

VÍCTOR CLÁUDIO PARADELA  
FREDERICO AZEVEDO ALVIM ASSIS  
DÉBORA VARGAS FERREIRA COSTA  
ORGANIZADORES



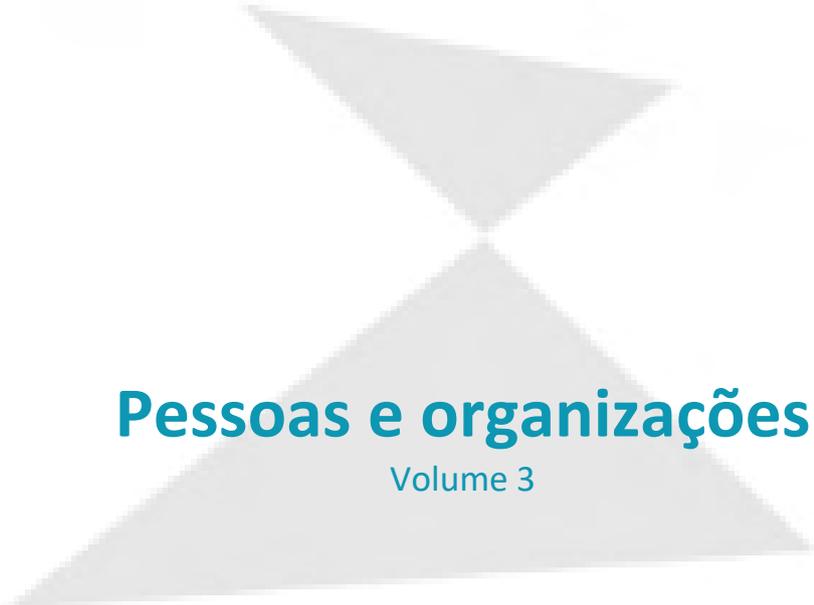
# PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

Volume 3

2024



**Víctor Cláudio Paradela**  
**Frederico Azevedo Alvim Assis**  
**Débora Vargas Ferreira Costa**  
ORGANIZADORES



**Pessoas e organizações**

Volume 3

EDITORA  
U F J F

Juiz de Fora  
2024



**Reitora:** Girlene Alves da Silva  
**Vice-reitor:** Telmo Mota Ronzani  
**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa:** Priscila de Faria Pinto  
**Pró-reitora Adjunta de Pós-graduação e Pesquisa:** Isabel Cristina Gonçalves Leite

**Equipe Editorial do Selo FACC**

Ângela Maria Carrato Diniz  
Angelo Brigato Esther  
Antônio Gasparetto Junior  
Fabrício Pereira Soares  
Karina Furtado Rodrigues  
Angelino Fernandes Silva  
Leandro Ribeiro da Silva  
Márcia Cristina da Silva.



**Suplentes**

Cristina Sayuri Ouchi Côrtes Dusi  
Mateus Clovis de Souza Costa  
Nathalia Carvalho Moreira  
Nuno Manoel Martins Dias Fouto  
Thiago Duarte Pimentel

**Projeto Gráfico, Editoração e Capa:** Lorena Fernandes Simoni

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UFJF.**

Pessoas e organizações [recurso eletrônico] : volume 3 /  
Organizadores Víctor Cláudio Paradela, Frederico Azevedo  
Alvim Assis, Débora Vargas Ferreira Costa. – Juiz de Fora : Ed.  
UFJF, 2024.

Dados eletrônicos (1 arquivo: 1,9mb)

ISBN: 978-85-93128-81-3

1. Administração de recursos humanos. 2. Relações de trabalho.  
3. Condições de trabalho. I. Paradela, Víctor Cláudio. II. Assis,  
Frederico Azevedo Alvim. III. Costa, Débora Vargas Ferreira. IV.  
Título.

CDU: 658.3

DOI: [10.34019/ufff.ebook.2021.00052](https://doi.org/10.34019/ufff.ebook.2021.00052)



Rua Isaías Régis de Miranda, 680  
Hauer, Curitiba, PR, Brasil  
[contato@reflexaoacademica.com.br](mailto:contato@reflexaoacademica.com.br)



Campus Universitário, bairro São Pedro  
Juiz de Fora, MG, Brasil  
[editora@ufff.br](mailto:editora@ufff.br) / [propp@ufff.br](mailto:propp@ufff.br) / [ufff.br/editora](http://ufff.br/editora)



Faculdade de Administração e Ciências Contábeis  
Campus Universitário, bairro São Pedro  
Juiz de Fora, MG, Brasil

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. STARTUPS DE GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE OS SEUS PROPÓSITOS E AS SOLUÇÕES OFERTADAS.....</b>	<b>5</b>
1.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	7
1.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	13
1.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	15
1.4 PARA CONCLUIR .....	22
<b>2. ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO FORTALECIMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PÓS PANDEMIA: A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CAMINHO.....</b>	<b>28</b>
2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	30
<b>2.1.1 A Gestão de Pessoas no contexto do novo normal .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.2 Comprometimento Organizacional no contexto do novo normal .....</b>	<b>35</b>
2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS PARA O AUMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	39
<b>2.2.1 Proposição 1 .....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.2 Proposição 2 .....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.3 Proposição 3 .....</b>	<b>42</b>
2.3 PARA CONCLUIR .....	43
<b>3. LUGAR DE MULHER É ONDE ELA QUISE?! DISCUSSÕES SOBRE MULHER E TRABALHO..</b>	<b>48</b>
3.1 GÊNERO E DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO .....	50
<b>3.1.1 Inserção da mulher no mercado de trabalho.....</b>	<b>51</b>
3.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	53
3.3 REFLEXÕES SOBRE OS DADOS LEVANTADOS .....	54
<b>3.3.2 A desigualdade entre Homens e Mulheres no Mercado de Trabalho: seguindo as contruções sociais .....</b>	<b>54</b>
<b>3.3.3 Os desafios enfrentados no Mercado de Trabalho advindos do estereótipo de “cuidadoras” .....</b>	<b>60</b>
3.4 PARA CONCLUIR .....	63
<b>4. A INDÚSTRIA 4.0 E A NECESSIDADE DE PROTEÇÃO DO TRABALHADOR FACE À AUTOMAÇÃO .....</b>	<b>70</b>
4.1 METODOLOGIA.....	73
4.2 A INDÚSTRIA 4.0: AVANÇO OU RETROCESSO?.....	73
4.3 O IMPACTO DA INDÚSTRIA 4.0 NA GESTÃO DE PESSOAS.....	75
4.4 A NECESSIDADE DE PROTEÇÃO RELAÇÕES TRABALHISTAS FACE À AUTOMAÇÃO .....	78
4.5 REFLEXOS TRABALHISTAS DA INDÚSTRIA 4.0 NO BRASIL .....	81
4.6 PARA CONCLUIR .....	83

<b>5. A SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i> NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO DE TRABALHO: UM LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO COM FOCO EM CATEGORIAS PROFISSIONAIS.....</b>	<b>89</b>
5.1 CONTEXTO DE TRABALHO CONTEMPORÂNEO .....	92
5.2 ADOECIMENTO PSÍQUICO EM DECORRÊNCIA DO TRABALHO .....	94
5.3 METODOLOGIA .....	96
5.4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS .....	98
5.5 PARA CONCLUIR .....	106
<b>6. COMPORTAMENTO NO TRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA NA PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS EM <i>HOME OFFICE</i>.....</b>	<b>110</b>
6.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	112
6.1.1 Pandemia da covid-19 e o trabalho remoto .....	112
6.1.2 Satisfação e engajamento no ambiente de trabalho.....	113
6.2 METODOLOGIA .....	114
6.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	115
6.3.1 Caracterização da amostra .....	115
6.3.2 Variáveis pesquisadas .....	116
6.4 PARA CONCLUIR .....	120
<b>7. RETALIAÇÕES IDENTIFICADAS EM ANÁLISES DE CONTEÚDO DE RELATOS DE VÍTIMAS DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO .....</b>	<b>125</b>
7.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	127
7.1.2 Assédio moral no trabalho .....	127
7.1.3 Comportamento retaliatório .....	131
7.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	132
7.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	134
7.4 PARA CONCLUIR .....	141
<b>8. A SÍNDROME DE BURNOUT E SUAS IMPLICAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO .....</b>	<b>146</b>
8.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	147
8.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	150
8.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	152
8.3.1 Descrição dos dados .....	152
8.3.2 Discussão dos resultados.....	154
8.3.3 O que é possível fazer para prevenir a síndrome de Burnout? .....	156
8.3.4 Metodologia 5W2H para elaboração de planos de ação .....	157
8.4 PARA CONCLUIR .....	158

<b>9. ADMINISTRANDO PESSOAS: DEFINIÇÃO DE INDICADORES PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....</b>	<b>162</b>
9.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	164
9.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	167
9.3 INDICADORES DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	169
9.4 METODOLOGIA .....	171
9.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	173
<b>9.5.1 Modelos de indicadores encontrados nas literatura.....</b>	<b>173</b>
<b>9.5.2 Desenvolvimento de um modelo de indicadores de gestão de pessoas .....</b>	<b>174</b>
9.6 PARA CONCLUIR .....	176
<b>SOBRE OS AUTORES .....</b>	<b>182</b>

## 1. APRESENTAÇÃO

Este livro foi elaborado com base em artigos selecionados do IV Simpósio de Estudos em Pessoas e Organizações (SEPO), promovido pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Pessoas e Organizações (GEPPPO), realizado em dezembro de 2022. Os trabalhos aqui apresentados refletem a agenda de pesquisa do Grupo e de autores externos participantes do evento.

O GEPPPO está sediado na Universidade Federal de Juiz de Fora, mas conta com pesquisadores de diversas outras instituições de ensino, além de alunos de mestrado e bolsistas de iniciação científica. Fundado em 2017, o Grupo desenvolve estudos em três áreas: Comportamento Humano nas Organizações; Métodos e Técnicas de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho e subjetividade nas organizações. Todas estão representadas nos capítulos aqui apresentados, que trazem reflexões sobre os desafios envolvidos nas relações estabelecidas entre as organizações de trabalho e as pessoas que as compõem.

O Capítulo 1 aborda as chamadas *HR Techs, startups* que atuam fornecendo serviços de apoio à Gestão de Pessoas na forma de *softwares* e aplicativos que facilitam a atuação dos profissionais da área, automatizando e agilizando diversos procedimentos rotineiros. É destacado o crescimento das soluções ofertadas por essas empresas e são demonstradas suas principais aplicações às atividades da Gestão de Pessoas (GP) como recrutamento e seleção, gestão de remuneração, treinamento e desenvolvimento, dentre outras.

O segundo capítulo enfoca uma questão de grande relevância para os profissionais e estudiosos da GP: a necessidade de favorecer a elevação do comprometimento dos funcionários com as organizações nas quais atuam. São apontados caminhos para o fortalecimento dos vínculos, de modo a favorecer o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho, gerando, assim, condições mais favoráveis ao aumento da produtividade. A necessidade de que sejam realizados investimentos nessa direção ficou ainda mais evidente após a pandemia da covid-19, conforme destacado pelos autores do capítulo.

Na sequência, temos um texto que provoca os leitores a refletirem sobre o quanto o combate à desigualdade de gênero no mercado de trabalho ainda se faz

necessário. São apresentados dados estatísticos sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho brasileiro e destacados estudos acadêmicos sobre o tema que revelam que persistem diversos tipos de barreiras, decorrentes de preconceitos recorrentes. Os autores demonstram a importância da academia expandir os estudos nessa área, beneficiando a elucidação das ações que precisam ser empreendidas para combater a discriminação de gênero.

O capítulo 4 destaca os impactos que a automação industrial, na chamada 4ª Revolução Industrial, tem causado sobre as relações de trabalho, enfocando especificamente a realidade brasileira, com as peculiaridades legais, sociais, culturais e econômicas que caracterizam o nosso ambiente de negócios. A partir de um resgate histórico das mudanças trazidas pelas etapas anteriores do processo de industrialização e mecanização da produção, as autoras alertam para os problemas que deverão ser enfrentados no momento atual, quando os saltos tecnológicos são ainda maiores, gerando, em decorrência, impactos muito significativos sobre as empresas e os trabalhadores.

O quinto capítulo traz um levantamento bibliométrico sobre a produção acadêmica a respeito da Síndrome de Burnout, uma das principais manifestações de adoecimento mental decorrente de problemas no trabalho, com um quadro de expressivo aumento de casos após a pandemia da covid-19. É apresentado um levantamento das pesquisas realizadas sobre essa doença do trabalho de caráter psíquico, indicando quais as profissões que têm sido mais enfocadas. Chama a atenção a forte concentração dos estudos no campo da enfermagem. Apesar de serem importantes as investigações nessa área, até pela sua notável exposição ao risco de adoecimento psíquico, diversas outras profissões deveriam também merecer maior atenção dos pesquisadores, o que indica a existência de lacunas acadêmicas a serem supridas.

O capítulo 6 é outro que aborda questões decorrentes dos impactos trazidos pela pandemia da covid-19, enfocando a percepção de profissionais que tiveram que passar a trabalhar de forma remota devido ao isolamento social imposto. Com base no que foi levantado em questionários aplicados em trabalhadores de diversas áreas de atuação, a autora destaca, como principais problemas percebidos pelos respondentes, a sobrecarga laboral, os conflitos entre compromissos profissionais e pessoais e a

excessiva pressão pelo alcance de metas. Tendo em vista que o teletrabalho foi bem recebido por muitos trabalhadores e revelou-se vantajoso para as empresas, sua adoção se prolongou para além do período pandêmico, representando um arranjo que precisa continuar a ser estudado, de modo a que suas vantagens sejam bem aproveitadas e seus problemas minimizados.

No sétimo capítulo, temos um estudo sobre o assédio moral, tema que tem merecido a atenção da academia e dos gestores organizacionais pela premente necessidade de que suas ocorrências sejam combatidas. Os autores destacam a importância de que a compreensão desse grave problema seja buscada a partir de uma visão mais ampla do que a simples relação entre assediadores e assediados, uma vez que há múltiplos fatores envolvidos nas manifestações desse tipo. O foco do estudo apresentado recai especialmente nos comportamentos de retaliação que as vítimas podem adotar em resposta às agressões psicológicas sofridas. Constatou-se que, a despeito da adoção de um discurso de que as organizações não devem ser prejudicadas pelo comportamento disfuncional de alguns de seus membros, os assediados adotam, muitas vezes, posturas que acabam por impactar negativamente os processos de trabalho. Trata-se, portanto, de um tema que merece ser estudado.

O oitavo capítulo aborda o mesmo tema do quinto: a Síndrome de Burnout. Diferente do anterior, que traz um levantamento bibliométrico, esse agora tem foco nas consequências da manifestação desse grave problema sobre o ambiente de trabalho. A pesquisa realizada revelou a existência de uma relação de forte influência entre o ambiente psicossocial observado nas organizações e a saúde mental dos trabalhadores. As autoras apontam, então, medidas que podem ser adotadas com vistas ao aprimoramento da organização do trabalho e do ambiente interno visando a prevenção do *burnout*.

O capítulo 9, por sua vez, aborda um dos temas de maior relevância para a Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas: a adoção de indicadores. Para avaliar a eficácia de qualquer ação, nas mais diversas áreas da gestão organizacional, é necessário que se saiba quais os principais indicadores que devem ser monitorados, e isso se aplica também à GP. Os autores levantaram, então, os indicadores citados com maior frequência na literatura especializada e, com base no levantamento efetuado,

sugerem um leque de indicadores que podem ser adotados visando dotar a Gestão de Pessoas de instrumentos adequados à sua inserção estratégica nas organizações.

Boa Leitura!  
Os organizadores

# 1. *STARTUPS* DE GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE OS SEUS PROPÓSITOS E AS SOLUÇÕES OFERTADAS

Melina Medeiros das Chagas

Débora Vargas Ferreira Costa

Victor Cláudio Paradela

O desenvolvimento do mercado de *startups* já é uma realidade, inclusive na área de Gestão de Pessoas (GP), fruto das práticas de empreendedorismo e inovação. O objetivo da pesquisa aqui apresentada consistiu em analisar as possibilidades de atuação das *startups* de Gestão de Pessoas no Brasil. A fundamentação teórica trouxe o histórico e a conceituação de *startups*, sua contextualização na GP e práticas tecnológicas no setor. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa, cuja base de dados foi um relatório de 2019 da aceleradora brasileira de *startups*, Liga Ventures, que apresentou 274 *startups* de GP. Os resultados obtidos sugerem que os principais subsistemas da GP afetados pelas soluções das *startups* especializadas são: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Monitoramento de Pessoas. Os recursos mais encontrados relacionados a esses subsistemas envolvem *People Analytics*, plataformas de direcionamento para um público específico de possíveis candidatos para o processo seletivo, *Employee Experience*, *Employer Branding*, inteligência de dados e gamificação para os treinamentos e remuneração, além de *softwares* com avaliação de performance para as práticas de monitoramento. Foi detectado também que o estado de São Paulo possui a maioria dessas *startups*. Quanto ao porte, sobressaem-se aquelas que possuem de 11 a 50 funcionários. Verificou-se também que a maior parte das *startups* pesquisadas têm entre 3 a 4 anos de fundação. Este trabalho contribui para destacar o envolvimento da área de GP com a tecnologia e evidencia que essa relação já é uma realidade, possuindo grande potencial de desenvolvimento.

A Associação Brasileira de *Startups* define esse tipo de organização como aquela que manifesta, claramente, uma inovação significativa, apresentando um produto ou serviço novo para o mercado a que se destina, com elementos de diferenciação. Pode também apresentar uma inovação tecnológica disruptiva, ou seja, que provoca uma ruptura com os padrões, modelos ou tecnologias já estabelecidas no mercado (Associação Brasileira de *Startups* [Abstartup], 2020). O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2020a) aponta como principais aspectos característicos de uma startup a escalabilidade, o ambiente de incerteza e o aspecto tecnológico. Nessa direção, Ries (2012, p. 24) defende ser “uma instituição humana, projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”.

De acordo com a *Abstartups* (2020), o Brasil possui mais de 13.000 *startups*, divididas em 626 cidades, sendo São Paulo a principal delas. Dentre elas, chamou a atenção e se tornou o tema central de interesse da pesquisa aqui apresentada as dedicadas a atividades de Gestão de Pessoas.

O crescimento numérico desse tipo de empresa e a diversificação das soluções por elas ofertadas se deu em um contexto no qual a importância dessa área é crescente, visto que seu aspecto estratégico tem se mostrado cada vez mais relevante para o alcance dos resultados corporativos. Tendo em vista que nem todas as organizações possuem uma adequada expertise em relação aos métodos e técnicas mais avançados nesse campo, as *startups* se propõem a prestar um serviço especializado que se apresenta como de grande relevância. Partindo dessas constatações, a pesquisa aqui apresentada envolveu um levantamento dos estudos sobre as *startups* brasileiras de Gestão de Pessoas (GP) publicados nas bases de dados da ANPAD, CAPES e SciELO.

Embora tenham sido identificados diversos relatórios e conferências a respeito das *startups*, não foi possível identificar trabalhos, sobretudo no contexto brasileiro, que tratem especificamente daquelas dedicadas à gestão de pessoas. A investigação procurou, então, atuar nessa lacuna, focando nas tecnologias de GP que têm sido trabalhadas por essas empresas. Trata-se, portanto, de um estudo do tipo exploratório, voltado para uma área de investigação ainda embrionária. Espera-se, assim, que o estudo possa contribuir para o desenvolvimento desse assunto na área acadêmica e que possa também inspirar outros caminhos de investigação, ampliando o conhecimento científico. A questão problema que orientou a investigação foi assim definida: “de que

forma as *startups* brasileiras voltadas para a Gestão de Pessoas têm atuado?” O objetivo geral perseguido, em decorrência, foi analisar como tem se dado a atuação das *startups* brasileiras dedicadas à área de gestão de pessoas.

Este capítulo, que apresenta os principais achados da pesquisa, está dividido em quatro seções. A primeira traz a fundamentação teórica que deu suporte à pesquisa, abordando, em especial, os principais conceitos sobre *startups* em geral e aquelas especializadas em gestão de pessoas. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos seguidos. A terceira apresenta os resultados obtidos na investigação realizada. Por fim, são destacadas as conclusões a que foi possível chegar, enfatizando as principais contribuições alcançadas e indicando possibilidades de estudos complementares.

## 1.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para conceituar e fundamentar o que representam as *startups*, O Sebrae (2020a) apresenta duas características básicas desse tipo de organização: i) modelo de negócio escalável, com alto poder de crescimento que aumenta o faturamento sem aumentar os custos na mesma proporção; e ii) empresa que surge baseada em uma ideia que tenha solidificação para se transformar em negócio e possuir um modelo replicável, sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente. Também destaca como relevante a atuação em um ambiente com alto grau de incerteza e alto risco.

Ainda de acordo com o Sebrae (2020a), o cenário de incerteza no qual tais empresas atuam, decorre do fato de serem, por natureza, embrionárias, estando ainda em fase de construção dos seus projetos, com base em propostas inovadoras de pesquisas, investigações e desenvolvimento de ideias.

O conceito de inovação costuma ser associado a tudo que diferencia e cria valor a um negócio, incluindo-se nessa definição o desenvolvimento de produtos e processos diferenciados, as atividades de criação de um novo mercado, a exploração de uma fonte de suprimentos alternativa e a reestruturação dos métodos de organização (Tigre, 2006).

O Monitoramento de Empreendedorismo Global ou GEM (sigla do inglês Global Entrepreneurship Monitor) é uma pesquisa anual sobre os níveis de atividades empreendedoras, abordando o papel do empreendedorismo no crescimento

econômico nacional. De acordo com o GEM de 2019, citado por Bosma (2019), outro aspecto da mudança, é o contexto de risco assumido. As falhas são parte integrante do processo de inovação, e são fontes essenciais de desenvolvimento futuro. O empreendedorismo é classificado como a essência da inovação no mundo, sua “força motriz”, cabendo ao empreendedor manter-se em constante atenção e aprendizado para conseguir realizar novas oportunidades de negócios que tenham inovação em sua composição e, conseqüentemente, gerar os resultados esperados. Ainda de acordo com Bosma (2019), com base nos resultados da pesquisa GEM 2019, o empreendedorismo atualmente revela-se essencial para a saúde e a riqueza de uma sociedade, uma vez que contribui fortemente para o seu crescimento econômico.

Em todo o mundo, muitos governos, organizações não governamentais e agências internacionais enxergam o empreendedorismo como parte essencial da solução para acabar com a pobreza e a desigualdade social. Nesse contexto, o surgimento das *startups* estaria ligado à prática da inovação e do empreendedorismo e teve como origem a região do Vale do Silício, localizada no estado da Califórnia, Estados Unidos. Essa região recebe, desde 1950, muitas empresas cujo trabalho está relacionado às inovações científicas e tecnológicas (Endeavor, 2015).

Dullius (2016) aponta para alguns fatores que levaram ao desenvolvimento dessas atividades no Vale do Silício, com destaque para: ações de desenvolvimento tecnológico realizadas pelas universidades da região, disponibilidade de capital de risco e uma regulamentação favorável, além da prevalência de uma cultura na qual o fracasso é visto como importante fator de desenvolvimento e aprendizado.

Já no Brasil, a maior difusão do empreendedorismo remonta à década de 1990, tendo se manifestado em consequência do fortalecimento de práticas comerciais liberais e globalizantes verificadas a partir da abertura da economia nacional verificada a partir de então. Naquela época, as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores eram profundas, devido à pequena adesão das instituições de ensino e do governo (Moraes, 2013).

O termo *startup* já era usado há algumas décadas nos Estados Unidos, popularizando-se nos anos 1990, quando a internet se tornou mais acessível para a população em geral e foi revelada, principalmente, com o fenômeno que ficou conhecido como a “bolha da internet” (Abstartups, 2017). Esse acontecimento

representou o movimento especulativo, na bolsa de valores norte-americana, das ações de empresas baseadas em negócios na internet ou em tecnologia, que tinham se expandido vertiginosamente (Reis, 2019).

No Brasil, o uso desse termo se popularizou, segundo o Sebrae (2020a), a partir de 1996, tendo havido entre esse ano e o ano de 2001 um rápido crescimento de suas atividades nas plataformas virtuais de comercialização de produtos.

De acordo com Ribeiro e Borges (2016), alguns fatores foram determinantes para a constituição e desenvolvimento desse tipo de organização: o avanço na utilização de ferramentas tecnológicas e a internet, a oportunidade do acesso às redes sociais e suas conectividades, a postura dos novos empreendedores e de uma geração que se relaciona com o trabalho de uma forma menos convencional e mais flexível. O seu ecossistema é formado por atores que lhe dão suporte, como o governo, agentes de fomento, como fundos de capital de risco, aceleradoras, incubadoras e grupos de investimento-anjo.

No Brasil, a cidade de São Paulo é considerada, de acordo com Arruda (2013), o maior polo das *startups*, abrigando o principal ecossistema empreendedor da América Latina. Entretanto, participantes de ecossistemas empreendedores encontram-se distribuídos por diversas outras cidades, como organizações, aceleradoras, eventos do meio e programas de mentoria e investimento.

Apesar de ter ocorrido um crescimento do número de *startups* pelo mundo, no Brasil, um estudo realizado pela Fundação Dom Cabral, citado por Arruda (2013), afirma que 25% delas fecham em um ano, 50% morrem em até quatro anos, e 75% não sobrevivem quando o período analisado é de 13 anos.

Buscando reverter esse quadro e reduzir a defasagem científica e tecnológica que separa o país das nações mais desenvolvidas, foi desenvolvida a proposta Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), vigente de 2016 a 2022 (MCTI, 2016). O documento ressalta que, nos últimos anos, houve um estímulo ao desenvolvimento de um ambiente favorável à inovação no país, representado por iniciativas como as desenvolvidas pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep); o Plano Brasil Maior, lançado pelo Governo Federal em 2011 com o lema "Inovar para competir, competir para crescer"; o Programa Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INCT), gerido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e

Tecnológico (CNPQ) e voltado para o fomento a redes de pesquisa, parcerias institucionais e formação de pessoal qualificado para a inovação; programas de inovação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); o Sebraetec, conjunto de serviços tecnológicos disponibilizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); e a Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (Embrapii), organização social credenciada pelo Governo Federal para apoiar instituições de pesquisa tecnológica e fomentar a inovação industrial.

Dentre as atividades governamentais de incentivo ao empreendedorismo e inovação, destacam-se as ações da Finep, que assumem papel relevante na execução da ENCTI. Suas principais ações consistem em apoiar um segmento empresarial de alto dinamismo tecnológico, disponibilizar recursos financeiros e conhecimento para empresas com alto potencial de crescimento e retorno, promover o crescimento do mercado de capital semente no Brasil, e estimular o investimento privado por meio de investidores-anjos (FINEP, 2017). Além disso, foi aprovada, em abril de 2019, a chamada Lei Complementar 167/2019, que tem como objetivo principal proporcionar uma regulamentação rápida para as *startups*, visando estimular sua criação, formalização e desenvolvimento (Brasil, 2019).

A partir da definição do conceito geral de *startups*, já destacado, a próxima seção aborda especificamente aquelas que atuam na área de gestão de pessoas, ofertando soluções inovadoras para o enfrentamento dos desafios inerentes a essa área.

### 1.1.1 Startups de Gestão de Pessoas e suas Tecnologias

A Gestão de Pessoas é considerada uma atividade estratégica para o sucesso de qualquer organização e uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que, conforme realça Oliveira (2017), funcionários engajados e bem instruídos se configuram como o principal ativo no atual ambiente corporativo. A área de GP deve atuar dando suporte para os demais setores, prestando serviços relacionados à captação de talentos, desenvolvimento de competências, gestão do desempenho e outras voltadas para a manutenção de uma força de trabalho adequada e motivada. A adição de tecnologia e a expertise de um parceiro especializado têm a capacidade de otimizar a orientação do desempenho das tarefas e processos do setor, conforme realça Marras (2011).

Nem sempre os gestores possuem as condições necessárias para a promoção adequada dessas ações. Dessa forma, estabeleceu-se uma demanda por soluções para a área de Gestão de Pessoas por meio de parcerias com empresas especializadas em tecnologia e análise de dados, papel cumprido pelas *startups* aqui enfocadas.

O emprego de métodos inovadores é crescente no cotidiano das pessoas e das organizações. Na área de Gestão de Pessoas não é diferente. Fitz-Enz e Mattox II (2014) alertam que a tecnologia pode chegar ao setor com a aquisição de um *software*, porém isso não basta se não for desenvolvido em conjunto uma gestão tecnológica do capital humano.

Nesse contexto, a prática da chamada *People Analytics*, que representa a tomada de decisões calcadas em um conjunto adequado de dados e indicadores sobre os funcionários, ajuda a obter melhores resultados. Leonardi e Contractor (2018) reforçam a importância dessa prática, baseada na coleta e análise de indicadores de diversas fontes relacionadas à força de trabalho, unindo técnicas e ferramentas que transformam dados brutos em informações estratégicas. Nesse processo, são aplicadas as análises preditivas no gerenciamento de talentos.

O relatório produzido pela Deloitte em 2018 sobre as principais disruptões no mercado de tecnologias de Gestão de Pessoas aponta que a inteligência artificial levou fornecedores que antes se limitavam a apresentar análises simples a buscarem oferecer inteligência de negócios. Além disso, as modernas tecnologias de análise de rede organizacional identificam padrões de fluxo de trabalho, gargalos e funções relevantes, gerando informações para tornar o processo decisório mais completo. Outro aspecto que o relatório mostra como tendência, também beneficiada pelo processo de *People Analytics*, é o *Employee Experience*, ou experiência do funcionário (Deloitte, 2018).

Trost (2013) acrescenta que a utilização de práticas tecnológicas que beneficiem o endomarketing, o fluxo de trabalho e o desenvolvimento organizacional como um todo tende a afetar significativamente a imagem institucional. A maneira como uma organização é percebida pela sociedade, e especialmente por seus principais públicos, recebe o nome de *Employer Branding*, ou marca do empregador.

Ao trabalhar de forma estratégica essas informações, espera-se atrair e reter profissionais mais aderentes às necessidades da organização. A próxima seção aborda os principais subsistemas da área de Gestão de Pessoas que têm sido objeto de atenção

das *startups*: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, e monitoramento de pessoas.

### 1.1.2 Processos de Gestão de Pessoas

Dutra (2016) traduz o processo de recrutamento e seleção como uma atividade voltada a encontrar e captar pessoas que atendam às necessidades organizacionais. Ribeiro (2019) cita como principais fases desse processo: definição da vaga, definição do perfil, divulgação da seleção, triagem preliminar de candidatos, procedimento de seleção, escolha final, exames e documentos admissionais. Realça também que contar com profissionais bem selecionados é indispensável para o alcance das metas organizacionais.

Outra atividade de grande relevância é o treinamento e desenvolvimento, o qual, de acordo com Dutra (2016), proporciona o crescimento dos funcionários, gerando satisfação para eles e fortalecendo a competitividade da organização. O objetivo dos investimentos nessa área é estabelecer uma benéfica e contínua troca de competências entre as pessoas e a organização, preparando-se internamente para os desafios de um ambiente de negócios cada vez mais exigente e competitivo.

O processo de remuneração é definido por Oliveira (2017) como um conjunto de recompensas financeiras e não financeiras oferecidas aos trabalhadores como forma de reconhecer seu esforço, tempo e dedicação. A adequação dessas ações representa, conforme destacam Souza, Bittencourt, Cunha e Ramos (2016), uma forte influência na motivação dos funcionários.

Dutra (2016) avalia que a competitividade cada vez maior no contexto organizacional gera uma compreensão mais intensa sobre a influência que a área de Gestão de Pessoas exerce nos resultados organizacionais. Nesse sentido, cabe à atividade de gestão do desempenho gerar dados que balizem decisões gerenciais e futuras ações relacionadas aos funcionários, tais como: progressões de carreira, planos de remuneração, programas de desenvolvimento, processos sucessórios e estratégias de retenção.

Ainda segundo o autor, devem ser adotados indicadores como o impacto das ações e decisões de cada avaliado sobre o contexto no qual está inserido, o nível de estruturação das atividades desenvolvidas e a autonomia decisória demonstrada. Trata-

se, portanto, de um processo bem mais completo do que a tradicional avaliação de desempenho, baseada em fatores simples como assiduidade, pontualidade e bom relacionamento interpessoal, dentre outros fatores restritos ao comportamento dos trabalhadores. Aqui também fica clara, portanto, a necessidade da incorporação de tecnologias mais modernas, favorecendo, portanto, as *startups* de gestão de pessoas.

Em relação ao monitoramento de pessoas, outra atividade de grande relevância, Bergamini (2018), destaca que o engajamento do funcionário está diretamente relacionado ao significado que o trabalho tem para ele, já que cada um possui seu próprio referencial de auto identidade e autoestima. Contudo, o alto índice de cobranças e adaptações às mudanças constantes, que caracterizam o atual ambiente de negócios, costuma causar nos trabalhadores um estresse exacerbado.

Tendo em vista a necessidade de manutenção de uma elevada produtividade, em um ambiente de negócios altamente competitivo, esse equilíbrio entre qualidade de vida e geração de resultados representa um grande desafio, requerendo, da mesma forma que se verifica nas atividades anteriormente destacadas, o emprego de técnicas avançadas e inovadoras. Apresentadas, então, as bases teóricas do estudo realizado, a próxima seção destaca o percurso metodológico seguido na pesquisa.

## 1.2 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados, foi de natureza qualitativa, tendo em vista que, conforme definido por Minayo (2016), trata-se de uma investigação voltada para a captação de fenômenos com base na coleta e interpretação de dados não quantitativos, visando compreender a singularidade dos contextos investigados. Teve caráter descritivo, nos termos definidos por Triviños (2011), pois buscou descrever a atuação das *startups* de Gestão de Pessoas sem o compromisso de estabelecer relações explicativas de causa e efeito.

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2016), caracterizou-se por ser exploratória, uma vez que enfocou um tema ainda pouco investigado. Foi, também, bibliográfica e documental, pois o levantamento dos dados teve base na literatura estudada e em documentos que ajudaram a compreender a natureza e a ação desenvolvida pelas organizações analisadas.

O principal relatório que foi utilizado como base de dados foi o da Liga Insights Rh Techs, da aceleradora Liga Ventures (2019), o qual aponta a quantidade de *startups* de gestão de pessoas, subdivididas de acordo com o tipo de enfoque dado às soluções oferecidas. A escolha desse relatório teve como critério a relevância das instituições apoiadoras do estudo que o gerou, capitaneadas pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) e a atualização dos dados apresentados.

Para a operacionalização da pesquisa, foram analisadas as informações contidas no relatório citado. Após a análise dos dados encontrados, foram estabelecidos critérios definidores do tipo de informação que seria buscado sobre as diferentes empresas.

Definiu-se, então, que seriam considerados, principalmente, os seguintes aspectos: tempo de fundação, porte e localização. Com a finalidade de complementar os critérios de busca, procurou-se localizar a maior quantidade de informações possível sobre todas as soluções que as organizações pesquisadas oferecem, permitindo a geração de um breve resumo sobre as atividades desenvolvidas em cada uma, com base nas páginas mantidas na internet.

O relatório Liga Ventures (2019), apresenta as *startups* de Gestão de Pessoas categorizadas de acordo com o foco das principais atividades oferecidas. Para fins deste estudo e com base nas referências teóricas utilizadas, foram, todavia, adotadas novas formas de classificação. Assim, optou-se por dividir as empresas com base nos processos de GP relacionados aos serviços oferecidos, a saber: recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento, e monitoramento de pessoas. Posteriormente, os dados de cada startup foram organizados em: nome da empresa, subsistema relacionado, localização, porte, fundação e serviços oferecidos.

O relatório utilizado como base contempla 274 *startups* de gestão de pessoas. Dessas, apenas 31 foram desconsideradas porque as soluções oferecidas estavam restritas a operações burocráticas como: monitoramento de notas fiscais, emissão de cartões de visitas digitais, lançamento de despesas e comprovantes, rotinas trabalhistas, controle de banco de horas, gestão documental empresarial e folha de pagamento. Não se coadunam, portanto, com o foco do estudo desenvolvido.

Outro critério de inclusão adotado foi a empresa informar, na página corporativa da internet, os dados de busca previamente estabelecidos: nome, subsistema relacionado, localização, porte, fundação e serviços oferecidos. Com isso, 26 outras

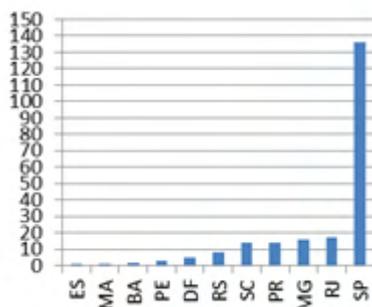
empresas foram desconsideradas por não prestarem tais informações, resultando em um número final de 217 empresas incluídas no estudo.

A próxima seção apresenta as análises efetuadas, que permitiram o desenvolvimento de um diagnóstico geral do contexto das *startups* brasileiras de gestão de pessoas.

### 1.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada detectou que as *startups* de Gestão de Pessoas estão distribuídas em 11 estados brasileiros, sendo que São Paulo se destaca de maneira expressiva, sediando 136 das 217 empresas mapeadas, conforme revelado na figura 1.

Figura 1: Distribuição por estado das startups de gestão de pessoas



Fonte: Elaboração própria, com base em relatório da Liga Ventures (2019)

Como se percebe, a distribuição geográfica das *startups* analisadas é bastante desigual, concentrando-se nos estados de maior atividade econômica. Esse fato corrobora o que afirma Arruda (2013), que identifica nesse estado as condições mais favoráveis para o ecossistema de inovação requerido para o desenvolvimento desse tipo de empresa. Buscou-se também analisar qual subsistema de GP é o mais trabalhado em cada estado.

Verificou-se então que, em São Paulo, 38% das *startups* estudadas atuam na área de Recrutamento e Seleção. Minas Gerais é o estado mais equilibrado em relação à distribuição das áreas, prevalecendo, porém, a de Monitoramento de Pessoas, à qual se dedicam 31% das empresas locais.

As práticas de Treinamento e Desenvolvimento prevalecem nos estados do Rio de Janeiro e Paraná, sendo trabalhadas respectivamente por 53% e 43% das *startups*

analisadas. Em Santa Catarina a área de Recrutamento e Seleção representa 43%, e no Rio Grande do Sul as soluções em Monitoramento de Pessoas ocupam 50% do total no estado. No Distrito Federal, a Remuneração e o Monitoramento de Pessoas ocupam 40% das soluções cada uma. Por fim, na análise conjunta de Pernambuco, Bahia e Maranhão, verifica-se que, no Nordeste, cada área de soluções em GP representa a mesma proporção.

A pesquisa revelou também que 88% das *startups* mapeadas possuem até 50 pessoas em sua equipe, sendo que 41% têm de 2 a 10 funcionários. As empresas que contam com um número de funcionários entre 51 e 200 representam 9%. E apenas 2% possuem de 201 a 500 funcionários. Esses dados revelam que, considerando o critério de tamanho do quadro funcional proposto pelo SEBRAE (2020b), a maioria dessas empresas seria enquadrada como micro ou de pequeno porte. Esse fato coaduna-se com a natureza de *startups* de prestação de serviços, que tendem a ser mais intensivas no uso de tecnologias, requerendo menos funcionários.

Outro fator analisado foi o tempo de existência das empresas estudadas, o qual pode ser considerado como uma relevante informação para uma melhor compreensão do nível de maturidade por elas alcançado. Os resultados encontrados estão demonstrados na tabela 1.

Tabela 1: Ano de fundação das startups analisadas

Ano	Quantidade
2013	9
2014	21
2015	27
2016	46
2017	37
2018	34

Fonte: Elaboração própria, com base em relatório da Liga Ventures (2019)

Como se pode observar, há uma grande concentração do ano de fundação das empresas estudadas no período que vai de 2016 a 2018 (os dados referentes a 2019 não foram disponibilizados, uma vez que o relatório base utilizado foi produzido nesse ano). Isso tanto pode significar que houve, nos últimos anos, um maior interesse nos investimentos nessa área quanto, por outro lado, que tem havido uma grande

mortalidade nesse segmento, com *startups* mais antigas tendo encerrado suas atividades e, por isso, sendo agora minoritárias.

Os dados com que se trabalhou na pesquisa não fornecem respostas a essa indagação, que precisaria ser trabalhada em investigações complementares. De acordo com o destacado por diversos autores estudados, como Marras (2011), Moraes (2013) e Oliveira (2017), pode-se supor, entretanto, que tenha ocorrido uma significativa elevação do número desse tipo de empresa que foram fundadas, em alinhamento com a maior valorização da Gestão de Pessoas como atividade estratégica.

Conhecidas algumas informações gerais sobre as *startups* analisadas, as próximas seções destacam a atuação que elas têm mantido nos principais processos da área de gestão de pessoas, começando pelo de recrutamento e seleção.

### 1.3.1 Atuação nos Processos de Recrutamento e Seleção

O subsistema de recrutamento e seleção vem sofrendo transformações ao longo do tempo, e a pesquisa confirmou o que defende Ribeiro (2019), revelando alguns exemplos de inovação nesse subsistema como resposta a uma maior demanda de auxílio ao planejamento estratégico das organizações que tem sido observada.

Verificou-se que as *startups* de Gestão de Pessoas que têm como atividade fim o processo seletivo oferecem diferentes abordagens, principalmente em relação ao público-alvo que desejam alcançar. Dentre elas, destacam-se as que buscam conectar empresas aos potenciais candidatos às suas vagas. Em alguns casos, o serviço prestado refere-se principalmente à divulgação das vagas existentes. Por outro lado, há aquelas que divulgam o perfil dos interessados em recolocação profissional, que as contrata para esse fim.

A pesquisa demonstrou também que essas organizações se diferenciam em relação ao tipo de profissionais que buscam captar ou realocar. Algumas se especializaram em perfis específicos como os idosos, as pessoas transgênero, as mulheres ou os profissionais da área de tecnologia da informação. Além disso, existem aquelas cuja finalidade é conectar estudantes às empresas que possam lhes oferecer a oportunidade do primeiro emprego.

Tem sido proporcionado, também, atendimento a empresas com características específicas, como aquelas de pequeno porte, as do setor de alimentação, e outras cujo principal interesse é prospectar candidatos que residam próximo à sua sede.

Foi possível analisar que algumas *startups* voltadas para esse subsistema da GP realizam apenas a parte inicial do processo, isto é, a conexão entre as partes, enquanto outras trabalham o processo seletivo do início ao fim, nos termos descritos por Ribeiro (2019).

Foi também observado que, independente do público-alvo e da parte do processo que a empresa se propõe a atender, o uso da tecnologia como principal forma de alcançar seus resultados é uma característica comum a todas as *startups* analisadas.

Adotou-se, principalmente, a análise do cruzamento de dados de empresas e funcionários, o que gerou condições para diagnósticos mais precisos sobre a necessidade da empresa e o perfil do candidato. Verificou-se, ainda, nos processos seletivos promovidos, a prevalência da utilização de questionários visando, principalmente, identificar as competências comportamentais possuídas e os valores manifestados pelos candidatos. Isso permite a melhor compreensão das expectativas dos avaliados e gera ainda análises preditivas sobre as tendências de seus comportamentos depois de contratados, conforme assevera Ribeiro (2019).

O que se vislumbra, portanto, é a junção das informações originadas da tecnologia com a técnica do recrutador.

### **1.3.2 Atuação nos Processos de Treinamento e Desenvolvimento**

Os processos de Treinamento e Desenvolvimento oferecidos pelas *startups* estudadas são desenhados exclusivamente para as organizações que as contratam, diferenciando-se conforme as características de seus funcionários e as necessidades das contratantes, em alinhamento com o que defende Bergamini (2018). As soluções oferecidas envolvem serviços em plataformas *online*, metodologias de gamificação e outros programas de desenvolvimento que podem ser contínuos, individuais ou práticos.

Contando com treinamentos essencialmente digitais, a formulação e a divulgação do conteúdo ocorrem por meio de plataformas *online* que podem criar trilhas de desenvolvimento, testes comportamentais e gerenciar benefícios educacionais.

Muitas empresas que atendem a esse subsistema utilizam o método da gamificação, isto é, treinamentos por aplicações em jogos de negócios, que consistem em transmitir conhecimentos através de jogos desenvolvidos para este fim. Esse método é usado também para desenvolver experiências educacionais que promovam empatia, diversidade e inclusão nas organizações, elementos destacados por Ribeiro (2019), como sendo de grande importância para o desenvolvimento organizacional.

A gamificação é adotada também pelas *startups* como auxílio na simplificação do processo de integração de novos contratados das empresas clientes. Observou-se ainda que a tecnologia é utilizada também para a promoção de treinamento de empregados de forma contínua com base em *microlearning* e *mobile*, com aspectos de personalização e inteligência de dados. O uso de realidade virtual permite o oferecimento de treinamentos mais práticos.

Outro serviço prestado por algumas das *startups* estudadas é o oferecimento, de forma virtual, de treinamentos voltados ao desenvolvimento individual, por meio de ferramentas de autoconhecimento, mapeamento do perfil comportamental, e acesso à consultoria especializada. O público jovem tem sido objeto de atenção dessas empresas, com diversas delas mantendo plataformas interativas de desenvolvimento de carreira voltadas para essa faixa etária, além de iniciativas de conexão entre empresas mentoras e universidades.

Outras *startups* estão focadas em setores como o de tecnologia, vendas, e aprendizagem de programação exclusiva para mulheres. Essa segmentação revela-se uma interessante opção para a expansão comercial das empresas analisadas, por abrir oportunidades de atendimento a demandas mais específicas, nem sempre contempladas pelos métodos tradicionais.

Foi ainda observada a promoção do desenvolvimento por meio de plataformas de chatbots, como são chamados os sistemas integrados de ferramentas digitais de comunicação e desenvolvimento de negócios, conforme definido por Sacilotti, Furtado e Madureira Jr. (2019).

### 1.3.3 Atuação nos Processos de Remuneração

Os serviços oferecidos para o subsistema de remuneração estão relacionados à promoção do bem-estar e de benefícios para os empregados, e se coadunam com o que

defende Oliveira (2017), ao considerarem a importância das recompensas não financeiras como fatores influentes na motivação para o trabalho.

Verificou-se que as empresas estudadas oferecem soluções relacionadas às áreas de medicina, condicionamento físico, psicologia, e segurança do trabalho, apresentando, assim, um portfólio diversificado na área de sistemas de recompensa.

Algumas *startups* oferecem apoio a serviços médicos, e se diferenciam em relação ao tipo de suporte oferecido com serviços diversos, como a prevenção contra fraudes em atestados médicos. Outras trabalham com cuidado primário à saúde, conectando médicos de família com pacientes em empresas. Há, ainda, aquelas voltadas para a gestão de planos de saúde ou ainda para a prevenção de doenças, sendo essa última atividade uma das mais frequentes opções ofertadas pelas empresas analisadas. Também atuam facilitando o acesso a academias, promovendo a atividade física e combatendo o sedentarismo.

Nessa linha de prevenção, algumas facilitam o acesso dos trabalhadores a uma alimentação mais saudável, promovendo parcerias entre as empresas cliente e fornecedores desse tipo de alimento. São ofertadas, ainda, soluções na área de segurança do trabalho, tais como gerenciamento de equipamentos de proteção individual e da plataforma de gestão de riscos operacionais e ambientais, além da gestão online de segurança e medicina do trabalho.

A prevenção dos transtornos causados pelo estresse e a promoção de ações voltadas para a saúde mental são outros serviços oferecidos. Existem *startups* que oferecem processos de gamificação de forma lúdica, voltados para o entretenimento, bem-estar e relaxamento dos trabalhadores. Outras promovem atendimento psicológico online e acesso a medicamentos a custo reduzido. Há ainda aquelas que proporcionam cuidados de beleza *in company*, com visitas de manicures, barbeiros, designers de sobrancelhas, serviços de yoga e massagem rápida.

Algumas dessas empresas proporcionam a gestão de todos os benefícios das contratantes, como os vales-refeição, alimentação, combustível e convênios. Outras oferecem uma plataforma de benefícios flexíveis, favorecendo a escolha pelos funcionários dos que melhor se adequam às suas necessidades. São também ofertados clubes de vantagens personalizados para os empregados, em forma de descontos. Existem ainda as que se responsabilizam pelo gerenciamento de viagens de férias,

planejamento financeiro e celebração de datas marcantes, com envio de mensagens ou lembranças personalizadas. É bem diversificada, como se percebe, a gama de serviços nessa área.

#### 1.3.4 Atuação nos Processos de Monitoramento de Pessoas

As *startups* estudadas que atuam nos processos de monitoramento de pessoas oferecem soluções que auxiliam na geração de informações, visando enriquecer a análise estratégica sobre o quadro de empregados, na linha do chamado *People Analytic*, defendida por Leonardi e Contractor (2018). Dessa forma, são proporcionadas soluções como ferramentas analíticas e preditivas, auxílios na gestão de resultados, e alocação eficaz dos trabalhadores.

Também foi encontrada a oferta de aplicativos de comunicação interna voltados para o oferecimento de *feedbacks* às empresas por parte de seus empregados. Algumas proporcionam soluções em gestão de desempenho, oferecendo softwares especializados, com sistemas de avaliação de performance, *feedbacks* contínuos e elaboração de planos de desenvolvimento individual. Também são usados recursos que organizam de uma forma simples todo o capital intelectual da organização por meio de plataformas para gestão da cultura organizacional, efetuando seu mapeamento, alinhamento e monitoramento. Outras soluções se direcionam para auxiliar na gestão de resultados, fornecendo acesso aos principais indicadores e métricas do negócio em uma única plataforma.

Nesse sentido, foram encontrados sistemas de cálculos de retorno sobre investimentos em treinamentos, controle de resultados na área de vendas e monitoramento da satisfação do cliente e qualidade no atendimento. Outras soluções ofertadas referentes a esse subsistema utilizam plataformas tecnológicas que realizam a alocação inteligente dos empregados de uma empresa com garantia de adequação às exigências da legislação trabalhista e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades específicas das áreas de negócios.

Foram, ainda, encontrados recursos para o desenvolvimento da comunicação corporativa, por meio de plataformas para gerenciar, organizar e executar processos de comunicação de forma intuitiva e otimizada. Nesse sentido, são oferecidos aplicativos que escalam a comunicação no ambiente profissional, reduzindo o volume de e-mails e

ruídos nas mensagens veiculadas. Algumas *startups* gerenciam redes sociais corporativas e serviços de consultoria que auxiliam na comunicação interna das contratantes. Esses produtos vão ao encontro do que defende Trevisan (2019), para quem a comunicação representa uma ferramenta fundamental para a manutenção de um clima organizacional adequado.

Como se percebe nas informações apresentadas nesta seção, são bem diversificados os produtos ofertados pelas *startups* estudadas, abrangendo algumas importantes ferramentas da gestão de pessoas.

#### 1.4 PARA CONCLUIR

A pesquisa cujos principais resultados estão aqui apresentados, procurou compreender o mercado brasileiro de *startups* especializadas em Gestão de Pessoas, investigando as soluções por elas desenvolvidas para atender as demandas dos macroprocessos dessa área de forma mais ágil e moderna. Ficou evidenciado que têm sido oferecidas soluções criativas e lastreadas em tecnologias inovadoras, em alinhamento com o que caracteriza a atuação das *startups* em geral. As empresas analisadas representam, como se pôde verificar, um ramo que merece ser mais estudado. Atuando em uma área complexa e multifacetada, como a de Gestão de Pessoas, muitas desenvolveram uma ampla gama de serviços e soluções, utilizando recursos tecnológicos de ponta para fazer frente aos desafios de negócios nos quais estão focadas.

Justamente pela complexidade que lhes é intrínseca, os processos de GP nem sempre são conduzidos de forma adequada nas organizações. Ao contrário do que se verificava em outras épocas, nas quais tais processos tinham, basicamente, natureza operacional, hoje eles se revelam altamente estratégicos, proporcionando diferencial competitivo e favorecendo a sobrevivência organizacional.

Nas soluções de recrutamento e seleção que têm sido ofertadas, ficou claro o potencial para beneficiar as contratantes, proporcionando-lhes maior facilidade de captação de trabalhadores adequados aos seus propósitos. Em um contexto no qual ser reconhecida como uma boa marca empregadora (*Employer Branding*), mostra-se relevante e um número crescente de empresas tende a interessar-se por serviços nessa área. Do mesmo modo, a utilização, nos processos seletivos, de técnicas de *People*

*Analytics*, ofertadas pelas *startups* estudadas, gera informações mais seguras e diversificadas sobre os candidatos, reduzindo a chance de uma contratação equivocada, e gera subsídios que auxiliam o planejamento organizacional.

Os investimentos em treinamento e desenvolvimento, outra área de grande valor para as organizações inseridas na chamada sociedade do conhecimento, também podem ser favorecidos, como se verificou, pela contratação dos serviços ofertados pelas *startups* estudadas.

Diversas das empresas estudadas desenvolveram, como se viu, soluções muito inovadoras voltadas para essas atividades, buscando também modernizar as técnicas empregadas na educação corporativa e customizar sua aplicação de acordo com cada cliente, adotando recursos como a gamificação, a personalização e a realidade virtual.

Atividades de capacitação conduzidas incorporando essas inovações podem não apenas promover a qualificação profissional como também representar práticas de *Employee Experience*, que, em suma, buscam proporcionar aos funcionários experiências positivas dentro da organização.

As práticas relativas ao sistema de recompensa e reconhecimento têm sido objeto de atenção de diversas *startups* de Gestão de Pessoas. Algumas soluções oferecidas vão ao encontro da necessidade de contar com opções inovadoras para compor a remuneração, facilitando a adoção de sistemas de benefícios complementares e favorecendo um maior controle sobre sua concessão. Da mesma forma, como destacado em relação às atividades de capacitação, aqui também se aplica o conceito de *Employee Experience*, podendo os trabalhadores serem impactados de modo muito positivo quando o sistema de recompensas se revela mais adequado às suas necessidades e aspirações.

Já no macroprocesso de monitoramento de pessoas, verificou-se que as soluções que têm sido ofertadas revelam-se capazes de gerar informações consistentes e relevantes sobre o quadro de funcionários das contratantes. A aplicação de técnicas de *People Analytics*, com o uso intensivo de ferramentas tecnológicas, favorece a mineração e a adequada análise de dados sobre a eficácia dos demais subsistemas, proporcionando avaliações de performance, ferramentas analíticas, auxílios na gestão de resultados e alocação eficaz de funcionários.

Como sugestões de futuras pesquisas sobre o tema, podem ser indicados estudos que envolvam pesquisa de campo junto às *startups* de Gestão de Pessoas, com entrevistas com seus empreendedores, a fim de compreender melhor como as tecnologias têm sido utilizadas nos processos de recursos humanos. Da mesma forma, sugere-se buscar as percepções das empresas clientes, para avaliar a visão do mercado sobre os serviços por elas ofertados.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS*. **O que é uma startup**. Disponível em: <https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/> Acesso em 19 de abril de 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS*. **Startupbase**. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home/> Acesso em 11 de junho, 2020.

ARRUDA, C. **O Ecossistema Empreendedor Brasileiro de Startups**: Uma análise dos determinantes do empreendedorismo no Brasil a partir dos pilares da OCDE. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2013.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões (7. ed.). São Paulo: Atlas, 2018.

BOSMA, N. **Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 Global Report**. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, 2019.

BRASIL, 2019. **Lei nº 167, de 24 de Abril de 2019**. Dispõe sobre a Empresa Simples de Crédito (ESC). Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/lei-complementar-n%C2%BA-167-de-24-de-abrilde-2019-85051233/> Acesso em 18 de abril, 2020.

DELOITTE, 2018. **HR Technology Disruptions**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-hc2018-hr-technology-disruptions.pdf> Acesso em 21 de junho, 2020.

Dicionário Michaelis. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/> Acesso em 19 de abril, 2020.

DULLIUS, A. C. **As capacidades de inovação em Startups**: Um estudo no Vale do Silício (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas (2. ed.). São Paulo: Atlas, 2016.

ENDEAVOR, 2015. **Vale do Silício**: como fazer parte, mesmo não estando lá. Disponível em: <https://endeavor.org.br/inovacao/vale-do-silicio/> Acesso em 18 de abril, 2020.

FINEP. **Finep Startup**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/apoioe-financiamento-externa/programas-e-linhas/finep-startup/> Acesso em 21 de abril, 2020.

FITZ-ENZ, J.; MATTOX II, J. **Predictive analytics for human resources**. Wiley & SAS Business Series, 2014.

LEONARDI, P.; CONTRACTOR, N. **Better People Analytics**. Disponível em: <https://hbr.org/2018/11/better-people-analytics/> Acesso em 24 de junho, 2020.

Liga Ventures. **Mapa das RH Techs 2019**. Disponível em: <https://insights.liga.ventures/estudos-completos/mapa-das-hrtechs-2019/> Acesso em 21 de maio, 2020.

MARRAS, J. P. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras** (2. ed.). São Paulo: Saraiva, 2011.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES (MCTIC). **Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2016-2022**. Brasília, 2016. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/images/afinep/Politica/16\\_03\\_2018\\_Estrategia\\_Nacional\\_de\\_Ciencia\\_Tecnologia\\_e\\_Inovacao\\_2016\\_2022.pdf](http://www.finep.gov.br/images/afinep/Politica/16_03_2018_Estrategia_Nacional_de_Ciencia_Tecnologia_e_Inovacao_2016_2022.pdf) / Acesso em 20 de julho, 2020.

MINAYO, M. C. S. **O desafio da pesquisa social**. In: Minayo, M. C. S., Deslandes, S. F., & Gomes, R. (Orgs.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis – RJ, Editora Vozes, 2016.

MORAES, R. M. **A questão da estratégia nas organizações amazônicas**. Belém: Estácio. 2013.

OLIVEIRA, L. O. **Gestão estratégica de recursos humanos** (2. ed.). Porto Alegre: Sagah, 2017.

REIS, T. (2019, maio 16). **Bolha da internet**: entenda as causas e consequências desse evento. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/artigos/bolhada-internet/> Acesso em 19 de abril, 2020.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas** (3. ed.). São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

RIBEIRO, P. C. C.; BORGES, L. **Análise dos impactos gerados por um investimento anjo via indicadores de competitividade em uma startup brasileira do setor de educação**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse – Responsabilidade social aplicada. Universidade Federal Fluminense. 2016.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendimentos atuais utilizam a inovação para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Lua de Papel: São Paulo, 2012.

SACILOTTI, A. C.; FURTADO, A. M.; MADUREIRA JÚNIOR, J. R. **Inteligência artificial e desenvolvimento de um chatbot utilizando dialogflow e comparação de plataformas**. 2019.

Revista eletrônica de tecnologia e cultura, 25(25), 98-109. Disponível em: <http://www.rafaelgross.com.br/retc/index.php/retc/article/view/26> / Acesso em 5 de julho, 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. (2020a). **O que é uma startup**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-umastartup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD/> Acesso em 19 de abril, 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. (2020b). **Critérios de classificação das empresas**. Disponível em: <http://www.sebraesc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> / Acesso em 20 de julho, 2020.

SOUZA, M. Z. A.; BITTENCOURT, F. R.; CUNHA, J.; RAMOS, S. C. P. **Arquitetura de sistemas de remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TREVISAN, N. **Comunicação Interna**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 2011.

TROST, A. **Employer Branding**: Arbeitgeber positionieren und präsantieren (2. ed.). Luchterhand Verlag GmbH. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** (16. ed.). São Paulo: Atlas, 2016.

## 2. ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO FORTALECIMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL PÓS PANDEMIA: A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CAMINHO

Luiz Guilherme Dias Cesar

Lívia Almada Neves

Diante das complexidades apresentadas pelo contexto pandêmico, atravessado pelas economias mundiais, este ensaio teórico vem propor caminhos de atuação para as organizações fortalecerem o comprometimento de seus funcionários. No novo normal, a área de Gestão de Pessoas (GP) se fortalece como um parceiro empresarial por meio de novas práticas que visem a adaptação interna em relação a esse complexo contexto. As ações de GP que buscam adequar a cultura organizacional em todos os seus níveis, tendem a aumentar o comprometimento organizacional dos funcionários. Neste sentido, neste capítulo são apresentadas três proposições para contribuir e direcionar a área de GP no novo normal. As proposições se sustentam em uma análise teórica pautada na produção que existe até o momento sobre as práticas abordadas e o contexto da covid-19, somado a relatos de profissionais da área. A grande limitação deste estudo é a pouca produção acadêmica, mas isso também, é o que gera a grande contribuição do trabalho. As proposições apresentadas geram subsídios para os gestores fortalecerem o comprometimento dos funcionários por meio de artefatos, crenças e valores e suposições básicas da cultura organizacional no novo normal.

Nesse contexto do novo normal, a Gestão de Pessoas (GP) precisa se reinventar. As discussões sobre isso já se iniciaram e várias são as preocupações da área (Caliguri *et al.*, 2020; Athar, 2020; Yawson, 2020). Dentre elas, destaca-se o novo formato de trabalho, a cultura organizacional e o comprometimento dos indivíduos em trabalho remoto e como gerir isso (Yawson, 2020; Vidal, 2020; Akao, 2020).

Desde sua fase contábil, a atuação de um profissional responsável pelos empregados se concretizava em ambiente físico, no espaço físico da organização em que

todos estavam presentes e aqueles que não estavam eram punidos (Tose, 1997; Fischer, 2002; Marras, 2011). No novo normal, as empresas e a GP precisam lidar com a distância física e o ambiente virtual.

O tele trabalho, *home office*, trabalho remoto, não é algo novo, apresentando registros desde 1950 (Rocha; Amador, 2018), mas não era algo largamente praticado no Brasil até a quarentena ocasionada pela pandemia do covid-19. Porém, tudo aconteceu tão rápido e repentino que muitas empresas não conseguiram se estruturar de forma organizada para lidar com a situação e, trabalhar de casa, não pareceu tão simples e prazeroso quanto aparentava ser. No âmbito acadêmico, ainda são poucos os trabalhos relacionando o contexto da covid-19 e a GP (Athar, 2020; Caliguri *et al.*, 2020; Chowdhury, 2020; Kaushik; Guleria, 2020; Yawson, 2020).

A empresa Magazine Luíza foi uma das poucas que apresentou resultado positivo na bolsa, no primeiro trimestre de 2020. Conforme aponta o release dos resultados da empresa, apesar do avanço da pandemia e impossibilidade de compras físicas, o mercado compreendeu como positivo o aumento em 73%, e 182% suas vendas no e-commerce no primeiro e segundo trimestre, respectivamente (Magazine Luiza, ago/2020). Ou seja, até as grandes empresas tiveram bastante dificuldade de lidar com a nova situação e as perdas foram milionárias. Mesmo tendo se destacado positivamente no contexto do caos, Luíza Trajano, em aula ministrada online pela PUC RS em julho, afirmou que a grande preocupação dela nesse novo contexto é a cultura organizacional.

A GP, nesse contexto, terá que se preocupar ao mesmo tempo com as demissões em massa que estão ocorrendo e com a nova forma de relação empregado-empresa. Várias empresas já se reinventaram durante a pandemia e, buscando manter o comprometimento dos funcionários, bem como sua motivação, aumentaram cobertura de benefícios, criaram redes sociais internas, criaram jornais informativos de acompanhamento do avanço da pandemia, entre outras ações (Dalanezi, 2020; Rodrigues, 2020).

A GP precisa se posicionar de forma mais pragmática e lidar com dados concretos, não ter medo dos números e saber fazer contas e apresentar gráficos com estatísticas condizentes com a realidade e propostas futuras (Ulrich, 1998; Ulrich Et Al., 2013). É preciso considerar o fator humano como ponto de partida para a construção da cultura organizacional voltada a criação de processos, sistemas, entregas, resultados

(Trigueiro-Sánchez; Peña-Vinces; Guillen, 2018). Assim, o objetivo deste ensaio teórico é propor caminhos de atuação para a GP fortalecer o comprometimento organizacional por meio da cultura organizacional no novo normal.

## 2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

São apresentadas, a seguir, contribuições teóricas sobre as principais questões abordadas neste capítulo, destacando as peculiaridades vivenciadas pela sociedade. Em especial, as questões que envolvem a forma como as organizações se adaptaram ao contexto de trabalho neste período pós-pandêmico.

### 2.1.1 A Gestão de Pessoas no contexto do novo normal

As medidas mais que necessárias para tentar conter a pandemia da covid - 19 trazem um efeito colateral social e econômico bastante significativo (WHO, 2020). Já no início da pandemia, alguns estudos apontaram possíveis caminhos para a Gestão de Pessoas (GP) seguir diante da realidade pungente. Esse desafio destaca a função da área de GP dentro das organizações. No editorial do dia 24 de março de 2020 da revista *The Economist* foi feita uma análise relacional entre as duas últimas crises econômicas no que tange a sobrevivência das organizações. Diferentemente da última crise financeira de 2008, no qual os diretores financeiros tinham uma enorme importância na contenção da crise econômica nas empresas, no momento atual os diretores de GP se apresentam como um dos agentes principais para a manutenção das organizações (*The Economist*, 2020).

A área de estudos e práticas de Gestão de Pessoas (GP), deve se concentrar em manter as medidas que visem conter o avanço do vírus em contraponto com as questões econômicas da organização (Caliguri *et al.*, 2020; Athar, 2020). Precisam, portanto, acompanhar as transformações sociais e sanitárias que se relacionam ao contexto do trabalho. Em paralelo, manter os funcionários saudáveis, o comprometimento com a organização, supervisionar o trabalho remoto e nos mais críticos casos, considerar a demissão de funcionários (*The Economist*, 2020).

Carnevale e Hatak (2020), indicam que as relações sociais sofreram impacto diário considerando o mundo virtual e que a substituição de encontros sociais presenciais por virtuais com colegas de trabalho, pode ser um grande ponto de

engajamento. Além disso, sugerem que as empresas precisam dar suporte aos funcionários sobre serviços para crianças, de forma a ajudá-los na gestão da dinâmica familiar no contexto da pandemia.

Foi exatamente isso que a empresa de agronegócio Syngenta fez, de acordo com a entrevista que Carolina Dalanezi, head de Comunicação da empresa, deu à Revista Melhor RH em agosto de 2020. Em modelo de *home office* em grande parte da área Administrativa, um dos grandes desafios foi a área de plantação. Criaram dois Programas para este momento de crise, sendo um para gerar e levar informação de qualidade sobre o covid-19 aos funcionários com webinários constantes com os médicos da empresa e, o outro, para realização de atendimentos com foco na geração de saúde e bem-estar. Criaram o Em Tempo, que aprofunda no ambiente de trabalho e orgulho de pertencimento e, também o Eu Me Cuido que é multifuncional e que atende diretamente às demandas dos funcionários, proporcionando vivências programadas de yoga, *mindfulness*, alongamento, enfim, o que os funcionários sugerirem. Também, continuaram gerando edições da revista Cultura que faz alusão às culturas de soja e milho e à cultura organizacional, ajudando a consolidar, como um artefato (Schein, 2009), a cultura que a empresa deseja. O Grupo Sabin, fortaleceu sua comunicação direta e transparente, manteve seus valores fortalecidos e precisou alterar a cultura no que concerne a relação de trabalho com os funcionários, estabelecendo flexibilização de jornada, férias compulsórias e *home office*. Mas, sempre zelando pela cultura humanizada (Vidal, 2020).

Sobre esse contexto pós pandemia, há propostas acadêmicas que sugerem às empresas que utilizem estratégias de valor para se fazer gestão, desenvolver o comportamento empático dos líderes para que expondo sua vulnerabilidade haja mais alinhamento e conexão com a equipe – pressupondo uma transformação cultural –, focar em uma gestão de aprendizado virtual para a nova realidade de contato social e profissional pela internet e, uma gestão de liderança visionária que vai trazer novas ideias para a nova realidade. Tudo isso, como iniciativa da alta gestão e tendo como resultado o comprometimento organizacional dos funcionários e a excelência (Chowdhury, 2020). Ou seja, a GP precisa, mais do que nunca, firmar seu posicionamento e atuação estratégicos.

Ulrich (1998) já alertava sobre esse papel estratégico, de parceiro empresarial da GP e muitas empresas de grande porte avançaram nessa direção nos últimos tempos, por conta do avanço tecnológico, principalmente. Conforme aponta Joel Souza Dutra, professor e consultor na área de GP, em entrevista à Revista Melhor RH em 2019, recordada no contexto de pandemia em julho de 2020, a GP, precisa ter visão sistêmica, estratégica e ter articulação política para conseguir alinhar a cultura organizacional ao contexto vigente, equilibrando as expectativas das partes interessadas (Carvalho, 2020).

Outra proposta acadêmica para a GP pós pandemia, também entende e traz elementos para a atuação estratégica da área. Yawson (2020), retoma um framework de flexibilização estratégica já existente e propõe o olhar de novos cenários da GP para inter-relacionar a este framework. O framework é composto de alguns passos a serem seguidos: antecipação (definir o que vai direcionar o formato pós-pandemia), formulação (estratégias para o sucesso diante de diferentes condições), acumulação (o tomador de decisão se compromete com os elementos essenciais que tem um baixo risco estratégico por fazerem parte da estratégia ótima de múltiplos cenários e define opções para os fatores contingenciais) e operação (monitorar o ambiente para determinar qual cenário captura acuradamente o elemento mais crítico do futuro pós pandemia).

Como possíveis novos cenários pós pandemia para a GP, Yawson (2020) aponta a alteração de significado de trabalho, devido ao novo balanceamento que as pessoas estão fazendo entre vida profissional e pessoal e ao contexto virtual presente; liderança organizacional e o próximo normal, alertando à necessidade de lideranças mais empáticas, como já mencionado; comércio e educação sem contato, trazendo à tona a grande mudança de ambiente do presencial para o virtual e; voluntariado/solidariedade, destacando que o movimento para ajudar o mais próximo é uma grande oportunidade de engajamento (que será um outro tipo de engajamento) e de reerguer a sociedade, incluindo a empresa, trazendo novas ideias, novas pessoas, integrando a comunidade (Yawson, 2020).

Marly Vidal, diretora Administrativa e de Pessoas do Grupo Sabin relata que, surpreendentemente, as reuniões virtuais se apresentaram mais produtivas e pontuais e que o Grupo criou um Comitê de transformação para elaborar e criar ações diante de tudo que foi aprendido nesse período, para retomar as atividades no novo normal.

Também aponta que líderes e liderados nesse contexto de *home office* precisam dar “*match*”, saindo de uma gestão de comando e controle para uma gestão por resultados. Esse ponto é um grande movimento na cultura da empresa que tinha como premissa a presença física para ver produtividade (Vidal, 2020).

O *home office* e o teletrabalho e tudo que engloba esses formatos de trabalho, vieram para ficar e a GP precisa se inteirar e lidar com isso. É preciso, inicialmente , entender que nem todo *home office* é teletrabalho, mas todo teletrabalho é *home office*. Para ser teletrabalho, isso precisa estar expresso no contrato de trabalho, as atividades precisam ser realizadas, predominantemente, fora da empresa e utilizar tecnologias para a realização das tarefas. Trabalhar uma ou duas vezes na semana em casa é trabalho domiciliar e não teletrabalho. Também não realiza teletrabalho, aquelas pessoas que exercem suas atividades em casa, sem utilizar a tecnologia para suas tarefas. Dessa forma, a empresa precisa controlar a jornada daqueles que não se enquadram no teletrabalho (CLT, 2017).

De forma geral, no novo normal, a GP precisará ser mais pragmática no sentido de apresentar resultados concretos, pautados em dados bem coletados, de fontes fidedignas, com instrumentos robustos, trazendo mais informações para uma melhor gestão das pessoas. O posicionamento estratégico será acelerado e precisa ser colocado em prática de forma célere, mesmo em empresas menores, porque a existência de estratégia não depende do tamanho da empresa. Se tem pessoas, pode ter estratégia de gestão de pessoas.

A área vai precisar lidar com a maior humanização dos funcionários, contrário ao movimento do avanço tecnológico que tinha como protagonista a máquina, a tecnologia e os robôs. O fator humano é a grande chave para o posicionamento estratégico das empresas nesse momento pandêmico/pós pandêmico, como bem afirma Ricardo Guimarães, fundador e presidente da Thymus (Guimarães, 2020). Com os novos formatos de trabalho, o comprometimento organizacional precisará ser olhado com atenção. E nessa nova estrutura o grande pilar é a cultura organizacional. O Quadro 1 resume as movimentações que estão acontecendo no GP, no atual cenário mundial.

Quadro 1: Processos de GP no pós-pandemia

PROCESSOS DE GP	MOVIMENTO PÓS-PANDÊMICO
Recrutamento e Seleção	Todo processo virtual
Treinamento, Educação e Desenvolvimento	Treinamentos virtuais voltados para o uso de tecnologias de gestão e webconferência e treinamentos para o equilíbrio vida/trabalho
Remuneração	Novas formas de remuneração por produtividade
Carreira	Necessário rever a política, considerando o <i>home office</i> e todas as suas implicações
QVT/Benefícios	Mais benefícios e mais preocupação com a prevenção de doenças
Comunicação	Mais cuidado para comunicar de forma assertiva e transparente e, maior frequência de comunicação
Avaliação de Desempenho	Feedback imediato ou em períodos mais curtos e não mais revisão de um ano
Departamento pessoal	Frequência por tempo de acesso ao sistema, férias compulsórias, revisão do contrato de trabalho

Fonte: Elaboração própria, com base em Caliguri et al. (2020); Athar (2020); Carnevale; Hatak (2020); Chowdhury (2020); Yawson (2020), Carvalho (2020a, 2020b).

Caliguri *et al.* (2020) desenvolveram um estudo apontando as práticas de GP que tendem a ser mais úteis no cenário pandêmico atual. As práticas ligadas ao conhecimento de ordem multidisciplinar, multiníveis, pluralistas e a busca orientada aos agentes ligados à organização se destacam.

Os líderes de GP das organizações durante a pandemia precisaram tomar rápidas decisões com significativas consequências sociais e financeiras no sentido de conter o agravamento de uma possível crise interna na organização. De uma forma ou de outra as ações de GP estão ligadas ao gerenciamento da distância, seja no nível social ou organizacional, que compreendem as incertezas, ambiguidades e importâncias do contexto atual. As habilidades de comunicação eficaz entre as partes, gerenciamento de recursos, integração de demandas externas e internas e autenticidade para inspirar expectativas de confiabilidade se tornaram de suma importância neste cenário (Caliguri *et al.*, 2020).

Em estudo realizado em uma organização da Indonésia, Athar (2020) relacionou os cinco componentes da cultura organizacional com o comprometimento do indivíduo neste contexto do covid-19. Os cinco componentes da cultura organizacional da empresa PT. Panca Putri consistem em 1) piedade para com Deus (Takwa); 2) responsabilidade com as necessidades da comunidade; 3) serviços oportunos, limpos e

confortáveis; 4) dureza para lidar com desafios, agilidade, educados e diretos; 5) responsabilidade pela segurança de todos na empresa e das partes envolvidas nas atividades do negócio. Os resultados mostraram que a cultura organizacional se relaciona com maior significância ao comprometimento dos indivíduos no ambiente pós-pandêmica da empresa PT. Panca Putri por meio dos componentes 1), 4) e 5). Os componentes 2) e 3) possuem uma influência significativa menor em relação ao comprometimento. Esses exemplos recentes permitem pensar maneiras de desenvolver a cultura organizacional como estratégia para o comprometimento.

### 2.1.2 Comprometimento Organizacional no contexto do novo normal

O comprometimento vem sendo relacionado como um importante componente para compreender o comportamento dos indivíduos em organizações sociais (Mowday; Steers; Porter, 1979; Meyer; Allen, 1991; Silva *et al*, 2018; Caliguri *et al.*, 2020; Athar, 2020). Nesse sentido, o comprometimento organizacional circunda a complexa relação entre o indivíduo e a organização que ele possa fazer parte. A abordagem geralmente compreende três grandes temas: a relação afetiva do indivíduo à organização, os pontos negativos percebidos em uma possível saída e a obrigação em permanecer (Meyer; Allen, 1991).

Há ainda uma distinção em duas abordagens centrais no que tange o comprometimento organizacional: comportamento comprometido e atitude comprometida (Mowday; Steers; Porter, 1979; Meyer; Allen, 1991). O comportamento comprometido é caracterizado pelo processo de vinculação do indivíduo com uma organização, considerando a recusa de todas as outras possibilidades. Dada a vinculação, o comportamento comprometido passa a ser observado pela organização, conforme ele se repete. Nesse sentido, as atitudes resultantes do comportamento comprometido devem ser perpetuadas para que sempre o indivíduo esteja comprometido com a organização.

A relação do indivíduo com a organização através de valores e metas compartilhados é denominada atitude comprometida (Mowday; Steers; Porter, 1979; Meyer; Allen, 1991). A ideia é identificar os antecedentes individuais que podem trazer uma relação positiva ou negativa para o comprometimento do indivíduo com a

organização. A consequência da atitude e do comportamento comprometido está relacionada ao nível de comprometimento do indivíduo com a organização.

Para Meyer e Allen (1991), tanto a atitude comprometida como o comprometimento comportamental fazem parte de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. Com base nesse conceito, os autores apresentaram um modelo tridimensional como proposta de análise dessa relação: 1) comprometimento afetivo (desejo); 2) comprometimento de continuidade (necessidade) e 3) comprometimento normativo (obrigação). Esses três componentes do estado psicológico do indivíduo caracterizam os níveis de relacionamento do funcionário com a organização e possuem implicações na decisão do indivíduo em continuar ou não associado a certa organização.

O comprometimento afetivo (Meyer; Allen, 1991) está associado ao apego emocional do indivíduo em relação à organização. Os indivíduos que possuem um forte comprometimento afetivo com certa organização se mantêm conectados a ela por um sentimento de desejo em fazê-lo. Esse tipo de comprometimento poderá vir a ser impactado pelas diferentes maneiras que cada organização irá se posicionar perante o novo cenário pós-pandêmico. A partir do posicionamento da empresa, os indivíduos associarão se esse posicionamento estará de acordo com seus valores, e se as metas impostas também serão compartilhadas da mesma maneira.

A necessidade em permanecer conectado à organização, ligado ao comprometimento de continuidade, está relacionado ao estado psicológico em estar conectado e sentir o pertencimento a esse grupo. Os indivíduos que baseiam sua relação com a organização a partir desse tipo de comprometimento sempre associam ao custo associado a uma possível saída e permanecem na organização porque precisam fazê-lo (MEYER; ALLEN, 1991). Na atual conjuntura, o pertencimento a um grupo ou organização compreende um estado psicológico mínimo de estabilidade em relação às complexas mudanças que o cenário pós-pandêmico vem apresentando.

O comprometimento normativo está refletido no sentimento de obrigação em permanecer conectado a uma organização. Os indivíduos que se conectam por este tipo de comprometimento sentem que têm o dever de permanecer na organização (Meyer; Allen, 1991). Nesse sentido, o estado psicológico relacionado a este comprometimento pode vir a ser impactado pelas condições do mercado de trabalho em relação à crise

econômica oriunda da pandemia. O possível agravamento da crise econômica e o aumento do desemprego podem vir a aumentar os custos percebidos em uma possível saída da organização atual.

Os componentes se apresentam como um estado psicológico único e mutuamente excludente. Ainda assim, é esperado que o indivíduo que faz parte de uma organização venha a experimentar cada um dos estados em estágios diferentes. Nesse sentido, a relação do indivíduo com a organização se apresenta de maneira multidimensional não restringida a apenas um dos componentes, fortalecendo o alcance de uma compreensão profunda dessa relação (Meyer; Allen, 1991).

A pandemia do covid-19 produziu um alto grau de incertezas que está afetando a saúde mental de muitas pessoas ao redor do mundo. Medidas sem precedentes vêm sendo tomadas para diminuir o avanço da doença, como o distanciamento físico e o isolamento social. Essas atitudes estão reduzindo a pressão sobre os sistemas de saúde, mas trazem um custo social e econômico bastante significativo (WHO, 2020).

As mudanças no macro ambiente já estão trazendo inúmeros problemas para a sociedade e impactando fortemente as organizações. As alterações nos valores organizacionais em consequência do momento atual e consequentemente das novas metas definidas pelas organizações estão afetando a atitude comprometida dos indivíduos. A proximidade e integração entre indivíduos e organização será um diferencial para que essa transformação aconteça e impacte todos que estiverem na organização. Esse movimento foi apontado por uma pesquisa da empresa de consultoria Korn Ferry em maio de 2020, no qual 47% das empresas estudadas pretendem encorajar práticas de maior abertura, transparência e frequência de comunicação com seus colaboradores (SUETH, 2020). Um novo estado psicológico demandará o compartilhamento de valores e metas para que a atitude comprometida seja efetiva, através de um processo de mudança mútua.

Darun e Ridzuan (2017), realizaram um estudo com 52 empresas de petróleo e gás da Líbia para tentar identificar as estratégias de GP que se relacionam com o comprometimento organizacional. Os resultados deste estudo puderam identificar que as organizações que possuem práticas de GP mais flexíveis, abertas e personalizadas tendem a ter funcionários mais comprometidos com a organização. Além das práticas relacionadas à descrição de cargos e motivação no trabalho, as questões relacionadas

aos benefícios e remuneração possuem forte relação com o comprometimento. Nesse sentido, a conclusão deste estudo é de que a GP deve estar alinhada estrategicamente com os objetivos da organização para conseguir dar o suporte organizacional necessário por meio de suas práticas para gerar um maior comprometimento organizacional dos funcionários.

Kaushik e Guleria (2020), desenvolveram um estudo a partir da análise da literatura, relacionando as relações de trabalho e o comprometimento organizacional durante o contexto da pandemia do covid-19. As autoras chegaram à conclusão do estudo de que as relações entre indivíduos e organizações estão bastante fragilizadas, impactando negativamente o comprometimento organizacional. Salientaram também que a relação entre os próprios indivíduos, impactados pelo distanciamento provocado pelo isolamento social, também apresentaram consequências negativas relativas ao comprometimento.

As relações são de responsabilidade mútua, organização e indivíduos devem prezar por uma relação que seja benéfica para ambos. No entanto, as autoras chegaram a mesma conclusão que Darun e Ridzuan (2017), de que as organizações que apresentam um suporte nas práticas de GP tendem a aumentar o comprometimento organizacional dos indivíduos. Como forma de apoiar as organizações, Kaushik e Guleria (2020), levantaram recomendações para a área de GP atuar neste contexto: 1) manter as relações saudáveis por meio de uma comunicação eficaz; 2) utilizar a tecnologia para apoiar essa comunicação entre os diferentes agentes; 3) reorganizar as metas para que sejam mais claras e objetivas; 4) manter o moral elevado por meio do cumprimento das metas; 5) propor práticas para melhorar a relação entre os próprios indivíduos no nível pessoal e organizacional; 6) a organização deve encorajar os indivíduos a realizarem novas atividades dentro do horário de trabalho que estejam ou não correlatas à profissão.

Os estados psicológicos dos indivíduos podem ser os geradores do estado emocional do grupo, dado que os indivíduos se agrupam por afinidade de crenças e valores (Tajfel, 1981; Tajfel; Turner, 1985). Dessa forma, a GP pode construir políticas, processos e práticas que permitam o alinhamento deste estado psicológico para a geração de comprometimento e consequente desempenho organizacional. As organizações deverão se atentar para o estado psicológico de cada indivíduo no sentido

de compreender de que maneira se dará esse novo comprometimento. Para esse processo é necessário permitir que os funcionários participem ativamente do processo de mudança. Essa estratégia foi apontada por Aline Sueth, diretora de GP do Grupo farmacêutico Elfa em entrevista com a Revista Melhor RH em 13 de agosto de 2020. Nesse sentido, quando as mudanças forem sendo apresentadas pelo macro e pelo microambiente, os indivíduos estarão melhor preparados (Sueth, 2020). Ou seja, no novo normal, a GP se apresenta como um parceiro estratégico do negócio (Ulrich et al, 2013) no sentido de gerar o comprometimento dos indivíduos em relação a organização por meio de novas práticas relacionadas à cultura organizacional no que tange os níveis mais tangíveis as manifestações mais abstratas (Schein, 2009).

## 2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS PARA O AUMENTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Conforme relato das empresas, o comprometimento e a cultura organizacional são duas grandes preocupações. Luíza Helena Trajano em uma aula ministrada pela PUCRS em agosto de 2020, apresenta os grandes resultados que o Magazine Luíza teve durante a pandemia, todos os projetos desenvolvidos, relatando como tudo isso contribuiu para uma empresa melhor, mais engajada, atualizada. Porém, relata sua preocupação com a cultura organizacional diante do *home office*. Somado a isso, em pesquisa feita pela Deloitte com 9.000 gestores de 119 países, 93% das empresas apontam que promover o sentimento de pertencimento do funcionário é uma importante tendência pós pandemia (Deloitte, 2020).

Silva et al (2018) desenvolveram um estudo com 405 funcionários de um banco público da região Nordeste do Brasil com o objetivo de correlacionar a satisfação no trabalho com o comprometimento e a cultura organizacional. Os resultados apresentados indicam que a satisfação no trabalho é anterior ao comprometimento e ainda sim está correlacionado positivamente com o mesmo. A satisfação se apresenta como mediadora positiva da relação entre cultura e o comprometimento organizacional. Francisco Rodrigues, gerente de RH-Gente & Gestão da Hesselbach Company, deixa bem claro que para o modelo *home office* funcionar, será necessário repensar a cultura e rever os processos internos (Rodrigues, 2020). Marcelo Puig, vice-presidente de RH da Volkswagen América do Sul e Brasil, também confirma a necessidade de mudança

cultural diante da transformação da Volkswagen de uma empresa automobilística para uma empresa de mobilidade. Para ele, é preciso pensar bem antes de definir o formato *home office*, principalmente por conta da cultura organizacional, porque ela se consolida muito pela relação interpessoal, fisicamente (PUIG, 2020).

Conforme apresentado por Schein (2009), a cultura organizacional emerge de uma cultura *mater*, que será significada por cada empresa conforme seu contexto e sua necessidade. Não há, portanto, uma definição fechada e exata de cultura. É um conceito abstrato que ganha forma a partir das significações feitas no contexto social e organizacional. A partir dessa cultura *mater* e das significações feitas, surgem as subculturas organizacionais. Sendo assim, a partir do novo normal, uma nova cultura *mater* emerge e as empresas precisam significar tudo isso para repensar sua cultura organizacional, seus valores, suas práticas, suas premissas. Este ensaio se pautará na abordagem de Schein (2009) para apresentar e discutir a cultura organizacional como estratégia de comprometimento.

Para Schein (2009), a cultura se apresenta como um fenômeno social dinâmico e recriado conforme as interações dos seus componentes e pelo comportamento da liderança, constituindo uma estrutura através de regras e normas que delimitam o comportamento. A cultura de um grupo, portanto, pode ser formalmente definida como: “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna” (Schein, 2009, p. 16). A cultura, então, é a aprendizagem acumulada e compartilhada por certo grupo, que abrange os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos (Schein, 2014).

Schein (2009), ainda acrescenta que a cultura deve ser analisada por meio de vários níveis, das manifestações mais tangíveis às manifestações mais abstratas. Ele divide esse conceito em três níveis. O primeiro é o nível dos Artefatos, que são definidos como os componentes visíveis do grupo, a saber, o ambiente físico, características de vestuário, mitos e histórias. Essa primeira parte é a camada superficial da cultura, que está ancorada nos outros níveis.

No novo normal, cada empresa precisa revisar o que aprendeu com toda a situação, revisar como agiu diante dos problemas, revisar os processos internos e toda a dinâmica do trabalho para construir a nova cultura organizacional. Nesse contexto, os

artefatos que antes ficavam expostos nos edifícios das empresas, no uniforme dos funcionários, na conversa do cafezinho, precisarão ser repensados para o ambiente virtual. A comunicação destes artefatos será de crucial importância para a efetiva entrega da mensagem. E-mails com imagens, envio de *souvenires*, são algumas das possibilidades. Todo e qualquer movimento nesse nível, pode impactar diretamente o comprometimento (Silva *et al.*, 2018).

Sobre isso, é possível sugerir que o comprometimento afetivo, pautado no desejo de permanecer na organização, pode ser o grande impactado com a criação dos artefatos, estimulando um sentimento de pertencimento, de atenção e acolhimento. Alguns exemplos são o simples envio de uma caneta para a casa dos funcionários, o envio de lanche para a casa dos funcionários em algum momento de reunião, o envio de folders virtuais com palavras motivacionais para o dia, seguindo as cores e emblemas da empresa, entre outros. Sendo assim, sugere-se a seguinte proposição:

### 2.2.1 Proposição 1

Propõe-se a criação e envio de artefatos da cultura organizacional para uso em *home office* aumenta o comprometimento afetivo dos indivíduos no novo normal. O segundo nível proposto por Schein (2009), são as crenças e valores assumidos e validados pelo grupo. A validação se orienta por meio de uma base compartilhada de conhecimento que pode ser testada ou uma validação social de valores mais amplos de difícil teste. Esse nível é predecessor do comportamento do grupo observado no primeiro nível (Schein, 2009).

Aqui é que a grande mudança acontece. Quais são os novos valores e crenças para o novo normal? Como isso será divulgado e consolidado na empresa? Como isso afetará toda a dinâmica da GP? São esses novos valores e crenças que balizarão a nova dinâmica e cultura da empresa e precisam ser concretizados por meio dos artefatos para fortalecer e consolidar o que se pretende. No formato de trabalho em *home office*, quanto mais artefatos chegarem até o funcionário, mais imerso na cultura organizacional, ele tende a estar.

Se os valores e crenças são amplamente divulgados por meio dos artefatos, há uma tendência de maior comprometimento afetivo por parte dos funcionários. Também é possível apontar que o comprometimento normativo será afetado, dado que quanto

mais a empresa oferece “coisas” (objetos, informações, serviços de apoio, entre outros), mais o indivíduo se sente na obrigação de permanecer nela. Dessa forma, segue a segunda proposição:

### **2.2.2 Proposição 2**

Propõe-se que quanto mais os valores e crenças forem concretizados em artefatos e estes artefatos forem efetivamente direcionados, maior será a imersão dos indivíduos na cultura organizacional e maior será o comprometimento afetivo e normativo. O último e terceiro nível proposto por Schein (2009) é o de Suposições fundamentais básicas, o qual se refere ao conjunto de conceitos em que o grupo acredita ser de consenso para a constituição dos valores e comportamentos dos integrantes. Portanto, o padrão de suposições básicas que são compartilhadas e assumidas como verdade se manifestará no nível dos artefatos e das crenças e valores.

Nesse ponto é que entra a importância de resgatar, organizar e gerar ações a partir de como a empresa vivenciou e se dinamizou durante a pandemia. É essa dinâmica que já gerou a percepção do novo normal que será a base dos novos valores e dos artefatos subsequentes. Por mais que todos estejam compartilhando da mesma situação – covid-19– cada empresa olhou, se reorganizou e significou esse momento de uma forma diferente. É dessa forma que será a base para o novo normal em cada empresa, para a construção da nova cultura pautada nas proposições apresentadas.

Com isso, o comprometimento, em todas as suas dimensões (afetivo, normativo e instrumental) pode aumentar. Já apresentada a justificativa de influência nos comprometimentos afetivo e normativo, tem-se o comprometimento instrumental como próximo passo. Essa base construída na pandemia e que serve de essência para os valores, crenças e artefatos, trará subsídios em termos de alterações e flexibilizações em políticas de remuneração, de qualidade de vida no trabalho QVT, de liderança, para apresentar novos instrumentos de ligação aos indivíduos que possuem forte comprometimento instrumental com a empresa. Assim, segue a terceira proposição:

### **2.2.3 Proposição 3**

Propõe-se que quanto mais a empresa resgatar sua dinâmica durante a pandemia, mais instrumentos ela terá para definir novos valores e crenças e para gerar

artefatos que aumentem o comprometimento afetivo, normativo e instrumental dos indivíduos. Com a consolidação da nova cultura organizacional e todo o movimento para aumentar o comprometimento dos funcionários no contexto do novo normal, a GP precisa rever e recriar suas práticas, políticas e processos para atender as novas demandas dos indivíduos e do mercado. Nesse cenário atual a proposta de Ulrich *et al.* (2013) se destaca.

Essa proposta se baseia na premissa de que a área de GP é o próprio negócio, transformando a estratégia em resultados para a organização. As estratégias para o negócio são compreendidas da maneira como a área observa, interpreta e traduz as condições externas e as adapta para as condições internas. Os profissionais devem, portanto, traduzir essas condições em estratégias que coloquem a organização em uma posição de vantagem no presente e no futuro (Ulrich *et al.*, 2013).

### 2.3 PARA CONCLUIR

O contexto pandêmico ainda apresenta inúmeras variáveis que vêm modificando constantemente as relações sociais e econômicas entre os indivíduos e as organizações. Merece também destaque a compreensão de que inúmeras variáveis influenciam no desenvolvimento de uma gestão de cultura organizacional e do comprometimento organizacional, portanto, uma estratégia organizacional demanda uma análise bastante aprofundada de cada situação, envolvendo o ambiente interno e externo de cada empresa.

É importante salientar que as proposições aqui apresentadas foram baseadas na pesquisa de estudos internacionais e nacionais disponíveis nas bases de dados e em reportagens de revistas da área. O objetivo deste estudo foi colaborar com a área de GP abordando conceitos teóricos que podem auxiliar a análise geral sobre o tema, relacionando com a realidade de exemplos práticos desenvolvidos por algumas organizações durante a pandemia do covid-19. Decerto, não pode ser validada nenhuma teoria simplista que garanta o pleno desenvolvimento de um modelo de gestão que possa ser eficaz para todo e qualquer tipo de organização, dado o ambiente contemporâneo pandêmico que apresenta inúmeras incertezas para cada organização.

O setor de Gestão de Pessoas e os profissionais da área precisam se voltar para um posicionamento mais ativo de atuação, como proposto por Ulrich (1998) e Ulrich *et*

*al.* (2013). O parceiro empresarial é aquele que toma a frente e soluciona tanto para si quanto para a empresa qualquer demanda de sua expertise. Se a cultura organizacional, baseada no modelo de Schein (2009), precisa passar por três níveis para firmar sua robustez, é fundamental a GP perpassar esses três níveis, visando a construção da nova cultura.

Como qualquer outro objeto de análise do comportamento organizacional, a cultura organizacional e o comprometimento organizacional são passíveis de sofrer alterações no decorrer do tempo, principalmente considerando que os cenários pandêmico e pós-pandêmico podem ter inúmeras incertezas. A grande limitação deste estudo é, então, a pouca quantidade de base teórica consistente sobre GP, a cultura organizacional e o comprometimento organizacional no contexto da covid-19.

Para os próximos estudos, sugere-se que seja continuada a análise das novas práticas de GP no cenário pós-pandêmico de forma empírica. O cenário bastante incerto pode apresentar muitas oportunidades, mas também inúmeros desafios para o desenvolvimento de práticas de GP voltadas para cultura organizacional com foco em gerar o comprometimento organizacional dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

AKAO, C. O outro lado do *home office*: As questões sobre as relações estabelecidas entre empresa e colaborador em quarentena ainda não foram resolvidas. Antigas regras ganham um molho extra de dúvida. [Entrevista concedida a] redação da **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/o-outro-lado-do-home-office/> - Acessado em 25 de outubro de 2022.

ATHAR, H. S. The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment Post Pandemic covid-19. **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, v. 7, n. 5, p. 148-157, junho de 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i5.1626>

CALIGURI, P.; DE CIERI, H.; MINBAEVA, D.; VERBEKE, A.; ZIMERMANN, A. International HRM insights for navigating the covid-19 pandemic: Implications for future research and practice. **Journal of International Business Studies**, v. 51, p. 697–713, junho de 2020. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>.

CARVALHO, G. A crescente importância do papel de RH: Relembrando um bate-papo com o professor Joel Dutra sobre as mudanças na área de RH nos últimos 20 anos. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, julho de 2020b. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/a-importancia-crescente-do-rh/> - Acessado em 25 de outubro de 2022.

CHOWDHURY, S. The `4v` approach in strategic human resource management post-covid-19. **International Journal of Engineering and Management Research**, v.10, n.4, p.98-105, 2020. DOI: <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.4.15>

DALANEZI, C. A mensagem certa da Syngenta: A estratégia da Comunicação interna para a companhia enfrentar a pandemia com produtividade e confiança. [Entrevista concedida a] Inês Pereira. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/a-mensagem-certa-da-syngenta/> - Acessado em 25 de outubro de 2022.

DARUN, A. A. A.; RIDZUAN, M. Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 9, p. 1–9, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/1847979017731669>

DELOITTE. DELOITTE GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2020. The social enterprise at work: paradox as a path forward. Disponível em <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html> - Acessado em 25 de outubro de 2022

EDITORIAL. The coronavirus crisis thrusts corporate HR chiefs into the spotlight. **The Economist**. Londres, 24 mai 2020. Disponível em: <https://www.economist.com/business/2020/03/24/the-coronavirus-crisis-thrusts-corporate-hr-chiefs-into-the-spotlight> - Acessado em 25 de outubro de 2022.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente. 2002. p. 11-34.

GUIMARÃES, R. RH tem de ser mais pragmático a partir de agora: Para Ricardo Guimarães, da Thymus, a evolução já colocou o humano num patamar muito relevante para a empresa e para a sociedade. [Entrevista concedida a] redação da Revista Melhor – Gestão de Pessoas, agosto

de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/rh-tem-de-ser-mais-pragmatico-a-partir-de-agora/> - Acessado em 25 de outubro de 2022.

KAUSHIK, M.; GULERIA, N. Employee Relations and Engagement during covid-19. **Sparkling International Journal of Multidisciplinary Research Studies**, v. 3, n. 2, p. 1-11, 2020. Disponível em <https://www.johnfoundation.com/journals/sparkling/sijmrsv3i2/employee-relations-and-engagement-during-covid-19/>. Acessado em 25 de outubro de 2022.

MAGAZINE LUIZA. **Release de resultados**. Disponível em <<https://ri.magazineluiza.com.br/ListResultados/Central-deResultados?=0WX0bwP76pYcZvx+vXUvvg==>>. Acessado em 25 de outubro de 2022.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 5-13.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, p. 224-247, 1979. DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

PUIG, M. Não teremos “retorno” aos escritórios: Para Marcellus Puig, vice-presidente de RH da Volkswagen, “retorno” significa voltar a uma situação anterior, que não mais existe. O que teremos é uma “ida” a uma nova forma de trabalhar. [Entrevista concedida a] Gumae Carvalho. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/nao-teremos-retorno-aos-escritorios/> - Acessado em 25 de outubro de 2022.

ROCHA, C.T.M., AMADOR, F.S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE**, v.16, n.1, p.152-162, jan/mar 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>

RODRIGUES, M.F. Como superamos os desafios impostos pela pandemia: A situação emergencial provocada pela pandemia da covid-19 elevou o RH da Hesselbach Company ao patamar de aliado essencial de gestores. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/como-superamos-os-desafios-impostos-pela-pandemia/> - Acessado em 25 de outubro de 2022.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2009.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16. winter, 2014. Disponível em [https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-anewawarenessoforganizationalculture/?gclid=EAlaIqobChMIrOL39PTu6wIVl4SRCh2SxQAcEAAYASAAEgIBOPD\\_BwE](https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-anewawarenessoforganizationalculture/?gclid=EAlaIqobChMIrOL39PTu6wIVl4SRCh2SxQAcEAAYASAAEgIBOPD_BwE) – Acessado em 25 de outubro de 2022

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; SANTOS, M. G. D.; LIMA NETO, P. J. Comprometimento no Trabalho e sua Relação com a Cultura Organizacional Mediada pela Satisfação. **RBN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios/Review of Business Management**, v. 20, n. 3, p. 401-420, 2018. DOI:10.7819/rbgn.v20i3.3947

SUETH, A. Cultura Organizacional e as mudanças irreversíveis pós pandemia: 47% das organizações pretendem encorajar mais a abertura, transparência e frequência na comunicação com os colaboradores. [Entrevista concedida a] redação da **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, agosto de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/cultura-organizacional-e-as-mudancas-irreversiveis-pos-pandemia/> - Acessado em 25 de outubro de 2022.

TAJFEL, H.; TURNER, J.C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W.G. (Ed.). **Psychology of intergroup relations**. 2 ed. Chicago: Nelson-Hall, 1985, p. 7 – 24.

TAJFEL, H. **Human groups and social categories**. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuários da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

TRIGUEIRO-SÁNCHEZ, R.; PEÑA-VINCES, J.; GUILLEN, J. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. **RGBN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios/Review of Business Management**, v.20, n.3, p. 378-400, jul-set., 2018. DOI: 10.7819/rbgn.v20i3.3303

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W.; ULRICH, M. **RH de dentro para fora: seis competências para o futuro da área de recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VIDAL, M. As lições que a pandemia trouxe para o Grupo Sabin: Como a gestão de RH manteve mais de 5 mil colaboradores seguros e já se prepara para o futuro com a criação de um comitê de transformação. [Entrevista concedida a] Inês Pereira. **Revista Melhor – Gestão de Pessoas**, julho de 2020. Disponível em <https://revistamelhor.com.br/as-licoes-que-a-pandemia-trouxe-para-o-grupo-sabin/> - Acessado em 25 de outubro de 2022.

WORDL HEALTH ORGANIZATION. **Physical and mental health key to resilience during covid-19 pandemic**. Maio de 2020. Disponível em <http://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/statements/statement-physical-and-mental-health-key-to-resilience-during-covid-19-pandemic>. Acessado em 25 de outubro de 2022.

YAWSON, R. Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post covid-19pandemic. **Human Resource Development International**, v.23, n.4, p.406-417, 2020. DOI: 10.1080/13678868.2020.1779169

### 3. LUGAR DE MULHER É ONDE ELA QUISER?! DISCUSSÕES SOBRE MULHER E TRABALHO

Sabrina dos Santos Vidigal

Victor Cláudio Paradela

Débora Vargas Ferreira Costa

A realização deste estudo se baseou em explorar como se configura a presença da mulher brasileira no mercado de trabalho entre os anos 2018 e 2022. Para tanto, buscou-se suporte em dados estatísticos publicados em relatórios produzidos por instituições de pesquisa. Para a construção da pesquisa exploratória, buscou-se suporte na produção acadêmica realizada nos últimos cinco anos e indexada na plataforma SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*) na área da Administração. Verifica-se que o papel desempenhado pelas mulheres na sociedade tem passado por significativas transformações, em decorrências de vários fatores sociais, econômicos, políticos e tecnológicos, tendo as lutas do movimento feminista um papel preponderante no alcance dos avanços obtidos. Persistem, todavia, diversos tipos de barreiras à inserção profissional feminina e a divisão de trabalho por gênero segue sendo desigual. Nota-se, assim, que as mulheres ainda não conseguem se inserir no mundo do trabalho com a mesma facilidade dos homens e que ainda há muito a conquistar até que o conhecido lema “lugar de mulher é onde ela quiser” se torne uma realidade plena.

Em diferentes âmbitos, as mulheres têm demonstrado a transformação que o seu papel social passou ao longo do tempo, como observado no campo profissional (Savone; Rodrigues, 2022). Rocha-Coutinho (2004) considera que as mudanças sociais ocorridas não devem ser superestimadas, nem tampouco se pode acreditar que as desigualdades entre os gêneros tenham sido erradicadas. De um lado, conquistas sociais, políticas e econômicas alcançadas por elas na história revelam-se fundamentais, do outro, porém, a desigualdade em diferentes esferas ainda persiste e merece ser

discutida. De acordo com a ONU Mulheres<sup>1</sup> (ONU, 2019), o progresso observado para a maioria das mulheres e meninas em todo o mundo ocorre a passos lentos, pois existem ainda obstáculos na lei e na cultura que influenciam a caminhada de muitas delas. Esse é um dos motivos pelos quais a desigualdade persiste. Savone e Rodrigues (2022) explicam que as relações de gênero e a divisão sexual do trabalho estão presentes na inserção das mulheres no mercado capitalista. Ao passarem para a esfera da produção, elas foram estigmatizadas por características socialmente naturalizadas como femininas, gerando, com frequência, as dificuldades enfrentadas ao participarem do mundo tradicionalmente ocupado pelos homens.

Partindo dessas constatações, este estudo tem como objetivo geral explorar a participação da mulher brasileira no mercado de trabalho atual, com base em dados extraídos de publicações de instituições de pesquisa e resultados advindos da produção acadêmica de autores que têm se debruçado sobre a temática mulher e trabalho indexada à plataforma SPELL.

Foram adotados os seguintes objetivos específicos: i) abordar o conceito de gênero e divisão sexual do trabalho; ii) rememorar a inserção da mulher no mercado no mercado de trabalho; iii) por meio de dados secundários, explorar como se configura a participação da mulher brasileira no mercado de trabalho entre os anos de 2018 e 2022.

A justificativa para o desenvolvimento da pesquisa se respalda em Souza, Ferraz e Ferraz (2021), por identificarem que estudar a temática pode potencializar a luta das mulheres para questionar as desigualdades de qualquer natureza, como sua participação no espaço das decisões políticas e esferas elevadas das empresas. Assim, espera-se estimular o desenvolvimento de estudos na área da administração, como práticas em Gestão de Pessoas que abordem a diversidade de gênero nas empresas. Em adição, Miltersteiner (2020, p. 421) destaca que acolher a diversidade é fonte “de inovação, criação e humanização de espaços de vida e de trabalho”, compreendendo-se ser uma das funções da área de Gestão de Pessoas.

Este capítulo está dividido em quatro seções. As próximas abordam os conceitos gênero e divisão sexual do trabalho e a inserção da mulher no mercado de trabalho. Em

---

<sup>1</sup> ONU Mulheres é uma entidade das Nações Unidas que luta pela igualdade de gênero. Informações em: <https://www.unwomen.org/en/about-us/about-un-women>. Acesso em: 22 fev. 2020

seguida, considera-se a metodologia utilizada. Depois, apresenta-se a discussão construída a partir dos dados estatísticos e da produção acadêmica. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

### 3.1 GÊNERO E DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO

Partindo da concepção de Scott (1995), o conceito gênero foi desenvolvido por feministas americanas com o propósito de demonstrar que as relações entre homens e mulheres têm um caráter fundamentalmente social, não se tratando de uma relação baseada na biologia. Ou seja, as estudiosas rejeitaram as distinções baseadas no sexo e procuraram destacar “a criação inteiramente social de ideias sobre os papéis adequados aos homens e às mulheres” (Scott, 1995, p. 75). Gênero, na percepção da autora, representa uma relação de poder, sendo este fruto das relações sociais.

Rago (1998) destaca que o conceito é uma importante categoria de análise. A autora esclarece que as diferenças biológicas foram base para a construção histórica de identidades (tanto a pessoal quanto a coletiva) baseadas no sexo. Portanto, para se estudar o papel da mulher é fundamental se conhecer essas construções históricas e culturais baseadas nas diferenças sexuais para ser possível desnaturalizá-las do contexto social, voltando os olhares para o passado para se compreender o presente.

Por se tratar de uma construção social, Souza (2017) e Caetano (2018), explicam que o conceito gênero produz reflexos na divisão sexual do trabalho. As práticas sociais de gênero estão presentes nas experiências dos homens e das mulheres. Logo, como destaca Scuro (2017), parte da cultura, da história e está na academia, na política e nos diversos espaços sociais, estabelecendo o que é responsabilidade, colocando expectativas, definindo papéis, direitos e obrigações para os homens e para as mulheres. A autora afirma que: “gênero responde a um contexto, se define num tempo e um espaço determinado” (Scuro, 2017, p. 22), sendo, portanto, passível de sofrer transformações. Dessa forma, os relacionamentos podem ser modificados, como vem acontecendo, visto que ser homem ou mulher não é igual nas diversas partes do globo, assim como se diferencia do que era visto em épocas anteriores.

Kergoat (2009) compartilha da concepção de que os conceitos de masculino ou feminino não decorrem do destino biológico, mas sim do que a sociedade constrói e estabelece por meio de uma base material centrada no trabalho. A divisão entre as

esferas produtiva e reprodutiva foi configurada a partir da Revolução Industrial, a partir da aceleração do capitalismo, o conjunto de transformações sociais e econômicas ocorridas e suas implicações para a família e para o trabalho. Isto é, o âmbito privado (trabalho reprodutivo ou trabalho doméstico) e o público (trabalho produtivo ou remunerado), com suas lógicas próprias passaram a estabelecer os papéis sociais para mulheres e homens, respectivamente (Oliveira, 2009; Rocha- Coutinho, 1994).

A denominada divisão sexual do trabalho é, nessa interpretação, uma relação de poder que coloca os homens em posições com maior valor social que as mulheres, como ocorre nos diversos espaços sociais (Kergoat, 2009; Souza; Guedes, 2016). Ou seja, a divisão sexual do trabalho passou a contemplar a valorização do espaço público e a desvalorização do privado.

### **3.1.1 Inserção da mulher no mercado de trabalho**

Partindo de uma perspectiva histórica, pode-se afirmar que a maior participação das mulheres no mercado de trabalho foi impulsionada pelo afastamento dos homens de seus postos em função das duas grandes Guerras Mundiais (1914-1918 e 1939-1945). Naquele contexto, muitas mulheres assumiram os negócios da família e passaram a desempenhar funções até então consideradas exclusivamente masculinas, enquanto os homens estavam na frente de batalha (Alves; Pitanguy, 1985; Beauvoir, 1970).

Mesmo com uma gama de outras atividades nas quais as mulheres podem atuar e provar seu potencial, as guerras foram consideradas um marco que lhes permitiram mostrar sua capacidade em diferentes funções, como observa Saffioti (1987). No entanto, quando os conflitos citados chegaram ao fim e os homens recrutados para o esforço de guerra retornaram para suas ocupações profissionais, a participação feminina foi desvalorizada, sendo muitas trabalhadoras impelidas a voltar para o espaço doméstico, conforme afirmam Alves e Pitanguy (1985).

Historicamente as mulheres sempre trabalharam, seja dentro ou fora do lar. A partir do século XIX, porém, a consolidação do capitalismo modificou profundamente o processo produtivo e a organização do trabalho, gerando desdobramentos para o trabalho feminino. No sistema de produção manufatureiro e posteriormente fabril, o desenvolvimento tecnológico e o crescimento da maquinaria determinaram a transferência da mão de obra para as fábricas, movimento que retirou a produção do

interior dos lares, possibilitando a incorporação do contingente feminino à mão de obra operária (Alves; Pitanguy, 1985; Oliveira, 2009; Probst, 2015).

A entrada das mulheres no mercado de trabalho representa, como consideram Beauvoir (1970) e Hochschild (2012), uma das mais consistentes revoluções sociais, ao permitir que elas participassem do campo socialmente ocupado pelos homens. Em escala global, a tradicional divisão sexual do trabalho sofreu transformações significativas, com repercussões sobretudo na organização da família e em sua estrutura tradicional: o pai provedor e a mãe “dona de casa” deram lugar, em muitos casais, ao homem e à mulher que buscam o sustento do lar (Oliveira, 2009; Silva *et al.*, 2012).

Na interpretação de Milteresteiner *et al.* (2020), a transformação social do papel da mulher permite a ela uma realização para além do limite da família. Muitas delas buscam no mundo do trabalho a independência financeira que as possibilita ultrapassar a subordinação masculina justificada pela divisão sexual do trabalho, representando um pilar de sua existência. Ramos (2019) defende que o progresso observado em favor da emancipação feminina, embora limitado, é fruto, em grande medida, do movimento feminista. Frente às conquistas de direitos políticos, trabalhistas e sociais, esse movimento demarcou sua relevância e contribuição para a transformação da função social da mulher por meio da luta em favor da igualdade de direitos.

O aumento da escolaridade e o ingresso nas universidades somados à tecnologia utilizada na realização das atividades domésticas (CEPAL/OIT 2019), o progresso em direitos políticos e a queda da taxa de fecundidade são considerados fatores inter-relacionados que facilitaram a participação das mulheres em novas oportunidades de trabalho ao ampliarem suas possibilidades profissionais. Somam-se também as mudanças nos padrões culturais e nos valores referentes ao seu papel social e em sua identidade, demarcando um novo perfil da força de trabalho formada por mulheres (Bruschini, 2007).

Alves (2016) e Hirata (2015) expressam que as mulheres são mais instruídas e diplomadas que os homens, considerando-se todos os níveis de instrução e todos os países, o que demonstra ponto comum entre países do Sul e Norte. Observa-se essa realidade brasileira no relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) intitulado “Estatística de Gênero: indicadores sociais das mulheres”, ao demonstrar que elas possuem maior nível de instrução.

No entanto, dadas as relações de gênero e à divisão sexual do trabalho, pode-se inferir que uma das causas da diferença marcante observada entre eles e elas no mercado de trabalho se relaciona às ocupações e aos setores de atividade econômica nos quais estão distribuídos. Ainda, o Fórum Econômico Mundial (WEF, sigla em inglês) traz que a diferença se apoia na maternidade: os possíveis impactos trazidos pela chegada dos filhos (WEF, 2019).

Após breve resgate da evolução histórica da inserção da mulher no mercado de trabalho, a próxima seção destaca o percurso metodológico adotado para a elaboração da discussão “mulher no mercado de trabalho atual”.

### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA

A orientação adotada na pesquisa foi de caráter qualitativo, dado sua maior aderência ao objetivo geral adotado. Esta forma de condução investigativa trabalha, conforme destaca Creswell (2007), com a interpretação, permitindo que se conheçam detalhes sobre o tema estudado, sendo relevante para a discussão entre gênero, divisão sexual do trabalho, mulher e trabalho.

A perspectiva adotada contemplou a busca por relatórios e dados como os fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Organização Internacional do Trabalho (OIT), UN WOMEN (ONU Mulheres) e Fórum Econômico Mundial (WEF), além da revisão da literatura publicada acerca do tema. Assim, este estudo buscou explorar como se configura a participação da mulher brasileira no mercado de trabalho atual. Portanto, a pesquisa se classifica como documental e bibliográfica.

A pesquisa também é entendida como exploratória. Levantamento preliminar foi realizado entre 01 e 06 de outubro de 2022 no repositório de trabalhos científicos *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), retornando 141 artigos, utilizando-se os descritores “mulher” (campo resumo) e “trabalho” (campo resumo). Logo após, aplicou-se os filtros: intervalo “2018-2022”; somente “artigos”; área de conhecimento “administração”, “contabilidade”, “economia”, “engenharia” e “turismo”, sendo selecionado o idioma “português”. O resultado retornou 49 trabalhos, sendo 38 na área de conhecimento “administração”, o que demonstra interesse por parte dos(as)

pesquisadores(as) pela temática mulher e o trabalho não somente no Serviço Social e na Psicologia.

O critério de inclusão dos artigos para compor a análise foi estabelecido com base nas conclusões que apresentassem evidências da participação da mulher no mercado de trabalho, destacando os avanços e retrocessos vivenciados. Assim, foram selecionados 17 artigos para compor a discussão realizada.

Como método de interpretação, adotou-se a análise de conteúdo do tipo temática proposta por Bardin (2008). Segundo a autora, o relevante é o tema, sendo o mesmo a unidade de significação que permite descobrir os núcleos de sentido que possibilitarão o desenvolvimento da discussão pretendida.

Após a leitura dos autores que discutem a inserção da mulher no mercado de trabalho e seus desdobramentos, dos dados provenientes dos relatórios e das conclusões dos artigos indexados na plataforma SPELL, as seguintes categorias emergiram: desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho e desafios enfrentados.

Destaca-se que, compartilhando as observações de Drumond e Castro *et al.* (2020), pretendeu-se desencadear uma reflexão que não se encerra aqui, mas que esta possibilite o entendimento sobre a temática mulher e trabalho, estimulando, posteriormente novas buscas e reflexões.

### 3.3 REFLEXÕES SOBRE OS DADOS LEVANTADOS

A discussão realizada parte da reflexão sobre os dados secundários estudados sob as lentes gênero e divisão sexual do trabalho, contando com as conclusões provenientes da revisão realizada na plataforma SPELL.

#### 3.3.2 A desigualdade entre Homens e Mulheres no Mercado de Trabalho: seguindo as construções sociais

O WEF ressalta que a igualdade de gênero não é apenas direito fundamental, mas que seu significado ultrapassa essa consideração, por estar relacionado ao desempenho geral de um país (WEF, 2018). Também afirma ser preciso atentar para a diversidade nas organizações, pois ignorá-la reduz as oportunidades de crescimento econômico sustentado, inovação e progresso social.

Na realidade, em quase todos os países industrializados, a situação de inferioridade da mulher permanece no mercado de trabalho, conforme afirma Hirata (2015). Em relação à diferença salarial, com base na taxa de progresso atual, o WEF (2019,) considera que “serão necessários 202 anos para que essa lacuna se feche”. Mesmo sendo princípio básico de justiça que homens e mulheres tenham oportunidades econômicas iguais, há diferença, por exemplo, nos recebimentos e nas posições ocupadas, apesar dos protestos, progressos e legislação em favor das mulheres.

Colodetti e Melo (2021, p. 884) trazem uma importante reflexão sobre a mudança na direção dos olhares teóricos: “apesar de as mulheres serem atingidas pelas desigualdades e violência, elas se julgam mais livres do que dependentes e mais responsáveis do que submissas”. Ao entrevistarem 11 mulheres que são motoristas por aplicativo, um campo tradicionalmente masculino, as autoras destacaram que essa é uma “perspectiva mais cultural do que social, de modo que se definem em relação a si próprias, com o objetivo da construção de si mesmas”.

As questões de gênero e a divisão sexual do trabalho, como conceituadas no referencial teórico desenvolvido, explicam as observações destacadas pelo IBGE (2021). Segundo o instituto, persiste uma expressiva desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho quando a análise abrange os indivíduos que possuem ocupações com maiores remunerações, como diretores, gerentes e profissionais das ciências e intelectuais.

Para além da desigualdade salarial, evidencia-se o acesso às garantias trabalhistas e aos postos de chefia. Mesmo considerado um país com legislação avançada, a desigualdade de gênero se apresenta nos mais variados âmbitos (Alves, 2016; Probst, 2015; Rocha- Coutinho, 2004). Em adição, Melo, Faria e Lopes (2021) destacam que o preconceito ocorre muitas vezes de maneira velada, ou seja, a desigualdade de gênero e a divisão sexual do trabalho se mostram na força cultural presente nas organizações.

Pode-se inferir que o caminho percorrido pelas mulheres ainda é marcado por avanços e retrocessos. As construções sociais que se transformam ao longo do tempo e do espaço se fazem presentes – gênero e divisão sexual do trabalho - fazem parte do cotidiano de homens e mulheres, como apresentam Hirata e Kergoat, (2007), Kergoat (2009), Rago (1998) Scott (1995) e Scuro (2017).

Estudo realizado pelo Instituto Ethos ilustra o que foi comentado. Declarando a pretensão de demonstrar a necessidade de se garantir o desenvolvimento econômico juntamente com o desenvolvimento social, o instituto, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), apresenta que a maioria das empresas analisadas não possuía ações afirmativas que incentivassem a presença de mulheres e negros nos postos de trabalho. De acordo com o instituto, as empresas ainda não apresentam estágio adequado de ações que proporcionem mudança desse retrato, como parcela significativa não possui medida que incentive a presença de mulheres em cargos executivos. De acordo com o estudo citado, as mulheres têm vantagem em relação aos homens quando se trata de aprendizes e estagiários, sendo a participação feminina de 58,9% e a masculina de 55,9%. Com relação aos trainees elas perdem espaço, representado 42,6%. São minoria nos cargos de supervisão e gerência, e apenas 13,6% no quadro executivo e 11% no conselho de administração das empresas estudadas (Instituto Ethos, 2016).

Entraves na carreira das mulheres são discutidos por Valadares *et al.* (2022), ao buscarem analisar a percepção de profissionais, mulheres e homens sobre a condição do gênero feminino no ambiente de trabalho em uma organização multinacional do setor de mineração. Os autores destacam que os empregados com mais tempo de trabalho visualizam mais as barreiras que afetam a carreira feminina. Ainda inferem que existem dificuldades, pois estes são os indivíduos que mais conhecem as políticas e práticas de Gestão de Pessoas da empresa e a situação enfrentada pelas mulheres no ambiente de trabalho.

Reflexos das relações de gênero e da divisão sexual do trabalho são analisados também por Luz e Casagrande (2016): na distribuição, por sexo, dos cargos eletivos públicos, as mulheres ainda estão sub-representadas, e a vida política do Brasil se mantém como um espaço majoritariamente masculino. Pode-se verificar tal resultado a partir dos dados do IBGE, referentes a 2016, ao mostrarem que 60,9% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens, e apenas 39,1% por mulheres. Na vida pública, referindo-se à população mundial, as mulheres representavam pequena parcela, ocupando 23,6% dos cargos políticos. O mesmo estudo revelou que, em 2017, somente 10,5% dos assentos da Câmara dos Deputados eram ocupados por mulheres (IBGE, 2018).

Levantamento posterior revelou que, em 2020, 14,8% dos deputados federais eram mulheres, a menor proporção da América do Sul, representando o 142º lugar em 190 países. No mesmo ano, apenas 16% dos vereadores e duas representantes dos 22 ministros de Estado eram mulheres (IBGE, 2021).

A divisão entre as esferas produtiva e reprodutiva configurada a partir da Revolução Industrial e que marca a divisão sexual do trabalho (Kergoat, 2009) permeia os resultados apresentados acima. Como destacam Baur e Avelino (2019), a questão do gênero é fator de influência para as mulheres que buscam uma vaga no mercado de trabalho.

A constatação pode ser explicada a partir da literatura que aponta ainda a presença do patriarcalismo na sociedade. O trabalho da mulher parece configurar-se como secundário e desvalorizado. As lógicas próprias que estabeleceram os papéis sociais para mulheres e homens (Oliveira, 2009; Rocha-Coutinho, 1994), estão arraigadas nos salários inferiores, barreiras para alcance de postos de trabalho mais elevados (Gonçalves; Cardoso, 2020), assim como a baixa presença de mulheres na vida pública.

Seguindo as construções sociais já destacadas, no campo científico, o retrato das desigualdades também se apresenta. Nota-se que 30% dos pesquisadores são mulheres, consideradas modelos para as gerações seguintes, estando à frente de pesquisas relevantes. Contudo, publicam menos, as pesquisas são menos remuneradas e não ascendem na carreira na mesma progressão. Na mesma direção, mulheres e meninas continuam sub-representadas nas ciências exatas, como na engenharia e matemática. Por isso, torna-se fundamental inovar nessas áreas, inclusive com a participação de empresas que adotem medidas voltadas à igualdade de gênero no mercado de trabalho (UN WOMEN, 2019).

Vieira e Ramos (2020), complementam que as diferenças não se fazem presentes apenas quando a análise recai sobre a categoria gênero, mas conjugam a raça das mulheres. As autoras analisaram que as mulheres negras estão em quantidade ínfima em cargos de gestão e na política, além de executarem trabalhos mais operacionais em muitas profissões, o que remete a uma reflexão que vai além da desigualdade de gênero e da divisão sexual do trabalho: “o limite de oportunidades estabelecido ao longo dos séculos” (Vieira; Ramos (2020, p. 13). As autoras rememoram a contribuição das cotas

nas universidades iniciadas em 2003 como fator relevante de mudança e sugerem que empresas privadas também contribuam para o crescimento da diversidade e igualdade.

Sobre o exposto, percebe-se que a carreira de muitas mulheres pode sofrer um afunilamento hierárquico que as coloca em condições de exclusão em cargos mais elevados na escala organizacional, conforme destaca o Instituto Ethos (2016) e Baur e Avelino (2019). Essa situação representa, conforme realça Hirata (2015), a denominada segregação vertical caracterizada por um conjunto de barreiras, como explica os fenômenos “Teto de Vidro”, “Parede de Vidro” e “Parede de Fogo”.

O fenômeno denominado *glass ceiling*, ou “teto de vidro”, originou-se nos Estados Unidos em 1980, e se refere a “uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos na hierarquia organizacional” (Steil, 1997, p. 62).

A segregação ocupacional, entendida como a rara presença de mulheres em determinados setores econômicos, também está diretamente relacionada às iniquidades salariais existentes entre homens e mulheres. Miller *et al.* (1999), a conceituam como *glass wall* ou “parede de vidro”. A metáfora, como o teto de vidro, é terminologia utilizada para denominar as dificuldades de mobilidade profissional feminina.

Outra metáfora para descrever a discriminação contra a mulher é a chamada *firewall* ou “parede de fogo”. A denominação permite observar processos discriminatórios nas organizações ocultos no “teto de vidro”. As barreiras não estão somente acima, mas à volta das mulheres e outros grupos, em organizações contemporâneas, como a falta de reconhecimento social da mulher (Bendl; Schmidt, 2010).

Como evidência, Baur e Avelino (2019), que apontam as questões de gênero no mercado financeiro: as mulheres na profissão de *controller* sofrem discriminação na carreira, pois trata-se de um cargo elevado e de responsabilidade. Ou seja, quanto mais alto o nível hierárquico, como nos cargos de chefia, maior as diferenças entre homens e mulheres. Miltersteiner *et al.* (2020) elucidam que as discriminações observadas ocorrem mesmo para as mulheres que se qualificaram e buscaram maiores níveis educacionais que os homens. Novamente, os entraves estão diretamente relacionados às raízes históricas e sociais.

Como se percebe, as metáforas que descrevem a dificuldade de ascensão da mulher no trabalho são explicáveis por meio das construções sociais e culturais que reforçaram o seu papel secundário, como pode-se inferir a partir do que enunciam Rocha-Coutinho (1994), e Luz e Casagrande (2016). As autoras retomam que o confinamento da mulher no âmbito doméstico a coloca em uma condição de marginalidade social, realizando um trabalho que, por não ser remunerado, é entendido como um “não trabalho” e, portanto, secundário e sem qualquer prestígio social. Isso porque as atividades domésticas e de cuidado são vistas historicamente como “desprestigiadas, desacreditadas, consideradas não científicas e até mesmo não-intelectuais, como se isto fosse possível” (Luz; Casagrande, 2016, p. 10).

Observa-se, ainda, o estereótipo de socialmente frágil, intuitiva, sensível, emocional, passiva e frívola e, em contrapartida, a atuação do homem no âmbito público em uma posição de poder, suscita características como inteligência, racionalidade e eficácia. Assim, o cenário atual ainda apresenta a desvalorização e falta de reconhecimento do trabalho realizado pela mulher (Luz; Casagrande, 2016; Rocha-Coutinho, 1994).

Sobre o exposto, Fraga, Antunes e Oliveira (2020), ao estudarem mulheres expatriadas (disponibilidade de mobilidade no mundo organizacional), apontam que muitas assumem uma postura masculina intercalada por características femininas, de acordo com as exigências momentâneas: lançam mão da agressividade e de posicionamentos ditos racionais para conquistarem seu espaço.

Souza, Ferraz e Ferraz (2021), apontam que tais características secundárias remetem a mulher a profissões não ligadas à gestão, por associá-la a autoconfiança, poder e outras habilidades consideradas como natas dos homens. Para as autoras, a justificativa para a existência de poucas mulheres no campo da administração se apoia na dicotomia entre as diferentes qualidades supostamente existentes entre homens e mulheres. As autoras elucidam que os obstáculos enfrentados pelas mulheres quanto aos postos de chefia acabam sendo justificados pela cultura que inferiorizou o intelecto das mulheres, pela proibição que existiu sobre seu acesso à escola, inclusive a presença nas universidades, rebaixando o valor de sua força de trabalho e a colocando em determinadas profissões.

Nassif *et al.* (2020) comentam o cenário que mostra a fraca participação da mulher no ambiente de negócios. Segundo os autores, a sub-representação é um fator que dificulta o desenvolvimento dos negócios, dado o preconceito que circunda a mulher em seu trabalho produtivo. Para as empreendedoras, o contexto de desigualdade traz desafios não comumente enfrentados pelos homens, o que se torna uma dificuldade de ascensão na carreira.

### 3.3.3 Os desafios enfrentados no Mercado de Trabalho advindos do estereótipo de “cuidadoras”

Conforme destacam Reis *et al.* (2018), a formação superior favorece a inserção feminina nas ocupações mais valorizadas como medicina, advocacia, engenharia e cargos executivos - o “tradicional reduto masculino”. Ainda Colodetti e Melo (2021, p. 883) complementam as colocações acima, dizendo que o nível educacional “pode constituir um fator de emancipação, já que a educação confere às mulheres maior liberdade de decisão e de atuação nos diversos campos sociais”.

O WEF, no entanto, por meio de transcrição de uma conversa da economista Laura Tyson, aponta que existem fatores que prejudicam os ganhos femininos não relacionados à escolaridade. Isso porque, em 20 anos, houve um avanço nas diferenças educacionais entre homens e mulheres no mundo, assim, esse fator não desempenha um relevante papel na condição de desigualdade de gênero, em especial quando são mais jovens e possuem níveis de escolaridade semelhantes (WEF, 2019).

É importante destacar o que considera Tayson: quando comparamos homens e mulheres com escolaridade semelhantes, praticamente não há diferença salarial de gênero nas economias industriais mais desenvolvidas. Ou seja, o mesmo pagamento para o mesmo trabalho, quando se tem a mesma educação (WEF, 2019).

Uma das causas da diferença salarial, no entanto, está relacionada às ocupações e setor de atividade econômica nas quais homens e mulheres estão distribuídos e também à chegada dos filhos. Segundo Baur e Avelino (2019), o trabalho produtivo das mulheres apresenta um acentuado grau de discriminação ligada à maternidade, o que se mostra ao longo dos anos tanto na qualidade das ocupações quanto na diferença salarial em comparação aos homens.

A afirmação pode ser interpretada a partir do que diz o WEF (2019): algumas mulheres optam por trabalharem em período parcial e não focam em uma promoção na carreira para ficarem mais tempo envolvidas com a maternidade. Assim, quando pensam em retornar ao trabalho em tempo integral, seus ganhos são relativamente inferiores aos seus recebimentos anteriormente (WEF, 2019). Elas modificam as horas de trabalho e suas ocupações em resposta, em muitos casos, às demandas da criança.

No caso brasileiro, estudo desenvolvido pelo IBGE (2021) constatou que quase o dobro de mulheres, em relação aos homens, trabalha em regime de tempo parcial (até 30 horas semanais): 29,6% e 15,6%, respectivamente. Pesquisa também realizada pelo IBGE (2019), destaca as desigualdades na jornada total de trabalho de homens e mulheres. O mesmo é observado por Alves (2016): as mulheres possuem menos tempo para se dedicarem ao lado profissional.

O exposto pela literatura que aborda as dificuldades enfrentadas pela mulher que trabalha “fora” é explicado pelas relações de gênero e pela divisão sexual do trabalho: o papel secundário da mulher e sua responsabilidade pelo cuidado do lar e das crianças. Nessa direção, Savone e Rodrigues (2022) estudaram 16 mulheres profissionais ativas ou com histórico de atuação em áreas consideradas socialmente masculinas, que interagem com equipes formadas predominantemente por colegas homens. Constataram que as participantes de pesquisa, embora tivessem afinidade e identificação com a função exercida, passavam por desafios, como a necessidade de conquistar credibilidade e confiança em seu ambiente profissional. Soma-se ainda a questão da maternidade e a busca por conciliação entre vida profissional e pessoal.

Mota-Santos *et al.* (2021) concluem que, as mulheres podem ocupar cargos qualificados e de alto escalão e ainda estarem em melhores posições que seus pares amorosos, possuindo maior poder financeiro. Entretanto, elas não conseguem sair do papel social de principais cuidadoras dos filhos que lhes é imposto pela dominação masculina.

Outra alternativa para se manterem no mercado de trabalho foi trazida por Mota-Santos *et al.* (2018). As autoras compararam executivas atuantes em empresas privadas e servidoras públicas, ao longo de suas trajetórias profissionais e observaram que o serviço público pode representar uma alternativa de equilíbrio entre trabalho e família. Por não sofrerem as expressivas pressões pela elevação da produtividade que

caracterizam as empresas privadas, as organizações públicas, possibilitam às gestoras uma melhor adaptação às múltiplas demandas laborais e familiares que fazem parte da rotina das trabalhadoras, diferente do que ocorre para os homens, que podem mais facilmente concentrar sua atenção apenas nos afazeres profissionais.

Na tentativa de atenuar os conflitos entre trabalho e família, em especial para as mães com filhos pequenos, outra modalidade de trabalho flexível praticada é o empreendedorismo, mas que não está isenta de dificuldades, como identificaram Silva e Guimarães (2018). Elas buscam autonomia e liberdade, estabelecendo seus horários de trabalho na busca de conciliação entre os dois âmbitos.

Barbosa *et al.* (2021), ao estudarem mulheres empreendedoras que atuam no ramo da confeitaria, na cidade de Natal /RN, evidenciam que todas as participantes de pesquisa vivenciam conflitos pessoais e profissionais em níveis diversos. Por se dividirem entre múltiplos papéis, há um conflito de tempo entre as atividades, mesmo possuindo certa autonomia em seu trabalho. Assim, a rede de ajuda advinda dos pais e dos parceiros se torna uma fonte de equilíbrio fundamental.

O desemprego também é uma realidade que afeta mais mulheres do que homens. As desigualdades de gênero são, na visão de Hirata (2015), mais acentuadas pelas políticas neoliberais, pois as privatizações, externalização da produção e diminuição dos serviços públicos afetam as condições de trabalho dos indivíduos em diferentes proporções, assim como provoca a redução dos postos de trabalho. A autora citada ressalta que o “desemprego feminino é maior do que o masculino na maioria dos países industrializados, e as mulheres são majoritárias no desemprego oculto pelo desalento” (Hirata, 2015, p. 7).

O cenário citado acima é tocado por Colodetti e Melo (2021), ao estudarem mulheres motoristas por aplicativo, que participam do contexto de crise econômica e de insegurança financeira vivenciado pela população. As autoras destacam que mulheres com formações educacionais diversas, realidades pessoais e sociais diferentes passaram a fazer da profissão de motorista uma fonte de renda que lhes proporcione manter ou mesmo conquistar a independência financeira. Mesmo nesse contexto de desigualdade de gênero, as mulheres passaram a fazer parte de um reduto considerado masculino, como o de motorista, visto que o cadastro para dirigir por aplicativo é considerado inovador e de fácil utilização.

Sobre as transformações observadas, Salvagni (2020, p. 581) lança luz a respeito de mulheres que se inseriram em atividades masculinizadas, como as caminhoneiras. A autora esclarece que a mudança, embora significativa, não muda a essência da desigualdade de gênero construída ao longo do tempo. No entanto, as trabalhadoras estão reconfigurando a concepção do feminino e contribuindo para as transformações no mercado de trabalho que envolvem as mulheres, “reforçando que o lugar da mulher é onde ela quiser”, lutando contra os padrões historicamente estabelecidos.

O pensamento transformador também foi evidenciado por Hryniewicz e Vianna (2018), visto que as mulheres em cargos gerenciais se percebem como merecedoras de estarem nessas posições, mesmo a carreira estando permeada por vários tipos de preconceitos. As mudanças vão ao encontro das colocações de Scuro (2017), quando destaca que a categoria gênero é suscetível a mudanças no tempo e no espaço.

Compreende-se, diante das diversas constatações aqui expostas que, apesar das desigualdades enfrentadas, dos avanços e retrocessos, por meio do trabalho as mulheres se tornaram independentes. Destaca-se que essa “liberdade” não seria possível em uma família patriarcal, na qual não possuíam qualquer fonte de renda, sendo dependentes do pai e, posteriormente, do marido. Notam-se, então, que são fundamentais iniciativas como as do Instituto Ethos, do Fórum Econômico Mundial, da ONU Mulheres e da Organização Internacional do Trabalho, entre outras que defendam a participação da mulher de forma mais equitativa em diferentes esferas. Embora antropocêntrica, a sociedade apresenta, na concepção de Alves (2016), condições nunca antes observadas na história das transformações econômicas, sociais e institucionais, dados os avanços em favor da equidade de gênero. Quando as mulheres conquistam condições de igualdade, elas se sobressaem.

### 3.4 PARA CONCLUIR

Conforme destacado, o objetivo geral que norteou a pesquisa foi “explorar a participação da mulher brasileira no mercado de trabalho atual, com base em dados publicados por instituições de pesquisa e resultados advindos da produção acadêmica de autores que têm se debruçado sobre a temática mulher e trabalho indexada à plataforma SPELL.

Foi possível inferir que a inserção da mulher no mercado de trabalho trouxe implicações permanentes, dada a relevância socioeconômica que representa. Por isso, a entrada das mulheres no mercado de trabalho é considerada uma das mais consistentes revoluções sociais, permitindo que elas participassem do campo socialmente ocupado pelos homens.

De um lado, porém, estão as mudanças nos padrões culturais e valores referentes ao seu papel social e identidade, e do outro está a necessidade de se adaptarem às novas responsabilidades, conciliando carreira, casa e filhos. Nota-se que as mulheres buscaram autonomia a partir do momento que puderam investir em educação, mas, mesmo sendo a maioria da população, elas ainda são minoria em diversas esferas, como na política, nas ciências e nos níveis hierárquicos mais altos. É notório que elas estão conquistando espaço e mostrando para as organizações que valores historicamente construídos como femininos, tais como habilidade para trabalhar em equipe, persuasão e cooperação representam vantagens e contribuem para o aumento da produtividade. Elas estão mais presentes em guetos considerados socialmente como masculinos e ainda se destacam nas famílias chefiadas por mulheres, demarcando os novos arranjos familiares.

Compreendeu-se que, apesar das desigualdades enfrentadas, dos avanços e retrocessos observados, por meio do trabalho, as mulheres se tornaram independentes. Destaca-se que essa “liberdade” não seria possível em uma família patriarcal, na qual não possuíam qualquer fonte de renda, sendo dependentes do pai e, posteriormente, do marido. Dessa forma, acredita-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, pois foi possível explorar a inserção da mulher no mercado de trabalho e qual a realidade na sociedade contemporânea. Inferiu-se que as mudanças sociais ainda são incipientes para que as mulheres possam estar nos lugares que elas quiserem, embora já tenham deixado claro que têm as mesmas condições de trabalho apresentadas pelos homens, assim como têm demonstrado que as características ditas femininas estão sendo entendidas como um diferencial para as empresas.

Como sugestão para estudos futuros, entende-se ser importante uma revisão em outras plataformas relevantes e realizar um estudo bibliométrico, para verificar como se configuram os estudos que envolvem mulher e trabalho. Assim, será possível determinar os anos de maior produção, os autores que mais abordaram a temática,

como o tema está sendo desenvolvido, qual as metodologias aplicadas e os principais resultados alcançados.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, J. E. D. Desafios da equidade de gênero no século XXI. **Estudos Feministas**, Florianópolis, 24(2): 292, mai/ago. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/%25x>.
- ALVES, B. M.; PITANGUY, J. **O que é feminismo**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- BARBOSA, H. M. A.; ROCHA NETO, M. P.; CÂMARA JÚNIOR, S. L.; SILVA, P. M. M. Gerenciando o conflito trabalho-família no empreendedorismo feminino: evidências de um estudo com microempreendedoras individuais. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1123>
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUR, I. C.; AVELINO, B. C. A questão de gênero em relação à profissão de controller: percepção de estudantes e docentes do curso de controladoria e finanças da Universidade Federal de Minas Gerais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 12, n. 3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.13059/racef.v12i3.742>
- BEAUVOIR, S. **O segundo sexo: fatos e mitos**. Tradução: Sérgio Milliet. v. 1. 4 ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1970.
- BENDL, R.; SCHMIDT, A. From “Glass Ceilings” to “Firewalls”: different metaphors for describing discrimination. **Gender, Work & Organization**, v. 17, n. 5, 2010.
- BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos 10 anos. **Cad. Pesqui.** Fundação Carlos Chagas, v. 37, 2007.
- CAETANO, P. V. B. **Homens e a divisão sexual das práticas de cuidado com crianças: uma análise a partir da perspectiva feminista**. 2018. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.
- CEPAL/OIT. **Coyuntura Laboral em América Latina y el Caribe: evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina**, n. 21, 2019.
- COLODETTI, A. P. O. A.; Melo, M. C. O. L. As relações de gênero no contexto socioeconômico e cultural brasileiro: estudo com mulheres motoristas de aplicativos de mobilidade urbana. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 4, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-39512020141>.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2007.
- CASTRO, M. C. D.; ARAÚJO, I. C.; FERNANDES, G. M.; MAIA, P. L. O.; LUQUINI, I. M. A. M. Reflexões acerca da precarização e flexibilização do trabalho. In: Victor Cláudio Paradela; Maria Cristina Drumond e Castro; Débora Magalhães Kirchmair (Orgs.), **Pessoas e Organizações**, v.2, Curitiba: CVR, 2022.
- FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D. D.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. O/A profissional: as interfaces de gênero, carreira e expatriação na construção de trajetórias de mulheres expatriadas. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 2, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.4>

GONÇALVES, R. B.; CARDOSO, K. C. Trader: uma perspectiva na visão das mulheres. **Revista de Administração Revista FACES**, v. 19, n. 4, 2020.

HIRATA, H. Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa. **Friedrich Ebert Stiftung Brasil**, n. 7, out/2015.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cad. de Pesqui.**, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.

HOCHSCHILD, A. R. **The second shift**: working families and revolution at home. United States of America: Penguin Books, 2012.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatística de gênero: ocupação das mulheres é menor em lares com crianças de até 3 anos**, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. **Estudos e Pesquisa**, n. 38, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Outras formas de trabalho 2018**, 2019.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Divisão de Gênero e Diversidade, 2016.

KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, H.; LABORIE, F.; DOARÉ, H.; SENOTIER, D. (orgs.). **Dicionário Crítico do Feminismo**, São Paulo: EDUNESP, 2009.

LUZ, N. S.; CASAGRANDE, L. S. (Orgs.). **Entrelaçando gênero e diversidade**: matizes da divisão sexual do trabalho. Curitiba: UTRPR, 2016.

MELO, M. C. O. L.; FARIA, V. S. P.; LOPES, A. L. M. Vivências gerenciais sob olhares de mulheres millennials. **Revista de Administração da Unimep**, 19(1), 2021.

MILLER, W.; KERR, B.; REID, M. A National Study of Gender-Based Occupational Segregation in Municipal Bureaucracies: Persistence of Glass Walls? **Public Administration Review**, v. 59, n. 3, may /jun. 1999.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. S.; MOURA, L. C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na Administração Pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>

MOTA-SANTOS, C. M.; AZEVÊDO, A. P.; LIMA-SOUZA, É. A mulher em tripla jornada: discussão sobre a divisão das tarefas em relação ao companheiro. **Gestão & Conexões**, v. 10, n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.2.34558.103-121>

NASSIF, V. M. J.; HASHIMOTO, M.; LA FALCE, J.; LIMA, E. O.; BORGES, C. Influência das ameaças de gênero e comportamento de superação na satisfação dos empreendedores. **Future Studies**

**Research Journal: Trends and Strategies** , v. 12, n. 3, 2020. DOI:10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i3.540

OLIVEIRA, N. H. D. Recomeçar: família, filhos e desafios [online]. São Paulo: UNESP; **Cultura Acadêmica**, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Dia Internacional das Mulheres de 2020 terá como foco a igualdade de direitos**, 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Perspectivas Sociales y del Empleo em el Mundo**: avance global sobre las tendencias del empleo femenino 2018. Oficina Internacional del Trabajo – Genebra: OIT, 2018.

PINHEIRO, L. S. **O trabalho nosso de cada dia**: determinantes do trabalho doméstico de homens e mulheres no Brasil. 2018. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade de Brasília/UnB, Brasília, 2018.

PROBST, E. R. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho**. RH Portal, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 09 ago. 2019.

RAGO, M. Descobrimo historicamente o gênero. **Cadernos Pagu**, 1998.

RAMOS, H. S. **Mulher, trabalhadora, mãe: um olhar sobre a conciliação entre papéis**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, 2019.

REIS, T. A.; DIAS, A. S.; OLIVEIRA, E. O.; COSTA, J. A.; CREMONEZI, G. O.; SPERS, V. R. E. Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, 2018. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v8i3.36820>

ROCHA-COUTINHO, M. L. **Tecendo por trás dos panos**: a mulher brasileira nas relações familiares. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Novas opções, antigos dilemas: mulher, família, carreira e relacionamento no Brasil. **Temas em Psicologia da SBP**, v. 12, n. 1, 2004.

SALVAGNI, J. As caminhoneiras: uma carona nas discussões de gênero, trabalho e identidade. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 3, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395176660>

SAFFIOTI, H. **O poder do macho**. São Paulo: Moderna, 1987.

SAVONE, M.; RODRIGUES, M. Feminino: o caminho para a igualdade de oportunidades de trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.23925/recape.v12i1.48727>

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**, 20(2), jul./dez., 1995.

SCURO, L. A divisão sexual do trabalho e do cuidado na América Latina. In: ARAÚJO, Clara; GAMA, Andréa. **Entre a casa e o trabalho**: gênero e família no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: ABE Graph Gráfica e Editora, 2017.

SILVA, A. S. B.; GUIMARÃES, J. C. Empreendedorismo feminino: perfil no segmento da beleza e da estética. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 2, 2018. DOI: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v12i2.1065>

SILVA, M. R. S.; LUZ, G. S.; CEZAR-VAZ, M. R.; SILVA, P. A. Trabalho familiar: distribuição desejada do trabalho doméstico e cuidados dos filhos entre cônjuges. **RGE**, v. 33, n. 1, Porto Alegre, mar. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1983-14472012000100017>

SOUZA, C. G. Mulheres de negócios comandam? Uma análise do discurso a partir do editorial sebrae sobre a mulher. **SIGNUM: Estud. Ling.**, Londrina, n. 20/3, dez. 2017. DOI: [10.5433/2237-4876.2017v20n3p213](https://doi.org/10.5433/2237-4876.2017v20n3p213)

SOUZA, L. P.; GUEDES, D. R. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estudos Avançados**, 30 (87), 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142016.30870008>

SOUZA, M. D.; FERRAZ, D. L. S.; FERRAZ, J. M. As mulheres conforme a Administração: uma ciência para a manutenção da opressão e da exploração?. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.20, n.3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021018>

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

UN WOMEN. **In Focus: International Day of Women and Girls in Science**, 2019.

VALADARES, S. S.; CARVALHO NETO, A. M.; DINIZ, D. M. Mulheres na mineração: carreira, equilíbrio trabalho-família e discriminação. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, 2022. DOI: [10.22277/rgo.v15i1.6314](https://doi.org/10.22277/rgo.v15i1.6314)

VIEIRA, I. C. P.; RAMOS, H. A permanência das senzalas: analisando as fronteiras do mercado de trabalho para mulheres negras no Brasil. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 5, n. 2, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22409/eas.v4i2.44359>

WORLD ECONOMIC FORUM. **An economist explains why women are paid less**, 2019.

WORLD ECONOMIC FORUM. **From glass ceiling to glass cliff: women are not a leadership quick-fix**, 2018.

## 4. A INDÚSTRIA 4.0 E A NECESSIDADE DE PROTEÇÃO DO TRABALHADOR FACE À AUTOMAÇÃO

Cláudia Cristina Pereira Andrade Delfino

Poliana Henrique Martins Horsth

Aretha Henrique Martins Salomão

Este capítulo analisa os reflexos que a Indústria 4.0 (4ª Revolução Industrial) pode gerar nas relações de trabalho no Brasil. Para isso, utiliza como base o artigo 7º, XXVII da Constituição Federal de 1988 a fim de verificar a real necessidade de proteção ao trabalhador em face à automação. Essa análise revela-se importante, no atual contexto social e trabalhista, tendo em vista a promessa de criação de novos postos de trabalho pela utilização de novas tecnologias nos meios de produção. Ocorre que, conforme demonstrado ao longo do texto, a Indústria 4.0, assim como as Revoluções Industriais anteriores, pode se tornar responsável por uma drástica mudança na estrutura organizacional, com impacto direto na gestão de pessoas, podendo gerar um significativo número de desempregos. Sendo assim, deve-se verificar a que custo produzir mais em menos tempo pode ser saudável às relações de trabalho.

No final do século XVIII, na Europa, a partir da introdução das facilidades da produção mecânica, sobretudo a criação da máquina a vapor, iniciou-se a 1ª Revolução Industrial, tornando obsoleta a manufatura artesanal que vigorava até então. A partir de 1870, com o surgimento das linhas de montagem nas indústrias e a divisão do trabalho advindas da proposta Taylorista, originou-se a 2ª Revolução. Quase cem anos depois, na década de 1970, emergiu a 3ª Revolução Industrial, a qual, impulsionada pela utilização das primeiras tecnologias, ficou conhecida como Revolução Digital, por aprimorar a automação nos ambientes produtivos (Kagermann; Wahlster; Helbig, 2013; Hermann; Pentek; Otto, 2015; Schwab, 2016).

Já a partir do início do século XXI, o desenvolvimento de uma fusão tecnológica entre os domínios físico, digital e biológico ensejaram a 4ª Revolução

Industrial, que se configura pelo uso de inteligência artificial, robótica, internet das coisas, dentre outras inovações tecnológicas que caracterizam a chamada Indústria 4.0 (Schwab, 2016). Apesar de a tecnologia ser o grande foco desta 4ª Revolução pela alta aceleração do processo de inovação, não se pode desconsiderar o papel fundamental das pessoas nesse processo de transformação. Por isso, Mildemberger, Da Cruz e Melo (2021) ressaltam que há a necessidade de preparação das pessoas para o novo contexto, considerando a dinâmica das mudanças, solucionando os problemas iminentes e, assim, gerando vantagem competitiva para as organizações. Rifkin (2004) corrobora com essa posição à medida que menciona que a sociedade *high-tech* (e, por consequência, as relações de trabalho *high-tech*) podem levar a um estresse *high-tech* em razão, dentre outros motivos, da aceleração do ritmo de produção, maior carga de trabalho, inabilitação para o trabalho, novas formas de coação.

A modernização das relações de trabalho tem gerado, dentre outros pontos, a flexibilização das relações de trabalho em alguns países, como é o exemplo do contrato zero hora britânico e a jornada de trabalho intermitente brasileira. Por sinal, a reforma trabalhista (Lei 13.467/2017) ampliou as negociações entre empregado-empregador, trazendo a eles mais autonomia sobre a relação, que anteriormente exigia a presença do judiciário – ainda imprescindível em algumas situações. No entendimento de Melhado (2006), o capitalismo articulou novas roupagens jurídicas para a exploração da mais-valia.

É perceptível que o Estado, politicamente influenciado por empresas, tenta diminuir seu protecionismo no âmbito trabalhista a fim de se aproximar de economias liberais. Ocorre que, culturalmente, o Brasil é um país ainda em desenvolvimento, o que gera a necessidade de proteção a classe operária de trabalhadores, tendo em vista fatores como escolaridade, desigualdades sociais e oportunidades. Sendo assim, é possível que a vontade de se tornar competitivo economicamente resulte em instabilidades e inseguranças na vida dos trabalhadores.

O artigo 7º, inciso XXVII, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 foi capaz de vislumbrar a necessidade de futura, e agora atual, proteção dos trabalhadores em face à automação em razão das Revoluções Industriais anteriores que foram responsáveis por um grande número de desempregos estruturais devido à

mecanização, termo usado para identificar a substituição da mão de obra humana por máquinas.

Esse contexto demonstra a relevância do tema aqui abordado, já que, de acordo com a literatura levantada, este tipo de prática vem aumentando no mundo do trabalho. O crescimento do interesse por essa área tem trazido maior visibilidade em relação aos impactos que a automação pode gerar na Gestão de Pessoas e nas relações trabalhistas. Diante do panorama aqui apresentado, procura-se aqui verificar o quanto se faz necessária a proteção ao trabalhador diante da automação promovida pela Indústria 4.0.

A 4ª Revolução Industrial é aqui tratada mais especificamente acerca dos possíveis impactos e necessidades de adaptação que ela deverá trazer para as relações trabalhistas no Brasil. Assim, são parte da discussão assuntos como desemprego estrutural, precarização do trabalho, desigualdades sociais e econômicas, e a criação/extinção de postos de trabalho.

Com isso, torna-se relevante analisar a eficácia jurídica do artigo 7º, XXVII da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que traz como direito fundamental ao trabalhador a proteção em face da automação, sistema largamente utilizado pela Indústria 4.0, bem como os impactos gerados na Gestão de Pessoas. Contudo, tal norma possui eficácia limitada, deixando a cargo de lei complementar as diretrizes a serem seguidas para sua concretude. Ocorre que até hoje (junho de 2023), não há lei a fim de efetivar tal direito perante ao trabalhador, tornando necessária maior proteção às relações trabalhistas em face de automações decorrentes da implantação da Indústria 4.0.

Para atingir esses objetivos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, conforme exposto na seção dedicada à metodologia seguida. Este capítulo está organizado em cinco seções. Na primeira, são destacados os procedimentos metodológicos adotados. Na sequência, são apresentados e analisados os dados referentes à Indústria 4.0. Em seguida, são ressaltados os impactos da Indústria 4.0 na Gestão de Pessoas. As duas seções seguintes tratam das necessidades de proteção nas relações trabalhistas em face à automação e os reflexos trabalhistas da Indústria 4.0 no Brasil, respectivamente. Por fim, são apresentadas as considerações finais, refletindo sobre o que foi alcançado e as possibilidades que se revelam para estudos futuros.

#### 4.1 METODOLOGIA

O estudo aqui apresentado foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, tipo de investigação realizada em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado, Segundo Gil (2002), as pesquisas exploratórias visam principalmente o aprimoramento de ideias e, por isso, possibilitam a consideração de vários aspectos relativos ao fato estudado. Para tal, foram analisadas publicações de teóricos considerados referência na discussão da temática em pauta, bem como produção acadêmica atual e normas e doutrina jurídica que abrangem o tema em questão. Como estratégia de busca de literatura atualizada que correlacionam as variáveis em questão, foram utilizados os descritores “Indústria 4.0” “RH 4.0”, “Indústria 4.0 e Gestão de Pessoas” “Proteção ao Trabalhador” na base de dados Scielo e Google Acadêmico, e selecionados artigos em português, com resumo pertinente à discussão aqui referida e com até 10 anos de publicação, considerando o ano de 2022 como base, embora alguns trabalhos utilizados sejam anteriores a essa data devido à relevância dos estudos apresentados.

#### 4.2 A INDÚSTRIA 4.0: AVANÇO OU RETROCESSO?

O termo “Indústria 4.0” surgiu em 2011 na Alemanha na feira de Hannover. A 4ª Revolução Industrial veio com a intenção de fundir domínios físicos, digitais e biológicos, diferente das demais Revoluções Industriais. Desta forma, o uso de tecnologia é o fato gerador da Indústria 4.0, e, através dela, é possível vislumbrar impactos a diversos segmentos do mundo do trabalho, principalmente às relações trabalhistas no ramo industrial (Schwab, 2016).

De extrema atualidade e relevância, a Indústria 4.0 se propõe a implementar novos métodos de produção industrial, tendo como base a utilização de tecnologias avançadas, como por exemplo mecanização e automação, a fim de produzir mais em menos tempo, gerando baixo custo produtivo e propiciando altas margens de lucro, Além disso, ela se diferencia das demais revoluções pela velocidade com que se propaga, principalmente com a internet, pela qual vem ganhando espaço na sociedade moderna e aceitabilidade diante das necessárias modernizações industriais e sociais (Caruso, 2017).

No entanto, o tema central deste trabalho visa discutir a necessidade de proteção ao trabalhador diante da automação promovida pela Indústria 4.0, tendo em vista o alto índice de desemprego gerado durante outros processos de Revolução Industrial. Para isso, a Constituição Federal brasileira de 1988 positivou no artigo 7º, XXVII a proteção em face da automação com o objetivo de resguardar o trabalhador de posteriores e possíveis automações dos meios de trabalho, tornando, esse, um direito fundamental. Desta forma, Schwab (2016) explica o que ela é e os possíveis resultados que pode trazer:

Ela teve início na virada do século e baseia-se na revolução digital. É caracterizada por uma internet mais ubíqua e móvel, por sensores menores e mais poderosos que se tornaram mais baratos e pela inteligência artificial e aprendizagem automática (ou aprendizado de máquina). As tecnologias digitais, fundamentadas no computador, software e redes, não são novas, mas estão causando rupturas à terceira revolução industrial; estão se tornando mais sofisticadas e integradas e, conseqüentemente, transformando a sociedade e a economia global. [...] Ao permitir “fábricas inteligentes”, a 4ª revolução industrial cria um mundo onde os sistemas físicos e virtuais de fabricação cooperam de forma global e flexível. Isso permite a total personalização de produtos e a criação de novos modelos operacionais (Schwab, 2016, p.16).

Assim, a Indústria 4.0 mostra-se inovadora e revolucionária em termos de velocidade e avanços tecnológicos capazes de ampliar e criar novos conceitos industriais. Conceitos esses, cujo reflexo será ilustrado nas relações trabalhistas. Em adição, Schwab (2016) aponta que a nova revolução industrial impulsionará, além da velocidade, a amplitude, a profundidade e a transformação de sistemas inteiros, impactando de forma drástica a natureza do trabalho em todos os setores e ocupações. Com isso, é gerada a incerteza em relação à magnitude da substituição dos postos de trabalho pela automação.

Segundo Mildemberger, Da Cruz e Melo (2021), a Indústria 4.0 traz inúmeros desafios às organizações, já que exige a saída do comodismo em relação ao mercado de produtos e serviços, bem como ao mercado de trabalho de diferentes formas e em diferentes níveis de profundidade. De acordo com os autores, para que as organizações possam desfrutar das vantagens advindas da 4ª Revolução Industrial, é preciso que aumentem sua capacidade de resolver problemas com agilidade.

Bühler (2021) defende que há estimativas de melhoria de índices econômicos e de desenvolvimento industrial, como consequência da Indústria 4.0. Já Müller *et al.*

(2018), complementam essa ideia afirmando que há mudanças positivas, haja vista o surgimento de novas áreas de trabalho onde a automação não pode ser aplicada. Isso porque, segundo os autores, as competências humanas não podem ser substituídas por completo.

Uma inovação trazida pela 4ª Revolução Industrial, conforme mencionado por Russo *et al.* (2020), é a utilização de robôs, como o exoesqueleto, estrutura utilizada na fábrica FIAT na cidade de Betim-MG, em atividades prejudiciais à saúde do trabalhador, como as perigosas e insalubres, garantindo, assim, qualidade de vida e melhor condição de trabalho a este. Além desta, pode-se citar a utilização de mecanização em procedimentos repetitivos resultantes de desgaste ao colaborador nos procedimentos industriais.

Pode-se destacar ainda que a Indústria 4.0 contempla a promessa de criação de novos postos de trabalho em razão da necessidade de especialização para a operação de novos procedimentos. No entanto, vale ressaltar que a criação de novos postos, ou até mesmo novas profissões, não significa a preservação dos existentes. Desta forma, conforme será tratado mais à frente neste trabalho, a necessidade de qualificação técnica é fator que não garante acesso a emprego por parte da classe operária em razão de um problema muito maior enfrentado no Brasil: a desigualdade social (Gehrke et al., 2015).

Assim, vale reconhecer que a Indústria 4.0 traz para as relações trabalhistas um impacto muito mais negativo que positivo, pois tende a tornar precárias as relações de trabalho e evidenciar ainda mais as desigualdades trabalhistas já existentes.

#### 4.3 O IMPACTO DA INDÚSTRIA 4.0 NA GESTÃO DE PESSOAS

Para Tessarini Junior e Saltorato (2018), o contexto da Indústria 4.0 leva o trabalhador à condição de coadjuvante em meio a tantas inovações que impactam seu emprego e sua vida de forma geral. Gehrke *et al.* (2015) complementam afirmando que a significativa mudança nas tecnologias exercerá influência direta sobre as organizações em si e sua estrutura. Assim, a forma de agregar valor a produtos e serviços será alterada pela 4ª Revolução Industrial, modificando diretamente o modelo de negócios (Mildemberger; Da Cruz; Melo, 2021).

Com isso, o impacto tecnológico, socioeconômico e demográfico da ruptura dos modelos de negócios pode ser percebido por meio do cenário do mercado de trabalho e dos critérios de competências e habilidades necessárias a este novo contexto, desafiando as organizações em sua Gestão de Pessoas (WEF, 2019). Todavia, a força de trabalho sofre os principais impactos, seja na empregabilidade e seja na necessidade de as pessoas desenvolverem suas competências para lidar com as inovações impostas pela utilização de novas tecnologias (Tessarini Junior e Saltorato, 2018).

Roncati, Silva e Madeira (2018), reafirmam a ideia de que a Indústria 4.0 será responsável pela geração de impactos intensos sobre o mercado de trabalho a partir de seus pilares tecnológicos. Em consonância, Da Cunha *et al.* (2020) destacam que, neste novo cenário, são empregadas tecnologias buscando a integração entre homem e máquina, de modo que o homem tem foco no planejamento da produção, deixando de lado as atividades repetitivas e exaustivas, enquanto as máquinas empregam dados para alcançar um processamento ideal.

Desta forma, entende-se que a Indústria 4.0 provoca alterações acentuadas nas relações de trabalho, já que o trabalhador passa a ser valorizado não por sua força física, mas por suas habilidades e competências. Destarte, com a modificação dos relacionamentos trabalhistas de trabalhos que empregavam força física para interação homem-máquina, pode-se inferir que muitas das vagas de emprego que exigem o emprego de força física deixarão de existir, ao passo que novos postos serão criados (Da Cunha *et al.*, 2020). Tessarini Junior e Saltorato (2018) defendem que o impacto no número de empregos é o mais controverso e polêmico efeito da Indústria 4.0.

Para Da Cunha *et al.* (2020), os debates centram-se nas possibilidades de novos empregos *versus* a extinção das vagas de emprego devido à substituição da mão de obra. Já Caruso (2017) acrescenta que a Indústria 4.0 torna ainda mais intensos os efeitos desta transformação no sistema capitalista, com destaque para a redução da força de trabalho, limitação dos direitos e garantias dos trabalhadores e o aumento da concentração de capital e do monopólio das forças de produção.

De toda maneira, Da Cunha *et al.* (2020) defendem que há queda de vagas em funções simples e rotineiras, pois estas são mais passíveis de automação. Em contrapartida, tem ocorrido a abertura de novas vagas para níveis gerenciais ou que exijam ampla capacitação. Isto posto, Ribeiro (2020) reitera que, com posições sendo

extintas e novas sendo criadas, o atual cenário passa a exigir muito mais dos profissionais, alterando novamente a relação homem-trabalho. Deste modo, os profissionais devem demonstrar competências comportamentais e sociais, criatividade, tomada de decisão e ainda capacidade de solucionar problemas (Roncati, Silva, e Madeira, 2018). Para tal, faz-se necessário que o colaborador, com o auxílio do setor de Gestão de Pessoas, capacite-se para exercer novas funções (Da Cunha *et al.*, 2020).

Nesta perspectiva, Tessarini Junior e Saltorato (2018), indicam que o ponto central para as organizações se refere ao desenvolvimento dessas competências visando ampliar o potencial humano e atingir os interesses da Indústria 4.0. Com isso, a necessidade de desenvolver estratégias de aprendizagem e inovação se faz presente. De forma complementar, Ribeiro (2020) afirma ser primordial o profissional agregar valor à organização de modo que a mantenha competitiva, sendo preciso, para isso, constante qualificação e desenvolvimento.

Nota-se, então, que a necessidade do aperfeiçoamento de competências e habilidades é uma consequência lógica da geração de empregos que exigem uma maior qualificação. Isto porque. No contexto da 4ª Revolução Industrial, a manutenção da empregabilidade exige adaptação às mudanças organizacionais provocadas pelas novas tecnologias. Portanto, os trabalhadores que não conseguirem desenvolver estas competências comportamentais, sociais e funcionais estarão fadados a perderem seus empregos (Tessarini Junior e Saltorato, 2018).

Gehrke *et al.* (2015) complementam a ideia, destacando que, na Indústria 4.0, os trabalhadores precisam ser mais generalistas do que especialistas, já que necessitam possuir conhecimentos interdisciplinares sobre a organização, os processos e as tecnologias. Assim, aquelas empresas que atuam mais focadas em inovação precisam desenvolver novas formas de atrair e manter seus talentos, seja construindo desenhos organizacionais mais dinâmicos, seja proporcionando um ambiente de trabalho mais colaborativo (Kepler; Oliveira, 2019).

Nessa lógica, o setor de Gestão de Pessoas torna-se imprescindível para a criação e implementação de qualquer metodologia de organização do trabalho. A implementação da estratégia específica do setor alinhada com a estratégia macro da organização estabelece as condutas e atividades na Gestão de Pessoas, tendo impacto direto no êxito da empresa. Isto posto, o chamado RH 4.0, já se utiliza de novos métodos

e tecnologias com fins a atender todas as exigências emergentes providas das inovações e o progresso da indústria (Da Cunha *et al.*, 2020).

Entretanto, na contramão do que foi dito, é possível que a 4ª Revolução Industrial leve à ampliação do número de trabalhadores independentes contratados para serviços pré-definidos por meio de plataformas digitais, por um curto período de tempo, e em um contexto de insegurança e ausência de benefícios (Tessarini Junior e Saltorato, 2018). Assim, denota-se que a Indústria 4.0 provavelmente se reafirma como responsável pelo incremento do desemprego tecnológico, haja vista a utilização em massa das tecnologias estar tornando obsoleta a mão de obra humana (Da Cunha *et al.*, 2020).

Por fim, Da Cunha *et al.* (2020) destacam que esse fenômeno pode instaurar maiores desigualdades e uma separação entre os retornos ao trabalho e o retorno ao capital. Afinal, de acordo com Teixeira (2019), a inteligência artificial vem se mostrando como uma grande ameaça à inteligência humana até então dominante.

#### 4.4 A NECESSIDADE DE PROTEÇÃO RELAÇÕES TRABALHISTAS FACE À AUTOMAÇÃO

A Indústria 4.0 cresce de forma significativa em países desenvolvidos e, a partir deles, é possível prever os possíveis reflexos nas relações trabalhistas no Brasil, os quais, embora ainda se apresentem de forma sutil, evidenciam a necessidade de maior proteção jurídica ao trabalhador. Isso, em razão da velocidade com que a modernização tem atingido os ambientes industriais de trabalho.

Ela ainda tem como base a utilização de tecnologias avançadas com a finalidade de aumentar a produtividade em menor tempo, conforme todas as demais Revoluções Industriais se propuseram a fazer. Com isso, a utilização de automação nos métodos produtivos tem sido um fator crucial para diminuição do índice de falhas e aumento da produtividade superando, assim, a capacidade humana. Desta forma, trata a CNI (2017):

Porém, nos últimos anos, as tecnologias utilizadas evoluíram e os robôs passaram a desenvolver tarefas mais complexas, de modo autônomo, possibilitando inclusive a comunicação entre eles. Os robôs conseguem executar tarefas precisas com baixa incidência de falhas aumentando, assim, a produtividade das linhas fabris, em que operações repetitivas e precisas são o principal requisito (CNI, 2017, p. 19).

Isso demonstra o quanto a Indústria 4.0 é algo inovador e temerário, pois é capaz de atingir níveis intelectuais comparados ao de um ser humano. Por isso, é imprescindível a discussão sobre a proteção ao trabalhador e às relações trabalhistas, tendo em vista a maior possibilidade de utilização da automação a níveis industriais. Desta maneira, o trabalho humano acabaria se tornando descartável e substituível, causando a precarização das relações de trabalho e até mesmo a extinção de postos de trabalho.

Antunes (2020) afirma que, a Indústria 4.0 sinaliza o incremento dos processos produtivos automatizados, gerando, como consequência para o mundo do trabalho, a ampliação do trabalho realizado por maquinário digital e a redução do trabalho vivo. Ou seja, há a substituição de tarefas tradicionais e manuais por ferramentas automatizadas e robotizadas. Assim, segundo o autor:

Como essa lógica que estamos descrevendo é fortemente destrutiva em relação ao mundo do trabalho, a contrapartida esparramada pelo ideário empresarial tem de ser amenizada e humanizada. [...] Quando entram em cena os enxugamentos, as reestruturações, as “inovações tecnológicas da indústria 4.0”, enfim, as reorganizações comandadas pelos que fazem a “gestão de pessoas” e pelos que formulam as tecnologias do capital, o que temos é mais precarização, mais informalidade, mais subemprego, mais desemprego, mais trabalhadores intermitentes, mais eliminação de postos de trabalho, menos pessoas trabalhando com os direitos preservados (ANTUNES, 2020, pp. 40/41).

Desta forma, é inegável que grande parte dos trabalhadores industriais perderão seus postos de trabalho em razão do possível aumento de automação nos procedimentos fabris, o que resultaria numa possível queda na qualidade de vida do trabalhador, ferindo assim o princípio constitucional da dignidade da pessoa humana (Schwab, 2016). De acordo com Antunes (2020) e De Almeida (2020), a modernização tem gerado a flexibilização das relações de trabalho em alguns países, como o caso dos britânicos, com seu contrato zero hora. Aqui no Brasil, a Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017) ampliou as negociações entre empregado - empregador trazendo a eles mais autonomia sobre a relação, anteriormente exigida a presença do judiciário – ainda imprescindível em algumas situações.

Com isso, no entendimento de De Almeida (2020), é possível observar que o Estado brasileiro, sendo politicamente influenciado por empresas, tentaria diminuir seu protecionismo no âmbito trabalhista a fim de se aproximar de economias liberais.

Ocorre que o Brasil é um país ainda em desenvolvimento, o que gera a necessidade de proteção a classe operária de trabalhadores, tendo em vista fatores como escolaridade, desigualdades sociais e oportunidades . Sendo assim, a vontade de se tornar competitivo economicamente pode resultar em instabilidades e inseguranças à vida dos trabalhadores.

O artigo 7º, inciso XXVII da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 foi capaz de vislumbrar a necessidade futura e, agora atual, de proteção em face à automação. Isso ocorreu em razão de Revoluções Industriais anteriores terem sido responsáveis por um grande número de desempregos estruturais devido ao advento da mecanização. Contudo, tal artigo é dotado de eficácia limitada, deixando a cargo de lei complementar a instituição de diretrizes para efetivação vertical deste direito fundamental.

Assim, alguns projetos de lei foram propostos com a finalidade de implementar medidas efetivas a assegurar proteção em face à automação aos trabalhadores no Brasil, como, por exemplo, o projeto de lei 2.902/1992 que consta um parecer da comissão de Trabalho, Administração e Serviços Públicos que rejeitou por unanimidade o projeto de lei em questão e os demais de número 325/91, 354/91, 790/91, 2.313/91, 3.053/97, 34/99, 1.366/99, e 2.611/00 todos julgados sob o argumento de que os impactos da automação teriam surtido na década de 1980.

Contudo, conforme pode-se observar, tais impactos se perpetuam até os dias atuais e a tendência é aumentar cada vez mais, sobretudo diante da Indústria 4.0, cuja velocidade de transformação é ainda maior.

Além disso, o artigo 7º, XXVII da Constituição da República Federativa do Brasil determina como direito fundamental a proteção em face da automação, na forma da lei, termo esse utilizado para sinalizar um dispositivo contido de eficácia limitada, ou seja, que necessita de lei complementar para produzir efeitos na sociedade, e neste caso, principalmente, aos trabalhadores.

Logo, é possível inferir que, em razão da falta de amparo legislativo, a Indústria 4.0, em termos de automação industrial, representa um grande desafio a ser enfrentado por parte da classe operária brasileira.

#### 4.5 REFLEXOS TRABALHISTAS DA INDÚSTRIA 4.0 NO BRASIL

Conforme explicitado anteriormente, a Indústria 4.0 tende a representar um grande desafio às relações trabalhistas no Brasil em decorrência da falta de amparo jurídico efetivo à classe trabalhadora. Logo, alguns desses desafios se concentram em dois grandes problemas, sendo eles a desigualdade social e as precarizações das relações de trabalho, destacado por De Almeida (2020).

O Brasil, sendo um país ainda em desenvolvimento, passa por situações que nações desenvolvidas já superaram. A desigualdade social é uma delas, ficando ainda mais evidente quando se trata de questões trabalhistas e condições de acesso ao trabalho. Assim, Da Cunha *et al.* (2020) apontam que é difícil prever as mudanças socioeconômicas e culturais advindas da revolução tecnológica, tamanha suas proporções. Para os autores, o crescimento econômico pode ser aumentado e muitos desafios coletivos mundiais podem ser aliviados pela 4ª revolução industrial. Entretanto, há a necessidade de gestão dos impactos negativos, gerados por ela, em relação ao emprego, desigualdade e ao mercado de trabalho.

Ainda, outro ponto a ser tratado é acerca da diferença entre os países desenvolvidos e os subdesenvolvidos, conforme destaca Schwab (2016):

É importante refletir sobre o que isso pode significar para os países em desenvolvimento. As fases anteriores da revolução industrial ainda não chegaram a muitos cidadãos do mundo, que ainda não têm acesso à eletricidade, à água potável, a saneamento e vários outros equipamentos essenciais vistos como normais nas economias avançadas. Apesar disso, a 4ª revolução industrial causará impactos inevitáveis às economias em desenvolvimento (Schwab, 2016, p. 52).

Atualmente, o Brasil conta com uma população de 203.062.512 pessoas (IBGE, 2023). Destas, 9,3% encontram-se desempregadas, totalizando aproximadamente 20 milhões de pessoas. Vale ressaltar que, em 2020, o mundo passou por uma pandemia causada pelo vírus da covid-19, a qual gerou impactos em diversos segmentos, dentre eles no índice de desemprego. Logo, pode-se inferir que tais números sofreram alteração em razão da situação pela qual o mundo está passando.

No entanto, a Indústria 4.0 requer dos profissionais uma qualificação superior à exigida atualmente, pois níveis intelectuais serão fortemente priorizados em detrimento de simples competências operacionais, ou seja, especialização será algo essencial para a 4ª Revolução Industrial. Deste modo, é necessário que países subdesenvolvidos como

o Brasil, invistam na qualificação e incentivo às classes sociais mais baixas, como defendido por Santos (2018). Assim, objetivando a preservação e a promoção dos postos de trabalho. Caso contrário, os níveis de desigualdade seriam ainda mais evidenciados, principalmente com as possíveis taxas de desemprego decorrente de automação. Tal fator geraria instabilidade e insegurança à vida dos trabalhadores e a falta de possibilidade e acesso a outros direitos básicos e a inobservância do princípio da dignidade da pessoa humana. Assim, trata a CNI (2017):

Uma legislação mais clara incentiva maiores investimentos, gerando crescimento econômico e emprego. Outra questão importante se dá no campo da capacitação, a qual é necessária para garantir que os trabalhadores estejam preparados para as demandas futuras trazidas pelas novas tecnologias, tendo em vista, principalmente, que a Indústria 4.0 exigirá novas habilidades e reciclagem de capacitações em um ritmo muito mais rápido do que o necessário em qualquer outra Revolução Industrial (IOE, 2017). Além da capacitação profissional é fundamental que o sistema educacional do Brasil seja readequado para contemplar as novas tendências, atuando de maneira preditiva para capacitar as próximas gerações (CNI, 2017, pp. 12/13).

Além disso, como acredita Schwab (2016), a Indústria 4.0 poderia ser responsável por um grande número de desemprego em razão da substituição de trabalhadores por maquinários tecnológicos nas indústrias. Isso resultaria no chamado desemprego estrutural, pois a nova Revolução demanda profissionais com qualificações técnicas elevadas e, no Brasil, pode-se considerar que parte da população não tem a possibilidade de se especializar para, assim, servir de mão de obra qualificada à Indústria 4.0.

Antunes (2018), aponta uma provável precarização do trabalho. Para ele, o trabalho da classe operária não será simplesmente substituído por automação, devendo sim ser formado um novo proletariado da era digital, assolado pela instabilidade empregatícia. Exemplo disso foi a Reforma Trabalhista, que proporcionou maior flexibilidade às relações trabalhistas, ampliando ainda mais o número de pessoas que trabalham informalmente, deixando de ter garantido direitos como seguridade social.

De acordo com o documento elaborado pelo Fórum Econômico Mundial, existem fatores-chave a serem considerados no atual cenário de trabalhos humanos e robotização, como: mapeamento da escala de mudanças ocupacionais em andamento e documentação dos tipos de trabalho emergentes e decadentes; destaque de oportunidades de usar novas tecnologias para aumentar o trabalho humano e melhorar

a qualidade do trabalho; acompanhamento da evolução das habilidades relevantes para o trabalho; e, finalmente, documentação do caso de negócios para investimento em reciclagem, melhoria de qualificação e transformação da força de trabalho (World Economic Forum, 2018).

Essas seriam algumas atitudes preventivas, para traçar alternativas para as relações de trabalho, após o conhecimento de um contexto de mudanças, que podem levar a transformações relevantes, como a extinção de postos de trabalho.

#### 4.6 PARA CONCLUIR

É possível considerar que a Indústria 4.0 pode ser responsável por um alto índice de desemprego em razão da substituição de trabalhadores por maquinários tecnológicos nas indústrias. Isso resultaria no chamado desemprego estrutural, pois a nova Revolução Industrial demanda profissionais com qualificações técnicas elevadas. Ao longo do texto deste capítulo, foram tratadas questões atinentes ao possível retrocesso e impactos negativos da Indústria 4.0 nas relações trabalhistas e impactos na gestão de pessoas, a necessidade de proteção em face da automação, considerando que há previsão constitucional nesse sentido e, por fim, os reflexos no Brasil, considerando a desigualdade social existente no país e a possibilidade de ampliação da precarização das relações de trabalho.

Ocorre que, no Brasil, pode-se considerar que, atualmente, parte da população não tem a possibilidade de ter acesso a uma educação especializada para, assim, servir como mão de obra qualificada à Indústria 4.0. A relação entre tecnologia, trabalho e educação existente no país tem revelado uma sociedade produtora de uma massa gigantesca e desestruturada das relações de mercado, que provoca, como consequência, uma degradação das relações trabalhistas, desestabilizando o sistema social como um todo.

Assim, seria imprescindível que o Estado, por meio de seus governantes, promovesse políticas públicas de educação técnica qualificada para atender a classe operária de trabalhadores. A oferta de qualificação e formação continuada também passaria a ser um direcionamento das empresas por meio da sua Gestão de Pessoas. Dessa forma, preservar e adaptar a população aos novos recursos industriais promovidos pela Indústria 4.0 seria uma opção a fim de evitar o temido desemprego

estrutural. Esse, causador de diversas e nefastas consequências à população, além de impactar o acesso e concretização a diversos direitos sociais.

Logo, a proteção jurídica legislativa em face à automação seria a solução imediata a fim de preservar o emprego e, posteriormente, propiciar condições para que o trabalhador se qualifique para o novo modo de produção industrial. Assim, a criação de lei complementar que desse efetividade ao descrito no artigo 7º, XXVII da Constituição da República Federativa do Brasil seria fator essencial à proteção imediata ao trabalhador, criando estrutura e suporte à classe operária a fim de promover a preservação do posto de trabalho, reduzindo assim, os impactos provenientes da automação.

No entanto, isso seria um fator prejudicial para qualificação de profissionais à indústria 4.0 e por se tratar de assunto mediato proveniente de política pública, a proteção jurídica em face à automação seria a solução imediata a fim de preservar o emprego e, posteriormente, propiciar condições para que o trabalhador se qualifique para o novo modo de produção industrial, trazendo uma resposta para o problema levantado. Essa necessidade de proteção em face da automação deve encontrar respaldo em políticas públicas que protejam as relações de trabalho ao mesmo tempo que garantem a implementação de avanços tecnológicos.

Embora os impactos ainda não estejam sendo sentidos no Brasil de forma significativa, estão na iminência de serem presenciados pelo fato de a 4ª Revolução Industrial demonstrar um impacto multifacetado. Portanto, o primordial é discutir e promover políticas de adequação legislativa, como resposta imediata ao novo cenário trabalhista, a fim de amparar e preservar o emprego da classe operária, cujo trabalho é fonte para efetivação de outros direitos e fundamentos constitucionais, como, por exemplo, a dignidade da pessoa humana.

Como forma mediata, cabe a discussão de políticas sociais de incentivo à educação básica e técnica para produzir mão de obra qualificada a Indústria 4.0, passando toda a classe de trabalhadores por um processo de acultramento com o objetivo de compreender as mudanças, importância e efeitos gerados pela 4ª Revolução Industrial, bem como os gestores de pessoas investirem no desenvolvimento de competências comportamentais e sociais, visando ampliar o potencial humano e atingir os interesses da Indústria 4.0.

Dessa forma, pode-se dizer que a balança do direito se torna presente no tema deste trabalho, demonstrando de um lado a possibilidade de avanço industrial, tecnologias a fim de aumentar a produtividade nas indústrias e os benefícios, de uma forma geral, à sociedade. De outro lado, tem-se a classe operária que trabalha, em grande parte, para satisfazer necessidades básicas como alimentação, saúde, e moradia, esses, frutos de um trabalho duro com salário incapazes de suprir o ideal social proposto pela CRFB/1988. Trata-se de uma classe desamparada juridicamente contra os severos efeitos da modernização trazidos pela Indústria 4.0. Assim, resta saber qual lado da balança deve ser priorizado.

Logo, assim como toda e qualquer situação vivenciada, os pontos positivos e negativos da Indústria 4.0 devem ser discutidos. No entanto, é inegável a necessidade de proteção ao trabalhador mediante as modernizações industriais iminentes.

Por fim, cabe ressaltar a limitação deste debate, haja vista a escassez de literatura que abrange conjuntamente as variáveis estudadas. Esse fato evidencia a existência de um campo de estudo ainda em construção, com diferentes atores envolvidos. Busca-se, com isso, contribuir para a expansão de um debate menos centrado na inovação tecnológica que viabiliza a Indústria 4.0 e mais focada em suas implicações para o trabalho e o trabalhador. Tal fato sugere a relevância do presente estudo, bem como indica novas oportunidades de pesquisa no futuro.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **¿Adiós al Trabajo?: Ensayo sobre las metamorfosis y la centralidade del mundo del trabajo**. São Paulo: Cortez Editora, 1995.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.

ANTUNES, Ricardo. **O Privilégio da Servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2018.

ANTUNES, RICARDO. Trabalho digital, “indústria 4.0” e uberização do trabalho. *In*: CARELLI, Rodrigo de Lacerda; CAVALCANTI, Tiago Muniz; FONSECA, Vanessa Patriota da (org.). **Futuro do trabalho: os efeitos da revolução digital na sociedade**. Brasília: ESMPU, 2020. Disponível em: [http://escola.mpu.mp.br/a-escola/comunicacao/noticias/esmpu-lanca-publicacao-sobre-o-futuro-do-trabalho-e-os-efeitos-da-revolucao-digital-na-sociedade/livro\\_futuro-do-trabalho.pdf](http://escola.mpu.mp.br/a-escola/comunicacao/noticias/esmpu-lanca-publicacao-sobre-o-futuro-do-trabalho-e-os-efeitos-da-revolucao-digital-na-sociedade/livro_futuro-do-trabalho.pdf). Acesso em outubro de 2022.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em outubro de 2022.

BÜHLER, Fernanda Teixeira et al. Gestão de Recursos Humanos na Indústria 4.0. **VETOR-Revista de Ciências Exatas e Engenharias**, v. 31, n. 1, p. 43-49, 2021. Acesso em outubro de 2022.

CARUSO, Loris. Digital innovation and the fourth industrial revolution: epochal social changes? **AI & SOCIETY**, p. 1-14, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00146-017-0736-1>. Acesso em outubro de 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Relações trabalhistas no contexto da indústria 4.0** / Confederação Nacional da Indústria. – Brasília: CNI, 2017.

DA CUNHA, Renan Fernandes et al. Desafios da Gestão de Pessoas na indústria 4.0. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 38862-38877, 2020. Acesso em outubro de 2022.

DE ALMEIDA, PAULA FREITAS. Revolução digital: a demanda social pela regulação do trabalho. *In*: CARELLI, Rodrigo de Lacerda; CAVALCANTI, Tiago Muniz; FONSECA, Vanessa Patriota da (org.). **Futuro do trabalho: os efeitos da revolução digital na sociedade**. Brasília: ESMPU, 2020. Disponível em: [http://escola.mpu.mp.br/a-escola/comunicacao/noticias/esmpu-lanca-publicacao-sobre-o-futuro-do-trabalho-e-os-efeitos-da-revolucao-digital-na-sociedade/livro\\_futuro-do-trabalho.pdf](http://escola.mpu.mp.br/a-escola/comunicacao/noticias/esmpu-lanca-publicacao-sobre-o-futuro-do-trabalho-e-os-efeitos-da-revolucao-digital-na-sociedade/livro_futuro-do-trabalho.pdf). Acesso em outubro de 2022.

GEHRKE L., KÜHN A. T., RULE D. et al. **A Discussion of Qualifications and Skills in the Factory of the Future: A German and American Perspective**. Düsseldorf, 2015.

GODINHO DELGADO, Maurício. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2017.

HERMANN, Mario; PENTEK, Tobias; OTTO, Boris. **Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review**. Working paper, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.488>. Acesso em outubro 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em <https://www.ibge.gov.br/indicadores>. Acesso em outubro de 2022.

KAGERMANN, Henning; WAHLSTER, Wolfgang.; HELBIG, Johannes. **Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0**. Final Report, Acatech, 2013. Disponível em: <<http://www.acatech.de/de/publikationen/stellungnahmen/kooperationen/detail/artikel/recom>> Acesso em outubro de 2022.

KEPLER, J., OLIVEIRA, T. **Os segredos da gestão ágil por trás das empresas valiosas**. São Paulo: Editora Gente, 2019.

MATINEZ, Luciano; MALTEZ, Mariana. **O Direito Fundamental à Proteção em face da Automação**. Disponível em: <http://repositorioinstitucional.uea.edu.br/handle/riuea/1253>> Acesso em maio de 2020.

MELHADO, Reginaldo. **Metamorfoses do capital e do trabalho: relações de poder, reforma do judiciário e competência da justiça laboral**. São Paulo: LTr, 2006.

MILDEMBERGER, L.; DA CRUZ, J. A.; MELO, C. A 4ª Revolução Industrial: Desafios E Características Da Gestão de Pessoas 4.0. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 23, p. 279-302, 2021. Acesso em outubro de 2022.

MÜLLER, S. L. et al. An overview of work analysis instruments for hybrid production workplaces. **AI & Society**, vol. 33, pp. 425-432, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s00146-017-0757-9>. Acesso em outubro de 2022.

PLÁ RODRIGUEZ, Américo. **Princípios de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2015.

RIBEIRO, Gisele de Lima Fernandes. Gestão de Pessoas e a era da indústria 4.0. **Revista Científica Theobaldo De Nigris**, n. 01, p. 8-8, 2020. Acesso em outubro de 2022.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos: O Contínuo Crescimento e o Desemprego em Todo o Mundo**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2004.

RONCATI, J., SILVA, M. T. A., & MADEIRA, F. **O Desafio dos empregos na 4ª Revolução Industrial**. In SILVA, E. B., SCOTON, M. L. R. P., PEREIRA, S. L., & DIAS, E. M. (Eds.), *Automação & Sociedade: 4ª Revolução Industrial: Um olhar para o Brasil* (1st ed., pp. 211–225). Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

RUSSO, Ana Carolina; ANDRETTA, Andressa; LUNA, Mateus; GARCIA, Matheus; BARBOSA, Rafaela; DE CARVALHO, Vinícius. **O Impacto da Indústria 4.0 na Ergonomia dos Trabalhadores do Setor Automobilístico**. 2020. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/abergo2020/280086-o-impacto-da-industria-40-na-ergonomia-dos-trabalhadores-do-setor-automobilistico/>. Acesso em outubro de 2022.

SANTOS, Roseniura; SOARES, Erica. **O Direito à Proteção em Face da Automação e Desemprego Tecnológico: Parâmetros Constitucionais Para Regulamentação**. Disponível no sítio eletrônico <<http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/6-20.pdf>> Acesso em maio de 2020.

SANTOS, Rosilene dos. **Educação, tecnologia e trabalho: uma convergência necessária como elemento de superação do desemprego**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª

Região, Brasília, DF, v. 22, n. 1, p. 145-154, jun. 2018. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/143596>. Acesso em outubro de 2022.

SCHWAB, Klaus. **A 4ª Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

STEVAN JUNIOR, S. L., LEME, M. O., SANTOS, M. M. D. **Indústria 4.0: fundamentos, perspectivas e aplicações**. São Paulo: Érica, 2018.

TEIXEIRA, J. **O que é inteligência artificial**. 3ª ed. São Paulo: E-Galáxia, 2019.

TESSARINI, Geraldo; SALTORATO, Patrícia. Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, v. 18, n. 2, p. 743-769, 2018. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/2967>. Acesso em outubro de 2022.

WEF. **Leading Through the 4ª Revolution Industrial putting people at the center**. 2019.

Disponível em: <<https://www.weforum.org/whitepapers/leading-through-the-fourth-industrial-revolution-putting-people-at-the-centre> >. Acesso em outubro de 2022.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of job report**. Genebra: World Economic Forum, 2018.

Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>. Acesso em outubro de 2022. contábil

## 5. A SÍNDROME DE *BURNOUT* NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO DE TRABALHO: UM LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO

Aretha Henrique Martins Salomão

Letícia Arrighi Gaudereto Vieira

Taís Macedo da Silva

É perceptível um crescente interesse por questões relacionadas à saúde/doença mental e ao trabalho, com o fortalecimento da globalização e as mudanças sofridas no contexto laboral, especialmente após a pandemia de covid-19 ocorrida nos últimos anos. Dentre estas questões, destaca-se a Síndrome de Burnout, doença do trabalho de caráter psíquico, caracterizada como uma resposta prolongada a estressores interpessoais crônicos no trabalho, apresentando-se em três dimensões interdependentes: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho.

Neste contexto, almejou-se como objetivo do estudo aqui apresentado identificar um panorama das pesquisas publicadas em periódicos sobre a Síndrome de Burnout no período de 2017 a 2021, e as categorias profissionais mais pesquisadas nos artigos selecionados durante esse período. Para a condução da investigação, adotou-se o levantamento bibliométrico com abordagens qualitativa e quantitativa, com a realização da análise de conteúdo e tendência polinomial respectivamente.

Os achados da análise polinomial apontam que a produção nesses cinco anos ainda se mostra inconsistente e com possibilidade de decréscimo. Cabe ressaltar que tais dados devem ser vistos com cautela, já que o ajustamento do  $R^2$  é considerado mediano pela literatura e a quantidade de artigos selecionados é reduzida. Dessa forma, recomendam-se novas pesquisas para ampliação dos resultados, possibilitando uma análise mais ampla do contexto pesquisado. Neste contexto, observa-se que há uma lacuna ainda a ser explorada sobre as outras categorias profissionais que foram afetadas

de formas distintas durante a pandemia e as sequelas que este momento pode ter causado nos trabalhadores nas mais diversas áreas.

Com o advento da globalização e as decorrentes modificações sofridas no mundo do trabalho, principalmente após o cenário de pandemia de covid-19, nota-se um interesse crescente por questões relacionadas aos vínculos entre trabalho e saúde/doença mental. Tal interesse pode ser consequência, em parte, do maior número de transtornos mentais e de comportamento associados ao trabalho que se apresenta em estatísticas oficiais e não oficiais.

É perceptível que os vínculos entre o trabalho e o adoecimento psíquico vêm ganhando visibilidade crescente. Contudo, o interesse pela temática não é recente. Há décadas a preocupação com a saúde do indivíduo, pautada na degradação física e mental provadas pelo modelo taylorista-fordista sobre os trabalhadores vêm sendo retratada.

De acordo com os dados da Organização Mundial da Saúde (Brasil, 2001), tem-se registrado nos últimos anos um aumento substancial de pessoas queixosas de sintomas que poderiam ser caracterizados como típicos de transtornos psíquicos, dentre os quais a ansiedade, a depressão e a Síndrome de Burnout. Conforme Seligmann-Silva (2011), o trabalho, dependendo da situação, tanto pode fortalecer a saúde mental quanto vulnerabilizá-la ou mesmo gerar distúrbios que se expressarão coletivamente e no plano individual.

O trabalho é um fator importante na vida dos sujeitos, podendo ser considerado uma característica identitária do ser humano contemporâneo. No entanto, os efeitos do estresse ocupacional sobre o bem-estar físico e emocional dos profissionais é um importante problema de saúde e tem sido objeto de estudo de pesquisas científicas nos últimos anos. O estresse ocupacional é resultante da percepção do trabalhador sobre as ameaças que o ambiente laboral pode oferecer à sua saúde física e/ou mental, por acreditar que esse ambiente possui excessivas demandas ou por ele próprio não possuir recursos suficientes para enfrentá-la (Perniciotti, 2020).

Especialistas do mundo inteiro têm se preocupado com a trajetória patológica deste contexto. Segundo Flach *et al.* (2009), a globalização na organização do trabalho, as exigências crescentes de maior qualificação profissional, a competitividade, a

precarização do emprego e a ameaça constante da diminuição dos postos de trabalho têm causado os mais diversos efeitos sobre a saúde mental dos trabalhadores.

De acordo com Perniciotti (2020), um dos possíveis efeitos da exposição crônica ao estresse ocupacional é o desencadeamento da Síndrome de Burnout, ou síndrome do esgotamento profissional. Tal fenômeno afeta diversos profissionais que possuem acentuado contato com os clientes de seus serviços, tais como profissionais da saúde, da educação, policiais, assistentes sociais, entre outros (Ministério da Saúde do Brasil, 2001).

Diante deste contexto, o objetivo geral da investigação apresentada neste capítulo é apresentar um panorama das pesquisas publicadas em periódicos sobre a Síndrome de Burnout no período de 2017 a 2022, e as categorias profissionais mais pesquisadas nos artigos selecionados durante esse período. Já os objetivos específicos consistem em: i) quantificar os artigos científicos por ano de publicação; ii) analisar a tendência das publicações durante esse período; e iii) elencar as profissões mais pesquisadas neste contexto. Sabendo da impossibilidade de esgotar a temática, este estudo se direciona a partir da seguinte questão norteadora: Quais categorias profissionais são alvo prioritário das pesquisas sobre a Síndrome de Burnout?

Com as mudanças provocadas pela globalização somadas ao panorama pandêmico, o mundo do trabalho sofreu consequências que contribuíram para o adoecimento psíquico dos trabalhadores nas mais diversas esferas profissionais. Neste contexto, observa-se que há uma lacuna ainda a ser explorada sobre as categorias profissionais que foram afetadas e os efeitos causados nos trabalhadores das mais diversas áreas. Este estudo se justifica, portanto, pela relevância do tema proposto, já que, de acordo com a literatura, o Burnout vem aumentando no mundo do trabalho desde sua descrição. Além disso, o intuito é proporcionar maior visibilidade a este tema, responsável por danos muitas vezes irreparáveis aos trabalhadores e que poderiam ser evitados pelas próprias organizações.

Na busca por responder ao problema apresentado, são expostas, na próxima seção, as informações relativas ao contexto de trabalho contemporâneo, a Síndrome de Burnout, bem como as relações que puderam ser observadas entre as referidas variáveis. Em seguida, na segunda seção são destacados a fundamentação teórica e os procedimentos metodológicos adotados. Já na terceira são apresentados e analisados

os dados levantados na pesquisa realizada. Por fim, são apresentadas as considerações finais, refletindo sobre o que foi alcançado e as possibilidades que se descortinam para estudos futuros.

## 5.1 CONTEXTO DE TRABALHO CONTEMPORÂNEO

O mundo do trabalho contemporâneo organizou-se a partir de grandes mudanças sociais, políticas, culturais e econômicas, decorrentes das modificações nas relações entre capital e força de trabalho, resultantes das transformações dos processos produtivos. A intensificação de mudanças no conteúdo e no contexto do trabalho impõe novas demandas aos trabalhadores (Zatti *et al.*, 2017). Para os autores, as características da sociedade pós-industrial, tais como reestruturações, demissões e crises econômicas, requerem ainda novas habilidades para enfrentamento de transições de trabalho.

De acordo com Flach *et al.* (2009), o sofrimento é algo presente na realidade do trabalho, já que é inerente ao ser humano e à vida em sociedade. Para os autores, a flexibilização, a execução de projetos e as novas modalidades de vínculos profissionais marcam o trabalho contemporâneo e colocam o trabalhador como único responsável por sua empregabilidade. Tal condição pode ofertar o crescimento pessoal como também se constituir em uma nova forma de opressão, exploração ou exclusão.

Nos anos 1970, a introdução do uso dos computadores e da internet nas grandes indústrias proporcionou maiores ganhos, porém foi acompanhada por um movimento de precarização do trabalho. Assim, com a tecnologia cada vez mais presente no contexto laboral, surgem fenômenos como a "uberização". Tal modelo favorece a desigualdade e precarização do trabalho, não estando restrito às empresas de aplicativos de carona (Pires *et al.*, 2020).

Conforme Flach *et al.*, (2009), a flexibilização, a execução de projetos e os contratos de trabalho marcam o trabalho contemporâneo e colocam o trabalhador como único responsável por sua empregabilidade. Esta condição pode ofertar o crescimento pessoal como também se constituir em uma nova forma de opressão, exploração ou exclusão.

Além de todas essas transformações no mundo organizacional e do trabalho, a partir de dezembro de 2019, o mundo foi impactado, conforme destacam Riberiro *et al.*, (2022), pela pandemia da covid-19, ocasionada pelo novo coronavírus, causador da

Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (SARS-covid-2). Segundo Rocha et al. (2022), a pandemia foi responsável pela criação de desafios singulares para os trabalhadores em todo mundo. Isto se deu pelo fato de que, enquanto a maioria da força de trabalho ter sido orientada a trabalhar em *home-office*, a fim de reduzir o índice de contaminação pelo SARS-covid2, diversos profissionais foram requisitados a permanecer em seus postos de trabalho por longas jornadas, mesmo não dispondo de condições adequadas, inclusive de proteção individual. Neste contexto, se destacam os profissionais de saúde (Rocha et al., 2022).

A covid-19 gerou, conforme destacam Ribeiro et al., (2020), grandes impactos e preocupações em relação à saúde física e mental dos profissionais de saúde. Os autores citados afirmam que ela ocasionou sequelas na saúde mental e ultrapassou até as mortes provocadas pela enfermidade.

Os sistemas de saúde dos países atingidos entraram em decadência e os profissionais de saúde se tornam cada vez mais exaustos e afetados com as longas horas de trabalho e o distanciamento social – método de controle mais efetivo e adotado para reduzir a disseminação da doença. É notório que, em decorrência dessa perspectiva, o profissional tende a desenvolver um desgaste físico e emocional, além do surgimento de problemas como: hipertensão arterial, náuseas, estresse, doenças entéricas, esgotamento mental, depressão, exaustão e sono prejudicado (RIBEIRO et al., 2020, p. 2).

Diante do exposto, é possível afirmar que a pandemia colocou desafios aos serviços de saúde e forçou mudanças de rotinas e da atuação de profissionais (Rocha et al., 2022). Minck et al., (2021), complementam afirmando que o excesso de trabalho e a inflexibilidade de horários entre trabalhadores, principalmente os da área da saúde, podem ser causa de descontentamento e adoecimento profissional. Para os autores, no cenário da pandemia de covid-19, surgiram diversos fatores agravantes a situações de estresse, tais como a exposição ao vírus e o medo de contaminar pessoas próximas, cargas horárias extenuantes, equipamentos precários e muitos falecimentos.

Logo, a atuação de forma direta frente à contenção da pandemia da covid-19 pode trazer consequências prejudiciais aos processos e condições de trabalho no decorrer da pandemia e no pós-pandemia. Como resultado da exposição a fatores nocivos do trabalho e da real dificuldade de enfrentamento, os profissionais ficam mais vulneráveis a enfrentarem efeitos em sua saúde física e/ou psíquica. Dessa forma, nota-se a intensificação do surgimento de casos de Síndrome de Burnout, uma vez que a

jornada excessiva de trabalho causada pelo novo coronavírus cresce de maneira desorganizada (Rocha *et al.*, 2022).

Neste contexto, destaca-se ainda que os fatores nocivos do trabalho e a dificuldade de enfrentamento, assim como a falta de estratégias de proteção ao adoecimento são vivenciadas pelos mais diversos tipos de trabalhadores (Zanin e Angonese, 2019). Por este motivo, torna-se relevante entender sobre o adoecimento psíquico decorrente do trabalho - o que será explicitado na seção que segue.

## 5.2 ADOECIMENTO PSÍQUICO EM DECORRÊNCIA DO TRABALHO

Dejours (2011) afirma que não é possível pensar o trabalho sem sofrimento, isto é, o sofrimento é inerente ao trabalho. Assim, por sua natureza, o trabalho pode levar o trabalhador a patologias de ordem psíquica ou até somática, segundo o autor. De fato, é possível perceber como certas atividades, ambientes ou condições de trabalho se tornam prejudiciais a alguns trabalhadores.

De acordo com dados do Instituto Nacional de Seguridade Social/INSS, no Brasil a terceira maior causa de concessão de benefícios previdenciários é representada pelos transtornos mentais. Estima-se um índice de 30% de transtornos mentais menores, e de 5 a 10% de mais graves graves na população trabalhadora ocupada. Pode-se observar, ainda, prevalência dos afastamentos por transtornos mentais e comportamentais relacionados ao trabalho, com durabilidade mais alongada, o que caracteriza um problema de saúde pública (BRASIL, 2001). Por este motivo, os vínculos entre o trabalho e adoecimento mental vêm ganhando, no meio acadêmico, visibilidade crescente.

Alguns estudiosos compreendem que as alterações de saúde mental se dão a partir de uma série de aspectos, desde fatores pontuais como a exposição a agentes tóxicos até a complexa articulação de fatores relativos à organização do trabalho (Seligmann-Silva, 2011). As teorias divergem, porém, sobre o papel do trabalho no processo de adoecimento mental, haja vista este atuar como fator determinante ou como fator desencadeante, a partir de uma estrutura preexistente. De qualquer forma, concordam que os transtornos mentais apresentam uma etiologia multicausal em que conjuntos de diversos fatores interagem de modo complexo. Por este motivo, faz-se relevante o estabelecimento do nexos causal, a fim de compreender que o adoecimento resulta de um conjunto de processos que abrangem aspectos físicos e psicológicos,

ênfatizando a dimensão invisível destes mecanismos, que geram ao longo do tempo o agravamento das doenças oriundas do trabalho (Seligmann-Silva, 2011).

Reforçando a ideia do nexo causal, Schilling (1984) destaca que a doença seria produto da interação trabalhador, ambiente e seu próprio comportamento; e ainda classifica a relação trabalho e doença de três formas. No grupo I da classificação proposta por esse autor, o trabalho, como causa necessária, exclui outras causas não ocupacionais. Ou seja, sem o trabalho o trabalhador não desenvolveria a doença. Já no grupo II, o trabalho é considerado como fator contributivo ao adoecimento, mas não necessário. E, por fim, no grupo III, o autor classifica o trabalho como o estimulador de um distúrbio latente ou agravador de uma doença já estabelecida.

Sob esta perspectiva, Codo *et al.*, (2004) consideram que é preciso pensar saúde mental de maneira a incluir o trabalho em seu leque de determinações. Para esses autores, os estudos sobre epidemiologia diagnóstica e trabalho, bem como os estudos sobre estresse nas organizações identificam diversas possibilidades de adoecimento ligados a ocupações, indicando determinadas condições e modos de organização do trabalho como participantes deste processo psicopatológico.

Na atualidade, destaca-se a Síndrome de Burnout, que está inserida na Classificação Internacional de Doenças CID -11 através do código QD85. Foi em 1974 que o médico psiquiatra Herbert Freudenberger descreveu pela primeira vez esta síndrome. Em 1976, Christina Maslach a caracterizou por meio de um modelo teórico como uma resposta prolongada a estressores interpessoais crônicos no trabalho, apresentando-se em três dimensões interdependentes: exaustão emocional (esgotamento físico e mental), despersonalização (insensibilidade emocional em relação a clientes, colegas e organização) e baixa realização pessoal no trabalho (insatisfação com as atividades realizadas e autoavaliação negativa) (Perniciotti, 2020).

Para Rocha *et al.*, (2022), a síndrome decorre da interação entre o ambiente de trabalho e a realização pessoal, sendo que, para caracterizá-la, suas três dimensões devem estar presentes. Assim, torna-se relevante, conforme Bastos e Gondim (2010), reconhecer o pressuposto que a Síndrome de Burnout se trata de uma alteração psíquica cuja gênese está na relação do ser humano com o trabalho.

A Síndrome de Burnout é considerada por França e Rodrigues (1999) como uma resposta emocional a situações de estresse crônico decorrentes de relações intensas em

situações de trabalho com outras pessoas. Cardoso *et al.*, (2017) completam este conceito, destacando que sintomas do Burnout podem ser de ordem psicológica, comportamental ou psicossomática, produzindo, geralmente, consequências negativas nos níveis individual, profissional e social. Já Carlotto *et al.*, (2013) notabilizam sintomas comportamentais, físicos e comportamentais, e/ou sintomas psíquicos e emocionais.

Segundo o Ministério da Saúde do Brasil (2001), a Síndrome de Burnout, ou síndrome do esgotamento profissional, está associada à esfera psicoafetiva e presente em trabalhadores de diversas categorias, especialmente das áreas de educação e saúde. Maslach (1976) defende o entendimento do Burnout de forma multidimensional, apesar de a doença se referir a uma espécie de sofrimento psíquico. Para Ruback *et al.*, (2018), é preciso considerar o caráter biopsicossocial da doença, haja vista suas consequências negativas causando transtornos mentais e ciclos viciosos, e sendo responsável por afastamento no trabalho e aposentadoria precoce. Por tal, a Síndrome de Burnout é reconhecida como agente patogênico no código previdenciário brasileiro desde 1999.

Mattos *et al.*, (2022) complementam que essa síndrome é considerada uma doença ocupacional de alto risco entre os trabalhadores e, por isso, conhecer seus fatores desencadeadores possibilita identificar os riscos que levam os profissionais ao sofrimento. De acordo com De Lima *et al.*, (2022), entretanto, esta doença não recebe a mesma atenção dispensada a outros fatores de proteção ao trabalho e ao trabalhador.

Sob esta perspectiva, investigar como tem sido estudado o acometimento da Síndrome de Burnout em trabalhadores brasileiros nos últimos anos e identificar quais as categorias profissionais mais pesquisadas em relação ao tema torna-se relevante. A forma como foi conduzido o estudo está apresentada na próxima seção.

### 5.3 METODOLOGIA

Para analisar a produção científica sobre a Síndrome de Burnout e as profissões que são mais investigadas em relação a esta doença, foi realizado um levantamento bibliométrico mediante a busca eletrônica de artigos na plataforma de dados *Scielo Brazil* (Scientific Electronic Library Online) durante o período de 2017 a 2021. A escolha pela plataforma se deu por ser uma biblioteca eletrônica que contém periódicos científicos com abrangência nos principais países da América Latina e do Caribe. Em adição, a decisão pelo levantamento bibliométrico se deu pela possibilidade de

identificar e analisar os caminhos percorridos pelas publicações, auxiliando no processo de construção de conhecimento e na identificação de duplicações, contradições e lacunas ainda não exploradas, conforme Cassundé *et al.*, (2016). Vale também ressaltar a importância e multiplicação dos levantamentos bibliométricos na atividade científica, especialmente no campo das ciências sociais aplicada, cuja produção acadêmica tem crescido em quantidade nas últimas décadas (Davel e Alcadipani, 2002).

A busca foi realizada na plataforma de dados da *Scielo Brazil*, utilizando o descritor “Síndrome de Burnout” para artigos publicados entre o período de 2017 a 2021. O critério para inclusão dos artigos neste estudo foi ter a palavra-chave Burnout no título do trabalho e ser publicado em língua portuguesa. Já os critérios para exclusão foram: artigos duplicados, não encontrados na íntegra, revisões de literatura, capítulos de livros, relatos de experiência, entrevistas ou reportagens, bem como artigos que não especificam nenhuma profissão.

Após a seleção das publicações que tratavam do tema Burnout na plataforma de busca supracitada, foi construído um banco de dados próprio com os artigos selecionados e as informações desses trabalhos, como o ano de publicação e a profissão estudada. Em seguida, houve uma análise de concordância entre os pares com a finalidade de verificar se o número de artigos selecionados e as informações coletadas correspondiam aos dados da plataforma. Mediante a concordância de 100 % nesta fase, não houve a necessidade de convidar um juiz externo para uma nova análise. Realizou-se, então, uma análise de conteúdo dos artigos recuperados, sendo criadas e computadas duas categorias: as profissões que foram mais investigadas nesses cinco anos e o ano de publicação dos artigos.

Com intuito de realizar uma análise qualitativa das profissões mais investigadas no período mencionado, foi realizada uma análise de conteúdo a partir dos pressupostos metodológicos de Bardin (2011). Esta é uma metodologia que consiste em classificar e categorizar o conteúdo, evidenciando os elementos-chaves e suas características principais, tendo sua descrição apresentada de forma objetiva, sistemática, quantitativa ou qualitativamente, auxiliando, dessa forma, a apreciação do conteúdo de forma crítica (Moraes, 1998).

Com base em Bardin (2011), a análise de conteúdo deve seguir alguns passos, sendo estes: 1) existir regras claras de inclusão e exclusão nas categorias; 2) as categorias

precisam ser mutuamente excludentes; 3) as categorias não podem ser muito amplas, sendo seu conteúdo homogêneo entre si; 4) as categorias devem contemplar todos conteúdos possíveis e “outro” precisa ser residual; e 5) a classificação deve ser objetiva, não passível de ser codificada de forma diferente a depender a interpretação do analista. Dessa forma, o sistema de categorização foi realizado seguindo tais pressupostos, resultando em 10 categorias profissionais.

Já para a analisar a evolução das publicações ao longo desses cinco anos, foi realizada ainda uma análise quantitativa. Calculou-se, portanto, uma linha de tendência polinomial, utilizando como ferramenta a regressão do software no Excel. Segundo Pontes *et al.*, (2018), a linha de tendência é um gráfico estatístico gerado por uma equação matemática que melhor se ajusta a um conjunto de dados.

No Excel, essa ferramenta é denominada Regressão. A linha de tendência polinomial é utilizada quando os dados flutuam, isto é, há uma variabilidade entre os dados e o intuito é buscar uma tendência ao longo do tempo.

A regressão resulta em um coeficiente, denominado  $R^2$ , chamado de coeficiente de correlação. Valores próximos a um indicam melhor ajustamento, isto é, melhor o ajuste da equação ao conjunto de dados (Pontes *et al.*, 2018). Posteriormente, as análises foram revisadas, efetuando-se novamente uma concordância entre juízes.

#### 5.4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A partir da metodologia adotada, foi encontrado um total de 136 artigos, resultando em 94 artigos após a aplicação dos critérios mencionados para filtragem. O quadro 1 mostra o título dos artigos, o ano de publicação e a categoria profissional pesquisada.

Quadro 1: Síntese dos estudos localizados na revisão bibliométrica

Ordem	Título	Categoria Profissional	Ano
1	Riscos psicossociais. Uma ameaça no meio militar. O papel da autoeficácia, qualidade da liderança geral e conflito trabalho-família no <i>burnout</i>	Profissionais de Segurança Pública	2021
2	Síndrome de Burnout em profissionais de saúde Angolanos durante a Pandemia da covid-19	Profissionais de Saúde	2021
3	Projeto de intervenção <i>Burn-Down</i> : o impacto do <i>Burnout</i> nos cuidados em saúde primários e o benefício da prevenção quinquenária numa unidade de saúde familiar	Profissionais de Saúde	2021

4	Dimensões de burnout como preditoras da tensão emocional e depressão em profissionais de enfermagem em um contexto hospitalar	Profissionais de Enfermagem	2021
5	Autopercepção de justiça organizacional e de burnout em atitudes e comportamentos no trabalho de auditores internos	Funcionários Públicos	2021
6	Ideação suicida como fator associado à síndrome de Burnout em estudantes de Medicina	Estudantes	2021
7	Síndrome de burnout em profissionais da saúde: revisão integrativa	Profissionais de Saúde	2021
8	Preditores da síndrome de Burnout em técnicos de enfermagem de unidade de terapia intensiva durante a pandemia da covid-19	Profissionais de Enfermagem	2021
9	Burnout entre enfermeiros: um estudo multicêntrico comparativo	Profissionais de Enfermagem	2021
10	Burnout e satisfação acadêmica em estudantes de enfermagem de currículo tradicional e integrado	Estudantes	2021
11	Prevalência da Síndrome de Burnout entre Médicos Residentes	Médicos	2021
12	Síndrome de Burnout em Professores Moçambicanos do Ensino Fundamental	Professores	2021
13	Prevalência e fatores associados à síndrome de burnout entre docentes da rede pública de ensino: estudo de base populacional	Professores	2021
14	Ambiente de prática de enfermagem em terapia intensiva e burnout profissional	Profissionais de Enfermagem	2021
15	Prevalência de esgotamento profissional em técnicos em enfermagem de uma unidade de Terapia Intensiva Adulto	Profissionais de Enfermagem	2021
16	Influência da síndrome de burnout na qualidade de vida de profissionais da enfermagem: estudo quantitativo	Profissionais de Enfermagem	2021
17	Variáveis interventoras do <i>Burnout</i> em profissionais de saúde dos serviços emergenciais	Profissionais de Saúde	2021
18	Satisfação, estresse e esgotamento profissional de enfermeiros gestores e assistencialistas da Atenção Primária à Saúde	Profissionais de Enfermagem	2021
19	Análise fatorial confirmatória do <i>Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey</i> em profissionais de saúde dos serviços de emergência	Profissionais de Saúde	2021
20	Epidemia de Burnout durante a pandemia de covid-19: o papel da LMX na redução do Burnout dos médicos	Médicos	2020
21	Síndrome de Burnout em estomatologistas	Profissionais de Enfermagem	2020
22	Satisfação por paixão, burnout e estresse traumático secundário em enfermeiros da área hospitalar	Profissionais de Enfermagem	2020
23	Síndrome de burnout e engajamento em profissionais de saúde: um estudo transversal	Profissionais de Saúde	2020
24	Prevalência de burnout entre médicos atuantes em terapia intensiva: uma revisão sistemática	Médicos	2020
25	Associação da empatia e do estresse ocupacional com o burnout em profissionais da atenção primária à saúde	Profissionais de Saúde	2020
26	Síndrome de burnout entre profissionais de saúde nas unidades de terapia intensiva: um estudo transversal com base populacional	Profissionais de Saúde	2020
27	Relação entre presenteísmo, síndrome de burnout e liderança ética em organizações escolares	Professores	2020
28	Burnout entre estudantes de enfermagem: estudo de método misto	Estudantes	2020

29	Síndrome de Burnout em gerentes da Estratégia de Saúde da Família	Profissionais da Enfermagem	2020
30	Utilização de medicamentos em estudantes universitários com Burnout	Estudantes	2020
31	Correlatos das dimensões de Burnout com características de saúde e demográficas de estudantes de medicina	Estudantes	2020
32	Avaliação da Prevalência da Síndrome de Burnout em Estudantes de Medicina	Estudantes	2020
33	Estresse ocupacional e burnout em profissionais de saúde de unidades de perioperatório	Profissionais de Saúde	2020
34	Síndrome de Burnout e fatores associados em profissionais da Estratégia Saúde da Família	Profissionais de Saúde	2020
35	Níveis de Burnout e Bem-Estar de Estudantes de Medicina: um Estudo Transversal	Estudantes	2020
36	Fatores Associados à Ocorrência da Síndrome de Burnout entre Estudantes de Residências Multiprofissionais	Estudantes	2020
37	Aspectos sociodemográficos e laborais associados ao burnout em trabalhadores da Enfermagem Militar	Profissionais de Enfermagem	2020
38	Burnout em estudantes de Enfermagem: preditores e associação com empatia e autoeficácia	Estudantes	2020
39	Fatores preditivos da síndrome de burnout em acadêmicos de enfermagem de uma universidade pública	Estudantes	2020
40	Síndrome de Burnout em enfermeiros que atuam em unidade de terapia intensiva neonatal	Profissionais de Enfermagem	2019
41	Saúde mental dos enfermeiros: Contributos do burnout e engagement no trabalho	Profissionais de Enfermagem	2019
42	Autoeficácia no trabalho e síndrome de burnout em profissionais de enfermagem	Profissionais de Enfermagem	2019
43	Satisfação laboral e burnout em assistentes gerontológicos	Profissionais de Saúde	2019
44	Cargas de trabalho e os desgastes à saúde dos trabalhadores da enfermagem	Profissionais de Enfermagem	2019
45	Avaliação do burnout em enfermeiros de um serviço de urgência geral	Profissionais de Enfermagem	2019
46	Prevalência e fatores associados à síndrome de burnout entre universitários: revisão de literatura	Estudantes	2019
47	Preditores sociodemográficos, laborais e psicossociais da Síndrome de Burnout em docentes de educação a distância	Professores	2019
48	Prevalência de síndrome de Burnout em médicos de família da Secção Regional Norte da Ordem dos médicos	Médicos	2019
49	Do Burnout à Estratégia de Grupo na Perspectiva Balint: Experiência com Residentes de Pediatria de um Hospital Terciário	Estudantes	2019
50	Síndrome de burnout e estilo de vida em estudantes de ensino médio	Estudantes	2019
51	Burnout entre profissionais de enfermagem em hospitais no Brasil	Profissionais de Enfermagem	2019
52	Dimensões de Burnout, Estratégias de Coping e Tempo de Prática como Atleta Federado em Jogadores Profissionais de Futebol	Atletas	2019
53	Burnout em professores universitários do ensino particular	Professores	2019
54	Trabalho em turnos de profissionais de enfermagem e a pressão arterial, burnout e transtornos mentais comuns	Profissionais de Enfermagem	2019
55	Bem-estar no trabalho e Síndrome de Burnout: faces opostas no labor penitenciário	Profissionais de Segurança Pública	2019

56	Síndrome de burnout em trabalhadores de enfermagem brasileiros e espanhóis	Profissionais de Enfermagem	2019
57	Síndrome de burnout, estresse ocupacional e qualidade de vida entre trabalhadores de enfermagem	Profissionais de Enfermagem	2019
58	Estresse, burnout e depressão nos auxiliares e técnicos em enfermagem das unidades de terapia intensiva	Profissionais de Enfermagem	2019
59	Síndrome de Burnout: realidade dos fisioterapeutas intensivistas?	Profissionais de Saúde	2018
60	Associação entre síndrome de burnout e ansiedade em residentes e anesthesiologistas do Distrito Federal	Médicos	2018
61	Burnout em anesthesiologia	Médicos	2018
62	Burnout entre médicos intensivistas ou Sociedade do burnout	Médicos	2018
63	Prevalência de Burnout entre Médicos Residentes de um Hospital Universitário	Estudantes	2018
64	Stress e burnout em professores: importância dos processos de avaliação cognitiva	Professores	2018
65	Síndrome de burnout entre médicos plantonistas de unidades de terapia intensiva	Médicos	2018
66	Prevalência da síndrome de Burnout entre professores da Escola Estadual em Niterói, Brasil	Professores	2018
67	Burnout e Liderança	Médicos	2018
68	Baixo Burnout entre Unidades de Terapia Intensiva?	Profissionais de Enfermagem	2018
69	Identificação preliminar da síndrome de burnout em policiais militares	Profissionais de Segurança Pública	2018
70	Análise da prevalência da Síndrome de Burnout em profissionais da atenção primária em saúde	Profissionais de Saúde	2018
71	Burnout e ambiente de trabalho de enfermeiros em instituições públicas de saúde	Profissionais de Enfermagem	2018
72	Avaliação de efeito de uma intervenção para a Síndrome de Burnout em professores	Professores	2018
73	Transtornos Mentais Comuns e Síndrome de Burnout em Agentes Penitenciários	Profissionais de Segurança Pública	2018
74	Síndrome de Burnout em Trabalhadores do Setor Bancário: Uma Revisão de Literatura	Bancários	2018
75	Burnout e sintomatologia depressiva em enfermeiros de terapia intensiva: análise de relação	Profissionais de Enfermagem	2018
76	Burnout e depressão em residentes de um Programa Multiprofissional em Oncologia: estudo longitudinal prospectivo	Estudantes	2018
77	Associação entre Síndrome de burnout, uso prejudicial de álcool e tabagismo na Enfermagem nas UTIs de um hospital universitário	Profissionais de Enfermagem	2018
78	(Re)conhecendo o cotidiano dos trabalhadores de um centro de saúde: um caminho para prevenção do Burnout e a promoção da saúde	Profissionais de Saúde	2018
79	Síndrome de Burnout em médicos: uma revisão sistemática	Médicos	2018
80	Burnout e depressão em professores do ensino fundamental: um estudo correlacional	Professores	2018
81	Síndrome de Burnout e o trabalho em turnos na equipe de enfermagem	Profissionais de Enfermagem	2018
82	Características psicométricas do Maslach Burnout Inventory – Student Survey (MBI-SS) em estudantes universitários brasileiros	Estudantes	2017
83	Riscos psicossociais associados à síndrome de burnout em	Professores	2017

	professores universitários		
84	Segurança do paciente e enfermagem: interface com estresse e Síndrome de Burnout	Profissionais de Enfermagem	2017
85	Situações indutoras de stress e burnout em estudantes de enfermagem nos ensinos clínicos	Estudantes	2017
86	Avaliação do burnout em trabalhadores de um hospital universitário do município de Belém (PA)	Profissionais de Saúde	2017
87	Impacto da regulação de emoções no trabalho sobre as dimensões de Burnout em psicólogos: O papel moderador da autoeficácia	Psicólogos	2017
88	Correlação entre a carga horária semanal de trabalho com a síndrome de burnout entre os médicos anesthesiologistas de Maceió-AL	Médicos	2017
89	Alta prevalência de síndrome de burnout em médicos intensivistas da cidade de Porto Alegre	Médicos	2017
90	Stress e burnout em internos de medicina geral e familiar da zona Norte de Portugal: estudo transversal	Médicos	2017
91	Burnout e tecnologias em saúde no contexto da enfermagem na Atenção Primária à Saúde	Profissionais de Enfermagem	2017
92	Impacto do ambiente de cuidados críticos no burnout, percepção da qualidade do cuidado e atitude de segurança da equipe de enfermagem	Profissionais de Enfermagem	2017
93	A síndrome do esgotamento profissional no contexto da enfermagem: uma revisão integrativa da literatura	Profissionais de Enfermagem	2017
94	Preditores da síndrome de burnout em enfermeiros de unidade de terapia intensiva	Profissionais de Enfermagem	2017

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa, 2022

No que diz respeito às profissões mais estudadas nos artigos, foi realizada uma análise de conteúdo de acordo com Bardin (2011), agrupando-as em categorias profissionais. Dessa forma, resultaram 10 categorias, sendo essas: 1) Atletas; 2) Bancários; 3) Estudantes; 4) Funcionários Públicos; 5) Médicos; 6) Professores 7) Profissionais de Enfermagem 8) Profissionais de Saúde; 9) Profissionais de Segurança Pública; e 10) Psicólogos.

A partir do agrupamento, nota-se que a categoria profissionais de enfermagem foi a mais estudada no período analisado, representando 33% do total de pesquisas, seguida das seguintes categorias: estudantes (17%), profissionais de saúde (16%), médicos (14,9%), professores, (10,6%) e profissionais de segurança pública (4,3%). É notório que os profissionais de enfermagem e os estudantes são os grupos amostrais mais pesquisados nesses cinco anos. Ou seja, há um interesse maior por parte dos pesquisadores nacionais em estudar o fenômeno Burnout nessas categorias. Esse resultado foi próximo ao encontrado no trabalho realizado por Cardoso *et al.*, (2017),

em que as maiores frequências em termos de população estudada se deram em relação aos docentes (n=21; 22%), profissionais de enfermagem (n=29; 20,6%), médicos (n=17; 12,1%) e estudantes (n=15; 10,6%). Em consonância, na revisão realizada por Santos e Santos (2015), o público mais investigado foi enfermeiros, seguido por outros profissionais da saúde. As pesquisas internacionais também acompanham essa prevalência da escolha dos pesquisadores quando se pesquisa o Burnout, como no trabalho de Seidler et al., (2014).

A maior prevalência do interesse em escolher a categoria dos profissionais de enfermagem como amostra para investigar o Burnout pode estar atrelada ao fato de a enfermagem ser considerada uma profissão que favorece o desenvolvimento da síndrome, visto que o contexto laboral tem suas peculiaridades, como o elevado número de horas trabalhadas, a interrelação entre pacientes, familiares e profissionais, associados ao alto nível de exaustão profissional, a baixa remuneração e a vulnerabilidade ao risco de contaminação (Andrade *et al.*, 2019).

A segunda categoria mais pesquisada é a de estudantes. Nesse sentido, percebe-se que, de acordo com Da Motta et al., (2017), o surgimento da síndrome não se limita a profissionais formados, mas também aos estudantes quando submetidos a cargas horárias elevadas e estressantes. Esse quadro pode desencadear um distanciamento dos estudos e impactar na eficácia desse futuro profissional.

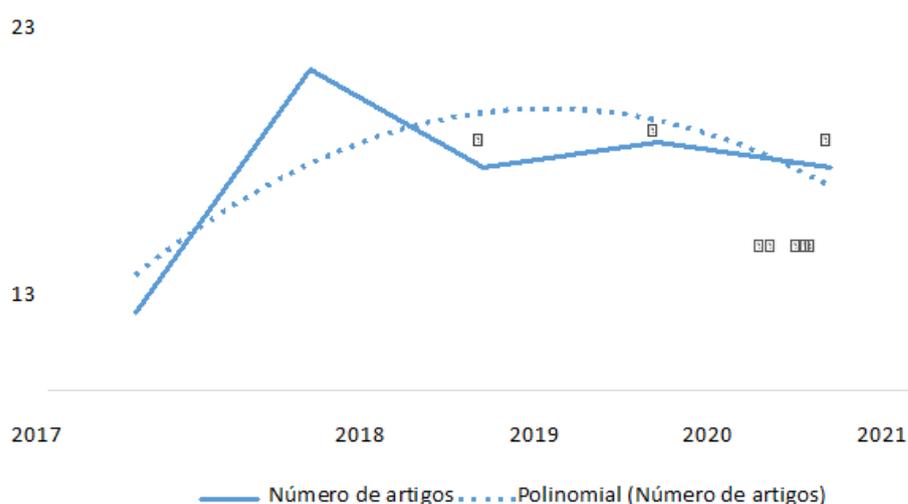
As categorias atletas, bancários, funcionários públicos e psicólogos registraram apenas 1 trabalho cada no período de 2017 a 2021, representando 1,1%. Percebe-se, assim, uma lacuna ainda a ser explorada pelos pesquisadores, visto a importância das categorias profissionais. Resultados similares foram encontrados em outros trabalhos, como o realizado por Pires (2012). Percebe-se que as publicações acerca da Síndrome de Burnout no esporte brasileiro revelou-se escassa, dificultando uma maior compreensão do fenômeno nos atletas.

Em relação aos bancários, destaca-se a revisão realizada por Dias e Angélico (2018), em que os autores afirmam que apesar do número de pesquisas sobre a síndrome ter crescido em trabalhadores do setor bancário, ainda há uma lacuna de estudos que investigam o tema. Os funcionários públicos também têm um cenário ainda em desenvolvimento, visto que não foram encontrados artigos na área para discutir o tema.

Por fim, com relação aos psicólogos, Cardoso et al., (2017) registraram também frequência e porcentagem relativamente baixas em comparação às outras categorias, resultando em apenas dois trabalhos dedicados a estes profissionais (1,4%).

Em relação à distribuição dos artigos ao longo dos cinco anos (2017 a 2021), verificou-se que o ano de 2018 teve o maior número de publicações, ao passo que o ano de 2017 registrou o menor número de artigos. Observa-se, na Figura 1, de 2017 a 2018, um aumento representativo no número de trabalhos científicos, seguido de um decréscimo para o ano de 2019. Apesar de um pequeno aumento em 2020, logo registra-se um novo decréscimo em 2021.

Figura 1: Distribuição da produção científica sobre a Síndrome de Burnout durante os anos de 2017 a 2022 e análise da tendência polinomial



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa, 2022

De acordo com Cardoso et al., (2017), com a globalização e as mudanças sociais, políticas e econômicas, o mundo do trabalho vem sofrendo diversas mudanças ao longo do tempo e a preocupação com a saúde mental e o adoecimento psíquico no mundo do trabalho tornou-se cada vez mais necessário. Entretanto, o que se observa a partir dos resultados é que as produções científicas ainda não conseguem acompanhar esse novo cenário. Na análise de literatura realizada por Cardoso et al., (2017), que teve como objetivo investigar a literatura científica de artigos empíricos sobre Burnout entre os anos de 2006 e 2015, os resultados obtidos são parecidos com os aqui apresentados,

tendo em vista que, em 2014, houve um destaque em relação aos trabalhos publicados. Observa-se, entretanto, que esse aumento não foi registrado nos demais anos, ou seja, o número de publicações se apresentou de forma irregular. Em relação à literatura internacional sobre Burnout, percebe-se um dado similar, isto é, os estudos sobre a síndrome não tiveram uma distribuição regular ao longo dos anos analisados, como no trabalho de Andrade et al., (2012).

O cenário se torna mais desafiador quando se avalia o resultado da linha de tendência polinomial. Com base na Figura 1, percebe-se uma tendência de queda a partir de 2018, o que revela que a produção científica na área ainda é escassa e a linha do escore é decrescente após ter atingido o seu máximo, evidenciando a inconstância das publicações na área no período analisado. Se mantida a tendência atual, há a possibilidade de a produção reduzir ainda mais, visto que  $R^2$  apresentou o valor de 0,5444. Entretanto, a análise deve ser vista com cautela em razão do ajustamento do  $R^2$  ser considerado, de acordo com Pontes et al (2018), mediano. Em adição, ressalta-se a importância de analisar uma amostra mais ampliada para que seja possível uma visão mais fidedigna dos dados e da linha de tendência.

Cabe destacar que, no presente trabalho, o período escolhido para analisar as profissões foi de 2017 a 2021. Nesse contexto, foi vivenciada uma pandemia causada pelo vírus da covid-19. E com isso houve a necessidade de superar desafios singulares para os trabalhadores em todo mundo (Rocha et al., 2022). Percebe-se, diante disso, que as categorias profissionais relacionadas à saúde, como os profissionais da enfermagem, tornaram-se alvo de pesquisas neste contexto. Cerca de 64% dos artigos de 2020 e 2021 (26 artigos de um total de 39) referem-se aos profissionais da área da saúde (enfermeiros, médicos e demais profissionais), ao passo que aproximadamente 28% tratam especificamente dos profissionais da enfermagem (11 artigos de um total de 39).

Em consonância com o que foi levantado neste estudo, Santos et al., (2022) afirmam que os trabalhadores da saúde são reconhecidos como grupo mais vulnerável durante o período pandêmico, e com isso ganharam destaque, sendo alvo de pesquisas científicas e diversas notas técnicas neste contexto. Cabe ressaltar, porém, que os fatores nocivos ao trabalho foram vivenciados pelos mais diversos tipos de trabalhadores (ZANIN; ANGONESE, 2019). Com isso, é imprescindível entender sobre o

adoecimento psíquico durante o período pandêmico nas diversas esferas profissionais. Em adição, Santos et al., (2022) afirmam que a pandemia afetou de diversos modos os diferentes grupos da população, porém pouco se produziu evidências científicas sobre os trabalhadores que não atuam no setor da saúde. Dessa forma, os dados disponíveis no Brasil quanto à notificação entre os grupos de trabalhadores ainda são incipientes.

Neste contexto, observa-se que há uma lacuna ainda a ser explorada sobre as outras categorias profissionais que foram afetadas de formas distintas durante a pandemia e os efeitos que este momento pode ter causado nos trabalhadores nas mais diversas áreas.

## 5.5 PARA CONCLUIR

O estudo aqui apresentado teve como objetivo apresentar um panorama das pesquisas publicadas na plataforma eletrônica de dados *Scielo Brazil* (Scientific Electronic Library Online) sobre a Síndrome de Burnout no período de 2017 a 2021 e as categorias profissionais mais pesquisadas nos artigos selecionados durante esse período. Para a condução da investigação, adotou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa com a realização de levantamento bibliométrico, análise de conteúdo e tendência polinomial. Foram identificadas 94 publicações que atenderam todos os critérios descritos na pesquisa.

Um ponto relevante que merece destaque refere-se às categorias profissionais mais pesquisadas. Nesse quesito, encontra-se como categoria mais pesquisada a dos profissionais da enfermagem. Mesmo considerando que os trabalhadores da saúde sofreram impactos severos no período pandêmico e os efeitos nocivos do trabalho, há o destaque para os profissionais de enfermagem nos estudos identificados nesta plataforma. Ressalta-se que pouco se publicou sobre Síndrome de Burnout em outras categorias profissionais, durante o período mencionado, o que já sinaliza para oportunidade de pesquisas futuras.

Os achados da análise polinomial apontam que a produção sobre Síndrome de Burnout nesses cinco anos ainda se mostra inconsistente e com possibilidade de decréscimo. Cabe ressaltar que os dados devem ser vistos com cautela, já que o ajustamento do  $R^2$  é considerado mediano pela literatura e a quantidade de artigos

selecionados é reduzida. Dessa forma, recomenda-se novas pesquisas para ampliação dos resultados, possibilitando uma análise mais ampla do contexto pesquisado.

Com relação às limitações deste estudo, observa-se o número reduzido de artigos pesquisados, visto que foram coletados em uma única plataforma de busca. Sendo assim, devem ser aprofundadas as análises em diferentes plataformas de dados e estendendo a busca do descritor “Síndrome de Burnout” para o corpo do texto, ampliando a amostra. Sugere-se que os estudos sobre o tema avancem em pesquisas futuras, haja vista o aumento dos registros de adoecimento por Síndrome de Burnout, apontando para a necessidade de identificação de contextos mais favoráveis e de intervenções preventivas para os trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. et al. Burnout no esporte: Revisão Sistemática na base *Science Direct*. Kinesis, 2012.
- ANDRADE, F. M. et al. Síndrome de burnout em profissionais de enfermagem no ambiente hospitalar: uma revisão integrativa. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, n. 20, p. e334-e334, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASTOS, A. V. B. e GONDIM, S. M. G. (Org.). **O trabalho do Psicólogo no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- BRASIL. **Doenças relacionadas ao trabalho**: Manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.
- CARDOSO, H. F. et al. Síndrome de burnout: Análise da literatura nacional entre 2006 e 2015. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v.17, n. 2, p121-128. 2017.
- CARLOTTO, M. S.; PIZZINATO, A. Avaliação e interpretação do mal-estar docente: um estudo qualitativo sobre a Síndrome de Burnout. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**. v. 13, n. 1-2, p. 195-220, jun. 2013.
- CASSUNDÉ, F. R. et al. Terceirização e precarização do trabalho: levantamento bibliométrico sobre os caminhos críticos da produção acadêmica em administração. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 6, n. 1, p. 176-197, 2016.
- CODO, W. et al. Saúde Mental e Trabalho. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 276-299. 2004.
- DE LIMA, D. F. et al. Revisão sistemática de revisões da literatura sobre a síndrome de burnout em docentes do ensino superior no Brasil. **Perspectivas em Diálogo: revista de educação e sociedade**, v. 9, n. 19, p. 159-174, 2022.
- DEJOURS, C. et al. **Psicodinâmica do Trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2011.
- DIAS, F. S.; ANGÉLICO, A. P. **Síndrome de Burnout em trabalhadores do setor bancário**: uma revisão de literatura. *Trends in Psychology*, v. 26, p. 15-30, 2018.
- FLACH, L. et al. **Sofrimento psíquico no trabalho contemporâneo: analisando uma revista de negócios**. *Psicologia & Sociedade* [online]. 2009, v. 21, n. 2 [Acessado 2 Novembro 2022], pp. 193-202. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-71822009000200006>>. Epub 04 Dez 2009. ISSN 1807-0310. Acesso em novembro de 2022.
- FRANÇA, A. C. L., RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho**: uma abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1999.
- MASLACH, C. Burnout. **Human Behavior**, v. 5, n. 9, p. 26-32, 1976.

MATTOS, J. G. S. de et al. Burnout Syndrome in frontline health care professionals against covid-19. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 1. 2022.

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil. **Doenças relacionadas ao trabalho**: manual de procedimentos para os serviços de saúde. Org.: Elizabeth Costa Dias et al. – Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v.22, n. 37, p.7-32, 1999.

PERNICIOTTI, P. et al. Síndrome de Burnout nos profissionais de saúde: atualização sobre definições, fatores de risco e estratégias de prevenção. **Rev. SÍNDROME DE BURNOUTPH**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 35-52, jun. 2020.

PIRES, D. A. et al. A síndrome de burnout no esporte brasileiro. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 23, p. 131-139, 2012.

PIRES, L. A. S., DA SILVA, G. O. T. **A uberização das relações de trabalho**. Etic-encontro de iniciação científica - ISSN 21-76-8498, 16(16), 2020.

PONTES, E. A. S. et al. O estudo do comportamento da sucessão de Fibonacci através de diversas linhas de tendência associadas as suas respectivas equações matemáticas de regressão. **Diversitas Journal**, v.3, n.3, pp. 771-779, 2018.

ROCHA, G. B. et al. Síndrome de Burnout em Profissionais de Enfermagem Frente a Pandemia da covid-19. **Revista Enfermagem Atual In Derme**, v. 96, n. 40, 2022.

SANTOS, K. O. B. et al. Trabalho, saúde e vulnerabilidade na pandemia de covid-19. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, 2020.

SCHILLING, R.S.F. More effective prevention in occupational health practice? **J. Soc. occup. Med.**, 34: 71-9, 1984.

SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e desgaste mental**: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez, 2011.

SEIDLER, A. et al. The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion—a systematic review. **Journal of occupational medicine and toxicology**, v. 9, n. 1, p. 1-13, 2014.

ZANIN, C. E.; ANGONESE, A. S. Identificação da síndrome de Burnout em motoristas do transporte da saúde. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, v. 10, n. 3, p. 26-42, 2019.

## 6. COMPORTAMENTO NO TRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA NA PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS EM *HOME OFFICE*

Patrícia Mara de Souza

Devido à crise sanitária vivenciada em virtude do avanço da covid-19 no Brasil, diversos trabalhadores se viram desafiados a encontrar uma adequação comportamental mediante as demandas do trabalho em *home office*. Durante o processo de habituação com a nova realidade imposta, muitos profissionais experimentaram novas percepções e sentimentos acerca do trabalho realizado. O objetivo deste estudo foi compreender como trabalhadores em *home office* percebem o impacto das mudanças ocorridas nas relações de trabalho e seus enfrentamentos diante de um momento caótico da história. Para tanto, as análises foram divididas em quatro categorias: demandas do trabalho; recursos pessoais; satisfação e engajamento no trabalho; e recursos organizacionais.

A humanidade já vivenciou diversas epidemias que desafiaram sociedades inteiras a repensar e/ou ressignificar suas atitudes e hábitos. A identificação e a propagação da covid-19 a partir do final do ano de 2019 e a sua acelerada transmissão exigiu novas demandas da sociedade como um todo, inclusive nas relações de trabalho. Diversos profissionais precisaram modificar drasticamente sua rotina de trabalho adotando o método *home office* de forma rápida e compulsória, contribuindo para a redução da circulação de pessoas pelas ruas e da disseminação do vírus SARS-CoV-2. Assim, vários aspectos da vida laboral foram impactados através dessa mudança para o regime *home office*, tanto para as organizações e suas estratégias de negócio quanto para os trabalhadores em suas rotinas diárias.

O objetivo central do estudo aqui apresentado foi compreender como os trabalhadores percebem o impacto dessas mudanças e seus enfrentamentos nesse momento desafiador, com a seguinte pergunta de pesquisa: Quais foram os impactos

no comportamento dos trabalhadores em *home office*, durante a pandemia da covid-19?

De modo mais específico, foram selecionadas as seguintes categorias de análise: a) Demandas do trabalho; b) Recursos pessoais; c) Satisfação e engajamento no trabalho; d) Recursos organizacionais.

Metodologicamente, foi aplicada pesquisa quantitativa, através de questionário estruturado contando com a participação de 265 profissionais de diversas áreas da cidade de Juiz de Fora, MG. Dentre os respondentes, apenas 185 foram considerados válidos para pesquisa. No que se refere às demandas do trabalho, apurou-se a existência de sobrecarga laboral causando desgaste e/ou esgotamento da energia de trabalho dos respondentes, além de conflitos entre tais demandas e a vida pessoal, bem como uma significativa pressão para o cumprimento de metas. Já em relação ao desenvolvimento de seus recursos pessoais, foram observadas melhorias voltadas à resiliência, gratidão, competência técnica e criatividade. Verificaram-se ainda índices favoráveis no que tange à satisfação e engajamento no trabalho. Por fim, quanto aos recursos organizacionais, o estudo revelou que a autonomia e segurança foram os recursos mais proporcionados pelas empresas, sendo o ponto crítico desta categoria o baixo índice referente aos feedbacks construtivos da liderança.

A relevância desse estudo se baseia no considerável crescimento quantitativo de empresas que migraram para o modelo de trabalho remoto (*home office*) a partir da pandemia da covid-19. À medida que há alterações no âmbito organizacional e, conseqüentemente comportamental, novos estudos podem trazer perspectivas inovadoras sobre a temática, adicionando-as às pesquisas já existentes.

A próxima seção apresenta o referencial teórico, que contribuirá para fundamentar o tema de pesquisa, e também, a discussão dos resultados. Nele constam informações sobre a pandemia da covid-19, o trabalho remoto e concepções sobre satisfação e engajamento no trabalho. Na seção seguinte, é exposta a metodologia utilizada na coleta e análise dos dados. Em seguida são apresentados os resultados obtidos e as discussões da análise dos questionários aplicados. Por fim, são tecidas as considerações finais.

## 6.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicia-se essa seção com o entendimento acerca da pandemia provocada pela covid-19 e a adesão ao trabalho remoto. Em seguida, a abordagem é sobre a satisfação e engajamento no ambiente de trabalho.

### 6.1.1 Pandemia da covid-19 e o trabalho remoto

No final de dezembro de 2019, o mundo foi surpreendido com a notícia de um novo vírus, altamente transmissível, nomeado pela ciência como SARS-CoV-2 e tecnicamente conhecido como covid-19. No ano seguinte, foi anunciado ao mundo pela Organização Mundial da Saúde (OMS) que se tratava de uma pandemia, tornando-se rapidamente, uma emergência mundial de saúde pública. Durante o curso da pandemia, a OMS emitiu um relatório de enfrentamento global a covid-19, com orientações de diversas medidas que deveriam ser tomadas pelos países, dentre elas o isolamento social (OPAS/OMS, 2021).

De acordo com Losekann e Mourão (2020), o isolamento social impactou fortemente as estruturas econômicas, sociais e psicológicas, uma vez que alterou a forma como as pessoas se relacionam com o trabalho e de como lidam com a relação social. A utilização do trabalho remoto foi intensificada, e embora já fosse uma realidade em algumas organizações, tornou-se regra para a maioria delas.

A pandemia da covid-19 ocasionou grandes transformações no planeta, não apenas nos sistemas de saúde do mundo, como também na economia e na circulação das pessoas. As modificações pelas quais o mercado de trabalho passou foram capazes de marcar profundamente a forma de criar e sustentar a produtividade em situação de trabalho (Bridi, 2020).

Com o avanço da pandemia no Brasil, diversas rotinas habituais foram adaptadas a uma nova realidade e muitas empresas se viram com a necessidade de colocar seus funcionários em trabalho remoto, ou seja, em suas casas. De acordo com Motta (2021), milhares de brasileiros tiveram que se adaptar ao sistema de trabalho *home office*, mudando suas rotinas para que as realizações das atividades empresariais pudessem ter continuidade.

Existem vários termos que definem o trabalho remoto, tais como as expressões teletrabalho e *home office*, essa última notoriamente utilizada de forma cotidiana. De

acordo com Pinel (2012) a Organização Internacional do Trabalho (OIT) define o trabalho remoto como o trabalho que é realizado distante do escritório ou produção, e que, portanto, se utiliza de uma tecnologia para comunicação. Para este estudo, será utilizado os termos trabalho remoto ou *home office* como sinônimos.

Cavalcante (2020) cita mais especificamente as dificuldades de algumas organizações em relação ao devido uso da tecnologia, por conta dos funcionários não serem familiarizados com a tecnologia. Com isso, necessitam de intensos treinamentos à distância e também devido à tecnologia ofertada pela empresa, a qual muitas vezes não supriu tal demanda de trabalho diante da nova realidade enfrentada. Quando as pessoas passaram a exercer o trabalho de forma remota elas tiveram que gerar novas competências de modo muito acelerado para ter que atender demandas adicionais como manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A pandemia, além de acelerar o processo de trabalho remoto, trouxe uma série de novas descobertas e desafios para as organizações e para os funcionários em *home office*, tais como mensuração de produtividade, relações de liderança, engajamento, comunicação, compartilhamento de conhecimentos, dentre outros.

### 6.1.2 Satisfação e engajamento no ambiente de trabalho

A satisfação no trabalho envolve a percepção agradável do indivíduo com o seu ambiente laboral retratando como este se sente em relação ao trabalho de forma geral e tem sido apresentado como causa de importantes efeitos organizacionais, tais como desempenho e produtividade (Hollenbeck, 2010).

Silva (2018) complementa que a satisfação é o resultado de uma análise feita por cada indivíduo de suas experiências no trabalho e atividades que desempenha dentro da organização, sendo influenciada principalmente por elementos do próprio trabalho e pelo ambiente organizacional.

Os estudos no campo da psicologia organizacional consideram a satisfação no trabalho de acordo com dois enfoques: facetas e global. Facetas refere-se às diferentes percepções no trabalho que estão relacionadas às boas condições de trabalho, segurança, salários, crescimento, entre outros. No que tange ao enfoque global, constitui a satisfação do indivíduo em relação ao seu sentimento no trabalho de forma geral (Spector, 2003).

Já o engajamento, conforme explica Pauli (2017), complementa o entendimento de satisfação uma vez que pode ser definido como algo presente no ambiente organizacional que é usualmente associado a bem-estar físico e mental, podendo influenciar no vigor (energia), na absorção e na concentração que o trabalhador empenha na realização de suas tarefas. Dessa forma, se sentir engajado também é um fator positivo que inspira motivação, satisfação e a uma identificação muito forte com o trabalho que lhe foi confiado. Pessoas engajadas tendem a doar mais de si e de seus esforços no trabalho realizado, isso ocorre não só porque há uma identificação com a tarefa exercida, mas também porque amplia sua capacidade de gerar respostas favoráveis tanto para seu crescimento e desenvolvimento pessoal quanto para a organização como um todo (Pauli, 2017).

Sendo assim, compreender o que faz os trabalhadores se sentirem mais satisfeitos e engajados com suas atividades é fundamental para que as organizações e indivíduos identifiquem como desenvolver e aplicar estímulos necessários para o alcance de seus objetivos tanto no âmbito organizacional quanto no pessoal.

## 6.2 METODOLOGIA

Metodologicamente, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza quantitativa. Creswell (2010, p.21) destaca que:

Os métodos quantitativos envolvem o processo de coleta, análise e interpretação e redação dos resultados de estudo. Existem métodos específicos, tanto no levantamento quanto na pesquisa experimental, os quais se relacionam à identificação de uma amostra e de uma população, a especificação da estratégia da investigação, à coleta e análise de dados, a apresentação dos resultados, à realização de uma interpretação e a redação da pesquisa de uma maneira consistente.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado, elaborado na plataforma *google* formulários contendo 38 perguntas fechadas. Sua aplicação se deu no período de abril a junho de 2021. A pesquisa contou a participação de 265 profissionais de diversas áreas da cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. Porém, 185 respondentes foram válidos, ou seja, estavam trabalhando em *home office*.

A técnica de distribuição utilizada foi a chamada *Snowball* (bola de neve), pelas redes sociais e *WhatsApp*. Nesta técnica, o pesquisador seleciona os participantes

iniciais, e estes indicam novos participantes da pesquisa, que por sua vez indicam outros e assim sucessivamente.

A tabulação dos dados foi efetuada em uma planilha do *Microsoft Excel*, com utilização de tabelas dinâmicas.

### 6.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise relativa aos dados obtidos através da pesquisa. Sendo assim, haverá a explanação dos dados referentes à amostragem bem como a apresentação dos resultados coletados para cada uma das variáveis observadas.

#### 6.3.1 Caracterização da amostra

Conforme revelado na Tabela 1, a amostra é constituída por 185 respondentes válidos, sendo que 48,1% atuam na área educacional, 6,5% na indústria, 4,9% na área da saúde, 22,7% na prestação de serviços, 6,5% no comércio e 11,4% em outras áreas. Em sua maioria são sujeitos do sexo feminino, que representam 56,2%, sendo os demais do sexo masculino, limitados a 43,8%.

A faixa etária predominante é a de sujeitos com idade superior a 40 anos (62,2%), seguida da faixa constituída das idades entre os 31 e 40 anos (23,8%), e, por fim, os sujeitos com idade dos 21 aos 30 anos (14%).

Em relação ao tempo trabalhando em sistema *home office*, 21,1% afirmaram estar de 1 a 6 meses trabalhando nessa modalidade, enquanto 12,4% estavam trabalhando entre 7 e 12 meses e 66,5% responderam que já estavam há mais de 12 meses atuando em método *home office*.

Tabela 1: Caracterização da amostra

<b>Classificação</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Gênero:		
Feminino	104	56,2%
Masculino	81	43,8%
Faixa etária		
De 21 a 30 anos	26	14,1%
De 31 a 40 anos	44	23,8%
Maior que 40 anos	115	62,2%
Tempo em <i>home office</i>		
De 1 a 6 meses	39	21,1%
De 7 a 12 meses	23	12,4%

Por mais de 12 meses	123	66,5%
Área de atuação		
Educação	89	48,1%
Indústria	12	6,5%
Saúde	9	4,9%
Serviços	42	22,7%
Comércio	12	6,5%
Outras	21	11,4%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022)

A amostra pode ser descrita como sendo composta majoritariamente por indivíduos do sexo feminino, que se encontram na faixa etária com mais de 40 anos de idade, atuando na área da educação e cujo tempo de trabalho em sistema home office é superior a 12 meses.

### 6.3.2 Variáveis pesquisadas

Foram investigadas quatro variáveis, sendo: a) Demandas do trabalho; b) Recursos pessoais; c) Satisfação e engajamento no trabalho; d) Recursos organizacionais.

Em relação às demandas do trabalho em *home office* que tenham causado desgaste e/ou esgotamento da energia de trabalho dos respondentes durante o período de pandemia, foram apurados os resultados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Demanda do trabalho

Descrição	Alto	Médio	Baixo	Nenhum
Nível de Pressão do trabalho para cumprir metas	43,2%	38,9%	14,1%	3,8%
Nível de Exigências emocionais no processo de negociação com clientes exigentes	38,4%	41,1%	11,4%	9,2%
Nível de Conflitos interpessoais com seus/suas colegas	9,2%	32,4%	37,3%	21,1%
Nível de Insegurança no trabalho	40,5%	27,0%	22,7%	9,7%
Nível de Conflitos interpessoais com seus superiores	8,1%	26,5%	34,1%	31,4%
Nível de Pressão por prazos curtos	40,5%	29,7%	21,6%	8,1%
Nível de Rotinas repetitivas de trabalho	40,5%	36,2%	19,5%	3,8%
Nível de Sobrecarga de tarefas	58,4%	21,6%	14,1%	5,9%
Nível de Conflitos entre demandas do trabalho e demandas da vida pessoal	54,6%	27,6%	14,1%	3,8%
Nível de Falta de apoio devido à ausência de seu/sua Chefe	11,4%	24,3%	33,5%	30,8%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022)

Nota-se que os respondentes sinalizaram um alto indicativo de demandas no trabalho *home office* que lhes causou desgaste e/ou esgotamento da energia, sendo as mais intensas a sobrecarga de tarefas (58,4%), conflitos entre demandas do trabalho e da vida pessoal (54,6%) pressão para o cumprimento de metas (43,2%).

Percebe-se que houve um aumento na quantidade e/ou intensidade das atividades laborais em situação de *home office*. Tal ocorrência, conforme Bridi (2020), deve-se ao fato de que o cenário pandêmico age como um catalisador na intensificação das atividades laborais, as quais também sofrem influência da prática do *home office*, o que torna o mesmo um importante fator de impacto.

Em se tratando dos problemas destacados na análise, de acordo com Greenhaus e Beutell (1985), o conflito entre trabalho e vida pessoal ocorre quando as demandas do trabalho impactam a rotina familiar ou quando as responsabilidades familiares impedem ou dificultam o desempenho do papel de trabalhador e suas atribuições laborais. A relação entre as demandas do trabalho e da vida pessoal foi afetada pela pandemia da covid-19, já que ocasionou novos desafios tal como lidar com as dificuldades de conciliar trabalho, família e estudos dos filhos no mesmo espaço, por exemplo (Rudolph *et al*, 2020).

No que se refere à pressão para o cumprimento de metas, Motta (2021) ressalta que esse tipo de pressão que já assolava os trabalhadores, sendo inclusive parte do cotidiano de parcela significativa da classe trabalhadora, foi agravado pela pandemia do novo coronavírus. A ampliação do uso do *home office* incorporou, em muitas situações, os chamados planos de trabalho, em que “sob o pretexto de que o trabalho está sendo realizado à distância, sem o controle direto da chefia imediata, foi construído o falso argumento da necessidade de estabelecimento de metas a serem atingidas” (Motta, p. 1, 2021).

A seguir, a Tabela 3 aborda a percepção dos respondentes acerca do desenvolvimento de seus recursos pessoais em circunstâncias de *home office*.

Tabela 3: Desenvolvimento de recursos pessoais

Descrição	Melhorou	Piorou	Manteve-se
Autoestima	18,9%	34,6%	46,5%
Competência técnica	57,8%	7,0%	35,1%
Esperança	13,0%	49,2%	37,8%
Habilidades de comunicação interpessoal	48,1%	10,3%	41,6%
Gratidão	63,2%	5,9%	30,8%
Proatividade	53,5%	11,9%	34,6%
Resiliência	64,3%	8,6%	27,0%
Otimismo	23,8%	34,6%	41,6%
Criatividade	55,7%	10,8%	33,5%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022)

Os dados revelaram que os recursos pessoais que mais melhoraram na percepção dos respondentes em circunstâncias de *home office* foram a resiliência (64,3%), gratidão (63,2%), competência técnica (57,8%), seguida de criatividade (55,7%).

O uso de recursos pessoais pode ajudar o indivíduo a lidar melhor com suas demandas do trabalho em qualquer situação (presencial ou não), sendo muito importantes para manter a energia, motivação, bem-estar e desempenho no trabalho.

Embora a grande maioria dos recursos listados tenham sido percebidos como bem desenvolvidos e/ou potencializados pelos respondentes em situação de *home office*, vale chamar atenção para os que foram percebidos como tendo sido piorados, como a esperança (49,2%), otimismo e autoestima (ambos com 34,6%). O comprometimento negativo desses componentes são pontos de atenção nesta pesquisa e devem ser revertidos para indicadores melhores, pois tais os recursos pessoais também são considerados importantes aspectos protetivos para evitar o esgotamento e tem uma contribuição relevante para o maior engajamento das pessoas. (Devotto *et al* 2020).

A Tabela 4 apresenta os dados referentes à percepção dos respondentes em relação à satisfação e engajamento no trabalho.

Tabela 4: Grau de satisfação e engajamento no trabalho

Descrição	Muito	Razoável	Pouco	Nada
O trabalho que você realiza é satisfatório	45,4%	45,9%	8,1%	0,5%
Gosta das atividades que precisa realizar no seu trabalho	52,4%	39,5%	7,0%	1,1%
Orgulho do trabalho que realiza	71,4%	21,6%	5,9%	1,1%
Sentimento de energia no trabalho	23,2%	47,6%	24,9%	4,3%

Percepção que o trabalho que realiza tem significado e propósito	64,9%	27,6%	6,5%	1,1%
Se sente envolvido(a) com o trabalho que realiza	65,4%	25,9%	8,1%	0,5%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022)

Foram verificados índices bastante favoráveis para a grande maioria dos elementos apresentados aos respondentes nessa categoria. Os respondentes, em sua maioria, sinalizaram que gostam e se sentem satisfeitos com o trabalho realizado na modalidade *home office*, têm orgulho do trabalho que realizam, percebem significado e propósito no seu trabalho e também mostraram se sentir envolvidos com as atividades laborais.

O único ponto destoante dos demais na análise se deu em relação ao sentimento de energia no trabalho que, embora tenha apresentado um indicativo ‘Razoável’ de 47,6%, no entanto aparece com alto índice na opção ‘Pouco’ (24,9%). Já que o engajamento no trabalho, segundo Devotto *et al* (2020), envolve um estado de bem-estar sendo que o indivíduo percebe estar engajado quando sente altos níveis de energia para realizar suas atividades e sente-se positivamente envolvido com o trabalho, este item traz um alerta sobre o quanto os trabalhadores de *home office* estão de fato motivados a ponto de gerar energia laboral para atuar em suas funções e desempenhar bem suas tarefas.

Já a Tabela 5 buscou revelar a percepção dos respondentes sobre quais recursos organizacionais os ajudaram a lidar com suas demandas do trabalho em *home office*.

Tabela 5: Recursos organizacionais

Descrição	Muito(a)	Médio(a)	Pouco(a)	Nenhum(a)
Autonomia	51,4%	42,7%	5,4%	0,5%
Segurança	43,8%	36,2%	14,6%	5,4%
Oportunidades de desenvolvimento profissional	28,6%	46,5%	18,9%	5,9%
Clareza de metas	30,8%	50,8%	14,6%	3,8%
Suporte dos colegas	37,8%	37,8%	18,9%	5,4%
Feedbacks construtivos da liderança	19,5%	37,3%	25,9%	17,3%
Trabalho em equipe	30,8%	36,8%	22,7%	9,7%
Flexibilidade em relação à entrega e aos horários de trabalho	29,7%	45,4%	13,0%	11,9%
Suporte do(a) chefe	34,1%	34,1%	22,2%	9,7%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022)

Dos recursos organizacionais apresentados aos respondentes, a autonomia (51,4%) e a segurança (43,8%) foram, para eles, os que mais receberam por parte da empresa. Esses pontos de fato são fundamentais para o bom desenvolvimento das atividades, especialmente na situação de trabalho remoto, já que bons recursos organizacionais tendem a impactar diretamente no processo de engajamento no trabalho, além de serem importantes para lidar com as altas demandas (Devotto *et al*, 2020).

O ponto crítico revelado na análise dos dados foi em relação ao baixo índice referente aos feedbacks construtivos da liderança. O trabalho em contexto de *home office* traz uma nova perspectiva acerca da dinâmica entre líderes e os liderados, tendo sido grande os desafios das lideranças no que concerne a gerenciar recursos, potencializar o desempenho dos colaboradores, estimular, inspirar, definir estratégias e interagir com sua equipe, conforme afirma Pereira e Cunha (2020). Logo, deve-se considerar que com surgimento deste novo ambiente virtual a liderança passa a necessitar de adaptações, inclusive no que tange aos processos e práticas de *feedbacks*.

#### 6.4 PARA CONCLUIR

Devido à pandemia da covid-19, houve uma reestruturação no mundo do trabalho e muitas empresas tiveram que migrar e se adaptar ao método *home office*. O contexto apresentado permitiu verificar que foram muitos os impactos do isolamento social oriundo do cenário pandêmico que trouxe muitos desafios para os trabalhadores. Nesse sentido, a tecnologia *do home office* teve um papel muito importante para que as atividades laborais não fossem paralisadas nesse período de crise.

O objetivo deste estudo foi, então, compreender como trabalhadores em *home office* percebem o impacto das mudanças oriundas da pandemia da covid-19 em seu comportamento laboral analisando as seguintes categorias de análise: demandas do trabalho; recursos pessoais; satisfação e engajamento no trabalho; e recursos organizacionais.

No que se refere às demandas do trabalho *home office* que tenham causado desgaste e/ou esgotamento da energia de trabalho dos respondentes durante o período de pandemia, observou-se que ao adotar tal regime de trabalho, o trabalhador pode estar sobrecarregado e sendo exigido a lidar com uma quantidade excessiva de

atividades e horas de trabalho. Além disso, a pesquisa apresentou altos indicadores no que se refere a conflitos entre demandas do trabalho e da vida pessoal e significativa pressão para o cumprimento de metas.

Já em relação à percepção dos respondentes acerca do desenvolvimento de seus recursos pessoais em circunstâncias de *home office*, observou-se que os recursos pessoais que mais melhoraram na percepção dos respondentes foram a resiliência, gratidão, competência técnica e a criatividade.

Vale ressaltar que o uso de recursos pessoais pode ajudar o indivíduo a lidar melhor com suas demandas do trabalho em qualquer situação (presencial ou não), sendo muito importantes para manter a motivação no trabalho.

A categoria que investigou a satisfação e engajamento no trabalho apresentou índices bastante favoráveis para a grande maioria dos elementos apresentados aos respondentes, que sinalizaram satisfação com o trabalho realizado na modalidade *home office*, além do grande sentimento de orgulho do trabalho que realizam, percepção positiva de significado e propósito no seu trabalho e envolvimento com as atividades laborais. O único ponto destoante e carente de maior atenção na análise dessa categoria se deu em relação ao baixo sentimento de energia para a realização das atividades laborais.

Por fim, o último aspecto analisado foi a percepção dos respondentes acerca dos recursos organizacionais oferecidos pelas organizações. A pesquisa revelou que a autonomia e segurança foram os itens que as empresas mais proporcionaram aos respondentes. Porém, nessa categoria o ponto crítico foi em relação ao baixo índice referente aos *feedbacks* construtivos da liderança.

Esta pesquisa, que ocorreu num cenário bem específico de crise e desafios decorrentes da pandemia da covid-19, contribui para novas perspectivas de análises voltadas às alterações no âmbito organizacional e, conseqüentemente comportamental, uma vez que revela através de seus indicadores a importância do equilíbrio dinâmico entre as demandas de trabalho, recursos pessoais e organizacionais, contexto propício para que o trabalhador mantenha alto o seu nível de energia e engajamento no trabalho.

Cabe destacar, como limitação do estudo realizado, o fato de que, em decorrência do grande quantitativo de trabalhadores que tiveram compulsoriamente que migrar suas atividades para o método *home office*, há uma possibilidade de

amostragem bem maior do que a apresentada na pesquisa, podendo ser expandida inclusive para outras cidades e regiões. Assim, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem os impactos da adoção do *home office* para além da cidade de Juiz de Fora e que se façam novas investigações das categorias apresentadas neste estudo num cenário pós-pandêmico.

## REFERÊNCIAS

- BRIDI, M. A. (2020). **A pandemia covid-19: Crise e deterioração do mercado de trabalho no Brasil**. Estudos Avançados, São Paulo, p. 141-165. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.34100.010> Acesso em julho de 2021.
- CAVALCANTE, J. R. **covid-19 no Brasil: evolução da epidemia até a semana epidemiológica 20 de 2020**. Brasília: Epidemiologia e Serviços de Saúde, v. 29, 2020.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre/RS: Grupo A, 2010.
- DEVOTTO, R. P.; Oliveira, D. S.; Ziebell, M.; Freitas, C.P.P.; Vazquez, A. C. S. **Guia de Bem-estar no Trabalho em Tempos de Pandemia para Profissionais em Home office**. Porto Alegre: PUCRS/Rio de Janeiro, 2020.
- GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. (1985). **Fontes de conflito entre o trabalho e os papéis familiares**. Disponível em *Academy of Management Review*, <https://doi.org/10.2307/258214> / Acesso em julho de 2021.
- HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. (2020). **Desafios do Teletrabalho na Pandemia covid-19: Quando o Home vira Office**. Caderno de Administração – CAdm, [s. l.], v. 28, p. 71–75, 5 jun. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637> Acesso em julho de 2021.
- MOTTA, C. (2021). **Para além da covid: Brasil de fato**. Disponível em [brasildefato.com.br/2021/04/07/pressao-por-metas-e-medo-de-desemprego-desencadeiam-adoecimento-durante-a-pandemia/](http://brasildefato.com.br/2021/04/07/pressao-por-metas-e-medo-de-desemprego-desencadeiam-adoecimento-durante-a-pandemia/) Acesso em agosto de 2021.
- OPAS/OMS – ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (2021). **Folha informativa covid-19**. São Paulo: OPAS/OMS. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19> / Acesso em julho de 2021.
- PAULI, J. et al. **Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio**. São Paulo: Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 11, n. 4, p. 72-85, 2017.
- PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. A. **Liderando equipes à distância: Uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais**. X Congresso Internacional de Conocimiento y innovación. Panamá, 2020.
- PINEL, M. F. L. Teletrabalho (2012). O Trabalho Sustentável Ecologicamente. Teletrabalhador, [s. l.]. Disponível em: <http://www.teletrabalhador.com/conceituacao.html> / Acesso em agosto de 2021.
- RUDOLPH, C.; CLARK, M.; HERTEL, G.; HIRSCHI, A.; KUNZE, F.; ZACHER, H. (2020). **Pandemias: Implicações para Pesquisa e Prática em Psicologia Industrial e Organizacional**. Disponível em: <https://doi.org/10.31234/osf.io/k8us2> / Acesso em julho de 2021.

SILVA, L. P. **Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação**. São Paulo: Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 20, p. 401-420, 2018.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

## 7. RETALIAÇÕES IDENTIFICADAS EM ANÁLISES DE CONTEÚDO DE RELATOS DE VÍTIMAS DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Frederico Azevedo Alvim Assis

Aretha Martins Salomão

Débora Magalhães Kirchmair

O trabalho viabiliza meios para a sobrevivência e o desenvolvimento de subjetividades. Porém, as maneiras como interações são firmadas com colegas e chefias, e como são estabelecidos objetivos de produtividade podem repercutir em fatores que revelam práticas de assédio moral. Opressões exercidas por assediadores afetam a autoestima de quem é vítima, a ponto de induzir à manifestação de comportamentos retaliatórios. Partindo do objetivo de identificar relações entre as práticas de assédio moral e comportamentos retaliatórios por parte do assediado, nas organizações, esta investigação exploratória contou com a realização de entrevistas semiestruturadas, via recursos digitais, com 20 (vinte) profissionais vítimas de assédio moral. Os relatos obtidos foram submetidos a procedimentos de análise de conteúdo. Foi possível observar que o assédio moral se revela independente de gênero, idade, grau de instrução ou estado civil, embora os trabalhadores que tenham filhos se mostrem mais apreensivos quanto ao medo de perder o emprego, impedindo, muitas vezes, que denunciem as situações em que são expostos. Evidenciou-se que as reações dos assediados são mais sutis, e que a consequência mais comum é se anular dos compromissos com o trabalho para, assim, optarem pela demissão de empregos onde se reconheçam vítimas de injustiças no trabalho.

O assédio moral é uma prática complexa atrelada a um contexto social propiciador de tais situações. Para se analisar essas ocorrências é preciso considerar não apenas o assediador e assediado, como também o ambiente em que esses mecanismos se desenvolvem. Não se restringe a uma questão psicológica como as personalidades

dos envolvidos, ou os cargos ocupados por eles. Refere-se a um processo em que múltiplos fatores podem explicar a ocorrência dessa violência (Glambek; Skogstad; Einarsen, 2018).

As origens de uma prática de assédio moral podem se revelar semelhantes às condições que propiciem conflitos entre profissionais que trabalham em uma mesma organização, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam.

Consequências de sofrer assédio no trabalho são os comportamentos retaliatórios, cuja principal característica refere-se à predisposição de uma pessoa tentar revidar a organização por perceber-se, de alguma maneira, injustiçada (FRANCO; PAIVA, 2018). Atitudes retaliatórias podem se manifestar em intensidades distintas e de modos diversificados, a partir de retenção de informações, erros conjecturados ou outras ações de represália.

O objetivo deste estudo é identificar possíveis relações entre as práticas de assédio moral organizacional e comportamentos retaliatórios por parte do assediado. Os objetivos específicos consistem em: 1) esclarecer e definir o que é assédio moral, detalhando comportamentos e condutas relacionadas a esta violência; 2) conceituar e especificar comportamentos retaliatórios; 3) identificar a relação existente entre práticas de assédio moral e a manifestação de comportamentos retaliatórios por parte do assediado.

Estima-se que vítimas de assédio moral no trabalho poderão perceber experiências de terem sido injustiçadas em alguma relação (seja com chefes, pares ou colegas) que precisam estabelecer para realizar tarefas no trabalho. Essa condição pode desencadear na manifestação de atitudes retaliatórias que, segundo Mendonça (2008), representa um importante tema a ser investigado na área do Comportamento Organizacional, por identificar comportamentos disfuncionais sobre as realizações profissionais em qualquer tipo de organização.

Na busca por investigar o problema apresentado, estão expostas a seguir informações relativas ao assédio moral, aos comportamentos retaliatórios, bem como evidenciada uma relação entre as referidas variáveis.

## 7.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trabalho é um fator importante na vida dos sujeitos, podendo ser considerado uma característica identitária do homem contemporâneo. É também por meio do trabalho que o indivíduo pode desenvolver sua subjetividade, bem como garantir a sobrevivência (Pereira; Tolfo, 2016). É desejável pelo trabalhador que a atividade executada tenha sentido, ou seja, o indivíduo busca encontrar na organização valores compatíveis com os seus, objetivando fazer desse ambiente um local de realização (Nunes; Tolfo; Espinosa, 2018).

É importante ressaltar que o modelo que vigora no mundo globalizado tem promovido mudanças na esfera do trabalho. Flexibilização das relações laborais, como terceirizações, contratos temporários e até mesmo a falta de emprego, associados a cobrança demasiada por metas e uma gestão pouco clara podem ser preditores de práticas violentas no trabalho como o assédio moral (Nunes; Tolfo, 2015).

Não há, na literatura, um consenso quanto aos elementos capazes de caracterizar uma violência no trabalho, como o que se observa nas práticas que configuram o assédio moral. Diferentes definições sobre o assédio no trabalho refletem diversas abordagens utilizadas para o tratamento do tema, bem como sobre considerações aos aspectos referentes ao conceito e possíveis intervenções (Soboll, 2017).

Para sustentar a presente pesquisa, esta seção apresenta as principais teorias utilizadas, iniciando com o assédio moral no trabalho, suas definições e características, seguindo de evidências relacionadas aos comportamentos retaliatórios no ambiente laboral.

### 7.1.2 Assédio moral no trabalho

A violência no trabalho caracterizada como assédio moral ganhou notoriedade nos últimos anos no Brasil. Embora não possa ser configurado como algo novo, o tema passou a ser considerado nas publicações acadêmicas, bem como divulgado pela mídia, alcançando assim tanto trabalhadores como a sociedade em geral. Trata-se de uma situação que não é de fácil caracterização, podendo ser encontradas várias definições que podem provocar até mesmo a banalização dessa violência (Nunes; Tolfo, 2015).

Dos precursores sobre o tema, como Leymann (1990), Freitas, Heloani e Barreto (2008), aos trabalhos mais recentes, como os de Nunes e Tolfo (2015) e Soboll (2017), a duração e a frequência dos atos são aspectos que têm sido utilizados para caracterização do assédio moral no trabalho. Gonçalves, Schweitzer e Tolfo (2020) destacam a repetitividade e o prolongamento destas atitudes como característicos. Leymann (1990), por exemplo, considera que o assédio moral é aquele que ocorre ao menos uma vez por semana.

Nessa linha sobre recursividade, conforme destacam Nunes, Tolfo e Espinosa (2018, p. 207), o assédio moral no trabalho pode ser caracterizado como: “repetidos e frequentes ações, palavras, escritos, gestos, comportamentos, expressões, dirigidas a um ou mais indivíduos, de forma consciente ou inconsciente, que tem por objetivo humilhar, constranger, ofender o alvo”. Ainda que essas situações precisam de constância para a classificação do assédio moral, entende-se que estabelecer um quantitativo de vezes é algo difícil, uma vez que a partir de um limite definido situações graves podem ser subjugadas.

Identificar a intencionalidade de um assediador não é algo simples, devendo ter em mente se, para o julgamento da intenção, está sendo analisado o ato ou as consequências provocadas para a vítima. A inexistência da intenção de praticar o assédio não minimiza os efeitos da violência provocada no assediado (Nunes, 2016). Soboll (2017) esclarece que a intencionalidade não é um elemento obrigatório para identificação do assédio no trabalho.

Nunes, Tolfo e Espinosa (2018) destacam que o assédio moral no trabalho pode ser direcionado a um trabalhador específico ou a vários indivíduos, sem distinção. Nesse sentido, algumas classificações são usualmente adotadas para qualificar modalidades dessa violência.

Para Soboll (2017), o nível do cargo ocupado não é uma condição para definir se uma situação pode ou não ser considerada assédio, visto que ele pode ocorrer em diversos níveis hierárquicos. A autora reforça que essa violência pode ser encontrada em qualquer tipo de relação de trabalho. Nessa perspectiva, as relações que envolvam terceirizados, estagiários, temporários, consultores, também podem ser habitat dessas ocorrências (Soboll, 2017).

Soboll, Freitas e Zanin (2015) asseveram que, quando o assédio organizacional está inserido em um ambiente laboral, práticas hostis e desrespeitosas são vistas como padrões comuns de comportamentos, propiciando assim que casos de assédio interpessoal ocorram.

A respeito disso, Soboll (2017), destaca que, seja assédio interpessoal ou assédio organizacional, é preciso considerar que essa prática ocorre dentro da organização, sendo assim, a instituição é responsável por essas violências. Isso é corroborado por Tolfo, Silva e Krawulski (2015) ao afirmarem que dependendo das práticas de gestão, o assédio pode encontrar meios para se desenvolver, sendo até mesmo estimuladoras dessa violência. Para os autores, atividades relacionadas à Gestão de Pessoas têm um papel fundamental na coibição dessa violência.

Ressalta-se que o assédio moral pode ocorrer em organizações diversas, tanto privadas, quanto públicas. Em adição, a respeito das causas que levam a ocorrência do assédio moral no trabalho, muitas pesquisas o associam com a cultura existente nas organizações. Nessa perspectiva, os elementos da cultura, como práticas e rituais existentes são indícios capazes de inibir ou estimular o assédio (Barreto; Heloani, 2015, Nunes, 2016, Oliveira, 2015, Tolfo; Silva; Krawulski, 2015). Silva, Castro e Dos-Santos (2018) identificam que há tipos de cultura organizacional que favorecem e outros que reduzem a presença do assédio moral. Entretanto, os autores realçam que a cultura tem papel relevante no aparecimento ou manutenção do assédio moral; e ainda que o assédio suscita consequências de tão grande impacto, que podem influenciar no efeito da cultura no ambiente de trabalho.

Cabe enfatizar que as organizações são influenciadas pela macroestrutura em que fazem parte. Assim, numa sociedade em que o desrespeito e a indiferença ao sentimento do outro são regras do jogo (Barreto; Heloani, 2015) e ainda, os direitos humanos são suprimidos pelas organizações do trabalho (Silva; Piolli; Heloani, 2017), relações laborais violentas tornam-se um cenário cada vez mais comum.

É preciso considerar ainda que a gestão por metas presentes em diversas organizações pode levar à proliferação de um comportamento em que apenas a produtividade e a superação dos resultados são importantes. Nesse cenário, aqueles que de alguma forma não atendem aos critérios são indesejáveis, não importando as razões que os levaram a não produzir como deveria (Barreto, Heloani, 2015). Na mesma

linha, Padilha (2015) ressalta que as estratégias questionáveis utilizadas pelas organizações para alavancar a produtividade do funcionário são utilizadas com o estranho propósito de motivá-lo. No entanto, vale ressaltar o entendimento de Soboll, Freitas e Zanin (2015) de que não são as metas, ou o controle do trabalhador que leva ao assédio, mas sim como esses instrumentos são utilizados pela gestão.

Outro aspecto importante relacionado ao assédio é a liderança. Alguns estudos apontam que a forma como os líderes agem com os liderados podem propiciar o surgimento de atitudes violentas no trabalho. As situações de assédio podem ocorrer de forma lenta, sutil e os líderes devem ser instruídos para perceberem esses tipos de comportamentos inadequados, sabendo, assim, intervir no momento adequado. Um líder passivo que não repreende atitudes hostis de sua equipe, pode transmitir a mensagem de que esse comportamento é aceitável e permitido (Glambek; Skogstad; Einarsen, 2018). Além disso, há ainda, conforme apontado por Martinigo Filho e Siqueira (2008), a possibilidade de o assédio moral estar institucionalizado como parte das práticas de gestão e ser estimulado à liderança, sob a percepção de se constituir em um método eficiente para cumprimento das tarefas.

É pertinente destacar que o assédio moral não é algo simples de ser identificado, podendo começar de forma lenta e gradual, até mesmo com tom de brincadeiras, evoluindo para situações mais graves (Nunes; Tolfo, 2015). A respeito do comportamento do assediado, Padilha (2015) reforça que a violência sofrida repercute de forma peculiar em cada vítima. De acordo com a autora, trata-se de algo subjetivo, individual, uma situação difícil em que o assediado pode até mesmo considerar-se como um indivíduo transgressor diante da violência.

Independente do mecanismo utilizado para atingir a vítima, o assédio moral é uma violência no trabalho que provoca consequências graves e até mesmo irreversíveis. Barreto e Heloani (2015) reforçam que o assédio pode levar o indivíduo a se sentir excluído, provocando patologias físicas e psíquicas, culminando inclusive no seu suicídio. A exposição a violências no trabalho pode afetar também o relacionamento familiar das vítimas. Rodríguez-Muñoz, Antino e Sanz-Vergel (2017) constataram que em decorrência da violência, trabalhadores assediados no trabalho sofreram com problemas de relacionamentos com as suas famílias e cônjuges, como a exposição constante a conflitos.

No entanto, essas consequências não se limitam apenas ao âmbito individual. Em um ambiente de trabalho em que o assédio está presente, todos os trabalhadores ficam expostos a um clima ruim (Nunes, 2016). Conforme ressaltam Freitas, Heloani e Barreto (2008), para a organização podem ocorrer problemas como, a rotatividade não programada, o absenteísmo e diminuição da produtividade. Ainda que o assédio possa ser utilizado como mecanismo da gestão para alavancar os resultados (Padilha, 2015), essa pressão não é sustentável por longo tempo. E a sociedade ainda arca com o ônus de ter trabalhadores adoecidos, muitos com afastamento do trabalho por incapacidade comprovada por perícia médica, causado pelo assédio moral. Nunes (2016) resalta que as consequências do assédio para as vítimas ainda é um assunto que carece de atenção.

De qualquer forma, percebe-se que os indivíduos que vivenciam situações de assédio podem desenvolver comportamentos retaliatórios em relação à organização (NASEER *et al.*, 2018), evidenciando assim outro possível efeito dessa violência. Nesse sentido, para a compreensão dessa possível relação com o assédio, o próximo tópico traz o levantamento teórico acerca dos comportamentos retaliatórios.

### 7.1.3 Comportamento retaliatório

Compreendendo-se que posturas e atitudes de profissionais interferiram não somente sobre a produtividade nas organizações como, também, sobre os relacionamentos interpessoais em qualquer tipo de contexto de trabalho, Mendonça (2008) defende a necessidade de se analisar injustiças vividas e percebidas nas organizações. Para Ferreira, Paiva, Santos e Dutra (2018), comportamentos disfuncionais são consequências de tratamentos indevidos projetados nas relações entre chefes e subordinados e, também, entre pares e colegas. Nessa perspectiva, um principal exemplo de possíveis disfunções se configura como atitudes retaliatórias.

As retaliações nas organizações começaram a ser estudadas pelos psicólogos organizacionais na última década do século XX, conforme se identifica nas publicações de Skarlicki e Folger (1997). Esses autores atribuem, como origem do termo “retaliação”, a apropriação de lei de talião, que indica revanches do tipo “olho por olho, dente por dente”, conforme se pode observar nas interações de alguns funcionários, nas organizações, indicando comportamentos negativos para relações harmoniosas e, por vezes, imprescindíveis para viabilizar bons desempenhos de equipes de trabalho. A

intencionalidade deste tipo de conduta se revela no sentido de punir um ofensor, em resposta a uma injustiça percebida de seus atos, segundo os primeiros estudos sobre o tema, desenvolvido por Townsed, Philips e Elkins (2000).

Para Franco e Paiva (2018), o comportamento retaliatório caracteriza-se por uma propensão de o indivíduo tentar revidar a empresa por perceber-se, de alguma forma, injustiçado no trabalho. Já Mendonça, Flauzino, Tamayo e Paz (2004) delimitam que os comportamentos retaliatórios, nas organizações, podem ser apresentados de maneira sutil (a exemplo de não colaborar para o melhor desempenho de tarefas desenvolvidas em equipe) ou agressiva (empenhar-se em estabelecer conflitos ou desmoralizar colegas, por exemplo) por algum funcionário que tenha sofrido alguma condição percebida como injustiça praticada contra ele. Todavia, tais comportamentos não são facilmente declarados. É preciso observar posturas, atitudes e relatos que alguns funcionários emitam em seus cotidianos de trabalho.

Ao compreenderem as atitudes retaliatórias como consequências de como sejam vividas interações sociais nas organizações, Mendonça e Tamayo (2003) delimitam componentes afetivos como indignação, ressentimentos e decepções como preditores das intenções de um funcionário reagir de modo sutil ou agressivo, porém consciente, a algum fato com o qual se identifique tendo sido injustiçado na organização. Uma vez que se perceber vítima de uma prática de assédio moral possa representar circunstância de injustiça, foi relevante apurar, neste estudo, relatos dos pesquisados que evidenciassem manifestar intenções, ou mesmo práticas de comportamentos retaliatórios.

## 7.2 MÉTODO DE PESQUISA

Essa pesquisa pode ser caracterizada como exploratória de natureza qualitativa. De acordo com Yin (2016), a pesquisa qualitativa privilegia a subjetividade dos sujeitos envolvidos, buscando a caracterização e compreensão dos fatos a partir de suas percepções. Em relação ao caráter exploratório, Vergara (2016) enfatiza a valorização de aspectos gerais que caracterizam o objeto de estudo, ainda pouco explorado, possibilitando o aprimoramento de ideias, pois embora existam diversas pesquisas sobre o assédio moral, poucas abordam o comportamento do indivíduo após sofrer a violência.

Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, cujo roteiro foi elaborado especificamente para esta pesquisa. As questões mais relevantes que emergiram em pesquisa de campo puderam ser consideradas ao se avaliar a influência da prática de assédio moral à manifestação de comportamentos retaliatórios.

As entrevistas foram realizadas com 20 pessoas, individualmente, por meio de canais como Zoom ou Hangouts, gravadas e posteriormente transcritas. Segundo Vergara (2016), o critério para a seleção de sujeitos foi o de acessibilidade, que contempla o convite a pessoas da rede de relacionamentos dos pesquisadores que se dispuseram a participar. Os entrevistados receberam pseudônimos com o objetivo de resguardar o anonimato. Em adição, a saturação, que consiste em finalizar o levantamento de dados no momento em que se percebe que não estão sendo acrescentadas informações ou percepções, que alterem ou melhor esclareçam a compreensão do fenômeno investigado, também foi considerada como critério (Thiery-Cherques, 2009).

O método de interpretação de dados utilizado foi a análise de conteúdo, baseando-se na técnica de categorias temáticas, que, segundo Bardin (2011, p. 48), consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

Os relatos dos entrevistados viabilizaram identificar perspectivas comuns, por se perceberem sofrendo injustiças no ambiente de trabalho, especialmente configurando práticas e processos de assédio. Com isso, foi possível delimitar como categorias de análises:

Propósitos de opressão por parte dos assediadores; Como assediados reconhecem a situação de injustiça, podendo se reverter em atitudes retaliatórias, ou anulação de si próprios no desempenho de suas tarefas; Sentimentos que o assediado revele e que possam repercutir em atitudes retaliatórias; Evidências de comportamentos retaliatórios, por parte dos assediados; Necessidades de intervenções sobre os processos de assédio; Consequências do assédio, tanto para a vítima, como para as organizações.

A partir destas categorias, os relatos obtidos foram submetidos a análises de conteúdo.

### 7.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram realizadas 20 (vinte) entrevistas com pessoas que afirmavam ter vivido, em algum momento de suas vidas profissionais, experiências que configuram práticas de assédio moral. Identificaram isso ao reconhecerem terem sido vítimas de injustiças e opressões exercidas por chefes e/ou colegas em contextos de trabalho. Em consideração a condições sociais gerais, os participantes desta pesquisa se caracterizam da seguinte maneira:

Tabela 1: Características gerais dos entrevistados

		Total:	Faixa etária	Escolaridade:
Gênero:	Homens	6	20-25 (1)	Básico/Fundamental (0)
			26-30 (0)	Graduação (1)
			31-35 (1)	Pós-graduação (5)
			36-40 (1)	
			Mais de 40 (3)	
	Mulheres	14	20-25 (1)	Básico/Fundamental (1)
			25-30 (1)	Graduação (7)
			31-35 (6)	Pós-graduação (6)
			36-40 (4)	
			Mais de 40 (2)	

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022)

É pertinente considerar, que além de determinadas condições que afetam a identidade com o trabalho, há fatores contextuais que representam possíveis imposições quanto à necessidade de se persistir num emprego. Uma das principais influências contextuais se refere às necessidades pessoais e familiares para se garantir meios de sustento (sobrevivência), conforme o trabalho se apresenta na compreensão de Pereira e Tolfo (2016), ou mesmo sujeições a possíveis atos de violência, para se manter empregado num mundo com constantes imposições que ameacem estabilidades de empregos, consideradas por Nunes e Tolfo (2015).

Uma vez que a composição familiar pode ser uma condição que desperte maior preocupação para se preservar em um emprego, funcionários assediados podem vir a se impor a exigência de se manterem, por mais tempo, na sujeição a opressões pelo

receio de perderem o sustento para os filhos, conforme foi destacado em algumas entrevistas:

Eu não era igual as meninas que eram auxiliares que falavam, ‘meu Deus, eu preciso disso aqui para sustentar meu filho’. Eu não, graças a Deus eu tive o privilégio de falar, eu posso ficar aqui um ano que é o tempo que eu preciso para juntar dinheiro. (“Cláudia”)

Eu saía extremamente angustiada de casa para o trabalho, sabendo de toda a situação (...) ficava com medo de olhar pela janela e ver que alguém está me observando, medo de ser demitido. Porque querendo ou não eu tinha uma família pra cuidar, minha filha tinha acabado de nascer. (“Ricardo”)

Além da preocupação com o sustento dos filhos, dependendo do tipo de assédio sofrido, é possível que interferira em vidas pessoais e conjugais. Isso reforça os achados de Muñoz, Antino e Sanz-Vergel (2017), que problemas familiares podem ser consequências para pessoas que sofrem assédio no trabalho.

Primeiro que psicologicamente aquilo te afeta. E segundo que nesse dia eu contei pro meu marido. Porque você imagina essa história chegando no ouvido dele. Imagina essa história chegando lá em galpão. Galpão é chão de fábrica, peão... “Ah, a moça do RH tem um caso com o dono da empresa”. Então eu cheguei em casa e contei pro meu marido. Ele falou ‘Sai de lá imediatamente.’. Graças a Deus que há uma confiança na nossa relação. Que ele não é uma pessoa estourada. Imagina se fosse! (“Cleusa”)

Fui ficando cada vez mais reclusa nas relações pessoais. Tive depressão. Meu namorado me ajudou muito a não “afundar”, mas eu demandava muito dele. Senti que a relação não foi saudável na época. (“Jane”)

Assim, foi possível categorizar como os pesquisados se apresentavam:

Tabela 2: Condições de vida pessoal/familiar dos entrevistados

		Total:	Estado civil:	Responsabilidade familiar
Gênero:	Homens	6	Solteiros (3)	Com filhos (3)
			Casados (3)	Sem filhos (3)
			Divorciados (0)	
	Mulheres	14	Solteiras (8)	Com filhos (3)
			Casadas (5)	Sem filhos (11)
			Divorciadas (1)	

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2022)

Ao se observar que o assédio moral não é um fato de fácil constatação (NUNES; TOLFO, 2015), uma condição que pode ser comum de se observar como um indício (ou mesmo um primeiro estágio) de práticas de assédio que possam vir a se consolidar como

um processo, na interação entre assediador e assediado, em uma relação de trabalho, consiste na possível omissão de informações importantes para a preservação e estabilidade no emprego de quem seja vítima.

Robbins, Judge e Sobral (2010) identificam esse tipo de atitude como intencional por parte de um potencial assediador ao iniciar uma relação de conflito para oprimir um assediado. Logicamente que este tipo de atitude se revela quando há intenções de prejudicar a imagem profissional do assediado, especialmente quando há relação de hierarquia no contexto de trabalho (como entre um supervisor e um subordinado, por exemplo).

Com base nessa possibilidade, foi perguntado aos participantes desta pesquisa se, em algum momento, perceberam que não estavam devidamente informados sobre uma reunião, ou alguma atividade importante que todos, no setor, ou mesmo na organização, deveriam participar.

Pode ser comum que o assediador omita informações, ou deturpe as realizações do assediado, com o propósito de dificultar o seu trabalho:

Minha gerente queria que a pessoa que lida com licitações me treinasse para quando surgisse uma vaga eu conseguisse a transferência. A pessoa (superior indireto) colocou vários empecilhos, disse que não, que não tinha tempo. É um trabalho especializado, que só ele tem conhecimento [...] justamente porque só ele fazia, isso dava um *status* a ele. Ele não concordou de me treinar. E quando surgiu a vaga justificaram a contratação de outra pessoa (externa) [...] que foi contratada por ter conhecimento. (“Angélica”)

Colocava pra mim uma responsabilidade que não me competia. Alguma coisa que ela, enquanto coordenadora tinha que fazer, ela jogava pra mim. Pra minha responsabilidade... pois se desse algum problema, eu que responderia. (“Denise”)

De maneira geral, mesmo quando não seja verificada a condição de ser excluído de comunicações e transmissões de mensagens e informações relevantes no cotidiano de tarefas. Um assediado pode identificar a condição do assédio no trabalho ao se reconhecer vítima de alguma injustiça, conforme observado por Mendonça (2008) e Franco e Paiva (2018). A partir do reconhecimento da sujeição ao assédio, pode ser determinante que a vítima passe a manifestar atitudes retaliatórias. Tais atitudes podem ser projetadas contra a orientação para se desempenhar uma tarefa, ou sob a intenção de provocar conflitos com outros colegas, ou mesmo no evitamento do assediador:

A primeira coisa que eu fiz foi afastar dela (gestora). Nunca fui próxima na verdade. Era assim, a mulher chegava na sala e eu saía. Inventava alguma coisa para fazer. (“Ana”)

Já que não aceita suas opiniões, já que você não serve pra nada... então vamos ver se realmente é assim, se você retém informação, pra ver se te valorizam um pouco e te reconhecem de uma certa forma. (“André”)

Um gerente recém-chegado à agência, querendo mostrar serviço, reuniu toda a equipe e exigiu que cada um falasse, individualmente, em separado, sobre o que o outro colega fazia de errado. Incitou a inimizade entre a equipe, ameaçou colegas de perderem a função. (“Luiz”)

Em muitos contextos de trabalho, por mais que se configure como uma dicotomia entre as devidas medidas para se promover o bem-estar para a melhor realização das tarefas e a pressão por resultados, é possível identificar fatores da própria cultura organizacional que propiciem práticas de assédio. Isso pode ser observado em compatibilidade dos valores organizacionais com o excesso de expectativas sobre a produtividade do trabalhador, de acordo com Nunes, Tolfo e Espinosa (2018).

Aconteceu dela (assedadora) abrir a porta do armário e falar assim ‘está vendo isso daqui? É um monte de currículo. Se você for mandada embora, vai fazer uma fila lá fora. Tem muita gente querendo trabalhar aqui dentro. Hoje você não vai embora daqui nem que seja meia noite, enquanto você não me entregar o que estou te pedindo’. (“Raquel”)

Acontece muito das pessoas ficarem depois do horário de trabalho pra fazer um monte de coisa. Bate o ponto e volta porque está com alguma entrega atrasada. E vive falando ‘ah, porque aqui tem meritocracia!’, mas você nunca vê. A maioria das pessoas antigas já saíram da empresa pelo mesmo motivo, que é várias promessas de aumento, de melhora (...) E aquilo nunca acontece. Parece que já virou hábito deles mesmo. (“Flávia”)

No entanto, Tolfo, Silva e Krawulski (2015) destacam que algumas práticas, conforme adotadas para o desenvolvimento do trabalho, em uma organização, possam induzir ou, até mesmo, estimular a prática de um assédio. Silva, Castro e Dos-Santos (2018) observam esta mesma possibilidade em relação às características de uma cultura organizacional, de modo que o jeito de ser e pensar que seja compartilhado pelos funcionários de uma organização (consolidando, assim, a sua cultura organizacional) possam contribuir para intensificar ou eliminar a possibilidade de um assédio.

Quando eu comecei a minha vida profissional eu era estagiária que foi o momento que eu achei que sofri mais assédio moral. Eu tinha duas chefes e era muito comum elas ficarem sempre querendo culpar alguém, principalmente uma delas. Achar um culpado. Eu era sempre a culpada de tudo. Pergunta, de quem é a culpa e a culpa sempre era minha. E lá eles exigiam muito mais do que um estagiário pode fazer. Eles exigiam muito a

proatividade, que você desse conta de muita coisa, que você fosse responsável por processos, coisas que o estagiário não deveria ser. Coisa que quando você errava, você se ferrava. E todo mundo tirava o corpo fora e a culpa era do estagiário. (“Carla”)

Aspectos próprios da cultura organizacional contribuem para a ocorrência de um assédio, conforme considerados por Barreto e Heloani (2015) e Padilha (2015). Isso remete à competitividade interna (entre funcionários) por produtividade e alcance de metas. Soboll, Freitas e Zanin (2015) ressaltam que não consiste na determinação das metas e expectativas de produtividade que recaiam sobre os funcionários como um fator preditor para um assédio, mas sim a maneira como gestores, pares ou colegas de trabalho se apropriam, indevidamente, destas diretrizes para o trabalho, que acabe fundamentando as opressões exercidas por um assediador. Sobre esse tipo de “comportamento desviante”, Ferreira, Paiva, Santos e Dutra (2018) apontam que um funcionário assediado passa a manifestar comportamentos retaliatórios.

As tarefas foram substituídas por tarefas mais desagradáveis, porque era uma sobrecarga muito grande, então tudo que era ruim, ela (gestora) passava pra gente. Eu agi normalmente, eu não reagi a situação, porque lá era um clima organizacional do tipo ‘você é pau para toda obra’, entende? Então, eu fiz sem problemas, não questionei, só executei. (“Cláudia”)

Creio que a pior coisa [...] foram as humilhações. Eu ocupava um cargo de analista, mas tinha uma equipe na qual eu era responsável. A gestora, por diversas vezes, entrava no setor e criticava o trabalho de todos, de maneira ríspida, gritando. A pior vez foi quando um gestor da unidade corporativa acompanhava os trabalhos do setor e a gestora entrou na sala falando que a equipe era incompetente, que ela deveria demitir todos. Todos da minha equipe, inclusive eu, ficamos sem graça, sem saber o que falar. Era injusto, pois a equipe estava se dedicando a fazer um trabalho adequado. (“Flor”)

Apesar da conformidade aos valores compartilhados, para a formação de uma cultura organizacional, há de se considerar, também, as perspectivas do indivíduo assediado. Especialmente no tocante a atitudes retaliatórias, sentimento de indignação, ressentimentos e decepções, de acordo com Mendonça e Tamayo (2003), também podem ser identificados como origens das intenções de um funcionário em reagir, de modo sutil ou agressivo, porém consciente, a algum fato com o qual se identifique tendo sido injustiçado na organização, seja solicitando uma intervenção, seja se desestimulando, ao extremo, para ser produtivo.

Na época, cheguei a ir no sindicato conversar e fui orientado a não fazer a denúncia. Eles me explicaram que embora eu declarasse, eu teria que provar. O que eu tinha como prova eram as ligações que segundo eles (sindicato) não

era algo tão explícito. E aí na época uma pessoa do sindicato que eu já havia trabalhado em outro momento, me orientou a ficar quieto porque infelizmente, no meio onde eu trabalho, acaba que essas coisas marcam você. É uma coisa muito complicada. E aí eu com receio da minha carreira que estava no início, eu pensei: vou ficar quieto, não vou ficar me indispondo não, vou ficar mudo. (“Gustavo”)

(...) procrastinava para realizar as tarefas chatas que me restavam. Comecei a levar coisas pessoais (estudo) para realizar no horário de trabalho, fingia que trabalhava (...) Tornei-me mais crítica em relação a ambientes de trabalho, não me permitindo permanecer em locais ou com pessoas que acreditava não fazerem bem pra minha saúde física e mental. (...) Até hoje sinto asco só de pensar na imagem da pessoa assediadora. (“Amanda”)

Comportamentos retaliatórios são identificados, nas organizações, de maneira sutil (a exemplo de não colaborar para o melhor desempenho de tarefas desenvolvidas em equipe) ou agressiva (empenhar-se em estabelecer conflitos ou desmoralizar colegas, por exemplo) ao se observar as reações de um funcionário vítima de assédio, conforme argumentam Mendonça, Flauzino, Tamayo e Paz (2004). Isso pode acarretar em desgastes nas interações sociais com colegas, ou mesmo na indisponibilidade para tarefas:

O que a gente mais vê que acontece é que as pessoas se vingam por não poder sair no momento, mas se vingam prejudicando a empresa. (“Cleusa”)

Logicamente que depois da significativa redução da minha motivação para continuar comprometido com a organização, comecei a sentir raiva da gestão do lugar. Ninguém se importava em relação a como eu estava, mesmo depois de desabafar o quanto me sentia injustiçado com aquilo. Perceber que o RH não fez nada, em relação ao que estava acontecendo, me provocou mais indignação ainda. Então parei de ajudar colegas, comecei a negar disponibilidade para qualquer tarefa extra. Nem mesmo de confraternizações, como festinhas de aniversário de algum colega, eu não ia mais. Fiquei triste, mas a revolta era mais nítida. (“Yago”)

Além dos desprazeres implicados na condição de se reconhecer manifestando atitudes e retaliatórias, há de se considerar, também, consequências mais graves sobre o indivíduo assediado. Além de se sentir excluído, um funcionário assediado, conforme analisado por Barreto e Heloani (2015), pode vir a desenvolver e sofrer patologias físicas e psíquicas, incorrendo, até mesmo, no risco de ideações suicidas. Impactos negativos sobre o autovalor de um funcionário assediado puderam ser destacados em relatos de alguns entrevistados, como:

Eu usava cabelo anelado. Nunca mais usei. Agora só produto químico. Eu não consigo... Cheguei um dia pra trabalhar e minha coordenadora direta virou e falou assim... aliás, ela deu um grito: ‘Nossa o que que é isso?’. Aí eu me olhei

de cima abaixo e pensei 'o que foi? Tô rasgada, tô suja?'. Aí ela falou 'pelo amor de Deus, esse cabelo aqui nunca mais. Esse cabelo miojo não. Faz o favor de fazer escova nesse cabelo'. ("Raquel")

Chegou um ponto que eu estava ficando louca, dando crise de labirintite, e querendo ficar afastada. Tive uma crise de choro muito grande, um dia fui parar no hospital e não conseguia parar de chorar. ("Amália")

Desmotivada, insatisfeita, com baixo engajamento. Desenvolvi transtorno de ansiedade e pânico. Lembro que diariamente ia para o trabalho rezando o terço durante o trajeto. Já saía de casa muito angustiada. ("Amanda")

Soboll (2017) defende que intervenções sejam necessárias sobre atos que se evidenciem como violências aplicadas sobre funcionários, a exemplo de ocorrências que se repitam entre assediador (na condição, logicamente, de opressor) e assediado (vítima), conforme Glambek, Skogstad e Einarsen (2018) delimitam.

Deve-se considerar, também, a comum observação de Nunes (2016) e Soboll (2017) de que, ainda que não exista a efetiva intencionalidade de um assediador, um funcionário que se perceba na condição de assediado poderá vir a manifestar reações como efeitos resultantes de violências e injustiças que identifique ter vivido em seu respectivo local de trabalho.

Assim, o mais inevitável efeito pode se revelar no desejo de ser desligado na organização:

Eu tive uma síndrome do pânico em 2019, no início do ano, eu fiquei afastada. Quando eu retornei, eu pedi pra sair. Eles me pediram pra que eu ficasse mais um tempo, porque não tinha ninguém que fizesse auditoria na parte de dados. Eu fiquei. E quando foi no final do ano, eu passei mal novamente, fiquei hipertensa. Devido essa hipertensão, eu pedi de novo pra sair. E eles acordaram em me mandar embora no final do ano. ("Flávia")

Eu comecei a pensar que nunca mais eu queria aquilo para minha vida. Então, qualquer indício de assédio moral que eu tenha em qualquer lugar que eu trabalhe, eu já saio. Eu não fico mais aguentando um ano, igual eu aguentei, só por causa de dinheiro. ("Cláudia")

Observa-se como condição predominante, nos relatos apresentados pelos entrevistados, que a atitude mais comum se consolidou na decisão de se desligarem dos empregos onde se perceberam vítimas de assédio e opressões. Isso evidencia que a disposição para a manifestação de comportamentos retaliatórios pode ser mais comum de se revelar nas atitudes de "se anular" do que efetivar algum dano, ou vingança, contra assediadores.

Isso foi muito justificado pela percepção de que a empresa (ou instituição), de modo geral, não deva ser prejudicada devido às más condutas de alguns profissionais opressores. No entanto, cabe o questionamento se o desvínculo de profissionais assediados não representa perda de talentos nas organizações.

#### 7.4 PARA CONCLUIR

Sobre as situações de assédio vivenciadas pelos sujeitos pesquisados, ficou evidente, nos depoimentos coletados, que muitas se manifestaram ou iniciaram como algo sutil, como deixar de ser informado previamente sobre alguma reunião de trabalho, ou ser privado de alguma informação relevante pelo assediador.

Outro ponto relevante refere-se aos comportamentos assumidos pelas vítimas após as violências sofridas. Entre os pesquisados, foi predominante a percepção de que a organização não deveria ser prejudicada diante de atitudes assediadoras. Entretanto, ficou evidente no decorrer dos relatos que algumas vítimas manifestaram comportamentos retaliatórios que poderiam prejudicar a execução dos serviços como evitar contato com o assediador, sair mais cedo do trabalho, reter informações e morosidade na execução das tarefas. Nesse sentido, acredita-se que o assédio moral despertou sentimento de injustiça nos entrevistados, provocando em muitos um comportamento com intenção de prejudicar a empresa.

Foi notório também que a atitude mais comum entre as vítimas foi a de pedir demissão dos empregos. Mesmo dentre aqueles que não chegaram a desligar-se pelos mais variados motivos, muitos pensaram em pedir demissão. Trata-se de uma atitude que pode ser considerada como “autoanulação”, uma vez que, mesmo sendo vítimas, os sofrimentos provocados são tão desgastantes, que apenas afastar-se daquele ambiente é visto como solução, ainda que sob risco de ficarem sem o próprio sustento. Cabe questionar o quanto a organização pode perder com a saída de um funcionário, provocando problemas em relação ao clima laboral, sentimento de impunidade, perda de talentos e até mesmo afetar, negativamente, a imagem da instituição.

Observou-se que as principais consequências do assédio, para as vítimas, foram relacionadas à diminuição da autoestima. Foram apurados, também, alguns casos de manifestações de problemas psíquicos e físicos em decorrência das exposições que viveram.

Considerando o assédio ser um fenômeno complexo e suas consequências prejudiciais aos indivíduos e às organizações, espera-se que a pesquisa apresentada possa contribuir para o entendimento desse processo. Nesse sentido, reforça-se às necessidades de intervenções por parte das organizações, apontadas neste estudo, como forma de evitar que as situações de assédio fiquem na impunidade e sejam vislumbradas como um comportamento admissível por parte dos funcionários e ainda gerem atitudes retaliatórias das vítimas.

Com relação às limitações deste estudo, destaca-se o caráter delicado do assunto abordado. Dada a sutileza que o tema exige, observou-se que em alguns momentos os depoentes se mostraram emocionados com relação às suas lembranças. Nesse sentido, não é possível garantir que as emoções possam ter inibido algum tipo de relato. Diante dessas situações, os pesquisadores buscaram deixar os entrevistados à vontade no momento dos seus depoimentos. Na busca de avançar os estudos sobre o tema, sugere-se uma agenda de pesquisa futura.

Uma possível pesquisa pode ser feita com o intuito de investigar comportamentos retaliatórios em indivíduos assediados e não assediados. Ademais, estudos de caso podem ser realizados em organizações que apresentem um elevado número de casos de assédio buscando relacionar a cultura com as violências vividas e os comportamentos manifestados.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, M.; HELOANI. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serviço Social & Sociedade**. São Paulo, n.123, p. 544-561, 2015.
- FERREIRA, J. M. P.; PAIVA, K. C. M.; SANTOS, J. N.; DUTRA, M. R. S. Estresse, retaliação e percepção de injustiça nas organizações: proposição de modelo teórico integrativo. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.16, n.4, p.774-787, 2018.
- FRANCO, D. S.; PAIVA, K. C. M. Justiça Organizacional e Comportamentos Retaliatórios: como jovens aprendizes (não) se posicionam?. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 331-349, 2018.
- FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO; M. **Assédio Moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GLAMBEK, M.; SKOGSTAD, A.; EINARSEN, S. Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study. **Work & Stress**, v. 32, n. 3, p. 297-312, 2018.
- GONÇALVES, J.; SCHWEITZER, L.; TOLFO, S. R. Assédio Moral no Trabalho: uma Revisão de Publicações Brasileiras. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2020.
- GONÇALVES, W. J. Discriminação contra a mulher obesa e assédio moral genérico: tutela efetiva da igualdade no processo de reversibilidade de conduta uma questão de direitos fundamentais. **Desafio: Revista de Economia e Administração**, São Paulo, n. 10, v. 22, p. 67-82, 2009.
- LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and victims**, v. 5, n. 2, pp. 119-126, 1990.
- MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008.
- MENDONÇA, H. Atitudes retaliatórias. In: SIQUEIRA, M. M. M. (e col.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, pp.249-263.
- MENDONÇA, H.; FLAUZINO, D. P.; TAMAYO, Á.; PAZ, M. G. T. Percepção e julgamento da retaliação organizacional: construção e validação fatorial de um instrumento. **Estudos de Psicologia**, v.9, n.3, pp.543-551, 2004.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, Á. Construção e validação de uma medida de atitude em relação à retaliação organizacional. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v.2, n.2, p.147-153, 2003.
- NASEER, S.; RAJA, U.; SYED, F.; BOUCKENOOGHE, D. Combined effects of workplace bullying and perceived organizational support on employee behaviors: does resource availability help?. **Anxiety, Stress, & Coping**, v. 31, n. 6, p. 654-668, 2018.

NUNES, T. S. **A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina**. Tese - Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. O assédio moral no contexto universitário: uma discussão necessária. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 21-36, 2015.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. Assédio moral no trabalho: a compreensão dos trabalhadores sobre a violência. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 2, p. 205-219, 2018.

OLIVEIRA, R. T. Propostas de um modelo de ciclo básico do Assédio Moral no Trabalho sua sustentação teórica e uma breve descrição da atuação da Superintendência Regional do Trabalho em Santa Catarina. In: TOLFO, S. R.; OLIVEIRA, R. T. (orgs). **Assédio moral no trabalho: características e intervenções**. Florianópolis: Lagoa, 2015, pp.17-51.

PADILHA, V. Capitalismo, modelos de gestão e assédio moral no trabalho. In: PADILHA, V. (Org). **Antimanual de gestão: Desconstruindo o discurso do Management**. São Paulo: Ideias & Letras, 2015, pp. 127-157.

PEREIRA, E. F.; TOLFO, S. T. R. Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico epistemológicas. **Psicologia Argumento**, v. 34, n. 86, 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRÍGUEZ-MUÑOZ, A.; ANTINO, M.; SANZ-VERGEL, A. I. Cross-domain consequences of workplace bullying: A multi-source daily diary study. **Work & Stress**, v. 31, n. 3, p. 297-314, 2017.

SILVA, E. P.; PIOLLI, E.; HELOANI, J. R. Direitos humanos sob ameaça: organizações patogênicas, trabalho e subjetividade. **Revista Educação: Teoria e Prática**, v. 27, n. 54, 2017.

SILVA, L. P. S.; CASTRO, M. A. R.; DOS- SANTOS, M. G. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação do Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.22, n.2, art. 5, pp. 249-270, 2018.

SKARLICK, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.82, n.3, pp.434-443, 1997.

SOBOLL, L. A. P. Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: critérios obrigatórios e complementares. In: SOBOLL, L. A. P. **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. São Paulo: LTrpp, 11-12 , 2017.

SOBOLL, L. A. P. FREITAS, J. A. R.; ZANIN, F. C. Assédio Moral Organizacional: especificidades da prática em organizações públicas e a atuação sindical. In: EMMENDOERFER; M. L.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. (orgs). **Assédio Moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. Curitiba, PR: CRV, 2015, pp. 54-66.

THIERY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing-Opinião e Mídia**, n. 3, set. 2009.

TOLFO, S. R.; SILVA, N.; KRAWULSKI, E. Assédio Moral no Trabalho: interface com a cultura organizacional e a Gestão de Pessoas em organizações públicas. In: EMMENDOERFER; M. L.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. (orgs). **Assédio Moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. Curitiba, PR: CRV, 2015, pp.99-117.

TOWNSED, J.; PHILIPS, J. S.; ELKINS, T. J. Employee retaliation: the neglected consequences of poor leader-member exchange relations. **Journal of Occupational Health Psychology**, New York, v.38, n.4, pp.457-463, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

## 8. A SÍNDROME DE BURNOUT E SUAS IMPLICAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Leandra Silva Duarte

Michelle Verdeiro de Jesus

A Síndrome de *Burnout* (SB) é definida como um distúrbio ocupacional ocasionado pela sobrecarga de trabalho e acúmulo de tarefas. Vale evidenciar que o desenvolvimento de *Burnout* pode afetar todos os trabalhadores, independente de seu segmento. Este trabalho objetivou apresentar a temática que circunda os sinais e sintomas da SB no ambiente de trabalho. Foi realizado um estudo qualitativo, seguido de pesquisa com aplicação do Questionário Preliminar de Identificação do *Burnout* elaborado e validado por Chafic Jbeili (2008), feito o levantamento estatístico após a pesquisa. Destaca-se que os trabalhadores respondentes que atuam na área administrativa (12,85%) estão com a SB instalada e os profissionais que atuam na área operacional e produção (11,44%) estão na fase inicial da SB e 11,44% com o início da instalação da SB. Foi possível observar que a maioria dos participantes (43,5%) apresentou a instalação da SB. A pesquisa mostrou que grande parte dos profissionais que participaram do estudo tem chance de desenvolver a síndrome, o que evidencia a necessidade de divulgar estudos e ações que na perspectiva de difundir o conhecimento sobre a SB, propiciando o planejamento e implementação de estratégias de prevenção.

Na atualidade, o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e com elevados níveis de exigência e perfeccionismo. Nesse cenário, os profissionais estão enfrentando em suas atividades taxas elevadas de sobrecarga psicológica e estresse, motivadas pela competitividade (Mckinley; Bolanda; Mahanb, 2017). Essa realidade reflete um grande problema psicossocial, retrato do capitalismo desenfreado e do homem moderno que confere seu tempo a jornadas de trabalho exaustivas e que possui,

a cada dia, menos tempo para realização de atividades prazerosas (Lima; Campos; Reis, 2012).

De acordo com a *International Stress Management Association (ISMA)*, o Brasil é o segundo país com maior número de trabalhadores afetados com a síndrome da exaustão. Ainda, segundo a ISMA, 72% da população brasileira sofrem alguma sequela ocasionada pelo stress, desse total 32% sofrem da Síndrome de *Burnout* e 92% das pessoas com a síndrome continuam trabalhando (ISMA-BR, 2022).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) incluiu a Síndrome de *Burnout* (SB) como fenômeno ocupacional na Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID-11), que entrou em vigor em janeiro de 2022. Desse modo, trabalhadores que sofrem desse problema têm acesso aos direitos da legislação brasileira com respeito às doenças de trabalho. De acordo com a CID-11, a Síndrome de *Burnout* é uma das principais causas que levam as pessoas a buscarem tratamentos de saúde (OPAS, 2019).

Alguns artigos apontam para a necessidade de estudos, uma vez que a SB traz prejuízos para o trabalhador e também para a instituição. Nesse sentido, tornam-se necessárias pesquisas que possam ampliar e difundir o conhecimento sobre a *Burnout* que envolve o trabalhador em seu ambiente de trabalho e que pode ser evitada a partir de condutas que tornem a rotina de trabalho mais prazerosa.

O estudo aqui apresentado tem por justificativa a relevância do tema, na perspectiva de elucidar o conceito e buscar informações a respeito do acometimento da síndrome. Mesmo sendo um problema de saúde coletiva na contemporaneidade, ainda se percebe que, muitas vezes, há invisibilidade da temática e da relação entre o trabalho e a saúde do trabalhador. Nesse viés, tem-se como questão-problema norteadora deste estudo: como a Síndrome de *Burnout* afeta os trabalhadores em seu ambiente de trabalho?

## 8.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo “*Burnout*”, de origem inglesa, deriva de *burn*, que significa queima, e *out*, que significa exterior, e designa algo que deixou de funcionar por exaustão de energia. Pode-se dizer que o termo descreve uma síndrome com características

associadas, que representam uma resposta ao estresse crônico do trabalho, gerando um esgotamento físico e emocional (Batista *et al.* 2013).

A pesquisa direcionada ao *Burnout* teve início no ano de 1974, quando o norte americano Herbert Freudenberger percebeu que a síndrome é um quadro de esgotamento físico e mental com intensa irritabilidade relacionado a condições adversas de trabalho. Para ele, o próprio indivíduo ou a sociedade estabelece uma meta inatingível fazendo com que desta forma haja uma um esgotamento físico e mental. Tal esgotamento vai ocorrer na área de vida onde há mais expectativa de sucesso, o trabalho (Freudenberger; Richelson, 1987).

A SB fundamenta-se na perspectiva social-psicológica de Maslach (1976), considerando três principais premissas: a exaustão emocional, a despersonalização e a redução da realização pessoal e profissional. A exaustão emocional, é caracterizada pelo momento em que o profissional está com esgotamento físico e mental e falta de entusiasmo para exercer as suas atividades laborais. A despersonalização acontece quando o profissional está no seu limite de esgotamento e começa a refletir em terceiros sua insensibilidade emocional tratando os mesmos de forma desumana e hostil. Por sua vez, a redução da realização pessoal e profissional é quando o trabalhador começa a realizar sua autoavaliação de forma negativa, o levando ao sentimento de incompetência e frustração pessoal e profissional (Pêgo; Pêgo, 2016).

Desde 1976, a Síndrome de *Burnout* já havia sido discutida e definida por Maslach (1976), que defende a ideia do conceito tridimensional que são: exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal, todos esses estão relacionados a sintomas físicos e psíquicos. Gil-Monte (2005), por sua vez, defende a presença de quatro dimensões, sendo elas: ilusão pelo trabalho, desgaste psíquico, indolência e culpa. A primeira dimensão é caracterizada pelo desejo do indivíduo de atingir metas relacionadas ao trabalho; a segunda e a terceira correspondem à exaustão emocional e à despersonalização definida por Maslach e, por fim, a quarta dimensão refere-se ao sentimento de culpa do indivíduo por comportamentos não condizentes com as cobranças acerca de seu papel profissional. Pode-se verificar que desde a concepção de Maslach vem surgindo novos conceitos da SB, o que evidencia a falta de consenso na literatura quanto às dimensões que constituem ou não a sua sintomatologia.

A SB pode trazer malefícios para o trabalhador, sua profissão e para a organização na qual realiza seu trabalho (Pêgo; Pêgo, 2016). O trabalho estabelece uma etapa essencial da vida de cada indivíduo, mas dependendo do ambiente em que é realizado, pode ocasionar desmotivação, desinteresse e até levar ao desenvolvimento de algum tipo de doença.

A organização formal ou informal sempre foi o principal lócus no qual o trabalho humano habitou, foi desempenhado, realizado, em sintonia com os seus objetivos. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), ou seja, aquela inerente ao contexto das organizações formais, pois aqui já está implícita a noção de emprego e trabalho assalariado, é tema de crescente interesse entre acadêmicos e profissionais desde a década de 70 do século passado. Esse interesse não é gratuito. No contexto brasileiro, dados de 2009 da Previdência Social brasileira apontam para a ocorrência de 723.453 acidentes e doenças relacionados ao trabalho; destes, 2.496 levaram o trabalhador ao óbito. Na esfera privada, as corporações têm registrados índices elevados de DORT's (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho), absenteísmo, rotatividade. Na França, em 2009, uma única empresa, pós-privatização, registrou o 25º suicídio em 20 meses. (Ferreira, 2011, p.19).

A depressão e o estresse comumente são associados com o *Burnout*. No entanto, é necessário salientar o fato de que a SB é um tipo de estresse ou depressão constitui uma falha no conhecimento, e que uma identificação vagarosa ou explícita destes, podem acarretar agravamento da Síndrome de *Burnout* e fragilizar as práticas de enfrentamento (Diehl; Carlotto, 2014). Cumpre destacar que, o desenvolvimento de *Burnout* pode afetar todos os trabalhadores, independente de seu segmento (Aguayo et al. 2017).

Transformações na parte gerencial têm apresentado aos profissionais novas exigências, trazendo-lhes o papel de guardiões das práticas organizacionais e do cumprimento de tarefas operacionais, pois estão a frente de quase todos os problemas da empresa e muitas vezes não estão preparados para lidar com os diversos tipos de demandas e problemáticas que possam surgir. Dessa forma, tem-se um grande desgaste mental e emocional para este profissional, podendo levar ao acometimento da síndrome (Ferreira, 2011).

Este processo de transformação gerencial exige maior articulação da equipe para que as metas sejam atingidas e, muitas vezes isso pode gerar conflitos e até mesmo permitir que se estabeleça no ambiente de trabalho um ambiente hostil, acentuando desta forma os níveis de insatisfação e estresse entre os trabalhadores (Ferreira, 2011).

## 8.2 MÉTODO DE PESQUISA

As hipóteses da causa do *Burnout* podem ser direcionadas a uma pessoa ou algo especificamente definido e único. Portanto, a aplicação do questionário de identificação do *Burnout* permite reunir diversas questões que podem ser respondidas (Gil, 2008).

Esta pesquisa se configura como um estudo exploratório de abordagem qualitativa realizado com o uso do formulário Google Forms e com embasamento teórico sobre a SB. Na visão de Gil (2008), a pesquisa exploratória consiste em propiciar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado caso. Este tipo de pesquisa é realizada singularmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Todos os participantes são ativos no mercado de trabalho, atuando em diversos segmentos na cidade de Juiz de Fora, no estado de Minas Gerais. A coleta do material foi realizada entre maio e junho do ano de 2022. Os respondentes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que informava o conteúdo do estudo, e mediante o aceite iniciou-se a pesquisa. Foi garantida a liberdade de interromper a participação no estudo a qualquer momento sem nenhum tipo de ônus ao entrevistado. As informações obtidas são confidenciais e foram analisadas sem a identificação dos participantes.

Utilizou-se como ferramenta o Questionário Jbeili elaborado e adaptado por Chafic Jbeili (2008) contendo 20 questões. Segundo o autor, o instrumento tem como objetivo identificar de forma preliminar o *Burnout*, sendo assim, o seu uso é de caráter informativo e não substitui um diagnóstico realizado por um médico ou psicoterapeuta (Jbeili, 2008). O Jbeili é respondido por uma escala de frequência de cinco pontos que vai de 1 (nunca) até 5 (diariamente). As respostas devem ser dadas com base na frequência verificada, tendo como opções de resposta “nunca”, “anualmente”, “mensalmente”, “semanalmente” e “diariamente”. O Quadro a seguir apresenta as características pesquisadas

Quadro 1: Características pesquisadas

Ordem	Característica
1	Sinto-me esgotado(a) emocionalmente em relação ao meu trabalho
2	Sinto-me excessivamente exausto(a) ao final da minha jornada de trabalho
3	Levanto-me cansado(a) e sem disposição para realizar meu trabalho
4	Envolve-me com facilidade nos problemas dos outros
5	Trato algumas pessoas como se fossem da minha família
6	Tenho que desprender grande esforço para realizar minhas tarefas laborais
7	Acredito que eu poderia fazer mais pelas pessoas assistidas por mim
8	Sinto que o meu salário é desproporcional às funções que executo
9	Sinto que sou uma referência para as pessoas com quem lido diariamente
10	Sinto-me com pouca vitalidade, desanimado(a)
11	Não me sinto realizado(a) com o meu trabalho
12	Não sinto mais tanto amor pelo meu trabalho como antes
13	Não acredito mais naquilo que realizo profissionalmente
14	Sinto-me sem forças para conseguir algum resultado significativo
15	Sinto que estou no emprego apenas por causa do salário
16	Tenho me sentido mais estressado(a) com as pessoas que atendo
17	Sinto-me responsável pelos problemas das pessoas que atendo
18	Sinto que as pessoas me culpam pelos seus problemas
19	Penso que, não importa o que eu faça, nada vai mudar no meu trabalho
20	Sinto que não acredito mais na profissão que exerço

Fonte: Elaboração própria, com base no questionário proposto por Jbeili (2008)

A pontuação de cada respondente deve ser calculada multiplicando-se por 1 as respostas “nunca”; por 2 “anualmente”; por 3 “mensalmente”; por 4 “semanalmente” e por 5 “diariamente”. Somam-se, então, os produtos das multiplicações para se chegar à pontuação total, que é classificada em cinco níveis, como segue:

- De 0 a 20 pontos: Nenhum indício da *Burnout*.
- De 21 a 40 pontos: Possibilidade de desenvolver *Burnout*, procure trabalhar as recomendações de prevenção da Síndrome.
- De 41 a 60 pontos: Fase inicial da *Burnout*, procure ajuda profissional para debelar os sintomas e garantir, assim, a qualidade no seu desempenho profissional e a sua qualidade de vida.
- De 61 a 80 pontos: A *Burnout* começa a se instalar. Procure ajuda profissional para prevenir o agravamento dos sintomas.
- De 81 a 100 pontos: Você pode estar em uma fase considerável da *Burnout*, mas esse quadro é perfeitamente reversível. Procure o profissional competente de sua confiança e inicie o quanto antes o tratamento.

A pesquisa foi realizada de forma estruturada, através da ferramenta Google Forms, com as perguntas direcionadas para o objetivo do estudo, na forma de

abordagem qualitativa. Foi solicitado aos participantes da pesquisa o preenchimento dos dados pessoais, sendo eles: identificação de gênero, experiência no mercado de trabalho e o setor que trabalha ou que já trabalhou. Essas informações tinham como perspectiva conhecer o perfil dos respondentes. Vale ressaltar que o presente estudo atende os princípios éticos, conforme a Resolução nº466/2012.

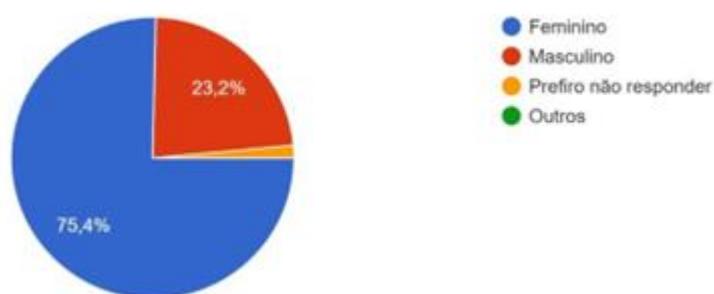
### 8.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No que tange à análise de resultados, é apresentada, a seguir, a descrição dos dados e sua discussão. São também apresentadas sugestões para a prevenção do *burnout* e a proposição da ferramenta 5W2H como plano de ação para melhoria dos processos de trabalho.

#### 8.3.1 Descrição dos dados

Nesta seção, são apresentados os dados de caracterização dos participantes (total de 69 pessoas) e as categorias formadas a partir da análise do material coletado. Fizeram parte desta pesquisa uma amostra de 69 profissionais que atuam em diversos segmentos, todos os participantes maiores de 18 anos. A figura 1 apresenta a amostra quanto à identificação de gênero.

Figura 1: Identificação de gênero



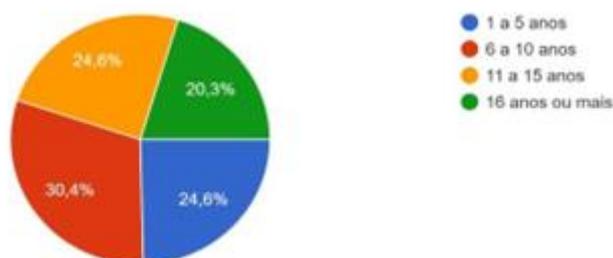
Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa (2022)

Conforme revelado na Figura 1, 52 pessoas (75,4%) identificam-se com o sexo feminino, 16 pessoas (23,2%) com o sexo masculino e 1 pessoa (1,4%) decidiu não responder sobre o sexo.

Ainda nas informações pessoais, os participantes responderam sobre seu tempo de experiência profissional no mercado de trabalho, sendo as respostas

reveladas a seguir.

Figura 2: Experiência profissional

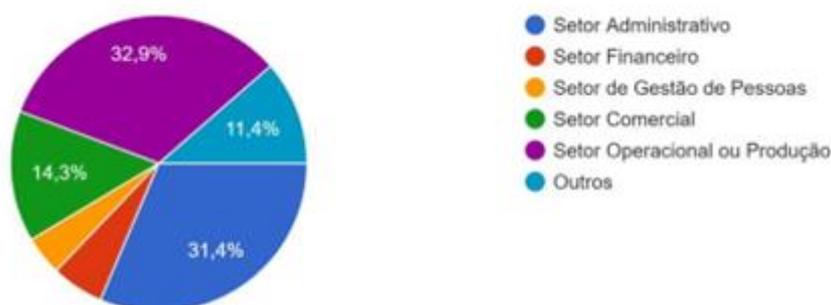


Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa (2022)

Com se percebe, 17 pessoas (24,6%) têm experiência entre 1 a 5 anos, 21 (30,4%) têm experiência entre 6 a 10 anos, 17 pessoas (24,6%) têm experiência de 11 a 15 anos e 14 (20,3%) têm experiência de 16 anos ou mais.

Por fim, os respondentes foram questionados quanto ao setor que trabalham ou que já trabalharam, sendo obtidas as respostas a seguir apresentadas.

Figura 3: Setor de atuação profissional

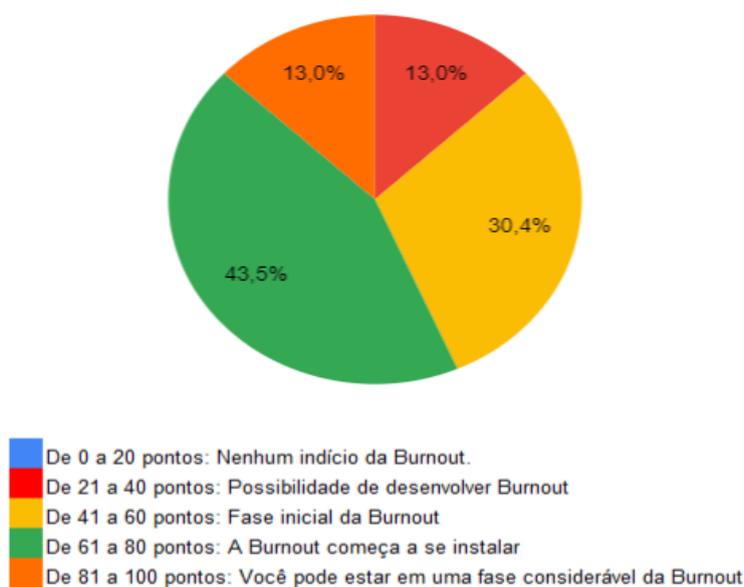


Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa (2022)

A análise quanto ao setor em que os profissionais trabalham ou que já trabalharam aponta que a maior parte dos pesquisados vincula-se ao setor administrativo, resposta dada por 22 pessoas (31,4%). Dentre os demais, 4 profissionais (5,7%) são do setor Financeiro; 3 (4,3%) atuam na Gestão de Pessoas; 10 (14,3%) são do setor Comercial; 23 (32,9%) do Operacional ou Produção e 8 (11,4%) são dos demais setores.

Foram digitados todos os valores no Microsoft Office Excel, a fim de calcular o *score* de classificação, seguindo do exposto no Quadro 1 e informações que o seguem. Dentre os 69 profissionais que participaram da pesquisa, nenhuma pessoa apresentou nenhum indício da Síndrome de *Burnout*. E conforme a Figura 4 revela, 43,5% dos entrevistados apresentaram um *score* de 61 a 80 pontos, o que sugere que a *Burnout* começa a se instalar.

Figura 4: Classificação preliminar da síndrome de Burnout



Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa (2022)

Conforme apresentado na 4, foi possível observar que a pesquisa não identificou respondentes que não apresentassem nenhum indício de *Burnout*. Dentre os 69 pesquisados, 9 pessoas (13%) apresentaram a possibilidade de desenvolver a *Burnout*, 21 pessoas (30,4%) apresentaram a fase inicial da *Burnout*, 30 pessoas (43,5%) onde a *Burnout* começa a se instalar e 9 pessoas (13%) apresentam uma fase considerável da *Burnout*.

### 8.3.2 Discussão dos resultados

De acordo com os dados obtidos, foi possível observar que a maioria dos entrevistados (43,5%) apresentou a instalação da SB, o que pode se justificar com a sobrecarga de trabalho e pressão exercida pelas responsabilidades laborais.

Com relação aos dados levantados referente aos setores de trabalho, pode-se verificar que há uma porcentagem maior no setor administrativo e no setor operacional

ou produção, desses 31,4% do setor administrativo, nove pessoas (12,85%) apresentaram a instalação da SB, e dos 32,9% do setor operacional ou produção, oito pessoas (11,44%) apresentaram a fase inicial da SB e oito pessoas (11,44%) apresentou a instalação da Síndrome de *Burnout*.

Diante dos dados expostos, pode-se inferir que no setor administrativo a instalação da SB esteja ligada ao esgotamento mental visto que para execução das atividades administrativas exige-se um maior conhecimento e raciocínio lógico. Já no setor operacional ou produção, pode-se associar à sobrecarga de trabalho visto que as demandas são mais práticas e com maior desgaste físico.

Os dados expostos demonstram a importância da implementação de programas de planos de reconhecimento profissional, a fim de que possa haver uma troca entre a empresa e o profissional, para que este possa se sentir motivado e útil em suas entregas e a empresa possa reconhecer esse esforço, e assim, juntos, possam contribuir de forma ativa para o crescimento do negócio.

Autores afirmam que o conhecimento a respeito da síndrome pode contribuir na elaboração de estratégias que ajudem os trabalhadores no ambiente laboral, de maneira a reduzir os riscos para o acometimento do *Burnout* (Portela *et al.* 2015).

Problemas estruturais como a falta de mobiliário adequado e equipamentos eletrônicos modernos e a alta rotatividade de profissionais fazem com que os vínculos entre empresa e o profissional não sejam estabelecidos da forma desejada, fazendo com que esses trabalhadores se tornem cada vez mais susceptíveis ao acometimento da síndrome devido ao quadro de exaustão destes profissionais (Portela *et al.* 2015).

Entre as manifestações físicas, destaca-se a fadiga constante e progressiva, distúrbios do sono, musculares ou osteomusculares, gastrintestinais, cardiovasculares, respiratórios, cefaleia, enxaqueca, disfunções sexuais e menstruais; psíquicos: déficit de atenção e/ou concentração, problemas na memória, retardo do pensamento, alienação, isolamento, tristeza, impaciência, autoestima baixa, distúrbio emocional, disforia, depressão, desconfiança e paranoia (Benevides-Pereira, 2014).

Quanto aos distúrbios comportamentais, ressaltam-se o descuido, irritabilidade, agressividade, dificuldade para relaxar e aceitar mudanças, perda da proatividade, aumento do consumo de substâncias, comportamentos de riscos e pensamentos suicidas. Entre os defensivos, o cinismo, ironia, absenteísmo, perda de interesse pelo

lazer e pelo trabalho, sentimento de onipotência e isolamento se fazem presentes (Benevides-Pereira, 2014).

O acompanhamento psicológico sobre as condições de trabalho, horas trabalhadas, salários, criação de condições para promoção do bem-estar no trabalho e a inclusão de avaliação do estado mental do trabalhador poderão auxiliar na minimização do agravo (Lima; Campos; Reis, 2012).

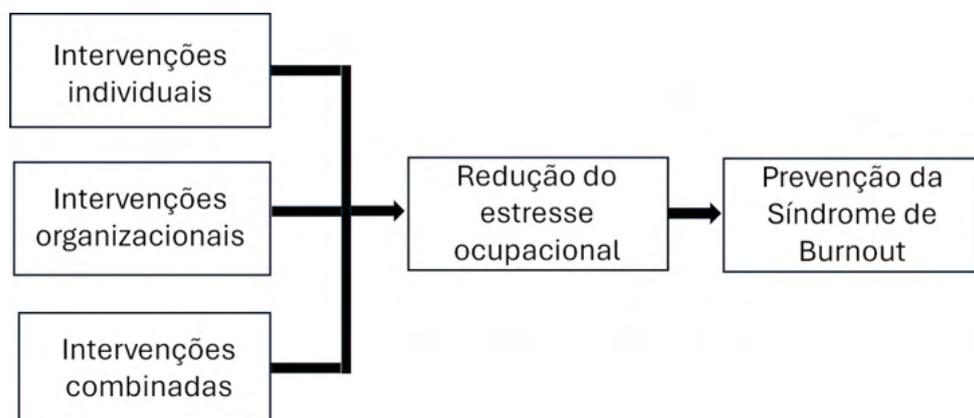
Reconhecer os sinais e sintomas da Síndrome de *Burnout* é fundamental para que ocorra o combate efetivo por parte da organização contra esta patologia ocupacional. Desse modo, a sintomatologia do *Burnout* pode ser representada por sintomas físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos (Benevides-Pereira, 2014).

Retomando a questão norteadora desse estudo, percebe-se que SB afeta os profissionais devido a jornadas exaustivas, metas inatingíveis, volume elevado de trabalho e cobrança excessiva. Todos esses fatores culminam no que chamamos de SB um mal que afeta milhões de colaboradores em todo o mundo e demanda cada vez mais a atenção das empresas.

### 8.3.3 O que é possível fazer para prevenir a síndrome de Burnout?

O Ministério da Saúde aponta como tratamento da Síndrome de Burnout o acompanhamento psicoterápico, farmacológico e intervenções psicossociais (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE [OMS], 2019). No entanto, intervenções individuais, organizacionais e combinadas podem ser realizadas visando sua prevenção através da diminuição do estresse ocupacional, conforme apresenta a Figura 5.

Figura 5: Intervenções para prevenção da Síndrome de *Burnout*



Fonte: Elaboração própria, com base em Perniciotti *et al.* (2020)

De acordo com Perniciotti et al. (2020), as intervenções individuais são aquelas que visam modificar o sujeito, estimulando-o a ir em busca de atividades que tragam benefícios, como atividade física e meditação. As intervenções organizacionais procuram modificar o ambiente estressor. Elas se iniciam com a modificação da organização, sendo implementadas mudanças no meio físico e promovidas reestruturações de tarefas que impactam positivamente no profissional fazendo com que o mesmo se sinta confortável no ambiente de trabalho. As intervenções combinadas ocorrem quando, concomitantemente, são desenvolvidos esforços referentes às duas anteriores. Essas últimas tendem a proporcionar a redução dos níveis de estresse e consequentemente assim a prevenção da SB. Considerando o contexto apresentado, pode-se afirmar que ambas são necessárias para a prevenção da SB, visto que a mesma pode ser desencadeada pela junção de fatores ambientais, sociais e individuais.

### 8.3.4 Metodologia 5W2H para elaboração de planos de ação

A metodologia 5W2H possui as seguintes informações (*what* - “o que”), (*why* – “por que”), (*where* – “onde”), (*when* – “quando”), (*who* – “quem”), (*how* “como”), (*how much* – “quanto”). O Quadro 2 explicita o que representa cada uma dessas informações.

Quadro 2: informações que compõem a metodologia 5W2H

Informação	Descrição
O quê?	Ação que deverá ser adotada
Por quê?	Justificativa, importância da ação a ser empreendida
Onde?	Local ou setor de desenvolvimento da ação
Quando?	Em que momento a ação deverá ocorrer
Quem?	Pessoa ou setor responsável pela execução da ação
Como?	Procedimentos para realizar a ação
Quanto?	Estimativa dos investimentos necessários

Fonte: Elaboração própria (2022)

A ferramenta 5W2H foi elaborada por especialistas da indústria automobilística do Japão, tendo sido criada com o intuito de contribuir no uso do ciclo PDCA, principalmente na etapa do planejamento. Caracterizada como a ferramenta de um plano de ação com tarefas predeterminadas que precisam ser executadas de forma mais clara possível, além de funcionar como um mapeamento dessas tarefas. A utilização da

ferramenta 5W2H é essencial nas empresas, pois oferece orientação na implementação de cada decisão mencionada no documento (Polacinski, 2012).

O 5W2H é uma ferramenta de gestão na qual o administrante consegue ter uma visão macro de todas as atividades e se organizar para criar um plano de ação propriamente eficiente. A ferramenta é considerada uma metodologia ágil capaz de identificar e investigar as causas de um problema ou efeito verificado. É sugerido que as organizações façam a implementação dessa ferramenta levando em consideração a sua importância no mapeamento e resolubilidade do problema.

A ferramenta pode contribuir para prevenção da SB por meio da melhoria do processo de trabalho, que pode se tornar mais ágil, melhor delimitado, com atores e prazos bem definidos e aí então impactar de forma positiva na melhoria do ambiente de trabalho e consequente diminuição dos fatores de risco para o *Burnout*.

Para os gestores, a organização poderá desenvolver treinamentos para que seja evidenciado como a sua conduta pode influenciar diretamente na saúde mental do seu liderado, pois alguns gestores não percebem que podem estar cometendo assédio moral e prejudicando a saúde mental do seu colaborador. Acrescido a isto, é importante que a empresa tenha um acompanhamento e disponibilidade de um psicólogo para possíveis episódios de agressão à saúde mental dos trabalhadores.

#### 8.4 PARA CONCLUIR

Evidenciou-se que os trabalhadores pesquisados que atuam na área administrativa estão com a SB instalada e os profissionais que atuam na área operacional e produção estão na fase inicial da SB e com o início da instalação da SB. Foi possível observar que a maioria dos entrevistados (43,5%) apresentou a instalação da SB. Essa realidade reforça a necessidade de divulgar estudos e ações que possibilitem difundir o conhecimento sobre a SB, propiciando o planejamento e implementação de estratégias de prevenção.

O objetivo deste trabalho foi apresentar a temática que circunda os sinais e sintomas da SB no ambiente de trabalho e através dos resultados obtidos foi possível verificar a existência da SB nos entrevistados.

A “Síndrome *Burnout* ainda é novidade para grande maioria dos profissionais, mas requer divulgação e principalmente aprofundamento sobre os motivos que a

provocam ou que a desencadeiam no interior da profissão.” (Bispo, 2006, p.88). Apesar da extensa quantidade de artigos publicados sobre a SB, as divergências teóricas que atravessam a literatura impactam negativamente as pesquisas sobre o tema. A falta de consenso acerca dos critérios diagnósticos da SB dificulta a identificação de um índice geral de prevalência e comparações entre estudos, mesmo entre aqueles que utilizam o mesmo instrumento para o rastreamento dos sintomas.

Pode-se concluir que o ambiente psicossocial empresarial onde o trabalhador se encontra inserido, tem uma parcela decisiva no estado de saúde mental desses indivíduos. Nesse sentido, a implantação de ferramentas que auxiliem na melhora da organização do trabalho, como por exemplo o 5W2H, pode trazer impactos positivos na redução ou eliminação de fatores estressores que contribuem para a instalação da Síndrome de *Burnout*.

## REFERÊNCIAS

- AGUAYO, R. et al. *Are Sociodemographic factors associated to Burnout syndrome in police officers? a correlational meta-analysis*. **Anales de Psicología**, Espanha, vol. 33, n. 2, p. 383-392, mayo. 2017. Acesso em 10 de setembro 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/167/16750533022.pdf>
- BATISTA, J.B.V et al. Síndrome de *Burnout*: Compreensão De Profissionais De Enfermagem Que Atuam No Contexto Hospitalar. **Revista de Enfermagem UFPE** [on-line]. Recife, vol.7, n.2, p. 553-561, fevereiro 2013. Acesso em 04 de setembro 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/10267/10897>
- BENEVIDES-PEREIRA A.M.T. *Burnout*: o processo de adoecer pelo trabalho. In: Benevides-Pereira AMT, organizadora. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo; 2014. p. 38-45
- BISPO, A. A. **Estress e Trabalho Assistentes Sociais na Mira da Burnout**. In: ROGRIGUES, M. L.; LINENA, M. M. C.(Org.). *Metodologias Multidimensionais em ciências humanas*. Brasília: Liber Livro Editora, 2006. 176p.(séries pesquisas). v. 14.
- BURNOUT*: problema é reconhecido pela OMS e faz cada vez mais vítimas. **ISMA-BR**, 2022. Disponível em: < [www.ismabrasil.com.br/noticia/Burnout-problema-e-reconhecido-pela-oms-e-faz-cada-vez-mais-vitimas-veja-saude](http://www.ismabrasil.com.br/noticia/Burnout-problema-e-reconhecido-pela-oms-e-faz-cada-vez-mais-vitimas-veja-saude)>. Acesso em: 31 de agosto 2022.
- DIEHL L.; CARLOTTO M.S. *Knowledge of teachers about the Burnout syndrome: process, risk factors and consequences*. **Psicologia em Estudo**, Maringá, vol. 19, n. 4, p. 741-752, out./dez 2014. Acesso em 11 de setembro 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/MjdHQdC7hRPLBQQ4pTDMmXK/?lang=en&format=pdf>
- FERREIRA, M.C. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.
- FREUDENBERGER, H. J.; RICHELSON, G. *L'Épuisement professionnel: la brûlure interne*. **Tradução Marc Pelletier**. Ottawa, ON: Gaetan Morin, 1987.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social/Antônio Carlos Gil**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL-MONTE, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo ("Burnout")*. *Una enfermedad laboral en La sociedad Del bienestar*. **Revista Latinoamericana de Psicología**. Espanha, vol. 38, n. 1, p.176+, inverno de 2006. Acesso em 20 de junho 2022. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/263276105\\_El\\_sindrome\\_de\\_quemarse\\_por\\_el\\_trabaja\\_burnout\\_Una\\_enfermedad\\_laboral\\_en\\_la\\_sociedad\\_del\\_bienestar](https://www.researchgate.net/publication/263276105_El_sindrome_de_quemarse_por_el_trabaja_burnout_Una_enfermedad_laboral_en_la_sociedad_del_bienestar)
- JBEILI, C. **Questionário preliminar de identificação da Burnout**. 2008. Disponível em: [http://www.chafic.com.br/index\\_arquivos/Burnout.pdf](http://www.chafic.com.br/index_arquivos/Burnout.pdf) . Acessado em: 28/08/2022.
- SILVA, J. L. L.; DIAS, A. C.; TEIXEIRA, L. R. **Discussão sobre as causas da Síndrome de Burnout e suas implicações à saúde do profissional de enfermagem: Its Causes and Implications for the Health of Nursing Personnel**. Aquichan [online]. 2012, vol.12, n.2, pp.144-159. ISSN 1657-5997. Acesso em 18 de agosto 2022. Disponível em:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S165759972012000200006&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S165759972012000200006&script=sci_abstract&tlng=pt)

MASLACH, C. (1976). *Burned-Out. Human Behavior*, 5, 16-22

MCKINLEY, T. F.; BOLAND, K. A.; MAHAN, J. D. *Burnout and interventions in pediatric residency: A literature review. Burnout Research*, v. 6, p. 9-17, 2017. Acesso em 03 de agosto 2022. Disponível em: <https://daneshyari.com/article/preview/4930026.pdf>

OPAS - Organização Pan-Americana da Saúde. **CID: Burnout é um fenômeno ocupacional.** Brasília (DF); 2019. Acesso em 20 de junho 2022. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/28-5-2019-cid-Burnout-e-um-fenomeno-ocupacional>

PÊGO, F.P.L.E, PÊGO, D.R. Síndrome de *Burnout*. **Rev Bras Med Trab**, Brasil, vol. 14, n. 2, p. 171-176, novembro, 2016. Acesso em: 10 de setembro 2022. Disponível em: <https://www.rbmt.org.br/details/46/pt-BR/sindrome-de-Burnout>

PERNICIOTTI, P., *et al.* Síndrome de Burnout nos profissionais de saúde: atualização sobre definições, fatores de risco e estratégias de prevenção. *Revista SBPH*, Brasil, vol. 23 n. 1, p. 1-11, Jan. a Jun., 2020. Acesso em 10 de setembro 2022. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rsbph/v23n1/05.pdf>

POLACINSKI *et al.* Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de ervamate. **Revista ADMPG Gestão Estratégica**, Brasil, vol. 6, n. 1, p. 1-8, 2013. Acesso em: 04 de setembro 2022. Disponível em: [http://www.admpg.com.br/revista2013\\_1/Artigos/14%20Implantacao%20dos%205Ss%20e%20proposicao%20de%20um%20SGQ.pdf](http://www.admpg.com.br/revista2013_1/Artigos/14%20Implantacao%20dos%205Ss%20e%20proposicao%20de%20um%20SGQ.pdf)

PORTELA N.L.C, *et al.* Síndrome de *Burnout* em profissionais de enfermagem de serviços de urgência e emergência. **Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online**, Brasil, vol. 7, n. 3, p. 1 - 12, 2015. Disponível em: <http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/3822>. Acesso em 10 de setembro de 2022.

## 9. ADMINISTRANDO PESSOAS: DEFINIÇÃO DE INDICADORES PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Maria Cecília Villanova Nascimento

Fabrício Pereira Soares

O objetivo geral deste capítulo é apresentar uma compilação dos principais indicadores necessários para a formação de uma visão estratégica na área de Gestão de Pessoas, com base na análise de artigos que estudaram a implantação destes em empresas diversas. Buscou-se correlacionar tais métricas, identificando as que mais se repetiram nas empresas estudadas, com a finalidade de chegar a uma modelo base onde acredita-se que o uso dessas medidas permita à área de Pessoas uma atuação estratégica e de apoio à alta administração na tomada de decisão real e assertiva. Nesse sentido, são ressaltados os indicadores que mais se repetiram na bibliografia, a fim de apresentar um modelo enxuto, útil e de gestão descomplicada. Por fim, apresenta-se uma proposta de modelo de indicadores composto por 5 (cinco) indicadores-chave da área de Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas é considerada uma das mais importantes áreas de qualquer organização visto que, independente de seu porte, as empresas possuem sistemas operados por pessoas que, quando combinadas ao trabalho, formam o domínio da Gestão de Pessoas (Maximiano, 2014). Segundo Soviensi e Stigar (2008), vivemos em um mercado de trabalho globalizado, onde o capital humano representa um fator competitivo. Nesse sentido, para ter sucesso, nota-se uma movimentação por parte das organizações em investir nas pessoas no intuito de alcançar resultados e desempenho associados à missão institucional.

Diante de mudanças significativas nas relações de trabalho vivenciadas ao longo das últimas décadas e, com o avanço da competição, uma das tendências fundamentais no campo empresarial é a necessidade de o executivo se posicionar de forma estratégica

frente à empresa. Para isso, é preciso compreender o que se passa não só na área de Pessoas, mas no seu entorno, reconhecendo a dinâmica da organização. Isso só se é possível através de ações planejadas e diagnósticos consistentes.

No cenário atual, ainda se percebe muitos departamentos de Recursos Humanos atuando no modelo antigo, sem ou com pouco embasamento e planejamento quando o assunto diz respeito às pessoas. Para conversar com a gestão executiva, direcionar e diagnosticar pessoas, a área de Gestão de Pessoas precisa ter números nas mãos e se posicionar frente às estratégias da organização (Becker, Huselid e Ulrich, 2001).

Lacombe e Albuquerque (2008) revelam que o uso de indicadores de gestão é essencial dentro desse contexto organizacional narrado, pois permitem maior efetividade na elaboração das ações relacionadas às pessoas, tornando-se instrumento de grande valor na integração de diversas práticas que contribuem para um posicionamento mais definido em relação às estratégias e resultados da empresa.

Os autores defendem uma área de Gestão de Pessoas fundamentada além da teoria, mais protagonista e madura em seus processos, pronta para interagir e atuar junto à alta direção. Além disso, as pessoas na organização precisam ser monitoradas, pois elas são fonte de custos e de lucratividade. Mas, que indicadores poderiam ser adotados na estruturação de uma gestão estratégica das pessoas?

Esse estudo teve por objetivo geral elaborar um painel de indicadores-chave de Gestão de Pessoas que ofereça aos gestores uma visão completa e inter-relacionada das pessoas e do desempenho da organização. Com isso, espera-se que, a partir das informações geradas através dos indicadores de pessoas, a alta administração possa ter uma representação do cenário de pessoas e se direcionar na tomada de decisão estratégica.

Além disso, o estudo pretende expor indicadores-chave que podem auxiliar no direcionamento de ações sobre pessoas, apresentar a Gestão Estratégica de Pessoas a partir da definição de indicadores, fornecer ferramentas que proporcionem ao gestor de pessoas um posicionamento mais estratégico frente à tomada de decisão baseado em pessoas e que possam ser utilizadas em qualquer tipo de empresa.

Nesse sentido, foi realizada uma revisão bibliográfica a partir das principais bases eletrônicas de dados disponíveis entre os anos de 2010 a 2020 de artigos que retratam o uso de indicadores na área de pessoas, visando estabelecer um diálogo com o

conteúdo proposto. Dessa forma, os autores aqui citados representam a parcela dos trabalhos encontrados e selecionados a partir do critério de pertinência temática e da proximidade com a intenção de estudo.

Face ao exposto, este capítulo se estrutura da seguinte forma: inicialmente, expõem-se alguns aspectos teóricos relativos à evolução histórica e objetivos da Gestão Estratégica de Pessoas, origem e definição de seus indicadores, sua aplicação e importância. Posteriormente, é apresentada a análise do estudo realizado, destacando os modelos de indicadores encontrados nas organizações, seguido do que se espera desse compilado: uma proposta do desenvolvimento de indicadores-chave para uma Gestão Estratégica de Pessoas. Finalmente, são apresentadas as considerações finais, relevância do estudo e sugestões de investigação futura.

### 9.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Como já destacado, a importância da área de Gestão de Pessoas tem aumentado nos últimos anos devido à intensa competitividade, processos de mudança organizacional, melhorias de produtividade, entre outros. A real vantagem competitiva não está representada somente na área financeira ou nos recursos tecnológicos, mas sim nas pessoas. Nesse sentido, a contribuição dessa área tem sido demandada a adotar estratégias, melhorar o uso de sistemas de informação e estabelecer relação de confiança e parceria nas relações organizacionais (Sovienski e Stigar, 2008).

Mattos et al. (2014) citam que os processos de Departamento de Pessoal (DP), na maior parte das empresas, eram executados pelo tradicional setor de recursos humanos (RH); hoje estas práticas, após passarem por grandes transformações e constante evolução, têm se tornado práticas de Gestão de Pessoas (GP).

De acordo com Sovienski e Stigar (2008), nota-se uma mudança do modelo antigo burocrático para uma nova gestão gerencial. Toda essa dedicação resultou em largos avanços como uma forma descentralizada de administrar alguns setores, inserção de instrumentos avaliativos, modernas ferramentas orçamentárias, redução de níveis hierárquicos, e um novo olhar para o desempenho organizacional.

Assim, percebe-se que as alterações que a gestão de RH vem sofrendo, via de regra, acompanham as evoluções tecnológicas e as teorias administrativas (BARDUCHI, MIGLINSKI, 2006). Analisando a evolução histórica da área de gestão de Pessoas, pode-

se dizer que, segundo Marras (2000), a chamada fase legal surgiu entre os anos de 1930 e 1945. Esta é uma das primeiras fases em que a área de recursos humanos se mostra nas organizações, totalmente focada em atender de forma metódica a legislação vigente. Ainda nesse período, registrou-se o surgimento do chefe de pessoal, uma figura extremamente preocupada em atender às exigências legais com zelo e profissionalismo.

Nessa mesma época, surge também o setor de Departamento Pessoal, após a criação do Ministério do Trabalho, dedicado em atender as leis e os processos burocráticos (Barduchi, Miglinski, 2006). Caldas e Lacombe (2002) afirmam que esse período foi fundamental para a estruturação de tal departamento por vários motivos, pois determinou a necessidade de as organizações darem atenção às pessoas e aos recursos, o que gerou no gestor de pessoal a necessidade de ter o papel de motivar e liderar seus empregados, ofício importante principalmente para o desenvolvimento das práticas futuras de Recursos Humanos. Ademais, foi nessa época que surgiram muitas das principais leis que estabelecem as relações entre empregado e empregador.

Já a fase tecnicista se caracteriza como um marco para a Administração de Recursos Humanos e foi estabelecida entre os anos de 1950 e 1965, com a abertura do mercado industrial e a vinda de empresas multinacionais para o Brasil. Nesse período, foi implantado o modelo americano de Gestão de Pessoas e as relações entre capital e trabalho sofreram modificações, o que fez com que a área de RH passasse a operar serviços como recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança do trabalho, treinamento, benefícios e outros (Marras, 2000).

Barduchi e Miglinski (2006) acrescentam que, com o desenvolvimento das indústrias na década de 1950, o Chefe de Pessoal passou a ser substituído pelo Administrador de Pessoal, e atividades como contratação, manutenção e desenvolvimento de pessoal passaram a fazer parte no escopo do RH.

As revoluções sindicais, tecnológicas e de gestão, ocorridas em meados da década de 1970 marcaram a fase administrativa. As evoluções nas organizações começaram a surgir, como o nome do cargo de gerente de recursos humanos, que toma um novo significado e suas atribuições passam a estar voltadas para os indivíduos e suas relações com sindicatos e a sociedade, ou seja, um olhar para fora da organização (Marras, 2000).

Ao mesmo tempo, milhares de pessoas começaram a migrar para a indústria, manifestando-se a necessidade de administrá-las. Nesse sentido, a demanda por um RH que se articula na relação entre capital e trabalho, e, empregado e empregador, se tornou necessária (Santos *et al*, 2015).

Por fim, a fase estratégica é a que mais se aproxima da que encontramos hoje nas organizações (Peloso, Yonemoto, 2012). É nessa fase que a gerência de pessoas passa a ser integrada com a diretoria, em nível estratégico nas organizações, fazendo parte das tomadas de decisões de longo prazo (Marras, 2000).

Barduchi e Miglinski (2006) complementam que a área de RH presente nas empresas que estão nessa fase atua diretamente ligada ao planejamento estratégico, orientada para decisões de longo prazo, parceira da diretoria e conectada com o mundo externo e, ainda assim, movimenta a gestão sobre os recursos humanos e se preocupa com a qualidade de vida dos trabalhadores.

O Quadro 1, a seguir, apresenta de maneira resumida a evolução histórica das fases da gestão de pessoas.

Quadro 1: Evolução histórica da gestão de pessoas

<b>Fase</b>	<b>Descrição</b>
Fase legal da área de Recursos Humanos	Focada em atender de forma metódica a legislação vigente, as leis e os processos burocráticos e o surgimento das principais leis que estabelecem as relações entre empregados e empregadores.
Fase tecnicista da Administração de Recursos Humanos	Atribuições como recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, treinamento, benefícios e outras são inseridas na Administração de Recursos Humanos.
Fase administrativa do Departamento de Recursos Humanos	A migração das pessoas para a indústria demandou ao órgão de RH a articulação entre as relações capital e trabalho e entre empregados e empregadores, aparecendo ainda a figura dos sindicatos e a necessidade de olhar também para fora da organização.
Fase estratégica da Gestão de Pessoas	É a fase que mais se aproxima da que encontramos hoje nas organizações: a área de Gestão de Pessoas passa a compor o nível estratégico das organizações, tomando parte das decisões de longo prazo.

Fonte: Elaboração própria, com base em Marras (2000)

Como visto, a área de recursos humanos evoluiu muito nos últimos anos, passando de um modelo estritamente funcional dentro das empresas a um setor que está atrelado, inclusive, aos rumos estratégicos da organização, conforme trata a próxima seção.

## 9.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Nota-se que os avanços ocorridos nas últimas décadas têm direcionado as organizações a buscarem alternativas de gestão com o objetivo de melhorarem seu desempenho, alcançar resultados e agregar valor (Mattos *et al*, 2014). Para tanto, Peloso e Yonemoto (2012) afirmam que a área de Pessoas, após relevantes transformações, saiu de uma posição sistematicamente funcional em direção a um modelo estratégico nas organizações. As pessoas dependem do trabalho, assim como as organizações precisam das pessoas para se manterem de pé, ou seja, há uma dependência mútua. Logo, a gestão estratégica de pessoas se estabelece pelas relações entre pessoas e trabalho, alinhado às decisões da alta administração.

Santos et al. (2015) ressaltam que a Gestão de Pessoas deve estar estritamente direcionada às estratégias da organização e não mais ao modelo técnico funcional. Mencionam que é o momento de voltar as energias para o crescimento das pessoas, desenvolvendo e introduzindo o conceito de competências.

Caldas e Lacombe (2002) afirmam que o papel de apoio à alta administração e à gerência no assessoramento de assuntos relacionados a pessoas se tornou cada vez mais forte, a partir dos anos 1990, principalmente diante das constantes mudanças vividas nos ambientes organizacionais. Acrescentam ainda que, diante desse cenário, numerosas denominações foram dadas à área de pessoas como: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Gente, Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Peloso e Yonemoto (2012) argumentam que a Gestão de Pessoas tende a gerar resultados significativos na organização como um todo, quando praticada de forma estratégica. Para eles, o uso de ferramentas de mensuração de resultados, gerenciamento e controle utilizados de forma eficaz e eficiente podem proporcionar um diferencial competitivo e aumento do desempenho frente aos negócios. Os autores ressaltam ainda que a área de pessoas evoluiu e tem ficado muito próxima ao setor estratégico das empresas. Isso porque de nada adianta traçar objetivos estratégicos na organização se os mesmos não estão alinhados com as pessoas, uma vez que são elas as responsáveis por tocarem o planejamento elaborado pela empresa. E complementam ainda que gerir estrategicamente a área de pessoas compreende em alcançar resultados e agregar valor aos processos, produtos e serviços, ou seja, a todo o sistema da organização.

Cabe a esta área, ainda, alinhar suas políticas à missão da organização, visando a educação continuada, bem-estar e desenvolvimento das pessoas, com o objetivo de gerar resultados positivos para a instituição (Santos *et al.* 2015). Uma crítica pertinente feita por Peloso e Yonemoto (2012) é que os resultados apresentados pela área de pessoas são extremamente importantes para o desenvolvimento da empresa e direcionamento de novas estratégias e, se em determinado momento, indicadores apontarem que o setor não está agregando valor, algo precisa ser revisto ou suas atividades redesenhadas, para que os resultados positivos sejam alcançados.

Para corroborar, pode-se citar Santos *et al.*, (2015), que afirmam que já se foi a época em que administrar pessoas era um ato mecânico, organizado e controlado ou até mesmo voltado para a execução de tarefas. Hoje, nota-se que a preocupação fundamental do campo da gestão estratégica e do conhecimento, são as pessoas como fator primordial das organizações.

A gestão estratégica de pessoas deve, assim, contemplar estratégias, processos, pessoas, estrutura e competências em suas ações, alinhando tais bases ao desempenho da empresa e de seus funcionários (Del Corso *et al.*, 2014). Maximiano (2014) ressalta que a Gestão de Pessoas, como parceira estratégica tem como propósito desenvolver lideranças, gerenciar talentos e viabilizar os negócios, agregando valor às tomadas de decisões corporativas sobre o planejamento da organização. Sendo assim, a área estratégica de pessoas deve estar integrada com a estratégica corporativa, reconhecendo o ambiente competitivo, a dinâmica do mercado de trabalho e os impactos do ambiente organizacional como um todo, e de forma parceira apoiando as escolhas e tomadas de decisão (Del Corso *et al.*, 2014).

A gestão estratégica de pessoas tem como propósito integrar seus processos às estratégias corporativas e de negócios, através estratégias, metas e métricas que permitam a alta administração uma tomada de decisão (HREBINIAK, 2006).

Como ressaltam Flores *et al.*, (2016), não há espaços para atuações de gestão desalinhadas e descontextualizadas com os objetivos organizacionais. Entretanto, diante das constantes transformações atuais, cabe à área de Gestão de Pessoas adotar ferramentas que proporcionem o diagnóstico e que resguardem os impactos provenientes das demandas atuais do mundo do trabalho.

A atuação estratégica deve também basear-se em análises minuciosas das variáveis do negócio que impactam as pessoas, de forma a oportunizar o alinhamento estratégico integral. É recomendado ainda que sejam utilizados métricas e indicadores para a gestão estratégica de pessoas e que os mesmos sejam esclarecidos para a administração da empresa, como forma de parametrização entre as expectativas da gestão executiva e o desempenho real dos indivíduos. A ideia é que esse tipo de formulação da gestão estratégica de pessoas permita uma melhor interpretação da realidade, com o apoio de informações analíticas e a visão ampla dos dados, fortalecendo a tomada de decisão dos caminhos que a organização tenciona trilhar (Mascarenhas, 2013). Diante disso, a próxima seção aborda o tema indicadores na gestão estratégica de pessoas.

### 9.3 INDICADORES DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Os indicadores são instrumentos importantes de análise, controle, gestão, e medição dentro das organizações. Kayano e Caldas (2001) definem indicadores como um meio para o qual se descrevem os números de um determinado aspecto da realidade, ou seja, é a transformação de um conjunto de dados em um “número” que permite mensurar fenômenos entre si ou ao longo de um determinado período de tempo; gerando informações que servem de base para avaliar desempenho, identificar e aproveitar oportunidades, solucionar problemas e realizar ações para atingir os objetivos organizacionais.

França (2010) destaca que os indicadores são ferramentas que disponibilizam de forma clara informações para o planejamento e decisão, visto que, possibilitam a análise comparativa, o levantamento de dados, a visibilidade das informações e a mensuração dos efeitos de determinadas ações. Assim, um indicador se torna apropriado a partir do momento em que se unem indicadores mensuráveis e bem definidos à compreensão daquele que os lê, contribuindo com a geração de informação para a tomada de decisão pelos gestores de uma organização (Bassi, 2015).

Os indicadores no âmbito da gestão, além de fornecerem dados pontuais sobre os resultados alcançados, também proporcionam o controle de diferentes processos na empresa. pode-se dizer que eles possuem duas funções básicas, descrever o estado atual dos acontecimentos e o seu comportamento e analisar informações presentes com

base nas anteriores, podendo colaborar na implantação de melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança (Pomi, 2002).

Segundo Carlson e Kavanagh (2012), somente a apresentação de indicadores pode não ter tanta utilidade para a gestão executiva, até que entendam o significado das informações apresentadas. Isso porque o fundamento das ações relacionadas ao uso das métricas na gestão está na análise sobre os resultados produzidos. Assim, aqueles que elaboram tais medidas devem também ser responsabilizados por oferecer uma interpretação sobre as informações dos dados gerados.

Pomi (2002) acrescenta que, um indicador isolado não possui valor autêntico para a gestão, contudo, quando analisado em conjunto, pode oferecer direcionamentos claros para melhorar o desempenho e tomar decisão. Bassi (2015) confirma que os indicadores de gestão quando utilizados em conjunto e manipulados por meio de fórmulas matemáticas apresentam maior valor do que apenas variáveis isoladas.

Ainda sobre o uso de indicadores de gestão, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) sugerem três práticas a serem seguidas: estabelecer uma meta para cada indicador, ter uma visualização gráfica por meio de dados de uma série histórica e utilizar um *benchmarking* para comparar os resultados alcançados. Dessa forma, os indicadores assumem um papel primordial, uma vez que constituem em um veículo aceito por todos para interpretação dos resultados e tomada de decisão. Diferente de uma análise subjetiva, as métricas na gestão quando assumem um modelo de performance organizacional claro e preciso, estabelecem o consenso e o acordo entre os intervenientes (Caldeira, 2012).

Contudo, é comum no ramo empresarial, identificar esforços para a medição no campo da gestão de maneira mais voltada apenas ao objetivo de levantar dados para avaliar o retorno financeiro de um investimento ou ação (Bassi, 2015). No entanto, a pergunta é, por que não os usar na Gestão de Pessoas?

De acordo com Silveira e Maestro Filho (2013), o uso de mensuração tende a contribuir para que as organizações explorem e invistam de forma assertiva na área da gestão de pessoas. Assim também, a implantação estratégica de um modelo de métricas nesse campo pode ser eficiente em diversas ações na organização podendo colaborar até mesmo para a melhoria da aplicação de recursos financeiros.

Lacombe e Albuquerque (2008) ressaltam que ter um modelo estruturado de indicadores de Gestão de Pessoas pode ser um passo inicial importante, pois ajuda a clarificar o contexto da área e o seu impacto sobre as estratégias e os resultados organizacionais. Pomi (2002) ainda complementa que a mensuração de informações e seus respectivos resultados na área de Gestão de Pessoas possibilitam também a análise de dados, identificação de pontos de melhoria e traçar ações corretivas, oferecendo aos gestores um conhecimento claro e amplo sobre o desempenho das pessoas na organização.

Nos últimos anos, a área de Gestão de Pessoas evoluiu e tornou-se a principal fonte de práticas e políticas que possibilitam o encontro entre as expectativas da organização e os seus colaboradores, fortalecendo a tomada de decisão dos gestores baseados em dados, métodos e técnicas. Para que isso ocorra, Peloso e Yonemoto (2012) revelam que é necessário a aplicação de um sistema de gestão estratégica de pessoas acompanhado de ferramentas que permitam a mensuração e análise dos resultados. Isso acontece, pois para que uma ferramenta de gestão seja válida, ela precisa ser monitorada, ou seja, é necessário constante avaliação e acompanhamento a fim de identificar se os resultados alcançados foram satisfatórios ou não.

Portanto, entende-se que as métricas utilizadas na área de pessoas são essenciais para determinar objetivos, movimentar recursos, definir parâmetros, elaborar resultados, traçar direcionamentos, analisar ações e reparar resultados. Assim, tais indicadores reforçam a prática da Gestão de Pessoas na posição de julgamento e apreciação que visa verificar se os objetivos estratégicos da organização foram alcançados.

#### 9.4 METODOLOGIA

A etapa da definição dos métodos é importante na realização de uma pesquisa, pois é a que direciona os procedimentos necessários para a coleta e análise dos dados. É nesse momento que são identificados pelo pesquisador o que se deseja encontrar e analisar, de que maneira e porque, bem como, quais os recursos serão empregados para determinar o caminho favorável ao alcance dos resultados (Del Corso *et al*, 2014).

A área de Gestão de Pessoas passou por constantes transformações até chegar no modelo hoje conhecido por “Gestão de Pessoas” ou “Gestão Estratégica de Pessoas”

(CALDAS e LACOMBE, 2002). Nesse sentido, em um primeiro momento, o presente estudo contou com um levantamento bibliográfico das principais publicações sobre o assunto, buscando satisfazer as necessidades de melhor compreensão dessa transição desde a fase legal, passando pelas fases tecnicista e administrativa até chegar a tão atual área estratégica. Ainda para compor o referencial teórico, também foram coletados dados bibliográficos contendo informações referentes à definição, caracterização, desenvolvimento e utilização de indicadores de gestão, bem como a importância da mensuração para se estruturar uma gestão estratégica de pessoas. A etapa seguinte foi composta pelo procedimento de coleta de dados, através plataforma Google Acadêmico, onde foi realizado um filtro entre os anos de 2010 a 2020, buscando artigos que tratassem da utilização de indicadores em Gestão de Pessoas em empresas diversas. Essa busca resultou em 5 (cinco) artigos, que descrevem indicadores utilizados na área de pessoas, sendo que quatro deles foram publicados no Brasil e um em Portugal. Como critério de pesquisa foram usados os termos “gestão de pessoas”, “estratégia”, “gestão estratégica” e “indicadores”. Foram selecionados os seguintes artigos: “Desenvolvimento de um modelo de indicadores de gestão de pessoas: o caso dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia” (Bassi, E. D. R. 2015); “Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico” (Del Corso *et al.*, 2014); “O *balanced scorecard* e os *key performance indicators*: um estudo de caso numa empresa de transportes públicos” (Quesado e Da Costa, 2017); “Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional” (De Oliveira e De Oliveira, 2011) e “Indicadores de recursos humanos” (Marques, 2014).

A última etapa do estudo diz respeito à análise dos artigos obtidos. Neste momento, foram listados os indicadores utilizados em cada uma das organizações dentro da área de pessoas em cada um dos artigos, que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos, conduzindo o processo de direcionamento estratégico da organização.

Após a análise dos indicadores encontrados na bibliografia, foi elaborado um quadro teórico inicial de referência, composto pelos indicadores que mais se repetiam nos cinco artigos, com o intuito de se propor um modelo de indicadores-chave baseado no que foi encontrado na pesquisa, isto é, um conjunto de indicadores relacionados ao

desempenho dos processos que possibilitam a construção de gestão estratégica de pessoas, que proporcione aos gestores domínio sobre as ações dentro do seu setor, bem como uma fonte de informações que podem ser utilizadas pelos gestores para tomada de decisão, disseminação da estratégia e controle dos objetivos da organização.

## 9.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são desenvolvidas análises dos principais resultados obtidos na pesquisa que deu origem ao presente capítulo, começando pelo destaque dos indicadores mais encontrados na literatura especializada.

### 9.5.1 Modelos de indicadores encontrados nas literatura

Bassi (2015), em seu artigo “Desenvolvimento de um modelo de indicadores de gestão de pessoas: o caso dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia”, formatou um modelo composto por 9 (nove) Indicadores de Gestão de Pessoas, coletados e ponderados por ordem de preferência (aplicação prática) e respaldo teórico: Índice de absenteísmo; Índice de acidentes e doenças ocupacionais; Índice de afastamento; Previsão de aposentadoria; Reposição de aposentadoria; Índice de capacitação; Variação no quadro de servidores; Nível de qualificação; Índice de rotatividade.

Del Corso *et al.*, (2014) focaram seu estudo em uma empresa do ramo automobilístico, para verificar como ocorre o processo de alinhamento estratégico na área de Gestão de Pessoas, tendo como base os indicadores da área, no artigo “Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico”. Para isso, foi elaborado um quadro com o total de 11 (onze) indicadores: custo de trabalho (mão-de-obra e salários), custo de pessoal (mão-de-obra e despesas gerais), custos de hora extra, outros custos (alimentação, transporte, plano médico, serviços comprados), processo trabalhista, acidentes e afastamento no trabalho, absenteísmo (greves, assembleias, paralisações), número de empregados (número de empregados diretos, indiretos, administrativos e executivos), número de empregados (número de empregados indiretos, mensalistas e executivos (sem aprendizes), gestão de ideias (quantidade de ideias cadastrado e *saving* gerado).

No entanto, Quesado e da Costa (2017) pautaram seus estudos em indicadores numa empresa de transportes públicos, através do artigo “*O balanced scorecard e os key performance indicators: um estudo de caso numa empresa de transportes públicos*”. Identificaram 8 (oito) indicadores da área de pessoas que se mostraram adequados à missão e aos objetivos estratégicos da empresa; são eles: taxa média da classificação da satisfação global dos colaboradores, taxa de absentismo, percentagem de cada nível de qualificação dos colaboradores, percentagem de colaboradores com o mínimo de 35 horas de formação, número de novos processos tecnológicos, taxa de eficácia do desempenho estabelecido dos processos, número de participações e comunicações internacionais e número de protocolos de colaboração.

De Oliveira e de Oliveira (2011) propuseram uma metanálise por uma ou mais práticas de Gestão de Pessoas e indicadores de desempenho organizacionais, no artigo “Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional”, identificar 7 (sete) indicadores na área de pessoas: indicadores de motivação, compromisso organizacional, satisfação no trabalho, desempenho individual, KSA (*Knowledge, Skill, Ability*), *turnover* (voluntário e/ou involuntário) e absenteísmo.

Por fim, Marques (2014), em sua tese “Indicadores de recursos humanos”, aponta 14 (quatorze) indicadores modelo para averiguar os que são utilizados com mais frequência nas empresas portuguesas, são eles: *skills* dos trabalhadores, absentismo, recrutamento, carreiras, processamento salarial, recompensas e benefícios, trabalho suplementar, *turnover*, Retorno sobre Investimento (ROI) da formação, lucro por funcionário, salariais, motivacional, retenção de colaboradores e satisfação.

### 9.5.2 Desenvolvimento de um modelo de indicadores de gestão de pessoas

Nesta seção, são apresentados os resultados que visam atender ao objetivo geral do estudo, elaborar um painel de indicadores chave de Gestão de Pessoas que ofereçam aos gestores uma visão completa e inter-relacionada das pessoas e do desempenho da organização, de forma a contribuir com a tomada de decisões gerenciais e direcionamento das estratégias organizacionais.

Dessa forma, para a formatação do modelo, considerou-se os dados coletados e analisados nas pesquisas bibliográficas e elaborou-se um modelo inicial de Indicadores

de Gestão de Pessoas encontrados na bibliografia (Tabela 1), que serviu para fundamentar a pesquisa.

Tabela 1: Modelo inicial de indicadores de gestão de pessoas encontrados na bibliografia

<b>Indicador</b>	<b>Frequência</b>
Custos de pessoal (salários, benefícios, hora extra, despesas gerais)	7
Absenteísmo	5
Formação (homem-hora treinado, cursos de curta duração realizados, nível de formação)	5
Evolução quantitativa do quadro de colaboradores	4
Retenção (turnover, rotatividade)	4
Acidentes e doenças ocupacionais	2
Afastamento	2
Aposentadoria	2
Desempenho	2
<i>Skills</i> dos colaboradores	2
Processos trabalhistas	1
Ideias apresentadas	1
Satisfação/motivação no trabalho	1
Número de novos processos tecnológicos	1
Número de participações e comunicações internacionais	1
Número de protocolos de colaboração	1
Compromisso organizacional	1
Recrutamento	1
Trabalho suplementar	1
Lucro por funcionário	1
Carreiras	1

Fonte: Elaboração própria, com dados da pesquisa (2022)

Essa listagem composta por 21 indicadores foi desenvolvida a partir do compilado dos 5 (cinco) artigos mostrados na seção anterior, onde há a presença de indicadores que os referidos autores acreditam ser os principais utilizados nas empresas. Esta listagem foi o ponto de partida para se chegar a um modelo sugerido como principal norteador para o desenvolvimento de uma gestão estratégica de pessoas.

Complementando o argumento de Carlson e Kavanagh (2012), de que o fornecimento de muitos indicadores pode afetar a credibilidade dos tomadores de decisão, por apresentar pouca utilidade ou até mesmo impossibilitar o entendimento do significado dos mesmos, Bassi (2015) afirma que pode ser arriscado trabalhar uma quantidade excessiva de métricas, visto que, um número exagerado de indicadores pode

afetar a relação aos benefícios que proporciona, gerando trabalho desnecessário e até mesmo desuso por parte dos gestores na tomada de decisão.

Nesse sentido, o presente estudo ressaltou os indicadores que mais se repetiram na bibliografia, a fim de apresentar um modelo enxuto, útil e de gestão descomplicada. Portanto, o modelo final foi composto por 5 (cinco) indicadores-chave da área de gestão de pessoas, conforme Quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Modelo proposto de indicadores de gestão de pessoas

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>
Custos de pessoal	Total gasto com salários, benefícios, hora extra, despesas gerais
Absenteísmo	ausências no trabalho, seja por falta ou atraso
Formação	homem-hora treinado, cursos de curta duração realizados, nível de formação
Evolução quantitativa do quadro de Colaboradores	Variação no número de colaboradores
Retenção	<i>Turnover</i> , rotatividade

Fonte: Elaboração própria (2022)

Acredita-se que, se bem organizados, controlados e interpretados podem servir de forma estratégica no aprimoramento da base das informações sobre pessoas, na tomada de decisão e no alcance dos resultados organizacionais.

## 9.6 PARA CONCLUIR

O presente estudo tem como objetivo central apresentar um modelo de indicadores-chave que proporcionasse a atuação da área de Gestão de Pessoas de forma estratégica, para contribuir com a tomada de decisão, transparência de informações e aplicação prática em qualquer tipo de empresa, desde que alinhado ao contexto organizacional. Entende-se que o objetivo geral foi alcançado, uma vez que, o modelo proposto tem condições de ser aplicado integralmente em qualquer setor de Gestão de Pessoas que pretenda atuar de forma estratégica dentro da organização.

O alinhamento dos desempenhos individuais e grupais às estratégias da empresa podem ser o ponto de partida para a origem de parâmetros para a gestão de carreiras, o desenvolvimento, o planejamento de pessoas, os aumentos salariais, as advertências

e outras decisões de gestão de pessoas, que passariam a adotar critérios de desempenho e resultados alinhados às expectativas da organização.

Nesse sentido, o uso de indicadores pode servir de norte para a Gestão de Pessoas se estruturar, podendo ser utilizados em qualquer tipo de empresa, quando adaptados em uma configuração de práticas correlatas à estratégia organizacional traçada.

É importante ressaltar que os indicadores devem estar adequados ao contexto de cada organização. Por exemplo, se usados em demasia, podem gerar custos desnecessários na coleta dos dados, compilação e análise dos resultados, além de perder a credibilidade por parte dos gestores. Mas, se manipulados de maneira adequada alinhando os desempenhos individuais e grupais às estratégias da empresa, podem ser o ponto de partida na formação de parâmetros para a gestão de carreiras, o desenvolvimento, o planejamento de pessoas, os aumentos salariais, e outras decisões de gestão de pessoas, que passariam a associar critérios de desempenho ou de integração das pessoas às expectativas da organização.

Ao término do estudo, foram percebidas duas limitações da pesquisa. A primeira é referente ao baixo número de artigos encontrados sobre o uso de indicadores na gestão de pessoas, sinal de que ainda há pouca prática e material sobre a temática na literatura. Em algumas organizações é possível verificar certas resistências à implantação de indicadores na área de Pessoas, muitos gestores justificam essa deficiência com o velho paradigma de que pessoas não podem ser medidas, outros dizem que não enxergam tanta utilidade no uso de indicadores. Há ainda os que relatam que não possuem pessoas ou ferramentas para controlar ou se prendem aos modelos do tradicional departamento de recursos humanos.

Outra limitação, que tem relação com a primeira, diz respeito ao uso de apenas uma ferramenta de pesquisa, a plataforma Google acadêmico, que gera uma base limitada de artigos, talvez dispondo de mais meios de pesquisas, o número de artigos encontrados poderia ser maior.

O resultado do estudo é relevante, pois traz à tona a importância da gestão estratégica de pessoas, pautada em indicadores que geram resultado para a organização, assim como, um modelo que possui aplicação prática e que pode ser utilizado por gestores que tenham o desafio de construir uma área de pessoas

realmente estratégica, com indicadores que apoiem a tomada de decisão, o controle e o planejamento, fortalecendo os resultados organizacionais.

## REFERÊNCIAS

BARDUCHI, A. L. J.; MIGLINSKI, C. A. Planejamento estratégico de recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, 10(12), 119-127, 2006. Disponível em <https://revista.pgskroton.com/index.php/rcger/article/view/2721>. Acesso em 12 de maio de 2020.

BASSI, E. D. R. **Desenvolvimento de um modelo de indicadores de gestão de pessoas**: o caso dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4761/BASSI%2c%20EDUARDO%20DA%20ROCHA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 de maio de 2020.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes-Estratégias e Tendências**, 1, 2002. Disponível em [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382562/mod\\_resource/content/0/Desenvolviment%20hist%C3%B3rico%20do%20RH%20no%20Brasil%20e%20no%20Mundo.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382562/mod_resource/content/0/Desenvolviment%20hist%C3%B3rico%20do%20RH%20no%20Brasil%20e%20no%20Mundo.pdf). Acesso em 29 de abril de 2020.

CALDEIRA, J. **100 indicadores da gestão**: key performance indicators. Coimbra: Conjuntura Atual Editora, 2012.

CARLSON, K.D.; KAVANAGH, M.J. **Human resource information systems**: Basics, Applications, and Future Directions. HR Metrics and Workforce Analytics. Second Edition. Thousand Oaks: Sage publications Inc, 2012.

DE OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J. **Gestão de Recursos Humanos**: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 650-669, 2011. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552011000400006&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552011000400006&script=sci_arttext). Acesso em: 05 de maio de 2020.

DEL CORSO, J. M.; PETRASKI, S. J.; SILVA, W. V. D.; TAFFAREL, M. **Gestão estratégica de recursos humanos**: identificando o processo de alinhamento estratégico. *Tourism & Management Studies*, 10(ESPECIAL), 49-57, 2014. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2182-84582014000300007](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582014000300007). Acesso em 27 de abril de 2020.

FLORES, L. I.; VILELA, L. O.; BORELLI, L. M.; JUNIOR, E. G.; CAMARGO, M. L. O absentismo enquanto indicador para o processo de Gestão de Pessoas nas organizações e de atenção à saúde do trabalhador. **Revista Laborativa**, 5(2), 47-65, 2016. Disponível em: <https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1484>. Acesso em: 21 de abril 2020.

FRANÇA, A. C. L. **Prática de Recursos Humanos PRH**: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KAYANO, J.; C, E. L. **Indicadores para o diálogo**. Instituto Pólis, 2001.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração RAUSP**, 43(1), 5-16, 2008. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417484001.pdf>. Acesso em 27 de abril de 2020.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARQUES, G. G. D. S. V. F. Indicadores de recursos humanos Doctoral dissertation, **Instituto Superior de Economia e Gestão**, 2014. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/7594>. Acesso em 03 de abril de 2020.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas - Evolução, Teoria e Crítica**. Cengage Learning Brasil, 2013.

MATTOS, A.; CUNHA, D. R.; ANDRADE, E. L.; SILVA, J. J.; SANTOS, L. C. R.; WOEHL, S.; CATAPAN, A. Proposta de reestruturação de uma organização: Mudança no processo de departamento pessoal para práticas de gestão de pessoas. **Revista ESPACIOS**, Vol. 34 (Nº12), 2014. Disponível em <http://www.revistaespacios.com/a13v34n12/13341222.html>. Acesso em 28 de maio de 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos Humanos: Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global**. Grupo GEN, 03/2014.

PELOSO, A. C.; YONEMOTO, H. W. Gestão de pessoas: uma abordagem estratégica da administração de recursos humanos, sua importância e papel efetivamente desempenhado nas organizações contemporâneas. In **Colloquium Humanarum**. ISSN: 1809-8207 (Vol. 9, No. 2, pp. 01-13), 2012. Disponível em <http://revistas.unoeste.br/index.php/ch/article/view/809>. Acesso em 15 de maio de 2020.

POMI, R. M. 2002. **Indicadores de desempenho em gestão do capital humano**. São Paulo: Gente, 2002.

QUESADO, P. R.; DA COSTA, C. S. O. O balanced scorecard e os key performance indicators: um estudo de caso numa empresa de transportes públicos. **Management Control Review**, 2(1), 2-19, 2017. Disponível em: <http://journals.ufrpe.br/index.php/managementcontrolreview/article/view/1487>. Acesso em 03 de maio de 2020.

SANTOS, J. F.; MARTINS, L. M.; SANTOS, V. S. Gestão de Pessoas versus Recursos Humanos. **Anais do 2º Fórum Regional de Administração – Faculdade Sete de Setembro**, 2015. Disponível em [https://www.unirios.edu.br/eventos/forumadm/anais/arquivos/2015/gestao\\_de\\_pessoa\\_versus\\_recursos\\_humanos.pdf](https://www.unirios.edu.br/eventos/forumadm/anais/arquivos/2015/gestao_de_pessoa_versus_recursos_humanos.pdf). Acesso em 27 de abril de 2020.

SILVEIRA, V. N. S.; DEL MAESTRO FILHO, A. (2013). Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional-uma análise teórica. **Revista Pretexto**, 14(1), 71-87, 2013. Disponível em <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1417>. Acesso em: 29 de maio de 2020.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, 10(10), 51-61, 2008. Disponível em:

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/52595376/Gestao\\_de\\_Pessoas\\_x\\_Recur\\_sos\\_Humanos.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/52595376/Gestao_de_Pessoas_x_Recur_sos_Humanos.pdf). Acesso em 13 de maio de 2020.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. 2006. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **Organizadores**

**Victor Cláudio Paradela** é Doutor em Administração e Mestre em Administração Pública pela Fundação Getulio Vargas/EBAPE. Especialista em Formação de Recursos Humanos para o Ensino a Distância pela Universidade Castelo Branco. É professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (FACC/UFJF), Coordenador do Mestrado Acadêmico em Administração e Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Pessoas e Organizações (GEPP0).

E-mail: victor.paradela@ufjf.br

**Frederico Azevedo Alvim Assis** é doutorando em Psicologia pela UFJF; Mestre em Psicologia pela UFSJ; Especialista em Gestão de Negócios pela UnB; Especialista em Terapia Cognitivo Comportamental pelo NEISME; Psicólogo pela UFJF e Administrador pela Faculdade Machado Sobrinho; Professor em cursos de pós graduação em Administração (MBA em Gestão Empresarial da UFJF) e Psicologia; professor dos cursos de graduação em Psicologia na FacUnicamps, Esper e UniAlfa. É Vice-Líder do GEPP0.

E-mail: fredalvim@yahoo.com.br

**Débora Vargas Ferreira Costa** é Doutora em Administração pela Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO). É Professora da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Também é professora do Mestrado Acadêmico em Administração e do MBA em Gestão de Pessoas da UFJF e professora e tutora do ensino a distância da instituição. É Pesquisadora e líder da linha de pesquisa Relações de Trabalho e Subjetividade nas Organizações, do GEPP0.

E-mail: deboravargas82@gmail.com

## Demais autores

**Aretha Henrique Martins Salomão** é Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF), MBA em Organizações e Estratégias pela Universidade Federal Fluminense (UFF), especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Faculdade Machado Sobrinho, e Psicóloga pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). É consultora em Gestão Estratégica de Pessoas, professora de graduação e pós-graduação da Faculdade Machado Sobrinho e da UFJF, e Pesquisadora do GEPP0.

E-mail: profarethamartins@gmail.com

**Cláudia Cristina Pereira Andrade Delfino** é pós-graduanda em Direito Digital do Trabalho, Compliance Trabalhista e LGPD pela Verbo Jurídico (2023). Advogada, formada em Direito pela UNIFAA (2021). Foi monitora da disciplina de Teoria Geral do Processo (2019) e estagiária na Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro (2017) e no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (2018 a 2020).

**Débora Magalhães Kirchmair** é Mestre em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Especialista em Docência na Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSUDESTE MG) e Administradora pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). É professora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais e Pesquisadora do GEPP0.

E-mail: debora.kirchmair@ifsudestemg.edu.br

**Fabício Pereira Soares** é Doutor em Ciências Sociais pela PUC Rio, Mestre em Administração pela PUC Minas / Fundação Dom Cabral, especialista em Gestão Financeira pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e graduado em Administração também pela UFJF. É professor em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Finanças e Estratégia. Tem experiência na área de consultoria em Gestão Estratégica e em Finanças Empresariais e Pessoais.

E-mail: fabricio.soares@ufjf.br

**Leandra Silva Duarte** é Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Faculdade Machado Sobrinho e em Psicanálise, subjetividade e cultura pela UFJF. Graduada em Psicologia pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, atua como psicóloga na Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-estar da Universidade Federal de Juiz de Fora.

E-mail: leandra.duarte@ufjf.br

**Letícia Arrighi Gaudereto Vieira** é pós-graduanda em Psicologia Hospitalar na Faculdade Unyleya. Graduada em Psicologia na Faculdade Machado Sobrinho. Graduada em Processos Gerenciais pela Faculdade Fatec.

E-mail: leticiavirtual@gmail.com

**Lívia Almada Neves** é Doutora e Mestre em Administração pela UFMG, atua como professora da graduação e pós-graduação na UFJF, como consultora e palestrante nas temáticas de Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão do tempo e Sustentabilidade Organizacional. Participa como pesquisadora do GEPPPO.

E-mail: livia.almada@facc.ufjf.br

**Luiz Guilherme Dias César** é graduado em Administração, pós-graduado em Gestão de Pessoas ambos pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e pós-graduado em Educação (Docência) pelo SENAC-SP. Atualmente Mestrando em Administração pela UFJF e Professor de Gestão no SENAC-MG.

E-mail: luiz.guilherme@facc.ufjf.br.

**Maria Cecília Villanova Nascimento** é mestranda em Administração de Empresas na Universidade Federal Fluminense (UFF). Possui MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e especialização em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (FGV), com graduação em Psicologia pelo Centro Universitário Estácio (CUE). Atua desde 2014 na área de gestão de pessoas, hoje como Consultora de RH (Business Partner) na Suzano Papel e Celulose.

**Melina Medeiros das Chagas** é discente do Mestrado Acadêmico em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Possui MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), e é bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

E-mail: melinamchagas@gmail.com

**Michelle Verdeiro de Jesus** é graduada em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Estácio Juiz de Fora, Pós-Graduada em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), e atualmente cursa MBA em Gestão de Projetos pela USP/Esalq com término previsto em 12/12/2025. Ocupa o cargo de Analista Comercial em uma empresa de Inovação e Eficiência em Energia, no setor de Eficiência Energética.

E-mail: michellev98@hotmail.com

**Patrícia Mara de Souza** é Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo, especialista em Psicopedagogia e Neurociências pela UNIP (SP), especialista em Gestão de Pessoas pela UNIP (SP), especialista em Formação em Educação a Distância pela UNIP (SP), especialista em Gestão de Marketing pela Faculdade Machado Sobrinho, e Administradora pela Faculdade do Sudeste Mineiro (FACSUM). É consultora em Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos Corporativos, professora de graduação e pós-graduação em cursos de Administração, Ciências Contábeis e Recursos Humanos e Pesquisadora do GEPPPO.

E-mail: admpatriciamsouza@gmail.com

**Polliana Henrique Martins Horsth** é Mestre em Direito pela Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, advogada, com atuação nas áreas trabalhista, sindical, negociação e empresarial. Professora no curso de graduação em Direito, no Centro Universitário de Valença e de cursos de pós-graduação, da Fundação Educacional Machado Sobrinho.

E-mail: pollianamartins@gmail.com

**Sabrina dos Santos Vidigal** é Mestre em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), especialista em Gestão Estratégica em Finanças e Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Machado Sobrinho. É pesquisadora do GEPP0, linha de pesquisa Relações de Trabalho e Subjetividade nas Organizações.

E-mail: [sabrinavidigalmartins@gmail.com](mailto:sabrinavidigalmartins@gmail.com)

**Taís Macedo da Silva** é mestranda do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) na linha "Desenvolvimento humano e processos socioeducativos". Pós-graduanda em Terapias Cognitivas no Centro de Estudo Continuo em Terapias Cognitivas e Neurociências (Consciência). Graduada em Psicologia da Faculdade Machado Sobrinho. Licenciada em História pela UFJF (2016), com pós-graduação em Psicopedagogia pela Universidade Cândido Mendes (2017). Participa de projetos de pesquisa na área do Desenvolvimento Humano na UFJF.

E-mail: [macedo.ufjf@gmail.com](mailto:macedo.ufjf@gmail.com)



EDITORA  
U F J F

Agência Brasileira ISBN  
ISBN: