



MUST Reviews

Volume 1B

September 2025

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

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

#18

MUST University | Florida - USA

Academic Production Journal | This magazine contributes to the SDGs





MUST University

MUST REVIEWS - Frequency Semiannual - September 2025

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
Gerardo Javariz - Director of Institutional Effectiveness
Renato Dutra - Information Technology Director
Xaimar Fernandez - Human Resources Director
Jeanette Spinal - Student Services Dean

MUST Reviews

Regina Clare Monteiro – Editor
Deborah Christina Lopes Costa – Support 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 - Psychology

Anelise Schaurich dos Santos, Ph. D.
Isaias Peixoto, Ph.D.
Miriane de Almeida Fernandes, Ph.D.
Priscila Camile Barioni, Ph.D.
Valéria Rueda Elias Spers, Ph.D.
Thais de Assis Antunes, Ph.D.

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!

Profa 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 **Mobilidade interna como estratégia de prevenção ao esgotamento mental na enfermagem: estudo de caso em unidades básicas de saúde de Hortolândia- SP, Brasil**

Giselle Karla Fazoli Matheus Ogalha e Valeria Rueda Elias Spers #Psychology

21 **Estratégias para promoção de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro em uma indústria de cosméticos**

Valquiria Fernandes de Souza e Anelise Schaurich dos Santos #Psychology

38 **Liderança e aprendizagem contínua: o papel da educação corporativa no desenvolvimento de líderes**

Jéssica Gabrielly Silva Santos e Thais de Assis Antunes #Psychology

51 **Clima organizacional em uma fundação educacional privada de Curitiba/Paraná: um estudo de caso**

Fernando Buiar Noronha e Anelise Schaurich Santos #Psychology

70 **Engajamento e retenção de talentos da Geração Z**

Nelson Bertolino Junior e Isaías Peixoto #Psychology

90 **A (re)inserção do idoso no mercado de trabalho: realidade e desafios**

Vicente Ventura Marques Filho e Valéria Rueda Elias Spers #Psychology

106 **Práticas de saúde mental para a inclusão de jovens no mercado de trabalho**

Henrique Cota da Silva e Isaías Peixoto #Psychology

120 **Uma análise do clima organizacional da vara da infância e juventude cível de Goiânia/GO**

Maria Krislla Camisão Corrêa Fernandes e Anelise Schaurich dos Santos #Psychology

135 **Conflitos em grupos formais dinâmicas nas relações interpessoais, seus impactos e mediações**

Jorge Luiz de Oliveira e Miriane de Almeida Fernandes #Psychology

153 **A psicologia organizacional no terceiro setor: desafios e estratégias para a promoção da saúde mental nas OSCs**

Rodrigo Pierobon Rodrigues e Thais de Assis Antunes #Psychology

170 **O Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: modernização, desafios e impactos na administração universitária**

Danielle Finamor Rezes de Souza e Mirian de Almeida Fernandes #Psychology



Mobilidade interna como estratégia de prevenção ao esgotamento mental na enfermagem: estudo de caso em unidades básicas de saúde de Hortolândia-SP, Brasil

(Este artigo impacta a ODS 3. Saúde e Bem-Estar. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.) (Este artigo também impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.)

Giselle Karla Fazoli Matheus Ogalha¹

Valeria Rueda Elias Spers²



RESUMO

A sobrecarga laboral aliada à complexidade do trabalho de enfermagem no âmbito da Atenção Básica à Saúde remete a elevado índice de esgotamento físico e mental entre os profissionais da área. Portanto, o uso da mobilidade interna como estratégia preventiva ao adoecimento psíquico da equipe de enfermagem é analisado neste artigo. Utilizando metodologia exploratória, com abordagem quali-quantitativa, a pesquisa foi realizada em 04 UBS do município de Hortolândia, SP, envolvendo questionário aplicado a 19 profissionais e revisão bibliográfica em bases científicas. Os resultados indicam que a mobilidade interna pode proporcionar benefícios como melhoria do bem-estar, diminuição do estresse, aumento da motivação e da eficiência organizacional, consolidando-se como prática relevante para a saúde ocupacional e sustentabilidade do SUS.

Palavras-chave

Atenção básica. Enfermagem. Esgotamento mental. Mobilidade interna.

ABSTRACT

Work overload in Primary Health Care (PHC), combined with the complexity of nursing duties, contributes to high levels of physical and mental exhaustion among health professionals. This article examines internal mobility as a preventive measure against psychological distress within nursing teams. Using an exploratory methodology with a qualitative and quantitative approach, research was conducted in four Basic Health Units (UBS) in Hortolândia-SP, involving 19 participants and a literature review from scientific databases. The findings demonstrate that internal mobility offers benefits such as improved well-being, stress reduction, enhanced motivation, and organizational efficiency, supporting it as a valuable practice in occupational health and in sustaining Brazil's public health system (SUS).

Key words

Primary Care. Nursing. Mental exhaustion. Internal mobility.

1. Mestre em Psicologia Organizacional pela MUST University. Graduada em Enfermagem pela Universidade Federal de São Paulo. Especialista em Gestão Pública de Serviços de Saúde pela UNICAMP e Administração Hospitalar pelas Faculdades Integradas IPEP. E-mail: giselleogalha@gmail.com

2. Doutora em Ciências Sociais - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP, Mestre em Educação - Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Especialista em Marketing - Universidade São Judas Tadeu, Graduada em Administração - Centro Universitário Salesiano Dom Bosco. E-mail: valeria.spers@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A atuação da enfermagem na Atenção Básica exige habilidades técnicas e emocionais diante das complexas demandas sociais e crônicas de saúde dos usuários. Contudo, o déficit de recursos humanos, a carga excessiva de trabalho e os fatores organizacionais desfavoráveis têm causado crescente sobrecarga nos profissionais desta equipe. Essa sobrecarga manifesta-se tanto em sintomas físicos quanto psicológicos e causa impacto diretamente sobre o bem-estar e a qualidade do atendimento prestado. Na ausência de um processo intervencionista, poderá se converter num estado de esgotamento crônico (Assis, 2019); assim, a compreensão de estratégias de prevenção a esses males torna-se essencial para a sustentação da força de trabalho na saúde.

Neste contexto, discute-se a mobilidade interna como alternativa de gestão para aliviar tensões e preservar a saúde dos trabalhadores, promovendo mudanças temporárias de setor, função ou ambiente, sem desligamento da instituição.

Este artigo busca responder: a mobilidade interna pode prevenir o esgotamento mental dos profissionais de enfermagem? Tem como objetivo geral analisar de que forma este tipo de mobilidade pode atuar como estratégia de prevenção ao esgotamento mental na equipe de enfermagem no ambiente laboral e como objetivos específicos: definir os conceitos de mobilidade e mobilidade interna com análise da sua aplicabilidade no contexto organizacional da ABS; caracterizar os diferentes níveis de esgotamento mental na equipe de enfermagem e identificar os benefícios da mobilidade interna tanto para a instituição quanto para os profissionais de enfermagem.

Importante ressaltar que, na finalidade deste, abordou-se o termo 'mobilidade' na atividade profissional de acordo com a capacidade de transitar e se mover entre diferentes áreas, segmentos, especializações e modelos de trabalho, segundo estudos de Borges e Mourão (2013) sobre a organização do trabalho no ambiente organizacional. Mediante investigação de tal estratégia nos serviços de saúde como ferramenta de prevenção ao esgotamento mental da equipe de enfermagem, contribui-se para a ampliação do conhecimento sobre políticas organizacionais que favorecem a saúde dos profissionais.

Além disso, ao aprofundar essa discussão, o pesquisador não apenas desenvolve a expertise na área, mas também fomenta a reflexão sobre práticas inovadoras e sustentáveis na gestão da equipe de enfermagem e auxilia na construção de ambientes laborais mais saudáveis e eficientes.

2. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório, com abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online com participação de 19 profissionais de enfermagem (entre enfermeiros e técnicos de enfermagem) de quatro Unidades Básicas de Saúde do município de Hortolândia, SP, Brasil. A análise incluiu também revisão bibliográfica com artigos entre 2020 e 2025, além de obras clássicas sobre trabalho, saúde mental e mobilidade. Foram selecionadas fontes das bases CAPES, LILACS e Google Acadêmico.

Mendanha (2024) é o autor norteador da discussão sobre adoecimento mental e Borges e Mourão (2013) sobre mobilidade interna, com data anterior ao intervalo temporal determinado, assim como Vasconcellos (2016) devido à escassez de publicações recentes consolidadas sobre o tema. Bendassolli e Borges-Andrade (2019) e Tolfo (2020) contribuem com suas obras literárias sobre a temática laboral no que diz respeito ao trabalho e seus processos bem como à gestão de pessoas sob a visão da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), consideradas relevantes para a elaboração deste estudo de acordo com sua autora.

A análise estatística dos dados foi complementada com gráficos, quadros e tabelas e interpretada à luz da literatura bem como a apresentação dos resultados, o que facilita a visualização das informações. Além disso, a análise foi conduzida após a revisão da literatura, como garantia de que os conceitos-chave estejam alinhados com o estudo empírico e à medida que os dados foram coletados, a construção teórica ajustou-se para assegurar a veracidade e precisão da relação entre teoria e prática (Bandeira, 2022). A Tabela 1 permite melhor visualização do processo de busca.

Tabela 1 - Descritores booleanos

Descritores	Base de Dados	Artigos em Português (de revisão)	Selecionados para análise
burnout'AND	Google Acadêmico	793	23
'enfermagem ' AND	LILACS	0	0
'hospital'	CAPES	4	4

Descritores	Base de Dados	Artigos em Português (de revisão)	Selecionados para análise
esgotamento' AND	Google Acadêmico	3	3
'profissionais da saúde'	LILACS	0	0
AND 'mobilidade	CAPES	0	0
interna'			
esgotamento mental'	Google Acadêmico	9	3
AND 'enfermagem'	LILACS	0	0
AND 'atenção básica'	CAPES	0	0
esgotamento mental'	Google Acadêmico	1	1
AND ('enfermagem'	LILACS	0	0
OR 'enfermeiros') AND	CAPES	0	0
'atenção básica' AND			
'remanejamento'			
'remanejamento'AND	Google Acadêmico	9	2
'enfermagem'AND	LILACS	0	0
'esgotamento'	CAPES	0	0
'mudança de	Google Acadêmico	142	6
cargo'AND	LILACS	0	0
'enfermagem'AND	CAPES	0	0
'esgotamento'			
'transferência interna'	Google Acadêmico	16	5
AND	LILACS	0	0
'funcionários'AND	CAPES	0	0
'esgotamento			
emocional'			
'mobilidade interna'	Google Acadêmico	1410	2
	LILACS	0	0
	CAPES	17	2

Fonte: Elaborada pela autora

3. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS DA PESQUISA

A atuação dos profissionais de enfermagem na Atenção Básica à Saúde (ABS) representa um eixo central da atenção no Sistema Único de Saúde (SUS), sendo marcada por múltiplas tarefas que exigem não apenas competência técnica, mas também habilidades emocionais frente à diversidade e complexidade das situações atendidas, uma vez que o SUS atua como centro de comunicação com toda a Rede de Atenção à Saúde e tem como finalidade a promoção e proteção da saúde, a prevenção de doenças, o diagnóstico, o tratamento, a reabilitação, a minimização de danos e a manutenção da saúde.

Todo esse processo ocorre através de um atendimento completo que favoreça a melhoria das condições de saúde da comunidade. Seus princípios: a universalidade; acessibilidade; continuidade do cuidado; integralidade da atenção; responsabilização; humanização e equidade (Brasil, 2002). Essa realidade é frequentemente agravada por condições precárias de trabalho, como a escassez de profissionais, infraestrutura inadequada e acúmulo de responsabilidades, o que acarreta elevados índices de sofrimento mental e desgaste físico, conforme evidenciado por estudos como o de Assis (2019) e Araújo et al. (2024).

De acordo com Borges (2020, pp. 35-36), o “Sistema Único de Saúde (SUS) teve sua criação a partir da Constituição Federal de 1988, sendo regulamentado pelas Leis Orgânicas da Saúde nº 8.080 e nº 8.142, em 1990”. E para o Ministério da Saúde, o conceito de atenção primária caracteriza-se por um conjunto de ações de saúde, seja no âmbito individual ou no coletivo. Essas ações procuram abranger a promoção e proteção à saúde, redução de danos e manutenção da saúde com o objetivo de desenvolver uma atenção integral que irá impactar na situação de autonomia e saúde das pessoas (Brasil, 2012).

Alves et al. (2021) definem a saúde do trabalhador como uma área da saúde pública que compreende as interações entre o trabalho e o processo saúde/doença. As suas ações, regulamentadas pela lei Orgânica da Saúde nº 8080/1990, pois o local de trabalho frequentemente apresenta riscos para a saúde dos trabalhadores. Os problemas relacionados à saúde dos trabalhadores da enfermagem (categoria selecionada para este estudo) são setorizados em sintomas físicos e psicológicos e, dentre eles, irritabilidade, ansiedade, fadiga, sofrimento mental, estresse profissional, sentimentos de impotência, frustração, lombalgias, doenças osteomusculares, depressão, distúrbios do sono e da alimentação, baixo nível de satisfação no trabalho, sentimento de baixa autoestima e síndrome de burnout.

Assis (2019) afirma que, de acordo com o registro da CID-10 (Classificação Estatística Internacional de Doenças), a sobrecarga de trabalho é reconhecida como uma condição capaz de afetar a saúde mental. Encontra-se na lista de transtornos mentais e do comportamento relacionado ao trabalho, e caracterizada como uma sensação de exaustão a qual culmina, consequentemente, em um sentimento de estar no limite frente a um conjunto de situações estressantes e para os profissionais da saúde na Atenção Básica (AB), a sobrecarga dificulta a execução das tarefas e o atendimento e acolhimento aos usuários.

Os profissionais de enfermagem formam uma parcela considerável do setor profissional e atuam tanto em serviços hospitalares quanto na atenção primária em saúde. Em 2021, o Conselho Federal de Enfermagem (Cofen) encomendou uma pesquisa para a Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz (ENSP-Fiocruz) pela qual se constatou que existem mais de 2.488.210 registros na área da saúde, sendo 25% enfermeiros graduados e os outros 75% distribuídos entre auxiliares e técnicos. Ainda no mesmo ano, a Associação Brasileira de Enfermagem (ABEn) realizou outra pesquisa e constatou que 86% dos enfermeiros consideravam seus locais de trabalho estressantes e com falta de pessoal; 88% disseram que tinham poucos recursos para realização dos serviços básicos assistenciais e 91% enfrentaram cargas de trabalho pesadas (Lopyola & Oliveira, 2021).

A pesquisa realizada em quatro Unidades Básicas de Saúde (UBS) de Hortolândia-SP, com 19 profissionais de enfermagem (100% do sexo feminino), confirma essas tendências. A maioria das participantes se encontra na faixa etária de 41 a 50 anos, demonstrando um perfil profissional experiente, mas também mais suscetível ao esgotamento cumulativo ao longo dos anos de serviço. Além disso, 58% das respondentes declararam possuir filhos, e 47,4% possuem graduação em Enfermagem, enquanto 42,1% são técnicas de enfermagem, o que demonstra uma equipe mista em termos de formação, porém exposta de maneira homogênea ao adoecimento laboral.

O levantamento apontou que 84,2% das profissionais indicam já ter passado por alguma forma de esgotamento mental, sendo que 52,6% se consideram “muito esgotadas” atualmente. Esse dado é especialmente alarmante se comparado com a literatura recente, que associa tais níveis a quadros de ansiedade, estresse crônico e até mesmo à Síndrome de Burnout (Batista & Leite, 2023; Lima, 2024). As causas mais frequentes atribuídas ao esgotamento incluem sobrecarga de trabalho (57,9%), rigidez nas normas institucionais (47,4%) e conflitos interpessoais (31,6%), todos os fatores amplamente debatidos por Jarruche e Mucci (2021) como contribuintes diretos do sofrimento psíquico no ambiente de trabalho em saúde.

Quanto à percepção da mobilidade interna como estratégia preventiva ao adoecimento mental, 47,4% das respondentes afirmaram que a prática traria benefícios à saúde mental, enquanto 36,8% consideram que ajudaria a aliviar tensões e promover uma experiência mais humanizada na rotina profissional. Apenas 10,5% discordaram da efetividade da estratégia, indicando a existência de uma aceitação relativamente alta da medida como ferramenta de gestão em saúde do trabalhador.

Diversos conceitos são propostos para o termo 'mobilidade', no entanto, todos se resumem à capacidade de mudança e movimento, seja ele físico, social, profissional ou geográfico. Segundo Vasconcellos (2016), mobilidade refere-se à capacidade de deslocamento das pessoas e bens, sendo fortemente influenciada pela infraestrutura, políticas públicas e organização do território. Para o Dicionário Houaiss, "mobilidade significa a capacidade de se mover, de se deslocar, seja fisicamente, seja em termos de mudança de residência, trabalho ou outras formas de alteração na vida de uma pessoa ou grupo".

Referente à atividade profissional, é conceituada como a capacidade de transitar, mover entre diferentes áreas, segmentos, especializações e modelos de trabalho (Borges & Mourão, 2013) e para a finalidade deste artigo foi utilizado o tipo de mobilidade 'lateral' que se manifesta entre diferentes áreas e funções e resulta no desenvolvimento de competências. (Borges & Mourão, 2013; Magalhães & Bendassolli, 2013).

Dentro do conceito de mobilidade, pode-se encontrar uma estratégia tida como uma das mais utilizadas para retenção de talentos e para aumentar o engajamento dos funcionários, a mobilidade interna, definida como o direcionamento de colaboradores a novas oportunidades, independentemente do setor em que atuam (Borges & Mourão, 2013). Ou seja, uma movimentação interna na organização desses colaboradores para outras áreas ou cargos. Essa movimentação permite que vivenciem novas experiências, melhorem suas aptidões e alcancem seus objetivos profissionais, além de favorecer o crescimento na carreira.

As profissionais também relataram a percepção de que, por meio da mobilidade funcional, haveria maior motivação (21,1%), oportunidade de aprendizado (10,5%), renovação profissional (15,8%) e a chance de romper com ciclos de conflito e estagnação em determinadas equipes. Essas observações dialogam com os apontamentos de Tolfo (2020), que defende a rotatividade funcional como um instrumento de promoção da saúde psíquica e da valorização da força de trabalho no setor público.

Em termos de barreiras percebidas, foram mencionados o receio de desorganização das equipes (42,1%), a ausência de critérios claros para mudança de setor (36,8%) e o desconhecimento das funções exercidas em outras unidades (21,1%). Esses dados refletem um cenário institucional

ainda carente de diretrizes normativas específicas, como indicam os estudos comparativos com a legislação portuguesa de mobilidade interna (NAVAS, 2018), cuja estrutura legal oferece maior previsibilidade e respaldo jurídico ao processo.

Por fim, é notável que 84,2% das profissionais participantes consideram que a possibilidade de alternar a unidade de atuação, mesmo que temporariamente, seria um fator de melhoria em sua qualidade de vida profissional. A mobilidade funcional aparece, assim, como alternativa de enfrentamento às limitações estruturais e psíquicas que atravessam o cotidiano da enfermagem na ABS, pois implica uma alteração de setor de trabalho, o que admite certa flexibilidade nas funções.

A flexibilidade deve ocorrer tanto na execução de tarefas que fazem parte do papel habitual do profissional quanto de funções que tenham alguma relação ou conexão funcional e que estejam ligadas a uma mesma ou similar necessidade de qualificação e habilidade. No entanto, a chance de um colaborador em mobilidade assumir responsabilidades de outra categoria ou até de uma carreira diferente deve ser justificada para garantir a segurança no emprego (Navas, 2018).

Na implantação desta estratégia, mobilidade é considerada uma situação provisória, uma mudança temporária na situação funcional do trabalhador, sem a criação de uma nova vaga no setor de destino, mas pode permitir que a posição original seja ocupada temporariamente. Sua motivação é justificável por razões de interesse público, com vista a melhorar a eficácia dos serviços e valorizar os recursos humanos para preservar sua saúde mental em ambientes estressores.

O sofrimento mental é real e se configura como uma dor a qual pode ser tão forte a ponto de transformá-lo em um sentimento aterrorizante, desolador e incapacitante a ponto de, em casos extremos, fazer com que o indivíduo deseje despedir-se da própria vida. Ainda segundo seus estudos, da mesma maneira que o trabalho pode ser um fator que favoreça a saúde do trabalhador, também pode ser desencadeador do adoecimento mental na medida em que seja uma fonte de estresse crônico (Mendanha, 2024).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstra que a mobilidade interna é uma alternativa viável e eficaz para prevenir o adoecimento mental entre profissionais de enfermagem, principalmente em cenários de alta sobrecarga. Além dos ganhos subjetivos, ela favorece a sustentabilidade do sistema público de saúde ao reduzir afastamentos, melhorar o clima organizacional e reter talentos.

No decorrer do estudo, observou-se que são poucas as pesquisas realizadas bem como os materiais publicados referentes ao tema. Em um cenário de constantes mudanças observadas após o período pandêmico da Covid-19, parece necessário e oportuno aprofundar a análise sobre o esgotamento emocional dos profissionais da enfermagem em organizações públicas de ABS na ótica dos próprios indivíduos, uma vez que esta categoria tem passado por constantes readaptações laborais juntamente com o contexto histórico e social.

Recomenda-se que gestores públicos considerem políticas estruturadas de mobilidade funcional como parte de programas de saúde do trabalhador e qualidade de vida no trabalho uma vez que importância do cuidado não deve ser ofuscada pela deterioração da saúde mental de enfermeiros e sua equipe, ao contrário, precisa ser reforçada por um ambiente de trabalho positivo que valorize a vida e trate com respeito todos os que atuam na área do cuidado.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, N. S. et al. (2021). Riscos Ocupacionais e seus Agravos aos Profissionais de Enfermagem: Revisão Integrativa da Literatura. *Revista De Casos E Consultoria*, 12(1), 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/25687>. Acesso em 20 de fevereiro de 2025.

APA – American Psychiatric Association. DSM-5-TR. Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais. 5ª edição. 2022.

Assis, I. F. (2019). Atuação na atenção básica e sobrecarga de trabalho. *Revista Saúde em Debate*.

Araújo, M. et al. (2024). Sobrecarga de trabalho e saúde mental em profissionais de enfermagem: revisão integrativa. *Estácio*.

Bandeira, H. M. M. (2022). Como elaborar plano de análise dos dados na pesquisa qualitativa: descrição, explicação ou interpretação? *Educação e Filosofia*, 36(77), 1141–1166. Disponível em: <https://doi.org/10.14393/revedfil.v36n77a2022-65312>. Acessado em 27 de fevereiro de 2025.

Batista, A.; Leite, J. (2023). A Síndrome de Burnout e sua relação com a qualidade do trabalho do profissional de enfermagem.

Bendassolli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (2019). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Artesã.

Borges, A. S. (2020). Desligamento espontâneo em organizações públicas de saúde na perspectiva do indivíduo. Dissertação de Mestrado. Repositório Digital LUME, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/212240>. Acessado em 20 de fevereiro de 2025.

Borges, L. O.; Mourão, L. (2013). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Artmed.

Brasil. (2002). [Ministério da Saúde]. SUS: Instrumento de gestão em saúde. ISBN 85-334-0435-21. Brasília, DF: Ministério da Saúde.

Brasil. (2012). [Ministério da Saúde]. Política Nacional de Atenção Básica. ISBN 978-85-334 1939. Brasília: Ministério da Saúde.

Conselho Federal de Enfermagem – Cofen (2015). Disponível em: <https://www.cofen.gov.br/pesquisa-inedita-traca-perfil-da-enfermagem/>. Acessado em 02 de maio de 2025.

Garsez, M. (2022). A saúde mental dos profissionais de enfermagem. PUC Goiás.

Houaiss, A. & Villar, M. (2001). Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (p. 2743). Rio de Janeiro: Objetiva. Houaiss. On. Disponível em: <https://houaiss.online>. Acessado em 05 de maio de 2025.

Jarruche, L.; Mucci, S. (2021). Burnout em profissionais da saúde. Revista Bioética.

Lima, F. R. (2024). Síndrome de Burnout: complicações para os profissionais da área de enfermagem. Revista Educação e Humanidades.

Loyola, C. M. D. & Oliveira, R. M. P. (2021). Florence Nightingale and the Art of Nursing: Text and Context of Victorian England. Escola Anna Nery, 25(4). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2020-0152>. Acessado em 04 de março de 2025.

Magalhães, M. O. & Bendassolli, P. F. (2013). Desenvolvimento de carreiras nas organizações. In L. O. Borges & L. Mourão (Org.). O Trabalho e as Organizações. Atuações a partir da Psicologia. (pp. 435-451).

Mendanha, M. (2024). O que ninguém te contou sobre Burnout? Mizuno.

Navas, L. A proteção dos interesses dos trabalhadores em funções públicas. Universidade de Lisboa, 2018.

Pereira, G. et al. (2022). Ambiente de trabalho saudável na APS. Revista Baiana de Enfermagem.

Tolfo, S. (2020). Gestão de pessoas e saúde mental do trabalhador. Vetor.

APÊNDICE A - GRÁFICOS E QUADRO DA PESQUISA DE CAMPO

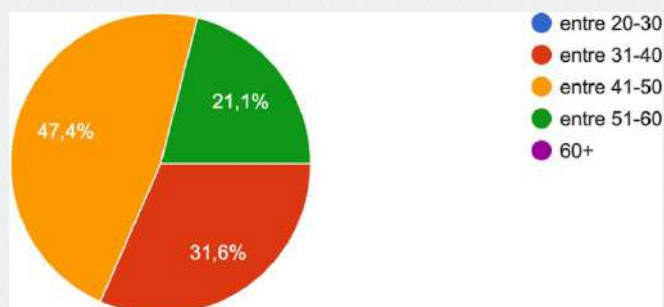
A seguir encontram-se neste artigo os gráficos e quadro, originalmente incluídos no TCF base:

Gráfico 1 –Sexo dos entrevistados



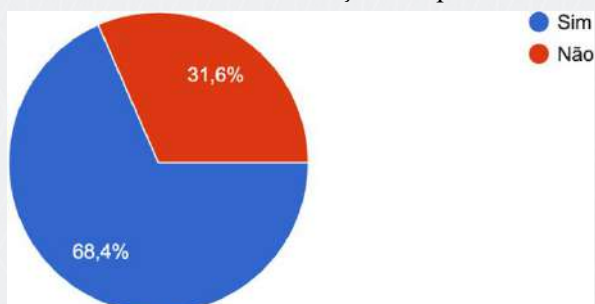
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 2 – Idade das participantes



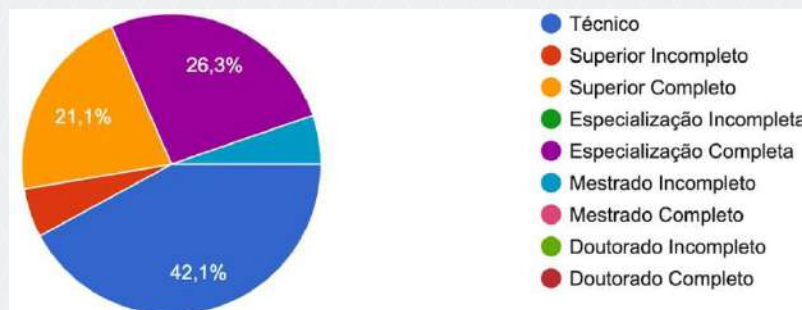
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 3 – Presença de dependentes



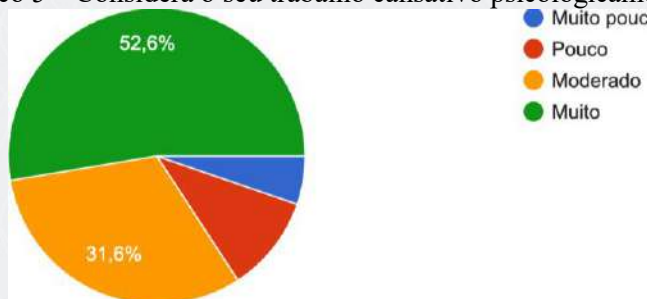
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 4 – Formação profissional



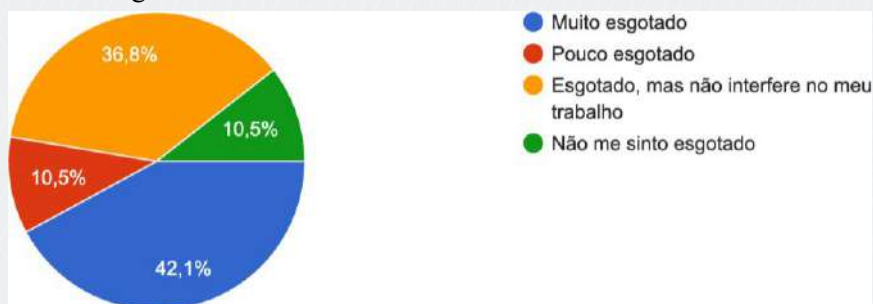
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 5 – Considera o seu trabalho cansativo psicologicamente?



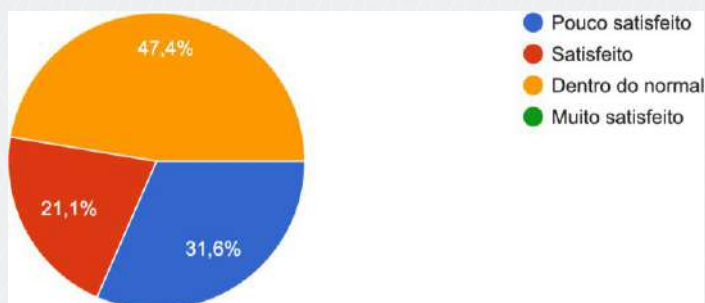
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 6 – Nível de esgotamento mental e/ou emocional no ambiente de trabalho



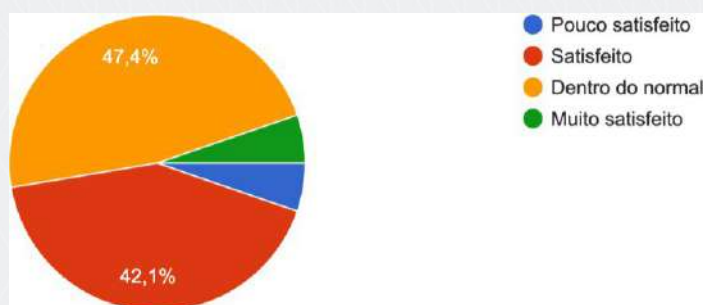
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 7 – Satisfação com o local de trabalho



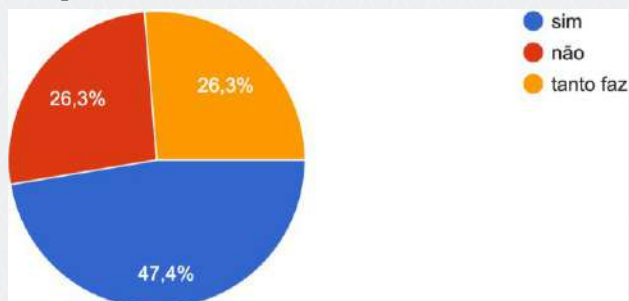
Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 8 – Satisfação com o 'próprio' trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 9 – Oportunidade de mobilidade interna e saúde mental e/ou física



Fonte: Elaborado pela autora.

1 – Percepção de possíveis benefícios da mobilidade interna para a equipe de enfermagem

Falas das entrevistadas	Benefícios
<i>“Novas experiências são cheias de expectativas e oportunidades.” “Um novo local seria uma nova oportunidade para mudar.”</i>	Criar experiências e oportunidades Realizar outras tarefas que não as habituais
<i>“Acredito que a mudança sai da rotina, o que proporciona descanso mental e aprimoramento técnico.”</i>	Mudança na rotina Proporciona aprimoramento técnico
<i>“No atual momento, seria benéfico um trabalho com mais flexibilidade de troca de setores. Sinto-me mais confortável no acolhimento.”</i>	Melhorar ergonomia.
<i>“[...] possibilidade de diminuir o esgotamento emocional pela realização de outras tarefas, diferentes das atuais.”</i>	Diminuição do esgotamento emocional e físico
<i>“[...] fico indignada pois estou aqui há 12 anos e procuro fazer meu serviço com excelência. Infelizmente isso não importa pra prefeitura.”</i>	Melhorar a motivação e o sentimento de pertencimento

Fonte: Elaborado pela autora.



Estratégias para promoção de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro em uma indústria de cosméticos.

(Este artigo impacta a ODS 3. Saúde e Bem-Estar. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.) (Este artigo também impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.)

Valquiria Fernandes de Souza¹

Anelise Schaurich dos Santos²



RESUMO

Este estudo investiga a saúde mental no ambiente de trabalho, especialmente após a pandemia de COVID-19, que intensificou desafios como ansiedade e estresse ocupacional. O trabalho teve como objetivo avaliar os níveis de adoecimento mental e os fatores que o influenciam em uma empresa de cosméticos localizada em Cotia/São Paulo/Brasil. Participaram da pesquisa 40 profissionais (67,5% do sexo feminino; 40% entre 35 e 44 anos) de uma indústria de cosméticos em São Paulo, por meio da Escala DASS-21, questões sociodemográficas e questões relacionadas ao dia a dia de trabalho dos profissionais. Os resultados indicaram que, apesar da baixa prevalência de sofrimento grave, parte dos colaboradores apresentou sintomas moderados a altos de estresse e ansiedade, influenciados por fatores como luto (22,5%), doenças graves (20%) e insegurança financeira (47,5%). Propõe-se um plano estratégico com suporte psicológico, treinamentos e gestão de riscos psicossociais, visando fortalecer a produtividade, a sustentabilidade organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave

Saúde mental. Riscos psicossociais. NR11. Segurança psicológica. Bem-estar organizacional.

ABSTRACT

This study investigates mental health in the workplace, especially in the aftermath of the COVID-19 pandemic, which intensified challenges such as anxiety and occupational stress. The objective was to assess the levels of mental illness and the factors that influence it in a cosmetics company located in Cotia/São Paulo/Brazil. The research involved 40 professionals (67.5% female; 40% aged between 35 and 44) from the cosmetics industry in São Paulo, using the DASS-21 Scale, sociodemographic questions, and questions related to the professionals' daily work routines. The results indicated that, despite the low prevalence of severe psychological distress, some employees showed moderate to high symptoms of stress and anxiety, influenced by factors such as grief (22.5%), serious illnesses (20%), and financial insecurity (47.5%). A strategic plan is proposed, encompassing psychological support, training, and psychosocial risk management, to enhance productivity, organizational sustainability, and employee well-being.

Key words

Mental health. Psychosocial risks. NR11. Psychological safety. Organizational well-being.

1. Mestre em Psicologia Organizacional pela MUST University, Pós-graduada em Recursos Humanos pela Universidade Nove de Julho, Pós-graduada em Avaliação Psicológica e Psicodiagnóstico pela Faculdade Famart. Licenciada em História pela Faculdade Mozarteum de São Paulo. E-mail: val204099@gmail.com

2. Psicóloga, Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Doutora em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Especialista em Gestão em Saúde pela UFSM e licenciada em Educação Profissional e Tecnológica pelo Programa Especial de Graduação da UFSM. Professora do Curso de Mestrado em Psicologia Organizacional da Must University. E-mail: anelise.santos@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A saúde mental no ambiente de trabalho tem se tornado um tema de crescente relevância no cenário global, especialmente impulsionada pelos desafios impostos pela pandemia de COVID-19. A crise sanitária global resultou em fatores como isolamento social, sobrecarga de trabalho e a necessidade de adaptação a novos modelos organizacionais, contribuindo para um aumento da ansiedade, depressão e transtornos relacionados ao estresse ocupacional e aos riscos psicossociais do trabalho (Giorgi et al., 2020; WHO, 2022b). Esses impactos diretos não só afetam a qualidade de vida dos trabalhadores, mas também a produtividade e a sustentabilidade das organizações.

A International Labour Organization (ILO, 2022) define riscos psicossociais como quaisquer fatores relacionados ao *design* ou à gestão do trabalho que aumentam o risco de estresse ocupacional. Embora o estresse em si não seja uma lesão física ou psicológica, ele provoca reações físicas, mentais e emocionais quando o trabalhador percebe que as demandas de trabalho excedem seus recursos para lidar com elas. Quando prolongado ou severo, o estresse ocupacional pode resultar em danos psicológicos e físicos.

Em paralelo, o conceito de segurança psicológica ganhou destaque como um componente importante para ambientes de trabalho saudáveis. Segurança psicológica refere-se à percepção do colaborador de que não sofrerá consequências negativas em sua carreira ou desempenho profissional ao assumir riscos interpessoais. Ambientes com alta segurança psicológica incentivam a troca frequente de ideias, permitindo que os funcionários cometam erros, apresentem objeções e expressem suas opiniões sem medo de retaliação. Como resultado, equipes e empresas tendem a ser mais produtivas (Edmondson & Lei, 2014). Assim, a segurança psicológica e a gestão dos riscos psicossociais são aspectos essenciais para a promoção da saúde mental e da sustentabilidade organizacional.

Estudos apontam que culturas organizacionais baseadas no respeito, na transparência e na confiança mútua reduzem índices de absenteísmo e fortalecem a saúde emocional (SESI, 2024; Medeiros et al., 2024). Já a ausência de suporte adequado pode resultar em adoecimento mental, como estresse crônico, depressão e *Burnout*, especialmente em contextos com baixa autonomia e reconhecimento (Silva, 1992).

No Brasil, a relevância do tema foi reconhecida a partir da atualização de normas regulamentadoras, como a NR11, que incluiu os riscos psicossociais no escopo da segurança e saúde ocupacional (Ministério do Trabalho e Emprego, 2024). Tais regulamentações são vitais para a

redução de acidentes laborais e doenças ocupacionais (Carvalho et al., 2020), garantindo ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis e mitigando os impactos financeiros e sociais decorrentes desses problemas.

A promoção da saúde no ambiente de trabalho é, portanto, um fator essencial para a sustentabilidade das organizações, influenciando diretamente a produtividade, a segurança e a qualidade de vida dos trabalhadores. A implementação de medidas preventivas não só atende às exigências legais, mas também gera impactos positivos substanciais para as empresas, incluindo maior engajamento dos funcionários, redução de afastamentos por problemas de saúde e aumento da eficiência produtiva. Conforme Almeida, Nascimento e Nunes (2018), a adoção de práticas que garantam um ambiente laboral seguro e saudável é um fator estratégico para o desenvolvimento sustentável das organizações e para a proteção do capital humano.

Este artigo tem como objetivo principal avaliar os níveis de adoecimento mental e os fatores que o influenciam em uma empresa de cosméticos localizada em Cotia/São Paulo/Brasil. Por meio da coleta e análise de dados, busca-se compreender as relações entre variáveis demográficas, condições laborais e saúde mental, identificando aspectos que podem influenciar positivamente ou negativamente o equilíbrio psicológico dos indivíduos no contexto corporativo. Em última instância, o estudo visa propor intervenções práticas e baseadas em evidências para a promoção de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro na indústria de cosméticos foco da investigação

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um Estudo de Caso, metodologia de pesquisa qualitativa valorizada por sua capacidade de aprofundar a compreensão de fenômenos complexos em contextos reais, utilizando a análise de múltiplas fontes de dados. Essa abordagem foi escolhida devido à necessidade de uma investigação aprofundada sobre os fatores que influenciam a saúde mental dos trabalhadores de uma indústria de cosméticos específica. Adicionalmente, a pesquisa incorporou métodos quantitativos, ampliando a profundidade da análise. A metodologia quantitativa foi fundamental para complementar os achados, permitindo a aplicação de questionários estruturados e a condução de análises estatísticas descritivas. Conforme Dourado e Ribeiro (2023), no campo das Ciências Humanas, a adoção de métodos quantitativos é associada ao objetivo de reduzir incertezas e aprofundar o entendimento sobre valores, atitudes e comportamentos humanos. A pesquisa quantitativa permitiu mensurar padrões e identificar relações entre variáveis relevantes, utilizando

técnicas estatísticas para consolidar e enriquecer os achados qualitativos, resultando em uma análise mais ampla e rigorosa.

O estudo foi estruturado em três partes metodológicas principais:

1. Pesquisa documental: Envolveu a análise de indicadores de saúde ocupacional coletados pelo setor de Recursos Humanos da empresa.
2. Avaliação da saúde mental dos colaboradores: Realizada através da aplicação de questionário estruturado.
3. Proposta de intervenção: Formulada com base nos achados da pesquisa.

O estudo foi realizado em uma indústria de cosméticos nacional de médio porte, localizada na região de Cotia/São Paulo/Brasil, com aproximadamente 400 trabalhadores e gestão familiar. Durante a pandemia de COVID-19, a empresa enfrentou uma queda significativa na demanda, o que a levou a reformular sua estratégia de mercado, promovendo mudanças estruturais e operacionais que aumentaram a pressão sobre os colaboradores.

2.1 Participantes

Participaram do estudo 40 colaboradores de diversos setores da indústria de cosméticos, incluindo administrativo, supervisão, técnico e operacional. A Tabela 1 detalha o perfil sociodemográfico completo desses participantes. De forma geral, a amostra revelou uma predominância feminina (67,5%) e um alto nível de escolaridade, com a maioria possuindo ensino superior completo (45%) ou pós-graduação (42,5%). A faixa etária majoritária esteve entre 35 e 44 anos (40%), e uma parcela significativa (32,5%) contava com mais de cinco anos de serviço na empresa.

Tabela 1. Dados Sociodemográficos dos participantes

Variável	Categorias	Frequência (n)	Percentual (%)
Sexo	Feminino	27	67,5%
	Masculino	13	32,5%
Faixa etária	18 – 24 anos	5	12,5%
	25 – 34 anos	11	27,5%
	35 – 44 anos	16	40,0%
	45 – 54 anos	8	20,0%
	55 anos ou mais	0	0,0%
Local de Residência	Cotia	19	47,5%
	Barueri, Osasco, SP, Embu	12	30,0%
	Outros municípios	9	22,5%
Estado civil	Solteiro	18	45,0%
	Casado	16	40,0%
	Divorciado	3	7,5%
	União estável	3	7,5%
Escolaridade	Ensino médio completo	5	12,5%
	Ensino superior completo	18	45,0%
	Pós-graduação	17	42,5%
Tempo na empresa	Menos de 6 meses	7	17,5%
	6 meses – 1 ano	6	15,0%
	1 – 3 anos	10	25,0%
	3 – 5 anos	3	7,5%
	Mais de 5 anos	13	32,5%
Natureza do cargo	Administrativo	20	50,0%
	Supervisão/Coordenação	8	20,0%
	Técnico	6	15,0%
	Operacional	3	7,5%
	Gerência	1	2,5%
	Diretoria	0	0,0%

Fonte: Elaborada pelo autor

2.2 Instrumentos

A primeira etapa da pesquisa documental consistiu na análise de um documento interno com indicadores de saúde dos funcionários. Esses indicadores foram derivados de registros semanais feitos por uma médica do trabalho, referentes a afastamentos ou faltas de funcionários. O documento final, compilado pelo setor de Recursos Humanos, reunia dados mensais agrupados dos anos de 2022, 2023 e 2024, que foram posteriormente comparados com os obtidos no presente estudo.

Na pesquisa quantitativa, os dados foram coletados por meio de um questionário *online* dividido em três blocos de questões:

1. Questionário Sociodemográfico: Elaborado para coletar informações como idade, sexo, escolaridade, estado civil, cargo e tempo de serviço na empresa, permitindo traçar o perfil dos participantes.
2. Escala DASS-21 (*Depression, Anxiety and Stress Scale* - 21 items): Uma ferramenta internacionalmente validada que avalia os níveis de depressão, ansiedade e estresse dos trabalhadores. Composta por 21 itens, a escala é dividida em três subescalas (depressão, ansiedade e estresse), cada uma com sete itens, avaliados em uma escala *Likert* de quatro pontos, variando de 0 (não se aplicou de maneira alguma) a 3 (se aplicou na maioria do

tempo). Zanon et al. (2021) confirmam a alta confiabilidade e validade da DASS-21 para identificar sintomas emocionais em diferentes contextos culturais, incluindo o Brasil.

3. Questões sobre Fatores de Impacto na Saúde Mental: Incluía questões relacionadas ao estilo de vida, condições de trabalho e aspectos emocionais, visando complementar a análise e permitir um estudo aprofundado sobre os fatores que influenciam a saúde mental dos trabalhadores na empresa.

2.3 Procedimentos e considerações éticas

Os participantes foram convidados a integrar o estudo por meio de *e-mail* institucional e pela plataforma Teams, contendo um link para um questionário online elaborado no *Google Forms*. Esse método garantiu respostas anônimas e a confidencialidade dos dados. O tempo médio de preenchimento foi de 10 a 15 minutos. Foi informado aos colaboradores que, caso sentissem desconforto durante a pesquisa, atendimento de emergência seria disponibilizado pela empresa ao final da pesquisa.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi apresentado no início do questionário, assegurando que os participantes estivessem cientes de que suas respostas seriam usadas exclusivamente para análise estatística e fins acadêmicos, mantendo total anonimato e reforçando a natureza voluntária da participação. Todas as informações foram armazenadas com segurança, acessíveis apenas à equipe de pesquisa, garantindo a proteção da privacidade dos participantes. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da *Must University*.

2.4. Análise de dados

Os dados coletados foram analisados utilizando estatística descritiva, o que permitiu caracterizar o perfil sociodemográfico dos participantes e identificar padrões nos níveis de saúde mental avaliados. Foram calculadas frequências absolutas e percentuais para variáveis como sexo, idade, escolaridade, estado civil e tempo de empresa. Para a avaliação dos níveis de depressão, ansiedade e estresse, utilizou-se a Escala DASS-21, cujos escores foram classificados conforme os intervalos predefinidos pelo instrumento.

Além disso, a análise considerou fatores que podem influenciar a saúde mental dos trabalhadores, como carga de trabalho, segurança no emprego e equilíbrio entre esforço e recompensa. Foi realizada uma discussão com base na literatura sobre segurança psicológica e saúde mental no

ambiente corporativo, visando destacar implicações para a adoção de estratégias organizacionais que promovam o bem-estar dos colaboradores.

3. DIAGNÓSTICO DA SAÚDE ORGANIZACIONAL

Para entender os desafios de saúde dos colaboradores da empresa analisada, foi realizada uma análise detalhada dos dados existentes, combinando informações documentais com a aplicação de questionários específicos.

3.1. Análise documental

A análise de um documento interno do setor de Recursos Humanos, contendo indicadores de saúde dos funcionários (absenteísmo e turnover de 2022 a 2024), revelou que o absenteísmo apresentou um aumento significativo de 19% entre 2023 e 2024. Isso refletiu uma maior demanda por atendimentos médicos e desafios para a gestão da saúde ocupacional.

Um dado preocupante é que 41% dos atendimentos registrados foram classificados como urgência ou emergência, indicando uma predominância do modelo reativo de assistência à saúde em detrimento de práticas preventivas. Entre as principais causas de atendimento, destacaram-se doenças digestivas e respiratórias (16%), frequentemente associadas ao estresse e ao ambiente de trabalho, além de problemas ortopédicos e musculares (11%), sugerindo possíveis falhas ergonômicas e sobrecarga física. Doenças virais (COVID-19, dengue, influenza) representaram 10% dos atendimentos.

Um aspecto notável foi a baixa notificação de questões relacionadas à saúde mental, com apenas 2% dos atendimentos registrados ligados a problemas psicológicos. Este dado pode indicar tanto uma resistência dos trabalhadores em buscar apoio quanto uma carência de iniciativas institucionais estruturadas voltadas para a saúde mental. Além disso, 7% dos atendimentos foram classificados como "exames não especificados" e 3% como "mal-estar não identificado", evidenciando possíveis lacunas no diagnóstico e acompanhamento da saúde dos funcionários. Diante desse cenário, a implementação de um programa de saúde integral, com ações preventivas e suporte à saúde mental, é essencial.

Medidas de promoção e prevenção em saúde mental podem reduzir significativamente os impactos negativos sobre os funcionários e a produtividade organizacional (Singh, Kumar & Gupta,

2022). A implementação de programas preventivos tem se mostrado eficaz na diminuição de transtornos psicológicos e físicos, absenteísmo e custos relacionados a afastamentos. O alto índice de problemas ortopédicos, digestivos e psicológicos, somado à demanda por atendimentos emergenciais, aponta para áreas prioritárias de intervenção. De acordo com um estudo de Zhong, Zhang e Wu (2022), a sobrecarga psicológica combinada a fatores ergonômicos inadequados está diretamente associada ao aumento das taxas de turnover e à piora da saúde dos trabalhadores.

3.2. Análise dos dados sociodemográficos

Os dados sociodemográficos (Tabela 1) fornecem um perfil detalhado dos participantes e permitem inferir possíveis relações com a saúde mental no ambiente de trabalho. A análise sociodemográfica revelou predominância feminina (67,5%), um dado relevante, segundo a Organização Mundial da Saúde (WHO, 2022a), as mulheres frequentemente reportam níveis mais altos de ansiedade e estresse ocupacional, muitas vezes devido à dupla jornada, o que destaca a necessidade de políticas de apoio. Além disso, o alto nível de escolaridade dos participantes (45% superior, 42,5% pós-graduação) reflete as exigências técnicas da empresa, mas também pode gerar maior pressão por desempenho, afetando a saúde mental. Também é importante mencionar que 45% são solteiros e 40% casados. O contexto familiar pode influenciar o bem-estar: pessoas casadas costumam relatar maior suporte emocional, enquanto solteiros podem ser mais suscetíveis à vulnerabilidade emocional (Han et al., 2014). A maioria dos participantes tem entre 35 e 44 anos (40%), indicando profissionais com experiência consolidada. Este grupo pode enfrentar desafios como pressão por desempenho e dificuldade em equilibrar vida pessoal e profissional, tornando-os mais expostos ao estresse ocupacional e ao *Burnout* (Carrillo-García et al., 2013).

Quase metade (47,5%) vive em Cotia, próximo à empresa, o que pode reduzir o impacto do trânsito no bem-estar. No entanto, os que residem em cidades distantes enfrentam maior cansaço e menos tempo para descanso, o que pode comprometer qualidade de vida e desempenho. Em relação ao tempo de trabalho na empresa, 32,5% dos funcionários estão na empresa há mais de cinco anos. Colaboradores com menos tempo na organização geralmente relatam níveis mais altos de satisfação, sugerindo que o tempo de serviço pode trazer desafios como maior estresse e menor segurança psicológica. A rotatividade pode mascarar a insatisfação com o ambiente organizacional, o que (Suleman et al., 2022) ressalta a importância de analisar os motivos que levam os profissionais a deixarem a empresa. Ademais, metade dos funcionários atua na área administrativa (50%), com menor representatividade em outros cargos. Sabe-se que a satisfação no trabalho varia com a posição,

sendo mais elevada em cargos de direção devido à maior autonomia. Essa disparidade pode levar a percepções distintas de estresse, tornando essencial a adoção de estratégias de liderança mais empáticas e treinamentos focados na saúde mental.

3.3. Análise do DASS-21

A aplicação da Escala DASS-21 (*Depression, Anxiety and Stress Scale*) permitiu medir a intensidade de sintomas de depressão, ansiedade e estresse entre os colaboradores. Os resultados indicaram que 76% dos colaboradores apresentaram níveis normais de ansiedade, 67% estavam na faixa normal para depressão e 86% não demonstraram sintomas relevantes de estresse. No entanto, foram registradas respostas nas categorias de sofrimento emocional moderado a elevado. Em relação à ansiedade, 5% dos funcionários apresentaram nível leve e 19% nível moderado. Já sobre a depressão, 24% dos trabalhadores demonstraram sintomas leves e 10% moderados. Sobre o estresse, 14% dos colaboradores relataram níveis leves, sem casos de estresse moderado ou grave. Não houve registro de colaboradores classificados com ansiedade, depressão ou estresse grave ou extremamente grave.

Apesar do risco geral de sofrimento psicológico ser relativamente baixo, a presença de funcionários com sintomas moderados a elevados de ansiedade, depressão e estresse destaca a importância de medidas organizacionais voltadas à promoção da saúde mental, especialmente pela possibilidade desses quadros evoluírem para mais severos. Colaboradores que enfrentam altos níveis de sofrimento podem apresentar dificuldades de concentração, redução da produtividade e maior propensão ao absenteísmo, o que compromete o desempenho da equipe e a eficiência da empresa.

3.4. Fatores que impactam a saúde mental

A terceira parte do questionário concentrou-se na análise de fatores internos e externos com potencial impacto na saúde mental dos colaboradores. Foram consideradas, além das condições de trabalho, variáveis como experiências de vida recentes, estabilidade financeira, carga horária e segurança no emprego. Observou-se que 22,5% dos respondentes vivenciaram luto, 20% relataram doenças ou lesões graves e 15% enfrentaram perdas financeiras. Tais situações, conforme Souza e Faiman (2007), elevam significativamente os níveis de estresse e ansiedade, exigindo suporte institucional por meio de acompanhamento psicológico, flexibilização de tarefas e estratégias de reinserção no ambiente profissional.

No âmbito dos relacionamentos pessoais, 95% dos colaboradores não relataram problemas relevantes nos últimos três meses. Ainda assim, 2,5% mencionaram traição ou infidelidade e outros 2,5% apontaram perda de intimidade — fatores que, embora minoritários, podem afetar o bem-estar e o desempenho no trabalho. A análise da rede de apoio emocional revelou que 22,5% possuem três pessoas de confiança, 20% têm duas e 15% indicaram apoio de uma ou quatro pessoas. Segundo Loureiro et al. (2023), relações familiares saudáveis estão associadas a níveis mais elevados de felicidade no trabalho.

A carga horária de trabalho mostrou-se diversa: 50% dos colaboradores estão inseridos em jornadas intensas — sendo 25% entre 41 e 50 horas semanais e outros 25% acima de 50 horas. Apesar disso, 72,5% consideraram a carga desafiadora, mas gerenciável, e 22,5% a classificaram como adequada. No tocante ao equilíbrio entre esforço e recompensa, 55% relataram satisfação (divididos igualmente entre muito satisfeitos e moderadamente satisfeitos), enquanto 25% expressaram algum grau de insatisfação. Conforme Kelloway, Dimoff e Gilbert (2023), a percepção de reconhecimento e equidade nas recompensas está diretamente ligada ao bem-estar psicológico. A ausência de reconhecimento pode resultar em aumento de estresse, queda no engajamento e intenção de desligamento.

Em relação à satisfação com as funções exercidas, 42,5% dos colaboradores demonstraram alta satisfação e 35% moderada. A percepção de crescimento profissional também foi positiva: 57,5% estavam muito satisfeitos e 27,5% moderadamente satisfeitos, embora 12,5% tenham revelado insatisfação. Esses dados indicam a necessidade de rever planos de carreira e oportunidades de capacitação (Page, Boysen & Arya, 2019; Medeiros et al., 2024).

Quanto à autonomia, 42,5% relataram estar muito satisfeitos e 37,5% moderadamente satisfeitos, enquanto 10% indicaram algum nível de insatisfação. A clareza nas funções também foi destacada: 50% estavam muito satisfeitos e 32,5% moderadamente satisfeitos; contudo, 12,5% manifestaram insatisfação. De acordo com Martinez, Paraguai e Lemos (2004), a percepção de autonomia e clareza funcional está fortemente correlacionada à satisfação e ao bem-estar no trabalho.

Sobre a liderança, 57,5% dos colaboradores demonstraram elevada satisfação e 12,5% alguma satisfação, totalizando 70% de avaliações positivas. Ainda assim, 20% dos respondentes se mantiveram neutros ou insatisfeitos, sinalizando a importância de investir em capacitação para uma liderança mais empática e assertiva (Belias & Koustelios, 2014). No que se refere à intimidação e ao assédio no ambiente corporativo, 96% afirmaram não ter vivenciado tais situações, mas 5% demonstraram incerteza ou confirmação de exposição, reforçando a importância de canais efetivos de denúncia e políticas rigorosas de prevenção.

A estabilidade financeira também foi avaliada: 47,5% dos colaboradores relataram preocupações ocasionais, 17,5% enfrentam preocupações frequentes e apenas 10% estavam totalmente satisfeitos financeiramente. A insegurança financeira, conforme Frank-Miller et al. (2019), é uma das principais fontes de estresse ocupacional, impactando a produtividade e contribuindo para o absenteísmo. Ações como aconselhamento financeiro e ferramentas de educação orçamentária podem contribuir para mitigar esses efeitos.

Os resultados da pesquisa reforçam a importância da segurança psicológica como estratégia para prevenir adoecimentos emocionais. Fatores como sobrecarga de trabalho, instabilidade no emprego e ausência de reconhecimento têm impacto direto na saúde mental dos colaboradores (Medeiros et al., 2024; Vieira & Santos, 2024). A construção de uma cultura organizacional pautada na comunicação aberta, no respeito e no reconhecimento contínuo contribui para ambientes mais saudáveis, produtivos e com menor rotatividade. A experiência pós-pandemia trouxe à tona fatores como luto, sobrecarga e insegurança financeira que continuam afetando os trabalhadores, o que exige que as empresas adotem políticas estruturadas de saúde mental e bem-estar organizacional.

4. PLANO ESTRATÉGICO PARA PROMOÇÃO DA SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Segundo a Organização Mundial da Saúde (WHO), transtornos como ansiedade e depressão afetam significativamente a produtividade global, gerando perdas superiores a 1 trilhão de dólares por ano (WHO, 2022b). Na indústria analisada, o absenteísmo cresceu 19% em 2024, e muitos problemas de saúde mental ainda são subnotificados. Diante disso, propõe-se a criação do Programa de Saúde Mental e Bem-Estar Integral, alinhado às diretrizes da NR-1 e aos princípios da saúde integral, visando equilibrar aspectos físicos, mentais e sociais dos colaboradores, fortalecer a cultura organizacional e promover resultados sustentáveis.

4.1. Objetivo Geral

O objetivo geral do programa é promover a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores por meio de ações estruturadas e preventivas que integrem aspectos emocionais, físicos e sociais, garantindo conformidade legal, melhoria no clima organizacional e aumento da produtividade.

O programa está estruturado em três dimensões interconectadas, abrangendo aspectos essenciais para a promoção da saúde mental no ambiente de trabalho: saúde mental, saúde física e saúde social. Essa abordagem integrada visa garantir um suporte mais amplo e eficaz aos colaboradores. A Tabela 3 apresenta as principais ações planejadas para cada uma dessas dimensões.

Tabela 3. Ações e Intervenções para Promoção da Saúde no Ambiente Organizacional

Esfera	Ação	Descrição
Saúde Mental	Atendimentos Psicológicos	Atendimento mensal presencial para colaboradores indicados por gestores, médica do trabalho ou auto solicitação. Direcionamento de casos graves para terapia externa.
	Campanhas de Conscientização	Palestras e eventos temáticos (ex.: setembro Amarelo, outubro Rosa) para desmistificar transtornos mentais e promover apoio emocional.
	Treinamento de Gestores	Capacitação para identificar sinais de estresse e sofrimento emocional, além de ações para fomentar um ambiente inclusivo e seguro.
Saúde Física	Monitoramento de Condições Crônicas	Acompanhamento médico contínuo de doenças como hipertensão, diabetes e dores musculoesqueléticas.
	Programas Nutricionais	Encontros com nutricionistas para colaboradores com obesidade ou distúrbios alimentares, abordando temas como fome emocional e equilíbrio alimentar.
	Ginástica Laboral e Bem-Estar	Sessões semanais de atividades físicas no local de trabalho, como yoga e alongamentos, e opções como auriculoterapia para relaxamento.
Saúde Social	Engajamento e Comunicação	Ações como "Café com Gestão de Pessoas" para ouvir colaboradores, divulgar a cultura organizacional e fortalecer o sentimento de pertencimento.
	Valorização em Datas Comemorativas	Homenagens e presentes em eventos como Dia das Mães, Aniversário da Empresa e Natal.
	Gestão de Riscos Psicossociais	Integração de estresse, assédio e burnout ao PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos), com planos de ação específicos para mitigação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estratégia de implementação do programa iniciou-se com o diagnóstico realizado neste estudo, que incluiu a aplicação do questionário para identificar demandas prioritárias em saúde mental e a revisão de dados de absenteísmo e afastamentos para traçar um panorama detalhado. Os próximos passos contemplam o planejamento detalhado das ações, com definição de estratégias específicas para mitigar os riscos identificados e a elaboração de um cronograma anual, designando responsabilidades e prazos. A fase de execução e monitoramento incluirá ações mensais, reuniões de avaliação e pesquisas periódicas de clima organizacional, garantindo a efetividade e adaptação contínua do programa.

O programa contará com uma equipe multidisciplinar:

Coordenação geral: A cargo do setor de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), responsável por monitorar indicadores e fortalecer o engajamento dos colaboradores.

- Administração de Pessoal: Atuará na gestão de atestados, acompanhamento de afastamentos e análise de indicadores de saúde.
- Médica do trabalho: Papel fundamental no acompanhamento de casos crônicos, avaliando a saúde e encaminhando para tratamento externo, se necessário.
- Psicóloga: Oferecerá suporte individual, promoverá rodas de conversa e conduzirá treinamentos voltados à saúde mental para líderes.
- Equipe de Segurança do Trabalho: Responsável por identificar e reduzir riscos psicossociais, integrando essas ações ao Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) e ao Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).
- Ânima Corretora: Contribuirá com estratégias para otimizar custos com saúde, promover ações preventivas e monitorar a sinistralidade.

Os principais indicadores de sucesso do programa incluem:

- Redução do absenteísmo: Meta de cortar em 10% esse índice até o final de 2025.
- Aumento na satisfação organizacional: Refletido em melhores avaliações do clima interno.
- Queda na sinistralidade: Com acompanhamento contínuo para reduzir os custos médicos ligados à saúde ocupacional.

O Programa de Saúde Mental e Bem-Estar Integral está alinhado às exigências da NR-1 revisada, que inclui a gestão de riscos psicossociais no PGR. A empresa terá até maio de 2025 para se adequar, garantindo conformidade em auditorias futuras.

Este programa representa uma oportunidade para transformar a Empresa em referência no cuidado com os colaboradores. A integração de ações preventivas e educativas fortalecerá o engajamento, melhorará a qualidade de vida no trabalho e trará resultados sustentáveis para a empresa.

Sendo assim se faz necessário que os profissionais da educação incorporem estratégias de ensino diversificadas, de forma a proporcionar um ensino mais significativo e atrativo ao estudante:

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo avaliar os níveis de adoecimento mental e os fatores que o influenciam em uma indústria de cosméticos em Cotia/São Paulo/Brasil. Os resultados da pesquisa revelaram que, apesar de a maioria dos trabalhadores apresentar baixos níveis de sofrimento mental, uma parcela significativa enfrenta desafios relevantes, como sobrecarga de trabalho, insegurança no emprego e dificuldades para equilibrar vida profissional e pessoal. Além disso, fatores pessoais,

incluindo luto e problemas de saúde, e questões organizacionais, como a percepção da liderança e as oportunidades de desenvolvimento profissional, demonstraram influenciar diretamente a satisfação e o engajamento dos colaboradores.

Diante desse cenário, a implementação de um plano estratégico voltado à promoção da saúde mental no ambiente de trabalho é essencial. O programa proposto, estruturado em três dimensões principais – saúde mental, saúde física e saúde social –, contempla iniciativas abrangentes para prevenir transtornos psicológicos, fortalecer a cultura organizacional e melhorar o clima corporativo. Medidas como atendimento psicológico, treinamentos de liderança, campanhas de conscientização e programas de bem-estar integral são propostas concretas para construir um ambiente mais saudável e produtivo.

A adoção de práticas estruturadas de suporte psicológico não apenas atende às diretrizes regulamentadoras, como a inclusão dos riscos psicossociais na NR-1, mas também oferece benefícios tangíveis para a organização, como a redução do absenteísmo, o aumento da produtividade e a contribuição para a retenção de talentos. Empresas que priorizam a saúde mental de seus colaboradores demonstram um compromisso estratégico com a sustentabilidade organizacional e a inovação, tornando-se mais preparadas para enfrentar os desafios do mercado atual e futuro.

É importante ressaltar as limitações deste estudo. Por se tratar de um estudo de caso, a pesquisa reflete a realidade específica da empresa analisada, limitando a capacidade de generalização para outros contextos. Adicionalmente, a coleta de dados foi realizada principalmente por meio de um questionário estruturado, o que pode não ter captado as percepções subjetivas mais profundas dos participantes. Para pesquisas futuras, sugere-se a utilização de métodos como entrevistas ou grupos focais para fornecer uma compreensão mais ampla dos desafios enfrentados pelos colaboradores.

Recomenda-se, ainda, a realização de um estudo longitudinal para avaliar o impacto das intervenções organizacionais propostas sobre a saúde mental dos colaboradores ao longo do tempo.

Em suma, promover segurança psicológica e bem-estar no trabalho não deve ser visto apenas como uma exigência legal, mas como um investimento essencial para o sucesso empresarial. A implementação de políticas que fortaleçam a resiliência e a satisfação dos trabalhadores é um passo fundamental para a construção de empresas mais humanas, eficientes e sustentáveis.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amazon (2023). Quarto de despejo. Disponível em: <https://arcus-www.amazon.com.br/Quarto-despejo-Carolina-Maria-Jesus/dp/8508196555>. Acessado em 10 de agosto de 2023.

Castellar, S. M. V.; Moraes, J. V. (Org.). (2016). Metodologias ativas: introdução. São Paulo: FTD.

Berbel, N. A. N. (2011). As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. *Semina: Ciências Sociais e Humanas*, 32 (1), 25-40.

Brasil. (2000). Parâmetros Curriculares Nacionais: Arte. Secretaria de Educação Fundamental. Rio de Janeiro: DP&A.

Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>

Almeida, C. G., Nascimento, T., & Nunes, N. M. S. (2018). A importância da segurança no trabalho para as organizações. *Revista Científica Interdisciplinar*, 3(2), 85–96.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction--A review. *European Scientific Journal*, 10(8).

Borges, L. O., & Mourão, L. (2013). O trabalho e as organizações – Atuações a partir da psicologia. *Artmed*.

Carrillo-García, C., Solano-Ruiz, M. D. C., Martínez-Roche, M. E., & Gómez-García, C. I. (2013). Influência do gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais da saúde. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21, 1314–1320.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23–43.

Edmondson, A. C., & Mortensen, M. (2021). What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace>. Acessado em: 04 de fevereiro de 2025.

Fiorese, L. & Martinez, M. (2016). Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. *Destakes acadêmicos*, v. 8, n. 1.

Frank-Miller, E. G., Despard, M., Grinstein-Weiss, M., & Covington, M. (2019). Financial wellness programs in the workplace: Employer motivations and experiences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 34(4), 241–264.

Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., Arcangeli, G., & Mucci, N.(2020). COVID-19-related mental health effects in the workplace: A narrative review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 7857.

Han, K. T., Park, E. C., Kim, J. H., Kim, S. J., & Park, S. (2014). Is marital status associated with quality of life?. *Health and quality of life outcomes*, 12, 1–10.

International Labour Organization [ILO]. (2022). Psychosocial risks and stress at work. Disponível em: <https://www.ilo.org/resource/psychosocial-risks-and-stress-work>. Acessado em: 04 de fevereiro de 2025.

Joo, B. K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The Effects of Organizational Trust and Empowering Leadership on Group Conflict: Psychological Safety as a Mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4–16.

Keller, E; Aguiar, M. A. F. (2020). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, [S.l.], v. 20, n. 39, p. 91–113.

Kelloway, E. K., Dimoff, J. K., & Gilbert, S. (2023). Mental health in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 363–387.

Knoke, D., Bohrnstedt, G. W., & Mee, A. P. (2002). Statistics for social data analysis. (No Title).
Dourado, S., & Ribeiro, E. (2023). In: Magalhães Júnior, C., & Batista, M. Metodologia qualitativa e quantitativa. Editora-chefe Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira. Editora executiva Natalia Oliveira. Assistente editorial, 12.

Loureiro, S. A. R., Loureiro, H. M. A. M., Trindade, L. L., & Borges, E. M. N. (2023). Felicidade no trabalho e interação familiar em enfermeiros: Estudo transversal. *Revista de Enfermagem da UFSM*, 13, e43.

Martinez, M. C., Paraguay, A. I. B. B., & Latorre, M. D. R. D. D. O. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38, 55–61.

Medeiros, A. M. T., Castro, E. H. B., Meira, J. C., Silva, S. R., Benevides, L. L., Amaral, C. F. D., Maia, I. J. F., Carvalho, A. P., Santos, I. P., & Nery, I. V. (2024). Cultura e clima organizacional e suas implicações sobre a saúde mental de profissionais atuantes no segmento da saúde. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(7), 42–46.

Ministério do Trabalho e Emprego. (2024, 1º de agosto). Governo Federal atualiza NR-01 para incluir riscos psicossociais e reconstitui Comissão do Benzeno. Gov.br. Disponível em: Acesso em 04 fev. 2025.

Page, L.; Boysen, S. & Arya, T. (2019). Creating a culture that thrives: Fostering Respect, Trust and Psychological Safety in the Workplace. *Organization Development Review*, 51(1).

SESI. (2024). Transtornos mentais e trabalho: 7 práticas para um ambiente seguro e acolhedor. Sesi+Saúde. Disponível em: <https://saude.sesisc.org.br/blog/promocao-da-saude-nas-empresas/transtornos-mentais-e-trabalho/>. Acessado em 04 de fevereiro de 2025.

Shahid, S., & Din, M. (2021). Fostering Psychological Safety in Teachers: The Role of School Leadership, Team Effectiveness & Organizational Culture. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(2), 122-149.

Silva, C. R.; Tavares, G. K. B. & França, L. S. G. (2020). Clima organizacional: a influência na motivação dos funcionários e empregados. *Revista Episteme Transversalis*, v. 11, n. 1.

- Silva, E. S. (1992). A inter-relação trabalho-saúde mental: Um estudo de caso. *Revista de Administração de Empresas*, 32(4): 70–90.
- Singh, V., Kumar, A., & Gupta, S. (2022). Mental Health Prevention and Promotion: A Narrative Review. *Frontiers in psychiatry*, 13, 898009.
- Sofiato, C. G., Galian, C. V. A., Gomes, E. E., & Fialho, L. M. F. (2022). Reflexões pós-pandemia em um mundo em transformação. *Educ. Pesqui.*, 48.
- Souza, M. E. L., & Faiman, C. J. S. (2007). Trabalho, saúde e identidade: Repercussões do retorno ao trabalho, após afastamento por doença ou acidente, na identidade profissional. *Saúde, Ética & Justiça*, 12(1/2), 22–32.
- Suleman, A. R., Bingab, B. B. B., Boakye, K. O., & Sam-Mensah, R. (2022). Job rotation practices and employees' performance: do job satisfaction and organizational commitment matter? *SEISENSE Business Review*, 2(1), 13–27.
- Tenório, R. J. M. (2021). A saúde mental e ergonômica no trabalho remoto no pós-pandemia. *Revista Espaço Acadêmico*, 96–105.
- Vasconcelos, Y. L. (2021). O mundo do trabalho pós-pandemia. *Revista Espaço Acadêmico*, 20, 03–12.
- Vieira, C. E. C., & Santos, N. C. T. (2024). Fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho: uma análise contemporânea. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 49.
- World Health Organization [WHO]. (2022a). Guidelines on mental health at work. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acessado em: 04 de fevereiro de 2025.
- World Health Organization [WHO]. (2022b). Mental Health and COVID-19: Early Evidence of the Pandemic's Impact. WHO. Disponível em: https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Sci_Brief-Mental_health-2022.1. Acessado em: 04 de fevereiro de 2025.
- Wu, A., Roemer, E. C., Kent, K. B., Ballard, D. W., & Goetzel, R. Z. (2021). Organizational best practices supporting mental health in the workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(12), e925-e936.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zanon, C., Brenner, R. E., Baptista, M. N., Vogel, D. L., Rubin, M., Al-Dajani, F. R., Gonçalves, M., Heath, P. J., Liao, H., Mackenzie, C. S., Topkaya, N., Wade, N. G., & Zlati, A. (2020). Examining the dimensionality, reliability, and invariance of the Depression, Anxiety, and Stress Scale-21 (DASS-21) across eight countries. *Assessment*, 28(6), 1531–1544.
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. *Sustainability*, 15(8), 6644.
- Zhong, Y., Zhang, H., & Wu, X. (2022). Factor Analysis and Mental Health Prevention of Employee Turnover under the Profit-Centered Development of Modern Service Industry. *Occupational Therapy International*, 2022(1), 3375386.



Liderança e aprendizagem contínua: o papel da educação corporativa no desenvolvimento de líderes.

(Este artigo impacta a ODS 4. Educação de Qualidade. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.) (Este artigo também impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentável, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.)

Jéssica Gabrielly Silva Santos¹

Thais de Assis Antunes²



RESUMO

Este artigo analisa as contribuições da educação corporativa para o desenvolvimento de lideranças frente à crescente complexidade organizacional. Por meio de revisão sistemática qualitativa, orientada pelo protocolo PRISMA, foram examinados 21 estudos publicados entre 2015 e 2025. Os resultados indicam que a educação corporativa, quando alinhada à aprendizagem organizacional, exerce papel estratégico na formação de líderes. Destacam-se metodologias ativas, abordagens personalizadas e a articulação entre saberes individuais e metas institucionais como diferenciais no processo de aprendizagem. No entanto, ainda se observa escassez de evidências empíricas que mensurem sua efetividade por meio de indicadores de desempenho. A análise permite compreender que a educação corporativa é fundamental para fomentar uma liderança transformadora e preparar organizações para desafios e práticas sustentáveis.

Palavras-chave

Liderança. Aprendizagem contínua. Educação corporativa.

ABSTRACT

This article examines the role of corporate education in leadership development amid increasing organizational complexity. Through a qualitative systematic review guided by the PRISMA protocol, 21 studies published between 2015 and 2025 were examined. The results indicate that corporate education, when aligned with organizational learning, plays a strategic role in developing leaders. Active methodologies, personalized approaches, and the articulation between individual knowledge and institutional goals stand out as differentiators in the learning process. However, there is still a lack of empirical evidence that measures its effectiveness through performance indicators. The analysis enables us to understand that corporate education is crucial for fostering transformative leadership and preparing organizations for challenges and sustainable practices.

Key words

Leadership. Continuous learning. Corporate education.

1. Mestre em Psicologia Organizacional pela MUST University, Graduada em Psicologia pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte UNI-RN. Especialista em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Internacional UNITER. E-mail: jessicasantospsicologa@gmail.com

2. Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Especialista em psicologia do trânsito, professora universitária e pesquisadora na área de psicologia organizacional e do trabalho. E-mail: taantunes@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais contemporâneos, impulsionada por transformações tecnológicas aceleradas, exige novas formas de liderar e repensar os modelos tradicionais de desenvolvimento de líderes. Torna-se necessário superar abordagens pontuais e adotar estratégias formativas contínuas, integradas e alinhadas à lógica da aprendizagem organizacional. Neste cenário, a educação corporativa consolida-se como um recurso estratégico para o desenvolvimento de competências de liderança, ao articular objetivos institucionais com percursos formativos individualizados, promovendo líderes mais críticos, adaptáveis e preparados para contextos em constante transformação (Cucchi & Barcellos, 2019).

A presente investigação justifica-se pela escassez de estudos que articulem, de forma crítica e aplicada, os conceitos de liderança, aprendizagem contínua e educação corporativa, especialmente no contexto brasileiro. Embora o tema venha ganhando mais visibilidade, a produção nacional permanece restrita e pouco indexada em bases relevantes. Estudos como o de Dutra e Eboli (2022) reforçam essa lacuna, evidenciando a necessidade de ampliar as pesquisas que explorem a educação corporativa como espaço de desenvolvimento integral de líderes.

Diante disso, este artigo analisou as contribuições da educação corporativa para o desenvolvimento de lideranças, com ênfase nas metodologias adotadas e nos desafios relacionados à promoção da aprendizagem contínua no ambiente organizacional. Busca-se compreender como os programas de educação corporativa favorecem o desenvolvimento de competências de liderança, identificar as abordagens mais eficazes e analisar os desafios enfrentados na consolidação de uma cultura organizacional orientada ao aprendizado.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão sistemática, visando analisar as publicações científicas referentes às inter-relações entre educação corporativa, aprendizagem contínua e desenvolvimento de lideranças em contextos organizacionais. A escolha por essa abordagem justifica-se pela necessidade de reunir evidências que fundamentem uma análise crítica e comparativa entre diferentes modelos de aprendizagem aplicados no ambiente corporativo, indicando a realização de estudos como o que esse artigo se propõe a fazer.

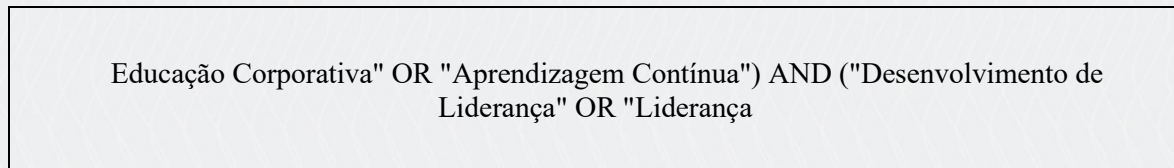
2.1 Estratégias de desenvolvimento da pesquisa

Para condução da presente revisão, adotou-se o protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), reconhecido internacionalmente como um guia que visa aprimorar a qualidade e a transparência das revisões sistemáticas, por meio de um checklist com critérios bem definidos (Page et al., 2021).

A definição da estratégia de busca partiu da identificação de palavras-chave com base em leituras preliminares de estudos relevantes sobre o tema. A partir disso, foi elaborada uma *string* de busca contendo os seguintes termos: “Educação Corporativa”, “Aprendizagem Contínua” e “Desenvolvimento de Liderança”.

A construção da *string* seguiu as diretrizes do protocolo PRISMA e utilizou operadores booleanos (AND, OR) combinados com símbolos de truncamento, de forma a ampliar a identificação de estudos pertinentes nas bases científicas consultadas.

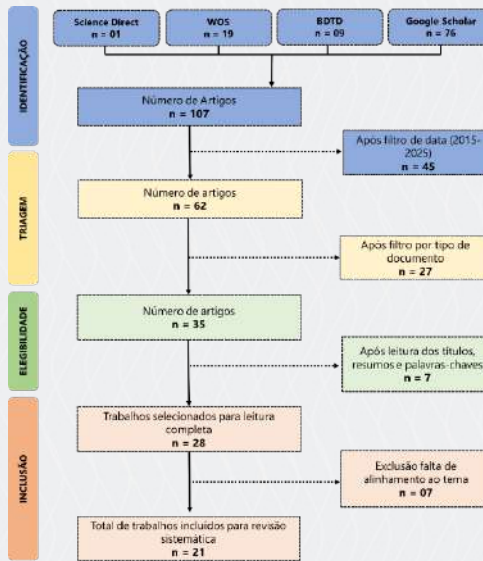
Figura 1: Diagrama de busca e seleção de artigos



Fonte: Elaborado pela autora 2025

O diagrama apresentado na Figura 1 ilustra o processo de busca e seleção dos artigos, seguindo as fases sugeridas pelo protocolo PRISMA e frequentemente adotadas em estudos desse tipo.

Figura 2: Protocolo PRISMA



Fonte: Elaborado pela autora 2025

2.2 Critérios de inclusão e exclusão da literatura

A seleção das fontes para esta pesquisa seguiu critérios que visaram assegurar a qualidade, atualidade e pertinência temática do material analisado. O recorte temporal abrangeu publicações entre os anos de 2015 e 2025, de modo a incluir produções contemporâneas e alinhadas às transformações recentes nos campos da liderança, aprendizagem contínua e educação corporativa.

A etapa inicial consistiu na identificação dos estudos por meio de busca sistematizada nas bases *Science Direct*, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), *Web of Science* e *Google Scholar*, utilizando termos e descritores relacionados à temática. Essa busca resultou na identificação preliminar de 107 publicações.

A partir dos artigos previamente selecionados, um processo de triagem se fez necessário, sendo aplicados os filtros que trazem maior viabilidade à pesquisa. Inicialmente, o recorte temporal abrangeu publicações entre os anos de 2015 e 2025, de modo a incluir produções alinhadas às transformações recentes no campo da liderança e da educação organizacional. O processo investigativo envolveu as seguintes etapas: (i) definição do problema de pesquisa; (ii) estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; (iii) identificação das bases de dados

relevantes; (iv) leitura exploratória e analítica dos textos selecionados; e (v) sistematização dos resultados por categorias temáticas. A análise qualitativa dos dados foi orientada por uma leitura, a partir da qual foi possível identificar dimensões teóricas e práticas relacionadas à educação corporativa e à aprendizagem contínua, bem como suas implicações para o desenvolvimento de lideranças organizacionais.

Posteriormente, a etapa de elegibilidade consistiu na análise dos artigos restantes com base na literatura dos títulos, resumos e palavras-chave, visando verificar a sua aderência ao escopo do tema abordado. Neste momento, foram excluídos 7 artigos, os quais, embora contivessem os termos de busca previamente definidos, não apresentaram alinhamento conceitual ou metodológico com os objetivos centrais da revisão sistemática.

Dessa forma, dos 35 artigos inicialmente considerados elegíveis, 28 foram selecionados para leitura completa, representando aqueles que, após a triagem preliminar, demonstraram maior potencial de contribuição teórica para a compreensão dos assuntos abordados.

Na etapa final de inclusão, 28 estudos foram selecionados para leitura integral, a fim de avaliar sua contribuição aos objetivos da pesquisa. Durante essa análise, 7 artigos foram excluídos por não atenderem aos critérios metodológicos e temáticos, resultando em um corpus final de 21 artigos. Foram incluídos estudos que apresentavam relação direta com o objeto, rigor metodológico, publicação recente e foco na liderança associada à educação corporativa. Excluíram-se textos opinativos, sem metodologia clara, com foco dissociado da aprendizagem organizacional ou duplicados. Essa seleção criteriosa garantiu uma base teórica sólida, composta por autores que dialogam entre si e oferecem diversas perspectivas sobre o desenvolvimento de lideranças sustentado pela aprendizagem contínua.

Complementarmente à revisão sistemática da literatura científica, foram incorporadas ao referencial teórico três obras de autores amplamente reconhecidos na área, além de três pesquisas recentes desenvolvidas por instituições de referência nos temas abordados. Esses materiais contribuíram com dados atualizados, tendências emergentes e aprofundamentos conceituais relevantes para o escopo da investigação. Ao todo, foram utilizados 27 materiais, entre artigos acadêmicos, livros e estudos institucionais, compondo um conjunto robusto e diversificado de fontes para sustentar a discussão teórica e orientar a análise dos resultados.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Principais Contribuições da Literatura.

A Educação Corporativa consolidou-se no Brasil ao final do século XX, impulsionada pela integração entre práticas de gestão de pessoas e gestão do conhecimento. Diferencia-se dos treinamentos convencionais por estruturar-se como um processo contínuo, intencional e alinhado às estratégias organizacionais, abrangendo múltiplos públicos e promovendo competências em nível individual e institucional (Eboli, 2023).

Trata-se de uma abordagem sistêmica que incorpora o aprendizado ao cotidiano do trabalho, estimulando o protagonismo dos sujeitos e a construção de organizações mais adaptativas e inovadoras. Nesse contexto, a aprendizagem contínua atua como princípio norteador, ao reconhecer que aprender é um processo permanente, que ultrapassa os limites das ações formais e pontuais (Toledo et al., 2018). Entretanto, a consolidação dessa cultura encontra obstáculos relevantes, como estruturas organizacionais rígidas e a responsabilização excessiva do indivíduo, que podem minimizar o papel institucional na promoção de ambientes equitativos de aprendizagem (Dutra & Eboli, 2022).

Entre as principais estratégias adotadas pelas organizações está a criação de universidades corporativas, concebidas como instrumentos de gestão estratégica do conhecimento. Quando bem estruturadas, funcionam como pilar da transformação cultural e impulsionam a aprendizagem contínua em todos os níveis. No entanto, sua efetividade depende da adoção de práticas pedagógicas inovadoras, da escuta ativa dos colaboradores e de sua integração com áreas estratégicas da instituição (Rodrigues et al., 2022).

A educação corporativa e a aprendizagem contínua compartilham o objetivo de promover o desenvolvimento humano articulado às metas organizacionais. Enquanto a primeira se materializa como uma política institucional estruturada, a segunda reflete uma disposição individual e cultural para aprender continuamente. Quando integradas, essas abordagens fortalecem culturas organizacionais sustentáveis e voltadas para o aprendizado ao longo da vida (Durante et al., 2019).

3.2 Principais Contribuições da Literatura

Em um cenário marcado por transformações aceleradas, a liderança organizacional demanda competências que vão além do modelo tradicional. Espera-se que os líderes atuem com flexibilidade, visão sistêmica e capacidade de adaptação. A liderança passa, assim, a ser entendida como uma

construção contínua, desenvolvida por meio de processos formativos deliberados. Nesse contexto, a educação corporativa assume papel estratégico, ao oferecer trilhas de aprendizagem alinhadas aos desafios contemporâneos (Ferreira et al., 2018).

Desenvolver lideranças é uma decisão estratégica com impactos diretos na sustentabilidade e competitividade organizacional. Líderes preparados engajam equipes, gerem conflitos, promovem a inovação e ampliam a capacidade adaptativa das instituições. Para tanto, é fundamental que estejam capacitados a atuar como educadores, incentivando o aprendizado contínuo e a mobilização de competências no cotidiano de trabalho (Sobral & Furtado, 2019).

Nesse processo, destaca-se a necessidade de superar modelos hierárquicos rígidos e fomentar práticas colaborativas e participativas. A formação de líderes deve contemplar tanto habilidades técnicas quanto socioemocionais, promovendo espaços de experimentação, feedback e ressignificação do papel do líder (Cucchi & Barcellos, 2019).

A educação corporativa, quando estruturada de forma sistêmica, favorece a criação de ambientes baseados na confiança, diversidade e propósito coletivo. Líderes que compartilham conhecimento e estimulam a autonomia contribuem para consolidar culturas de aprendizagem contínua, tornando-se agentes de transformação (Manganelli et al., 2021).

Contudo, mensurar o impacto das ações formativas segue como desafio. A ausência de indicadores consistentes compromete a avaliação e a legitimidade dessas iniciativas. Torna-se necessário adotar modelos de avaliação que articulem resultados qualitativos e quantitativos e fortaleçam a conexão entre aprendizagem, desempenho e estratégia organizacional.

Por fim, a educação corporativa deve ultrapassar ações pontuais, atuando como eixo estruturante da estratégia organizacional. Ao promover o desenvolvimento intencional da liderança, contribui para a inovação, a sustentabilidade e a preparação das organizações para os desafios presentes e futuros (Sobral & Furtado, 2019).

4. DISCUSSÃO E SÍNTESE DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 Principais Contribuições da Literatura.

Com base na revisão realizada, a partir da análise dos 21 estudos que compõem o corpus desta pesquisa, foi possível identificar, de forma mais explícita, a conexão entre os temas centrais investigados. Observa-se que 13 estudos abordam diretamente o conceito ou a prática de

universidades corporativas e aprendizagem contínua, seja por meio da análise de suas estruturas, estratégias ou contribuições para o desenvolvimento organizacional. Já 8 estudos destacam o uso de metodologias ativas nos processos de ensino-aprendizagem aplicados à educação corporativa, evidenciando práticas como *Problem-Based Learning*, andragogia e estratégias centradas no protagonismo do aprendiz. Por fim, 6 estudos tratam da avaliação de impacto, propondo modelos, indicadores ou reflexões sobre os efeitos dessas ações nos resultados organizacionais ou no comportamento dos colaboradores. Essa categorização explicita a articulação entre as abordagens encontradas na literatura, reforçando a relevância de se compreender a educação corporativa como um fenômeno multifacetado, que envolve infraestrutura institucional, estratégias pedagógicas e mecanismos de mensuração de resultados

A produção acadêmica recente oferece uma perspectiva acerca da evolução da educação corporativa, evidenciando seu posicionamento como instrumento estratégico diante das demandas do mundo do trabalho contemporâneo. Inicialmente concebida como uma extensão das práticas de treinamento, a educação corporativa passou a desempenhar um papel central nas organizações à medida que se articulou a processos estruturantes de gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências.

Neste contexto, pesquisas como as de Dutra & Eboli (2022) indicam que, quando concebida de forma sistêmica e articulada aos objetivos estratégicos da organização, a educação corporativa ultrapassa a dimensão operacional, consolidando-se como eixo estruturante de inovação, sustentabilidade e transformação cultural. Tal perspectiva sinaliza uma evolução significativa em relação aos antigos modelos de treinamento e desenvolvimento, que foram, em parte, substituídos pelas universidades corporativas. Estas, por sua vez, proliferaram nas últimas décadas justamente por sua capacidade de alinhar as demandas de desenvolvimento humano às estratégias organizacionais.

Contudo, seu impacto transformador ainda depende da forma como são estruturadas. Quando voltadas apenas às demandas operacionais ou restritas a determinados cargos, essas iniciativas podem acabar reforçando desigualdades internas e perpetuando modelos hierárquicos excludentes. Um dos principais desafios da educação corporativa contemporânea consiste, portanto, em articular o desenvolvimento de competências alinhado às metas organizacionais com a ampliação do acesso a oportunidades de aprendizagem, promovendo trajetórias de crescimento mais equitativas e integradas (Dutra & Eboli, 2022).

Para que o desenvolvimento se materialize de forma igualitária e integrada, é necessário que a cultura de desenvolvimento esteja vinculada ao planejamento estratégico, orientando práticas sustentáveis de preparação para os desafios organizacionais futuros. A possibilidade de crescimento

concreto na organização tende a fortalecer o vínculo dos colaboradores com os objetivos institucionais.

Nessa direção, a educação corporativa emerge como um instrumento essencial para dotar as organizações do know-how necessário à consecução de seus propósitos, promovendo o aprimoramento contínuo das competências individuais e coletivas. A literatura destaca ainda que organizações comprometidas com a aprendizagem operam integradamente em três dimensões fundamentais: (i) na aprendizagem formal, por meio de iniciativas de capacitação alinhadas à estratégia institucional; (ii) na aprendizagem informal, ao fomentar o autodesenvolvimento e a construção compartilhada de saberes; e (iii) na constituição de ambientes de trabalho que incentivem a aplicação prática do conhecimento, facilitando a aprendizagem no cotidiano profissional. Ao posicionar a aprendizagem como elemento central na dinâmica organizacional, essa ressignificação da educação corporativa figura como uma das contribuições mais relevantes da literatura contemporânea sobre o tema (Dutra & Eboli, 2022).

Embora a literatura reconheça a importância das universidades corporativas no desenvolvimento organizacional, pesquisadores como Moraz & Eboli (2019) destacam a ausência de indicadores objetivos que permitam mensurar com precisão os efeitos dos programas implementados. Mesmo quando se utilizam avaliações de desempenho realizadas tanto pelos colaboradores quanto por seus gestores, a mensuração do desenvolvimento de competências comportamentais, especialmente as soft skills, permanece marcada por elevado grau de subjetividade. Essa limitação configura um desafio persistente para a área de educação corporativa, uma vez que a obtenção de um retorno sobre o investimento (ROI) quantificável é complexa. Contudo, avanços podem ser identificados por meio de mudanças qualitativas, como a ampliação da autonomia dos líderes e a internalização de responsabilidades antes vinculadas a setores específicos, sugerindo transformações na cultura organizacional ao longo do tempo.

Adicionalmente, a literatura destaca a incorporação do conceito de *Lifelong Learning* como um desdobramento essencial da lógica da aprendizagem contínua, não se restringindo ao contexto organizacional, mas ampliando-se à trajetória de vida do sujeito. Parte-se da premissa de que aprender é um processo permanente, que pode se manifestar em múltiplos espaços e formatos, no ambiente de trabalho, em experiências pessoais, em cursos formais e informais, nas trocas interpessoais e nas vivências cotidianas. Trata-se, portanto, de um compromisso ativo com o crescimento constante, em sintonia com as transformações sociais, culturais e tecnológicas do mundo contemporâneo (Schlochauer, 2021).

Assim, o conceito de *Lifelong Learning* redefine a relação entre indivíduo e organização, ao reconhecer o colaborador como corresponsável por sua trajetória de desenvolvimento e, simultaneamente, desafiar as instituições a criarem ambientes que favoreçam a autonomia, a curiosidade intelectual e a adaptabilidade. Essa mudança de paradigma reposiciona a aprendizagem como uma competência estratégica, essencial não apenas para a sustentabilidade das organizações, mas também para a realização pessoal e a empregabilidade dos sujeitos ao longo de suas vidas (Schlochauer, 2021).

Nesse cenário, as contribuições da literatura para o campo da liderança emergem como um desdobramento direto das transformações conceituais e metodológicas promovidas pela educação corporativa. Ao reconhecer a aprendizagem como processo contínuo, contextual e centrado no sujeito, amplia-se a concepção de liderança para além de uma função técnico-operacional, compreendendo-a como um fenômeno dinâmico, relacional e profundamente vinculado à capacidade de aprender e provocar aprendizado.

A adoção de metodologias ativas e experiências formativas significativas favorece o desenvolvimento de líderes mais reflexivos, adaptativos e comprometidos com a construção de ambientes organizacionais inovadores e colaborativos (Nascimento et al., 2020). Nesse sentido, o *Lifelong Learning* reforça o papel do líder como sujeito em permanente transformação, capaz de alinhar sua trajetória de desenvolvimento pessoal aos desafios estratégicos da organização.

Ainda assim, é preciso reconhecer que nem toda organização está preparada para sustentar esse modelo de liderança em construção permanente. Estruturas rígidas, culturas hierárquicas e métricas baseadas no curto prazo muitas vezes inviabilizam práticas que valorizem a aprendizagem reflexiva e a experimentação. Logo, o papel da educação corporativa no desenvolvimento de líderes precisa ser pensado também em termos de mudança organizacional mais ampla, envolvendo políticas de gestão, incentivo e reconhecimento. Assim, os estudos analisados evidenciam que investir em práticas formativas alinhadas às exigências do mundo contemporâneo não apenas qualifica o exercício da liderança, mas contribui para o fortalecimento de culturas organizacionais orientadas ao aprendizado contínuo e à sustentabilidade a longo prazo (Manganelli et al., 2021).

4.2 Síntese integrativa: contribuições para a prática organizacional e lacunas para pesquisas futuras.

A revisão da literatura permite constatar que a educação corporativa vem sendo amplamente reconhecida como uma estratégia central para promover ambientes organizacionais mais adaptativos,

inovadores e orientados ao desenvolvimento contínuo. As evidências apontam que, quando articulada às diretrizes estratégicas da organização e sustentada por práticas pedagógicas centradas no sujeito, ela contribui para o fortalecimento da cultura de aprendizagem, a qualificação de lideranças e a geração de valor sustentável. No entanto, embora sua importância esteja consolidada no campo teórico, os estudos ainda se concentram majoritariamente em análises conceituais, com poucos dados empíricos que comprovem, de forma sistemática, sua efetividade no desenvolvimento de lideranças organizacionais.

Uma das lacunas mais significativas refere-se à escassez de pesquisas que mensurem, com base em dados concretos, os impactos da educação corporativa na formação de líderes e na preparação de profissionais para sucessão. São raros os estudos que apresentam indicadores como taxas de promoção, desempenho após o desenvolvimento, impactos nas equipes ou entrega de projetos, dificultando uma avaliação objetiva da eficácia desses programas. Do mesmo modo, são incipientes as investigações longitudinais que acompanham a atuação de líderes formados em ambientes corporativos de aprendizagem estruturada. Essa limitação se agrava no contexto brasileiro, onde o número de estudos aplicados permanece reduzido, restringindo a compreensão das especificidades culturais, institucionais e operacionais que influenciam as práticas de educação corporativa. A carência de evidências locais dificulta, ainda, a formulação de políticas mais aderentes à realidade nacional (Balén & Martins, 2025).

Nesse cenário, torna-se urgente o desenvolvimento de pesquisas futuras aplicadas que combinem rigor metodológico com sensibilidade ao contexto, ampliando a capacidade de análise crítica e a produção de conhecimento situado sobre a contribuição da educação corporativa para a formação de lideranças no Brasil.

Embora a educação corporativa seja amplamente reconhecida como estratégica, muitas organizações ainda adotam práticas formativas baseadas em modelos tradicionais, com pouca inovação metodológica. Essa contradição entre discurso e prática evidencia uma lacuna científica e também uma desconexão organizacional. Soma-se a isso o desafio das métricas: a aprendizagem contínua opera em dimensões subjetivas e de longo prazo, como mudança de mentalidade, adaptação a contextos imprevisíveis, que não se alinham facilmente aos indicadores tradicionais. A insistência em métricas convencionais pode favorecer resultados imediatistas, em detrimento de processos formativos profundos e transformadores.

A ausência de indicadores objetivos compromete tanto a avaliação dos programas quanto a justificativa dos investimentos perante stakeholders, o que, na prática, pode levar à descontinuidade das iniciativas de desenvolvimento (Balén & Martins, 2025).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação evidenciou que a educação corporativa ocupa papel estratégico no fortalecimento da aprendizagem contínua e no desenvolvimento de lideranças alinhadas às exigências de um ambiente organizacional dinâmico, incerto e complexo. Fundamentada em uma revisão da literatura produzida entre 2015 e 2025, a análise demonstrou que, quando estruturada de maneira intencional e integrada, a educação corporativa contribui significativamente para a ampliação das competências de liderança, consolidando ambientes propícios à inovação, à sustentabilidade e à alta performance. No entanto, embora os discursos empresariais frequentemente ressaltem a importância da aprendizagem contínua, muitos programas ainda operam de forma simbólica e reativa, carecendo de indicadores que comprovem sua efetividade prática. Essa lacuna, aliada à responsabilização individual pelos processos formativos e à carência de políticas institucionais robustas, limita o alcance transformador dessas iniciativas e acentua desigualdades no desenvolvimento profissional.

Diante disso, recomenda-se o avanço de pesquisas empíricas, especialmente de natureza quantitativa e mista, capazes de mensurar com maior precisão os impactos da educação corporativa sobre o desempenho organizacional, o engajamento das equipes e a trajetória das lideranças. Além disso, é imprescindível que as organizações superem a contradição entre discurso e prática, investindo em metodologias ativas, tecnologias educacionais e modelos de governança que assegurem coerência, continuidade e legitimidade aos processos formativos. Em última instância, a educação corporativa deve ser compreendida não apenas como ferramenta de qualificação, mas como uma estratégia humanizada de transformação organizacional, capaz de formar líderes conscientes, comprometidos com o desenvolvimento das pessoas, a construção de culturas colaborativas e a geração de valor sustentável no longo prazo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balen, D., & Martins, V. A. (2025). Proposição de um modelo construtivista para avaliar o desempenho da educação corporativa em uma cooperativa de crédito. *Estudios gerenciales*, 40(173), 432–447. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.173.6565>
- Cucchi, M.B., & Barcellos, P.F.P. (2019). O papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional: estudo multicaso nas empresas duradouras do setor metalmeccânico de Marau, RS, Brasil. *Pensamento & Realidade*, 33(4), 97–122. <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2018v33i4p97-122>

Durante, D. G., Veloso, F. R., Machado, D. Q., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. (2019). Organizational learning in practice-based Studies approach: Review of scientific production. RAM Revista de Administração Mackenzie, 20(2), eRAMG190131. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190131>

Dutra, A. Q. N., & Eboli, M. P. (2022). Educação corporativa: uma revisão sistemática e bibliométrica. Anais do XLVI Encontro da ANPAD (EnANPAD, 2022). Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/b91a76b0b2fa7ce160212f53f3d2edba.pdf>

Eboli, M. P. (2023). Educação corporativa no cenário pós-pandemia. São Paulo: QUALITYMARK.

Ferreira da Silva, R. M., Filippim, E. S., & Roman, D. J. (2018). Aprendizagem para a sustentabilidade: o caso da universidade corporativa Caixa. Revista Metropolitana de Sustentabilidade (ISSN 2318-3233), 8(3), 90–105. Recuperado de <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/1408>

Manganelli, A. C. F. C., Costa, D. V. F., Paradela, V. C., & Kirchmair, D. M. (2021). A universidade corporativa do Grupo Berlim S.A.: uma análise de seus pontos fortes e dos aspectos que deveriam ser aprimorados. Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior - Vianna Sapiens, 12(2), 78–107. <https://doi.org/10.31994/rvs.v12i2.774>

Moraz, C. A. C. de, & Eboli, M. P. (2019). Educação corporativa e o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade: um estudo de casos de empresas do setor elétrico no Brasil. In Anais. São Paulo: EAD/FEA/USP. Recuperado de <http://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/1238.pdf>

Nascimento, J. L. do, & Feitosa, R. A. (2020). Active methodologies, focusing on teaching and learning processes. Research, Society, and Development, 9(9), e622997551. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i9.7551>

Page, M. J., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372:n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Schlochauer, C. (2021). Lifelong learners: o poder do aprendizado contínuo: aprenda a aprender e mantenha-se relevante em um mundo repleto de mudanças. São Paulo: Gente.

Sobral, F., & Furtado, L. (2019). A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. Rae, 59(3), 209–214. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190306>

Toledo, G. S., & Domingues, C. R. (2018). Produção sobre Educação Corporativa no Brasil: um estudo bibliométrico. Revista De Gestão E Secretariado, 9(1), 108–127. <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i1.755>



Clima organizacional em uma fundação educacional privada de Curitiba/Paraná: um estudo de caso.

(Este artigo impacta a ODS 4. Educação de Qualidade. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.) (Este artigo também impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentável, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.)

Fernando Buiar Noronha¹

Anelise Schaurich Santos²



RESUMO

Este artigo resultou da pesquisa de satisfação dos colaboradores de uma fundação educacional de Curitiba/PR em relação ao clima organizacional. A pesquisa, de abordagem quantitativa, exploratória e descritiva, utilizou um questionário aplicado a 109 colaboradores, dos quais 91 respostas foram válidas. Foram avaliadas 10 dimensões, como bem-estar, comprometimento e comunicação organizacional. A análise estatística incluiu cálculos de médias e desvios-padrão. Os resultados apontaram uma satisfação geral de 68%, destacando-se o comprometimento organizacional e a cultura e os valores organizacionais como as dimensões mais positivas. A comunicação organizacional apresentou índices significativos de insatisfação. Concluiu-se que melhorias na comunicação e no reconhecimento e valorização dos funcionários são essenciais para aumentar a satisfação e o engajamento. Recomendou-se a continuidade da pesquisa em intervalos regulares.

Palavras-chave

Clima Organizacional. Satisfação no trabalho. Cultura Organizacional. Comunicação Organizacional. Educação privada.

ABSTRACT

This article presents the results of a satisfaction survey conducted with employees of an educational foundation in Curitiba, Paraná, regarding the organizational climate. The research employed a quantitative, exploratory, and descriptive approach, utilizing a questionnaire administered to 109 employees, resulting in 91 valid responses. The study evaluated ten distinct dimensions. The statistical analysis involved calculating means and standard deviations. The results showed an overall satisfaction rate of 68%, highlighting organizational commitment and organizational culture and values as the most positive dimensions. In contrast, the findings revealed significant levels of dissatisfaction with organizational communication. The study concluded that the institution needs to improve communication and invest in employee recognition and appreciation to increase satisfaction and engagement. The study also recommended surveying at regular intervals.

Key words

Organizational Climate. Job Satisfaction. Organizational Culture. Organizational Communication. Private Education.

1. Graduado em Licenciatura Plena em Ciências Biológicas. Bacharelado em Psicologia. Especialista em Educação Ambiental. Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação pela MUST University. E-mail: fred.farias@ifrr.edu.br

2. Pós-doutorado em Ciências da Educação pela Universidade de Lisboa. Doutor em Educação Matemática e Tecnológica pela UFPE. Mestre em Educação pela Universidad de León. E-mail: ernandes.nascimento@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

O Clima Organizacional, entendido como a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e suas práticas, influencia diretamente o comportamento, a satisfação e o desempenho dos funcionários (James & Jones, 1974; Schneider & Reichers, 1983; Zanelli, 2004; Patterson et al., 2004; e Chiavenato, 2004). Embora pesquisas sobre o Clima Organizacional sejam comuns no setor empresarial, há uma lacuna no estudo desse fenômeno em ambientes educacionais (Santos & Vásquez, 2012). A pesquisa realizada, demonstrada a seguir, visou contribuir para preencher essa lacuna, ao considerar que as instituições educacionais têm características específicas, como a necessidade de um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, as quais impactam diretamente a qualidade do ensino e o desenvolvimento dos alunos. A importância de uma pesquisa como esta reside na capacidade de fornecer ideias para melhorar o ambiente de trabalho, o que pode, em última análise, se refletir na qualidade da educação oferecida. Além de sugerir um modelo para futuras aplicações.

Assim, entender o Clima Organizacional em instituições de ensino é fundamental para promover um ambiente saudável e produtivo, que apoie tanto o desenvolvimento dos colaboradores quanto o sucesso acadêmico dos alunos. Diante disso, a pesquisa objetivou examinar a satisfação de colaboradores de uma fundação educacional de Curitiba/Paraná em relação ao clima organizacional da instituição. De forma específica se buscou: identificar as principais dimensões que compõem o clima organizacional na instituição; investigar a percepção dos colaboradores da organização, por meio de pesquisa, acerca das dimensões de clima organizacional; e, por fim, avaliar o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho.

Este artigo inicia com essa breve introdução. Após isso, será apresentada a metodologia, descrevendo o delineamento da pesquisa, os instrumentos utilizados e os procedimentos de análise. Na sequência são apresentados os principais conceitos que embasaram a pesquisa, a saber, Clima Organizacional e construtos relacionados, diferenciando e delimitando os mesmos, além da relevância do Clima Organizacional em ambientes educacionais. Os tópicos subsequentes discutem os resultados encontrados, com destaque para as dimensões de maior e menor satisfação entre os colaboradores. Por fim, as considerações finais sintetizam os principais achados e propõem recomendações práticas para a melhoria do clima organizacional na instituição avaliada, de forma a ressaltar a necessidade de continuidade da pesquisa para monitorar o impacto das intervenções sugeridas.

2. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada como estudo de caso embasado em uma Pesquisa de Clima Organizacional realizada em uma Fundação Educacional localizada em Curitiba/Paraná. O detalhamento da metodologia utilizada neste estudo de caso será descrito nos tópicos a seguir.

O estudo de caso pode ser entendido, de acordo com Yin (2015), como metodologia de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais, na qual um fenômeno ou uma situação específica é examinado detalhadamente. Esse método é utilizado para explorar em profundidade um evento, uma instituição, um grupo ou um indivíduo, geralmente para entender as particularidades e complexidades do caso em questão. O estudo de caso pode incluir a coleta de dados de diversas fontes, como entrevistas, observação participante, documentos e artefatos, de forma a permitir uma compreensão rica e contextualizada do objeto de estudo. Essa metodologia é particularmente útil em pesquisas exploratórias e descritivas, na qual o objetivo é obter uma compreensão aprofundada e holística do caso em questão (Yin, 2015).

Pretendeu-se que os resultados do estudo fossem utilizados para fins acadêmicos e também para pensar e implementar melhorias organizacionais na instituição. O estudo se caracterizou como quantitativo e descritivo e foi uma pesquisa aplicada. O estudo quantitativo diz respeito à coleta e análise de dados numéricos para identificar padrões e testar hipóteses ao utilizar técnicas estatísticas que permitem a generalização dos resultados para uma população maior (Gil, 2002). O estudo descritivo, como o próprio nome sugere, visa descrever ou detalhar características de uma determinada população ou fenômeno ou ainda estabelecer relação entre variáveis (Gil, 2002).

2.1 Caracterização do Local da Aplicação da Pesquisa

A pesquisa examinou a satisfação de colaboradores de uma fundação educacional de Curitiba/Paraná em relação ao clima organizacional da instituição. A instituição existe há quase 90 anos e foi fundada por imigrantes alemães de origem protestante. Eles fundaram uma escola que, décadas mais tarde, absorveu outras instituições de ensino (dois seminários) e passou a oferecer, além do ensino básico e fundamental, o ensino superior. Tal agrupamento se consolidou em uma fundação, na qual mantenedoras destinam um fundo para a educação. São atendidos hoje na instituição cerca de 1.600 alunos entre as séries iniciais e cursos de pós-graduação.

Atualmente a organização é composta por 240 funcionários, sendo a maior parte contratados no regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e o restante prestadores de serviços. Os cargos se dividem entre administrativo, suporte (inspetoria, zeladoria e outras funções específicas de suporte) e docência. A docência representa a maior parte do perfil de colaboradores da instituição, são cerca de 150 professores, ou seja, 62% do quadro funcional total. Recentemente a organização passou por mudanças nos níveis gerenciais, e desde então, não houve aplicação de uma pesquisa de clima organizacional para conhecer o impacto das mudanças ocorridas.

2.2 Caracterização da Amostra

Participaram da pesquisa 109 dos 240 colaboradores (dentre docentes, administrativo e manutenção/zeladoria) da instituição, ou seja, 45% do quadro funcional. Destes 109 respondentes, 18 colaboradores (16%) declararam não querer ter suas respostas computadas para fins acadêmicos, mas apenas para compor o resultado da pesquisa de clima organizacional para a organização. Desta forma, do total de 109 respondentes, foram subtraídos 18 e considerados após este ajuste, 91 respondentes, totalizando assim 38% do total do quadro funcional da instituição.

Baseado nas respostas dos questionários, em relação aos dados demográficos, foi identificado o perfil dos respondentes da pesquisa de clima organizacional da fundação em relação à faixa etária, sexo, estado civil, filhos, renda salarial mensal, tempo de trabalho na fundação, tempo de trabalho total, carga horária semanal, cargo exercido na organização e escolaridade. Quanto à faixa etária dos respondentes, foram 28 homens com média de idade de 46 e 61 mulheres com média de idade de 39 anos. Duas pessoas preferiram não declarar seu sexo. A Fundação apresenta um rico ambiente multigeracional. Se considerado o fato de que os clientes da organização são crianças, adolescentes, jovens e adultos, este ambiente de interação torna-se ainda mais plural.

Na sequência, em relação ao sexo, o feminino (67%) foi predominante. A instituição avaliada oferece ensino desde os anos iniciais até pós-graduação, porém o maior número de professores se concentra em turmas de ensino fundamental e médio, que em sua maioria são mulheres. É comum observar que em instituições de ensino, no quesito de docência, há maior número de mulheres do que de homens (Bruschini & Amado, 1988; e Pires et al., 2005).

Ao correlacionar sexo com cargos, dos respondentes que declararam cargo de docência (56 pessoas), 66% eram mulheres, 32% homens e 2% preferiram não declarar o sexo. A distribuição de cargos na instituição correspondeu à maior parte como docentes (61%), seguida pela área administrativa (21%). Na área administrativa, em relação ao sexo, 40% eram homens e 55% mulheres,

5% preferiram não declarar o sexo. Na área de manutenção (6%), que contempla zeladoria e inspetoria, 100% dos respondentes foram mulheres. Com a opção de cargo “outra” (9%), os respondentes se declararam como atendentes de sala, estagiários ou atuantes em outras áreas que foram relacionadas com as já citadas. Nesta categoria, também todas as respondentes eram mulheres.

Mais da metade dos colaboradores (63%) eram casados e 64% possuíam filhos. Em relação à renda salarial, 40% recebiam entre R\$1.000 e R\$2.500 e 25% recebiam acima de R\$5.000. O valor salarial foi um dos pontos mais citados nos comentários ao fim da pesquisa; foi afirmado pelos participantes que, em relação ao mercado, o valor pago está abaixo do praticado para a categoria e região.

Relacionado com a escolaridade, 40% dos respondentes possuíam pós-graduação completa, 8% mestrado completo, e ainda 4% doutorado completo. Se somados os mesmos graus, porém com status incompleto, se obtém um total de 10%, assim, se totalizou 62% dos respondentes com grau escolar acima de graduação completa.

No quesito tempo de trabalho, 67% dos respondentes declararam que trabalhavam há pelo menos 5 anos na instituição, destes, 60% entraram nos últimos 2 anos. Em relação ao tempo total de trabalho já exercido, entre os docentes, 85% declararam mais de 10 anos de atividade profissional, sendo destes 33% trabalhadores há mais de 30 anos. E por fim, em relação à carga horária semanal de trabalho, os respondentes da área de manutenção (100%) realizavam 44 horas semanais, assim como o administrativo (70%). Em relação à docência, como era de se esperar, devido à natureza de sua atividade, houve variação desde 2 horas semanais até 40 horas. A maioria, no entanto, dos docentes se concentrou nas faixas de 20-25 horas semanais (20%) e 30-40 horas semanais (27%).

2.3 Instrumentos e Procedimentos

Para a coleta de dados, a pesquisa utilizou questionário composto por perguntas abertas e fechadas com escala Likert, para avaliar percepções sobre o clima organizacional na instituição de ensino estudada. O questionário aplicado foi desenvolvido pelo autor especialmente para este estudo, considerando perguntas gerais demográficas, além de três questões específicas para cada uma das dez dimensões abordadas, relacionadas com as mesmas.

O formulário aplicado apresentou 45 questões, divididas em ciência e declaração sobre participar e permitir a utilização dos dados para fins acadêmicos (2 questões), dados demográficos (11 questões), avaliação do clima organizacional (30 questões divididas em 10 dimensões) e ao fim, 2 questões abertas. Por se tratar de uma pesquisa aplicada, a coleta de dados foi realizada por meio

de um questionário, tanto no formato online quanto no formato físico. Cada questão de clima organizacional apresentou cinco possibilidades de resposta: muito insatisfeito (MI), insatisfeito (I), nem insatisfeito e nem satisfeito (neutro) (N), satisfeito (S), muito satisfeito (MS).

Os participantes foram convidados a responder ao questionário via WhatsApp, com um link para a plataforma Forms do Office. A divulgação da pesquisa e posteriores reforços para a resposta ocorrerem ao longo de três semanas contínuas. Aqueles que não tiveram acesso ao computador foram convidados a responder à pesquisa de forma impressa e a depositarem o questionário respondido em um envelope para que não ocorresse a identificação do respondente. Assim, a coleta de dados, tanto online quanto presencial, foi anônima, de forma a garantir a confidencialidade da autoria das respostas.

O período da aplicação da pesquisa ocorreu próximo ao período de férias escolares do meio do ano letivo. Acredita-se que esse fator tenha influenciado o número de respondentes. Para contornar essa situação, buscou-se colaboração e incentivo por parte dos gestores de todas as áreas da fundação, com reforço direto aos seus times, além dos outros meios de divulgação utilizados, como WhatsApp, e-mail institucional e abordagem direta. Além disso, houve incentivo ao falar diretamente com o grupo de colaboradores que estavam presentes na fundação neste período, principalmente pertencentes aos setores administrativo e de manutenção.

Adicionalmente, o estudo seguiu diretrizes éticas para pesquisas envolvendo seres humanos, conforme regulamentado e aprovado pelo Comitê de Ética da instituição avaliadora.

2.4 Análise de Dados

A partir da computação dos resultados pela utilização da Escala Likert, foi utilizado cálculo das médias e desvios-padrão, bem como relações percentuais. Tal abordagem forneceu uma visão geral clara das tendências e da variabilidade nas respostas, sem a necessidade de métodos estatísticos avançados (Field, 2018).

Primeiramente foi realizada a codificação dos dados. Cada opção de resposta na Escala Likert foi codificada numericamente. Cada questão possuía 5 pontos, sendo codificada de 1 a 5, sendo eles: 1 – Muito Insatisfeito, 2 – Insatisfeito, 3 – Nem satisfeito nem insatisfeito (Neutro), 4 – Satisfeito e 5 – Muito satisfeito. A seguir, ocorreu o cálculo da média, que é a média das respostas para cada questão. A definição do valor da média demonstrou quanto o respondente estava perto de concordar com a afirmação.

Na sequência foi calculado o desvio-padrão das respostas para cada questão. O valor do desvio padrão denotou que nem todos os respondentes tinham a mesma opinião. Os dados foram analisados com auxílio de Excel da Microsoft Office. Foram realizadas análises descritivas para identificar padrões e correlações entre as variáveis estudadas. Foi convencionada, para fins de somatório dos resultados percentuais, a adição entre os percentuais extremos do lado satisfeito e do lado insatisfeito. Para se chegar a um denominador comum comparável, foi convencionado: satisfeito (S) + muito satisfeito (MS) = satisfação total (cuja sigla utilizada será ST), e insatisfeito (I) + muito insatisfeito (MI) = insatisfação total (cuja sigla utilizada será IT).

3. DESENVOLVIMENTO

Clima organizacional é um construto, e seu conceito, baseado nos estudiosos da psicologia organizacional, pode ser definido em termos técnicos, como a percepção individual ou coletiva dos membros de uma organização sobre o seu ambiente de trabalho (James & Jones, 1974; Schneider & Reichers, 1983; Zanelli, 2004; e Patterson et al., 2004). Chiavenato (2004) define clima organizacional como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.

O conceito de clima organizacional emergiu nas décadas de 1920 e 1930, mas sem esta nomenclatura, ao se notar que os trabalhadores de uma organização percebiam e interpretavam de modo semelhante as características do local de trabalho. Como exemplo podem ser citados os estudos de Hawthorne (Schneider & Barbera, 2014), realizados por Elton Mayo e seus companheiros na Western Electric Company, que foram fundamentais para a compreensão das interações sociais no ambiente de trabalho. Tais estudos revelaram que fatores psicológicos e sociais influenciavam a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores. Porém, neste período, havia uma ênfase no que foi chamado de clima psicológico, também conhecido como cognição afetiva, o qual era entendido como o conjunto de percepções individuais sobre as condições de trabalho e o ambiente organizacional, mediado pelas emoções e sentimentos dos trabalhadores (James & Jones, 1974; Schneider & Reichers, 1983). Esse conceito refletia como os empregados percebiam subjetivamente fatores como liderança, reconhecimento, suporte social e outras práticas gerenciais, o que influenciava diretamente seu comportamento e atitudes no trabalho.

De forma mais profunda, o conceito de clima organizacional tem suas raízes na psicologia organizacional e comportamental. De acordo com Schneider e Barbera (2014), o construto do clima

organizacional surgiu a partir do psicólogo comportamental alemão Kurt Lewin. No início de seus estudos, Lewin et al. (1939) exploraram as reações dos colaboradores diante de diferentes práticas da liderança. Surgiram os termos “clima social” ou “atmosfera social”. Segundo Schneider e Barbera (2014), inicialmente, as pesquisas sobre clima eram realizadas a partir de pesquisas quantitativas com os funcionários, enquanto que as pesquisas, por exemplo, sobre cultura organizacional, usavam métodos qualitativos de estudo de caso. O construto do clima organizacional, no entanto, passou a ganhar maior notoriedade e desenvolvimento de modelos teóricos a partir das décadas de 1960 e 1970.

O conceito continuou a evoluir com contribuições de diversos estudiosos que expandiram a compreensão do clima organizacional e integraram aspectos culturais e de liderança. Autores como Schneider e Reichers (1983) e James e Jones (1974) ajudaram a consolidar o conceito, diferenciando-o de outros construtos relacionados, como cultura organizacional, que surgiu a partir da sociologia e antropologia com elementos qualitativos de avaliação (Schneider & Barbera, 2014).

Pesquisas de clima organizacional são aplicadas principalmente no ambiente de trabalho. A respeito do trabalho, para Neves et al. (2018), após análise de 15 artigos que abordavam este tema, eles concluíram que o trabalho é um dos valores fundamentais do ser humano e é imprescindível para sua autorrealização, desenvolvimento de sua identidade, expressar aptidões e habilidades, atingir e superar desafios e metas e prover sustento. Ou seja, o trabalho é parte da vida das pessoas, e como tal, avaliar o seu impacto na vida dos indivíduos, por exemplo, a partir de uma pesquisa de clima, é imprescindível.

Os estudos direcionados sobre o clima organizacional são recentes, uma vez que começaram há cerca de 50 anos. Durante este tempo, houve grandes avanços na sua conceituação, principalmente quando considerados os diferentes construtos, como cultura organizacional, satisfação no trabalho e clima psicológico, que podem, em uma primeira análise, parecerem similares.

Em linhas gerais, o construto de clima organizacional é o fenômeno que reflete as experiências dos funcionários no trabalho. Tal pesquisa, a de clima organizacional, considera tantos resultados quanto processos (Schneider & Barbera, 2014) e tem mostrado validade preditiva consistente em relação a critérios importantes para melhorar a satisfação dos funcionários e auxiliar as organizações na gestão do clima.

Quadro 1

Enfoque dado ao Clima Organizacional de acordo com diferentes autores

Autor e ano	Enfoque dado ao Clima Organizacional
Litwin e Stringer (1968).	Percepção dos indivíduos sobre diversas características da organização, que afetam o comportamento dos seus membros (Puentes-Palacios & Martins, 2013).
James E. Jones (1974).	Percepção compartilhada pelos membros da organização sobre as políticas, práticas e procedimentos formais e informais.
Schneider und Reichers (1983).	Premissa para explicar as percepções dos trabalhadores sobre os aspectos da vida organizacional (Puentes-Palacios & Martins, 2013).
James & James (1989).	Ênfase no clima psicológico.
Schulte et al. (2009).	Abstração da percepção do ambiente de trabalho baseada nas percepções dos empregados, captada em diferentes níveis.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 2

Dimensões do clima organizacional da pesquisa: definições

Dimensão	Definição
Bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho	Conceitos relacionados que englobam três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. (Siqueira & Padovam, 2008).
Comprometimento Organizacional	Refere-se ao grau de envolvimento e identificação do empregado com a organização, incluindo sua disposição para trabalhar em prol dos objetivos organizacionais. (Chang & Albuquerque, 2002).
Comunicação Organizacional	Processo de troca de informações dentro da organização. Segundo Tourish e Robson (2006), a comunicação serve para alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, promover a confiança e melhorar o moral dos funcionários.
Cultura e Valores Organizacionais	Compreensão e compartilhamento das normas e dos valores que sustentam políticas e atividades da organização. Formada por padrões referenciais criados por um grupo e que passam a influenciar o modo de perceber, pensar e sentir dos membros desse grupo. (Puentes-Palacios & Martins, 2013).
Inovação e Melhoria Contínua	Segundo Drucker citado por Lodi (1968), capacidade da organização de se adaptar, inovar e implementar melhorias contínuas em seus processos e produtos. Melhoria contínua é o processo de inovação incremental, focada e contínua, envolvendo toda a organização (Bessant et al., 2001).

Liderança	Capacidade de influenciar, motivar e guiar os colaboradores em direção aos objetivos organizacionais. (Sutherland et al., 2014).
Percepção de Justiça Organizacional	A Teoria da Equidade de Adams (1963) postula a respeito da motivação que se concentra na percepção de justiça dos indivíduos em relação às suas recompensas e contribuições no ambiente de trabalho.
Reconhecimento e Valorização	Reconhecimento envolve ações e palavras que destacam e apreciam os esforços e resultados dos colaboradores, podendo ser formal (prêmios, bônus) ou informal (elogios, <i>feedback</i> positivo) (Magalhães & Bendassolli, 2013). Valorização refere-se ao sentimento de ser importante e respeitado na organização. Inclui o reconhecimento das habilidades, contribuições e potencial dos colaboradores (Gondim et al., 2013).
Relações Interpessoais	Qualidade das interações e relacionamentos entre os membros da organização, que podem afetar o clima organizacional e a satisfação no trabalho. (Puentes-Palacios & Martins, 2013).
Satisfação no Trabalho	De acordo com Locke (1982, citado por Jex, 2014), satisfação no trabalho pode ser definida como o estado emocional positivo do colaborador, resultado da avaliação própria que realiza de seu trabalho, e como o vivência.

Fonte: Elaborado pelos autores

Para esta pesquisa foram consideradas dez dimensões, conforme indicadas no Quadro 2. A escolha da quantidade e das dimensões foi baseada nos tópicos comumente abordados em pesquisas de clima organizacional. Não há um consenso entre a academia sobre quais e quantas dimensões devem ser aplicadas. Mesmo o meio organizacional busca aplicar as dimensões que entendem como sendo pertinentes no momento da pesquisa.

3.1 Clima Organizacional em Instituições de Ensino

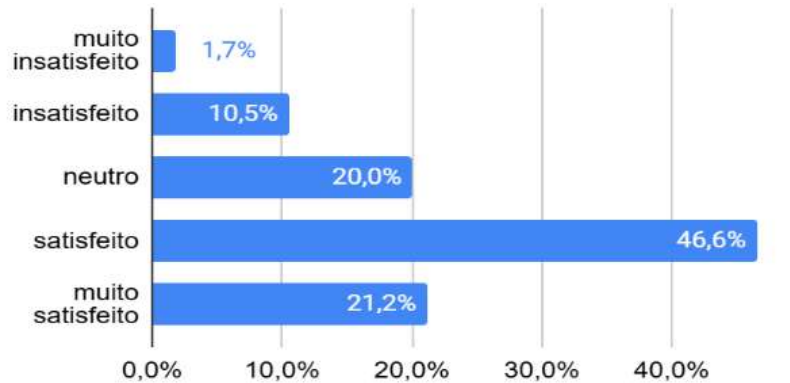
A pesquisa de Clima Organizacional em instituições de ensino superior é um instrumento importante para diagnosticar percepções e opiniões dos membros da instituição, de forma a permitir um diagnóstico detalhado sobre diversos aspectos da realidade universitária. Isso possibilita a retroalimentação do sistema gerencial com informações relevantes sobre o contexto evidenciado. Para Santos e Vásquez (2012), a crescente quantidade de estudos sobre o Clima Organizacional no contexto universitário demonstra a importância do tema e a preocupação com a melhoria das condições de trabalho e a influência dos fatores ambientais no desempenho e na qualidade do ensino superior.

Para que a pesquisa de Clima Organizacional seja efetivamente reconhecida como uma ferramenta de apoio à avaliação institucional, é necessário, de acordo com os autores, entender a qualidade na educação como um conceito multidimensional, que abarca infraestrutura, formação de professores, ambiente laboral e comprometimento acadêmico (Santos & Vásquez, 2012). A melhoria destes fatores resulta assim em: uma melhora na qualidade da educação oferecida; também na avaliação como processo de melhoria, para diagnosticar forças e fraquezas das instituições, problemas existentes, satisfação individual e opiniões sobre a realidade apresentada; e finalmente, em alinhamento de propósitos, entre os objetivos dos organismos responsáveis pela avaliação com os critérios para a construção de instrumentos de diagnóstico organizacional, como a pesquisa de clima organizacional. A incorporação de práticas avaliativas, como a pesquisa de clima organizacional, permite às instituições de ensino superior o controle e acompanhamento contínuo das ações e políticas educativas (Santos & Vásquez, 2012). Isso pode ser integrado ao processo de autoavaliação como uma metodologia viável para o diagnóstico institucional e uma alternativa eficiente para a melhoria da qualidade na educação.

De acordo com Mattos et al. (2021), as universidades são responsáveis pelo avanço científico e tecnológico recente, sendo organizações complexas que dependem de pessoas para alcançar seus objetivos. Portanto, a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo é crucial, o que justifica o interesse em pesquisas de clima organizacional em ambientes educacionais. Esses estudos buscam entender o clima organizacional e suas inter-relações nas instituições de ensino para fornecer informações sobre estratégias organizacionais.

4. RESULTADOS

Figura 1

Satisfação Geral

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao analisar o resultado geral da pesquisa, somados os satisfeitos e muito satisfeitos, este percentual sobe para aproximadamente 68%, os quais estão agrados com as dimensões de trabalho mensuradas. Quanto ao grau de insatisfação, é de 12% (insatisfeitos ou muito insatisfeitos). O desvio padrão, como medida da variabilidade ou dispersão das respostas em torno da média, de 0,96 é relativamente baixo, ao considerar a escala de 1 a 5. Isso significa que a maioria das respostas está concentrada em torno da média de 3,75. Na prática, isso indica que as opiniões dos respondentes são bastante consistentes, com pouca variação.

Contudo, chama atenção o grau de neutralidade total (20%) estar acima da insatisfação (12%). Tal percentual do neutro pode denotar falta de esclarecimento quanto às questões propostas, ou ainda, pouco tempo de organização para avaliar os temas ou, simplesmente, o que a resposta (nem satisfeito nem insatisfeito – neutro) representa, falta de opinião ou reflexão mais profunda sobre o aspecto abordado. Para este trabalho, no entanto, o enfoque foi sobre as dimensões que apresentaram maior satisfação e maior insatisfação.

A pesquisa tratou de 10 dimensões, cada uma delas com 3 perguntas. Em relação às dimensões que apresentaram o maior ST (satisfação total), as que mais se sobressaíram foram Comprometimento Organizacional (88%) seguida de Cultura e Valores Organizacionais (81%). No outro extremo, ao considerar a somatória entre insatisfeito (I) e muito insatisfeito (MI) e gerar o IT (insatisfação total), o maior resultado foi na dimensão Comunicação Organizacional (25%). Interessante notar que esse ponto se sobressaiu à Satisfação no Trabalho e Reconhecimento e Valorização, ambos com 18%, que ficaram empatados na segunda posição.

As dimensões que apresentaram melhor índice de satisfação lidam com o aspecto de autopercepção em relação à lealdade, ao engajamento e à dedicação. Mas como avaliar autopercepção? Principalmente quando ele denota comprometimento. Como avaliar de forma mensurável tal perspectiva? Para tentar responder a estas questões, foram consideradas diferentes abordagens.

Quando há discrepância entre crenças e comportamento de um indivíduo, isso cria dissonância cognitiva (Festinger, 1957). Num primeiro momento, segundo a pesquisa, parece haver consonância entre estes elementos. Mas, para reduzir essa dissonância, as pessoas podem ajustar suas crenças para serem consistentes com seus comportamentos. Assim, se alguém acredita que deve ser comprometido com a organização, pode ajustar sua autoavaliação para refletir esse compromisso. Essa perspectiva é traduzida pela Teoria da Dissonância Cognitiva (Festinger, 1957) e Teoria da Comparação Social, também de Festinger (1954).

Diante do resultado na dimensão Comprometimento Organizacional, é válida a ponderação sobre outras teorias comportamentais que podem ajudar a entender melhor este resultado. A Teoria da Autopercepção de Bem (1972) (Laird, 2007) sugere que as pessoas compõem suas atitudes (incluindo o comprometimento) observando seu próprio comportamento e as circunstâncias nas quais elas ocorrem. Se alguém percebe que está se comportando de maneira comprometida, pode concluir que é altamente engajado. Outra teoria, a do Viés de Autoavaliação Positiva, de Alicke e Govorun (2005), afirma que indivíduos tendem a avaliar suas próprias habilidades e comportamentos de maneira mais favorável do que a realidade pode sugerir. A Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1986) explica que as pessoas derivam uma parte significativa de sua identidade e autoestima dos grupos aos quais pertencem. Portanto, avaliar-se como altamente comprometido com a organização pode ser uma forma de manter uma autoimagem positiva e fortalecer a própria identidade social.

Não há dados suficientes para afirmar se alguma destas teorias poderia ser identificada no contexto da instituição avaliada. O que pode ser afirmado é que, segundo a percepção da maioria dos colaboradores, o clima organizacional tem como uma de suas dimensões mais relevantes o comprometimento organizacional, com uma alta taxa de satisfação (88%) em relação a essa dimensão. Como sugestão, para uma nova pesquisa de clima organizacional, caso futuramente seja oportuna, a recomendação é que sejam criadas perguntas específicas que traduzam as teorias. Deste modo, poderá ser avaliado intencionalmente o quanto da autopercepção do colaborador sofre influências das propostas teóricas e o quanto o resultado realmente reflete uma autoavaliação consciente.

No outro extremo, na dimensão comunicação, à qual foi dado maior enfoque, devido ao seu resultado de índice de maior insatisfação e bem como seu potencial impacto dentro de uma organização, foram avaliadas questões sobre: clareza, feedback dos líderes e comunicação entre departamentos. A literatura destaca a importância da comunicação clara e transparente para o funcionamento eficiente das organizações. Segundo Tourish e Robson (2006), a comunicação eficaz é crucial para alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, promover a confiança e melhorar o moral dos funcionários. Sobre feedback dos líderes, essencial para o desenvolvimento e crescimento profissional, segundo estudos de Carlopio e Gardner (1995), o feedback construtivo ajuda os funcionários a entenderem suas responsabilidades, reconhecerem suas áreas de melhoria e se sentirem valorizados. A baixa satisfação nesta área indica uma possível deficiência na capacidade dos líderes de fornecer feedback adequado, o que pode afetar a motivação e o desempenho.

Por fim, comunicação entre departamentos: a insatisfação alta nessa questão indica graves problemas de comunicação interdepartamental. A integração entre departamentos é fundamental para a eficácia organizacional, especialmente em organizações complexas como instituições educacionais. A falta de comunicação eficaz entre departamentos pode levar a mal-entendidos, redundância de tarefas e ineficiências operacionais. A seguir será explorado esse tópico de forma mais profunda.

A comunicação organizacional interna, quando alinhada à estratégia, permite o compartilhamento de informações que resultam em benefícios para a organização (Monteiro et al., 2021). A gestão estratégica da comunicação auxilia na articulação das atividades empresariais para atingir objetivos funcionais de acordo com Pimenta (2010), Hall (2004) e Nassar (2008) citados por Monteiro et al. (2021). Para os autores, a comunicação interna é essencial para o alinhamento discursivo de uma organização e é um processo complexo que exige comprometimento de todas as partes envolvidas. Eles ressaltam que a comunicação é uma dimensão de interação social e deve ser compreendida como um processo que envolve a recepção e interpretação das mensagens pelo público-alvo e que, direcionada aos funcionários, promove a construção do conhecimento e a credibilidade organizacional.

Monteiro et al. (2021) afirmam que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários e é fundamental para envolver os funcionários com a organização e garantir a execução satisfatória das atividades, além de promover a construção do conhecimento e a interação social. A comunicação interna, quando bem executada, valoriza os relacionamentos e gera confiança e engajamento dos indivíduos na organização, segundo Bem (2013) citado por Monteiro et al. (2021).

Ao pensar nas implicações práticas, para melhorar a clareza e transparência, a fundação deve implementar políticas que promovam uma comunicação aberta e transparente. Criar canais de comunicação eficientes e acessíveis a todos, tanto no acesso quanto no conteúdo. Reunir colaboradores para discutir temas relevantes. Celebrar conquistas e reconhecer boas práticas. Promover uma comunicação aberta e transparente em todos os níveis da organização, fornecendo feedback regular, compartilhando informações sobre metas, estratégias e decisões importantes.

Isso pode incluir treinamentos para líderes em habilidades de comunicação, reuniões regulares de equipe e o uso de ferramentas de comunicação digital eficazes. Quanto ao feedback, os líderes devem ser treinados para fornecê-lo de forma construtiva e regular. Isso pode incluir workshops de liderança focados em habilidades de comunicação e feedback, além de sistemas de avaliação de desempenho que incentivem a prática contínua de feedback. Implementar um sistema de feedback formal e informal, estimular o feedback construtivo e positivo e proporcionar um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para dar e receber feedback.

A comunicação interdepartamental necessita ser revista e fortalecida. A fundação pode implementar iniciativas para melhorar a comunicação entre departamentos, como reuniões interdepartamentais regulares, projetos colaborativos e plataformas de comunicação integradas. A criação de comitês ou grupos de trabalho interdepartamentais também pode facilitar a troca de informações e a colaboração. Implementar estratégias para melhorar a clareza, feedback e comunicação interdepartamental pode ajudar a mitigar esses problemas, de forma a promover um ambiente de trabalho mais eficiente e satisfatório.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda ação demanda recursos, assim, contratar consultores especializados em cultura e clima organizacional ajuda a garantir o sucesso de todo o processo. Por fim, monitorar a evolução das intervenções com base no diagnóstico da cultura e do clima organizacional ao longo do tempo e avaliar a efetividade das intervenções realizadas é imprescindível. Para tanto, é sugerida como ferramenta a criação de indicadores de desempenho. Identificar pontos de melhoria, desenvolver ações, nomear responsáveis, acompanhar a evolução e prestar contas periodicamente farão diferença para que o clima organizacional seja positivo e os ajustes necessários na cultura aconteçam.

Diagnóstico e intervenção não são o bastante, a mudança precisa ocorrer. Para tanto, a liderança precisa fornecer, comunicar e engajar os colaboradores. Todo processo de mudança tem

potencial de gerar estresse/ansiedade (Obadia et al., 2007). Por isso, uma postura firme, que indique o caminho e os benefícios das transformações, fará diferença. Além disso, revisar e ajustar políticas e processos organizacionais para garantir que estejam alinhados com os valores e objetivos da cultura organizacional e eliminar barreiras burocráticas que possam prejudicar o clima de trabalho e desmotivar os funcionários deve ser considerado.

A principal contribuição deste estudo reside na exploração do Clima Organizacional em um ambiente educacional, um contexto ainda pouco abordado na literatura, mas relevante. Ao fornecer insights específicos sobre a percepção dos colaboradores em uma instituição de ensino, o estudo pode oferecer subsídios para gestores educacionais que buscam melhorar o ambiente de trabalho e, consequentemente, a qualidade da educação oferecida.

No entanto, a pesquisa apresenta limitações. A amostra, composta por 91 respostas válidas, representa apenas uma parte do quadro funcional da instituição, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, a pesquisa foi realizada em uma única instituição, o que restringe a aplicação dos achados a outros contextos educacionais.

Para futuras pesquisas, sugere-se a ampliação do estudo para outras instituições educacionais, o que permitiria uma comparação mais abrangente entre diferentes contextos. Além disso, é oportuno explorar métodos qualitativos, que podem aprofundar a compreensão das percepções dos colaboradores sobre o Clima Organizacional, de forma a complementar os achados quantitativos e oferecer uma visão mais ampla do tema.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alicke, M. D., & Govorun, O. (2005). The Better-Than-Average Effect. In M. D. Alicke, D. A. Dunning, & J. I. Krueger (Eds.), *The Self in Social Judgment* (pp. 85–106). Psychology Press. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2005-14648-005>. Acesso em 30 de julho de 2024.

Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behavior. *Technovation*, 21(1), 67–77. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00023-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00023-7).

Bruschini, M. C. A., & Amado, T. (1988). Estudos sobre mulher e educação: algumas questões sobre o magistério. *Cadernos de Pesquisa* (64, pp. 4–13). Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0100-15741988000100001&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em 13 de agosto de 2024.

Carlopio, J., & Gardner, D. (1995). Perceptions of work and workplace: Mediators of the relationship between job level and employee reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (68(4), 321–326). <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00590.x>.

Chang, J. J., & Albuquerque, L. G. de. (2002). Comprometimento Organizacional: uma Abordagem Holística e Simultânea dos Determinantes Envolvidos no Processo. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* 3 (2). <https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n2p13-38>.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier. Disponível em: https://www.academia.edu/42296772/Teoria_geral_da_administracao_Idalberto_Chavianato. Acesso em 23 de julho de 2024.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>.

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston, IL: Row, Peterson. <https://doi.org/10.1515/9781503620766>.

Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications. Disponível em: <http://repo.darmajaya.ac.id/5678/1/Discovering%20Statistics%20Using%20IBM%20SPSS%20Statistics%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>. Acesso em 31 de julho de 20

Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas. Disponível em: https://www.academia.edu/48899027/Como_Elaborar_Projetos_De_Pesquisa_6a_Ed_GIL. Acesso em 23 de julho de 2024.

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin* (81)(12), 1096–1112). <https://doi.org/10.1037/h0037511>.

Jex, S. M. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/miamimust-ebooks/detail.action?docID=7103992>.

Laird, J. D. (2007). *Feelings: The Perception of Self*. Oxford University Press, Incorporated. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/miamimust-ebooks/detail.action?docID=415304>.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology* (10, 271–299). <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.

Lodi, J. B. (1968). Introdução à obra de Peter F. Drucker. *Rev. adm. empres.* (8 (29)). <https://doi.org/10.1590/S0034-75901968000400005>.

Magalhães & Bendassolli. (2013). Desenvolvimento de Carreiras nas Organizações. In L. de O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações [recurso eletrônico]: atuações a partir da psicologia* (pp. 433–464). Porto Alegre: Artmed.

Mattos, C. A. C., Guerra, M. H. T., Franco, B. S. N., & Mancebo, C. H. A. (2021). Ambiente de Trabalho: O que Realmente Influencia no Clima Organizacional de Uma Instituição Federal de Ensino Superior? <https://doi.org/10.22408/reva60202177762-80>.

Monteiro, C., Kulh, M. R., & Agnes, J. S. (2021). O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3975>.

Neves, D. R., Nascimento, R. P., Felix, M. S. Jr., Silva, F. A., & Andrade, R. O. B. de. (2018). Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. <https://doi.org/10.1590/1679-395159388>.

Obadia, I. J. & Vidal, M. C. R. & Melo, P. F. F. (2007). Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/y4fsrbSFZcrhH6p49k5DLnp/?format=pdf>. Acesso em 06 de agosto de 2024.

Patterson, M. G., Warr, P. B., & West, M. A. (2004). Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (77(2), 193–216). <https://doi.org/10.1348/096317904774202144>.

Pires, E. D. P. B., Adorno, S. M. R., Pereira, R. S., & Salerno, S. C. E. K. (2005). Trabalho docente e relações de gênero: Implicações sobre a política de formação de professores. *Práxis Educacional* (1, 217-230). Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/490/392>. Acesso em 13 de agosto de 2024.

Puentes-Palacios, K., & Martins, M. do C. F. (2013). Gestão do clima organizacional. In L. de O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações [recurso eletrônico]: atuações a partir da psicologia* (pp. 253–278). Porto Alegre: Artmed.

Santos, L. C., & Vásquez, O. C. (2012). A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772012000100003>.

Schneider, B. & Barbera, K. M. (2014). Introduction: The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. In Benjamin Schneider (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press, Incorporated. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/miamimust-ebooks/detail.action?docID=1678706>.

Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology* (36, 19–39). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>.

Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology* (94(3), 618–634). <https://doi.org/10.1037/a0014365>.

Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>.

Sutherland, N., Land, C., & Böhm, S. (2014). Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups. *Organization* (21(6), 759–781).

Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political psychology: Key readings* (pp. 276–293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>.

Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies* (43(4), 711–730). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00610.x>.

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Yin, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5ª ed). Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf. Acesso em 23 de julho de 2024.



Engajamento e retenção de talentos da Geração Z.

(Este artigo impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.)

Nelson Bertolino Junior¹

Isaias Peixoto²



RESUMO

Este estudo investigou estratégias organizacionais para engajar e reter a Geração Z, com base em revisão integrativa da literatura. A análise revelou que esses profissionais valorizam inovação, flexibilidade e propósito, preferindo ambientes colaborativos e com oportunidades de aprendizado contínuo. Práticas como feedback frequente, desenvolvimento profissional estruturado, cultura inclusiva e employer branding se mostraram eficazes na redução da rotatividade. O alinhamento entre valores pessoais e cultura organizacional também influencia a permanência. Os resultados destacam a importância de revisar modelos tradicionais de gestão, reforçando o papel da Psicologia Organizacional na formulação de estratégias eficazes. Conclui-se que abordagens dinâmicas e humanizadas favorecem a atração e retenção da Geração Z, promovendo ambientes corporativos mais sustentáveis.

Palavras-chave

Geração Z. Engajamento Organizacional. Retenção de Talentos.

ABSTRACT

This study investigated organizational strategies to engage and retain Generation Z professionals through a systematic literature review. The analysis revealed that these individuals value innovation, flexibility, and purpose, preferring collaborative environments with continuous learning opportunities. Practices such as frequent feedback, structured professional development, inclusive culture, and employer branding proved effective in reducing turnover. The alignment between personal values and organizational culture also influences retention. The findings highlight the need to revise traditional management models, reinforcing the role of Organizational Psychology in formulating effective strategies. It is concluded that dynamic and human-centered approaches enhance the attraction and retention of Generation Z, promoting more sustainable corporate environments.

Key words

Generation Z. Organizational Engagement. Talent Retention.

1. Mestre em Psicologia Organizacional pela MUST University. Bacharel em Análise de Sistemas pela Universidade Metodista de Piracicaba. Especialista em Gestão de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. E-mail: nelson.bertolino@gmail.com

2. Doutor e Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Graduado em Psicologia. Especialista em Psicologia Organizacional. E-mail: isaiaspeixotodsn@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas, sociais e culturais das últimas décadas têm alterado profundamente o cenário corporativo, especialmente com a inserção da Geração Z no mercado de trabalho. Essa geração, composta por indivíduos nascidos entre meados da década de 1990 e o início dos anos 2010, traz consigo expectativas e valores que desafiam os modelos tradicionais de gestão de pessoas (Mesquita et al., 2020). Alta familiaridade com tecnologias digitais, valorização da autonomia, busca por propósito, preferência por *feedback* constante e desejo de equilíbrio entre vida pessoal e profissional são algumas de suas principais características.

Essas demandas tornam necessária uma reformulação das práticas organizacionais para que se possa garantir a integração produtiva e sustentável da Geração Z. As organizações precisam compreender profundamente o perfil desses profissionais, uma vez que, ao contrário das gerações anteriores, eles não se sentem compelidos a permanecer em ambientes que não estejam alinhados aos seus princípios e expectativas (Lima et al., 2022). Dessa forma, o conhecimento sobre a Geração Z torna-se estratégico para atrair, engajar e reter talentos.

A preferência por ambientes colaborativos e inovadores, com oportunidades contínuas de aprendizado, reflete o desejo dessa geração por crescimento constante e autonomia. No entanto, muitas empresas ainda operam com culturas organizacionais rígidas, pouco tolerantes ao erro e com estruturas hierárquicas inflexíveis. Isso gera um descompasso entre o que os jovens profissionais esperam e o que encontram ao ingressar no mercado de trabalho (Saltoratto et al., 2019). Para superar esse desafio, é necessário desenvolver culturas mais ágeis, que promovam a experimentação e reconheçam o valor do aprendizado contínuo.

Outro ponto crucial diz respeito à valorização da justiça e da equidade pela Geração Z. Pesquisas indicam que os jovens dessa geração esperam que os valores organizacionais estejam alinhados aos seus princípios pessoais e sociais, como igualdade de oportunidades e inclusão (Saltoratto et al., 2019). Isso demanda o fortalecimento de políticas de diversidade, equidade e responsabilidade social corporativa, que se tornaram aspectos decisivos na escolha e permanência em um emprego.

Além disso, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um valor central para esses profissionais. O modelo híbrido ou remoto, que ganhou destaque com a pandemia da COVID-19, passou a ser altamente valorizado. Empresas que mantêm esse formato relatam aumento significativo nos índices de engajamento e retenção, indicando que a flexibilidade tornou-se um elemento estruturante na relação de trabalho (Colet & Mozzato, 2019; Novais et al., 2023).

Essa busca por qualidade de vida também impacta a disposição da Geração Z em assumir cargos de liderança. A percepção de que as posições de gestão implicam sobrecarga de trabalho e comprometimento excessivo fora do horário regular dificulta o interesse por esse tipo de responsabilidade (Oliveira & Araújo, 2022). Isso evidencia a necessidade de revisão dos modelos de liderança tradicionais, incorporando práticas mais humanas, com foco em soft skills e equilíbrio entre as dimensões profissional e pessoal.

A geração em questão também apresenta traços de pragmatismo e busca por estabilidade financeira, o que, à primeira vista, pode parecer contraditório com sua valorização da autonomia e da inovação (Twenge, 2017). Esse paradoxo revela a complexidade dos fatores motivacionais dessa geração, exigindo das organizações uma abordagem mais refinada e personalizada para garantir a compatibilidade entre estrutura organizacional e cultura desejada.

A ansiedade, a impaciência com processos demorados e a necessidade de retorno imediato também são características marcantes, conforme apontado por Robinson & Stubberud (2020). Ambientes excessivamente burocráticos, lentos ou com baixa comunicação são pouco atrativos para esses profissionais. Dessa forma, iniciativas que favoreçam *feedback* contínuo e desenvolvimento estruturado são essenciais para fortalecer o vínculo com a organização.

O engajamento organizacional, portanto, é um dos principais elementos para garantir a permanência da Geração Z nas empresas. Conforme Bakker e Demerouti (2017), esse estado psicológico positivo está associado ao vigor, à dedicação e à absorção no trabalho. Para essa geração, o engajamento está fortemente vinculado ao reconhecimento, à autonomia e ao propósito profissional (Mesquita et al., 2020).

A adoção de metodologias inovadoras, como gamificação, programas de mentoria e trilhas personalizadas de desenvolvimento profissional, tem se mostrado eficaz na promoção do engajamento (Novais et al., 2023), visto que a percepção de progresso de carreira é algo valorizado pela Geração Z. Empresas que adotam essas estratégias relatam maior retenção de talentos e melhores indicadores de desempenho organizacional (Rodeghiero, 2022; Martins, 2024). No entanto, não basta oferecer benefícios isolados. A construção de uma cultura organizacional sólida, coerente e alinhada aos valores dos colaboradores é essencial. O *employer branding*, quando bem estruturado, contribui para a redução da rotatividade e fortalece o vínculo entre o colaborador e a empresa (Rodeghiero, 2022).

O clima organizacional e a cultura de *feedback* contínuo também são aspectos centrais para essa geração. No entanto, é preciso equilibrar o desejo por retorno imediato com a autonomia e a confiança, evitando práticas de microgerenciamento que gerem ansiedade (Colet & Mozzato, 2019).

A gestão intergeracional é outro desafio importante. A convivência entre gerações com valores distintos exige estratégias de integração, como mentorias reversas, que favoreçam a troca de conhecimentos e promovam ambientes mais colaborativos e respeitosos (Novais et al., 2023). Investir na escuta ativa, na valorização da diversidade e no desenvolvimento contínuo é caminho promissor para garantir a retenção e o engajamento da Geração Z, assegurando maior sustentabilidade e competitividade para as organizações.

A Psicologia Organizacional contribui para esse entendimento, especialmente por meio das teorias da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), que destaca autonomia, competência e relacionamento como bases da motivação intrínseca, e do Contrato Psicológico (Rousseau, 1995), que ressalta a importância das promessas implícitas na relação empregador-colaborador, cuja ruptura pode causar desengajamento e rotatividade. Dessa forma, a Psicologia Organizacional não apenas contribui para a compreensão do comportamento humano no trabalho, mas também oferece ferramentas práticas para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes, inclusivas e alinhadas às demandas contemporâneas.

Portanto, a importância deste estudo se dá na medida em que a Geração Z já representa uma parcela crescente da força de trabalho global, e sua presença continuará a se expandir nos próximos anos. Compreender seus valores, expectativas e necessidades não é apenas uma vantagem competitiva para as empresas, mas uma exigência para organizações que desejam se manter relevantes e atrativas no mercado. Dessa forma, espera-se que este estudo contribua para um debate mais aprofundado sobre as práticas organizacionais voltadas ao engajamento e à retenção dessa geração, fornecendo subsídios tanto para gestores quanto para pesquisadores interessados na evolução das dinâmicas do trabalho na contemporaneidade.

2. METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa por meio de uma revisão bibliográfica de caráter exploratório e descritivo, com o objetivo de consolidar e sintetizar o conhecimento existente sobre o comportamento da Geração Z no contexto organizacional. Além disso, visou examinar estratégias de engajamento e retenção de talentos sob a ótica da Psicologia Organizacional. Tal metodologia possibilitou uma análise crítica da produção acadêmica já estabelecida e a identificação de lacunas teóricas e empíricas no campo. Adicionalmente, buscou integrar achados recentes e

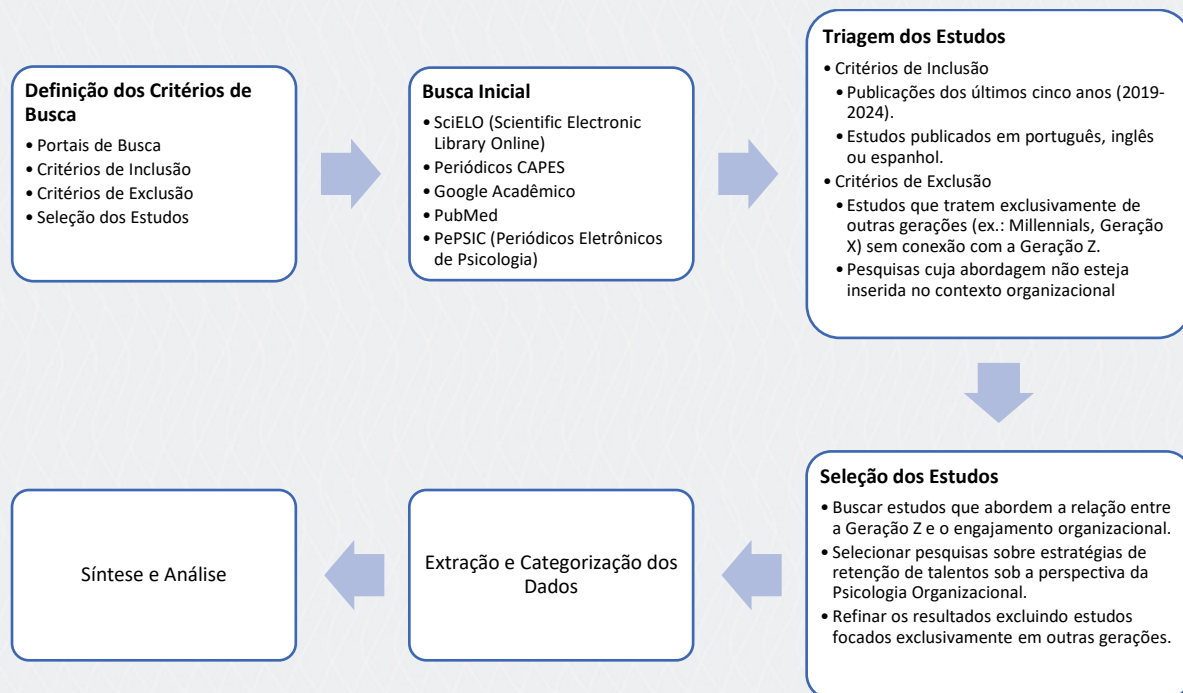
identificar padrões emergentes nas abordagens organizacionais voltadas para essa geração, fornecendo informações valiosas para gestores e pesquisadores.

2.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa é de caráter bibliográfico e fundamenta-se em uma revisão integrativa de artigos científicos. Com abordagem exploratória, buscou ampliar a compreensão do tema, possibilitando a formulação de novas perspectivas a partir da análise do material selecionado, enquanto seu caráter descritivo permitiu a estruturação e categorização das informações, proporcionando uma visão analítica das abordagens teóricas e práticas existentes. Baseando-se em literatura científica, a pesquisa ofereceu um panorama detalhado da evolução do conhecimento sobre a temática.

O processo de revisão integrativa seguiu etapas estruturadas. A Figura 1 apresenta o fluxograma das etapas da revisão, destacando especialmente a triagem e a seleção dos estudos, onde estão resumidos os critérios de inclusão, exclusão e os parâmetros para a escolha dos artigos que avançaram no processo.

Figura 1 – Fluxograma das Etapas do Processo de Revisão



Fonte: Elaborada pelo autor.

2.2 Bases de Dados e Estratégia de Busca

Os dados foram levantados em fevereiro de 2025 em cinco bases científicas de reconhecida credibilidade (SciELO, Periódicos CAPES, Google Acadêmico, PubMed e PePSIC). Empregaram-se descritores em português e inglês — “Geração Z / Generation Z”, “Engajamento organizacional / Organizational Engagement”, “Retenção de talentos / Talent Retention”, “Psicologia organizacional / Organizational Psychology” e “Comportamento humano no trabalho / Human Behaviour at Work” — combinados com operadores booleanos (AND, OR, NOT) para garantir exaustividade e precisão. O protocolo estruturado de busca, replicável, incluiu, por exemplo, as expressões (“Geração Z” OR “Generation Z”) AND (“Engajamento organizacional” OR “Organizational Engagement”); (“Retenção de talentos” OR “Talent Retention”) AND (“Psicologia organizacional” OR “Organizational Psychology”); e (“Geração Z” OR “Generation Z”) AND (“Comportamento humano no trabalho” OR “Human Behaviour at Work”) NOT “Millennials”. Essas combinações permitiram identificar estudos específicos e descartar trabalhos fora do escopo teórico, assegurando o rigor metodológico da revisão.

2.3 Critérios de Seleção de Materiais

Para preservar a atualidade e a pertinência da revisão, consideraram-se apenas publicações de 2019 a 2024, revisadas por pares, redigidas em português, inglês ou espanhol, que discutissem explicitamente Geração Z, engajamento organizacional, retenção de talentos e Psicologia Organizacional, apresentando metodologias replicáveis ou evidências empíricas sólidas. Excluíram-se trabalhos não avaliados por pares ou de fontes não acadêmicas, estudos focados apenas em outras gerações, pesquisas alheias ao contexto organizacional e artigos sem rigor metodológico ou com vieses não sustentados por dados.

A triagem seguiu um protocolo sequencial, partindo de 335 registros iniciais. Após a remoção de duplicatas restaram 227 artigos únicos. A partir da leitura de títulos foram descartados 153 artigos, restando 74 para análise de resumos, etapa na qual 38 foram excluídos. Os 36 artigos remanescentes passaram à fase de leitura completa, que eliminou 21 deles por falta de aderência ao escopo. Ao final, 15 estudos compuseram a síntese qualitativa e 13 a quantitativa, garantindo que apenas evidências relevantes sustentassem as conclusões do estudo.

2.4 Procedimentos de Análise de Dados

A organização e interpretação dos dados seguiram a abordagem de análise de conteúdo conforme Bardin (2011), permitindo a identificação de padrões, recorrências e lacunas na literatura. Esse processo incluiu a codificação dos dados, na qual, após a leitura integral dos estudos selecionados, os conteúdos relevantes foram segmentados em unidades temáticas para facilitar a identificação de padrões e relações. As informações extraídas foram organizadas em categorias temáticas que contemplaram características comportamentais da Geração Z no ambiente organizacional, estratégias de engajamento para essa geração, práticas de retenção de talentos e seu impacto no desempenho organizacional, contribuições da Psicologia Organizacional para a gestão de pessoas e comportamento no trabalho, desafios contemporâneos no gerenciamento de equipes multigeracionais e perspectivas futuras para a adaptação organizacional às demandas emergentes da Geração Z.

Realizou-se também uma análise comparativa entre achados da literatura nacional e internacional, proporcionando uma visão abrangente das tendências e desafios na gestão organizacional e no comportamento humano no trabalho. Para garantir maior confiabilidade, foi empregada a triangulação dos dados, confrontando informações extraídas de diferentes fontes e possibilitando uma interpretação mais robusta das evidências. A análise contou com o auxílio do software Zotero, que organizou, categorizou e facilitou a recuperação dos estudos, permitindo a indexação conforme as categorias definidas e assegurando um processamento rigoroso e eficiente dos dados. O uso do Zotero contribuiu para aumentar a transparência, reprodutibilidade e sistematicidade da pesquisa, otimizando a gestão das referências e o processo analítico.

3. DESENVOLVIMENTO

A análise aprofundada dos estudos revela que a Geração Z apresenta um perfil profissional distinto, pautado pela busca por propósito no trabalho, autonomia e amplas oportunidades de desenvolvimento contínuo. Mesquita e colaboradores (2020) destacam que os jovens dessa geração tendem a priorizar ambientes organizacionais inovadores, que promovam aprendizado constante e estejam alinhados aos seus valores pessoais. De forma semelhante, Lima e colaboradores (2022) ressaltam que a flexibilidade e o crescimento profissional são fatores essenciais para a permanência

desses profissionais em uma organização. Esses achados sugerem que empresas que adotam estratégias dinâmicas e adaptativas de gestão de pessoas, como programas estruturados de desenvolvimento e modelos flexíveis de trabalho, demonstram maior capacidade de retenção desses talentos.

Neste sentido, a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000) fornece um arcabouço teórico relevante para a compreensão do comportamento da Geração Z, argumentando que o engajamento ocorre quando as necessidades de autonomia, competência e relacionamento são atendidas. Essa teoria sugere que a motivação intrínseca, elemento central para o engajamento dessa geração, depende da percepção de controle sobre suas tarefas e do alinhamento entre os valores pessoais e as práticas organizacionais.

A autonomia, um dos pilares da teoria, desempenha papel crucial na retenção da Geração Z, que busca liberdade para gerenciar suas atividades, horários e métodos de trabalho. Modelos organizacionais que permitem maior flexibilidade e descentralização das decisões tendem a obter maior adesão e comprometimento desses profissionais. Além disso, o propósito no trabalho surge como um fator determinante, pois essa geração valoriza a contribuição social e o impacto positivo de suas atividades. Estudos recentes indicam que profissionais da Geração Z demonstram níveis mais elevados de engajamento quando percebem que seu trabalho gera impacto tangível na sociedade e na organização (Gomes et al., 2023; Rocha et al., 2023; Spada et al., 2024). Esses estudos também apontam que valores como sustentabilidade, diversidade e propósito organizacional são decisivos para a permanência desses talentos no ambiente corporativo.

A flexibilidade organizacional emerge, portanto, como um fator essencial para essa geração. Segundo Novais e colaboradores (2023), há uma forte inclinação por modelos híbridos ou remotos, refletindo a demanda por maior autonomia na gestão do tempo e das responsabilidades. Entretanto, é importante considerar que essa demanda por flexibilidade pode ser mais evidente em setores criativos e tecnológicos, enquanto áreas como saúde e serviços financeiros podem enfrentar desafios na implementação de modelos híbridos. Esse fator é corroborado por Spada e colaboradores (2024), que destacam que a flexibilização do ambiente de trabalho não apenas melhora a qualidade de vida dos profissionais da Geração Z, mas também contribui significativamente para a atração e retenção de talentos no longo prazo.

Além disso, um fator que impulsiona o engajamento dessa geração é a cultura de *feedback* contínuo. Conforme Colet e Mozzato (2019), os profissionais da Geração Z demonstram baixa tolerância a processos burocráticos extensos, favorecendo ciclos curtos de avaliação e reconhecimento imediato. Esse achado converge com as conclusões de Rodeghiero (2022), que

ênfatisa a importância do *employer branding* para atrair e reter esses talentos, ressaltando que a necessidade de transparência organizacional e propósito bem definido são diferenciais competitivos na manutenção do engajamento.

Outro elemento determinante no engajamento da Geração Z é a integração da tecnologia no ambiente de trabalho. Saltoratto e colaboradores (2019) identificam que a digitalização dos processos e a implementação de ferramentas tecnológicas aprimoram a produtividade e otimizam a experiência profissional da Geração Z. Esse achado evidencia como a familiaridade da Geração Z com tecnologias digitais pode ser uma aliada estratégica para aumentar o desempenho organizacional. No entanto, é preciso cautela: o uso excessivo de ferramentas digitais, sem uma política clara de gestão da informação, pode levar à sobrecarga cognitiva e ao esgotamento emocional, especialmente em contextos com alto volume de tarefas e comunicação instantânea constante.

Essa constatação reforça a relevância do investimento contínuo em plataformas colaborativas e inovação tecnológica para aumentar a eficiência e o desempenho organizacional. No entanto, a hiperconectividade também pode gerar desafios, como o aumento da carga cognitiva e a dificuldade em estabelecer limites entre vida pessoal e profissional. Empresas que adotam ferramentas digitais sem critérios bem definidos podem sobrecarregar os trabalhadores com um fluxo constante de informações e demandas.

Entretanto, embora a flexibilidade e a autonomia sejam fatores valorizados pela Geração Z, há questionamentos sobre os impactos desses elementos na estabilidade organizacional a longo prazo. A elevada expectativa por crescimento contínuo pode gerar frustração quando as oportunidades de ascensão são limitadas ou progressões de carreira não ocorrem na velocidade desejada por esses profissionais. Além disso, essa expectativa pode criar desafios para as empresas, que nem sempre conseguem oferecer promoções frequentes, levando a um possível aumento da insatisfação e da rotatividade. Isso pode resultar em uma cultura organizacional marcada por alta volatilidade de talentos, dificultando a construção de equipes coesas e comprometidas a longo prazo.

Ademais, a intensa digitalização dos processos de trabalho, embora contribua para a eficiência e a colaboração, pode resultar em sobrecarga informacional e em uma cultura organizacional que favorece expectativas irreais de disponibilidade constante. Além disso, a constante hiperconectividade pode levar a uma erosão das fronteiras entre vida pessoal e profissional, o que pode resultar em níveis elevados de estresse e burnout entre os profissionais dessa geração.

Diante dessas questões, a necessidade de um equilíbrio entre inovação e sustentabilidade organizacional se torna imperativa. Estratégias de flexibilização do trabalho, como o modelo híbrido, podem contribuir para mitigar esses efeitos negativos, mas levantam dúvidas sobre sua eficácia a

longo prazo na manutenção da cultura organizacional e do senso de pertencimento dos trabalhadores. Ainda, questiona-se se o atual enfoque na digitalização das interações e nos processos de trabalho realmente facilita a integração e a colaboração ou se gera um ambiente excessivamente automatizado e impessoal. Muitas organizações têm retomado o trabalho presencial sob o argumento do aumento da sinergia e da criatividade através do relacionamento próximo entre os colaboradores.

Nesse sentido, surge a necessidade de uma abordagem crítica que avalie até que ponto as práticas atuais são suficientes para atender às demandas da Geração Z sem comprometer a coesão estrutural das empresas. Para isso, seria fundamental que estudos futuros investigassem quais formatos de trabalho híbrido ou presencial favorecem maior engajamento e bem-estar, assim como a implementação de estratégias mais humanizadas na gestão da inovação e da cultura organizacional.

Enquanto estratégias de engajamento eficazes aumentam a satisfação e a produtividade dos profissionais da Geração Z, a retenção desses talentos depende de fatores complementares, como oportunidades de desenvolvimento contínuo e alinhamento cultural com a empresa. A seguir, serão abordadas as principais práticas adotadas para garantir a permanência desses jovens no mercado de trabalho.

3.1 Práticas de Retenção de Talentos

A retenção da Geração Z no mercado de trabalho contemporâneo se apresenta como um desafio substancial para as organizações. Estudos conduzidos por Pauli e colaboradores (2020) e Ceribeli e colaboradores (2023) sugerem que, embora benefícios financeiros e estabilidade continuem sendo fatores determinantes, esses elementos precisam ser acompanhados de perspectivas claras de evolução profissional, alinhadas às expectativas dessa geração. Ambos os estudos convergem na ideia de que salário por si só não é mais suficiente para reter a Geração Z. No entanto, enquanto Pauli e colaboradores (2020) enfatizam o aspecto simbólico da estabilidade como segurança psicológica, Ceribeli e colaboradores (2023) apontam para a importância da progressão visível. Essa diferença de ênfase revela que, mesmo entre os próprios membros da Geração Z, há nuances importantes que precisam ser consideradas conforme o setor e o perfil da empresa.

A Teoria do Contrato Psicológico (Rousseau, 1995) contribui para explicar como as expectativas da Geração Z em relação ao ambiente corporativo influenciam sua permanência nas empresas. Essa teoria sugere que os trabalhadores constroem expectativas implícitas sobre suas relações com os empregadores, baseando-se em promessas não necessariamente formalizadas, mas que orientam seu comprometimento e satisfação no trabalho. Para a Geração Z, essa dinâmica se torna

ainda mais evidente, pois esses profissionais esperam que as organizações não apenas cumpram os benefícios explícitos oferecidos, mas também garantam desenvolvimento contínuo, suporte para inovação e um ambiente alinhado com seus valores pessoais.

Dessa forma, quando há um desalinhamento entre as promessas percebidas e a realidade organizacional, há um impacto direto no engajamento e na retenção desses talentos. Estudos indicam que a quebra do contrato psicológico – seja pela falta de oportunidades de crescimento, mudanças inesperadas na cultura da empresa ou ausência de reconhecimento – pode levar a níveis elevados de insatisfação e maior propensão ao turnover. Assim, práticas organizacionais que promovam transparência na comunicação, desenvolvimento de carreiras estruturadas e *feedback* constante são essenciais para fortalecer essa relação e reduzir o risco de frustrações e desligamentos precoces. Saltoratto et al. (2019) indicam que a quebra desse contrato ocorre quando há desalinhamento entre as promessas organizacionais e a realidade do ambiente de trabalho, resultando em desengajamento e alta rotatividade.

Os achados da pesquisa indicam três práticas fundamentais para retenção desses profissionais:

a. Desenvolvimento Profissional Contínuo: a pesquisa de Mesquita e colaboradores (2020) demonstra que a Geração Z apresenta elevada rotatividade quando não percebe trajetórias de crescimento bem definidas dentro da organização. Para 72% deste público, programas de mentoria, capacitação contínua e incentivos educacionais emergem como ferramentas indispensáveis para fomentar o comprometimento desses trabalhadores, garantindo que sintam progresso constante em suas carreiras e permaneçam na organização.

b. Valorização do Propósito e Alinhamento Cultural: Rodeghiero (2022) ressalta que empresas que adotam posicionamentos claros em relação à responsabilidade social e ambiental são significativamente mais atrativas para a Geração Z. Esse dado é reforçado por Araújo (2022), que argumenta que esses jovens priorizam ambientes de trabalho que possuam valores organizacionais bem definidos e alinhados às suas crenças e expectativas individuais, fator determinante para sua permanência em uma empresa.

c. Ambientes Colaborativos e Dinâmicos: Novais e colaboradores (2023) demonstram que a retenção da Geração Z é mais eficaz em empresas que promovem estruturas organizacionais menos hierárquicas e mais colaborativas. Práticas como gamificação, espaços interativos e metodologias ágeis se mostram vantajosas para manter esses profissionais motivados e engajados com os objetivos da organização.

A comparação com estudos internacionais reforça que, enquanto em países economicamente estáveis a Geração Z demonstra maior interesse por experiências profissionais enriquecedoras e desenvolvimento de habilidades interpessoais, no Brasil, a segurança financeira e os benefícios competitivos ainda desempenham um papel crucial na decisão de permanência no emprego, conforme apontado por Spada e colaboradores (2024). O Quadro 1 apresenta os principais fatores de retenção e o impacto de cada um na geração Z, classificando os impactos organizacionais em uma escala na qual o fator menos impactante é classificado como baixo e o mais impactante como elevado.

Quadro 1 – Fatores de Retenção e os Impactos na Retenção

Fatores de Retenção	Impacto na Retenção da Geração Z	Referências
Desenvolvimento Profissional Contínuo	Elevado - Programas de capacitação contínua e oportunidades de crescimento são determinantes para a permanência.	Mesquita e colaboradores. (2020). Novais e colaboradores (2023)
Alinhamento de Valores Organizacionais	Médio/Alto - Empresas alinhadas com valores sociais e ambientais tendem a atrair e reter talentos, mas pode não ser o fator decisivo.	Rodeghiero (2022), Araújo (2022)
Remuneração e Benefícios	Médio - Importante, mas insuficiente isoladamente para reter a Geração Z, que prioriza outros fatores além da remuneração.	Pauli e colaboradores (2020). Ceribeli e colaboradores (2023)
Flexibilidade e Autonomia	Alto - A Geração Z busca autonomia no trabalho e flexibilidade, sendo um fator determinante na retenção.	Spada e colaboradores (2024). Novais e colaboradores (2023)
Cultura de <i>Feedback</i> e Reconhecimento	Alto - <i>Feedbacks</i> frequentes e reconhecimento imediato aumentam o engajamento e a satisfação, reduzindo o <i>turnover</i> .	Colet e Mozzato (2019), Rodeghiero (2022)
Liderança e Clima Organizacional	Médio/Alto - Estruturas organizacionais horizontais e lideranças adaptativas favorecem a retenção, mas dependem da cultura da empresa.	Araújo (2022), Saltoratto e colaboradores (2019)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora as práticas de retenção desempenhem um papel fundamental na manutenção da Geração Z no ambiente corporativo, é essencial compreender as contribuições da Psicologia Organizacional para fortalecer esse processo. Além disso, é importante considerar que este estudo se baseia em uma revisão da literatura existente, o que implica certa dependência da abrangência e profundidade das pesquisas analisadas. Novas investigações empíricas, especialmente em diferentes setores de mercado, poderiam contribuir para uma compreensão mais detalhada sobre a retenção da Geração Z. A seguir, serão discutidas propostas de intervenção baseadas em princípios psicológicos que favorecem um ambiente de trabalho mais alinhado às expectativas dessa geração.

3.2 Propostas de Intervenção Baseadas na Psicologia Organizacional

A Psicologia Organizacional desempenha um papel estratégico na formulação de políticas eficazes de gestão para a Geração Z, uma vez que contribui para a criação de ambientes organizacionais mais adaptáveis e estimulantes para esses profissionais. No entanto, questiona-se até que ponto as práticas convencionais de gestão de pessoas são capazes de atender plenamente às expectativas dessa geração, considerando a alta rotatividade e o dinamismo do mercado de trabalho contemporâneo. Estudos recentes demonstram que empresas inovadoras têm adotado estratégias fundamentadas na Psicologia Organizacional para aprimorar a experiência profissional da Geração Z.

A pesquisa de Castellini e Silva (2021) indica que startups vêm utilizando práticas de *employer branding* com base em princípios da Psicologia Organizacional para construir culturas organizacionais mais compatíveis com os valores dessa geração. Da mesma forma, Fernandes e Cruz (2023) apontam que empresas que oferecem equilíbrio entre vida profissional e pessoal, autonomia e desenvolvimento contínuo tendem a engajar mais fortemente jovens talentos. Adicionalmente, a análise de Almeida (2022), em sua dissertação sobre a Geração Z no mercado de trabalho, destaca como organizações portuguesas estão reformulando seus modelos de liderança e comunicação com base em evidências da Psicologia Organizacional, favorecendo ambientes mais colaborativos e digitalmente integrados.

No entanto, a questão central é: essas práticas são igualmente eficazes em diferentes setores? Enquanto indústrias tecnológicas demonstram maior facilidade em adotar estruturas flexíveis e culturas organizacionais inovadoras, setores mais tradicionais – como manufatura, saúde e serviços financeiros – enfrentam desafios significativos para implementar modelos de trabalho altamente

descentralizados. Isso levanta um questionamento essencial sobre a aplicabilidade generalizada dessas estratégias e a necessidade de adaptação conforme a cultura e a estrutura da organização.

Com base nos achados da pesquisa, propõem-se as seguintes intervenções:

- a. Programas de Desenvolvimento Personalizado: Inspiradas por Lima et al. (2022), essas intervenções visam o aprendizado contínuo e mentorias individualizadas. Startups têm estruturado programas de aprendizado ativo e *job rotation*, possibilitando que jovens experimentem diferentes áreas antes de escolherem uma trajetória de carreira (Mazzarollo, 2022). No entanto, é necessário ponderar sobre sua aplicabilidade em setores que exigem especialização precoce, como saúde e engenharia, sugerindo a necessidade de personalização equilibrada.
- b. Gestão do Clima Organizacional e Cultura de *Feedback*: Colet e Mozzato (2019) destacam que *feedbacks* estruturados e frequentes reduzem a rotatividade da Geração Z. Empresas utilizam ferramentas como o Glassdoor para mapear desafios e fortalecer o *employer branding* (Castellini & Silva, 2021). Ainda que eficaz, é preciso cautela para evitar dependência excessiva de validação externa, ajustando a prática ao contexto cultural da organização.
- c. Modelos de Liderança Adaptativa: A liderança horizontal, segundo Araújo (2022), responde melhor às expectativas da Geração Z. Exemplo disso é a fintech Cora, que adotou esse modelo durante a pandemia (Mazzarollo, 2022). Porém, setores regulados ou tradicionais, como farmacêutico e bancário, exigem adaptações cuidadosas e programas de transição intergeracional para evitar rupturas culturais.
- d. Fortalecimento do *Employer Branding* e Propósito Organizacional: Rodeghiero (2022) e Novais et al. (2023) mostram que a identidade organizacional e os valores éticos são essenciais para reter a Geração Z. Grandes empresas como Unilever e Pepsico incentivam os colaboradores a atuarem como promotores da cultura interna (Mazzarollo, 2022). Contudo, estratégias de greenwashing podem minar a confiança dessa geração, tornando imprescindível o alinhamento entre discurso e prática.

A Psicologia Organizacional, ao compreender as dinâmicas motivacionais e comportamentais da Geração Z, pode auxiliar na formulação de estratégias mais alinhadas às suas expectativas. Os achados indicam que organizações que investem em inovação, flexibilidade e desenvolvimento profissional contínuo têm maior probabilidade de sucesso na atração, engajamento e retenção desses profissionais.

Além disso, a eficácia dessas práticas ainda precisa ser validada de forma mais ampla. Embora haja diversos estudos apontando o impacto positivo dessas intervenções, muitos carecem de acompanhamento longitudinal para avaliar se os efeitos se mantêm ao longo dos anos. Empresas que adotam essas estratégias podem inicialmente observar ganhos no engajamento, mas ainda há incerteza sobre a estabilidade desses resultados no futuro. Essa lacuna é reconhecida por diferentes autores, como Martins e Silva (2021), que apontam a escassez de evidências empíricas sobre a permanência dos resultados ao longo do tempo. Da mesma forma, Castro (2020) argumenta que, embora modelos de gestão voltados à Geração Z apresentem potencial, ainda não se sabe se suas bases se sustentam diante das mudanças organizacionais futuras. Por fim, Fernandes e Souza (2021) observam que muitos dos dados disponíveis derivam de análises transversais, o que limita a compreensão sobre os efeitos de longo prazo das estratégias adotadas.

Conclui-se que a adaptação dos modelos tradicionais de gestão é essencial para atender às demandas emergentes dessa geração, promovendo ambientes de trabalho mais ágeis, colaborativos e motivadores. Dessa forma, a implementação de estratégias baseadas na Psicologia Organizacional pode fornecer um diferencial competitivo para as empresas que buscam consolidar uma cultura organizacional forte e sustentável para as novas gerações, desde que seja realizada de forma genuína, sustentável e alinhada às necessidades de todas as gerações no ambiente de trabalho. Sendo assim se faz necessário que os profissionais da educação incorporem estratégias de ensino diversificadas, de forma a proporcionar um ensino mais significativo e atrativo ao estudante:

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito investigar e analisar as estratégias organizacionais voltadas para o engajamento e a retenção da Geração Z, considerando suas motivações, expectativas e os desafios enfrentados no ambiente de trabalho. A partir de uma revisão integrativa, foram examinadas as características distintivas dessa geração no contexto corporativo, bem como as iniciativas relacionadas ao desenvolvimento de lideranças, *employer branding* e modelos híbridos de trabalho que podem ser adotadas para fomentar o envolvimento e reduzir os índices de rotatividade.

Os achados evidenciam que a Geração Z valoriza ambientes que promovam flexibilidade, inovação e uma forte conexão com seus valores pessoais e sociais. Elementos como propósito nas atividades, oportunidades contínuas de aprendizado e *feedbacks* frequentes são fundamentais para estimular seu engajamento. Para a retenção, estratégias como programas de *job rotation*, planos de

carreira estruturados e orientação individualizada se revelam essenciais. A oferta de projetos desafiadores e com autonomia também contribui para o protagonismo e o crescimento desses profissionais. Organizações que se alinham a essas expectativas têm se destacado na atração e fidelização desses talentos, caracterizados por sua alta conectividade e exigência por experiências significativas.

Entretanto, muitos empregadores ainda enfrentam dificuldades em adaptar suas práticas às novas exigências dessa geração. Estruturas hierárquicas rígidas, ausência de programas de capacitação e falhas na comunicação interna são barreiras recorrentes ao engajamento. Nesse contexto, a Psicologia Organizacional desempenha papel estratégico, ao fornecer bases teóricas e práticas para compreender o comportamento humano no trabalho e apoiar a formulação de políticas de gestão mais efetivas e alinhadas aos valores contemporâneos.

Além disso, observa-se que a tecnologia tem sido um fator determinante na reconfiguração das dinâmicas organizacionais, especialmente no que se refere à experiência da Geração Z. Ferramentas digitais, plataformas colaborativas e sistemas de *feedback* têm potencial para reduzir barreiras hierárquicas e aumentar a agilidade nas decisões. Todavia, sua implementação inadequada pode gerar sobrecarga informacional e comprometer a qualidade das relações humanas. Nessa direção, o *employer branding* surge como estratégia essencial para consolidar uma identidade organizacional coerente com os valores dessa geração, promovendo confiança, pertencimento e engajamento duradouro.

Embora a análise teórica tenha sido consistente, a pesquisa apresenta limitações relacionadas à natureza bibliográfica da abordagem. A ausência de dados primários inviabilizou o acesso direto às percepções dos profissionais da Geração Z, restringindo a análise a publicações existentes. Além disso, as bases consultadas, embora relevantes, podem ter limitado o escopo de fontes, exigindo contínuo monitoramento da produção científica sobre o tema.

Outro ponto relevante é a escassez de estudos longitudinais que investiguem a sustentabilidade das estratégias de engajamento e retenção no longo prazo. A concentração de estudos em contextos ocidentais também impõe restrições quanto à generalização dos resultados. A falta de consenso conceitual em algumas abordagens evidencia a importância da triangulação teórica e da validação empírica para fortalecer as conclusões.

Apesar dessas limitações, esta revisão permitiu a construção de uma base teórica sólida e crítica, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de gestão de pessoas e Psicologia Organizacional. Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos, com abordagens quantitativas e qualitativas, que avaliem o impacto de diferentes estratégias em contextos

organizacionais variados. Estudos comparativos entre setores e regiões podem ampliar a compreensão sobre a eficácia das práticas analisadas.

É igualmente relevante expandir o escopo investigativo para incluir variáveis como saúde mental, qualidade de vida no trabalho, inclusão e diversidade, possibilitando uma leitura mais contextualizada da realidade brasileira. Investigações sobre o impacto de fatores macroeconômicos e tendências globais na permanência da Geração Z nas organizações também se mostram pertinentes.

Considerando as transformações tecnológicas e a crescente automação do trabalho, torna-se urgente compreender como a Geração Z se adapta a esse novo cenário e quais habilidades emergentes serão cruciais para sua permanência e crescimento. O avanço do trabalho remoto e híbrido também exige reflexão sobre o impacto da flexibilidade na retenção e no bem-estar desses profissionais, sugerindo que políticas de flexibilidade devem ser construídas com base em dados e acompanhadas de perto quanto aos seus efeitos sobre cultura e clima organizacional.

Em síntese, compreender as expectativas da Geração Z e adaptar as políticas organizacionais a essas demandas não representa apenas um diferencial competitivo, mas uma estratégia fundamental para garantir a sustentabilidade do capital humano. A adoção de abordagens inovadoras, inclusivas e voltadas ao desenvolvimento contínuo é um dos pilares para a construção de ambientes corporativos mais engajadores e preparados para os desafios futuros. Ainda assim, é válido questionar se tais estratégias são sustentáveis a longo prazo e se atendem, de fato, a uma necessidade genuína ou apenas reforçam uma cultura de imediatismo e alta demanda por reconhecimento constante.

Por fim, este estudo diferencia-se ao oferecer uma análise crítica e sistematizada das estratégias organizacionais voltadas à Geração Z sob a ótica da Psicologia Organizacional. Ao integrar modelos teóricos consolidados com evidências recentes, a pesquisa amplia a compreensão sobre como adaptar práticas de gestão às novas gerações, fornecendo subsídios relevantes para gestores, profissionais de RH e pesquisadores. Dessa forma, contribui para o fortalecimento de ambientes de trabalho mais responsivos, sustentáveis e alinhados às transformações socioculturais contemporâneas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, R. (2022). Mudanças e desafios decorrentes da entrada da Geração Z no mercado de trabalho em Portugal [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=420888
- Araújo, R. L. D. (2022). Conflito Organizacional, Multigeracional: Formas diferentes de enfrentar a realidade. E. Científica Digital (Org.), Open Science Research VIII (1st ed., pp. 689–708). Editora Científica Digital. <https://doi.org/10.37885/221211134>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bezerra, M. M., Lima, E. C., Brito, F. W. C., & Santos, A. C. B. dos. (2019). Geração Z: Relações de uma geração hipertecnológica e o mundo do trabalho. *Revista Gestão em Análise*, 8(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i1.p136-149.2019>
- Castellini, A. M., & Silva, L. H. (2021). A relevância do Employer Branding na atração e retenção de talentos em startups. Universidade de São Paulo (USP).
- Castro, B. M. (2020). Atração e retenção da Geração Z: Desenvolvimento de um modelo de gestão de recursos humanos (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/134922/3/483771.pdf>
- Ceribeli, H. B., Lourenço, R. F., & Saraiva, C. M. (2023). As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da Geração Z. *Revista Gestão & Conexões*, 12(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.39193.5-26>
- Ceribeli, H. B., Rocha, M. N., Maciel, G. N., & Inácio, R. D. O. (2023). Valores da Geração Z no trabalho. *Gestão & Planejamento*, 24, 609–626. <https://doi.org/10.53706/gep.v.24.7648>
- Chagas, K. da C. (2024). Estratégias de endomarketing aplicadas à Geração Z. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/26291>
- Chaicoski, M., Forlin, J. V., & Baade, J. H. (2021). As âncoras de carreira da Geração Z: Generation Z career anchors. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 115–127. <https://doi.org/10.33362/visao.v10i2.2455>
- Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2019). “Nativos Digitais”: Características atribuídas por gestores à Geração Z. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 8(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5020>
- Fernandes, J. R., & Cruz, D. L. (2023). Atração e retenção da geração Z: Estratégias para o futuro do trabalho. *Blog Empregare*. <https://blog.empregare.com/atracao-e-retencao-da-geracao-z>

Fernandes, M. M., & Souza, A. C. (2021). Gerações Y e Z: Um estudo sobre elementos que geram o seu engajamento no trabalho. Universidade Federal de Uberlândia. Disponível em <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/33201/1/Gera%C3%A7%C3%B5esYZ.pdf>

Forbes Brasil. (2024). Diversidade, equidade e inclusão: o segredo para times mais inteligentes. <https://forbes.com.br/forbesesg/2024/12/diversidade-equidade-e-inclusao-o-segredo-para-times-mais-inteligentes/>

Gomes, G. N., Rocha, M. N., Ceribeli, H. B., & Inácio, R. O. (2023). Valores da geração Z no trabalho. *Revista Gestão & Planejamento*, 24(1), 1–19. <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/7648>

Leite, K., Hahn, I. S., Scherer, F. L., & Trindade, N. R. (2022). Opt-Out: Por que profissionais da Geração Z optam por deixar as empresas? *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 24(2), 8–23. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2022v24i2.48308>

Lima, E. T., Boniolo, M. C., Silva, T. de C. M. e, & Oliveira, M. A. de. (2022). Geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. *Revista Científica Acertte - ISSN 2763-8928*, 2(6), Artigo 6. <https://doi.org/10.47820/acertte.v2i6.77>

Martins, A. P. (2024). Geração Z: Impactos, Expectativas e Desafios no Ambiente Corporativo. *Revista Tópicos*, 2(16), 1–17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14407558>

Martins, C. R., & Silva, E. M. (2021). Engajamento da Geração Z - Percepção de engajamento dos colaboradores da área administrativa das indústrias. Congresso de Iniciação Científica da Unicamp. <https://prp.unicamp.br/inscricao-congresso/resumos/2021P18996A34220O5589.pdf>

Mazzarollo, S. P. (2022). A influência do Employer Branding na retenção de talentos da Geração Z no Brasil, Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Paraná.

Mesquita, A. D., Oliveira, L. C. de, & Munhoz, G. de S. (2020). A atuação dos integrantes da Geração Z nas organizações. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 8(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.32888/cge.v8i1.40102>

Novais, F. K. L. de, Muller, L. S. A., Souza, M. A. P. de, & Fernandez, M. R. (2023). Retenção de talentos com enfoque na Geração Z. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14297>

Oliveira, L. V. D., & Araújo, C. A. S. (2022). A resistência da geração Z a assumir cargos de liderança no mercado de trabalho. *Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia da Informação – ENGETEC*, 8(2), 1–15. https://revista.fateczl.edu.br/index.php/engetec_revista/article/view/303

Pauli, J., Guadagnin, A., & Ruffatto, J. (2020). Valores relativos ao trabalho e perspectiva de futuro para a Geração Z. *Revista de Ciências da Administração*, 22(57), Artigo 57. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e77243>

Pink, D. H. (2018). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

Rampasi, D. L., & Julia, A. (2023). *Psicologia organizacional e conflitos geracionais*.

Rech, I. M., Viêra, M. M., & Anschau, C. T. (2017). Geração Z, os nativos digitais: como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. *Revista Tecnológica* / ISSN 2358-9221, 6(1), 152–166.

Rocha, A. M. A., & Costa, H. S. M. (2023). A influência da sustentabilidade no engajamento da Geração Z no trabalho. Fundação Getúlio Vargas – FGV. <https://repositorio.fgv.br/items/6e4c95d0-1f39-417e-a7d6-d60005775c39>

Rodeghiero, R. P. (2022). Employer Branding e a percepção da Geração Z sobre as relações de trabalho. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/240219>

Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 229–246. <https://doi.org/10.1002/job.2402>

Saltoratto, G. M., Gaschler, T., Aguiar, V. do S. M., & Oliveira, M. C. de. (2019). Geração Z e os seus impactos na cultura organizacional. *Revista Produção Online*, 19(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v19i3.3600>

Serafim, J. N. (2024). Dinâmicas e demandas da Geração Z: da vida pessoal ao contexto profissional. <https://riu.ufam.edu.br/handle/prefix/8363>

Spada, R., Gonçalves, J., Ruffatto, J., Spada, R., Gonçalves, J., & Ruffatto, J. (2024). Perspectivas da Geração Z sobre valores no trabalho: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 25(2), 159–170. <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2024v25n0205>

Twenge, J. M. (2017). *iGen: why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.

Valor Econômico. (2024, 16 de abril). Diversidade nas empresas pode trazer resultados financeiros. <https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2024/04/16/diversidade-nas-empresas-pode-trazer-resultados-financeiros.ghtml>

Zanelli, J. C., Bastos, A. V. B., & Borges-Andrade, J. E. (2016). Trabalho, organizações e saúde: o sujeito em questão. Casa do Psicólogo.



A (re)inserção do idoso no mercado de trabalho: realidade e desafios.

(Este artigo impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.) (Este artigo também impacta a ODS 10. Redução das Desigualdades. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.)

Vicente Ventura Marques Filho¹

Valéria Rueda Elias Spers²



RESUMO

Esta pesquisa analisa os desafios e estratégias para a reinserção de idosos no mercado de trabalho, com base em revisão bibliográfica narrativa e análise fílmica do longa-metragem "Um Senhor Estagiário". O estudo apresenta o envelhecimento populacional como fenômeno crescente e inevitável, impactando diretamente as dinâmicas do mercado laboral. Identificam-se barreiras como o preconceito etário e a inadequação de políticas públicas. O artigo propõe práticas organizacionais inclusivas, programas de capacitação e ambientes intergeracionais como alternativas viáveis para integrar a experiência dos idosos às exigências contemporâneas do trabalho. Conclui-se que a diversidade geracional traz ganhos sociais, econômicos e organizacionais amplos.

Palavras-chave

Idoso. Diversidade Geracional. Mercado de Trabajo.

ABSTRACT

This research examines the challenges and strategies related to the reintegration of elderly individuals into the workforce. It is based on a narrative literature review and film analysis of "The Intern". The study presents population aging as an inevitable phenomenon, directly affecting labor market dynamics. It identifies barriers such as ageism and the lack of adequate public policies. The article proposes inclusive organizational practices, capacity-building programs, and intergenerational environments as viable strategies to integrate elderly experience into contemporary work demands. Generational diversity is found to bring broad social, economic, and organizational benefits.

Key words

Elderly. Generational Diversity. Labor Market.

1. Mestre em Psicologia Organizacional - MUST University (USA), Licenciado em Matemática - Universidade Estadual do Ceará (UECE), Técnico em Telecomunicações - Escola Técnica Federal do Ceará, Graduando de Psicologia - UNIATENEU. E-mail: vicentemarquesfilho13849@student.mustedu.com

2. Doutora em Ciências Sociais - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP, Mestre em Educação - Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Especialista em Marketing - Universidade São Judas Tadeu, Graduada em Administração - Centro Universitário Salesiano Dom Bosco. E-mail: valeria.spers@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A reinserção do idoso no mercado de trabalho tornou-se tema central frente ao envelhecimento populacional e às mudanças estruturais no trabalho. Além das motivações econômicas, muitos idosos almejam manter-se ativos, produtivos e socialmente conectados. A escassez de políticas públicas eficazes e o preconceito etário ainda dificultam esse processo, o que demanda novas estratégias nas organizações.

Isso posto, percebe-se que o cenário do mercado de trabalho para idosos tem se tornado relevante devido ao envelhecimento populacional (Miguel *et al.*, 2024; Paolini, 2016; Hogemann *et al.*, 2022). Dessa forma, o ser humano tem experimentado uma longevidade saudável e, paralelamente, tem havido redução das taxas de natalidade. Essa combinação tem contribuído para uma inversão acelerada na pirâmide etária. Nessa perspectiva, muitos idosos optam por continuarem inseridos no mercado de trabalho, motivados por uma combinação de fatores, tais como necessidades financeiras (Damaceno & Cunha, 2010), desejo de manter-se engajado e ativo (Pazos & Bonafatti, 2020) ou, simplesmente, satisfação e realização pessoal que o trabalho proporciona (Pazos & Bonafatti, 2020).

A participação de idosos no mercado de trabalho ainda é relativamente baixa (IBGE, 2023; Pazos & Bonfatti, 2020; Hogemann *et al.*, 2022). Portanto, estudar a reinserção do idoso nesse mercado torna-se relevante por razões que abrangem aspectos sociais, econômicos e organizacionais. As organizações têm se empenhado, em grande parte das vezes, no cumprimento de uma política da diversidade (Cardoso, 2022). Ou seja, contratar porque é preciso selecionar vagas específicas para tal faixa etária. Mas o currículo do idoso dificilmente estará em meio aos demais em uma ampla concorrência, o que não possibilita a concorrência pelo mérito do preenchimento das vagas. O presente projeto relaciona-se, portanto, com o campo de estudo do comportamento humano e trabalha a relação entre o filme ‘Um Senhor Estagiário’ e a realidade do idoso, principalmente no contexto da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT).

O problema a ser respondido é: como as empresas podem reinserir trabalhadores idosos e criar um ambiente de diversidade geracional? Para a obtenção da resposta, o objetivo geral desta pesquisa é investigar os desafios e oportunidades relacionados à reinserção de trabalhadores idosos no mercado de trabalho, com foco na diversidade geracional nas organizações. Já os objetivos específicos são: identificar as principais barreiras enfrentadas pelos idosos e sua reinserção no mercado de trabalho, sob a ótica do filme ‘Um senhor estagiário’; analisar as realidades e desafios

Da Reinserção do idoso no mercado de trabalho no Brasil e propor estratégias e práticas organizacionais que possam facilitar a integração das diferentes gerações no ambiente de trabalho.

A importância desta investigação se faz pela própria condição e vivência do autor da pesquisa, pois se encontra na faixa etária dos 60+, aposentado, em fase de requalificação e em busca da reinserção no mercado de trabalho. Tal justificativa reside na necessidade de explorar as estratégias e desafios relacionados à reinserção dos idosos no mercado de trabalho, além de considerar as complexidades e realidades organizacionais atuais. Isso inclui entender as barreiras e os obstáculos que os idosos enfrentam ao tentar reingressar no mercado de trabalho, bem como identificar as oportunidades e soluções que as organizações podem oferecer para apoiar essa transição. (Hogemann *et al.*, 2022).

Com o objetivo de promover uma análise sobre o tema da reinserção do idoso no mercado de trabalho, o presente estudo está estruturado em cinco seções, a contar desta introdução. A próxima seção discorre sobre a metodologia, que envolve uma abordagem de pesquisa bibliográfica descritiva-narrativa. A seção 3 oferece uma visão geral sobre o idoso e aborda aspectos relevantes e atuais sobre o tema. A seguir, na seção 4, apresenta-se uma análise do mercado de trabalho ao utilizar o filme ‘Um senhor estagiário’ como lente para o exame de questões relacionadas à reinserção do idoso. A seção 5 trata das realidades e dos desafios enfrentados pelos idosos ao tentar reingressar nesse mercado. A seção 6 aborda a importância da diversidade geracional no ambiente de trabalho e discute estratégias para promover a colaboração e o entendimento entre os diferentes grupos etários. Por fim são apresentados os ‘Resultados e Discussões’ e as ‘Considerações Finais’, sintetizando as principais contribuições do estudo.

Como norteadores desta pesquisa, destacam-se os autores: Hogemann *et al.* (2022) que discorre sobre efetividade dos direitos dos idosos no Brasil e a proteção ao idoso pós-constituição de 1988; Nunes *et al.* (2024), sobre políticas públicas que são aplicadas para otimizar a inserção e permanência das pessoas idosas no mercado de trabalho formal, e Pazos e Bonfatti (2020), que discutem a relação entre a velhice, o trabalho e a saúde do trabalhador no Brasil a partir de produções científicas brasileiras obtidas de uma revisão integrativa. Estes últimos foram imprescindíveis para que os argumentos se tornassem validados.

2. METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem metodológica qualitativa, ancorada em revisão bibliográfica narrativa e análise fílmica como estratégia de triangulação interpretativa. A escolha Metodológica justifica-se pela complexidade do objeto de estudo — a reinserção de idosos no mercado de trabalho — que exige uma leitura multidimensional, sensível tanto à produção científica quanto à representação simbólica da realidade social por meio da arte.

A revisão bibliográfica narrativa permitiu a sistematização de conhecimentos já consolidados, evidenciando tendências, lacunas e perspectivas acerca da inserção do idoso na esfera laboral. Para tanto, foram utilizados as bases *SciELO* e *CAPES* e também o *Google Acadêmico*. A seleção de artigos seguiu critérios de inclusão que privilegiaram: (1) textos publicados entre 2020 e 2025; (2) foco no público idoso; (3) abordagens relacionadas ao mercado de trabalho, inclusão, envelhecimento e diversidade geracional. Foram utilizados as palavras-chave e descritores booleanos como a seguir: ‘idoso’ *AND* ‘mercado de trabalho’ *AND* ‘reinserção’ *AND* (‘gerações’ *OR* ‘diversidade geracional’).

Do total inicial de 315 artigos identificados, 12 foram selecionados após aplicação dos critérios de elegibilidade e exclusão de duplicatas e estudos exclusivamente voltados à pandemia da COVID-19.

Em paralelo à revisão bibliográfica, adotou-se a análise de conteúdo do filme ‘Um Senhor Estagiário’ (2015), dirigido por Nancy Meyers. Esta ferramenta fílmica foi escolhida por seu potencial de representar simbolicamente dilemas contemporâneos sobre envelhecimento, reinserção profissional e convivência intergeracional. A análise cinematográfica foi fundamentada na metodologia de Penafria (2009), que propõe uma leitura interpretativa dos aspectos visuais, narrativos e simbólicos das obras audiovisuais. Do ponto de vista ético, ainda que a pesquisa não tenha envolvido sujeitos humanos diretamente, foram observados os princípios de integridade acadêmica, com ênfase na correta citação das fontes e rigor na análise interpretativa dos conteúdos. projeto foi previamente Aprovado pelo Comitê de Ética da *Must University*.

3. O IDOSO E A REINSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

As empresas já começaram a reconhecer o valor inestimável que os idosos podem trazer para o mercado de trabalho, graças à sua rica experiência e ao conhecimento adquiridos ao longo dos anos. Algumas organizações têm uma visão progressista e inclusiva ao integrar idosos em suas

equipes de trabalho. Essas empresas acreditam que os idosos são mais confiáveis, responsáveis e comprometidos com suas tarefas, além de serem mais organizados e pontuais. Assim sendo, eles podem desenvolver estratégias eficazes para complementar as habilidades dos trabalhadores mais jovens, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e de aprendizado mútuo (Hogemann *et al.*, 2022; Souza *et al.*, 2023). No entanto, apesar desse avanço, ainda existem obstáculos significativos a serem superados, como o preconceito etário, que pode levar as organizações a uma visão distorcida das capacidades e contribuições dos profissionais mais velhos, bem como no tocante ao acolhimento do idoso num ambiente de diversidade (Sousa & Bottoni, 2024). Dessa maneira, a resposta ao problema ‘as empresas podem reinserir trabalhadores idosos e criar um ambiente de diversidade geracional?’ torna-se mais próxima para a construção deste trabalho.

Nesse cenário, há um crescimento substancial da população idosa no Brasil, que não apenas detém um patrimônio valioso de experiência, mas também enfrenta obstáculos significativos para reingressar e permanecer no mercado de trabalho (Paulino *et al.*, 2024). Essa tendência demográfica destaca a importância de abordar as questões relacionadas à reinserção e permanência dos idosos no mercado de trabalho, visando aproveitar seu potencial e promover uma sociedade mais inclusiva e justa.

De acordo com Nunes *et al.* (2024), é fundamental desenvolver estratégias eficazes para abordar o desafio do envelhecimento populacional e sua consequente influência na força de trabalho. Os autores corroboram a perspectiva de Sousa e Bottoni (2024) acerca da aplicação de investimentos e políticas públicas eficazes. No entanto, para que os colaboradores possam permanecer ativos e produtivos, é essencial que eles gozem de boa saúde física e mental, permitindo-lhes contribuir de forma significativa no mercado de trabalho (Hogemann *et al.*, 2022).

A permanência dos idosos brasileiros no mercado de trabalho está relacionada a uma combinação de fatores, incluindo necessidades financeiras como renda complementar da aposentadoria ou contribuir para o orçamento familiar (Pazos & Bonfatti, 2020). No entanto, além dessas motivações econômicas, muitos idosos também buscam manter-se engajados e conectados socialmente por meio do trabalho, o que pode contribuir para seu bem-estar emocional (Nunes *et al.*, 2024). O trabalho, nesse sentido, assume um papel fundamental na vida dos idosos e fornece não apenas uma fonte de renda, mas também uma sensação de propósito e realização.

a. Conceito, Oportunidades e Desafios para o Idoso

Cronologicamente, a velhice pode ser entendida como uma fase final do processo de envelhecimento humano, caracterizada por um estado específico do ser humano idoso. Filosoficamente, a obra de Cícero (44 a. C.) apresenta uma abordagem holística para uma vida feliz e harmoniosa e considera o envelhecimento como um processo natural que envolve declínio físico e cognitivo. Para a atual sociedade, é importante notar que a definição de idoso pode variar de acordo com o contexto cultural, social e/ou econômico. Dado o exposto, torna-se fundamental compreender a definição e a caracterização do idoso para se ter ciência das necessidades e dos desafios que essa população enfrenta tanto quanto para promover sua inclusão e bem-estar. (Helal & Viana, 2021).

Dentro dos termos legais, 'idoso' refere-se a uma pessoa que alcançou uma idade avançada (geralmente 60 anos ou mais) (Senado Federal, 2003). Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a população idosa é classificada como indivíduos com 65 anos ou mais em países desenvolvidos e 60 anos ou mais em países em desenvolvimento. No Brasil, o Estatuto da Pessoa Idosa estabelece que pessoas com 60 anos ou mais são consideradas idosas, regulamentando seus direitos e garantias (Brasil, 2023). Em 2023, o Estatuto do Idoso completou duas décadas, marcando um momento de reflexão sobre os avanços alcançados e os desafios que ainda precisam ser superados para garantia da plena implementação de seus preceitos.

i. Dados demográficos e transformações sociais e implicações para o mercado de trabalho

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a longevidade da população brasileira continua a aumentar significativamente. No início do século XX, a expectativa de vida média era de apenas 34 anos. No entanto, ao longo das últimas décadas, essa tendência mudou substancialmente, com o fato de a expectativa de vida ter saltado para 70 anos no início deste novo milênio. Projeções atuais do IBGE indicam que, até 2060, a expectativa de vida média no Brasil deve alcançar 81 anos - um aumento contínuo na longevidade da população (Brasil, 2023).

Ainda, as estimativas apontam que, em 2060, cerca de 25,5% da população brasileira terá 65 anos ou mais, o que corresponde a aproximadamente 58,2 milhões de pessoas. Isso representa um aumento significativo em relação a 2018, quando essa faixa etária representava apenas 9,2%

da população (19,2 milhões de pessoas) (IBGE, 2018). Ademais, os dados do IBGE também mostram que a proporção de homens e mulheres na faixa etária de 60 anos ou mais tem aumentado ao longo dos anos. Em 2012, os homens representavam 5,7% da população, enquanto as mulheres representavam 7,2%. Já em 2018, esses números aumentaram para 6,8% e 8,6%, respectivamente (IBGE, 2023; Oliveira *et al.*, 2024).

Além do aumento da longevidade da população brasileira, há uma tendência de redução contínua da taxa de natalidade no país. Por outro lado, o aumento da longevidade da população brasileira está mudando a estrutura etária da população. Como resultado, a pirâmide populacional do Brasil está se transformando, passando de uma forma triangular para uma forma mais alongada, com uma base mais estreita que representa as faixas etárias mais jovens, o que também reflete a redução da taxa de natalidade (Hogemann *et al.*, 2022). Assim, é importante proteger os direitos dos idosos, garantindo sua autonomia e liberdade para tomar decisões e gerenciar seus próprios recursos, permitindo que mantenham sua independência e sejam informados sobre o mercado de trabalho para o idoso (Hogemann *et al.*, 2022).

b. Informações sobre o Mercado de Trabalho para o Idoso

Os idosos possuem um patrimônio valioso de experiência e conhecimento, mas enfrentam obstáculos significativos para reingressar e permanecer no mercado de trabalho. Preconceitos relacionados à idade e percepções equivocadas sobre a capacidade produtiva dos idosos limitam suas oportunidades. É fundamental adotar práticas que valorizem a diversidade etária, combatam o etarismo e promovam ambientes de trabalho inclusivos, integrando as habilidades dos profissionais mais experientes com as demandas do mercado contemporâneo (Paulino *et al.*, 2024).

Diante do envelhecimento da população e da força de trabalho, torna-se urgente o desenvolvimento de estratégias eficazes para lidar com essa realidade. Alguns exemplos são: criar ambientes de trabalho saudáveis e adaptados às necessidades dos trabalhadores mais velhos, além de oferecer oportunidades de desenvolvimento e treinamento que permitam a atualização de habilidades e conhecimentos. (Nunes *et al.*, 2024). Embora seja comum esperar que os trabalhadores sejam responsáveis por sua própria saúde e empregabilidade, as organizações têm a oportunidade de desempenhar um papel importante em apoiar seus funcionários mais velhos.

4. MERCADO DE TRABALHO SOB A ÓTICA DO FILME ‘UM SENHOR ESTAGIÁRIO’

Após a aposentadoria, muitos idosos buscam reingressar no mercado de trabalho e enfrentam, no entanto, obstáculos. O filme ‘Um senhor estagiário’ oferece uma perspectiva interessante sobre essa questão quando, em uma das muitas abordagens, destaca a importância da reintegração dos idosos no mercado de trabalho. Essa abordagem sugere que a reentrada dos idosos no mercado de trabalho pode gerar benefícios sociais e econômicos significativos na atualidade (Sélis, 2021).

O filme ainda oferece uma visão sobre o mercado de trabalho, com ênfase nos desafios e oportunidades enfrentados por um senhor que busca reingressar no mercado de trabalho após uma longa carreira. O personagem Ben Whittaker, protagonista, interpretado por Robert De Niro, é um viúvo de 70 anos que decide voltar ao mercado de trabalho como estagiário em uma *startup* de moda. Isso destaca a importância de programas que incentivem a contratação de idosos, permitindo que eles continuem ativos e contribuindo com sua experiência.

O filme mostra de que maneira a troca de conhecimentos entre diferentes gerações pode ser benéfica. Ben aprende novas habilidades, por exemplo, o uso de redes sociais, enquanto compartilha sua experiência profissional com seus colegas mais jovens. A trama aborda o preconceito contra idosos no ambiente de trabalho. Inicialmente, Ben enfrenta resistência e desconfiança, mas, aos poucos, conquista o respeito de seus colegas ao mostrar que a idade não é um impedimento para produtividade e inovação. A personagem Jules Ostin, interpretada por Anne Hathaway, é uma jovem empresária, chefe de Ben, que luta para equilibrar sua vida pessoal e profissional. A relação mentor-aprendiz que se desenvolve entre Jules e Ben também traz reflexões sobre a importância de apoio e compreensão no ambiente de trabalho.

O filme oferece uma representação vívida dos desafios envolvidos no processo de reinserção do idoso no mercado de trabalho. Quanto à simbologia do filme sobre a questão do idoso de volta ao mercado de trabalho, o choque das gerações e outras cenas podem ser objeto de análise e reflexão, pois são verdades em muitas partes do mundo. Ainda que as realidades culturais e econômicas possam divergir, a essência será a mesma.

As principais barreiras para a integração de profissionais mais velhos no ambiente de

trabalho incluem a percepção de dificuldade em absorver novas tecnologias, a falta de flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças organizacionais, além de desafios relacionados à dinâmica de liderança, especialmente quando profissionais mais experientes são supervisionados por líderes mais jovens (Hogemann *et al.*, 2022). Já os principais benefícios incluem a riqueza de experiência profissional acumulada ao longo de suas carreiras, que se traduz em conhecimentos técnicos especializados. Além disso, esses profissionais tendem a demonstrar um alto nível de comprometimento e responsabilidade, o que pode inspirar e motivar os demais membros da equipe com novas perspectivas e ideias, contribuindo para um ambiente de trabalho mais inovador e eficaz. (Hogemann *et al.*, 2022).

Assim, o filme ilustra de que maneira o personagem Ben experimenta um sentimento de vazio e descontentamento após sua aposentadoria, apesar de ter tentado diversas atividades para preencher seu tempo livre. Ben expressa explicitamente seu desejo de retomar sua participação no mundo do trabalho, buscando uma sensação de pertencimento e propósito. Essa experiência reflete a realidade de muitos idosos aposentados que, no gozo de boa saúde, anseiam por retornar ao mercado de trabalho, buscam uma nova oportunidade de contribuir e de se sentir realizados (Sélis, 2021; Agador 2023). No entanto, a reinserção do idoso no mercado de trabalho é um processo complexo que envolve várias realidades e desafios.

5. REALIDADES E DESAFIOS DA REINserÇÃO DO IDOSO NO MERCADO DE TRABALHO

Dada a realidade econômica do Brasil, a aposentadoria frequentemente não é suficiente para garantir uma vida financeira estável, levando muitos idosos a buscar oportunidades de emprego. No entanto, eles enfrentam obstáculos, pois a maioria das vagas é direcionada a candidatos mais jovens. Do ponto de vista das empresas, a contratação de profissionais da terceira idade pode ser vista como problemática devido a preocupações sobre flexibilidade, adaptação às mudanças tecnológicas, capacidade de atualização e interação com líderes mais jovens. (Souza *et al.*, 2023).

Entre os principais obstáculos enfrentados por essa faixa etária está o preconceito, que pode se manifestar de diversas formas, incluindo estereótipos e discriminação no local de trabalho. Além disso, a dificuldade em lidar com tecnologias emergentes é um desafio significativo, pois muitos indivíduos mais velhos podem não ter tido a mesma exposição a essas tecnologias ao longo de suas

carreiras. As limitações físicas, decorrentes do envelhecimento, também podem afetar a capacidade de realizar certas tarefas, especialmente aquelas que exigem grande esforço físico ou longas horas de trabalho. A contratação de idosos no mercado de trabalho pode gerar um choque geracional, especialmente em ambientes dominados por uma cultura jovem. No entanto, ao gerenciar essa dinâmica de forma eficaz, as organizações não apenas podem mitigar os desafios, mas também aproveitar os benefícios da diversidade geracional.

Para Souza *et al.* (2023) muitas organizações enfrentam desafios ao considerar a contratação de profissionais mais velhos, devido a preocupações sobre adaptação às mudanças tecnológicas, capacidade de atualização e interação com lideranças mais jovens. A reinserção de trabalhadores acima de 60 anos no mercado de trabalho exige, portanto, uma abordagem estratégica e persistente, tanto por parte das empresas que buscam contratá-los quanto dos próprios profissionais que buscam se recolocar.

É fundamental questionar os discursos que permeiam a velhice, como ‘reinvenção de si’ e ‘melhor idade’, pois eles podem refletir uma visão limitada da questão. A abordagem binária que opõe jovens e velhos não é suficiente para compreender a complexidade da inserção do idoso na sociedade contemporânea. Em vez disso, pode-se abordar o problema de forma mais ampla, considerando a diversidade de estilos de vida e consumo que caracteriza tanto os jovens quanto os idosos. (Tótor, 2013).

O choque de gerações no mercado de trabalho moderno é um fenômeno complexo. A diversidade pode gerar conflitos e desafios, mas também oferece oportunidades para o crescimento e a inovação, quando bem trabalhada. À medida que as gerações mais jovens e mais experientes trabalham juntas, é fundamental encontrar maneiras de aproveitar as habilidades e perspectivas únicas de cada grupo, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo.

Por fim, a colaboração intergeracional pode ajudar a promover a diversidade e a inclusão no local de trabalho, criando um ambiente mais rico e dinâmico. Os trabalhadores de diferentes idades podem aprender uns com os outros, compartilhar suas habilidades e experiências e criar uma cultura de trabalho mais colaborativa e eficaz.

6. ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE UMA POLÍTICA DE REINserÇÃO DO IDOSO NO MERCADO DE TRABALHO

Com o objetivo de promover o envelhecimento ativo e a continuidade dos idosos no mercado de trabalho, políticas públicas e práticas organizacionais têm sido desenvolvidas. Para garantir a inclusão efetiva desse grupo, é necessário implementar medidas que não apenas ofereçam oportunidades de emprego, mas também garantam condições de trabalho adequadas e respeitem as necessidades específicas dos idosos.

As estratégias e práticas organizacionais de uma política de reinserção do idoso no mercado de trabalho englobam iniciativas como promoção da saúde ocupacional, segurança laboral, gestão da saúde, flexibilização dos horários, compartilhamento de conhecimento, educação continuada e desenvolvimento profissional. Essas abordagens têm demonstrado ser eficazes para criar ambientes de trabalho que atendam às necessidades dos trabalhadores mais experientes, com benefícios potenciais para todas as idades, resultando em melhor qualidade de vida e oportunidades de crescimento contínuo. (Pedro *et al.*, 2020).

No Brasil, o Ministério do Desenvolvimento Social implementou a estratégia "Amigo da Pessoa Idosa" com o objetivo de promover um envelhecimento ativo, saudável e sustentável. Essa iniciativa visa garantir a implementação efetiva do Estatuto do Idoso, criar espaços de discussão para que os idosos possam contribuir com sugestões para melhorar sua qualidade de vida, reconhecer e premiar municípios que desenvolvam ações em prol do bem-estar dos idosos, e mobilizar governos e

Sociedade civil para integrar políticas públicas voltadas para essa faixa etária (Nascimento *et al.*, 2025). No Quadro 1, são apresentadas estratégias que podem ser adotadas para promover essa reinserção:

Quadro 1: Estratégias e Práticas organizacionais para a reinserção do idoso no mercado de trabalho

Estratégias	Práticas organizacionais
Cotas para idosos em concursos públicos	Não existe uma cota específica para idosos em concursos públicos. Para o STF (Súmula n.683), o que foi dito no artigo 7º da CF determina que, para fins de inscrição em concurso público, só é legítima a limitação de idade, quando esta se justificar pela natureza das atribuições do cargo a ser preenchido (Brasil, 2003; Hogemann <i>et al.</i> , 2022).
Cotas para idosos em empresas (CLT)	Na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Decreto Lei 5.452/1943) o menor recebeu um extenso capítulo para a tutelar a sua proteção, já o idoso não foi contemplado com qualquer garantia, nem mesmo a vedação ao trabalho insalubre ou perigoso (Brasil, 1943; Hogemann <i>et al.</i> , 2022).

Programas de capacitação e requalificação.	De acordo com a Lei nº 10.741/2003, que instituiu o Estatuto do Idoso, os direitos dos indivíduos com 60 anos ou mais são regulamentados. Essa legislação reforça dispositivos da Constituição Federal e estabelece diretrizes para a proteção e promoção dos direitos dos idosos. Em particular, o artigo 28 destaca a importância de programas que visem à profissionalização especializada para essa faixa etária, aproveitando suas habilidades e potenciais para atividades remuneradas e regulares. (Souza, 2023).
Ajustes ergonômicos e flexibilização da jornada	Algumas organizações estão implementando estratégias para melhorar as condições de trabalho, incluindo a adoção de jornadas flexíveis, ambientes ergonomicamente adequados e a gestão de equipes intergeracionais. Tais iniciativas visam não apenas apoiar a continuidade dos idosos no mercado de trabalho, mas também criar um ambiente que valorize a experiência e priorize a saúde dos trabalhadores mais velhos. (Sousa e Bottoni, 2024).
Campanhas de valorização da experiência	As empresas precisam desenvolver abordagens que combinem a experiência e as habilidades dos trabalhadores mais velhos com a inovação tecnológica. Isso implica criar ambientes de trabalho que valorizem tanto a sabedoria e o conhecimento adquirido ao longo do tempo quanto as competências tecnológicas mais recentes. (Paulino <i>et al.</i> , 2024).
Mentoria intergeracional	Diante do envelhecimento da população ativa, é fundamental que os gestores desenvolvam competências para gerenciar equipes intergeracionais, promovendo resultados mais eficazes e melhorias na saúde e segurança dos trabalhadores, o que pode impulsionar a adoção de práticas de gestão da idade nas organizações brasileiras. (Pedro <i>et al.</i> , 2020).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme Souza (2023), na prática, observa-se uma lacuna significativa entre o discurso e a ação no que diz respeito à inclusão de idosos no mercado de trabalho. Não existem incentivos concretos ou políticas eficazes que estimulem a contratação de trabalhadores idosos, tampouco benefícios fiscais que reconheçam a importância dessa reinserção. Assim, o Brasil carece de instrumentos normativos que garantam a empregabilidade dos idosos, já que as exigências impostas aos empregadores dificultam o acesso e a permanência desses trabalhadores no mercado.

7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados documentais levantados na literatura científica corroboram essa representação fílmica. Verificou-se que, apesar do marco legal brasileiro — como o Estatuto da Pessoa Idosa e a Política Nacional do Idoso — ainda há lacunas relevantes quanto à efetividade dessas normas.

Poucas empresas adotam programas sistemáticos de inclusão etária, e a legislação trabalhista carece de instrumentos de incentivo à contratação de idosos. A ausência de cotas, por exemplo, é uma dessas lacunas, ainda que exista o PL 1819/2024 que propõe reservar 5% das vagas em concursos públicos para pessoas com 60 anos ou mais (Brasil, 2024).

Frente a esse cenário, diversas práticas organizacionais são recomendadas, como a flexibilização de jornadas, a criação de programas de capacitação continuada, ajustes ergonômicos e a valorização da mentoria intergeracional. Empresas como a Unilever, com o programa ‘Senhor Estagiário’, são exemplos de iniciativas que resgatam a autoestima e estimulam o aprendizado mútuo entre gerações. Além disso, a convivência entre jovens e idosos no ambiente laboral revela-se altamente benéfica para a inovação e para a criação de culturas organizacionais mais empáticas e colaborativas.

Assim, os achados indicam que a reinserção do idoso no mercado de trabalho é viável e desejável, desde que sejam superadas as barreiras estruturais e culturais que ainda persistem. Isso requer um esforço conjunto entre Estado, organizações e sociedade para promover uma visão mais inclusiva da velhice e reconhecer o valor da diversidade geracional como vetor de crescimento e transformação.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão narrativa da literatura expôs de forma compreensiva a construção de uma resposta para a questão inicial elaborada para os estudos: como as empresas podem reinserir trabalhadores idosos e criar um ambiente de diversidade geracional? Através da análise das realidades

E dos desafios percebe-se que a reinserção de idosos é uma necessidade urgente, com benefícios para empresas e sociedade. As organizações devem adotar políticas de gestão da idade, desenvolver ambientes colaborativos e combater o etarismo. Urge também o avanço das políticas públicas específicas, que estimulem o envelhecimento ativo e a continuidade produtiva. A experiência do idoso é um patrimônio a ser reconhecido e valorizado. Promover a diversidade geracional significa criar um mercado de trabalho mais justo, inovador e humano.

Esta pesquisa contribui para melhor compreensão da realidade da reinserção de idosos no mercado de trabalho pela análise do filme ‘Um senhor estagiário’. Ao explorar as experiências e desafios enfrentados pelos personagens, essa pesquisa ofereceu uma perspectiva valiosa sobre as

oportunidades e obstáculos que os idosos podem encontrar ao retornar ao mercado de trabalho. Além disso, destaca a importância de as empresas adotarem práticas inclusivas que permitam a reinserção de trabalhadores idosos e a criação de ambientes de trabalho diversificados em termos de idade, promovendo a troca de experiências e conhecimentos entre as gerações.

Este estudo, inspirado no filme ‘Um senhor estagiário’, em sua relevância, tem o potencial de contribuir significativamente para a literatura existente sobre a reinserção do idoso no mercado de trabalho, um tema cada vez mais relevante diante do envelhecimento global da força de trabalho. Nesse contexto, destaca-se a importância de investigações futuras sobre essa temática, com vistas ao desenvolvimento de políticas públicas específicas e eficazes que promovam a transferência de habilidades e tradições para as gerações futuras, mitigando os desafios impostos pelo avanço da tecnologia, que impactará cada vez mais a cooperação intergeracional no local de trabalho. Isso porque aposenta-se cada vez mais tarde e é fato que as diferentes gerações compartilharão o mesmo mercado de trabalho.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agador, B. (2023). Reflexões a partir do filme Um senhor estagiário: o impacto da competência interpessoal no mundo do trabalho. *Revista Cógito*, v. 5, n. 1, pág. 41 – 73. Disponível em: <https://cognito.fidelis.edu.br/index.php/cognito/article/view/88>. Acessado em 31 de março de 2025.

Brasil. (1943). [Presidência da República.] Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acessado em 11 de abril de 2025.

Brasil. (2023). [Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania]. Campanha: Crescimento da

População idosa traz desafios para a garantia de direito. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2023/outubro/crescimento-da-populacao-idosa-traz-desafios-para-a-garantia-de-direitos>. Acessado em: 20 de março de 2025.

Brasil. (2024). [Câmara dos Deputados]. Ficha de tramitação de proposição do PL 1819/2024. Disponível em:

<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2433540> Acessado em: 11 de abril de 2025.

Cardoso, A. (2022). Práticas e políticas de inclusão da pessoa idosa no mercado de trabalho no contexto dos agentes de mercado brasileiros. In: Castello, G., & Constanzo, D. (Orgs.). *Desafio Longevidade 2: estudos sobre mercado de trabalho e envelhecimento populacional 2*. São Paulo: Centro Brasileiro de Análise e Planejamento Cebrap. pp. 63-98. Disponível em:

https://cebrap.org.br/wpcontent/uploads/2022/05/Desafio_Longeviver2_2021_digital.pdf. Acessado em: 28 de fevereiro de 2025.

Helal, D. H. & Viana, L. O. (2021). Ageísmo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*, 13(29), 171–191. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/rcd.v13i29.8115>. Acessado em: 11 de março de 2025.

Hogemann, E. R. R. S., Rodrigues Junior, S. A. & Gonçalves, C. M. (2022). Efetividade dos direitos dos idosos no Brasil: a proteção ao idoso pós-constituição de 1988. *Revista Direito das Políticas Públicas*, 3(1). Recuperado de <https://seer.unirio.br/rdpp/article/view/10535>. Acessado em 27 de março de 2025.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2018). Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. (Estudos e pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica, nº 39). Rio de Janeiro, Brazil. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98965.pdf>. Acessado em: 28 de fevereiro de 2025.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2023). Projeção da população. Brasília, DF, Brasil: IBGE, 2023.

Miguel, M. G. D., Souza, J. M. O., Alves, K. L., Gouveia, M. L. A., Silva, A. L. O. & Moreira, M. A. S. P. (2024). O impacto do trabalho e da aposentadoria na saúde das pessoas idosas. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, 24(11), e17196. Disponível em: <https://doi.org/10.25248/reas.e17196.2024>. Acessado em: 28 de fevereiro de 2025.

Nascimento, G. S. et al. (2025). Promoção da saúde e qualidade de vida do idoso: atenção básica à saúde. In Silva, D. A. (Org.). *Cuidado integral em saúde: perspectivas interdisciplinares, políticas públicas e inovações* (Vol. 1, pp. 170–188). Editora Científica Digital. DOI 10.37885/978-65-5360-918-1

Nunes, E. D. C. C., Azevedo Filho, E. T., Hora, H. R. M. & Souza, L. B. (2024). Políticas públicas para empregabilidade de pessoas idosas: uma revisão sistemática. *Petróleo Royalties e Região*, 23(1). Disponível em: <https://doi.org/10.36398/bpr.v23i1.173>. Acessado em: 11 de março de 2025.

Oliveira, A. L. N., Silva Correia, A. M. & Querino, A. C. (2024). Mulheres idosas no Brasil: entre a invisibilidade e a luta por seus direitos. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(10), 2339–2352. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i10.16079>. Acessado em 25 de março de 2025.

Paolini, K. S. (2016). Desafios da inclusão do idoso no mercado de trabalho. *Rev Bras Med Trab*, 14(2), 177–82. DOI: 177–182. Disponível em:

<https://cdn.publisher.gn1.link/rbmt.org.br/pdf/v14n2a16.pdf> Acessado em: 28 de fevereiro de 2025.

Paulino, V. C. et al. (2024). Desafios no exercício das atividades laborais por profissionais de enfermagem idosos: revisão da literatura. *Observatório de La Economía Latinoamericana*, 22(10), e7516–e7516. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/oelv22n10-272>. Acessado em: 11 de março de 2025.

Pazos, P. D. F. B. & Bonfatti, R. J. (2020). Velhice, trabalho e saúde do trabalhador no Brasil: uma revisão integrativa. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 23(6), e200198. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-22562020023.200198>. Acessado em: 28 de fevereiro de 2025.

Pedro, D. R. C., Fracasso, N. V., Costa, R. G., Rossaneis, M. A., Aroni, P. & Haddad, M. C. F. L. (2020). Age management practices toward workers aged 45 years or older: an integrative literature review. *Rev Bras Med Trab*.2020, 18(2) DOI:10.47626/1679-4435-2020-536. Disponível em: <https://cdn.publisher.gn1.link/rbmt.org.br/pdf/v18n2a11.pdf>. Acessado em: 11 de março de 2025.

Sélis, V. A. O. (2021). A reintrodução da terceira idade no mercado de trabalho sob a ótica do filme 'Um senhor estagiário'. *Revista Direito no Cinema*, 3(2), 1-8. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/direitonocinema/article/view/12716>. Acessado em 31 de março de 2025.

Sousa, F. R. N. & Bottoni. (2024). Políticas Públicas, Envelhecimento e Trabalho: uma revisão integrativa. *Revista do Instituto de Políticas Públicas de Marília*, 10, e024007-e024007. Disponível em: <https://doi.org/10.36311/2447-780X.2024.v10.e024007>. Acessado em: 11 de março de 2025.

Souza, A. L. D., Santana, É. S. D. O., Castro, F. V. D., & Castro, S. R. D. (2023). Desafios de recolocação da terceira idade no mercado de trabalho. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/26144>. Acessado em: 14 de março de 2025.

Souza, J. C. (2023). Análise das políticas públicas de reinserção de idosos no mercado de trabalho. *Revista v. 27. Registro* DOI: 10.5281/zenodo.7773874. Disponível em: <https://revistaft.com.br/analise-das-politicas-publicas-de-reinsercao-de-idosos-no-mercado-de-trabalho/>. Acessado em 13 de abril de 2025.

Tótora, S. (2013). Genealogia da velhice. *Ecopolítica* (6). pp. 2–28. <https://revistas.pucsp.br/index.php/ecopolitica/article/view/16754/12536> Disponível em: Acessado em: 11 de abril de 2025.



Práticas de saúde mental para a inclusão de jovens no mercado de trabalho.

(Este artigo impacta a ODS 3. Saúde e Bem-Estar. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.) (Este artigo também impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.)

Henrique Cota da Silva¹

Isaías Peixoto²



RESUMO

Este estudo analisa como práticas organizacionais de saúde mental influenciam a inclusão de jovens, especialmente em situação de vulnerabilidade, no mercado de trabalho. Por meio de uma revisão narrativa da literatura, foram investigados as expectativas dos jovens, os desafios enfrentados na inserção profissional e a prevalência de transtornos mentais como a Síndrome de Burnout. Identificou-se uma lacuna nas políticas voltadas a esse público, o que compromete a eficácia de ações inclusivas. O trabalho propõe estratégias como programas de apoio psicológico, mentorias e flexibilização da jornada laboral. A pesquisa contribui para a Psicologia Organizacional ao evidenciar a necessidade de ações sensíveis e adaptadas à realidade dos jovens, sugerindo caminhos para futuras investigações.

Palavras-chave

Gamificação, Robótica, Educação Infantil.

ABSTRACT

This study analyzes how organizational mental health practices influence the inclusion of young people, especially those in vulnerable situations, in the labor market. Through a narrative literature review, the research explores young people's expectations, the challenges faced during their professional entry, and the prevalence of mental disorders such as Burnout Syndrome. A gap was identified in policies aimed at this group, compromising the effectiveness of inclusive actions. The study proposes strategies such as psychological support programs, mentoring, and flexible working hours. The research contributes to the field of Organizational Psychology by highlighting the need for sensitive and tailored actions that address the specific realities of young workers, suggesting directions for future investigations.

Key words

Gamification, Robotics Education, Elementary Learning.

1. Mestre em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela MUST. Graduação em Psicologia pela Universidade Paulista. MBA em gestão de Saúde pelo Centro Educacional São Camilo e Especialista em Psicologia Clínica e Institucional pela Universidade Cruzeiro do Sul. E-mail: psicologohenriquecota@gmail.com

2. Doutor e Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Especialista em Psicologia Organizacional pela Universidade de Araraquara e graduado em Psicologia pelo Centro Universitário Central Paulista (UNICEP). Professor Adjunto e Orientador de Capstone no Programa Master of Science in Organizational Psychology da MUST University. Pesquisador do Laboratório de Desenvolvimento Humano e Cognição (LADHECO) e membro do Grupo de Pesquisa em Inteligência Emocional (CNPq). E-mail: isaias.nascimento@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A inserção de jovens no mercado de trabalho tem ocorrido em um contexto de instabilidade econômica, precarização das relações laborais e ausência de políticas públicas eficazes que garantam inclusão produtiva com dignidade. Conforme aponta Antunes (2009), o processo de reestruturação produtiva das últimas décadas trouxe novas formas de precarização, evidenciadas pela flexibilização contratual, elevada rotatividade e vínculos empregatícios frágeis. Tal cenário impacta diretamente a juventude, que ingressa no mundo do trabalho em condições desiguais, com pouco acesso à qualificação e baixa proteção social.

Essa realidade evidencia a continuidade de vulnerabilidades estruturais, reiterando a importância de políticas públicas que assegurem formação qualificada, acesso equitativo às oportunidades laborais e proteção dos direitos sociais. Santos e Gimenez (2015) destacam que, entre 2004 e 2015, mudanças econômicas e sociais impactaram significativamente o mercado de trabalho brasileiro, especialmente no que tange à forma de contratação e permanência no emprego.

Nesse contexto, é fundamental compreender que a simples inserção no mercado não garante, por si só, a inclusão social dos jovens. O que se observa é que muitos deles ocupam postos de trabalho precarizados, com pouca perspectiva de crescimento ou estabilidade, o que os mantém em situação de vulnerabilidade mesmo após o ingresso no mundo laboral. A ausência de políticas de longo prazo voltadas à empregabilidade juvenil, associada à desarticulação entre as esferas de educação, trabalho e assistência social, limita a efetividade das ações públicas e impede o enfrentamento das desigualdades estruturais. Assim, promover a formação integral dos jovens, garantir sua permanência no sistema educacional e criar oportunidades que valorizem suas potencialidades são estratégias indispensáveis para romper o ciclo de exclusão e ampliar as possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

Mudanças demográficas e políticas públicas voltadas à juventude reduziram parcialmente a pressão sobre a entrada precoce no mercado de trabalho, ampliando algumas oportunidades de qualificação. No entanto, conforme dados de 2022, o desemprego entre jovens segue elevado: cerca de 27% entre 18 e 24 anos e 23% entre 25 e 29 anos enfrentam dificuldades para se inserir profissionalmente, o que frequentemente leva ao subemprego e à precariedade das condições de trabalho, conforme nos informam Santos e Gimenez (2015).

Esse cenário revela que, embora as iniciativas públicas tenham contribuído para suavizar algumas barreiras iniciais, elas ainda são insuficientes para enfrentar a complexidade do desemprego

juvenil. A elevada taxa de desocupação entre jovens evidencia uma desconexão entre as políticas de qualificação profissional e as exigências do mercado, que demanda experiências prévias e competências específicas que muitos ainda não tiveram oportunidade de desenvolver. Contudo, o subemprego se apresenta como alternativa recorrente, o que compromete a construção de trajetórias laborais estáveis e a autonomia econômica da juventude. Isso reforça a necessidade de políticas mais articuladas e duradouras, que considerem as especificidades das juventudes e promovam oportunidades que aliem formação, reconhecimento e valorização profissional.

Rocha (2008) observa que, mesmo com sinais de recuperação em 2005, o mercado ainda enfrenta desafios estruturais relevantes, sobretudo no que se refere à inserção de jovens em início de carreira. Esse processo de exclusão, segundo Sawaia (1999), vai além da dimensão econômica, caracterizando-se como uma exclusão simbólica, que nega reconhecimento e pertencimento. Ao não se verem representados ou valorizados, muitos jovens internalizam sentimento de frustração e inadequação, o que compromete sua trajetória profissional e identidade.

Charlot (2000) enfatiza o papel central do trabalho na construção da identidade juvenil, sendo ele responsável por vínculos sociais, pertencimento e sentido de vida. Quando vivenciado sob condições precárias, há uma ruptura entre presente e futuro, gerando insegurança, apatia e desconfiança em relação às instituições. A pandemia de COVID-19 intensificou esse cenário, reduzindo oportunidades e aprofundando desigualdades no acesso à educação e à formação profissional, limitando ainda mais a inserção produtiva da juventude.

Diante desse contexto, é possível afirmar que a precarização das condições de trabalho e a ausência de políticas efetivas de inclusão comprometem não apenas a dimensão econômica da juventude, mas também seu desenvolvimento subjetivo e social. A negação do reconhecimento institucional e profissional mina a autoconfiança dos jovens, enfraquecendo sua motivação e capacidade de projetar um futuro com estabilidade. A pandemia, ao acentuar essas fragilidades, revelou a urgência de estratégias intersetoriais que considerem a juventude como sujeito de direitos com potencial transformador. É fundamental garantir espaços formativos, políticas de proteção social e práticas organizacionais inclusivas que favoreçam a construção de trajetórias significativas, com base na valorização da diversidade, na escuta ativa e na promoção do bem-estar integral.

Diante das exigências organizacionais por inovação e alto desempenho, mesmo de jovens em início de carreira, observam-se obstáculos adicionais à inserção profissional. A ausência de experiência e a demanda por competências técnicas e comportamentais aprofundam as dificuldades de inclusão (Santos & Gimenez, 2015).

Nesse sentido, políticas institucionais voltadas ao bem-estar psicológico dos jovens ganham centralidade. Ambientes que promovem equilíbrio entre vida pessoal e profissional favorecem a saúde mental e o engajamento. Programas voltados à saúde emocional tornam-se fundamentais para a inclusão e permanência qualificada no mercado.

Cavazotte, Lemos e Viana (2012) destacam que a gestão dos contratos psicológicos é essencial para fortalecer o comprometimento organizacional. Segundo os autores, o futuro do trabalho depende da adaptação mútua entre gerações, sendo a convivência intergeracional uma oportunidade para construir espaços mais inclusivos. Para isso, são necessárias pesquisas que aprofundem os valores e as expectativas dos jovens.

Marques (2020) aponta que o aumento do desemprego entre graduados intensifica a insegurança e a incerteza quanto ao futuro. A exigência de experiência prévia para vagas de entrada representa barreira adicional, pois muitos jovens ainda não tiveram oportunidade de desenvolver tais qualificações. A flexibilização das relações de trabalho, com vínculos temporários e instáveis, reforça a desproteção social e a vulnerabilidade juvenil.

Dayrell (2007) reforça que a juventude é atravessada por marcadores sociais como classe, raça, gênero e território. Jovens das periferias enfrentam obstáculos adicionais, como desemprego estrutural e estigmatização, vivendo trajetórias marcadas pela informalidade e pela alternância entre estudo e trabalho, o que compromete a estabilidade profissional.

Portanto, é fundamental compreender a juventude como uma etapa de experimentação e construção de sentidos, que exige o respaldo de políticas públicas intersetoriais articuladas entre educação, trabalho, saúde e assistência social. A ausência de iniciativas estruturadas de inserção produtiva perpetua a exclusão e compromete a cidadania juvenil. Garantir acesso ao trabalho digno é um compromisso ético e político com as novas gerações.

A saúde mental dos jovens no contexto do trabalho é atravessada por múltiplas dimensões, como subjetivas, sociais e estruturais, que tornam esse tema um dos grandes desafios contemporâneos. A precarização do trabalho, marcada por instabilidade, ausência de direitos e fragilidade de vínculos, impacta diretamente a constituição psíquica dos sujeitos. Para Dejours (2007), o sofrimento no trabalho não se reduz a fatores individuais, mas emerge das condições objetivas de organização laboral. Ele destaca que o trabalho pode ser fonte de prazer ou sofrimento, a depender do espaço concedido à criatividade, ao reconhecimento e à cooperação. Quando essas dimensões são negadas, instala-se um sofrimento que, não sendo simbolizado ou compartilhado, pode evoluir para adoecimento.

Essa compreensão é especialmente importante no caso dos jovens, cujas trajetórias ainda estão em construção e que vivenciam com mais intensidade as contradições entre expectativas sociais e a realidade do mercado. Como aponta Sawaia (1999), o sofrimento ético-político decorre da vivência de injustiças que ferem a dignidade humana e que são naturalizadas em contextos de desigualdade. Os jovens, sobretudo aqueles oriundos das classes em vulnerabilidade social, lidam com a frustração de não serem reconhecidos seu esforço, sendo constantemente atravessados por discursos de meritocracia que invisibilizam suas condições concretas de vida.

Segundo Charlot (2000), o trabalho assume um lugar estruturante na produção de sentido para a vida dos jovens. Mais do que um meio de subsistência, o trabalho é vivenciado como promessa de autonomia, pertencimento e reconhecimento social. No entanto, quando essa promessa não se cumpre, instala-se um vazio simbólico que fragiliza os vínculos sociais e subjetivos, contribuindo para a instalação de sofrimento psíquico. Para muitos jovens, o trabalho se transforma em espaço de intensificação de cobranças, metas inalcançáveis e relações hierárquicas autoritárias, levando à desmotivação, ansiedade, tristeza persistente e sensação de fracasso.

Além disso, o discurso hegemônico da produtividade reforça a culpabilização do sujeito por seu próprio sofrimento. Os jovens são levados a crer que sua instabilidade emocional é fruto de incompetência pessoal, o que silencia a crítica às estruturas de exploração e desamparo institucional. Como destacam Yamamoto, Barbosa e Silva (2017), essa lógica impede a criação de estratégias coletivas de cuidado e adoece silenciosamente uma geração que cresceu sob a promessa do sucesso individual como única via de reconhecimento.

O ambiente organizacional, nesse contexto, muitas vezes não oferece canais de escuta, espaços de diálogo ou políticas sistematizadas de acolhimento. Em vez disso, recorrem a soluções pontuais, como palestras motivacionais ou ações de bem-estar desvinculadas de mudanças reais nas condições de trabalho. É necessário, como propõe Dejours (2007), reconstruir os coletivos de trabalho como espaços de partilha, confiança e solidariedade, nos quais o sofrimento possa ser elaborado e transformado.

O sofrimento mental juvenil no trabalho, portanto, não é apenas um problema de saúde, mas um indicador das desigualdades sociais e do esvaziamento das experiências coletivas. A ausência de vínculos significativos no ambiente profissional contribui para a ampliação da sensação de isolamento e desamparo. Assim, a saúde mental precisa ser compreendida como expressão de uma ecologia social do trabalho, na qual aspectos como pertencimento, reconhecimento e justiça simbólica são fundamentais para o bem-estar.

Nesse sentido, políticas públicas e práticas institucionais devem estar orientadas para a construção de ambientes mais saudáveis, que promovam a participação, a escuta ativa e a valorização das trajetórias juvenis. O cuidado com a saúde mental dos jovens trabalhadores não pode ser encarado como ação pontual, mas como política estruturante de inclusão social. Ao integrar escuta, acolhimento e respeito à diversidade, as instituições não apenas previnem o adoecimento, mas reafirmam o trabalho como direito e como espaço de produção de sentido e cidadania.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, em que combina pesquisa documental e revisão de literatura narrativa, para investigar a relação entre saúde mental e a inserção de jovens no mercado de trabalho. O objetivo é compreender como esses fatores interagem e de que forma podem contribuir para a promoção da inclusão social. A pesquisa foi aprovada pelo comitê de ética da MUST University, que garante que todos os procedimentos respeitem as normas éticas pertinentes à realização do estudo. Para a busca de artigos e documentos, foram utilizados os seguintes descritores e palavras-chave: "saúde mental" AND "inclusão social" AND "mercado de trabalho juvenil" OR "empregabilidade juvenil" AND "políticas organizacionais de saúde mental" AND "promoção de saúde mental no trabalho". Esses termos foram aplicados em pesquisa no Portal de Periódicos da CAPES.

A seleção dos materiais foi pautada pelos seguintes critérios de inclusão, de modo a garantir a relevância e atualidade das publicações analisadas: Estudos publicados nos últimos nove anos (2015-2024) que abordem temas relacionados à saúde mental, inclusão social e mercado de trabalho juvenil; Artigos, dissertações e teses que explorem especificamente a relação entre saúde mental e a inserção de jovens em situação de vulnerabilidade no mercado de trabalho; Documentos institucionais sobre políticas organizacionais voltadas à promoção da saúde mental no ambiente profissional, especialmente aqueles divulgados por empresas de âmbito nacional em meio eletrônico. Os critérios de exclusão incluem: materiais que não abordem diretamente a relação entre saúde mental e inclusão no mercado de trabalho juvenil; publicações que discutam saúde mental amplamente, sem foco específico nos desafios enfrentados por jovens em situação de vulnerabilidade. A seleção de publicações foi baseada em critérios bem definidos, para garantir uma abordagem ampla sobre saúde mental, mas com um foco específico nos desafios enfrentados por jovens em situação de vulnerabilidade. Para assegurar a relevância dos materiais ao objetivo do estudo, será realizada uma

pré-seleção dos documentos. Inicialmente, serão analisados os resumos das publicações para verificar sua adequação ao tema geral. Apenas os materiais que abordarem saúde mental de maneira abrangente seguirão para uma análise mais aprofundada, garantindo uma triagem eficiente e alinhada ao escopo da pesquisa.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, seguindo a metodologia proposta por Bardin (2011). Esse método permitiu a identificação, categorização e interpretação das informações obtidas na pesquisa documental e na revisão de literatura narrativa. O processo foi estruturado em três etapas principais: 1) Pré-análise - foi realizada uma leitura exploratória dos materiais para identificar temas recorrentes e mapear as principais ideias presentes nos textos. Nessa fase, anotações e reflexões preliminares foram registradas para subsidiar a organização dos dados; 2) Codificação e categorização - As unidades de análise serão definidas com base na recorrência e relevância dos temas identificados. As categorias serão estabelecidas tanto a partir de conceitos pré-existentes na literatura quanto de elementos emergentes do material analisado, garantindo uma abordagem abrangente e criteriosa; 3) Validação e confiabilidade - Para assegurar a consistência da análise, a definição das categorias será discutida com especialistas na área, promovendo uma triangulação de informações que reforçará a validade dos achados. Essa etapa contribuirá para a confiabilidade dos resultados e a solidez das interpretações realizadas.

As categorias a serem exploradas durante a análise dos dados incluem: "impacto da saúde mental na empregabilidade juvenil", "barreiras e desafios na inserção profissional de jovens em vulnerabilidade" e "estratégias e políticas organizacionais para a promoção da saúde mental". Essas categorias emergirão de forma indutiva a partir dos dados coletados, sendo construídas com base na análise dos materiais, permitindo a identificação de novos temas durante o processo. Para garantir que essa abordagem seja sistemática e rigorosa, será adotado um processo de codificação detalhada, no qual as unidades de análise serão inicialmente agrupadas em temas recorrentes.

A pesquisa realizada no Portal de Periódicos da CAPES utilizando os descritores "saúde mental" AND "inclusão social" AND "mercado de trabalho juvenil" OR "empregabilidade juvenil" AND "políticas organizacionais de saúde mental" AND "promoção de saúde mental no trabalho" resultou em nenhum artigo encontrado. Ao incluir "saúde mental de jovens no mercado de trabalho", foram encontrados 343 resultados de 2015 a 2024. Combinando o tema anterior com "Jovem no mercado de trabalho" ou "empregabilidade jovem", obteve-se apenas um artigo, que aborda egressos de residência em enfermagem e o mercado de trabalho. A pesquisa com "Saúde mental do jovem no trabalho" AND "políticas organizacionais" também não apresentou resultados.

Na busca por "Saúde mental do jovem no trabalho" AND "Promoção de saúde mental", de 2015 a 2024, foram encontrados 25 artigos, com a seguinte distribuição: 3 no contexto universitário, 7 no contexto escolar, 3 sobre a temática do suicídio, 1 com conteúdo farmacológico, 1 relacionado a exercícios físicos, alimentação e combate ao tabagismo, 2 em outros tópicos, 1 sobre saúde sexual e 2 referentes ao tema vestibular (sendo 1 artigo sobre formação de professores, inacessível).

3. DESENVOLVIMENTO

Diante da pesquisa realizada, em que leva em consideração os critérios adotados, destacaram-se quatro artigos. O primeiro, "Projeto Na Lida da Vida: relato de experiência de orientação para o trabalho com estudantes concludentes do curso de Psicologia da Universidade Federal do Ceará", apresenta uma iniciativa voltada para a orientação profissional de universitários em fase de conclusão do curso. O estudo ressalta a importância de ações estruturadas para auxiliar a transição desses estudantes para o mercado de trabalho, em que aborda desafios e estratégias adotadas no processo.

Esses achados evidenciam a necessidade de suporte na inserção profissional dos jovens, o que se aproxima do problema de pesquisa ao indicar que a ausência de apoio adequado pode gerar impactos emocionais significativos. No entanto, o artigo foca em universitários, enquanto este estudo analisa jovens trabalhadores em diferentes contextos, o que reforça a importância de investigar como a relação com o trabalho afeta sua saúde mental ao longo do tempo.

O segundo artigo, "Saúde mental dos adolescentes em uma Unidade Básica de Saúde de Minas Gerais" de Gontijo et al. (2023), um estudo documental, destacou a prevalência de adolescentes com distúrbios mentais atendidos pela UBS (4%) e evidencia a negligência social em relação às psicopatologias nessa faixa etária e a necessidade de novas estratégias de intervenção. Os resultados apontam para a importância de fortalecer políticas públicas voltadas à saúde mental dos jovens, o que dialoga com esta pesquisa ao reconhecer a vulnerabilidade dessa população e a urgência de ações preventivas.

A aproximação entre os estudos se dá na preocupação com os fatores que afetam a saúde mental juvenil, ainda que sob perspectivas distintas. Enquanto o artigo foca na assistência oferecida por unidades de saúde, esta pesquisa investiga como a inserção no mercado de trabalho influencia o bem-estar psicológico dos jovens. A compreensão dessas diferentes abordagens é essencial para a construção de estratégias mais amplas e eficazes de suporte à juventude.

Por outro lado, a limitação do estudo documental está na falta de uma análise específica sobre o impacto do trabalho na saúde mental dos adolescentes, que restringe sua aplicabilidade ao contexto desta pesquisa. Todavia, os próprios autores destacam a necessidade de ampliar a amostra e comparar dados com outros serviços de saúde, o que poderia oferecer uma visão mais abrangente e contribuir para o aprofundamento da discussão sobre o tema.

O terceiro artigo, "Egressos de residência em enfermagem e o mercado de trabalho" Carvalho et al.(2019), um estudo quantitativo, descritivo, exploratório e transversal, identificou o predomínio do sexo feminino, profissionais jovens e recém-formados, inseridos no mercado de trabalho através da residência, em que busca amadurecimento profissional e aquisição de competências. Os egressos buscavam estabilidade profissional e financeira, que protela a emancipação da residência parental. Mais de 90% dos alunos conseguiram colocação profissional após a residência. Contudo, é importante considerar que os egressos de programas de residência representam uma amostra possivelmente privilegiada, uma vez que a residência oferece suporte e estrutura para a inserção profissional, o que pode não refletir a realidade da maioria dos jovens enfermeiros, especialmente aqueles em situação de maior vulnerabilidade social. Essa limitação, somada ao fato de o estudo não abordar a relação entre a área de formação e atuação e ser focado em uma única região, aponta para a necessidade de cautela na generalização dos resultados.

O quarto artigo, "Síndrome de Burnout em professores durante a pandemia da COVID-19" Santos et al. (2023), uma análise estatística descritiva da amostra que indicou a necessidade de ações de promoção de saúde para professores mais jovens devido à maior carga horária, menos experiência, condições ergonômicas inadequadas e dificuldade no manejo tecnológico do ensino-aprendizagem, é incluído por trazer uma análise relevante sobre a sobrecarga em profissionais jovens em início de carreira, apesar do seu foco primário ser a docência e a coleta de dados não abranger todos os estados do Brasil. Este estudo revela aspectos importantes da experiência de sobrecarga nesse grupo etário, justificando a sua inclusão para complementar a análise sobre os desafios enfrentados por jovens no mercado de trabalho, mesmo num contexto profissional distinto.

A análise e discussão dos resultados dos artigos selecionados revelam diversas perspectivas sobre a interface entre saúde e trabalho, em que emprega metodologias e focos distintos. O estudo de Coelho e colaboradores (2023) enfatiza a relevância do apoio psicológico e da orientação profissional, o que se conecta com a literatura existente sobre a importância do suporte social e emocional no ambiente de trabalho (Cardoso, Borsa, & Segabinazi, 2018). A pesquisa de Gontijo e colaboradores (2023) destaca a prevalência de transtornos mentais em adolescentes, um achado que ressoa com a

crescente discussão sobre a necessidade de incluir a saúde mental na agenda política e nas políticas públicas, segundo Couto e Delgado, 2015.

O trabalho de Carvalho e colaboradores (2019) oferece insights sobre a transição de jovens para o mercado de trabalho e suas expectativas, um tema de grande relevância para a Psicologia Organizacional, especialmente no que tange à adaptação e ao desenvolvimento de carreira. Por sua vez, Santos e colaboradores (2023) investigam a Síndrome de Burnout em professores jovens, contribuindo para a literatura sobre estresse ocupacional e suas manifestações em diferentes contextos profissionais, de acordo com Leite (2020).

A análise conjunta desses estudos revela uma significativa lacuna na literatura existente no que se refere à saúde mental de jovens no contexto específico das políticas organizacionais. Essa constatação aponta para um campo promissor para futuras investigações, que poderiam explorar, por exemplo, o impacto de programas de bem-estar e desenvolvimento nas políticas de inclusão e retenção de jovens, ou ainda analisar como diferentes modelos de gestão e cultura organizacional afetam a saúde mental desse grupo. A Psicologia Organizacional, com seu conhecimento teórico e metodológico, desempenha um papel crucial no desenvolvimento dessas pesquisas e na proposição de intervenções práticas que visem à promoção do bem-estar psicológico e à inclusão efetiva dos jovens no mercado de trabalho, em que contribui para a construção de ambientes laborais mais saudáveis e produtivos.

A análise dos estudos selecionados evidencia um interesse comum em compreender a interface entre saúde mental e inserção profissional de jovens. No entanto, há distinções relevantes quanto aos objetivos específicos, às populações analisadas e, principalmente, às metodologias adotadas, o que requer uma análise comparativa fundamentada.

A presença de abordagens quantitativas, como em Santos e colaboradores (2023) e Carvalho e colaboradores (2019), oferece dados robustos sobre a incidência de transtornos como o *Burnout* entre professores iniciantes e sobre a alta empregabilidade de egressos de programas de residência. Esses achados são relevantes para políticas em larga escala, pois, como ressalta Leite (2020), os dados quantitativos ajudam a compreender padrões de sofrimento psíquico e suas correlações com fatores laborais, como sobrecarga e falta de suporte institucional.

Por outro lado, estudos qualitativos e participativos, como o de Coelho e colaboradores (2023), revelam experiências subjetivas marcadas por insegurança, autoconhecimento e necessidade de acolhimento na transição da universidade para o mercado. Essa dimensão subjetiva é essencial, pois, como argumentam Cardoso e colaboradores (2018), o suporte emocional no início da vida

profissional atua como fator de proteção à saúde mental, sendo indispensável para jovens em situação de vulnerabilidade.

Essa diversidade metodológica, ao mesmo tempo em que amplia o escopo da análise, impõe limites quanto à comparabilidade dos achados. Como enfatizam Bardin (2011) e Couto e colaboradores (2015), a articulação entre diferentes metodologias exige uma leitura cuidadosa das realidades investigadas. No caso de Gontijo e colaboradores (2023), por exemplo, a prevalência de transtornos mentais em adolescentes atendidos por UBS sugere uma continuidade dos fatores de vulnerabilidade enfrentados pelos jovens ao ingressarem no mundo do trabalho, ainda que em contextos distintos. A análise de Jansen e colaboradores (2011) reforça esse panorama ao destacar como os fatores socioeconômicos estão diretamente associados à incidência de depressão e ansiedade nessa faixa etária.

A comparação entre professores jovens e jovens trabalhadores de outras áreas também merece atenção crítica. Embora compartilhem a sobrecarga e a insegurança, como afirmam Santos e colaboradores (2023), há particularidades setoriais que não podem ser negligenciadas. A precarização do trabalho, a instabilidade contratual e as exigências de hiperprodutividade em setores informais, como discutem Marques (2020) e Menezes e colaboradores (2023), afetam de forma específica os jovens de baixa renda, ampliando sua vulnerabilidade psicológica e social.

Além disso, a ausência de estudos focados especificamente na relação entre políticas organizacionais e saúde mental de jovens trabalhadores, identificada na pesquisa bibliográfica, confirma uma lacuna crítica na literatura brasileira. Conforme apontado por Ribeiro (2011) e Tommasi e colaboradores (2020), esta carência pode estar associada à invisibilidade social da juventude trabalhadora e à insuficiência de políticas intersetoriais que articulem trabalho, saúde e educação de forma integrada.

Diante disso, esta pesquisa busca contribuir para o campo da Psicologia Organizacional ao adotar uma abordagem qualitativa voltada à escuta dos jovens em situação de vulnerabilidade. A articulação entre juventude, saúde mental e políticas organizacionais propõe um olhar mais sensível às singularidades desse grupo e pretende subsidiar práticas institucionais mais inclusivas, conforme defendido por Cavazotte e colaboradores (2012), que destacam a importância da gestão sensível às expectativas dos jovens profissionais.

Assim, compreende-se que a promoção da saúde mental no ambiente de trabalho, além de uma exigência ética, constitui uma estratégia de sustentabilidade organizacional. A literatura revisada, somada à análise documental, aponta que a implementação de práticas como mentorias, flexibilização

de jornada e suporte psicossocial são medidas possíveis e desejáveis, principalmente em contextos de maior vulnerabilidade, como recomenda o Ministério do Desenvolvimento Social (2015).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar como as políticas organizacionais voltadas à promoção da saúde mental podem atuar como facilitadoras na inclusão de jovens em situação de vulnerabilidade no mercado de trabalho. A partir de uma abordagem qualitativa, sustentada por revisão de literatura e análise documental, foi possível identificar lacunas significativas na literatura científica e nas práticas organizacionais, especialmente no que tange à construção de ambientes laborais que contemplem as especificidades da juventude em contextos de risco social.

No decorrer da pesquisa, verificou-se que os jovens enfrentam múltiplas barreiras no processo de inserção profissional, tais como precarização das relações de trabalho, descompasso entre formação e exigências do mercado, além de altos índices de adoecimento mental, como ansiedade, depressão e *burnout*. Tais fatores, já discutidos nos capítulos teóricos e evidenciados nos estudos analisados, indicam que a ausência de estratégias organizacionais específicas contribui para a manutenção de um ciclo de exclusão e sofrimento psíquico.

Os resultados obtidos reforçam que a saúde mental deve ser compreendida como eixo estruturante das políticas de inclusão no trabalho e não apenas como um aspecto periférico. A literatura consultada aponta que intervenções como mentorias, flexibilização de jornada, oferta de suporte psicológico e desenvolvimento de habilidades socioemocionais são medidas eficazes para promover bem-estar e retenção dos jovens nas organizações. Contudo, ainda são tímidas as iniciativas que tratam dessa demanda de forma articulada e sistemática.

A análise dos artigos também revelou uma lacuna relevante na literatura científica brasileira, em que poucos estudos abordam diretamente a relação entre políticas organizacionais e saúde mental de jovens trabalhadores. Essa ausência compromete a formulação de políticas públicas e empresariais que considerem as singularidades dessa faixa etária. Tal cenário reforça a importância de ampliar os estudos empíricos sobre a temática, fomentando pesquisas que incluam a escuta dos jovens e a avaliação de programas já existentes.

Dessa forma, esta pesquisa contribui para o campo da Psicologia Organizacional ao destacar a urgência de práticas mais inclusivas e humanizadas, que levem em consideração não apenas a produtividade, mas o desenvolvimento integral dos jovens. Ao reafirmar a importância de políticas

organizacionais sensíveis à saúde mental, o estudo aponta para um caminho promissor na construção de ambientes de trabalho mais equitativos, éticos e sustentáveis.

Por fim, espera-se que as reflexões aqui apresentadas possam subsidiar não apenas a conduta de gestores e novas políticas públicas, mas também a formação de profissionais da Psicologia, da Educação e das áreas sociais, que atuam diretamente com a juventude. A construção de um mercado de trabalho mais justo passa, necessariamente, pelo reconhecimento do jovem como sujeito de direitos e pela valorização do seu bem-estar psicológico como base para uma trajetória profissional saudável e emancipadora.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antunes, R. (2009). O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo.

Cardoso, H. F., Borsa, J. C., Segabinazi, J. D. (2018). Indicadores de saúde mental em jovens: fatores de risco e de proteção. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*. v. 9(3, Supl. 1). P. 3–25.

Carvalho, D. J. M., Silva. R. M. O., Fernandes. J. D., Cordeiro. A. L. A. O., Santos. O. M. B., Silva. L. S., Silva. A. C. P., Silva. E. A. L. (2019). Egressos de residência em enfermagem e o mercado de trabalho. *Revista de enfermagem UFPE online*. 13, Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/revistaenfermagem/article/view/238381>, Acesso em 01 de março de 2025.

Cavazotte, F., Lemos, A. H. C., Viana, M. A. M. (2012). A influência da confiança e do contrato psicológico no comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 456–475. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000300005>

Charlot, B. (2000). Da relação com o saber: elementos para uma teoria. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

Coelho. R. N., Gomes. C. J. A., Teófilo. M. S. R. (2021) Projeto “Na lida da vida”: relato de experiência de orientação para o trabalho com estudantes concludentes do curso de Psicologia da Universidade Federal do Ceará. Em extensão. Edição especial. p. 134 – 150. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/62500>, acesso em: 01 de março de 2025.

Couto, M. C. V., Delgado, P. G. G. (2015). Crianças e adolescentes na agenda política da saúde mental brasileira: inclusão tardia, desafios atuais. *Psicologia Clínica*. v. 27(1). p. 17–40.

Dayrell, J. (2007). A escola “faz gênero”? Juventude, escola e experiências culturais. In: Abramowicz, A.; Silva, T. T. da (Orgs.). *Educação e gênero: textos fundamentais*. São Paulo: Autêntica.

Dejours, C. (2007). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV.

Gontijo. T. A. M., Silva. L. B., Braga. V. A. F., Del-fiacio. N. V., Cambraia. D. H., Souza. L. R., Nunes. M. R. (2023). Saúde Mental dos adolescentes em uma Unidade Básica de Saúde de Minas Gerais. *Brazilian Journal of Health Review*. v. 6. p. 17952 – 17958. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/62280>, acesso em: 01 de março de 2025.

Jansen. K., Mondin. T. C., Ores. L. C., Souza. L. D. M., Konradt. L. E. Pinheiro. R. T., Silva. R. A. (2011). Transtornos mentais comuns e qualidade de vida em jovens. *Cad. Saúde Pública* 27. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/FC9bFMmLXx7nLP5fY88vrnr/>, acesso em 23 de março de 2025.

Leite, F. R. (2020). Saúde mental e atitude empreendedora: estudo com jovens trabalhadores. Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais.

Marques, E. A. (2020). Juventude e trabalho: dilemas da inserção profissional no Brasil contemporâneo. São Paulo: Cortez.

Menezes, V. M. O. Santos, R. S. (2023). Juventude, educação e trabalho no Brasil (2012-2022). *Tempo Social*, v. 35(3). p. 137–160.

Ministério do Desenvolvimento Social. (2015). Aprendizagem profissional [PDF]. Brasil sem Miséria. Disponível em: https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/brasil_sem_miseria/cartilha_aprendizagem_profissional2.pdf, acesso em 2 de fevereiro de 2025.

Ribeiro, M. A. (2011). Juventude e trabalho: construindo a carreira em situação de vulnerabilidade. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*. v. 63(spe). p. 58–70.

Rocha, H. M. (2008). Mercado de trabalho e juventude: dilemas da empregabilidade. *Revista Brasileira de Estudos da Juventude*, 5(1), 89–103.

Santos. I.T., Couto. M. F. F., Pereira. M. M., Braz. M. V. (2023). Síndrome de Burnout em professores durante a pandemia da COVID-19. *Psicologia em Pesquisa*. v. 17. p. 1–24. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/psicologiaempesquisa/article/view/35535>, acesso em 01 de março de 2025.

Santos, M. C., Gimenez, D. (2015). Juventude, trabalho e vulnerabilidade social: impasses da política de emprego no Brasil. *Revista Katálysis*, 18(1), 137–145. <https://doi.org/10.1590/1414-49802015000100013>

Sawaia, B. B. (1999). As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social. Petrópolis: Vozes.

Tommasi, L. D., Corrochano, M. C. (2020). Do qualificar ao empreender: políticas de trabalho para jovens no Brasil. *Estudos Avançados*. v. 34 (99). p. 353–372.

Yamamoto, O. H., Barbosa, A. J. G., Silva, M. C. (2017). Psicologia e trabalho: práticas de inclusão de jovens no mercado. Campinas: Alínea.



Uma análise do clima organizacional da vara da infância e juventude cível de Goiânia/GO.

(Este artigo impacta a ODS 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.) (Este artigo também impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.)

Maria Krislla Camisão Corrêa Fernandes¹

Anelise Schaurich dos Santos²



RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar o clima organizacional da Vara da Infância e Juventude Cível de Goiânia/GO. A metodologia utilizada foi quantitativa, por meio de questionário aplicado online, que continha vinte e nove questões fechadas e duas questões abertas. Participaram da pesquisa 34 funcionários, sendo a maioria do sexo feminino. Os dados revelaram percepções majoritariamente positivas, embora tenham sido identificadas fragilidades em pontos como reconhecimento profissional e clareza da comunicação. O estudo contribui para a formulação de estratégias de melhoria no ambiente institucional e reforça a importância da escuta ativa e da valorização dos servidores no setor público.

Palavras-chave

Clima Organizacional. Gestão Pública. Judiciário.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the organizational climate of the Juvenile and Civil Court of Goiânia/GO. A quantitative methodology was used through an online questionnaire, which included twenty-nine closed-ended questions and two open-ended questions. A total of 34 employees participated in the study, the majority of whom were female. The data mainly revealed positive perceptions, although weaknesses were identified in areas such as professional recognition and clarity of communication. The study contributes to the development of strategies for improving the institutional environment and reinforces the importance of active listening and valuing public sector employees.

Key words

Organizational Climate. Public Management. Judiciary.

1. Mestre em Psicologia Organizacional pela Must University, Graduada em Direito. E-mail: Mariakrisllaf@gmail.com

2. Psicóloga, Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Doutora em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Especialista em Gestão em Saúde pela UFSM e licenciada em Educação Profissional e Tecnológica pelo Programa Especial de Graduação da UFSM. Professora do Curso de Mestrado em Psicologia Organizacional da MUST University. Email: anelise.santos@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A temática do clima organizacional tem ocupado um espaço central nas discussões contemporâneas sobre gestão de pessoas, especialmente no setor público, no qual os desafios relacionados à motivação, ao engajamento e à qualidade de vida no trabalho são cada vez mais evidentes. Diante de estruturas organizacionais complexas, rotinas intensas e exigências emocionais constantes, torna-se indispensável compreender como os servidores públicos percebem o ambiente em que estão inseridos e como essas percepções influenciam o desempenho institucional. A atenção ao clima organizacional é, portanto, uma estratégia não apenas de valorização dos profissionais, mas também de fortalecimento da cultura organizacional e da eficiência dos serviços prestados à sociedade.

No contexto do Poder Judiciário, esse debate assume contornos ainda mais sensíveis, dada a relevância social das decisões tomadas por seus profissionais e a complexidade das demandas enfrentadas cotidianamente. A Vara da Infância e Juventude Cível de Goiânia, objeto deste estudo, lida diariamente com casos que exigem elevado grau de responsabilidade, empatia e rigor técnico. Nesse cenário, investigar o clima organizacional permite identificar fatores que promovem ou dificultam o bem-estar dos servidores, oferecendo subsídios concretos para a construção de ambientes mais justos, acolhedores e produtivos.

A justificativa deste trabalho repousa sobre a necessidade de construir um diagnóstico sensível e aprofundado das percepções dos servidores da Vara, a fim de orientar políticas de gestão mais eficazes e coerentes com as demandas reais da equipe. O levantamento de dados sobre aspectos como relações interpessoais, comunicação, reconhecimento, condições de trabalho, bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional contribui para revelar as potencialidades da instituição e os pontos que necessitam de atenção. Além disso, busca-se fortalecer a cultura de escuta ativa, diálogo institucional e construção coletiva de soluções.

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo principal analisar o clima organizacional da Vara da Infância e Juventude Cível de Goiânia. A escolha por uma abordagem quantitativa possibilita mensurar essas percepções de maneira sistemática, com base na frequência das respostas e na identificação de tendências predominantes no grupo. Ao se articular com uma fundamentação teórica robusta, o estudo possibilita não apenas a análise descritiva dos dados, mas também sua interpretação crítica, permitindo o diálogo entre os resultados empíricos e os referenciais sobre clima organizacional no setor público.

Em síntese, esta pesquisa representa um esforço de compreensão humanizada e estratégica do cotidiano dos servidores da Vara da Infância e Juventude Cível de Goiânia. Ao dar voz a essas experiências, o estudo não apenas contribui para a literatura acadêmica, mas também oferece uma ferramenta concreta para a tomada de decisões institucionais mais alinhadas aos princípios da justiça, da escuta e da valorização do trabalho humano.

2. METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem metodológica quantitativa, de caráter descritivo, com o objetivo de analisar o clima organizacional da Vara da Infância e Juventude Cível de Goiânia, situada no estado de Goiás, Brasil. A escolha por esse método visou possibilitar a mensuração das percepções dos servidores acerca de variáveis institucionais, identificando tendências e padrões com base em frequências, médias e desvio padrão, o que conferiu maior objetividade à análise das percepções subjetivas.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, elaborado com base em referenciais teóricos clássicos e contemporâneos sobre clima organizacional. Foram utilizados modelos consagrados como os de Litwin e Stringer (1968) e Kolb et al. (1986) (apud Villardi et al., 2011) adaptados à realidade do serviço público conforme a proposta de Villardi et al. (2011). A versão final do instrumento passou por validação ética junto ao comitê de pesquisa da *Must University* e foi aplicada de forma anônima via plataforma Google Forms, respeitando os princípios éticos e a voluntariedade da participação.

O questionário foi composto por 33 questões, sendo 32 de natureza fechada, baseadas na escala de *Likert* de cinco pontos, e 1 questão aberta. As perguntas avaliaram seis dimensões principais do clima organizacional: condições de trabalho, relações interpessoais, comunicação e reconhecimento, bem-estar, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A inclusão da dimensão “bem-estar” considerou a crescente preocupação com a saúde mental no setor público.

A amostra foi composta por servidores efetivos, comissionados, terceirizados e estagiários da unidade pesquisada, totalizando 34 respondentes entre os dias 07 e 15 de abril de 2025. Todos os participantes consentiram formalmente, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), demonstrando confiança na seriedade da proposta investigativa. A coleta garantiu o

anonimato e a confidencialidade das informações, assegurando o cumprimento das diretrizes éticas aplicáveis às ciências humanas.

Os dados foram organizados e analisados com o auxílio do software Microsoft Excel, utilizando estatística descritiva para interpretação das frequências absolutas e relativas, médias e desvios-padrão por item e por dimensão. A categorização dos índices seguiu os critérios adotados por instituições públicas, classificando os resultados como inaceitáveis (abaixo de 40%), ruins (40 a 49,9%), razoáveis (50 a 69,9%), bons (70 a 89,9%) e ideais (90 a 100%).

Por fim, as respostas abertas foram tratadas com base na análise de conteúdo, complementando a abordagem quantitativa com *insights* qualitativos sobre sugestões, críticas e percepções livres dos participantes. A metodologia aplicada buscou conjugar rigor técnico e sensibilidade ética, oferecendo uma leitura aprofundada do clima organizacional e subsidiando propostas de melhorias alinhadas à realidade institucional.

3. CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA RELAÇÃO COM O TRABALHADOR

O clima organizacional constitui um fenômeno coletivo, dinâmico e multidimensional, fundamental para compreender a forma como os trabalhadores percebem e vivenciam o ambiente institucional. Trata-se de um elemento estruturante da vida organizacional, cuja influência se estende desde os níveis motivacionais individuais até a qualidade dos processos e resultados institucionais. Para Litwin e Stringer (1968), o clima pode ser compreendido como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, com impacto direto na motivação e no comportamento dos indivíduos (Gonçalves et al., 2023).

Essa concepção é compartilhada por Gonçalves et al. (2023), que interpretam o clima como uma representação das práticas e procedimentos vivenciados na organização, funcionando como um termômetro da satisfação coletiva. Diferente da cultura organizacional — associada a valores e pressupostos mais estáveis — o clima é uma leitura perceptiva, sujeita a variações conjunturais e estruturais. É, portanto, uma construção social que reflete as experiências cotidianas dos colaboradores.

Lima, Leuch e Buss (2017) definem o clima como uma “atmosfera psicológica” que, embora invisível, permeia intensamente as relações interpessoais, a produtividade e o bem-estar no trabalho. Tal atmosfera é moldada por fatores como estilo de liderança, clareza na comunicação, justiça

organizacional e reconhecimento. Essa visão amplia o olhar sobre o fenômeno, incluindo tanto aspectos objetivos quanto simbólicos.

Para Freitas (2005, apud Gonçalves et al., 2023), é essencial diferenciar os componentes do clima de seus preditores e consequências. Eventos pontuais, como a negativa de um aumento, não constituem o clima em si, mas sim estímulos situacionais. O clima é identificado por padrões consistentes de percepção e comportamento, sendo captado por instrumentos sensíveis às especificidades do ambiente institucional.

Os modelos teóricos clássicos oferecem importantes contribuições para a mensuração do clima. Litwin e Stringer (1968) propõem nove dimensões — estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões — que permitem capturar a complexidade do fenômeno (Bispo, 2006). Complementarmente, Kolb et al. (1986) incluem variáveis como conformismo, clareza organizacional, calor humano e estilo de liderança, enfatizando a dimensão subjetiva das experiências organizacionais.

No setor público, o clima organizacional adquire especificidades relacionadas à burocracia, à rigidez normativa e à escassez de reconhecimento. Nunes (2015) aponta que a lentidão nos processos administrativos e a ausência de feedback dificultam a vinculação afetiva dos servidores à missão institucional. Isso evidencia a necessidade de abordagens mais sensíveis à realidade dos órgãos públicos.

Bispo (2006) argumenta que lideranças participativas estão associadas a climas organizacionais mais saudáveis, pois promovem o envolvimento dos trabalhadores, o sentimento de pertencimento e o fortalecimento dos vínculos com a organização. Gonçalves et al. (2023) reforçam que o setor de Recursos Humanos exerce papel central na mediação entre os objetivos institucionais e as necessidades dos colaboradores, sendo responsável por articular políticas que promovam um ambiente de trabalho mais justo e colaborativo.

Carvalho e Oliveira (2024), ao citarem Berberoglu (2018), explicam que o clima organizacional é também reflexo do universo simbólico da organização — ou seja, envolve elementos intangíveis como os valores partilhados, as formas de comunicação, a gestão da autoridade e os modos de convivência institucional. Em síntese, o clima organiza e traduz o modo como os trabalhadores interpretam o funcionamento e os sentidos de sua atividade profissional.

A pesquisa de clima organizacional, nesse sentido, emerge como ferramenta estratégica para identificar pontos de tensão, reconhecer potencialidades e orientar processos de transformação institucional. Fischer (1996, apud Carvalho & Oliveira, 2024) afirma que sua principal função é revelar fragilidades e subsidiar intervenções que contribuam para a melhoria da qualidade de vida no

trabalho. Lima, Leuch e Buss (2017) demonstram, inclusive, que a existência de um clima favorável impacta diretamente na satisfação, no desempenho e na qualidade dos serviços prestados.

Contudo, para que seja efetiva, a pesquisa de clima não pode ser vista como um fim em si. Segundo Santos, Neiva e Andrade-Melo (2013, apud Gonçalves et al., 2023), quando não é acompanhada de planos de ação, a pesquisa tende a ser recebida com descrédito, minando a confiança dos servidores. Altmann (2000, apud Lima, Leuch & Buss, 2017) reforça que sua utilização contínua e estratégica pode gerar impactos concretos, como redução de absenteísmo, aumento da produtividade e fortalecimento do engajamento.

A compreensão e a gestão do clima organizacional exigem, portanto, capacidade de escuta, sensibilidade para ler os sinais do ambiente e compromisso político com a transformação. Como destaca Bispo (2006), o clima positivo não surge espontaneamente — ele é construído a partir de escolhas gerenciais e de práticas institucionais coerentes com os valores declarados.

3.1 A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico

A pesquisa de clima organizacional constitui um dos principais instrumentos de diagnóstico da saúde institucional. Para Coda (apud Bispo, 2006), trata-se de um levantamento sistemático que transforma percepções subjetivas em indicadores objetivos, fornecendo subsídios para decisões estratégicas e melhorias no ambiente de trabalho. Mais do que captar opiniões, seu papel é dar voz aos colaboradores e orientar ações concretas.

Segundo Bispo (2006), a eficácia da pesquisa depende da sensibilidade do instrumento adotado, que deve abarcar tanto dimensões estruturais (recompensa, responsabilidade, padrões) quanto aspectos simbólicos (identidade, conflito, cooperação). Lima, Leuch e Buss (2017) complementam ao afirmar que a simples quantificação não basta: é necessário interpretar os dados à luz da cultura organizacional, da história institucional e das relações humanas ali estabelecidas.

Experiências recentes de órgãos públicos demonstram a importância desse tipo de levantamento. O TJMA (2022), por exemplo, alcançou um índice de satisfação de 79,2%, considerado “bom”. Apesar disso, foram identificadas críticas à sobrecarga de trabalho e à escassez de pessoal. Já a CGJ-RJ (2022) apontou elevada satisfação com as lideranças imediatas, mas destacou fragilidades em infraestrutura e remuneração. O TRT-2 (2023) revelou uma disparidade expressiva: enquanto servidores registraram Índice de Clima Organizacional (ICO) de 74,7%, magistrados indicaram apenas 44,2%.

Esses dados evidenciam a importância de tratar o diagnóstico como parte de um ciclo contínuo: planejamento, escuta, devolutiva e ação. Gonçalves et al. (2023) enfatizam que a ausência de resposta institucional às demandas identificadas gera desconfiança, frustração e desmobilização. Carvalho e Oliveira (2024) reforçam que a credibilidade da pesquisa está diretamente ligada à sua capacidade de gerar mudanças visíveis.

Fischer (1996), citado pelas autoras, recomenda que as pesquisas de clima sejam acompanhadas por comitês de acompanhamento, oficinas participativas e canais permanentes de escuta. O objetivo é garantir que o diagnóstico não se transforme em um ritual burocrático, mas sim em um processo de construção coletiva da realidade institucional.

Por fim, o clima organizacional deve ser compreendido como um fenômeno dinâmico e processual. Os relatórios do TJMA, CGJ-RJ e TRT-2 evidenciam que o ambiente de trabalho é sensível a mudanças internas e externas e que o acompanhamento sistemático das percepções dos servidores contribui para a construção de um ambiente mais saudável, justo e produtivo. Como afirmam Lima, Leuch e Buss (2017), a gestão do clima exige continuidade, sensibilidade institucional e compromisso com a valorização das pessoas.

4. DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS NA VIDA DO TRABALHADOR

O clima organizacional é um fenômeno coletivo, construído a partir das percepções, sentimentos e interpretações dos trabalhadores sobre os diversos aspectos que estruturam a vida institucional. Essas percepções, embora subjetivas, são socialmente compartilhadas e influenciam diretamente o engajamento, a satisfação, o desempenho e a qualidade de vida no trabalho (QVT). Em um ambiente organizacional saudável, marcado por relações respeitadas, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento, os servidores tendem a apresentar maior motivação e comprometimento com os objetivos institucionais. Por outro lado, climas organizacionais disfuncionais potencializam conflitos, adoecimentos e retração institucional (Gonçalves et al., 2023).

Nesse sentido, a literatura aponta que o clima organizacional é composto por múltiplas dimensões interdependentes, como comunicação, reconhecimento, relações interpessoais, liderança, desenvolvimento profissional, condições de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Cada uma dessas dimensões impacta de maneira significativa a forma como os trabalhadores se relacionam com suas funções, colegas e chefias. Lima, Leuch e Buss (2017) afirmam que essas

percepções moldam não apenas comportamentos, mas também expectativas e sentimentos de pertencimento (p. 14).

Entre as dimensões que estruturam o clima organizacional, a comunicação se destaca como elemento fundante. Uma comunicação clara, transparente e participativa estabelece a base para a construção de confiança institucional. Carvalho e Oliveira (2024) ressaltam que a ausência de comunicação eficaz pode gerar boatos, incertezas e rupturas no vínculo entre servidores e gestão. Em contrapartida, quando a comunicação é dialógica, os trabalhadores sentem-se valorizados e respeitados, o que repercute positivamente em seu bem-estar psíquico e desempenho coletivo.

O reconhecimento profissional também é apontado como um fator crucial na construção de um clima organizacional positivo. De acordo com Bispo (2006), o reconhecimento — formal ou informal — fortalece o sentimento de pertencimento e promove a autoestima organizacional. Gonçalves et al. (2023) afirmam que o simples ato de elogiar ou valorizar o trabalho desempenhado pode ser decisivo para manter a motivação, sobretudo em instituições públicas, onde muitas vezes os avanços profissionais são limitados por regras rígidas de progressão.

As relações interpessoais configuram-se como dimensão essencial para a promoção da QVT. Ambientes colaborativos, marcados por empatia, escuta e solidariedade, favorecem o surgimento de laços de confiança entre os membros da equipe. Villardi, Ferraz e Dubeux (2011) destacam que essas relações saudáveis impactam diretamente a coesão grupal e a disposição para o trabalho coletivo. Quando há respeito mútuo e abertura ao diálogo, os conflitos são minimizados e os servidores desenvolvem maior resiliência frente aos desafios diários.

Outro aspecto decisivo para o fortalecimento do clima e da QVT é a qualidade das condições de trabalho. A infraestrutura, os equipamentos, a organização do espaço físico e os recursos materiais têm papel determinante na forma como os servidores percebem o suporte institucional. A pesquisa conduzida pela CGJ-RJ (2022) revelou que a ausência de recursos adequados e a precariedade estrutural são fatores recorrentes de insatisfação entre os trabalhadores. Além disso, tais condições podem representar riscos à saúde física e mental dos colaboradores.

A liderança, por sua vez, ocupa lugar central na dinâmica do clima organizacional. Lideranças empáticas, que promovem a escuta ativa, a valorização dos talentos e a gestão participativa, contribuem para um ambiente organizacional mais justo e saudável. Segundo o relatório do TRT-2 (2023), os servidores que avaliaram positivamente seus gestores imediatos também demonstraram maior satisfação com o clima geral da instituição. Isso demonstra que o comportamento da liderança exerce efeito multiplicador sobre as demais dimensões do clima, influenciando a motivação, a coesão grupal e a percepção de justiça organizacional.

O desenvolvimento profissional, associado à capacitação contínua e à existência de oportunidades reais de crescimento, é outro fator relevante na construção de um clima favorável. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) argumentam que quando as instituições investem na formação de seus trabalhadores, transmitem a mensagem de que suas competências são valorizadas e essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais. Já em contextos onde há estagnação ou ausência de perspectiva de crescimento, observa-se aumento da desmotivação e do sentimento de invisibilidade institucional.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional também integra o conjunto de fatores que determinam a qualidade do clima organizacional. Santos (2023) evidencia que jornadas inflexíveis, excesso de demandas e falta de políticas voltadas à saúde mental impactam negativamente a vida dos trabalhadores dentro e fora da instituição. A dificuldade de conciliar trabalho e vida pessoal pode gerar quadros de estresse, ansiedade e exaustão emocional, levando ao adoecimento psíquico e ao comprometimento da produtividade.

A motivação, embora muitas vezes apresentada como consequência do clima, pode também atuar como força retroalimentadora. Gonçalves et al. (2023) observam que servidores motivados contribuem de forma mais efetiva para a manutenção de um ambiente organizacional positivo, criando um ciclo virtuoso de valorização, reconhecimento e comprometimento mútuo. A motivação está diretamente ligada à percepção de sentido no trabalho, ao sentimento de pertencimento e à clareza dos objetivos institucionais.

Por fim, a identidade organizacional se configura como dimensão simbólica do clima. Quando os trabalhadores reconhecem os valores e a missão institucional como compatíveis com suas próprias convicções, há maior engajamento, lealdade e disposição para o trabalho coletivo. O relatório do TJMA (2022) mostra que os servidores que se sentem identificados com a instituição estão mais propensos a participar de projetos estratégicos, assumir responsabilidades e defender a imagem da organização.

A integração dessas dimensões exige que a gestão institucional compreenda o clima organizacional não como um diagnóstico isolado, mas como um processo contínuo de escuta, ação e reavaliação. A ausência de uma dessas dimensões compromete o equilíbrio das demais. Comunicação ineficaz fragiliza o reconhecimento; lideranças autoritárias comprometem o desenvolvimento profissional; infraestrutura precária afeta as relações interpessoais. Portanto, a gestão do clima precisa ser sistêmica, estratégica e humanizada.

Diante disso, a promoção de um clima organizacional saudável é um imperativo ético e político para as instituições públicas. Mais do que uma estratégia de gestão, trata-se de um

compromisso com a dignidade dos servidores, com a qualidade dos serviços prestados à população e com a sustentabilidade das políticas públicas. Investir em clima organizacional é, portanto, investir na humanização da administração pública.

5. RESULTADO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional aplicada na Secretaria da Vara da Infância e Juventude Cível de Goiânia contou com 34 respostas válidas, de um total de 38 servidores. Esse alto índice de adesão evidencia o interesse e o engajamento dos participantes com a proposta, reforçando a importância da escuta institucional no fortalecimento dos vínculos entre trabalhadores e gestão. Segundo Gonçalves et al. (2023), a confiança na confidencialidade e seriedade do processo é fundamental para a veracidade das respostas, impactando diretamente na qualidade dos diagnósticos organizacionais.

A análise do perfil sociodemográfico dos respondentes revelou predominância feminina, com 82,4% dos participantes se identificando como mulheres. Essa composição é compatível com a realidade do setor judiciário, em que a presença feminina é expressiva em funções administrativas e técnicas. Conforme destacam Villardi, Ferraz e Dubeux (2011), ambientes com maior presença de mulheres tendem a valorizar práticas de comunicação empática, cooperação e equilíbrio entre esferas da vida.

A faixa etária média dos respondentes situou-se entre 26 e 47 anos, evidenciando uma convivência intergeracional na equipe. Essa diversidade pode ser uma riqueza, desde que seja gerida com sensibilidade. As gerações mais jovens tendem a buscar autonomia e inovação, enquanto os mais experientes valorizam estabilidade e respeito às hierarquias. A gestão, portanto, deve buscar estratégias que articulem essas expectativas de forma complementar, evitando ruídos e tensões desnecessárias.

O dado referente à escolaridade evidenciou alto nível de qualificação: mais de 60% dos servidores possuem graduação ou pós-graduação. Essa característica, embora positiva, impõe desafios. Conforme argumenta Freitas (apud Villardi, 2011), ambientes com profissionais altamente qualificados demandam maior participação nos processos decisórios, oportunidades contínuas de desenvolvimento e reconhecimento institucional, sob pena de frustração e desengajamento.

Quanto ao tipo de vínculo institucional, observou-se uma diversidade significativa: 41,2% ocupam cargos comissionados, 23,5% são estagiários, 17,6% são terceirizados e outros 17,6% são efetivos. Essa heterogeneidade de vínculos exige da gestão sensibilidade para construir uma cultura de pertencimento, capaz de integrar diferentes grupos. Segundo Freitas (2006), vínculos precários, como os de estagiários, tendem a gerar maior sensação de exclusão institucional.

Na dimensão “Condições de Trabalho”, os resultados demonstraram uma percepção majoritariamente positiva quanto à infraestrutura e disponibilidade de materiais. Mais de 85% dos participantes afirmaram concordar ou concordar totalmente com o fato de que o ambiente físico é adequado para o desempenho de suas funções. Ambientes físicos confortáveis são reconhecidos como fatores que favorecem o bem-estar no trabalho e reduzem o estresse, conforme indicam Villardi, Ferraz e Dubeux (2011).

A disponibilização de materiais e equipamentos também foi bem avaliada, com 94,2% dos servidores declarando possuir acesso aos recursos necessários. Esse dado reforça a percepção de suporte institucional. De acordo com Coda (apud Bispo, 2006), quando os colaboradores percebem que possuem os meios adequados para realizar suas tarefas, isso fortalece a sensação de respaldo e reconhecimento por parte da organização.

Apesar disso, a questão da carga de trabalho apresentou divisão significativa. Embora 79,5% tenham considerado a carga compatível com o tempo disponível, cerca de 20% expressaram dificuldades, o que alerta para possíveis sobrecargas localizadas. Zanelli et al. (2024) argumentam que a justiça na distribuição de tarefas é um dos elementos que mais influenciam a motivação e o comprometimento organizacional.

As respostas sobre as relações interpessoais foram especialmente positivas. Mais de 95% dos respondentes afirmaram perceber cooperação e respeito no ambiente de trabalho. A literatura reforça que ambientes colaborativos, baseados na confiança e no apoio mútuo, promovem saúde psíquica, produtividade e coesão grupal (Gonçalves et al., 2023).

A avaliação sobre a confiança entre os colegas também foi bastante favorável, demonstrando que a equipe se percebe como um coletivo coeso. Isso tem repercussões diretas na construção de um clima organizacional positivo e estável, como defendido por Lima, Leuch e Buss (2017).

No tocante à comunicação organizacional, os dados mostraram avanços e desafios. Embora 76,5% dos servidores afirmem estar informados sobre decisões que impactam seu trabalho, cerca de

20% demonstraram insegurança ou desconhecimento. Esse dado revela a necessidade de melhorar os canais e estratégias de disseminação de informações institucionais.

O acolhimento de sugestões pela liderança foi avaliado de forma ambivalente. Apesar da maioria reconhecer abertura ao diálogo, 26,5% dos participantes expressaram dúvidas ou discordância. Para Carvalho e Oliveira (2024), a ausência de canais efetivos de escuta pode gerar distanciamento emocional e enfraquecimento dos vínculos com a instituição.

O reconhecimento profissional foi outro ponto que apresentou discrepâncias. Embora 73,6% dos respondentes percebam algum nível de valorização, 14,7% discordaram. Como apontado por Bispo (2006), o reconhecimento é um antídoto contra o esgotamento emocional e deve ser sistemático e sincero. O elogio explícito por parte da chefia foi identificado como uma prática presente, mas ainda insuficiente. Gonçalves et al. (2023) destacam que o elogio sincero funciona como reforço positivo, elevando a autoestima profissional e consolidando uma cultura de valorização.

O feedback foi considerado claro e construtivo por aproximadamente 76,5% dos servidores. No entanto, a existência de discordância e insegurança por parte de quase 15% dos respondentes aponta a necessidade de fortalecer essa prática gerencial. Segundo Fischer (1996), a devolutiva eficaz é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento contínuo.

O suporte técnico e emocional recebido pela chefia foi bem avaliado, com mais de 80% concordando com essa afirmativa. Isso indica um ambiente de liderança minimamente sensível às necessidades dos liderados, o que é fundamental para o engajamento institucional.

Na dimensão “Bem-estar no Trabalho”, a maioria dos servidores relatou sentir-se motivada para realizar suas atividades. A motivação, como indicam Gonçalves et al. (2023), é um dos fatores mais robustos para a retenção de talentos e melhoria do desempenho organizacional. A percepção de sentido no trabalho também foi elevada. Mais de 90% dos participantes disseram reconhecer valor pessoal e social em suas funções, o que contribui para a construção de vínculos simbólicos com a instituição e fortalece a identidade profissional.

Por outro lado, a percepção de valorização ainda divide opiniões. Um em cada cinco servidores afirmou não se sentir plenamente valorizado. Esse dado deve ser interpretado como um alerta, pois, conforme Walton (1973), o sentimento de reconhecimento é um dos pilares da qualidade de vida no trabalho. O impacto do trabalho sobre a saúde mental e física foi negado por 55,8% dos respondentes, mas 23,5% afirmaram sentir prejuízos nesse aspecto. Esse número não é desprezível e

reforça a importância de políticas institucionais voltadas à promoção de saúde emocional no ambiente de trabalho.

A análise da dimensão “Desenvolvimento Profissional e Oportunidades” revelou que a maioria percebe o próprio trabalho como fonte de aprendizado. Contudo, apenas 32,4% concordaram que existem oportunidades de crescimento institucional, enquanto 32,4% discordaram. Essa percepção ambivalente pode ser fonte de insatisfação a longo prazo. A literatura aponta que a estagnação na carreira é um dos principais fatores de afastamento emocional e redução de produtividade (Villardi, Ferraz & Dubeux, 2011). Portanto, é essencial que a instituição desenvolva políticas claras de capacitação e progressão funcional.

A dimensão “Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal” apresentou dados relevantes. A maioria dos servidores considera que consegue equilibrar as demandas laborais e pessoais, mas cerca de 20% relatam dificuldades, o que evidencia a necessidade de flexibilização de rotinas. A percepção de que o volume de trabalho é compatível com a jornada também dividiu opiniões. Embora mais da metade concorde com essa afirmação, 26,5% discordaram. Isso demonstra a importância de monitorar e redistribuir cargas de trabalho de forma equitativa.

Por fim, o impacto do trabalho na qualidade de vida foi negado por 61,8% dos respondentes, mas 17,6% afirmaram sentir prejuízos. A gestão deve considerar essas percepções e implementar práticas preventivas de adoecimento, como programas de atenção psicossocial. As sugestões espontâneas dos servidores apontaram principalmente para a necessidade de renovação nas lideranças, melhoria nas condições físicas de trabalho e criação de espaços permanentes de escuta. Esses dados dialogam diretamente com a literatura, que destaca a importância da escuta ativa como prática estratégica de gestão (Fischer, 1996).

De modo geral, os resultados obtidos indicam a existência de um clima organizacional predominantemente positivo, mas com pontos críticos a serem enfrentados, sobretudo nos temas de reconhecimento, feedback, desenvolvimento profissional e sobrecarga de trabalho. Assim como alertam Carvalho e Oliveira (2024), diagnósticos que não se desdobram em ações concretas perdem sua legitimidade e podem gerar desmobilização. Portanto, a devolutiva e a formulação de estratégias participativas devem ser os próximos passos para o fortalecimento institucional. A gestão deve assumir o compromisso de traduzir os achados da pesquisa em intervenções efetivas, construídas com a participação ativa dos servidores. Isso fortalece a confiança e torna o clima organizacional uma prioridade estratégica.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu uma imersão significativa nas percepções dos servidores da Vara da Infância e Juventude Cível de Goiânia sobre o clima organizacional vigente. Por meio da análise das múltiplas dimensões que compõem esse clima, foi possível identificar tanto pontos fortes quanto fragilidades no cotidiano institucional, que impactam diretamente a qualidade de vida no trabalho, o engajamento dos profissionais e a eficiência dos serviços prestados.

De modo geral, os resultados demonstraram um ambiente institucional com percepções predominantemente positivas nas dimensões de cooperação entre colegas, motivação para o trabalho, sentido atribuído às atividades desempenhadas e adequação do espaço físico. Essas percepções sinalizam que há, entre os servidores, um sentimento de pertencimento e de identificação com a missão da Vara, o que contribui para um clima mais acolhedor e produtivo.

Entretanto, também foram evidenciadas áreas críticas que exigem atenção da gestão. A carga de trabalho percebida como excessiva por parte dos respondentes, as limitações na escuta institucional, a ausência de políticas estruturadas de reconhecimento e desenvolvimento profissional e a percepção de impacto do trabalho na saúde mental compõem um conjunto de fatores que podem comprometer a sustentabilidade do clima organizacional a médio e longo prazo.

A análise revelou que, embora a comunicação ocorra, ainda há desafios relacionados à sua efetividade e clareza. A percepção de falta de retorno estruturado por parte das lideranças, bem como a sensação de que nem todas as críticas e sugestões são devidamente acolhidas, indica a necessidade de fortalecer os canais de diálogo e de criar rotinas de feedback mais consistentes e humanizadas.

Outro aspecto importante identificado diz respeito ao reconhecimento profissional. Ainda que muitos servidores se sintam valorizados, uma parte considerável expressa carência de práticas de elogio explícito e de reconhecimento formal. Essa lacuna compromete a motivação e o engajamento e pode, com o tempo, gerar desânimo, rotatividade e queda na produtividade.

As respostas abertas oferecidas ao final do questionário também apontaram caminhos relevantes para o aprimoramento institucional. A valorização da escuta, a revisão de práticas de liderança, a melhoria das condições físicas de trabalho e o investimento em desenvolvimento profissional foram temas recorrentes, que demonstram a maturidade e o comprometimento dos servidores com a qualidade do ambiente organizacional.

Com base nos dados obtidos, é possível afirmar que a promoção de um clima organizacional saudável exige ações contínuas, escuta sensível, liderança comprometida e investimentos

estratégicos. A percepção dos servidores é um termômetro valioso que deve orientar a tomada de decisões e a construção de políticas internas mais justas, participativas e eficazes.

Portanto, espera-se que os resultados aqui apresentados contribuam efetivamente para o planejamento de ações institucionais voltadas à melhoria do clima organizacional na Vara da Infância e Juventude Cível de Goiânia. O fortalecimento do ambiente de trabalho não é apenas um imperativo ético, mas também uma condição fundamental para garantir a qualidade e a humanização dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carvalho, M. O., & Oliveira, E. C. (2024). Clima organizacional e sua influência no desempenho dos colaboradores: Estudo empírico em empresa do interior do estado de São Paulo. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(5), 1–25. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3804>. Acessado em: 11 de maio de 2025.

Gonçalves, L. S., Silva, J. C., Espíndola, M. A., Machado, D. M., & Pereira, P. C. (2023). Pesquisa de clima organizacional x satisfação dos funcionários: Desafios, avanços e limitações. *Revista e-Acadêmica*, 4(1), e2541435. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/435>. Acessado em: 28 de abril de 2025.

Lacombe, B. M. B. (2005). *Recursos humanos: Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Lima, L. C. S., Leuch, V., & Buss, B. R. (2017). A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. *Revista Espacios*, 38(28), 13–23. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/17382813.html>. Acessado em: 25 de abril de 2025.

Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA). (2022). *Relatório da IV Pesquisa de Clima Organizacional do Tribunal de Justiça do Maranhão*. Disponível em: <https://www.tjma.jus.br/relatorios/climaorganizacional2022.pdf>. Acessado em: 8 de maio de 2025.

Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT-2). (2023). *Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região*. Disponível em: <https://www.trt2.jus.br/relatorio/climaorganizacional2023.pdf>. Acessado em: 3 de maio de 2025.

Villardi, B. Q., Ferraz, V. N., & Dubeux, V. J. C. (2011). Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: Integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública*, 45(2), 303–329. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ZCn5nCmHs5jD9zLbB8Jy6bz/>. Acesso em: 5 de maio de 2025.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21. Disponível em: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2740842>. Acessado em: 2 de maio de 2025.

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.



Conflitos em grupos formais dinâmicas nas relações interpessoais, seus impactos e mediações.

(Este artigo impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.) (Este artigo também impacta a ODS 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.)

Jorge Luiz de Oliveira¹

Miriane Almeida Fernandes²



RESUMO

A pesquisa investigou dinâmicas relacionais e conflitos interpessoais em grupos formais no contexto organizacional, analisando seus impactos e formas de mediação. Trata-se de um estudo bibliográfico, com abordagem mista, baseado em artigos científicos. Utilizou-se a análise de conteúdo para identificar temas recorrentes. O trabalho destaca a importância dos grupos nas dimensões sociais, organizacionais e psicológicas, distinguindo entre grupos formais e informais. Conflitos influenciados por fatores psicológicos afetam o clima e a produtividade, sendo essencial a mediação. Conclui-se que a gestão eficaz das relações humanas fortalece vínculos, promove o bem-estar e contribui para o desenvolvimento dos colaboradores, favorecendo a eficácia organizacional e o alcance de metas institucionais.

Palavras-chave

Grupos. Subjetividade. Relações Interpessoais. Conflitos. Mediação.

ABSTRACT

The research investigated relational dynamics and interpersonal conflicts within formal groups in the organizational context, analyzing their impacts and forms of mediation. It is a bibliographic study with a mixed-methods approach, based on scientific articles. Content analysis was used to identify recurring themes. The study highlights the importance of groups in social, organizational, and psychological dimensions, distinguishing between formal and informal groups. Conflicts influenced by psychological factors affect the organizational climate and productivity, making mediation essential. It concludes that effective management of human relationships strengthens bonds, promotes well-being, and contributes to employee development, thus enhancing organizational effectiveness and the achievement of institutional goals.

Key words

Groups. Subjectivity. Interpersonal Relationships. Conflicts. Mediation.

1. Mestre em Psicologia Organizacional pela MUST University. Especialista em Didática e Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Anhanguera Educacional. Formado em Psicanálise: teoria e técnica pelo Centro de formação e Assistência à Saúde. Graduação: Licenciado em Educação Artística. E-mail: jorgiinho_@outlook.com

2. Doutora em Administração pela UNIMEP. Mestre em Administração pelo Centro Universitário Campo Limpo Paulista. Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade Anhanguera de Valinhos e graduação em Administração de Empresas com habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Metodista de São Paulo. Professora Adjunta no Programa de Mestrado Master of Science in Healthcare Management da MUST. Orientadora de alunos de Capstone da MUST no Programa de Mestrado Master of Science in Healthcare Management. E-mail: miriane.fernandes@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A dinâmica nas relações interpessoais em grupos formais é um fator essencial para o desempenho organizacional, mas também pode ser uma fonte significativa de conflitos. O estudo dos conflitos interpessoais nesses contextos é relevante porque tais tensões podem impactar negativamente no clima organizacional, na eficácia dos grupos e equipes, no processo de tomada de decisões, na produtividade e no sucesso organizacional. Há necessidade de se aprofundar na compreensão sobre fatores da subjetividade que influenciam o surgimento dos conflitos dentro dos grupos. É preciso ainda buscar estratégias eficazes de mediação para mitigá-las, quando não solucionar.

Diante desse panorama, esta pesquisa teve como objetivo investigar as dinâmicas relacionais e os conflitos interpessoais em grupos formais no contexto organizacional, seus impactos e formas de mediação. Analisa-se a influência da personalidade e da subjetividade nas interações grupais, visando compreender como esses fatores afetam a constituição e o funcionamento dos grupos. Também se examina o papel mediador das lideranças e sua capacidade de influenciar positivamente a dinâmica grupal, considerando os desafios e oportunidades da convivência interpessoal.

Este estudo insere-se no campo da psicologia organizacional ao investigar os fatores psicológicos e comportamentais que influenciam as relações interpessoais e os conflitos nos grupos. A compreensão dos grupos tem se mostrado cada vez mais relevante nas dimensões social, organizacional e psicológica, considerando-os como estruturas organizadas que articulam necessidades individuais e objetivos coletivos. Mais do que simples aglomerações, os grupos constituem redes dinâmicas de vínculos e interações simbólicas, promovendo convivência, produção, transformação e desenvolvimento pessoal. Podem ser formais ou informais, definidos por metas comuns e contextos específicos, configurando-se como espaços significativos de construção identitária e crescimento mútuo.

A pesquisa organiza-se em torno de temas que tratam da relevância dos grupos como espaços de interação e desenvolvimento, da influência de fatores psicológicos nos conflitos e do papel da liderança na mediação organizacional. Distingue-se entre grupos formais, orientados por metas, e informais, sustentados por vínculos afetivos, analisando seus impactos na motivação e no bem-estar. A composição grupal é compreendida a partir da subjetividade e das vivências individuais, evidenciando a interdependência entre o sujeito, o coletivo e o contexto

Concernente à percepção, analisa como experiências pessoais e culturais moldam vínculos e conflitos nos grupos. Aborda-se a repetição de padrões afetivos da infância nas relações adultas e a regressão frente à frustração, processos que podem gerar bloqueios ou impulsionar o crescimento. As dinâmicas interpessoais são compreendidas a partir de afetos inconscientes, conflitos, alianças e trocas simbólicas. Sobre os conflitos compreendeu-se como fenômenos naturais nas organizações, com potencial de fortalecer ou comprometer equipes, conforme sua gestão. A mediação, especialmente quando conduzida por lideranças empáticas, é destacada como recurso decisivo para a coesão institucional. As considerações finais sintetizam os achados, reconhecendo os conflitos como inerentes à vida organizacional e ressaltando a importância da mediação e das competências socioemocionais para a promoção de ambientes saudáveis.

2. METODOLOGIA

A escolha do tema decorreu da inquietação teórica e prática a respeito da complexidade das relações interpessoais, das diferentes formas de manifestação dos conflitos e das estratégias de mediação que impactam diretamente o ambiente organizacional. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica baseada em fontes secundárias, com análise de artigos científicos nacionais e internacionais extraídos de bases especializadas como SciELO, PePSIC, Google Acadêmico e repositórios universitários. Foram selecionados estudos em português e inglês, priorizando-se palavras-chave relacionadas ao tema, como grupo, subjetividade, dinâmica grupal, liderança e comunicação. Embora o foco tenha sido em publicações da última década, estudos mais antigos também foram incluídos quando relevantes para a fundamentação teórica.

A pesquisa apresenta natureza exploratória, descritiva e explicativa. A dimensão exploratória busca ampliar a compreensão das múltiplas causas e manifestações dos conflitos interpessoais em grupos formais; a descritiva identifica e caracteriza as principais dinâmicas relacionais envolvidas; e a explicativa investiga os mecanismos subjetivos, organizacionais e contextuais que desencadeiam comportamentos conflituosos, bem como as formas possíveis de mediação e resolução. Quanto à abordagem metodológica, adota-se uma perspectiva quantitativa e qualitativa: a quantitativa possibilitou o mapeamento de ocorrências recorrentes nos estudos analisados, enquanto a qualitativa proporcionou uma análise aprofundada das causas, significados e implicações subjetivas dos conflitos, com ênfase no clima organizacional.

Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que possibilitou a identificação de categorias temáticas emergentes a partir da leitura sistemática dos textos. Essa abordagem permitiu uma análise crítica e interpretativa das contribuições dos autores, favorecendo a comparação entre achados e argumentos. Os dados foram organizados por meio de fichamentos temáticos, viabilizando uma visão integrada do material. A sistematização permitiu a síntese dos resultados, considerando convergências e divergências entre os estudos e suas implicações teóricas e práticas para a compreensão das relações interpessoais e da gestão de conflitos em grupos formais.

3. DESENVOLVIMENTO

A compreensão dos grupos é essencial para as dinâmicas sociais, organizacionais e psicológicas, uma vez que eles articulam necessidades individuais e objetivos coletivos, criando espaços de convivência, produção e transformação (Bion, 1970). Nesse sentido, Silva et al. (2014) explicam que os grupos são constituídos por vínculos interpessoais, podendo ser formais ou informais, e sua existência se define pela interação entre indivíduos que compartilham finalidades comuns. Funcionam, portanto, como estratégias sociais que favorecem a escuta mútua, os resultados coletivos e o desenvolvimento pessoal, gerando benefícios subjetivos, como a construção da identidade e a sensação de satisfação, além de contribuírem para o alcance de metas institucionais. Dada a interdependência entre os membros, o grupo se torna um instrumento relevante de produção social (Kaspary & Seminotti, 2012; Bion, 1970).

Sob outra perspectiva, Silveira (2021) descreve o grupo como uma rede dinâmica de interações recíprocas, constituindo uma experiência relacional e transformadora. Complementando essa visão, Barros (2015) destaca que o grupo representa um espaço de construção simbólica, derivado das experiências intersubjetivas compartilhadas entre os participantes. Assim, os grupos deixam de ser apenas aglomerações de pessoas para se tornarem campos ativos de interação social e produção coletiva (Bion, 1970). Nessa linha, Anzieu (1984) propõe que os grupos funcionam como campos psíquicos nos quais se integram objetivos conscientes, afetos e conteúdos inconscientes, promovendo, dessa forma, transformação simbólica e desenvolvimento emocional.

No âmbito organizacional, os grupos formais se caracterizam por estruturas pautadas em normas, hierarquias e metas bem definidas, o que se reflete em encontros regulares e em expectativas claras, ainda que limitando a autonomia individual (Silveira, 2021; Bueno et al., 2010). Ao mesmo tempo, esses grupos operam como fontes de suporte social e influenciam diretamente os

comportamentos e valores compartilhados. Por outro lado, os grupos informais emergem de maneira espontânea, mobilizando conteúdos inconscientes que interferem nas relações interpessoais (Silveira, 2021; Bion, 1970). Ainda que regidas por diretrizes formais, as organizações não se isentam das dimensões simbólicas e afetivas que as atravessam, muitas vezes oriundas da cultura dos sujeitos que nelas atuam (Paranzini & Kanaane, 2016).

Nesse cenário, a sustentabilidade organizacional depende do equilíbrio entre demandas técnicas e necessidades humanas, como bem-estar e motivação (Silveira, 2021). A diversidade de histórias de vida requer o alinhamento entre tarefas e objetivos coletivos (Oliveira & Agarie, 2022; Paranzini & Kanaane, 2016), porém, a frustração de expectativas pode gerar resistência, desconfiança e dificuldades de vínculo. Além disso, a percepção de baixa autonomia compromete o bem-estar e revela a importância da preservação da saúde emocional frente às exigências institucionais (Bueno et al., 2010).

Os grupos informais se estruturam a partir de afinidades pessoais, sendo fundamentados em vínculos afetivos e não em normas institucionais. De acordo com Anzieu (1984), funcionam como campos psíquicos nos quais se projetam conteúdos emocionais e inconscientes, originando um imaginário coletivo que influencia as relações interpessoais e as formas de enfrentamento de conflitos. A adesão a esses grupos é motivada por fatores como prestígio, reconhecimento e valores compartilhados, os quais contribuem para o fortalecimento da autoestima e do sentimento de pertencimento (Bueno et al., 2010). Nesse contexto, emergem lideranças informais que, embora situadas fora da hierarquia oficial, ganham legitimidade por meio das interações cotidianas.

Nesse cenário, a Análise de Redes Sociais (ARS) revela a presença de indivíduos com posições estratégicas nas redes reais de relacionamento, evidenciando, assim, a importância da articulação entre lideranças formais e informais como forma de promover confiança, engajamento e desempenho coletivo (Araújo et al., 2022). No entanto, é preciso considerar que, com a ampliação do uso de plataformas digitais como extensão das relações interpessoais, têm-se observado impactos negativos à saúde mental e à qualidade dessas interações. Problemas como dependência digital, nomofobia, *phubbing*, *cyberbullying* e assédio online têm comprometido a produtividade e a comunicação no ambiente de trabalho (Santos, 2024).

Embora o uso moderado das redes sociais possa trazer benefícios, os prejuízos se tornam mais evidentes em equipes com alta interdependência, nas quais há uma sobreposição entre as identidades pessoais e profissionais. Essa sobreposição pode gerar dissonância cognitiva e conflitos de identidade, dificultando a coesão do grupo e o bem-estar individual. Diante desses desafios, torna-se necessário implementar a gestão de fronteiras identitárias por meio de medidas que incluam a

definição de diretrizes claras para o uso das redes sociais, treinamentos voltados à gestão de múltiplas identidades e o incentivo a uma cultura organizacional pautada na comunicação transparente e no suporte mútuo, inclusive em ambientes digitais (Yang et al., 2021).

Nos primeiros anos de vida, os grupos exercem papel fundamental na constituição psíquica do sujeito, pois permitem a diferenciação entre o ‘eu’ e o ‘outro’, além de favorecerem o desenvolvimento da percepção corporal e da consciência da individualidade (Bastos, 2010). Essa dinâmica grupal, desde cedo, articula o senso coletivo à construção da individualidade, refletindo a complexidade subjetiva de cada membro, mesmo em ambientes formais (Paranzini & Kanaane, 2016). Assim, a informalidade, ainda que muitas vezes invisível, permeia as relações humanas e está presente nas práticas cotidianas.

Compreender o funcionamento dos grupos, portanto, implica também compreender o próprio indivíduo. A personalidade, nesse sentido, é composta por múltiplos fatores, como predisposições genéticas, valores familiares, contexto sociocultural e experiências vividas, formando um sistema psicológico relativamente estável, mas ao mesmo tempo dinâmico. Essa estrutura se expressa por meio de traços e comportamentos observáveis (Modesto et al., 2021; Paranzini & Kanaane, 2016).

Dentre os modelos teóricos utilizados para estudar a personalidade, o *Big Five* (modelo dos cinco grandes fatores, que inclui: extroversão; neuroticismo; amabilidade; conscienciosidade e abertura à experiência) tem ampla aceitação na literatura científica (Modesto et al., 2021). No interior desse modelo, destaca-se o traço do neuroticismo, associado à sensibilidade emocional exacerbada e à dificuldade de regulação afetiva, o que pode comprometer a clareza perceptiva e a qualidade da convivência grupal (Pereira, 2018). Por outro lado, a amabilidade favorece o engajamento positivo nos grupos, uma vez que promove empatia, cooperação e estratégias conciliadoras (Modesto et al., 2021).

Ainda que sejam relativamente estáveis, os traços de personalidade são sensíveis aos estados emocionais e aos contextos situacionais, o que leva a manifestações singulares em cada indivíduo. A personalidade, compreendida como uma inferência sobre padrões prováveis de comportamento, impacta diretamente o engajamento interpessoal e o desempenho organizacional. Esse processo é constantemente atravessado pela subjetividade, compreendida como o mundo psíquico interno que orienta o comportamento e confere sentido às experiências vividas (Paranzini & Kanaane, 2016).

Mesmo nos grupos formais, cada indivíduo carrega sua história marcada por elementos conscientes e inconscientes (Anzieu, 1984), o que torna o convívio grupal essencial à constituição da identidade (Bastos, 2010). No entanto, padrões repetitivos de percepção e comportamento podem distorcer a realidade, dificultando a autocrítica e favorecendo conflitos, especialmente quando

influenciados por memórias arcaicas e normas culturais (Paranzini & Kanaane, 2016; Picard & Jull, 2011). A trajetória de vida configura repertórios psíquicos moldados nas interações grupais e, quando comprometida por falhas precoces, pode gerar estruturas psíquicas imaturas que dificultam o enfrentamento de frustrações no trabalho (Bechelli & Santos, 2006; Garcia et al., 2013; Galván, 2012). Compreender tais comportamentos requer uma abordagem sistêmica, pois os fenômenos psíquicos são interdependentes e ganham sentido apenas em seu contexto relacional (Guimarães & Évora, 2004).

A personalidade, embora possua uma estrutura relativamente estável, é continuamente modulada pela subjetividade, o que torna cada expressão comportamental singular. Essa combinação entre estrutura e dinâmica subjetiva influencia diretamente a maneira como os indivíduos enfrentam os conflitos interpessoais, os quais resultam da interação entre aspectos internos, como emoções, crenças e mecanismos psíquicos, e fatores contextuais presentes no ambiente social. Nesse processo a percepção exerce papel central, sendo moldada por experiências prévias, valores culturais e influências socioculturais. Como resultado, os indivíduos constroem interpretações distintas das relações sociais. No entanto, essa percepção pode ser distorcida por projeções, idealizações e vieses inconscientes, o que compromete a qualidade dos vínculos interpessoais e favorece a ocorrência de mal-entendidos e tensões (Carvalho Martins & Garcia, 2011; Bastos, 2010; Paranzini & Kanaane, 2016).

Em contextos multiculturais, tais diferenças perceptivas tornam-se ainda mais complexas, exigindo a adoção de estratégias de comunicação intercultural eficazes. Para tanto, é essencial que os indivíduos desenvolvam a capacidade de valorizar a diversidade e, sobretudo, mantenham-se conscientes dos próprios filtros psíquicos que influenciam suas interpretações e reações (Martins & Garcia, 2011).

A família constitui o primeiro espaço de socialização do indivíduo e exerce papel central na formação psíquica e social do sujeito. É nesse ambiente que se estabelecem os primeiros padrões de comportamento, os quais tendem a ser reproduzidos em outras esferas da vida social, como a escola, o trabalho e os relacionamentos interpessoais (Garcia et al., 2013).

Sob a ótica psicanalítica, a transferência é compreendida como a repetição inconsciente de afetos e desejos antigos, geralmente originados na infância. Esses conteúdos emocionais são deslocados para relações atuais, provocando reações emocionais desproporcionais e, muitas vezes, descontextualizadas (Bechelli & Santos, 2006). No ambiente organizacional, essa repetição afetiva pode se manifestar como conflitos interpessoais, refletindo experiências não elaboradas do passado,

especialmente em situações que ativam memórias emocionais vinculadas à autoridade, rejeição ou pertencimento (Barros, 2015).

Nesse contexto, a mediação se apresenta como uma estratégia essencial para interromper esses padrões disfuncionais, ao permitir a elaboração simbólica dos conflitos e promover mudanças comportamentais mais ajustadas à realidade presente (Picard & Jull, 2011). Relações interpessoais mal adaptadas, muitas vezes, têm origem em experiências precoces, sendo que a personalidade, ao mediar essas vivências, influencia diretamente as reações diante de estímulos externos (Barros, 2015; Paranzini & Kanaane, 2016).

A vivência em grupo, por sua vez, frequentemente ativa conteúdos psíquicos antigos relacionados a desejos e necessidades não elaboradas. Esse processo, vinculado à transferência, envolve a projeção simbólica de experiências emocionais do passado sobre situações atuais, moldando a forma como o sujeito se relaciona (Bechelli & Santos, 2006; Barros, 2015). Tal dinâmica revela a estreita relação entre a vivência grupal e a construção da identidade, indicando que novas experiências sociais podem reativar conteúdos psíquicos latentes, influenciando significativamente os vínculos e as formas de interação (Garcia et al., 2013). Adicionalmente, o clima organizacional atua diretamente sobre as atitudes dos colaboradores. Os sujeitos, ao internalizarem o ambiente em que estão inseridos, passam a utilizá-lo como referência para seus comportamentos e decisões, o que reforça a importância de um contexto institucional saudável e acolhedor (Garcia et al., 2013).

Historicamente, a técnica psicanalítica, inicialmente centrada em métodos como a sugestão e a hipnose, passou a reconhecer a transferência como um mecanismo central do processo terapêutico. Nesse mecanismo, conteúdos inconscientes são projetados no analista, dificultando o acesso consciente às fantasias e impedindo a elaboração adequada das emoções (Barros, 2015). Essa repetição inconsciente é parte da ‘compulsão à repetição’, por meio da qual o sujeito revive experiências anteriores, sobretudo quando a libido (força psíquica que impulsiona o comportamento) encontra bloqueios ou é forçada à regressão em função de frustrações intensas (Galván, 2012).

Quando o ambiente falha em proporcionar segurança psíquica nos estágios iniciais da vida, ocorre a formação do ‘falso *self*’, que se refere a uma estrutura de defesa cuja função é possibilitar a adaptação do sujeito às exigências externas. Essa adaptação, no entanto, ocorre em detrimento da manifestação do verdadeiro *self*, que permanece oculto e impossibilitado de se expressar de forma espontânea (Galván, 2012). Ainda assim, essa defesa garante, temporariamente, a sobrevivência subjetiva, até que condições ambientais mais favoráveis permitam o surgimento da autenticidade e o desenvolvimento pleno da personalidade.

No contexto organizacional, essa dinâmica psíquica também se faz presente. A desregulação emocional, quando não reconhecida e tratada, compromete a produtividade, dificulta as relações interpessoais e alimenta padrões defensivos que enfraquecem a coesão dos grupos (Oliveira & Agarie, 2022). A baixa tolerância à frustração, comum em ambientes altamente exigentes ou emocionalmente negligentes, favorece a ativação de regressões psíquicas. Tais situações, muitas vezes atravessadas por fenômenos de transferência, expõem vulnerabilidades emocionais que podem dificultar a convivência.

Contudo, é importante destacar que a regressão psíquica, quando acolhida e elaborada em contextos seguros, pode atuar como um recurso de reorganização interna. Nessas circunstâncias, ela contribui para o amadurecimento emocional e o fortalecimento da personalidade, configurando uma oportunidade de desenvolvimento a partir da elaboração consciente das fragilidades (Philips, 2016).

Antes mesmo de ingressarem em grupos formais, os indivíduos já carregam consigo vivências passadas, expectativas e distorções cognitivas que moldam suas percepções iniciais sobre os demais membros do grupo (Bechelli & Santos, 2006). Essas predisposições influenciam significativamente a forma como os sujeitos estabelecem vínculos, especialmente nos primeiros momentos de convivência. As relações interpessoais no ambiente de trabalho, por sua vez, são atravessadas por fatores emocionais, subjetivos e comportamentais que afetam diretamente a qualidade da interação (Garcia et al., 2013). A ausência de familiaridade, comum nas fases iniciais da formação de grupos, tende a favorecer o surgimento de preconceitos, desconfiança e dificuldades de cooperação (Carvalho Martins & Garcia, 2011).

À medida que o grupo se estrutura, emergem dinâmicas inconscientes, muitas delas mobilizadas por mecanismos de transferência. Bion (1970) identificou três padrões afetivos primitivos que frequentemente se manifestam nesses contextos: a dependência, caracterizada pela idealização do líder; a luta-fuga, expressa em reações defensivas frente à frustração; e a união, entendida como uma aliança simbólica sustentada por expectativas irreais de salvação. Esses padrões, denominados ‘suposições básicas’, atuam paralelamente aos objetivos conscientes do grupo, interferindo nas tarefas organizacionais. Em contextos de alta pressão, como em equipes submetidas a metas rigorosas e prazos curtos, essas dinâmicas tendem a se intensificar, comprometendo o engajamento, a cooperação e a tomada de decisão (Bion, 1970; Barros, 2015).

Essas manifestações revelam os mundos internos dos sujeitos, que, ao interagirem em grupo, projetam emoções, expectativas e fantasias nas relações interpessoais. Como consequência, forma-se uma complexa teia simbólica composta por simpatias, medos, invejas e desejos, elementos que estruturam e, ao mesmo tempo, desafiam a dinâmica coletiva (Picard & Jull, 2011; Garcia et al.,

2013). A subjetividade de cada indivíduo, moldada por experiências anteriores, fatores afetivos e condições fisiológicas, influencia profundamente o modo como se relaciona com o outro, determinando as formas de aproximação ou afastamento nos vínculos interpessoais (Paranzini & Kanaane, 2016).

Nesse sentido, as interações grupais podem gerar tanto harmonia quanto conflito. A harmonia emerge da convergência de interesses, valores e objetivos, enquanto o conflito decorre da oposição entre perspectivas, metas ou interpretações distintas da realidade (Carvalho Martins & Garcia, 2011). No contexto organizacional, o conflito é um fenômeno natural e multifatorial, frequentemente relacionado a divergências interpessoais, disputas por poder, formação de coalizões, traços de personalidade e outros aspectos subjetivos (Silveira, 2021; Trindade Nogueira et al., 2021).

Enquanto os conflitos funcionais são aqueles que trazem oportunidades de desenvolvimento pessoal ou corporativo, os conflitos disfuncionais emergem de diferenças que extrapolam o plano das ideias e atingem questões pessoais, como etnia, faixa etária, estilo de vida ou valores morais. Esses conflitos são mais difíceis de manejar, pois cada sujeito carrega um universo subjetivo singular, repleto de histórias, afetos e padrões inconscientes (Oliveira, 2022). Entre os principais fatores que contribuem para a ocorrência desses conflitos estão falhas de comunicação, ambições por poder, comportamentos sabotadores e julgamentos precipitados (Carvalho Martins & Garcia, 2011; Trindade Nogueira et al., 2021). Em grupos de trabalho, atitudes preconceituosas ou intolerantes também geram atritos significativos (Garcia et al., 2013). Além disso, o conflito ultrapassa as interações interpessoais, envolvendo processos organizacionais e as relações entre pessoas e tarefas, com exigências que podem provocar desgaste emocional e físico (Bianchi et al., 2017).

Os conflitos organizacionais podem ser classificados como emocionais ou mistos, combinando aspectos afetivos e questões relacionadas às tarefas (Carvalho Martins & Garcia, 2011). Críticas e divergências costumam desencadear reações emocionais intensas, como ansiedade e irritação, que, por sua vez, retroalimentam os conflitos. A convivência profissional, especialmente em contextos de pressão, gera uma carga emocional elevada e, quando as expectativas não são atendidas, favorece a emergência de reações muitas vezes inconscientes (Paranzini & Kanaane, 2016). Desse modo, a interação grupal opera simultaneamente em dois níveis: o objetivo, voltado à tarefa, e o socioemocional, que envolve os sentimentos despertados pela convivência (Silva et al., 2014). Portanto, o conflito pode surgir tanto da divergência racional quanto da percepção subjetiva de ameaça a desejos e valores pessoais (Souza et al., 2014; Picard & Jull, 2011).

Nas organizações, os conflitos interpessoais ocorrem entre pares, grupos e hierarquias, sendo especialmente intensos quando associados às posições de poder ou a perfis autoritários, os quais

tendem a prolongar disputas motivadas por percepções de ameaça à própria autoridade (Carvalho Martins & Garcia, 2011; Trindade Nogueira et al., 2021). Entretanto, o reconhecimento de que virtudes e fragilidades coexistem em ambos os lados pode contribuir para a mediação e resolução de impasses (Picard & Jull, 2011). As tensões também decorrem de diferenças culturais, sobretudo quando há a crença de que uma forma de saber ou agir deve substituir a outra. Contudo, o reconhecimento e a integração de diferentes visões ampliam os repertórios coletivos e promovem um ambiente mais colaborativo (Carvalho Martins & Garcia, 2011).

Em um cenário organizacional marcado pela diversidade e constantes transformações, os conflitos tornam-se mais frequentes e complexos (Oliveira, 2022). O clima organizacional entendido como a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho influencia diretamente a motivação, a satisfação e a qualidade das interações interpessoais (Oliveira, 2022; Trindade Nogueira et al., 2021). Relações interpessoais saudáveis impactam positivamente o desempenho coletivo, ao passo que conflitos e inseguranças deterioram a confiança, geram estresse e reduzem a eficácia das equipes (Oliveira & Agarie, 2022; Carvalho Martins & Garcia, 2011). A insatisfação não reconhecida compromete o sentido do trabalho, o pertencimento e o comprometimento, sendo essencial promover apoio grupal, autonomia e participação nas decisões para fortalecer o engajamento (Paranzini & Kanaane, 2016).

O ambiente em que ocorrem as interações molda diretamente a qualidade das relações interpessoais e o desempenho organizacional, uma vez que os vínculos estabelecidos entre os membros são fundamentais para o funcionamento coletivo (Garcia et al., 2013; Carvalho Martins & Garcia, 2011). Conflitos mal gerenciados acarretam desperdício de energia e recursos, comprometem a comunicação e dificultam a convergência de ideias, promovendo a polarização, a formação de subgrupos e o enfraquecimento da coesão grupal (Souza et al., 2014; Oliveira & Agarie, 2022). Esses efeitos fragilizam a motivação, a colaboração e a eficácia dos processos organizacionais, impactando negativamente o clima e o desempenho institucional. No entanto, quando adequadamente conduzidos, os conflitos podem assumir caráter construtivo, especialmente quando há objetivos compartilhados e abertura ao confronto de perspectivas, o que favorece decisões mais robustas (Souza et al., 2014). Nesse contexto, o clima organizacional torna-se um importante indicador da saúde institucional, influenciando variáveis como rotatividade, absenteísmo e produtividade (Oliveira, 2022). Um ambiente positivo não apenas potencializa os resultados como também revela entraves internos que podem ser trabalhados de forma estratégica.

Dessa forma, a distinção entre conflitos funcionais e disfuncionais torna-se imprescindível, pois os primeiros impulsionam a inovação, a aprendizagem e o crescimento organizacional, enquanto

os segundos geram hostilidade, isolamento, desmotivação e prejuízos significativos à produtividade e ao clima (Souza et al., 2014; Oliveira & Agarie, 2022). Conflitos disfuncionais afetam negativamente tanto o bem-estar individual quanto o desempenho coletivo, podendo gerar perdas financeiras relevantes (Trindade Nogueira et al., 2021). Apesar disso, mesmo conflitos difíceis podem se tornar oportunidades de amadurecimento e construção de soluções criativas, especialmente em contextos multiculturais, desde que acompanhados de uma gestão eficaz (Souza et al., 2014). Para tanto, é fundamental que as organizações desenvolvam estratégias capazes de potencializar os efeitos positivos dos conflitos funcionais e mitigar os efeitos nocivos dos disfuncionais, promovendo tolerância, respeito mútuo e o desenvolvimento de competências socioemocionais.

O autoconhecimento emerge como componente essencial para a gestão emocional e para a compreensão do papel individual nos conflitos organizacionais (Oliveira & Agarie, 2022; Trindade Nogueira et al., 2021). Nesse cenário, a liderança assume papel estratégico, exigindo do gestor sensibilidade para reconhecer as particularidades dos membros de sua equipe, facilitar o diálogo, escutar com imparcialidade e distinguir as causas profundas dos conflitos das tensões aparentes (Souza et al., 2014; Oliveira, 2022). Assim, um líder eficaz atua como facilitador, promovendo coesão, escuta ativa, convivência democrática e incentivo à autorreflexão (Silva et al., 2014; Paranzini & Kanaane, 2016).

A comunicação representa, por sua vez, um dos pilares centrais para a prevenção e resolução de conflitos. A clareza nas interações, aliada à consciência das reações emocionais, permite minimizar ruídos e promover engajamento mútuo, favorecendo um ambiente colaborativo e produtivo (Barros, 2015; Oliveira & Agarie, 2022).

Além da capacidade de mediação, o líder deve estimular o desenvolvimento da consciência individual e coletiva, criando ambientes emocionalmente sustentadores. O conceito de *holding*, conforme Galván (2012), destaca a importância dessa sustentação emocional como base para o amadurecimento psíquico, inclusive diante de eventuais regressões. Nesse sentido, a mediação transformativa, proposta por Bush e Folger (2005), amplia a resolução imediata de disputas ao valorizar o empoderamento dos envolvidos e o reconhecimento mútuo. Essa abordagem humaniza o conflito e fortalece vínculos, respondendo a lacunas recorrentes no ambiente organizacional, tais como a desvalorização das emoções e a ausência de autonomia.

A liderança reflexiva e consciente também favorece a construção compartilhada de significados. Conforme Bernard Lonergan, citado por Picard e Jull (2011), os *insights* que emergem durante as interações comunicacionais possuem potencial transformador sobre a compreensão e os sentimentos diante do conflito. Para tanto, é necessário que o diálogo alcance níveis profundos,

favorecendo a ressignificação de vivências dolorosas e possibilitando novas formas de convívio (Barros, 2015). Essa abordagem heurística contribui para a coesão organizacional e o alinhamento institucional (Paranzini & Kanaane, 2016).

Por fim, o coordenador, segundo Anzieu (1984), atua como facilitador das tensões emocionais do grupo, promovendo a simbolização dos conflitos e auxiliando na transformação das ansiedades inconscientes. Para tanto, o desenvolvimento da escuta ativa, da autorreflexão e da compreensão das dinâmicas transferenciais torna-se indispensável para a mediação eficaz dos processos grupais.

Nesse panorama, destaca-se a contribuição da técnica dos grupos operativos. Idealizada por Pichon-Rivière durante uma greve hospitalar, propôs a integração de pacientes nos cuidados mútuos. Essa experiência possibilitou uma rica troca simbólica, identificação e aprendizado coletivo influenciado pela psicanálise e pela psicologia social. Pichon fundou a Escola Psicanalítica Argentina e o Instituto Argentino de Estudos Sociais, fortalecendo a articulação entre grupo, sujeito e objeto como base para os processos de aprendizagem e transformação nas instituições. (Bastos, 2010).

Os grupos operativos têm como finalidade promover aprendizagens significativas por meio da interação coletiva, estimulando a reflexão crítica, a investigação conjunta e o autoconhecimento. Essa metodologia favorece o compartilhamento de experiências, a criação de vínculos interpessoais e o desenvolvimento da subjetividade e singularidade dos participantes, configurando-se como uma ferramenta potente para a construção coletiva do conhecimento (Bastos, 2010). Nesse processo, o papel do facilitador é essencial, pois conduz o grupo com escuta ativa, questionamentos e problematizações que ampliam a elaboração de questões individuais, criando um ambiente propício ao aprendizado compartilhado. A escuta qualificada, comparável à escuta clínica psicanalítica, permite interpretar o discurso dos participantes como expressões simbólicas, resistências e conflitos internos, considerando que a comunicação dentro das instituições também funciona como linguagem e está sujeita às mesmas leis (Bastos, 2010).

Nesse contexto, a escuta qualificada torna-se ferramenta indispensável à mediação de conflitos, pois possibilita a identificação de conteúdos explícitos e latentes nas interações, viabilizando intervenções mais efetivas (Garcia et al., 2013). Contudo, o diálogo, por si só, não é suficiente para resolver conflitos; é necessário aprofundar as conversas com escuta ativa e estratégias de questionamento que favoreçam a ressignificação de percepções e a transformação de padrões comportamentais. A resolução de conflitos interpessoais exige disponibilidade emocional, tolerância e tempo, sendo recomendadas atividades que estimulem o conhecimento mútuo das diferentes culturas e tradições presentes no ambiente organizacional. Essas iniciativas podem minimizar atritos

e fortalecer o respeito às diversidades (Carvalho Martins & Garcia, 2011). Criar espaços democráticos de escuta e acolhimento torna-se, assim, essencial para o bem-estar psicológico e para o alinhamento aos objetivos institucionais (Oliveira, 2022).

Durante a mediação, o profissional precisa desacelerar o ritmo típico da organização, oferecendo atenção plena e criando uma distância simbólica que favoreça uma atuação mais reflexiva e eficaz (Garcia et al., 2013). Compreender as dinâmicas interpessoais nas organizações requer atenção tanto aos vínculos formais quanto aos informais. Os grupos informais, constituídos por afinidades e interesses compartilhados, exercem impacto significativo sobre o comportamento organizacional, mesmo em contextos hierárquicos rígidos. Esses grupos fortalecem a cooperação, dão sentido à experiência laboral e sustentam, de maneira transversal, as dinâmicas organizacionais (Garcia et al., 2013; Silveira, 2021). Atividades sociais informais, como almoços ou encontros entre colegas, contribuem para a construção de laços afetivos, melhorando a comunicação, o comprometimento e a aprendizagem coletiva. Quando ocorre a internalização mútua, há reconhecimento simbólico entre os membros do grupo, fortalecendo vínculos profundos que influenciam diretamente a coesão e as oportunidades no ambiente profissional (Bastos, 2010; Garcia et al., 2013).

Dentro desses grupos, lideranças informais surgem espontaneamente, exercendo forte influência independentemente dos cargos formais. Essas lideranças podem ser potencializadas por gestores eficazes, ao passo que os líderes autoritários requerem mudanças mais profundas de valores e atitudes (Bion, 1970; Silveira, 2021). A relação entre grupos formais e informais varia conforme a cultura organizacional, porém a aceitação e valorização dos vínculos informais favorecem o alcance das metas institucionais.

A liderança contemporânea, nesse sentido, é compreendida como um fenômeno coletivo e relacional, promovendo ambientes participativos e democráticos. Entretanto, o exercício da autoridade formal ainda pode gerar conflitos verticais relacionados ao poder e à ambiguidade de papéis (Bianchi et al., 2017; Carvalho Martins & Garcia, 2011; Silveira, 2021). Por isso, as relações interpessoais saudáveis, baseadas na confiança, no respeito e na cooperação, são fundamentais para decisões eficazes e para a criatividade organizacional (Oliveira & Agarie, 2022).

Em síntese, os vínculos interpessoais estabelecidos nos grupos informais constituem uma força estratégica que mobiliza afetos, senso de pertencimento e práticas colaborativas, as quais desafiam e enriquecem as estruturas hierárquicas tradicionais. A integração desses vínculos à cultura institucional não apenas reduz tensões e conflitos, como também potencializa o engajamento, estimula a inovação e fortalece a identidade organizacional (Silveira, 2021).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar as dinâmicas relacionais e os conflitos interpessoais em grupos formais no ambiente organizacional, investigando seus impactos e formas de mediação. Os resultados indicam que os grupos funcionam como unidades organizadas que articulam necessidades individuais e objetivos coletivos, promovendo convivência, troca e transformação mútua. A influência da personalidade e subjetividade dos membros mostrou-se central na configuração das relações, assim como a inevitabilidade dos conflitos interpessoais, que possuem potencial construtivo quando conduzidos por lideranças empáticas e conscientes. Nesse cenário, a escuta ativa, o acolhimento das diferenças e a mediação eficaz emergem como ferramentas fundamentais para a criação de ambientes organizacionais saudáveis e inovadores.

Reafirma-se a importância do investimento na gestão das relações humanas para o fortalecimento dos vínculos grupais, o amadurecimento emocional dos indivíduos e a eficácia organizacional. Organizações que reconhecem a complexidade das interações interpessoais e as incorporam em suas práticas gerenciais tendem a alcançar suas metas institucionais, ao mesmo tempo em que promovem o bem-estar e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Adotou-se um recorte específico para garantir a viabilidade e coerência do trabalho. Recomenda-se, portanto, o aprofundamento das investigações, com foco em modelos de liderança e seus impactos na mediação de conflitos, além da realização de estudos longitudinais e transversais que avaliem intervenções grupais no desempenho organizacional. Sugere-se também explorar a influência de fatores culturais, geracionais e tecnológicos nas dinâmicas grupais, fornecendo subsídios mais amplos e estratégicos para a gestão contemporânea.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anzieu, D. (1984). O grupo e o inconsciente: O imaginário grupal (G. S. Lima, Trad.). São Paulo: Casa do Psicólogo. Disponível em: <https://archive.org/details/ogrupoeoinconsciencedidieranzieulivrocompleto/page/n55/mode/2up>. Acessado em 15 de maio de 2025.

Araújo Leão, N. C., da Silva, E. E., & Silveira, G. B. (2022). Lideranças e redes sociais: Comportamentos entrelaçados nas relações de trabalho. *International Journal of Development Research*. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/364354297>. Acessado em 15 de maio de 2025.

- Barros, L. H. D. C. (2015). Transferência em psicoterapia de grupo de orientação analítica. *Jornal de Psicanálise*, 48(88), 81–94. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-58352015000100007. Acessado em 15 de abril de 2025.
- Bastos, A. B. B. I. (2010). A técnica de grupos operativos à luz de Pichon-Rivière e Henri Wallon. *Psicólogo, informação*, 14(14), 160–169. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-88092010000100010. Acessado em 15 de março de 2025.
- Bechelli, L. P. D. C., & Santos, M. A. D. (2006). Transferência e psicoterapia de grupo. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 14, 110–117. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001545534>. Acessado em 17 de abril de 2025.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 41–61. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/gZbmhwvjWRX3kQSfT9DcR3b/>. Acessado em 23 de março de 2025.
- Bion, W. R. (1970). *Experiências com grupos*. (2ª ed.). Rio de Janeiro. Imago. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/616174420/Livro-Experiencias-com-grupos-Bion>. Acessado em: 14 de maio de 2025
- Bueno, C. D. O., Strelhow, M. R. W., & Câmara, S. G. (2010). Inserção em grupos formais e qualidade de vida entre adolescentes. *Psico-USF*, 15, 311–320. disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712010000300005> .Acessado em 13 de março de 2025.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2004). *The Promise of Mediation: A Transformative Approach to Conflict*. John Wiley & Sons. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/The_Promise_of_Mediation/ra33EB_wjGkC?hl=pt-BR&gbpv=0. Acessado em 13 de maio de 2025.
- Carvalho Martins, G., & Garcia, A. (2011). Conflito interpessoal entre brasileiros e entre brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais de Manaus, AM. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 14(2), 179–194. Disponível em: <https://revistas.usp.br/cpst/article/view/25702>. Acessado em 30 de março de 2025.
- Galván, G. (2012). O conceito de regressão em Freud e Winnicott: algumas diferenças e suas implicações na compreensão do adoecimento psíquico. Winnicott, E. (n.d.). Winnicott e-prints, 7(2), 38–51. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-432X2012000200003. Acessado em 16 de março de 2025.
- Garcia, A., Pereira, F. N., & Oliveira, M. D. (2013). *Relações interpessoais e sociedade*. Vitória, Centro Internacional de Pesquisa do Relacionamento Interpessoal CIPRI/UFES. Programa de Pós-Graduação em Psicologia–CCHN/UFES. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/268278341_Relacoes_Interpessoais_e_Sociedade. Acessado em 03 de abril de 2025.

Guimarães, E. M. P., & Évora, Y. D. M. (2004). Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. *Ciência da informação*, 33, 72–80. disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-19652004000100009> . Acessado em 19 de março de 2025.

Kaspary, M. C., & Seminotti, N. A. (2012). Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo: compreensões a partir do pensamento complexo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13, 15–43. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/LMJDCMQ9BFWwvpwDvYz5jvk/>. Acessado em 07 de março de 2025.

Modesto, J. G., Pereira, K., & Carvalho, R. (2021). Associação entre os cinco grandes fatores da personalidade e a intenção de corrupção. *Atualidades em Psicologia*, 35(131), 121–137. Disponível em: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-35352021000200121. Acessado em 11 de março de 2025.

Oliveira, C. E. A., & Agarie, B. (2022). Os conflitos e o seu impacto nas relações interpessoais nas organizações. In *Congresso de Tecnologia-Fatec Mococa* (Vol. 6, No. 1). Disponível em: <https://congresso.fatecmococa.edu.br/index.php/congresso/article/view/390>. Acessado em 17 de abril de 2025.

Oliveira, D. B. D. S. O impacto do conflito de opiniões no clima organizacional. (2022). Repositório Pitágoras. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/handle/123456789/64277>. Acessado em 19 de abril de 2025

Paranzini, M., & Kanaane, R. (2016). Personalidade e organização: tendências e perspectivas. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 36(90), 157-175. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2016000100011. Acessado em 08 de março de 2025.

Pereira, A. T. A. (2018). O Papel do Neuroticismo no Processamento Emocional: Evidências de Estudos Comportamentais e Psicofisiológicos (Doctoral dissertation, Universidade de Aveiro (Portugal)). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/24093>. Acessado em: 14 de maio de 2025.

Picard, C., & Jull, M. (2011). Learning through deepening conversations: A key strategy of insight mediation. *Conflict Resolution Quarterly*, 29(2), 151-176. Disponível em: <https://familymediationtraining.ca/wp-content/uploads/2023/10/Learning-Through-Deepening-Conversations.pdf>. Acessado em 12 de abril de 2025.

Philips, F. (2016). Reflexões sobre a psicanálise quando sujeita à regressão. *Revista Brasileira de Psicanálise*, 50(1), 65–72. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0486-641X2016000100006. Acessado em 16 de março de 2025.

Santos. I.S. (2024). Impactos das redes sociais na saúde mental e nas relações interpessoais. *Saúde: tecnologia, trabalho e pesquisa* 2 (pp.526–543). Instituto Medeiros de Educação Avançada. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/378263236_IMPACTOS_DAS_REDES_SOCIAIS_NA_SAUDE_MENTAL_E_RELACOES_INTERPESSOAIS. Acessado em 16 de maio de 2025

Silva, I.N., Silva, I.R., Espindola, L.S., Caldeira, R. G. Salles. M.A.M. (2014). Processos Grupais e Liderança de Grupos: Análise da Percepção de funcionários de comércio varejista. Anais do XI SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/41720473.pdf>. Acessado em 07 de março de 2025.

Silveira, K. C. (2021). Influências da Organização Informal no Comportamento Organizacional de Uma Instituição Pública. O Caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (Master's thesis, Instituto Politécnico do Porto (Portugal)). Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/8a2ab3c3e87c06d5ce13ee9eea8489ea/1?cbl=2026366&diss=y&pq-origsite=gscholar>. Acessado em 24 de março de 2025.

Souza, G. P., dos Santos, K. Z., & Vasconcellos, M. O. (2014). Conflitos interpessoais no ambiente organizacional. Revista Foco, 7(1). Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/116/125>. Acessado em 18 de abril de 2025.

Trindade Nogueira, B., Zonatto, P. A. F., Hollveg, S. D. S., & Dalla Nora, L. D. (2021). O impacto dos conflitos no clima organizacional de uma empresa do ramo do agronegócio. *Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas*, 17(2), 75–92. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/3898>. Acessado em 18 de abril de 2025.

Yang, F. X., Xu, Y. H., & Wong, I. A. (2021). Too close to work together? Identity conflicts induced by coworker friendships in cyberspace. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103060. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103060>. Acessado em 19 de maio de 2025.



A psicologia organizacional no terceiro setor: desafios e estratégias para a promoção da saúde mental nas OSCs.

(Este artigo impacta a ODS 3. Saúde e Bem-Estar. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.) (Este artigo também impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.)

Rodrigo Pierobon Rodrigues¹

Thais de Assis Antunes²



RESUMO

Este estudo investigou a aplicação da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) em Organizações da Sociedade Civil (OSCs), com foco na promoção da saúde mental dos colaboradores. Com abordagem qualitativa de caráter descritivo, a pesquisa incluiu revisão bibliográfica e aplicação de questionários com análise de conteúdo a cinco coordenadores de OSCs no município de Jundiaí/SP. Os resultados indicaram obstáculos estruturais, culturais e financeiros à adoção de práticas de cuidado psicológico, mas também revelaram iniciativas pontuais e alta receptividade às ferramentas da POT. Conclui-se que a profissionalização da gestão de pessoas no terceiro setor é fundamental e que políticas públicas mais robustas são necessárias para assegurar condições adequadas de trabalho.

Palavras-chave

Psicologia Organizacional. Terceiro Setor. Saúde Mental. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study investigated the application of Organizational and Work Psychology (OWP) in Civil Society Organizations (CSOs), focusing on the promotion of employees' mental health. Using a qualitative and descriptive approach, the research included a literature review and questionnaires applied to five coordinators of CSOs in Jundiaí/SP. The results revealed structural, cultural, and financial obstacles to the adoption of mental health support practices, but also highlighted isolated initiatives and a favorable reception to OWP tools. The study concludes that professionalizing human resources management in the third sector is essential, and that more robust public policies are needed to ensure proper working conditions.

Key words

Organizational Psychology. Third Sector. Mental Health. Human Resource Management.

1. Mestre em Psicologia Organizacional pela Must University, Graduado em Psicologia pela Universidade Paulista. Especialista em Infância e Violência Doméstica Contra Crianças e Adolescentes pela UNISAL. E-mail: rodrigopierobon@yahoo.com.br

2. Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Especialista em psicologia do trânsito, professora universitária e pesquisadora na área de psicologia organizacional e do trabalho. Contato: taantunes@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) tem expandido sua atuação para além do setor privado e tem se inserido de forma progressiva no terceiro setor. As Organizações da Sociedade Civil (OSCs), por sua missão social e pelo atendimento direto a públicos em situação de vulnerabilidade, apresentam especificidades que demandam estratégias próprias de gestão de pessoas e promoção da saúde mental no ambiente de trabalho (Almeida & Souza, 2015). Apesar da relevância do tema, observa-se que a implementação de ferramentas da POT nas OSCs ainda é incipiente, enfrentando obstáculos estruturais, financeiros e culturais.

Na lógica organizacional do Terceiro Setor, profissionais enfrentam elevadas exigências emocionais, sobrecarga de trabalho e baixa valorização institucional, o que pode acarretar desgaste psíquico e adoecimento. A ausência de práticas sistematizadas de cuidado com o trabalhador impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados e a sustentabilidade das ações sociais desenvolvidas (Almeida & Souza, 2015; Lima & Oliveira, 2022; Oliveira & Codo, 2019).

Este artigo propõe compreender como a POT pode contribuir para o fortalecimento da saúde mental dos trabalhadores de OSCs, identificando os principais desafios e estratégias adotadas no cotidiano dessas instituições. Considera-se que os gestores e coordenadores dessas organizações ocupam posição estratégica para a implantação de práticas de escuta, apoio e desenvolvimento de equipes, sendo fundamentais para a construção de ambientes mais saudáveis e funcionais.

A relevância do estudo justifica-se pela lacuna existente na literatura acadêmica nacional sobre a aplicação da POT no terceiro setor, especialmente no que se refere a ações práticas de promoção da saúde emocional dos trabalhadores. Ao dar voz aos gestores das OSCs e analisar suas percepções, este estudo busca subsidiar políticas e programas adaptados à realidade dessas instituições.

A investigação adota abordagem qualitativa, com delineamento descritivo, combinando levantamento bibliográfico e pesquisa empírica baseada em questionários aplicados a coordenadores de OSCs no município de Jundiaí/SP. A escolha da localidade baseia-se na diversidade de serviços ofertados e na consolidação de um campo fértil para práticas sociais articuladas à política pública de assistência social.

O artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se a metodologia adotada, seguida pelos principais resultados e pela discussão. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

Dessa forma, o presente artigo objetiva mapear a percepção dos gestores sobre a saúde mental das equipes, identificar barreiras e potencialidades da aplicação da POT nas OSCs e, por fim, apresentar recomendações práticas para a incorporação de estratégias de cuidado organizacional nesse campo.

2. METODOLOGIA

2.1 Abordagem Metodológica

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, com delineamento descritivo e exploratório, por ser mais adequada à compreensão das experiências subjetivas dos trabalhadores em Organizações da Sociedade Civil (OSCs), especialmente no que diz respeito à saúde mental. A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), enquanto campo de saber e intervenção, parte do princípio de que fenômenos como sofrimento psíquico, desgaste emocional e práticas de gestão não podem ser analisados apenas por indicadores objetivos, exigindo uma leitura contextualizada das relações sociais, institucionais e culturais que os permeiam (Fonseca, Santos & Silva, 2021; Oliveira & Codo, 2019; Souza, Silva & Gomes, 2022).

A escolha metodológica, portanto, reflete o compromisso com uma investigação aprofundada das dinâmicas psicossociais que marcam o cotidiano das OSCs e impactam diretamente a saúde mental de seus profissionais.

2.2 Etapa 1: Revisão Bibliográfica

A primeira etapa metodológica consistiu em uma revisão bibliográfica exploratória, com o objetivo de mapear os principais referenciais teóricos e empíricos disponíveis na literatura científica brasileira nos últimos dez anos. Foram consultados obras acadêmicas, artigos científicos e relatórios técnicos que abordam os temas centrais do estudo: saúde mental no trabalho, Psicologia Organizacional e do Trabalho, gestão de pessoas no terceiro setor e desafios institucionais das OSCs. As bases de dados utilizadas incluíram Scielo, PePSIC, Google Acadêmico e o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Os critérios de inclusão abrangeram publicações em língua portuguesa, com autoria brasileira, publicadas entre 2013 e 2023, com foco direto nas temáticas centrais. Foram

excluídos trabalhos que abordavam o terceiro setor apenas sob perspectivas jurídicas ou administrativas, sem considerar aspectos subjetivos e psicossociais da gestão de equipes.

2.3 Etapa 2: Coleta de Dados

A segunda etapa da pesquisa teve caráter empírico e foi realizada por meio da aplicação de um questionário semiestruturado junto a coordenadores de OSCs com sede na cidade de Jundiaí/SP. Incluíram-se OSCs que atuavam em serviços da PNAS com sede em Jundiaí/SP. Foram excluídas instituições que não possuíam atuação direta com públicos em situação de vulnerabilidade social ou que recusaram participação, tais como Serviços de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes (SAICA), Instituições de Longa Permanência para Idosos (ILPI), Serviços de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV) e abrigos para pessoas em situação de rua. A escolha desses contextos justifica-se pela complexidade das demandas atendidas e pela intensificação do desgaste emocional dos trabalhadores que atuam nesses serviços.

Ao todo, cinco coordenadores participaram da pesquisa, sendo cada um vinculado a uma instituição distinta. A escolha do cargo de coordenação como grupo de sujeitos se deu em virtude da posição estratégica ocupada por esses profissionais na gestão das equipes, no contato com as políticas públicas e na articulação entre as diretrizes institucionais e a realidade cotidiana do trabalho. Além disso, o olhar desses sujeitos permite captar tanto as dificuldades enfrentadas no nível microssocial (relações interpessoais, conflitos de equipe, esgotamento) quanto no nível macrossocial (recursos institucionais, políticas públicas insuficientes, ausência de apoio técnico especializado).

O questionário foi construído especificamente para este estudo, com base na literatura da POT, e validado por parecer técnico de especialistas na área. O questionário continha 12 questões abertas e fechadas. Um exemplo de questão foi: ‘Quais sinais de sofrimento psíquico você observa em sua equipe?’

A aplicação dos questionários ocorreu mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Must University, sob parecer nº IORG0012058/2025. As entrevistas foram realizadas entre os meses de abril e maio de 2025, sendo conduzidas de forma individual, em ambiente reservado, garantindo o sigilo e a privacidade dos participantes. O questionário abordou nove blocos temáticos: missão institucional, desafios enfrentados pela equipe, percepção sobre sinais de adoecimento psíquico, existência de iniciativas voltadas à saúde mental, fatores impeditivos para tais ações, conhecimento

sobre ferramentas da POT, obstáculos para sua implementação, percepções sobre a contribuição da POT e sugestões de ações eficazes para o bem-estar dos trabalhadores.

2.4 Etapa 3: Análise dos Dados

A análise seguiu a técnica de Análise de Conteúdo Temática (Bardin, 1977), conforme operacionalizada por Oliveira e Mendes (2020). Essa técnica permite categorizar os dados empíricos com base em regularidades, recorrências e significados atribuídos pelos participantes, possibilitando a construção de eixos temáticos que refletem tanto as convergências quanto as especificidades dos discursos. O material foi inicialmente transcrito, seguido da leitura flutuante e categorização temática. As categorias construídas dialogam diretamente com os objetivos da pesquisa e com a fundamentação teórica previamente apresentada, reforçando a triangulação metodológica entre dados empíricos, literatura científica e análise crítica.

A partir da análise, foram identificadas categorias centrais que evidenciam aspectos estruturais, institucionais e subjetivos da atuação das OSCs na promoção da saúde mental de suas equipes. Entre as categorias emergentes destacam-se: precariedade estrutural e financeira, fragilidade na escuta institucional, ausência de ferramentas formais de POT, resistência cultural à abordagem psicológica, desgaste emocional e práticas emergentes de cuidado. Essas categorias orientaram a discussão e a elaboração das recomendações apresentadas nas seções seguintes do estudo.

Vale ressaltar que a metodologia adotada permitiu não apenas a identificação de problemas recorrentes, mas também a valorização das boas práticas e das estratégias criativas já em curso nas OSCs entrevistadas. O desenho metodológico, ao combinar revisão bibliográfica rigorosa com escuta empírica situada, permitiu construir um retrato amplo e sensível da realidade do terceiro setor no que tange à saúde mental no trabalho. Além disso, possibilitou o diálogo entre teoria e prática, respeitando a complexidade e a pluralidade de perspectivas dos sujeitos envolvidos.

3. DESENVOLVIMENTO

Este artigo parte de uma sólida base teórica que articula os princípios da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) às particularidades do Terceiro Setor. São abordados temas centrais como saúde mental no trabalho, gestão de pessoas em Organizações da Sociedade Civil (OSCs), barreiras estruturais e culturais à promoção do bem-estar e o potencial da POT para

transformar realidades institucionais. A revisão prioriza autores relevantes dos últimos dez anos, nacionais e internacionais.

A POT é essencial para compreender as interações entre sujeitos e instituições, focando no bem-estar, na melhoria das condições de trabalho e no fortalecimento da cultura organizacional. Segundo Bendassolli e Borges-Andrade (2015), ela transcende a produtividade, incluindo aspectos subjetivos como identidade, vínculos e sofrimento psíquico. O psicólogo organizacional atua como mediador entre demandas institucionais e necessidades humanas, o que se torna ainda mais relevante diante das fragilidades estruturais comuns às OSCs.

3.1 Saúde mental e subjetividade no trabalho no terceiro setor.

O Terceiro Setor, por sua vez, configura-se como um espaço híbrido de atuação, situado entre o Estado e o mercado, reunindo instituições privadas sem fins lucrativos voltadas à promoção de direitos, desenvolvimento comunitário e combate às desigualdades sociais. De acordo com Oliveira e Godói-de-Sousa (2015), a complexidade das demandas sociais atendidas por essas organizações e a limitação de recursos técnicos e financeiros exigem práticas de gestão adaptadas e sensíveis às singularidades dos territórios. Nesse contexto, a inserção da Psicologia Organizacional como ferramenta estratégica ainda é incipiente, embora extremamente necessária, sobretudo quando se observa o adoecimento crescente dos trabalhadores do setor — marcado por baixa remuneração, vínculos precários e sobrecarga emocional. A pesquisa de Oliveira e Codo (2019) evidencia que trabalhadores do Terceiro Setor estão mais expostos a sintomas de exaustão emocional e despersonalização, sobretudo quando atuam diretamente com populações vulnerabilizadas, como crianças em situação de acolhimento, pessoas em situação de rua ou idosos em abrigos.

Esse adoecimento, embora multifatorial, está intimamente ligado à ausência de uma cultura organizacional que valorize a saúde mental dos profissionais e implemente políticas efetivas de cuidado. Para Oliveira e Codo (2019), a ideia de "sofrimento ético" é central para entender a dor daqueles que, mesmo desejando transformar realidades, encontram-se impotentes diante das limitações institucionais e políticas. No Terceiro Setor, essa impotência é amplificada por fatores como a rotatividade constante de funcionários, a dificuldade de estabelecer planos de carreira e a pressão por resultados imediatos, mesmo sem os recursos necessários. É nesse ponto que a POT pode oferecer um arcabouço técnico para promover intervenções estruturadas, sustentáveis e ajustadas à realidade dos trabalhadores, atuando sobre clima organizacional, mediação de conflitos, estratégias de reconhecimento e programas de desenvolvimento humano.

Outro ponto essencial abordado na literatura diz respeito às barreiras culturais para a implementação de ações voltadas ao bem-estar. Muitas OSCs mantêm um fazer fortemente assistencialista, focado nas necessidades do público atendido, mas negligenciam o cuidado com os próprios colaboradores. Segundo Souza, Silva e Gomes (2022), essa negligência decorre, muitas vezes, da internalização de valores como abnegação e sacrifício, que geram resistência à profissionalização da gestão de pessoas. A consequência prática é a manutenção de ambientes pouco estruturados, nos quais não se fomenta uma cultura de feedback, escuta ativa ou reconhecimento de competências. Essa lógica, profundamente enraizada, constitui um dos maiores desafios à atuação da POT, pois demanda um trabalho contínuo de sensibilização e formação das lideranças institucionais.

Além das resistências culturais, há entraves estruturais e financeiros que limitam a implementação de ações voltadas à saúde mental no Terceiro Setor. Muitas OSCs sobrevivem com recursos escassos provenientes de parcerias públicas, editais ou doações, o que torna difícil priorizar investimentos em programas de qualidade de vida no trabalho. Segundo estudo de Lima e Oliveira (2022), a lógica da escassez acaba naturalizando práticas de gestão improvisadas e reduzindo o cuidado aos trabalhadores a ações pontuais, como palestras isoladas ou atendimentos voluntários. Isso não apenas fragiliza a sustentabilidade das ações, como também impede a criação de uma cultura institucional de promoção do bem-estar. A ausência de profissionais da Psicologia nos quadros permanentes das OSCs também contribui para essa limitação, visto que muitas das intervenções possíveis dependem de conhecimento técnico especializado e acompanhamento contínuo.

Neste cenário, os instrumentos da POT surgem como possibilidades efetivas de enfrentamento às fragilidades diagnosticadas. Ferramentas como a avaliação de clima organizacional, pesquisa de satisfação interna, grupos de escuta, planos de desenvolvimento individual e programas de prevenção ao estresse são amplamente reconhecidas na literatura por seu potencial de promover mudanças culturais e estruturais nas instituições (Fonseca, Santos e Silva, 2021). No entanto, sua eficácia depende de uma leitura contextualizada da realidade organizacional, o que requer sensibilidade para as particularidades do Terceiro Setor. Em vez de replicar modelos corporativos tradicionais, é necessário adaptar os instrumentos à lógica de atuação social, respeitando os limites operacionais, o perfil dos profissionais e as características do público atendido.

Um dos aspectos mais relevantes destacados nos estudos de Souza, Oliveira e Barbosa (2024) refere-se à importância do engajamento dos trabalhadores como mediador entre saúde mental e desempenho institucional. O engajamento é definido como um estado psicológico positivo relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Nas OSCs, onde os vínculos afetivos com a causa são intensos, esse engajamento pode ser uma força propulsora para a

transformação social, desde que não se transforme em fonte de sobrecarga. Promover o engajamento sustentável implica criar condições favoráveis para que os colaboradores se sintam valorizados, escutados e respeitados em suas necessidades emocionais. A Psicologia Organizacional pode atuar nesse processo através do fortalecimento da identidade institucional, do estímulo ao reconhecimento simbólico e da valorização das competências individuais e coletivas.

A literatura destaca a importância da formação continuada de gestores das OSCs em temas como saúde mental e bem-estar no trabalho. Pesquisa da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (2024) revela que muitos desses gestores têm formação técnica na área social, mas carecem de conhecimento em gestão de pessoas, o que dificulta a mediação de conflitos e a construção de ambientes colaborativos. Capacitações, oficinas de comunicação não violenta e supervisões com psicólogos podem fortalecer lideranças e prevenir burnout, adoecimento e alta rotatividade.

Outro aspecto relevante é a escuta ativa como prática central na gestão de pessoas. Segundo Souza, Silva e Gomes (2022), ambientes que valorizam a escuta empática apresentam menos conflitos e maior coesão e inovação. Nas OSCs, isso pode ocorrer por rodas de conversa, grupos de apoio e espaços informais, promovendo uma gestão mais democrática.

Estudos apontam a urgência de políticas institucionais de saúde mental no Terceiro Setor. Como indicam Gonçalves, Rodrigues e Trevelin (2024), incorporar essa pauta ao planejamento estratégico permite ações preventivas, fortalecendo vínculos, motivação e pertencimento. Cuidar dos trabalhadores deve ser visto como estratégia essencial para garantir serviços de qualidade e promover uma cultura organizacional mais humana e comprometida.

3.2 Contribuições da psicologia organizacional para a gestão humanizada das OSCs.

Com base nos referenciais analisados, outro aspecto essencial para a atuação da Psicologia Organizacional no Terceiro Setor é a compreensão da relação entre trabalho e subjetividade. Ao contrário do que se observa em empresas com fins lucrativos, onde os vínculos trabalhistas estão fortemente associados ao desempenho, produtividade e retorno financeiro, nas OSCs o sentido do trabalho costuma ser ligado à missão social, ao cuidado com o outro e ao compromisso com transformações coletivas. Essa relação simbólica intensifica tanto a motivação quanto o sofrimento, pois os trabalhadores frequentemente enfrentam limites concretos para realizar aquilo que acreditam ser justo ou necessário. Segundo Oliveira e Codo (2019), a organização do trabalho pode se tornar fonte de sofrimento psíquico quando impede a expressão da criatividade, nega o reconhecimento ou impõe uma divisão injusta das tarefas. Assim, práticas de gestão que reconheçam a dimensão

subjetiva do trabalho tornam-se fundamentais para prevenir o desgaste emocional e promover ambientes mais saudáveis.

Além disso, a ausência de estrutura e recursos para lidar com conflitos internos é outro fator que compromete o bem-estar das equipes nas OSCs. Conflitos interpessoais não resolvidos, falhas na comunicação e disputas por reconhecimento tendem a se acumular em contextos onde não há mediação especializada, gerando clima organizacional tóxico e queda no desempenho coletivo. A Psicologia Organizacional pode atuar de forma preventiva e interventiva, promovendo espaços de mediação, facilitando a construção de pactos coletivos de convivência e fortalecendo habilidades sociais nas lideranças. Como destacam Ferreira e Costa (2021), é necessário construir processos dialógicos permanentes nas instituições, onde o conflito seja visto não como ameaça, mas como oportunidade de crescimento institucional. Isso implica repensar a lógica verticalizada de gestão, promovendo uma cultura de corresponsabilidade, colaboração e confiança mútua.

Outro elemento amplamente debatido na literatura é a naturalização do sofrimento no trabalho do Terceiro Setor. Muitas vezes, espera-se que os profissionais que atuam em contextos de vulnerabilidade social suportem níveis elevados de estresse e frustração sem o devido suporte institucional. Tal expectativa se ancora em uma noção romantizada do trabalho social, que associa altruísmo à abnegação. Essa lógica, contudo, desconsidera os impactos emocionais e físicos do cuidado contínuo e expõe os trabalhadores a riscos psíquicos significativos, como burnout, depressão e somatizações. Como afirmam Oliveira e Codo (2019), o cuidado precisa ser pensado como via de mão dupla: quem cuida também precisa ser cuidado. Nesse sentido, a implementação de políticas internas que promovam descanso, autocuidado, suporte psicológico e valorização simbólica é condição indispensável para a permanência dos profissionais e para a qualidade dos serviços prestados.

A discussão sobre o clima organizacional, por sua vez, aparece como um fator determinante na saúde mental dos colaboradores. O clima diz respeito à percepção coletiva que os trabalhadores têm sobre o ambiente de trabalho, incluindo relações interpessoais, reconhecimento, justiça organizacional e possibilidades de crescimento. Em contextos de OSCs, onde muitas vezes há informalidade nos processos e fragilidade nos vínculos empregatícios, o clima organizacional pode ser instável, refletindo diretamente na motivação e no engajamento. Estudos como o de Souza, Silva e Gomes (2022) mostram que avaliações regulares de clima são instrumentos valiosos para identificar tensões ocultas, mapear potencialidades e orientar intervenções de melhoria. Além disso, a participação ativa dos trabalhadores na elaboração e análise dos resultados fortalece o sentimento de pertencimento e contribui para a coesão das equipes.

Por fim, é importante destacar que a aplicação efetiva das práticas da POT nas OSCs depende também do fortalecimento das políticas públicas. A institucionalização da presença de profissionais da Psicologia nos quadros das OSCs, especialmente nos serviços tipificados pela Política Nacional de Assistência Social, deve ser uma pauta de reivindicação coletiva. A experiência de campo revela que muitas ações são desenvolvidas de forma voluntária ou precária, o que limita sua continuidade e eficácia. Como propõem Lima e Oliveira (2022), é necessário que os editais públicos de fomento considerem a saúde mental das equipes como um critério de qualificação técnica, prevendo recursos específicos para esse fim. Somente com financiamento adequado, formação continuada e reconhecimento institucional será possível consolidar uma cultura organizacional que valorize a saúde mental no Terceiro Setor de forma sistemática e estratégica.

3.2.1 Resultados da pesquisa

A apresentação dos resultados a seguir está organizada em blocos temáticos, conforme os eixos do questionário semiestruturado aplicado às organizações participantes. Retoma-se, aqui, que o objetivo central deste estudo foi compreender como as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) percebem, enfrentam e estruturam ações relacionadas à saúde mental de seus colaboradores, à luz das contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). Para isso, optou-se por uma abordagem qualitativa, capaz de captar a complexidade subjetiva e institucional das experiências relatadas. A escuta das instituições revelou nuances relevantes sobre os desafios, práticas e percepções que permeiam a gestão do bem-estar no contexto do terceiro setor, conforme detalhado nos tópicos subsequentes.

3.2.2 Compreensão Institucional e Missão Organizacional

A análise das entrevistas revelou uma multiplicidade de experiências, percepções e desafios vivenciados pelas OSCs na gestão da saúde mental dos seus colaboradores. Inicialmente, ao serem questionadas sobre a missão institucional e os serviços prestados, todas as organizações demonstraram forte compromisso com a proteção social de populações vulneráveis, como crianças e adolescentes em situação de risco, pessoas com deficiência e em situação de rua. Esse compromisso se materializa em práticas contínuas e intensas, muitas vezes desenvolvidas com escassez de recursos humanos e financeiros. A escuta das instituições evidencia que os serviços prestados vão muito além do atendimento pontual, sendo marcados por ações educativas, socioassistenciais e de fortalecimento

de vínculos. Este cenário aponta para o alto grau de envolvimento emocional exigido dos profissionais que atuam nessas instituições, o que, conforme já discutido por Souza, Fernandes e Oliveira (2021), torna o trabalho no terceiro setor propício a vivências de sobrecarga psíquica e adoecimento emocional.

3.2.3 Desafios da Prática Profissional nas OSCs

A segunda questão, sobre os desafios enfrentados pelas equipes, apontou elementos estruturais e emocionais como principais fontes de dificuldade. Entre os aspectos destacados, ressaltam-se: o enfrentamento diário a situações de extrema vulnerabilidade, a rotatividade de profissionais, a carência de apoio da rede pública em saúde mental e a dificuldade de capacitação contínua dos cuidadores. Tais desafios foram mencionados de forma recorrente, sugerindo que há uma sobreposição de fatores que interferem negativamente na manutenção da saúde emocional dos trabalhadores. A literatura de Souza, Fernandes e Oliveira (2021) já apontava para a urgência de se repensar os modelos de suporte institucional aos profissionais do terceiro setor, especialmente diante das exigências emocionais que marcam esse campo de atuação. A sobrecarga, o sentimento de impotência e o isolamento institucional são elementos que compõem um cenário de desgaste crônico.

3.2.4 Sinais de Sofrimento Psíquico e Estratégias de Acolhimento

Quanto à percepção de sinais de estresse ou adoecimento psíquico, todas as instituições relataram presença de indícios, mesmo que em diferentes níveis de gravidade. As respostas mostram que os trabalhadores vivenciam tensões emocionais derivadas da exposição contínua a situações-limite, da pressão por resultados sociais e da falta de recursos para lidar com as múltiplas demandas do cotidiano institucional. A resposta da equipe da Casa de Nazaré, por exemplo, destaca o impacto emocional das agressões verbais e físicas sofridas por cuidadoras, enquanto outras instituições apontam a escuta sistemática como forma de acolher o sofrimento psíquico. Esses relatos reforçam o entendimento de Souza, Fernandes e Oliveira (2021) sobre a centralidade da dimensão afetiva nas relações de trabalho no campo social e a necessidade de construir estratégias institucionais que sustentem os trabalhadores diante de um ambiente tão exigente.

3.2.5 Ações Institucionais de Promoção da Saúde Mental

Quando questionadas sobre iniciativas institucionais voltadas ao cuidado da saúde mental dos colaboradores, as respostas variaram. Algumas instituições, como Almater e SOS, demonstraram esforços estruturados por meio de rodas de conversa, supervisões técnicas, escuta qualificada e até mesmo treinamentos motivacionais. Já outras, como a Cáritas e SOS Cristão, demonstraram limitações operacionais e orçamentárias que dificultam a implementação de ações mais sistemáticas. A escuta revela que, mesmo diante do reconhecimento da importância do cuidado com quem cuida, há entraves práticos que impedem a consolidação de programas estruturados de promoção da saúde mental. Esses entraves corroboram os achados de Barreto e Seidl (2021), que evidenciam como as OSCs, mesmo com alto potencial de impacto social, encontram dificuldades em institucionalizar práticas de gestão de pessoas que contemplem a dimensão emocional do trabalho.

3.2.6 Barreiras para a Implementação de Cuidados Psicológicos

Sobre os fatores que dificultam as ações voltadas ao bem-estar psicológico dos trabalhadores, os principais obstáculos mencionados foram: sobrecarga de trabalho, escassez de recursos financeiros, falta de preparo técnico da gestão e ausência de cultura institucional voltada ao cuidado. A ausência de tempo para capacitação, a dificuldade de contratação de profissionais especializados e a resistência cultural interna a novas práticas organizacionais foram apontadas como barreiras importantes. Tais elementos dialogam diretamente com o conceito de barreiras simbólicas e estruturais descrito por Formiga, Franco e Nascimento (2020), que identificam como a cultura organizacional pode tanto favorecer quanto bloquear iniciativas inovadoras, especialmente em contextos marcados pela urgência e pela escassez.

3.2.7 Aplicação de Ferramentas da Psicologia Organizacional

Quanto ao uso de ferramentas da Psicologia Organizacional e do Trabalho, como avaliações de clima organizacional e programas de qualidade de vida, a maioria das instituições declarou desconhecimento ou falta de aplicação sistemática. As exceções foram organizações com maior estrutura ou com histórico de experiências em contextos empresariais. As respostas evidenciam a lacuna existente entre o saber técnico da POT e sua aplicação prática no terceiro setor. Isso indica a necessidade de ampliar a difusão desses instrumentos e adaptar suas metodologias para contextos

sociais, conforme propõem Fonseca, Santos e Silva (2021), que defendem uma POT dialógica e comprometida com a transformação das realidades institucionais.

Nas questões finais, que abordaram diretamente a aplicabilidade das práticas da POT e sugestões para promoção da saúde mental no trabalho, os entrevistados expressaram entusiasmo e reconhecimento da importância da atuação psicológica na gestão de pessoas no terceiro setor. Foram mencionadas ações como capacitação em saúde mental, escuta ativa, supervisão técnica, valorização simbólica dos profissionais, criação de canais institucionais de acolhimento e incentivo ao pertencimento organizacional. Essas proposições se alinham à literatura contemporânea sobre gestão humanizada (Fernandes, Silva & Almeida, 2024) e reforçam a tese de que o investimento na saúde emocional das equipes é também um investimento na efetividade das ações sociais desenvolvidas pelas instituições.

3.2.8 Sugestões e Percepções sobre a Atuação da POT no Terceiro Setor

Ao serem convidadas a compartilhar reflexões adicionais, as respostas reafirmaram a urgência de integrar a Psicologia Organizacional e do Trabalho às práticas cotidianas das OSCs. Destacaram a necessidade de políticas públicas que garantam recursos para a contratação de profissionais especializados, além da elaboração de leis que assegurem o cuidado institucional dos trabalhadores do setor. Como destacou uma das entrevistadas, "se não caminhamos para isso, a atuação será sempre manca, insuficiente", reafirmando a relevância de políticas estruturantes que reconheçam a centralidade do trabalhador social na efetivação dos direitos.

Tabela 1: Categorias empíricas identificadas nas entrevistas com OSCs

Bloco Temático	Categoria Empírica	Descrição Sintética
1. Missão institucional e campo de atuação	Compromisso com populações vulneráveis	Atuação com crianças, adolescentes, pessoas em situação de rua e com deficiência.
	Envolvimento emocional intenso	Trabalho marcado por vínculos afetivos e demandas contínuas.
2. Desafios enfrentados pelas equipes	Escassez de recursos e rotatividade	Limitações financeiras, alta rotatividade e sobrecarga das equipes.
	Falta de apoio da rede pública	Ausência de suporte externo para lidar com demandas complexas.
3. Sinais de sofrimento e estratégias de cuidado	Presença de estresse e adoecimento psíquico	Identificação de sinais como esgotamento, agressões, ansiedade e desgaste emocional.

Bloco Temático	Categoria Empírica	Descrição Sintética
	Ações pontuais de cuidado	Rodas de conversa, supervisão e escuta como estratégias emergenciais.
4. Barreiras para a promoção da saúde mental	Obstáculos estruturais e simbólicos	Falta de cultura institucional de cuidado, resistência interna e ausência de tempo.
5. Ferramentas da POT	Baixa aplicação de instrumentos técnicos	Desconhecimento ou ausência de uso de ferramentas como avaliação de clima.
6. Percepção sobre a POT e sugestões	Reconhecimento do potencial da Psicologia	Ênfase na importância da escuta ativa, supervisão e valorização dos profissionais.
	Propostas para avanço institucional	Criação de canais de acolhimento e fortalecimento da saúde emocional das equipes.

Fonte: Elaborado pelos autores

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 Diagnóstico da Realidade nas OSCs

Este estudo propiciou uma análise aprofundada da realidade vivida por Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que atuam na assistência social no município de Jundiaí/SP, com ênfase na saúde mental dos trabalhadores e nas práticas de gestão de pessoas. A escuta de coordenadores e gestores revelou que a saúde emocional das equipes está intrinsecamente ligada às condições institucionais de trabalho, à cultura organizacional e ao suporte (ou à sua ausência) oferecido pela gestão.

Apesar da forte mobilização afetiva e do engajamento ético dos profissionais, as ações voltadas ao cuidado com quem cuida ainda são fragmentadas, dificultando a construção de uma cultura organizacional sustentável.

4.2 Desafios Estruturais e Culturais

As instituições reconhecem a importância da saúde mental, mas enfrentam obstáculos significativos para a implementação de programas estruturados: sobrecarga de trabalho, escassez de recursos financeiros, ausência de políticas públicas de suporte e carência de formação na área de gestão de pessoas. Tais desafios tornam o adoecimento psíquico uma realidade muitas vezes

invisibilizada no cotidiano institucional, agravada pela descontinuidade das ações de escuta, apoio técnico e supervisão.

4.3 Papel das Lideranças e Cultura Organizacional

As entrevistas reforçaram o papel central das lideranças na promoção (ou obstrução) do cuidado com os trabalhadores. Contextos onde há escuta ativa, empatia e abertura ao diálogo tendem a apresentar maior coesão de equipe e menor rotatividade. Já ambientes com posturas hierárquicas rígidas e ausência de escuta evidenciam maiores índices de estresse, desmotivação e sofrimento silencioso.

Formações específicas voltadas a coordenadores e lideranças podem contribuir significativamente para a construção de uma gestão mais humanizada, favorecendo práticas de cuidado institucional.

4.4 Lacunas e Potencial da Psicologia Organizacional

Outro achado relevante diz respeito à ausência de práticas técnicas da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) no cotidiano das OSCs. A gestão de pessoas ainda é, em grande parte, intuitiva e pouco sistematizada. Avaliações de clima organizacional, programas de qualidade de vida, rodas de escuta institucional e protocolos de atenção à saúde mental são raramente utilizados, apesar do interesse declarado pelas instituições.

Recomenda-se, portanto, a criação de parcerias com universidades, conselhos profissionais e centros de formação continuada para capacitar as equipes e implantar metodologias acessíveis ao contexto do terceiro setor.

4.5 Recomendações Institucionais e Políticas Públicas

Para avançar no cuidado com a saúde mental das equipes, é fundamental que as instituições incorporem ao seu planejamento ações com metas claras e indicadores simples de bem-estar. Estratégias como canais permanentes de escuta e acompanhamento emocional, alinhadas às lideranças e sustentadas por um compromisso institucional contínuo, são essenciais. Práticas simbólicas — como momentos de partilha e valorização — também devem ser integradas, fortalecendo o pertencimento e humanizando o ambiente de trabalho.

No campo das políticas públicas, é necessário reconhecer a saúde mental como dimensão transversal da assistência social. Isso envolve critérios específicos nos editais, recursos para profissionais especializados e articulação intersetorial com saúde e educação permanente. Essas medidas contribuem para a sustentabilidade das OSCs e a qualificação dos serviços prestados.

Conclui-se que a saúde mental deve ser tratada como estratégia central na gestão do trabalho social. A Psicologia Organizacional pode desempenhar papel transformador, desde que mobilizada como prática ética e comprometida com o bem-estar, a justiça organizacional e a dignidade humana.

Reconhecer o trabalhador do terceiro setor como sujeito ativo, e não apenas como executor de tarefas, é o primeiro passo para instituir uma nova ética de cuidado no interior das organizações sociais. Que esta pesquisa contribua para fortalecer essa agenda coletiva — ética, técnica e política.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, R. S., & Souza, P. F. (2015). *Gestão de pessoas no terceiro setor: Desafios e perspectivas*. São Paulo, SP: Atlas.

Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. (2024). *A capacitação dos líderes é o primeiro passo para a gestão dos riscos psicossociais*.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Barreto, R. A., & Seidl, J. C. (2021). Saúde mental e trabalho em tempos de pandemia: experiências de sofrimento e enfrentamento em organizações do terceiro setor. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(3), 556–569. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200160>

Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Psicologia do trabalho e das organizações no Brasil: reflexões epistemológicas e metodológicas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 35(spe), 18–29. <https://doi.org/10.1590/1982-37030001032013>

Ferreira, M. A., & Costa, D. H. (2021). *Comunicação organizacional e saúde mental: Construindo ambientes saudáveis*. Porto Alegre, RS: Sulina.

Formiga, N. S., Franco, M. L. P. B., & Nascimento, R. S. (2020). Práticas organizacionais saudáveis: a influência da cultura sobre o bem-estar no trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 32, e234126. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2020v32234126>

Fonseca, G. D., Santos, K. D., & Silva, F. M. (2024). Abordagens à saúde mental no trabalho: uma análise comparativa entre gestores e colaboradores em diferentes organizações em Pelotas. *Anais do 27º Seminário em Administração (SemeAd)*.

- Gonçalves, L. C. A., Rodrigues, E. J., & Trevelin, A. T. C. (2024). Saúde mental e trabalho: uma reflexão acerca do papel das organizações na qualidade de vida do trabalhador. *Revista Fatecnológica da Fatec-Jahu*, 18(1), 106–118. https://www.researchgate.net/publication/384023015_SAUDE_MENTAL_E_TRABALHO
- Lima, E. M., & Oliveira, M. A. (2022). Desafios da gestão de pessoas no terceiro setor: saúde mental e sustentabilidade institucional. *Revista Brasileira de Gestão Social e Ambiental*, 16(4), 55–70. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v16i4.2491>
- Oliveira, A. M. A., & Codo, W. (2019). Trabalho, subjetividade e sofrimento psíquico em profissionais de Organizações da Sociedade Civil. *Revista Subjetividades*, 19(1), 1–15. <https://doi.org/10.5020/23590777.rs.v19i1.e7622>
- Oliveira, E. A., & Godói-de-Sousa, E. (2015). O Terceiro Setor no Brasil: Avanços, retrocessos e desafios para as organizações sociais. *Revista de Investigação e Gestão*, 4(3), 181–199. <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/10976>
- Oliveira, S. R., & Mendes, L. A. (2020). *Diagnóstico organizacional: Métodos e aplicações*. Curitiba, PR: CRV.
- Souza, C. R., Silva, M. D. A., & Gomes, M. C. F. (2022). Cultura organizacional e saúde mental no trabalho: uma análise psicossocial em organizações do terceiro setor. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional*, 13(2), 45–60. <https://doi.org/10.5935/rbpo.v13n2.3271>
- Souza, R. R., Oliveira, C. C., & Barbosa, M. L. L. (2024). Satisfação no trabalho e saúde mental: um estudo com trabalhadores de empresa montadora de eventos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(4), e3695. <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3695>



O Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: modernização, desafios e impactos na administração universitária.

(Este artigo impacta a ODS 4. Educação de Qualidade. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.) (Este artigo também impacta a ODS 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico. Promover o crescimento econômico sustentável, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.)

Danielle Finamor Rezes de Souza¹

Mirian de Almeida Fernandes²



RESUMO

Este artigo analisa os impactos da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Universidades Federais, com ênfase nos desafios e benefícios associados. A pesquisa, de natureza exploratória e descritiva, baseou-se em revisão bibliográfica e documental. Identificaram-se entraves culturais, burocráticos e estruturais, além de benefícios como modernização administrativa, maior eficiência institucional e gestão orientada por resultados. Os resultados apontam que, apesar das resistências iniciais, o PGD representa uma oportunidade estratégica para transformar a gestão universitária. Conclui-se que seu êxito depende de mudanças culturais, investimentos em infraestrutura e capacitação de servidores. Quando implementado com planejamento e participação, o programa fortalece o papel da universidade pública como promotora de desenvolvimento social e acadêmico.

Palavras-chave

Gestão Pública. Universidades Federais. Programa de Gestão e Desempenho. Inovação Administrativa. Avaliação de Desempenho

ABSTRACT

This article analyzes the impacts of implementing the Management and Performance Program (PGD) in Brazilian Federal Universities, with emphasis on the associated challenges and benefits. The research, exploratory and descriptive in nature, was based on a bibliographic and documentary review. Cultural, bureaucratic, and structural barriers were identified, along with benefits such as administrative modernization, greater institutional efficiency, and results-oriented management. The findings indicate that, despite initial resistance, PGD represents a strategic opportunity to transform university management. The study concludes that its success depends on cultural change, investment in infrastructure, and staff training. When implemented with planning and participation, the program strengthens the role of public universities as key agents of social and academic development.

Key words

Public Management. Federal Universities. Management and Performance Program. Administrative Innovation. Performance Evolution

1. Mestre em Educação pela Must University, Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Especialista em Gestão Pública e Planejamento pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci. E-mail: daniellesouza9877@student.mustedu.com

2. Doutora em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba, Mestre em Administração pelo Centro Universitário Campo Limpo Paulista. Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade Anhanguera de Valinhos e Graduação em Administração de Empresas com habilitação em comércio Exterior pela Universidade Metodista de São Paulo. E-mail: miriane.fernandes@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira encontra-se num momento de profundas transformações, impulsionadas pelas exigências contemporâneas de maior eficiência, transparência e inovação nos serviços prestados à sociedade. Nesse contexto, as Universidades Federais, como instituições públicas de ensino, pesquisa e extensão, também são chamadas a repensar as suas práticas gerenciais, buscando alinhar-se aos novos paradigmas de gestão pública. Uma das iniciativas que emergem nesse cenário é o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), regulamentado pelo Decreto n.º 11.072/2022, que propõe a reorganização do trabalho no serviço público com foco em entregas, resultados e flexibilização das formas de atuação dos servidores. A proposta do PGD representa uma ruptura significativa com o modelo burocrático tradicional que historicamente marcou a gestão pública no Brasil. Ao introduzir a lógica da gestão por desempenho, com a possibilidade de trabalho remoto, metas pactuadas e avaliação sistemática de resultados, o programa desafia estruturas organizacionais consolidadas, exigindo das instituições públicas, e particularmente das universidades, um esforço de adaptação cultural, tecnológica e normativa.

No âmbito das Universidades Federais, a implementação do PGD adquire contornos ainda mais complexos. Essas instituições, além da sua função administrativa, possuem uma missão acadêmica intrinsecamente ligada à produção e disseminação do conhecimento. Essa dupla natureza torna o processo de adoção de novos modelos de gestão um desafio, por ser necessário equilibrar a inovação administrativa com a preservação da autonomia universitária, dos princípios constitucionais e da qualidade dos serviços de ensino, pesquisa e extensão prestados à sociedade brasileira.

A partir desse cenário, este trabalho propõe uma reflexão crítica sobre os impactos do Programa de Gestão e Desempenho no futuro da gestão pública nas Universidades Federais, buscando identificar os desafios e os benefícios associados à sua implementação. A principal questão que orienta esta pesquisa é: quais são os desafios e benefícios da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na administração das Universidades Federais, e como essa mudança impacta a eficiência e a modernização da gestão pública universitária?

Essa pergunta central desdobra-se em outras reflexões importantes, como: quais as dificuldades enfrentadas pelas instituições na adoção do PGD? Como o modelo de gestão baseado em desempenho afeta os servidores técnico-administrativos e docentes, bem como a prestação de serviços universitários? Quais os impactos do PGD na cultura organizacional das universidades federais? Essas questões orientam o desenvolvimento do estudo, que se insere no campo da gestão

pública, com foco específico na administração universitária e na modernização das práticas administrativas por meio de inovação gerencial e avaliação de desempenho.

A escolha do tema justifica-se pela relevância do debate sobre a modernização da gestão pública no contexto das Universidades Federais, especialmente diante dos crescentes desafios financeiros, estruturais e organizacionais enfrentados por essas instituições. Como servidora pública atuante numa universidade federal, a autora deste trabalho reconhece, a partir da experiência prática, a necessidade urgente de aperfeiçoamento dos modelos de gestão, para assegurar maior eficiência, qualidade e transparência no uso dos recursos públicos, além de criar ambientes organizacionais mais dinâmicos, motivadores e orientados para resultados. Além disso, a pesquisa assume especial relevância por tratar de uma política pública recente e de grande impacto para o funcionamento da administração pública federal. O PGD, ao estabelecer uma nova lógica de organização do trabalho, tem potencial para influenciar profundamente as práticas gerenciais, as relações de trabalho e os resultados institucionais no setor público. A sua implementação nas universidades, se bem conduzida, pode representar não somente uma melhoria na eficiência administrativa, mas também uma oportunidade de renovação institucional, contribuindo para o fortalecimento do ensino superior público no Brasil.

Neste sentido, o presente estudo pretendeu analisar o impacto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no futuro da gestão pública nas Universidades Federais, destacando os desafios e benefícios dessa nova abordagem na administração do trabalho dos servidores. Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Examinar o contexto e os fundamentos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), destacando as suas diretrizes, regulamentações e impactos na gestão pública das Universidades Federais; Identificar os principais desafios enfrentados pelas Universidades Federais na implementação do PGD, incluindo aspectos burocráticos, estruturais e culturais que afetam a adesão e a efetividade do programa; Analisar os benefícios potenciais do PGD para a administração universitária, considerando os aspectos como flexibilização do trabalho, melhoria da produtividade dos servidores e otimização dos processos administrativos.

A pesquisa é de natureza teórica e adota a metodologia de revisão bibliográfica e documental, com levantamento e análise crítica de estudos acadêmicos, legislações, relatórios institucionais e demais documentos relevantes para a compreensão da temática proposta.

Assim, ao abordar as potencialidades e limitações do PGD no contexto das Universidades Federais, este artigo busca contribuir para o debate sobre o futuro da gestão pública no Brasil, oferecendo subsídios para a formulação de estratégias que aprimorem a implementação do programa e fortaleçam a gestão universitária frente aos desafios contemporâneos.

2. METODOLOGIA

Este estudo fundamenta-se numa pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, baseada em revisão bibliográfica e documental. O objetivo foi analisar os impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na gestão pública das Universidades Federais. A seleção e análise das fontes foram realizadas com base em materiais acadêmicos, normativos e institucionais relacionados à gestão pública, inovação administrativa e desempenho organizacional no setor público.

As buscas foram conduzidas em bases reconhecidas, como SciELO, Google Acadêmico, Periódicos CAPES, SPELL, além de documentos do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, MEC, ENAP e do Decreto nº 11.072/2022. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise temática proposta por Braun e Clarke (2006), permitindo identificar e categorizar padrões em torno dos desafios, benefícios e impactos do PGD nas universidades.

Foram utilizados operadores booleanos (AND, OR, NOT) com termos como “gestão pública” AND “universidade federal” e “PGD” OR “programa de gestão e desempenho”. Aplicaram-se critérios de inclusão e exclusão: priorizaram-se estudos publicados entre 2014 e 2024, em português, inglês ou espanhol, com rigor metodológico e aderência ao tema. Excluíram-se textos opinativos, sem metodologia definida ou irrelevantes ao escopo da pesquisa.

Dos 31 estudos inicialmente identificados, 24 foram selecionados por sua relevância e qualidade. As etapas envolveram leitura exploratória, codificação de trechos relevantes e agrupamento em categorias temáticas relacionadas aos efeitos do PGD na gestão e cultura organizacional universitária. Os achados sustentam a discussão dos resultados e fundamentam as reflexões apresentadas nas considerações finais.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PGD E A SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO PÚBLICA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), regulamentado pelo Decreto nº 11.072/2022, visa modernizar a gestão pública ao introduzir práticas baseadas em resultados, substituindo o controle de jornada pelo acompanhamento de entregas pactuadas. Inspirado nos princípios da Nova Gestão Pública (Osborne & Gaebler, 1992), o PGD surge em resposta às experiências de teletrabalho durante a pandemia de COVID-19, consolidando-se como política estratégica para promover eficiência, flexibilidade e inovação na administração pública federal.

O PGD prevê a elaboração de Programas Internos de Gestão (PIGs) que definem as atividades elegíveis, critérios de avaliação e formas de execução (presencial, remota ou híbrida). Suas diretrizes incluem fomentar a cultura de resultados, otimizar recursos públicos, melhorar o ambiente organizacional e valorizar o desempenho por meio de metas mensuráveis. Até o início de 2025, aproximadamente 65% das universidades federais haviam regulamentado o programa, com ampla diversidade na implementação conforme as suas estruturas e realidades institucionais.

3.1 Gestão Pública e Universidades Federais: Desafios e Singularidades

A implementação do PGD em instituições federais de ensino superior exige adaptações complexas. As universidades operam sob o princípio da autonomia (art. 207 da Constituição Federal), combinando funções acadêmicas, administrativas e sociais. Isso impõe o desafio de integrar inovação gerencial sem comprometer a missão pública e os princípios do ensino superior.

A literatura aponta entraves significativos à adoção do PGD nesse contexto. Estruturalmente, destacam-se a ausência de sistemas consolidados de avaliação e a carência de infraestrutura tecnológica (Ferreira & Neis, 2018). Culturalmente, persistem a valorização do controle de presença e a resistência à lógica de metas, especialmente em ambientes que priorizam a liberdade acadêmica (Chiavenato, 2014; Virgilio & Burigo, 2023).

Apesar disso, o PGD representa uma oportunidade de reorganização administrativa, com potencial para modernizar fluxos de trabalho, estimular a autonomia dos servidores e aprimorar a prestação de serviços acadêmicos. Essa modernização, entretanto, requer investimento contínuo em capacitação, revisão de processos e respeito à diversidade de funções universitárias (Silva, 2023; Teixeira & Bacinello, 2024).

3.2 A Experiência da UFRGS com o PGD

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) foi uma das primeiras instituições a regulamentar o PGD, com a aprovação da Resolução nº 39/2023. Desde então, consolidou Programas Internos de Gestão em diversas unidades e implementou uma plataforma de pactuação para acompanhamento de metas e avaliação de desempenho.

A adesão setorizada priorizou áreas administrativas e técnico-científicas com maior compatibilidade com o trabalho remoto. Os avanços incluem flexibilização do trabalho, modernização dos processos, valorização da produtividade e maior transparência institucional. Contudo, permanecem desafios como a resistência cultural, a desigualdade entre setores com e sem possibilidade de adesão ao modelo e a necessidade de integrar o PGD aos sistemas de avaliação acadêmica e institucional.

Com mais de 4.400 servidores e cerca de 39 mil estudantes, a UFRGS demonstra que a implementação planejada do PGD pode reforçar a eficiência administrativa e o alinhamento com práticas inovadoras. Entretanto, o sucesso do programa depende da superação de barreiras culturais e estruturais, além do fortalecimento da liderança e da formação contínua dos gestores.

3.3 Desafios da Implementação do PGD

A implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Universidades Federais tem se revelado complexa, marcada por avanços pontuais e entraves significativos. Os desafios observados agrupam-se em três dimensões interdependentes: burocrática, cultural e estrutural — todas passíveis de superação mediante esforço institucional planejado.

3.3.1 Entraves Burocráticos

A rigidez normativa da administração pública brasileira impõe dificuldades à adoção de práticas inovadoras. A implementação do PGD exige revisão de regulamentos internos, criação de Programas Internos de Gestão (PIGs), definição de critérios de avaliação e compatibilização com legislações vigentes, como a Lei nº 8.112/1990. Na UFRGS, por exemplo, a regulamentação envolveu resoluções específicas (Resolução nº 39/2023) e ainda enfrenta dúvidas operacionais em alguns setores.

Embora 71% das universidades federais já tenham aderido ao PGD até o final de 2024, o processo segue fragmentado, com tramitações extensas em conselhos superiores e resistência em áreas não plenamente compatíveis com o modelo.

3.3.2 Entraves Culturais

A cultura organizacional fortemente baseada no controle da presença física e no cumprimento de jornadas ainda prevalece em grande parte das instituições públicas, dificultando a transição para modelos baseados em resultados. Nas universidades, essa resistência é amplificada pela tradição da autonomia acadêmica e pela percepção de que o PGD pode comprometer a qualidade do atendimento e das atividades-fim.

Na UFRGS, relatos indicam receio de que o trabalho remoto afete negativamente o vínculo institucional com a comunidade universitária, o que tem gerado adesão cautelosa em algumas unidades (Virgilio & Burigo, 2023).

3.3.3 Entraves Estruturais

A viabilidade do PGD depende de condições técnicas e operacionais ainda desiguais entre as unidades universitárias. Embora a UFRGS tenha desenvolvido plataformas específicas para pactuação e avaliação de entregas, limitações tecnológicas e escassez de infraestrutura em setores descentralizados continuam a representar barreiras. Ademais, a falta de formação específica para gestores e servidores compromete a compreensão do modelo e a sua aplicação efetiva.

Setores com alta demanda presencial — como laboratórios, segurança e atendimento direto — requerem soluções adaptadas. A ausência de políticas de capacitação robustas e de liderança transformacional também limita o engajamento e a consolidação da cultura de resultados.

3.4 Benefícios Esperados com a Adoção do PGD

A implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Universidades Federais, apesar dos desafios apontados anteriormente, oferece benefícios significativos tanto para a modernização da gestão universitária quanto para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Com base na literatura especializada (Chiavenato, 2014; Virgilio & Burigo, 2023; Ferreira & Neis, 2018) e em experiências práticas, como a da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

(UFRGS), é possível identificar três grandes eixos de benefícios: modernização da gestão, flexibilização do trabalho e incremento da produtividade.

A primeira dimensão de benefícios refere-se à modernização dos processos administrativos das universidades. O PGD introduz práticas de gestão por resultados, avaliação de desempenho com base em metas claras e utilização de instrumentos de monitoramento eletrônico das atividades. Segundo Osborne e Gaebler (1992), um dos princípios fundamentais da Nova Gestão Pública é a substituição da ênfase nos insumos e procedimentos pela preocupação com os resultados e impactos das ações governamentais. O PGD materializa esse princípio ao colocar o cumprimento de entregas como o principal parâmetro de avaliação do servidor público. Nas universidades, essa lógica impulsiona uma revisão das práticas administrativas tradicionais, promovendo o redesenho de processos. Os setores são estimulados a reavaliar as suas rotinas, buscando eliminar atividades redundantes e priorizar entregas efetivas para a comunidade universitária.

A necessidade de pactuar e monitorar atividades fomenta a adoção de sistemas de gestão eletrônica com a criação de plataformas próprias para gestão do PGD, o fortalecimento da cultura de planejamento, a definição de metas e prazos, a importância do planejamento estratégico nas unidades acadêmicas e administrativas. Essas transformações modernizadas contribuem para uma administração universitária mais eficiente, transparente e orientada à melhoria contínua.

Outro benefício importante do PGD é a possibilidade de flexibilizar o regime de trabalho dos servidores, autorizando o desempenho de atividades de forma remota ou híbrida, conforme a natureza das funções e as necessidades institucionais. Essa flexibilização traz ganhos relevantes, como melhoria da qualidade de vida dos servidores. A possibilidade de realizar parte das atividades remotamente reduz deslocamentos, diminui o estresse e favorece a conciliação entre vida profissional e pessoal (Chiavenato, 2014). Ambientes de trabalho mais flexíveis tendem a ser mais atrativos para profissionais qualificados, especialmente em setores administrativos de alta especialização. A execução do trabalho remoto exige dos servidores maior autogestão, organização e disciplina, o que pode favorecer o amadurecimento profissional. Na UFRGS, a flexibilização permitida pelo PGD foi particularmente importante em áreas como tecnologia da informação, comunicação institucional e setores administrativos de atendimento remoto, onde os servidores conseguiram manter ou até aumentar a produtividade sem necessidade de presença constante nas dependências físicas da universidade.

A produtividade dos servidores públicos é um tema historicamente sensível na administração pública brasileira. Segundo o estudo de Teixeira e Bacinello (2024), o PGD tem se mostrado um instrumento eficaz para elevar a produtividade dos servidores nas instituições que o implementaram

de forma estruturada. O foco no cumprimento de metas concretas, a definição de prazos e a avaliação periódica dos resultados proporcionam: Alinhamento de expectativas: Servidores e gestores passam a compartilhar uma visão mais clara sobre o que deve ser entregue e em que prazo.

Estímulo à meritocracia: O reconhecimento do desempenho baseado em entregas reais permite valorizar de maneira mais justa o esforço e a competência dos servidores. Identificação de gargalos: A gestão orientada por resultados facilita a identificação de setores, processos ou perfis de servidores que necessitam de apoio, capacitação ou reestruturação. A experiência da UFRGS reforça essa constatação. Em unidades que adotaram o PGD de maneira consistente, observou-se uma melhoria na eficiência dos fluxos de trabalho, com a redução de prazos de atendimento e a maior previsibilidade nas entregas (UFRGS, 2023). Além disso, o programa fortalece a accountability institucional, pois os resultados pactuados e entregues podem ser apresentados como indicadores de desempenho tanto para a gestão interna quanto para a sociedade.

Outro efeito positivo do PGD é a promoção do desenvolvimento contínuo dos servidores públicos. O processo de pactuação de metas e a avaliação periódica de resultados incentivam: Capacitação constante: Para atingir as metas pactuadas, muitos servidores percebem a necessidade de buscar novos conhecimentos e habilidades, promovendo a sua atualização profissional. Feedback estruturado: A avaliação periódica possibilita a oferta de retornos objetivos sobre o desempenho, apontando pontos fortes e áreas a desenvolver. Valorização do servidor: O reconhecimento pelo desempenho real motiva o servidor, fortalecendo o seu vínculo com a instituição. No entanto, é fundamental reconhecer que, na ausência de uma preparação adequada do ponto de vista cultural e estrutural, a flexibilização das formas de trabalho pode não alcançar os resultados esperados, podendo inclusive ocasionar desmotivação e redução no desempenho institucional.

Essa dinâmica de desenvolvimento favorece a construção de uma força de trabalho mais preparada, motivada e alinhada aos objetivos institucionais das Universidades Federais. Embora os benefícios associados à implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) sejam significativos — como a modernização da gestão pública, a valorização do desempenho e a flexibilização do trabalho —, a sua eficácia está diretamente condicionada à capacidade das instituições de conduzirem uma gestão estratégica da mudança organizacional. Isso implica reconhecer que a transformação não se limita à adoção de novas ferramentas ou normativas, mas envolve uma reconfiguração profunda das práticas, valores e estruturas institucionais. A consolidação do PGD exige lideranças comprometidas, planejamento consistente, comunicação transparente e ações integradas que promovam a adesão dos servidores e a internalização de uma cultura orientada para resultados. Somente por meio dessa abordagem estratégica e sistêmica será possível garantir que

o programa contribua efetivamente para o fortalecimento das universidades públicas enquanto instituições inovadoras, eficientes e socialmente responsáveis.

3.5 Impactos na Qualidade dos Serviços

A implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Universidades Federais repercute diretamente na qualidade dos serviços acadêmicos e administrativos. Os seus efeitos são observados em quatro dimensões principais: ensino, pesquisa, extensão e motivação dos servidores. A pactuação de metas administrativas e a flexibilização do trabalho técnico promovem maior agilidade em processos acadêmicos, como matrícula, emissão de documentos e suporte ao corpo docente e discente. Experiências como a da UFRGS evidenciam melhorias significativas na eficiência dos setores acadêmicos e no atendimento aos estudantes, com impactos positivos na permanência e no desempenho acadêmico. O PGD contribui para a otimização de atividades de apoio à pesquisa, como análise de projetos, gestão de bolsas e prestação de contas. A aplicação de metas nos setores administrativos reduz prazos e amplia a eficácia na liberação de recursos, favorecendo o desenvolvimento científico. Na UFRGS, a adaptação de fluxos de trabalho à lógica do PGD aumenta a satisfação dos pesquisadores. A gestão por entregas fortalece a extensão universitária ao permitir maior autonomia e eficiência na organização de projetos sociais, eventos e programas formativos. A pactuação de metas alinhadas às necessidades institucionais e sociais amplia o alcance e a diversidade das ações extensionistas, sobretudo em contextos híbridos e remotos.

O PGD estimula a motivação ao oferecer maior autonomia, reconhecimento por resultados e oportunidades de capacitação. No entanto, a adoção do programa exige suporte institucional para prevenir sobrecarga, desigualdades internas e riscos à qualidade dos serviços. A experiência da UFRGS mostra que a motivação cresce quando a implementação é conduzida de forma transparente, participativa e sensível às condições reais de trabalho. Apesar dos avanços, os impactos positivos do PGD só se consolidam mediante uma gestão estratégica e contínua, que articule inovações normativas e tecnológicas à valorização dos servidores. A consolidação de uma cultura orientada para resultados, inovação e corresponsabilidade é essencial para assegurar a sustentabilidade do programa e o aprimoramento dos serviços prestados pelas universidades federais.

3.6 Resultados Possíveis com a Implementação do PGD

A análise da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Universidades Federais revela avanços significativos e desafios persistentes. A modernização dos processos administrativos, a flexibilização do trabalho e o foco em resultados contribuíram para ganhos em agilidade, produtividade e qualidade dos serviços. Instituições como a UFRGS demonstram reorganização de fluxos, digitalização de rotinas e maior corresponsabilidade dos servidores (UFRGS, 2023).

A gestão orientada por resultados, conforme defendem Osborne e Gaebler (1992), substitui o controle formal pela ênfase em entregas, fortalecendo a eficiência administrativa. O PGD também amplia a autonomia dos servidores e melhora a qualidade de vida, alinhando-se às contribuições de Chiavenato (2014) sobre motivação e desempenho no setor público.

Entretanto, a plena eficácia do PGD depende da superação de barreiras culturais e estruturais. A resistência organizacional, típica da cultura acadêmica, exige esforços contínuos de sensibilização e formação (Ferreira & Neis, 2018). Além disso, a ausência de infraestrutura tecnológica, sistemas de gestão integrados e capacitação gerencial pode comprometer a efetividade do programa.

A experiência da UFRGS evidencia que a implementação planejada, com pactuação realista de metas e comunicação institucional eficaz, resulta em maior adesão e qualidade das entregas (Virgilio & Burigo, 2023). A avaliação de desempenho, para ser eficaz, deve ser transparente, formativa e vinculada ao desenvolvimento institucional e profissional (Paula, 2005).

A gestão por desempenho também impacta as atividades-fim das universidades. A melhoria da eficiência administrativa favorece ensino, pesquisa e extensão, mas exige cautela para não comprometer a presença institucional nem a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

O PGD tem influenciado positivamente a vida dos servidores técnico-administrativos, especialmente pela introdução do teletrabalho e da flexibilidade de horários. Estudos mostram melhorias no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aumento do bem-estar e

redução de deslocamentos (Sousa & Nunes, 2024; Cruz, 2024; Ceribeli et al., 2024). Entretanto, alertas sobre riscos de sobrecarga, isolamento e intensificação do trabalho demandam acompanhamento institucional contínuo.

Há também abordagens críticas que associam o PGD à precarização das relações de trabalho, ao privilegiar entregas sem garantir infraestrutura e suporte adequados (Souza, 2023; Lima, 2025). Em contrapartida, quando bem regulamentado, o programa pode promover valorização profissional e engajamento (Santos, 2024; Miranda, 2024; Teixeira & Bacinello, 2024).

Para consolidar os avanços do PGD, são necessários: (i) construção de uma cultura orientada a resultados, respeitando a diversidade funcional das universidades; (ii) investimentos contínuos em capacitação e infraestrutura; (iii) políticas institucionais de valorização; e (iv) ampliação da transparência e do diálogo.

Mais do que uma reforma operacional, o PGD representa uma oportunidade de repensar a universidade pública como instituição eficiente, inovadora e socialmente comprometida. A excelência institucional depende, sobretudo, de pessoas motivadas, tecnologias adequadas e uma cultura organizacional voltada ao bem público (Chiavenato, 2014).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) configura-se como uma das mais relevantes inovações gerenciais recentes no âmbito da administração pública federal, especialmente no contexto das Universidades Federais. Sua adoção propõe não apenas uma reestruturação administrativa baseada em metas, entregas e avaliação contínua de resultados, mas também uma transformação profunda na cultura organizacional, desafiando os paradigmas históricos da burocracia tradicional. Esta pesquisa, fundamentada numa revisão bibliográfica sistemática e em análise documental, teve como objetivo identificar os principais desafios, benefícios e impactos decorrentes da implementação do PGD no contexto universitário, com foco específico no modelo adotado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Ao longo do estudo, constatou-se que a implementação do PGD insere as universidades federais num movimento mais amplo de transformação da gestão pública, buscando modernizar processos, flexibilizar a execução das atividades e fortalecer a responsabilidade

institucional frente à sociedade. Como destacam Osborne e Gaebler (1992), a administração pública contemporânea demanda uma postura mais empreendedora, focada em resultados e em atender efetivamente às necessidades dos cidadãos. O PGD, ao romper com o tradicionalismo do controle estrito de jornada e presença física, aproxima as universidades desse novo paradigma. Como ressaltado por Paula (2005), a inovação gerencial no setor público enfrenta resistências culturais, normativas e estruturais. As universidades, ao mesmo tempo em que gozam de autonomia acadêmica, apresentam uma forte inércia organizacional, em parte decorrente de estruturas burocráticas historicamente consolidadas. A implementação do PGD evidencia o conflito entre a necessidade de modernização e a preservação de práticas enraizadas. Entre os principais desafios identificados, destacam-se os entraves burocráticos associados à necessidade de atualização de normas internas, os entraves culturais ligados à resistência de servidores e gestores a novas formas de trabalho e os entraves estruturais, especialmente no que tange às limitações tecnológicas e de infraestrutura necessárias para viabilizar o teletrabalho e a gestão por metas. A experiência da UFRGS demonstra que a superação desses obstáculos requer planejamento estratégico, investimentos contínuos em tecnologia da informação, capacitação de servidores e gestores, além de um esforço consistente de comunicação interna e gestão da mudança (UFRGS, 2023). Apesar dos desafios, os benefícios potenciais do PGD são expressivos. A modernização dos fluxos administrativos, a ampliação da flexibilidade no trabalho e o aumento da produtividade dos servidores evidenciam o potencial do programa para transformar positivamente a gestão universitária. Como aponta Chiavenato (2014), a autonomia e a clareza de objetivos são fatores determinantes para a motivação e o desempenho dos trabalhadores, elementos que o PGD procura fomentar através da pactuação de metas e da avaliação de entregas. No que se refere aos impactos nas atividades-fim das universidades — ensino, pesquisa e extensão —, observou-se que a agilidade administrativa proporcionada pelo PGD favorece a execução de projetos acadêmicos, a gestão de bolsas de pesquisa e a realização de atividades extensionistas. Ressalta-se a necessidade de constante monitoramento para que a flexibilização do trabalho não comprometa a disponibilidade e a qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária. Refletindo sobre o futuro da gestão universitária, é possível afirmar que o PGD, se implementado de forma planejada, participativa e alinhada aos princípios da gestão pública moderna, tem o potencial de fortalecer a capacidade das universidades federais de responder aos desafios contemporâneos. Entretanto, para que isso se concretize, é imprescindível que a gestão universitária: Desenvolva políticas claras de pactuação de metas, alinhadas aos objetivos institucionais e respeitadoras das especificidades de cada área de atuação; Invista na formação contínua dos servidores e gestores, capacitando-os para atuar numa lógica de gestão por resultados e inovação;

Promova a modernização tecnológica, garantindo condições adequadas para o teletrabalho e para o monitoramento transparente das atividades pactuadas; Estabeleça processos de avaliação de desempenho justos, formativos e vinculados a estratégias de desenvolvimento profissional e valorização dos servidores; Estimule a construção de uma cultura organizacional baseada na confiança, na responsabilidade e no compromisso com a excelência acadêmica e administrativa. A efetividade do PGD dependerá da capacidade das universidades de articularem essa nova política com a sua missão social. Como salientam Virgilio e Burigo (2023), o desempenho institucional não deve ser medido somente pela eficiência interna, mas, sobretudo, pelo impacto positivo que a universidade gera na sociedade por meio da educação, da pesquisa e da extensão. É fundamental que a gestão por resultados nas universidades federais mantenha como eixo central o compromisso com a democratização do ensino superior, a produção de conhecimento de qualidade e a promoção do desenvolvimento social e econômico do país. O PGD evidencia uma mudança paradigmática na gestão pública brasileira e nas universidades federais: a transição de uma lógica centrada no cumprimento de procedimentos para uma lógica centrada na entrega de valor público. Essa transformação exige coragem institucional, compromisso ético e visão estratégica. Cabe às universidades públicas brasileiras — com a sua tradição de excelência acadêmica e de compromisso social — liderar esse processo, demonstrando ser possível modernizar a gestão sem abdicar dos princípios que norteiam a educação pública, gratuita e de qualidade. O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), na sua essência, vai muito além de um instrumento de flexibilização das formas de trabalho; trata-se de uma ferramenta estratégica com potencial para fortalecer as universidades públicas como instituições fundamentais para o desenvolvimento nacional. Mais do que uma política de gestão de pessoas, o PGD deve ser compreendido como um caminho estruturante para consolidar a missão pública das universidades, reafirmando o seu papel na construção de uma sociedade mais justa, democrática e desenvolvida. Para que esse potencial se concretize, é imprescindível que a sua implementação ocorra com responsabilidade, planejamento e pleno alinhamento com os valores que orientam a educação pública. Cabe às instituições de ensino superior assumirem o protagonismo desse processo, promovendo a modernização administrativa sem renunciar à defesa intransigente dos princípios que sustentam a qualidade, a inclusão e a equidade no ensino superior brasileiro.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

Brasil. (1990). Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm

Brasil. (2022). Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da administração pública federal. Diário Oficial da União. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401900848>

Ceribeli, H. C., Almeida, C. R., & Mendes, T. M. (2024). Efeitos do teletrabalho na motivação dos servidores técnicos de universidades públicas. *Revista Gestão Pública em Foco*, 10(1), 45–62.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Elsevier.

Cruz, M. A. (2024). Trabalho remoto e equilíbrio entre vida pessoal e profissional no serviço público federal. *Cadernos de Administração Pública*, 20(2), 33–51.

Ferreira, J. R., & Neis, D. F. (2018). A gestão por competências na administração pública: Reflexões sobre desafios e possibilidades. *Revista de Administração Pública*, 52(1), 101–122. <https://doi.org/10.1590/0034-7612161103>

Lima, V. P. (2025). PGD e precarização do trabalho no setor público: Um alerta para as universidades federais. *Revista Crítica em Administração Pública*, 8(1), 75–91.

Miranda, L. S. (2024). Gestão por desempenho e valorização do servidor: Limites e possibilidades. *Revista de Políticas Públicas e Gestão*, 11(1), 88–105.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventando o governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Cultura Editores Associados.

Paula, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: Limites e potencialidades da experiência contemporânea*. FGV Editora.

Santos, E. M. (2024). Inovação gerencial nas universidades públicas: O papel do PGD na transformação institucional. *Revista Brasileira de Administração Universitária*, 13(2), 121–139.

Silva, S. M. (2023). Gestão da inovação no setor público: O papel das universidades na disseminação de boas práticas. *Revista Gestão e Inovação Pública*, 9(1), 15–32.

Sousa, L. F., & Nunes, C. A. (2024). Flexibilização do trabalho e bem-estar no serviço público: Análise da implementação do PGD. *Revista de Gestão Organizacional Pública*, 12(1), 54–71.

Souza, R. L. (2023). O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e as novas relações de trabalho no serviço público. *Revista Crítica do Setor Público*, 7(2), 41–59.

Teixeira, A. M., & Bacinello, A. M. (2024). A gestão por desempenho nas universidades federais: Efeitos sobre a produtividade e o clima organizacional. *Revista Administração e Sociedade*, 22(1), 27–49.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. (2023a). Relatório de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). UFRGS. <https://www.ufrgs.br>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul. (2023b). Resolução nº 39/2023. Regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da UFRGS. UFRGS. <https://www.ufrgs.br>

Virgilio, M. P., & Burigo, M. C. (2023). Autonomia universitária e gestão por resultados: Dilemas da implementação do PGD. *Revista de Educação Superior e Gestão Pública*, 9(1), 90–110.