

ORGS.
Diogo Henrique Helal
Andrea Poletto Oltramari
Daniela Campos Bahia Moscon
Kely César Martins de Paiva

DICIONÁRIO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL



GRADUS
EDITORA

ORGS.
Diogo Henrique Helal
Andrea Poletto Oltramari
Daniela Campos Bahia Moscon
Kely César Martins de Paiva

DICIONÁRIO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL



GRADUS
EDITORA

Coleção Pessoas & Trabalho

Editor:

Diogo Henrique Helal (FUNDAJ e UFPE)

Comitê editorial:

Ana Carolina Kruta Bispo (UFPB)

Anderson de Souza Sant'Anna (FGV EAESP)

Arnaldo Jose Franca Mazzei Nogueira (USP e PUCSP)

Deise Luiza Ferraz (UFMG)

Ana Heloísa da Costa Lemos (PUC Rio)

Andrea Poletto Oltramari (UFRGS e ULisboa)

Daniela Campos Bahia Moscon (UFBA)

Jair Nascimento Santos (UNIFACS e UEFS)

Kely Cesar Martins de Paiva (UFMG)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil. HELAL, Diogo Henrique; OLTRAMARI, Andrea Poletto; MOSCON, Daniela Campos Bahia; PAIVA, Kely César Martins de. Gradus Editora, 2023. 186p.. : il. (algumas color.); PDF.

978-65-81033-32-3

CDD 650

Palavras-chave: 1. Administração; 2. Dicionário; 3. Brasil



A Gradus Editora adota a licença da Creative Commons CC BY: Atribuição-Não Comercial-Sem Derivados - CC BY-NC-ND: Esta licença é a mais restritiva das seis licenças principais, permitindo que os outros façam o download de suas obras e compartilhem-nas desde que deem crédito a você, não as alterem ou façam uso comercial delas.

Direitos reservados à



Rua Luiz Gama, 237, 17054-300 - Vila Independência - Bauru/SP
Contato (14) 98216-6549 / (14) 3245-7675 graduseditora@gmail.com.br
www.graduseditora.com 2023

Impresso no Brasil

FICHA TÉCNICA

Editor-chefe — Lucas Almeida Dias

Diagramação e Projeto gráfico — Bruno Eustáquio; Natália Huang Azevedo Hypólito

Capa — Bruno Eustáquio

Revisão — Lucas Almeida Dias

SUMÁRIO

Apresentando: Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil | 9

Diogo Henrique Helal – FUNDAJ e PROPAD/UFPE
Andrea Poletto Oltramari - EA/PPGA/UFRGS e SOCIUS/ISEG/ULisboa
Daniela Campos Bahia Moscon - UFBA
Kely César Martins de Paiva - UFMG

Parte I: Políticas e Práticas em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Motivação e Engajamento no Trabalho | 15

Daniela Campos Bahia Moscon - UFBA
Laila Leite Carneiro - UFBA

Liderança | 19

Angela Christina Lucas – FCA-UNICAMP

Felicidade no Trabalho | 23

Anelise Rebelato Mozzato - UPF
Denize Grzybovski - IFRS

Socialização Organizacional | 29

Tereza Cristina Batista de Lima – UFC
Andrea Leite Rodrigues – USP

Vínculos Organizacionais e no Trabalho | 35

Laila Leite Carneiro - UFBA
Daniela Campos Bahia Moscon - UFBA

Justiça Organizacional | 39

Jesuína Maria Pereira-Ferreira - UFCA

Competências: níveis de análise e conceitos | 45

Kely César Martins de Paiva - UFMG
Lana Montezano – IDP e FGV-DF

Gestão de/por Competências | 53

*Lana Montezano – IDP e FGV-DF
Kely César Martins de Paiva - UFMG*

Demissão | 59

*Marcia Cristiane Vaclavik - IFRS
Laura Alves Scherer - UNIPAMPA*

Parte II: Relações de Trabalho, Novos Debates e Desafios

Prazer e Sofrimento no Trabalho | 67

*Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães – CEFET Minas
Jefferson Lopes La Falce - FUMEC*

Saúde e Adoecimento no Trabalho | 71

*Bruno Souza Bechara Maxta - UFMG
Deise Luiza da Silva Ferraz - UFMG*

Violências Relacionadas ao Trabalho | 77

*Renato Koch Colomby - IFPR
Claudia Piccolotto Concolato - UFRGS*

Assédios Moral e Sexual no Trabalho | 83

*Thiago Soares Nunes - FUMEC
Suzana da Rosa Tolfo - UFSC*

Sentidos do Trabalho | 87

*Andrea Leite Rodrigues - USP
Tereza Cristina Batista de Lima - UFC*

Mobilidade e Migrações no Mundo do Trabalho | 93

*Andrea Poletto Oltramari - EA/PPGA/UFRGS e SOCIUS/ISEG/ULisboa
Duval Fernandes - PUC Minas*

Terceirização e Precarização do Trabalho | 97

Arnaldo José França Mazzei Nogueira - USP e PUCSP

Uberização e Plataformização do Trabalho | 103

*Andrea Poletto Oltramari - EA/PPGA/UFRGS e SOCIUS/ISEG/ULisboa
João Areosa - Instituto Politécnico de Setúbal, (Portugal)*

Trabalho: entre o sujeito e o social | 107

*Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães – CEFET Minas
Renato Koch Colomby - IFPR*

Trabalho e Trabalho Assalariado | 111

Deise Luiza da Silva Ferraz - UFMG

Sindicalismo (Sindicato) e Trabalho | 117

Arnaldo José França Mazzei Nogueira - USP e PUCSP

Parte III: Novos Debates e Desafios em Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Teorias Contemporâneas de Carreiras | 125

*Filipe Augusto Silveira de Souza – EAESP FGV
Ana Heloísa da Costa Lemos – PUC Rio*

Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações e no Trabalho | 137

Darcy Mitiko Mori Hanashiro – UPMackenzie

Preconceitos nas Organizações: discutindo o etarismo | 141

*Darcy Mitiko Mori Hanashiro - UPMackenzie
Diogo Henrique Helal – FUNDAJ e PROPAD/UFPE*

Preconceitos nas Organizações: discutindo a LGBTQfobia, o capacitismo e a gordofobia | 147

*Diego Costa Mendes - UFV
Carlos Augusto Alves de Sousa Júnior - UFV*

Envelhecimento, Aposentadoria e Organizações | 151

Diogo Henrique Helal – FUNDAJ e PROPAD/UFPE

Gestão da Idade nas Organizações | 155

*Anelise Rebelato Mozzato - UPF
Diego Costa Mendes - UFV*

Gerações e Trabalho no Brasil | 161

*Diva Ester Okazaki Rowe – UFBA
Jaqueline Milhome - UFBA*

**Teletrabalho, *Home Office*, Trabalho Remoto, Híbrido,
Flexível e Inteligência Artificial | 167**

Diva Ester Okazaki Rowe - UFBA

Péricles Nóbrega - IFSertãoPE e UFBA

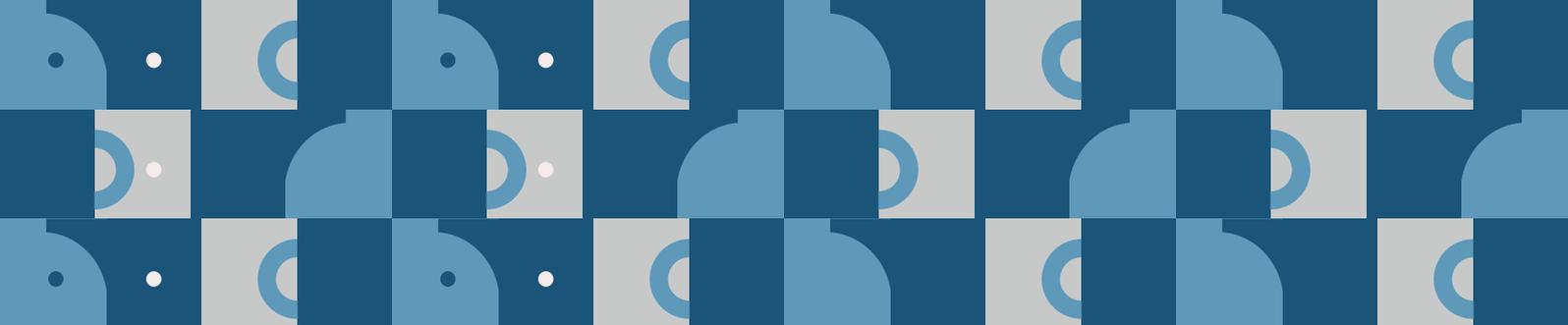
Inovação, Pessoas e Relações de Trabalho | 175

Marcia Cristiane Vaclavik - IFRS

Bibiana Volkmer Martins - UNISINOS

Empreendedorismo e Prática Empreendedora | 181

Janaynna de Moura Ferraz - UFRN



Apresentando: Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil

Diogo Henrique Helal – FUNDAJ e PROPAD/UFPE
Andrea Poletto Oltramari - EA/PPGA/UFRGS e SOCIUS/ISEG/ULisboa
Daniela Campos Bahia Moscon - UFBA
Kely César Martins de Paiva - UFMG

Bem-vindo, bem-vinda ao Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil! Este livro abrangente é uma ferramenta indispensável para profissionais, estudantes e pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre as diversas dimensões da gestão de pessoas e do comportamento organizacional, bem como compreender as complexidades das relações de trabalho na realidade brasileira.

Dividido em três partes distintas, este dicionário aborda os tópicos mais relevantes e atuais no campo da gestão de pessoas, fornecendo definições concisas e informações abrangentes para cada verbete. Vamos explorar cada uma das partes em detalhes:

Parte I: Políticas e Práticas em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Esta primeira parte do Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil aborda os principais temas relacionados à gestão de pessoas e comportamento organizacional. Explore verbetes como Motivação e Engajamento no Trabalho, Liderança e Felicidade no Trabalho, que fornecem insights sobre como motivar e envolver os colaboradores, desenvolver habilidades de liderança e criar um ambiente de trabalho saudável e satisfatório. Além disso, você encontrará definições e informações sobre práticas como Socialização Organizacional, Vínculos Organizacionais e no Trabalho, Justiça Organizacional, Competências, Gestão

de/por Competências e Demissão, que são fundamentais para o sucesso da gestão de pessoas nas organizações.

Parte II: Relações de Trabalho, Novos Debates e Desafios

Na segunda parte do dicionário, concentramos nossa atenção nas relações de trabalho e nos desafios contemporâneos que as cercam. Verbetes por verbete, você descobrirá uma análise aprofundada de tópicos como Prazer e Sofrimento no Trabalho, Saúde e Adoecimento no Trabalho, Violências relacionadas ao Trabalho e Assédios Moral e Sexual, que destacam as questões de bem-estar e segurança no ambiente de trabalho. Além disso, encontrará discussões sobre Sentidos do Trabalho, Mobilidade e Migrações no Mundo do Trabalho, Terceirização e Precarização no Trabalho, Uberização e Plataformização do Trabalho, e a relação entre Trabalho e Trabalho Assalariado. Esses verbetes oferecem uma visão abrangente das mudanças e desafios enfrentados no mundo do trabalho atualmente, fornecendo uma compreensão mais profunda das relações laborais.

Parte III: Novos Debates e Desafios em Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

A terceira parte do dicionário explora os debates emergentes e os desafios contemporâneos na gestão de pessoas e nas relações de trabalho. Através dos verbetes, você será apresentado a Teorias Contemporâneas de Carreiras, que discute os caminhos de

desenvolvimento profissional; Diversidade, Igualdade e Inclusão nas organizações, que aborda a importância de criar ambientes de trabalho inclusivos; e Preconceitos nas Organizações (parte 1 e parte 2), que exploram os estereótipos e preconceitos presentes nas organizações, incluindo questões como etarismo, LGBTQIAPN+fobia, capacitismo e gordofobia. Além disso, você encontrará insights sobre Gestão da Idade nas Organizações, Envelhecimento, Aposentadoria e Organizações, Gerações e Trabalho no Brasil, Teletrabalho, Home Office, Trabalho Remoto, Híbrido, Flexível e Inteligência Artificial, Inovação, Pessoas e Relações de Trabalho, e Empreendedorismo e Prática Empreendedora. Esses verbetes trazem reflexões sobre as tendências e os desafios atuais no campo da gestão de pessoas e oferecem uma visão abrangente dos debates em constante evolução nesse contexto.

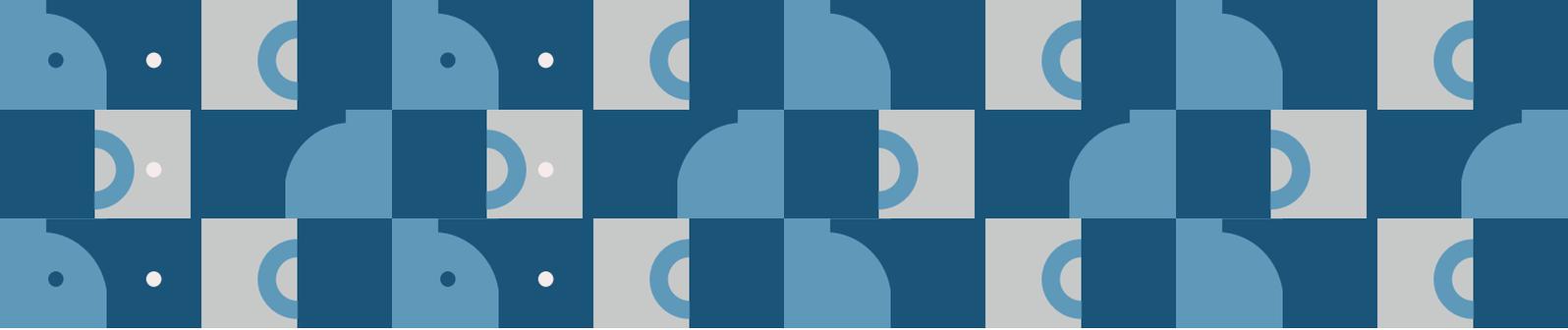
Essas três partes do dicionário fornecem um panorama abrangente da gestão de pessoas, comportamento organizacional e relações de trabalho no Brasil, abordando os temas mais relevantes e atuais. Com uma variedade de verbetes que englobam desde conceitos clássicos até questões emergentes, o dicionário é uma ferramenta valiosa para profissionais, estudantes e pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos nesse campo essencial.

O Dicionário de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Brasil é um recurso abrangente que oferece insights valiosos sobre os temas mais relevantes e atuais no campo da gestão de pessoas e das relações de trabalho. Esteja você iniciando sua carreira, aprimorando seus conhecimentos ou

buscando soluções para os desafios organizacionais, este dicionário será seu guia confiável. Explore suas páginas e aprofunde-se na compreensão desses tópicos fundamentais.



**Parte I: Políticas
e Práticas em
Gestão de Pessoas
e Comportamento
Organizacional**



Motivação e Engajamento no Trabalho

Daniela Campos Bahia Moscon - UFBA

Laila Leite Carneiro - UFBA

Imagine acordar todas as manhãs animado (a) para ir trabalhar, sentir-se realizado (a) ao final do dia e ainda ter a sensação de que o tempo passou voando? Essa é a imagem que muitas pessoas têm quando propomos estudar os processos de motivação e engajamento no trabalho. Em geral, especialmente quem não faz parte do mundo acadêmico e científico acredita que todos os esforços de pesquisa deveriam ser na direção de encontrar a chave do sucesso que faz alguém ter muito interesse, esforço e persistência em relação ao seu trabalho.

Os processos que envolvem tais fenômenos são, entretanto, muito mais complexos e sua promoção não nos fornece soluções milagrosas nem universais. Ao mesmo tempo, é verdade que esses dois conceitos são essenciais para compreender como os trabalhadores se relacionam com as organizações e o trabalho e como isso pode impactar diretamente no seu desempenho, no seu bem-estar e na sua saúde.

Neste breve texto, discutiremos cada um desses conceitos, suas diferenças e suas influências no ambiente de trabalho.

Vamos iniciar pensando o que significa estar motivado. A palavra motivação vem do latim *motivus* e refere-se a tudo aquilo que faz mover, sendo, portanto, facilmente definida como uma teoria das razões que promovem a ação humana. Para a Psicologia, é um dos processos psicológicos básicos, sendo fundamental para o nosso funcionamento cognitivo e comportamental (Gondim & Silva, 2014). Apesar da importância, Steel e Weinhardt (2018) destacam a fragmentação e a sobreposição das diversas teorias que se propõem a compreendê-la.

Tradicionalmente a ênfase das teorias era na direção da compreensão acerca das necessidades humanas que poderiam gerar os motivos da ação. Assim, todas as atenções das teorias que fazem parte dessa abordagem tinham o objetivo de

compreender tais necessidades e como elas atuam como uma força que se transforma em um impulso à ação. Fazem parte desse grupo as teorias das Necessidades de Maslow e McClelland, a teoria ERC (Existência, Realização e Crescimento) de Aldefer e a Bifatorial de Herzberg. Todas elas tratam a motivação a partir de uma perspectiva de carência ou desequilíbrio que geraria a necessidade. A ação em direção a um determinado objetivo seria uma tentativa de recuperar a homeostase (equilíbrio) e sair do estado de carência (Gondim & Silva, 2014).

De forma mais contemporânea, entretanto, a pesquisa sobre motivação passou a considerar outros elementos que pudessem ir além das necessidades de origem biológica, fisiológica ou mesmo psicológica e incluir os fatores cognitivos, os valores e as características contingenciais para explicar a motivação (Mitchell & Daniels, 2003). Isso significa, de forma prática, que duas pessoas podem, diante da mesma necessidade, se sentirem motivadas a agir de formas diferentes. Também significa que, por exemplo, um sujeito pode estar com fome (carência de comida) e naquele momento se sentir motivado a fazer jejum ou um treino de academia ao invés de comer. Ou seja, sua motivação o ensina a agir num sentido oposto, mesmo que de modo temporário ou transitório.

Sentir-se motivado depende, portanto, de um amplo espectro de questões a serem consideradas, como as metas que o sujeito estabelece, as recompensas que associa a elas, suas crenças de que será

capaz de alcançá-las, seus valores pessoais. Autores como Vroom, Deci, Locke e Lathan, Bandura, Kanfer, dentre outros, desenvolveram teorias que, ao considerarem tais fatores, alcançaram resultados empíricos mais confiáveis que aqueles alcançados pelas teorias das necessidades, sendo mais abrangentes para dar conta da complexidade do fenômeno (Gondim & Silva, 2014).

Com base nesses avanços científicos, atualmente, considera-se que motivação é uma força interna que ativa nosso comportamento e imprime nele direção, intensidade e persistência para o alcance de um ou mais alvos (Mitchell & Daniels, 2003). Ou, de forma mais simplificada, refere-se a processos que instigam e sustentam atividades direcionadas a objetivos (Schunk & DiBenedetto, 2020). Por isso, entender o que estimula e/ou motiva os trabalhadores auxilia a construção de intervenções que visem proporcionar melhores níveis de desempenho no contexto laboral (Silva, 2015).

Enquanto a motivação se refere ao que nos mobiliza, o engajamento no trabalho vai além, abarcando um estado afetivo-motivacional no qual o trabalhador apresenta a combinação de três aspectos-chave: alto nível de energia e/ou vigor, alto nível de dedicação e alto nível de foco e/ou envolvimento (Ferreira et al., 2016; Schaufeli et al., 2002). Deste modo, ademais de ter a disposição para agir, o indivíduo engajado em seu trabalho emprega esforços em sua ação, sentindo prazer e conexão profundos ao se dedicar às suas atividades (Schaufeli, 2012),

pois se identifica com elas (Bakker et al., 2023). Nesse sentido, o engajamento no trabalho depende simultaneamente de aspectos comportamentais, emocionais e cognitivos (Schaufeli, 2012).

O engajamento no trabalho resulta em benefícios tanto para a organização – como maior probabilidade de melhor desempenho, expressão mais frequente de comportamentos colaborativos extra papel e menor absenteísmo – quanto para o indivíduo – que vivencia mais saúde e bem-estar (Bakker & Schaufeli, 2015; Schaufeli, 2012). Por isso, criar condições para o desenvolvimento de trabalhadores engajados tem sido um importante foco de interesse no campo.

Os fatores que têm maior capacidade de aumentar o engajamento no trabalho variam desde aspectos situacionais a aspectos individuais. Dentre os situacionais, destacam-se alguns recursos do trabalho, que são características do desenho do trabalho que auxiliam o trabalhador a alcançar os seus objetivos, atenuam os impactos das exigências laborais e/ou estimulam o crescimento pessoal, tais como: autonomia, suporte social, feedback, significado da tarefa, variedade de tarefas, justiça organizacional e perspectiva de carreira (Bakker et al., 2023). Os trabalhadores também tendem a ser mais engajados em situações nas quais se sentem desafiados, ou seja, quando estão diante de exigências do trabalho que, apesar de apresentarem custos ao indivíduo, também são capazes de promover resultados pessoais posi-

vos, como aprendizado pessoal (Bakker & Schaufeli, 2015; Schaufeli, 2012). No que tange às características individuais, otimismo, autoeficácia, autoestima, proatividade, regulação emocional e disciplina figuram dentre as principais promotoras de engajamento no trabalho (Bakker et al., 2023; Schaufeli, 2012).

Ao conhecermos um pouco mais sobre esses dois temas, podemos compreender as razões pelas quais motivação e engajamento despertam tanto interesse entre lideranças organizacionais e estudiosos do campo do comportamento organizacional e da gestão de pessoas. É importante destacar, entretanto, que ter trabalhadores motivados e engajados para o alcance de resultados não são garantias de bom desempenho. O bom desempenho depende ainda, no mínimo, de que esse trabalhador esteja capacitado para a realização das atividades e de que tenha os recursos e condições necessárias para a sua execução.

Referências

- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2015). Work Engagement. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–5. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110009>

Gondim, S. M. G. e Silva, N. (2014). Motivação no Trabalho. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J.E.; Bastos, A. V. B.. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Mitchell, T. R.; Daniels, D. (2003). Motivation. In: Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12 (pp. 225-254). John Wiley & Sons Inc

Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>

Silva, N. (2015). Motivação e satisfação no trabalho. In: P. Bendassolli & J. E. Borges-Andrade (orgs). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 453-461). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Steel, P., & Weinhardt, J. M. (2018). The building blocks of motivation: Goal phase system. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology* (pp. 69–96). Sage Reference.

Liderança

Angela Christina Lucas – FCA-UNICAMP

Nesse verbete, apresenta-se o conceito de liderança a partir das teorias clássicas, das discussões sobre novas abordagens de pesquisa no tema e das necessidades atuais do mundo do trabalho.

Primeiramente, é importante salientar que há um diálogo entre as teorias e pesquisas produzidas sobre ambiente organizacional e teorias pensadas para tratar de líderes mundiais e/ou políticos, nem sempre adequadas. Outro ponto de atenção, dentro das teorias aplicadas na liderança em ambiente organizacional, é a utilização da figura do gestor como sinônimo de líder, mesmo que haja questões conceituais diferenciando esses dois constructos. Enquanto o gestor é um cargo técnico-administrativo formalizado e institucionalizado nas organizações, o líder apresenta habilidades que inspiram pessoas a segui-lo, mesmo que não esteja em algum cargo de gestão. (Bergamini, 1994).

Segundo Bryman (2009), historicamente as teorias de liderança são divididas em quatro abordagens:

- 1. Abordagem dos Traços:** a liderança seria um conjunto de traços físicos ou psicológicos do líder. As pesquisas realizadas sob essa abordagem buscam, a partir das características de líderes históricos exemplares, os Grandes Homens, identificar traços comuns que poderiam definir um líder. Embora pesquisas posteriores tenham mostrado que não há fundamentação para essa abordagem, há livros, cursos e textos explorando a ideia que existe um conjunto de características universais para um bom líder.
- 2. Abordagem do Estilo:** são teorias nas quais os diferentes comportamentos do líder impactam nos resultados alcançados. Três teorias foram importantes para essa abordagem: Modelo da Universidade de Ohio, Modelo da Universidade de Michigan e o Modelo do Grid Gerencial de Blake e Mouton.

3. Abordagem Contingencial: a liderança seria uma adequação entre o estilo do líder e características do grupo de liderados. Um representante dessa abordagem é o Modelo de Fiedler (1967) que identifica variáveis importantes de análise para essa adequação, como nível de estruturação da tarefa, relação líder-liderado e posição de poder. Outro representante importante é a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986).

4. Abordagem da Nova Liderança: as teorias tradicionais de Liderança, a partir de 1980, foram sendo substituídas pelas teorias contemporâneas nas quais há um vínculo entre o líder e seus liderados a partir da gestão de significados (Sobral & Gimba, 2012). Nessa classificação, pode-se incluir as Teorias de Liderança Transformacional, Carismática, Servidora e Autêntica. A Liderança Transformacional foi apontada, inicialmente, por Burns (1978) versando sobre liderança política e, posteriormente, Bass (1985) identificou suas características e adequou ao ambiente organizacional.

Pesquisadores do tema de Liderança, aos poucos, começaram a tecer críticas às teorias da Abordagem da Nova Liderança, como o líder no papel de herói e de liderados como objeto de influência (Adriano & Godoi, 2014; Sobral & Furtado, 2019). Dessa forma, essas teorias omitem tratar os liderados como serem diversos, complexos e

que trabalham de forma dinâmica entre si e com o líder, como também não se dedicam ao contexto social, local e cultural que estrutura as relações de liderança (Souza, 2021).

Entretanto, percebe-se que essas teorias vão ao encontro da literatura do *pop-management* quando colocam os líderes no papel de gestores de significados ao mesmo tempo que se aproximam de literatura de autoajuda (Duarte & Medeiros, 2019). A análise dos materiais de *pop-management* propagadas, seja em revistas de negócios, livros ou redes sociais, como o LinkedIn, permite identificar algumas questões que merecem atenção. A primeira delas é o olhar para os sucessos momentâneos que podem, ao passar do tempo, terminar em fracassos perto ou longe dos holofotes da mídia. Nesse ponto, também é importante salientar que o interesse se dá nos líderes de cúpula das empresas, como presidentes e pessoas de destaque nacional e/ou internacional. Os líderes do “cotidiano” e os líderes informais não recebem a atenção da literatura de *pop-management*, bem como das pesquisas acadêmicas.

O campo de pesquisa sobre liderança no Brasil tem muitas publicações, mas poucos avanços teóricos. As publicações normalmente versam sobre as teorias vinculadas à Abordagem da Nova Liderança e algumas fazem críticas a elas (Da Silva, Paschoalotto & Endo, 2020; Souza, 2021). Raras são publicações que avançam ou se contrapõem a essas teorias, como Sobral e Furtado (2019), Souza (2021) e Souza e Wood Jr. (2022).

O pós-estruturalismo, segundo Souza (2021), pode contribuir com pesquisas sobre Liderança ao conceituá-lo como uma construção discursiva contextualizada local e temporalmente constantemente negociada entre os envolvidos. Nessa abordagem, em alguns momentos denominada de Pós-heróica, desafia a visão hierárquica tratando a liderança como um processo relacional construído por diversos indivíduos de forma coletiva e compartilhada (Sobral & Furtado, 2019; Souza & Wood Jr., 2022).

Hoje, assistimos a um ambiente organizacional cada vez mais complexo, com trabalho em rede e dependente de colaboração, dentro da própria organização e entre organizações (Sobral & Furtado, 2019). Os desafios gerados pela tecnologia, como internet das coisas e inteligência artificial, somados com os desafios ambientais urgentes, desafios sociais e questões de saúde mental levam à uma necessidade inadiável de tratar a liderança dentro das organizações a partir de novos olhares. (Calvosa & Ferreira, 2023).

E a partir desse todas essas abordagens e discussões, seria possível definir Liderança? Aparentemente, não há consenso. O texto clássico de Bergamini (1994), que está entre os mais citados na literatura nacional, discute a conceituação de liderança afirmando que havia apenas um consenso até aquele momento: seria um fenômeno de grupo no qual uma pessoa influencia de forma intencional os demais. Todavia, as novas abordagens tendem a tratar a liderança como um fenômeno coletivo multidirecional ao invés de centrado na figura do líder. Souza (2021), diferentemente dos

demais autores, afirma que não é possível conceituar, pois o conceito é vago e “ilusório”, dado que é discurso e situado dentro de determinado contexto.

Por fim, de acordo com esse cenário diverso, a Liderança atualmente dentro das organizações pode ter seu conceito atualizado: um fenômeno de grupo socialmente construído a partir de influências entre os indivíduos com responsabilidade compartilhada e que também recebem influências do contexto externo.

As diversas relações possíveis dentro do fenômeno da Liderança vêm ao encontro de novas formas de trabalho dentro das organizações bem como de novos formatos de organização que estão surgindo. Com isso, as pesquisas nesse sentido devem começar com a pergunta: essas novas formas de se tratar liderança terão espaço nas empresas brasileiras? A cultura organizacional brasileira com alta distância do poder e posição de espectador (Chu & Wood Jr., 2008) se adaptaria a uma Liderança Pós-Heróica? Como as organizações que tratam a liderança como fenômeno coletivo trabalham internamente? Quais são suas políticas e práticas de gestão de pessoas?

Referências:

Adriano, B. M., & Godoi, C. K. (2014). Análise crítico-comparativa das abordagens de liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. *XXXVIII Encontro da ANPAD*, 9.

- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de administração de Empresas*, 34, 102-114.
- Bryman, A. (2009). Liderança nas organizações. In: Clegg, S.R.; Hardy, C.; Nord, W.R. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. v. 3, p. 257-281, São Paulo: Atlas
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?. *Cadernos Ebape. BR*, 13, 121-135.
- Calvosa, M. V. D., & Ferreira, M. (2023). Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 29, 224-260.
- Chu, R. A., & Wood Jr, T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. *Revista de Administração Pública*, 42, 969-991.
- Da Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146-159.
- Duarte, M. P. F. C., & Medeiros, C. R. D. O. (2019). Pop-Management: 15 anos depois - a incorporação do pop-management no trabalho de executivos de grandes empresas. *Cadernos Ebape. BR*, 17, 185-198.
- Sobral, F. J. B. D. A., & Gimba, R. D. F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13, 96-121.
- Sobral, F., & Furtado, L. (2019). A liderança pós-heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 209-214.
- Souza, E. M. D. (2021). A ontologia pós-estruturalista sobre liderança: identidade e materialidade em evidência. *Cadernos EBAPE. BR*, 19, 595-606.
- Souza, R., & Wood Jr, T. (2022). Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 62.

Felicidade no Trabalho

Anelise Rebelato Mozzato - UPF

Denize Grzybovski - IFRS

O tema felicidade aparece desde o início na história da filosofia clássica, sendo uma preocupação relacionada ao autocohecimento (Sócrates), ao objetivo moral de vida (Platão) ou a um estado positivo (Aristóteles). Na história dos estudos sobre felicidade, alguns autores a discutiram como sinônimo de bem-estar (Camaliente & Boccalandro, 2017), enquanto outros a definem como bem-estar subjetivo (Seligman & Csikszentmihaly, 2000). De qualquer modo, felicidade é uma busca do ser humano (Tubone et al., 2021) que pode ser estudada por diferentes pontos de vista, como biológico, biopsicossocial, antropológico ou filosófico (Irtelli & Gabrielli, 2023).

No contexto do trabalho, os debates sobre a felicidade estão sendo intensificados no século XXI e resultam em diversas concepções acerca da sua definição, as quais podem ser organizadas em três correntes teóricas, a saber: **(i)** felicidade associada aos prazeres mais imediatos (felicidade hedônica) – corrente teórica

da Psicologia; **(ii)** felicidade como atitude de uma pessoa em busca de significado e propósito (felicidade eudaimônica) – corrente teórica da Filosofia aristotélica; **(iii)** felicidade como uma dimensão emocional que representa o “bem-estar subjetivo”/emoção – corrente da psicologia positiva.

No campo das organizações, a felicidade se desenvolveu pela Filosofia aristotélica, a qual é obtida por meio da atividade virtuosa em conformidade com a razão. A respeito, Seligman (2019) afirma que a felicidade não pode ser mensurada objetivamente em razão de ser um elemento subjetivo que faz parte do constructo bem-estar. Contudo, pode-se avaliar alguns indicativos do que é felicidade por meio de cinco dimensões, emoções positivas, engajamento, sentido, realização e relacionamentos positivos. Essas dimensões são conhecidas pelo acróstico PERMA (do inglês: *positive emotions; engagement; positive relationships; meaning; accomplishment*).

Para Seligman (2019), a felicidade é totalmente subjetiva e representa um estado transitório de humor do indivíduo. Assim, pode ser descrita como sendo o que as pessoas pensam e sentem sobre suas vidas (Seligman & Csikszentmihaly, 2000). Tal entendimento representa os avanços das pesquisas sobre felicidade, sobretudo no campo da Psicologia.

Recentemente, Ribeiro *et al.* (2022) reconheceram a felicidade no trabalho como uma atitude que permite cada trabalhador maximizar o seu desempenho em direção ao atingimento do seu potencial. Nesse processo de busca pela felicidade, o trabalhador não negligencia os momentos positivos e menos positivos, seja consigo mesmo ou nas suas relações interpessoais (Pryce-Jones & Lindsay, 2014), tornando a investigação empírica da felicidade no trabalho uma atividade complexa e multifacetada.

Para dar conta dessa complexidade, há de se pensar num conceito “guarda-chuva”, que abrigue constructos relacionados à felicidade no trabalho, como: satisfação, bem-estar, emoções positivas, sentimentos de prazer, significado e propósito. Há de se considerar a complexidade do trabalho que está sendo realizado, o significado e o propósito do trabalho para o trabalhador (dimensão interna do indivíduo), assim como o ambiente de trabalho e contexto social mais amplo (dimensão externa). Portanto, a felicidade no trabalho não se refere apenas a fatores intrínsecos individuais (motivação, por exemplo), mas também a fatores extrínsecos (ambiente organizacional, relacionamentos sociais, outros) e

fatores diretamente relacionados ao trabalho (conteúdo da tarefa, engajamento, comprometimento organizacional, nível de satisfação no trabalho, autonomia, liderança, salário e recompensas) (Fisher, 2010; Carr, Kelley, Keaton & Albrecht, 2011; Sousa & Porto, 2015; Sender & Fleck, 2017; Coe & Salanova, 2018; Sender, Nobre, Armagan & Fleck, 2020; Ribeiro *et al.*, 2022).

Aceitar essa perspectiva da felicidade no trabalho como sendo o bem-estar subjetivo evidenciado pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, é um caminho para pesquisar o tema. Para tanto, é preciso reconhecer a Filosofia aristotélica (Aristóteles, 2015) como orientação paradigmática e, ao mesmo tempo, reconhecer como válido o constructo “bem-estar subjetivo” descrito na psicologia positiva (Seligman, 2019), por contribuir na busca de evidências de como o trabalhador encontra o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Dado a busca e a importância da felicidade no trabalho, as políticas e práticas de gestão de pessoas tornam-se essenciais (Rastogi, 2019). Como pontuam Ravina-Ripoll, Romero-Rodríguez e Ahumada-Tello (2022), os gestores das organizações precisam pensar no conceito mais amplo da felicidade no trabalho e implementar estratégias de gestão de pessoas que contemplem, a um só tempo, comportamentos eudamônicos e hedônicos, demonstrando superação das práticas gerencialistas.

Na cultura ocidental está institucionalizado que o trabalho é fonte de sofrimento físico e mental, como descreve Dejours (2004) ao discutir as patologias dele decor-

rentes. Por outro lado, as pessoas desejam trabalhar e sentem-se angustiadas quando se encontram desempregadas. Ou seja, há uma relação paradoxal entre felicidade e trabalho, como afirma Seligman (2019).

Uma forma de avançar nas pesquisas sobre felicidade no trabalho é investigá-la, como recomendam Mendoza-Ocasal, Castillo-Jiménez, Navarro & Ramírez (2021), a partir da percepção dos trabalhadores, analisando a qualidade do local de trabalho, os relacionamentos com seus pares e o propósito do trabalho que realiza. Nessa lógica, os autores afirmam que não se pode ignorar a necessidade de compreender os antecedentes¹ do constructo felicidade, e as questões de contexto do lugar, como sinalizam Santos, Araújo e Baumgarten (2016).

Havendo um maior entendimento dos antecedentes da felicidade no trabalho, as decisões estratégicas da organização tendem a ser mais assertivas, melhorando o ambiente de trabalho na medida em que as políticas e práticas de gestão de pessoas atraem, desenvolvem e retêm os trabalhadores, de maneira mais humanizada (Mendoza-Ocasal *et al.*, 2021). Nessa perspectiva residem os fundamentos para construir as práticas de gestão de pessoas no contexto brasileiro, tendo em vista que as percepções dos trabalhadores representam o bem-estar subjetivo, como pontuam Seligman e Csikszentmihaly (2000), as quais não estão dissociadas da sociedade à qual pertencem.

Entretanto, o quadro teórico em uso nas pesquisas sobre felicidade no trabalho não se mostra tão amplo. Por isso precisa ser revisado de forma a considerar não apenas o espaço físico do trabalho e o trabalhador no sentido posto pela *mainstream* da Administração, mas incluindo o constructo bem-estar subjetivo e o seu sentido contextualizado. Por mais que as pesquisas científicas sobre felicidade no trabalho tenham crescido nos últimos anos, ainda há lacunas. Desejamos que as questões, os silêncios e as perspectivas analíticas do tema sinalizadas nesse verbete sirvam de inspiração para o desenvolvimento de estudos que buscam superação de um pensamento instrumentalizado pela *mainstream* da Administração.

Referências

- Aristóteles (2015). *Ética a Nicômano*. São Paulo: Martin Claret.
- Camaliente, L. G., & Bocalandro, M. P. R. (2017). Felicidade e bem-estar na visão da psicologia positiva. *Boletim – Academia Paulista de Psicologia*, 37(93), 206-227.
- Carr, J., Kelley, B., Keaton, R., & Albrecht (2011). Getting to grips with stress in the workplace. *Human Resource Management International Digest*, 19(4), 32-38. <http://dx.doi.org/10.1108/09670731111140748>

1 Antecedentes da felicidade no trabalho, de acordo com Sender, Carvalho e Guedes (2021), entende-se como os fatores que se fazem presentes para que o trabalhador tenha felicidade no trabalho, sendo eles individuais (questões particulares do próprio indivíduo, inclusive nas relações interpessoais), características do trabalho e condições organizacionais.

Coo, C., & Salanova, M. (2019). Mindfulness can make you happy-and-productive: a mindfulness controlled trial and its effects on happiness, work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 19(6), 1691-1711. <http://dx.doi.org/10.1007/s10902-017-9892-8>

Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Production*, 14(3), 27-34. <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132004000300004>

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384- 412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

Irtelli, F.; Gabrielli, F. (Eds.) (2023). Happiness and wellness: biopsychosocial and anthropological perspectives. E-book: IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.100658>

Mendoza-Ocasal, D. Castillo-Jiménez, R., Navarro, E., & Ramírez, J. (2021). Measuring workplace happiness as a key factor for the strategic management of organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), 292-306. <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2021.24.2.18>

Platão (2004). Apologia de Sócrates. In Platão. *Diálogos*. São Paulo: Nova Cultural.

Pryce-Jones, J. & Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130-134. <http://dx.doi.org/10.1108/ict-10-2013-0072>

Rastogi, M. (2019). A psychometric validation of the happiness at workplace scale. *Indus-*

trial and Commercial Training, 52(1), 15-34. <http://dx.doi.org/10.1108/ict-04-2019-0034>

Ravina-Ripoll, R., Romero-Rodríguez, L. M., & Ahumada-Tello, E. (2022). Workplace happiness as a trinomial of organizational climate, academic satisfaction and organizational engagement. *Corporate Governance*, 22(3), 474-490. <http://dx.doi.org/10.1108/cg-12-2020-0532>

Ribeiro, A. S. P., Araújo, P., Nascimento, L., Fernandes, R., & Ferreira, M. (2022). Organizational happiness and quality of life at work in a jewelry industry. *Research, Society and Development*, 11(4), e33411426965. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i4.26965>

Santos, B. D. S., Araújo, S., & Baumgarten, M. (2016). As epistemologias do Sul num mundo fora do mapa. *Sociologias*, 18(43), 14-23. <https://doi.org/10.1590/15174522-018004301>

Seligman, M. E.P. (2019). *Florescer: uma nova compreensão da felicidade e do bem-estar*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist Association*, 55(1), 5-14.

Sender, G., & Fleck, D. (2017). As organizações e a felicidade no trabalho: uma perspectiva integrada. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 764-787. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284>

Sender, G., Nobre, G. C., Armagan, S., & Fleck, D. (2020). In search of the Holy Grail: a 20-year systematic review of the happy-pro-

ductive worker thesis. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1199-1224. <http://dx.doi.org/10.1108/ijoa-09-2020-2401>

Sender, G., Carvalho, F., & Guedes, G. (2021). The Happy Level: a new approach to measure happiness at work using mixed methods. *International Journal of Qualitative Methods*, 20. <http://dx.doi.org/10.1177/16094069211002413>

Sousa, J. M. & Porto, J. B. (2015). Happiness at work: organizational values and person-organization fit impact. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(61), 211-220. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-43272561201509>

Tubone, W. C., Sanches, A., Santos, D. F. L., Conceição, E. V., & Braga Júnior, S. S. (2021). Influência da qualidade de vida na felicidade do trabalhador do setor financeiro. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(1), 9-30. <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i1.46965>

Socialização Organizacional

Tereza Cristina Batista de Lima – UFC

Andrea Leite Rodrigues – USP

Os estudos sobre a Socialização Organizacional têm início na década de 1960, em face do surgimento de demandas das organizações quanto à profissionalização da gestão de pessoas, principalmente pela busca de definições para otimizar o processo de inserção dos funcionários em novos contextos (Schein, 1988).

Socialização Organizacional é vista como o processo primário pelo qual os trabalhadores adquirem o conhecimento, as habilidades, as atitudes e os comportamentos necessários para se adaptarem a uma nova função de trabalho (Van Maanen & Schein, 1979). Um processo eficaz de socialização ajuda os novatos a se tornarem participativos e membros efetivos da organização (Bauer et al, 2007; Feldman, 1976), abrangendo amplos processos de aprendizado e ajustamento dos recém-chegados (Wanberg, 2012), fazendo com que se ajustem às regras específicas da organização e se tornem parte dela (Chao et al., 1994; Chow, 2002; Ashforth, Sluss & Harrison, 2007).

Ao iniciar em um novo emprego, os indivíduos têm um forte desejo de se sentirem aceitos, estando mais propensos a internalizar a maneira como as coisas são feitas na organização. A socialização é, portanto um dos mecanismos pelo qual a cultura é transmitida e mantida (Bauer, Morrison & Callister, 1998), estando associada a resultados positivos, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e retenção (Chow, 2002; Bauer et al, 2007; Saks et al, 2007).

Durante esse processo de socialização, é provável que os funcionários experimentem incerteza, ansiedade e surpresa (Louis, 1980) e devam encontrar maneiras de gerenciar essa experiência e se ajustar ao novo ambiente (Ellis et al., 2017; Kim & Moon, 2021; Nifadkar et al., 2017; Van Maanen & Schein, 1979).

Assim, a socialização pode ser estruturada a partir da adoção de táticas que se enquadram, de forma mais ampla, em duas categorias; institucionalizada ou in-

dividualizada (Jones, 1986; Van Maanen & Schein, 1979). As táticas de socialização institucionalizadas são mais sistemáticas e formalizadas (Jones, 1986), privilegiando processos bem estruturados (Kim & Moon, 2021). Essas táticas individualizadas podem ser agrupadas em três fatores; contexto, conteúdo e social (Van Maanen & Schein, 1979). As táticas de socialização individualizada, por sua vez, destacam que o recém-chegado podem se ajustar ativamente à organização, buscando informações (Bauer & Green, 1998; Morrison, 1993) e desenvolvendo relações de trabalho (Morrison, 2002; Traeger et al., 2022).

Nesse sentido, um dos fatores fundamentais para o sucesso no processo de Socialização Organizacional é o relacionamento que o novato desenvolve com os demais membros da organização. Segundo Louis (1980), os recém-chegados interpretam e aprendem por meio das interações no ambiente de trabalho. Essas interações influenciam na socialização dos novos empregados, mas também os veteranos aprendem com os novatos, em um processo de mútua influência (Van Maanen & Schein, 1979).

Aprofundando os estudos da influência dessas interações no ambiente de trabalho, outros estudos abordaram a necessidade de o recém-chegado estabelecer relações eficazes e satisfatórias com os colegas de trabalho para se tornarem socialmente integrados na organização (Feldman, 1976; Louis, 1980; Morrison, 1993, Nifadkar & Bauer, 2016). O processo de socialização organizacional requer, portanto, uma melhor compreensão acerca das interações sociais e relacionamentos que ajudam ou atrapalham

o recém-chegado nesse processo. No momento de integração à organização, as redes de relacionamento com outros membros podem ser fontes de informações relevantes, facilitando o ajuste do novo empregado (Cooper-Thomas et al, 2020).

Os estudos sobre o processo de socialização organizacional permitiram a classificação do tema em enfoques. Nesse sentido, Borges e Albuquerque (2014) organizaram que os estudos sobre a socialização organizacional podem ser classificados a partir de quatro enfoques; i) o das táticas organizacionais; ii) o desenvolvimentista; iii) o dos conteúdos e da informação; iv) das tendências integradoras.

O grupo de estudos que atua com enfoque nas táticas organizacionais destaca as ações adotadas pela organização para facilitar o processo de socialização do indivíduo (Borges & Albuquerque, 2014). Representam este enfoque Van Maanen e Schein (1979), que compreendem que as táticas organizacionais devem ser consideradas caminhos que os indivíduos percorrem dentro das organizações para reestruturar as suas experiências na redefinição dos novos papéis a serem desempenhados. No entanto, as táticas organizacionais podem variar dependendo de quem é o agente objeto da ação organizacional, ou mesmo por aquele que representa a organização (Van Maanen & Schein, 1979).

O enfoque desenvolvimentista busca evidenciar os processos cognitivos vivenciados pelos indivíduos na organização social, em detrimento das ações organizacionais (Borges & Albuquerque, 2014)

Feldman (1976), representante desenvolvimentista, propôs um modelo de socialização organizacional com base na identificação de três estágios, denominado por Wanous (1992) como “modelo de três estágios de admissão”. Constituem estes estágios a socialização antecipatória (Estágio 1), acomodação (Estágio 2), e administração do papel (Estágio 3).

No enfoque do conteúdo e da informação, os estudos estão voltados aos processos cognitivos que integram o processo de socialização, de modo a evidenciar a proatividade dos indivíduos na sua própria socialização. Nesse sentido, as relações atitudinais dos indivíduos sofrem destaque neste enfoque, como por exemplo a construção dos relacionamentos com outras pessoas que integram a organização (Borges & Albuquerque, 2014).

Esse enfoque está fundamentado na Teoria da Redução da Incerteza, em que as pessoas preocupadas em se integrar à organização buscam de modo ativo o conhecimento com o propósito de reduzir as incertezas com a finalidade de se sentirem mais confortáveis (Ashforth; Sluss & Saks, 2007).

Por fim, as tendências integradoras buscam correlacionar todos os demais enfoques de modo a não excluir nenhum deles, mas sim complementá-los. Exemplo da tendência integradora pode ser observado por meio do Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional (Saks & Ashforth, 1997).

Nesse modelo, existe uma integração entre as variáveis contextuais, tais como as extraorganizacionais, organizacionais,

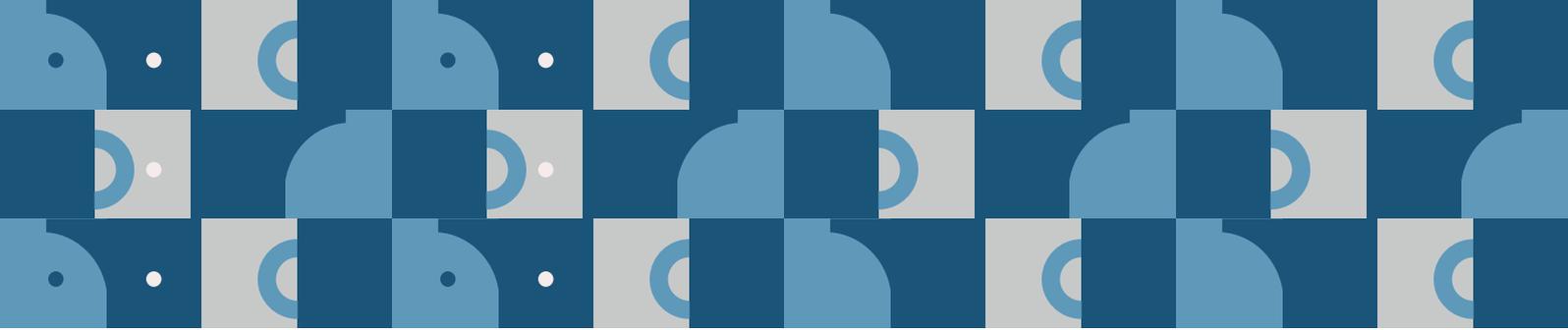
grupais e do posto de trabalho, que podem influenciar os fatores de socialização, os quais são identificados pelas táticas organizacionais, os programas de orientação, treinamento e tutoria, como fator organizacional, as táticas de socialização, suporte e aprendizagem social, decorrente dos fatores sociais, e as estratégias e comportamentos proativos, que decorrem dos fatores individuais (Saks & Ashforth, 1997).

A pesquisa sobre a Socialização Organizacional, ao trazer o foco o processo de ajuste, aculturação, produção de resultados efetivos e empregados motivados e participativos (Allan, 2006; Carr et al, 2006; Feldman e Cooper-Thomas, 2005, Taormina 2004), não dá a ênfase necessária à investigação do caráter subjetivo da entrada em um novo trabalho, experimentada, muitas vezes, como desorientadora, estressante e acompanhada de um choque de realidade (Louis, 1980; Van Maanen & Schein, 1979). Para a agenda futura de pesquisa, torna-se fundamental, portanto, desenvolver estudos com abordagens qualitativas que viabilizem metodologias que possam trazer perspectivas mais aprofundadas sobre a experiência subjetiva da Socialização Organizacional. Adicionalmente, uma lacuna de pesquisa relevante se refere ao fato de que poucos trabalhos se debruçaram sobre as especificidades de alguns grupos, a exemplo de pessoas com deficiências e migrantes, que podem enfrentar desafios especiais como limitações de comunicação, ajuste às normas e questões culturais e possíveis discriminação e exclusão social, demandando estratégias de socialização diferenciadas.

Referências

- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1-69.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Bauer, T. N., & Green, S.G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behaviour on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72-83.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16 (pp. 149-214). Greenwich, CT: JAI Press.
- Borges, L. D. O., & Albuquerque, F. D. (2004). Socialização organizacional. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 331-356.
- Carr, J. C., Pearson, A. W., Vest, M. J., & Boyar, S. L. (2006). Prior occupational experience, anticipatory socialization, and employee retention. *Journal of Management*, 32(3), 343-359.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chow, I. H. S. (2002). Organizational socialization and career success of Asian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 720-737.
- Cooper-Thomas, H. D., Stadler, M., Park, J. H., Chen, J., Au, A. K., Tan, K. W., ... & Tansley, S. (2020). The newcomer understanding and integration scale: Psychometric evidence across six samples. *Journal of Business and Psychology*, 35, 435-454.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), 433-452.
- Feldman, D. C., & Cooper-Thomas, H. D. (2005). Role of initiation activities in socialization. *Human Relations*, 30(11), 977-990.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Kim, K., & Moon, H. K. (2021). How do socialization tactics and supervisor behaviors influence newcomers' psychological contract formation? The mediating role of information acquisition. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1312-1338.

- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149-1160.
- Nifadkar, S. S., & Bauer, T. N. (2016). Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 1-13.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-446.
- Schein, E. H. (1988). Organizational socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1-14.
- Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 76-94.
- Traeger, C., Haski-Leventhal, D., & Alfes, K. (2022). Extending organizational socialization theory: Empirical evidence from volunteer work for refugees in France and Australia. *Human Relations*, 75(6), 1140-1166.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Prentice Hall.
- Wanberg, C. R. (2012). Facilitating organizational socialization: An introduction. In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 3-24). New York: Oxford University Press.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, pp. 209-264. Greenwich, CT: JAI Press



Vínculos Organizacionais e no Trabalho

Laila Leite Carneiro - UFBA

Daniela Campos Bahia Moscon - UFBA

Vínculo é aquilo que liga duas ou mais coisas. Tal ligação pode ser positiva ou negativa, dependendo da natureza do elo que sustenta o relacionamento entre as partes envolvidas. Na vida, diversos elementos podem suscitar a nossa vinculação, dentre eles, o nosso trabalho em suas múltiplas representações e facetas, como: carreira, sindicato, equipe, supervisores e organização.

Os vínculos começaram a ser estudados no campo das organizações e do trabalho na década de 1970 a partir da necessidade de compreender como se dá a construção de um relacionamento desejável entre o trabalhador e sua organização empregadora. Dentre os diversos vínculos que se tornaram interesse de estudo, o comprometimento organizacional destacou-se pelo seu potencial explicativo do comportamento no trabalho (Moscon et al., 2012). Assim, o termo passou a ser utilizado para denotar um estado de ligação afetiva no qual o indivíduo se identifica com uma organização

e seus objetivos e deseja manter-se nela como membro (Mowday et al., 1982).

Na década de 1990, no entanto, Meyer e Allen (1991) propuseram que diferentes processos psicológicos poderiam agir na construção do comprometimento organizacional, sugerindo que, além da base afetiva (derivada da identificação com a organização, compartilhamento de valores e envolvimento pessoal), tal vínculo também se sustentaria em uma base de continuação e/ou instrumental (representada pela avaliação de custos associados à saída da organização devido aos investimentos feitos e à percepção de falta de alternativas no mercado de trabalho) e em uma base normativa (fruto da internalização de normas e da reciprocidade associada ao contrato psicológico estabelecido entre trabalhador e organização). Essa natureza tridimensional do comprometimento foi estendida para analisar sua manifestação também com outros focos como carreira e sindicato, por exemplo, tendo vigorado como a concep-

ção predominante na literatura pelas duas décadas seguintes.

Recentemente, o acúmulo de uma série de inconsistências conceituais e empíricas identificadas nas pesquisas demonstraram que o modelo tridimensional, na verdade, não descrevia apenas o vínculo do comprometimento, mas sim três vínculos distintos, que possuem relação entre si, mas são independentes, sendo influenciados por fatores diferentes e também gerando consequências distintas (Bastos et al., 2013). Estes vínculos hoje são conhecidos como comprometimento, entrincheiramento e consentimento.

Nesse movimento, o comprometimento volta a ser compreendido como um vínculo de base unicamente afetiva que se caracteriza a partir do compartilhamento de valores e do empenho ativo do trabalhador em buscar o alcance dos objetivos do foco de interesse – organização, carreira etc. (Bastos et al., 2011; Bastos et al., 2013). O consentimento deriva da base normativa, enfatizando o vínculo que se estabelece impulsionado pela obediência e da aceitação íntima das regras previstas, levando o trabalhador a permanecer ligado àquele foco e a se esforçar em prol dos objetivos por avaliar que isto é o correto a se fazer (Silva, 2009; Bastos et al., 2013). O entrincheiramento, por fim, representa um vínculo instrumental, no qual o indivíduo permanece na organização em que trabalha (ou na carreira que escolheu) porque considera aquele como um campo seguro, ao qual ele se prende devido ao cálculo dos prejuízos inerentes à quebra do vínculo. Tomando como foco a organização, o entrincheiramento foi concei-

tuado a partir de três dimensões: Arranjos burocráticos impessoais (relacionados aos custos associados à uma possível saída); Ajustamentos à posição Social (referentes aos esforços e investimentos do indivíduo no processo de adaptação à organização, como tempo, conhecimentos adquiridos, status alcançado e redes de relacionamentos formadas) e Limitação de Alternativas (percepção em relação às oportunidades de trabalho fora da organização) (Rodrigues et al., 2019; Bastos et al., 2013).

Todos esses vínculos podem ser estabelecidos em relação a distintos focos, como já destacado anteriormente. No mundo do trabalho contemporâneo, tais possibilidades se multiplicam, já que o emprego estável e tradicional vem sendo substituído por arranjos alternativos de trabalho, nos quais muitas vezes é difícil identificar qual é a instância empregadora, o que enfraquece a relação indivíduo-organização. Nesse cenário, o papel de privilégio de vinculação antes exercido pelas organizações passa a ser ocupado por outros atores sociais (colegas, grupos de trabalhadores, clientes, carreira, dentre outros). Faz-se necessário, portanto, rever tais conceitos à luz dessas mudanças e buscar formas de compreender o fenômeno em toda a sua complexidade e contemporaneidade (Van Rossenberg et al., 2018).

A teoria de sistemas pode contribuir para esse entendimento. Nessa direção, Klein et al (2020) desenvolveram o conceito de Sistemas de Comprometimento, que se referem a um esforço na direção de compreender como as diversas facetas com as quais o trabalhador interage se inter-

relacionam e se influenciam mutuamente, podendo resultar em sinergias ou conflitos, de maior ou de menor intensidade. Trata-se de uma forma nova de compreensão de tais fenômenos, que pode ser estendida também para a análise de Sistemas de Entrincheiramento ou de Consentimento.

Essa e outras teorias representam um avanço importante na literatura da área, levando o conceito a redefinições e reavaliações de suas medidas, cujas estratégias metodológicas ainda se encontram em fase de desenvolvimento, mas com resultados que demonstram ser bastante promissores. Seus resultados poderão representar possibilidades de compreensão dos vínculos para além das abordagens tradicionais, concebidas para modelos de trabalho que já passaram, e ainda passarão, por profundas alterações.

Referências

- Bastos, A. V. B., Brito, A. P. M. P., Aguiar, C. V. N. & Menezes, I. G. (2011). Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: J. C. Zanelli, N. Silva & S. R. Tolfo (Orgs), *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Bastos, A. V. B.; Rodrigues, A. C. A.; Moscon, D. C. B.; Silva, E. E. C. & Pinho, A. M. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para gestão de pessoas. In: L. O. Borges & L. Mourão. (Orgs), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*, (pp. 279-310). Porto Alegre: Artmed.
- Klein, H. J., Solinger, O. N., & Duflot, V. (2022). Commitment System Theory: The Evolving Structure of Commitments to Multiple Targets. *Academy of Management Review*, 47(1), 116–138. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0031>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Moscon, D. B., Bastos, A. V. B., & Souza, J. J. de. (2012). É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental?: o olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. *Organizações & Sociedade*, 19(61), 357–373. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302012000200010>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Rodrigues, A. C. de A., Bastos, A. V. B., & Moscon, D. C. B. (2019). Delimiting the concept of organizational commitment: empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. *Organizações & Sociedade*, 26(89), 338–358. <https://doi.org/10.1590/1984-9260897>
- Silva, E. E. (2009). *Trabalhador comprometido X obediência: explorando os limites conceituais e empíricos entre os construtos*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Bahia.

van Rossenberg, Y. G. T., Klein, H. J., Asplund, K., Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A., Cross, D., de Aguiar Rodrigues, A. C., Duflot, V., Kilroy, S., Ali, N., Rapti, A., Ruhle, S., Solinger, O., Swart, J., & Yalabik, Z. Y. (2018). The future of workplace commitment: key questions and directions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 153–167. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1443914>

Justiça Organizacional

Jesuína Maria Pereira-Ferreira - UFCA

O tema justiça organizacional foi constituído a partir das teorias da equidade, do princípio da contribuição e do princípio da necessidade (Homans, 1961; Greenberg, 2006). A partir dessas teorias, as ciências organizacionais assumem que a justiça é construída socialmente e influencia as atitudes e os comportamentos emitidos no ambiente de trabalho (Folger & Konovsky, 1989; Skarlicky & Folger, 1997). Apesar da consolidação da teoria, este é um tema considerado ainda pouco explorado na literatura acadêmica e espera-se que esse verbete prolifere o conhecimento e as pesquisas teórico-empíricas sobre o assunto.

Justiça Organizacional - Conceitos

A justiça é um fenômeno fulcral, complexo e multifacetado (Mikula, 1980) que compreende vários domínios da vida e influencia atuações individuais e coletivas (Cropanzano & Folger, 1989). Justiça organizacional é o exame da justiça aplicada

ao ambiente de trabalho, com ênfase nas percepções de injustiça existentes nas relações entre empregados e organizações (Assmar *et al.*, 2005). Ressalta-se que a análise da justiça organizacional se dá pelo exame da sua oposta negativa, a injustiça, que tende a se fazer presente nas relações de troca organizacionais com maior ou menor inequidade (Adams, 1965; Gomide Jr., 1999; Ferreira & Assmar, 2008).

Tipos de justiça organizacional

Por estar presente de forma constante nas ações dos indivíduos no trabalho, a justiça organizacional pode ser avaliada através de três dimensões: distributiva, processual e informacional.

Justiça Distributiva: baseia-se na avaliação do quanto é justa uma distribuição definida de recursos e recompensas para as pessoas (Adams, 1965). Ela pode fazer com que os trabalhadores com retribuição igual à proporção dos seus investimen-

tos apresente um melhor rendimento no trabalho (Maireles, 2006).

Justiça processual/de procedimentos: é o estudo que enfatiza a compreensão de como são os procedimentos que conduzem a uma determinada repartição de recompensas. Aborda o entendimento sobre os procedimentos e a forma como as recompensas são distribuídas. Pesquisas explicaram que, no momento em que os procedimentos são compreendidos como justos, os indivíduos demonstram estar menos preocupados com os resultados injustos, indicando que eles passam a considerar justo inclusive aquilo que é injusto, devido a sua participação nos procedimentos (Leventhal, 1980; Cropanzano & Folger, 1989; Barling & Phillips, 1993).

Justiça interacional: foi a última dimensão da justiça a ser estudada, consolidando-se na década de 1980. Refere-se ao tipo de justiça que explica a qualidade da relação entre o subordinado e seu superior. Sendo assim, é relativa à qualidade do relacionamento interpessoal nas organizações e à forma como os superiores esclarecem as decisões tomadas para sua equipe, ou seja, se eles demonstram agir com dignidade e respeito para com seus subordinados (Bies & Moag, 1986; Rego, 2002; Rego et al., 2002). A justiça interacional é composta por duas instâncias, a saber: *justiças social/interpessoal e informacional*. Na perspectiva da *justiça social/interpessoal*, é analisado o nível em que o superior desempenha um tratamento digno e respeitador para com seu subordinado (Rego & Souto, 2004). Quando há a presença de tratamento com referido teor, as percepções de justiça se

ampliam, o grau de aceitação das decisões se expande e várias reações positivas no ambiente de trabalho tendem a surgir. Com relação à *justiça informacional*, ela se relaciona ao repasse de informações e explicações imprescindíveis às pessoas atingidas por essas decisões (Rego & Souto, 2004). Sua importância se deu em razão da relevância conferida pelas pessoas às explicações adequadas, justas e coerentes dadas pelos superiores a respeito das decisões tomadas por eles, sobretudo, nas situações em que os resultados são questionáveis (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Formas de avaliação e escalas validadas no Brasil

Para avaliação da justiça organizacional, utiliza-se o modelo treze-dimensional; (distributiva (alfa de Cronbach: 0,90), procedimental (alfa de Cronbach: 0,71), interpessoal (alfa de Cronbach: 0,92) e informacional (alfa de Cronbach: 0,88)), composto por 14 descritores e de escala Likert de 6 pontos (1- discordo completamente; 6 - concordo completamente), validada por Rego (2002) e Rego et al. (2002). A validação deste instrumento apresentou relevância nos resultados psicométricos e nos índices de confiabilidade.

Consequências e efeitos da (in)justiça organizacional

Considerando que as relações de troca no ambiente de trabalho são constantes e muitas vezes conflituosas, parece razoável interpretar esse ambiente como fonte ge-

radora de injustiças persistentes, desencadeando um efeito nocivo nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Sabe-se ainda que os indivíduos não reagem apenas à justiça que sentem caber-lhes, mas também são sensíveis à justiça que cabe aos outros. A injustiça nas organizações pode ter sérias consequências para saúde do trabalhador em geral: insatisfação, má execução das tarefas, desconfiança na gestão e nos processos organizacionais (p. ex: avaliação de desempenho, remuneração), desprazer, sofrimento, síndrome de burnout, tensão, estresse ocupacional, baixo nível de comprometimento afetivo e de produtividade, boicotes e atitudes e comportamentos de retaliação (Rego, 2001, 2002, 2003; Gondim & Siqueira, 2004; Mendonça & Mendes, 2005; Assmar et al., 2005).

Possibilidades de intervenções nas organizações

A intervenção organizacional é atravessada pela análise e diagnóstico da justiça em seus níveis micro, meso e macro. Obviamente que o uso de escalas validadas e outros tipos de averiguação asseguram essa análise e auxiliam na forma como as ações serão desenvolvidas. Sendo assim, a ênfase é na prática organizacional que, por sua vez, necessita de políticas que minimizem as injustiças sentidas pelos indivíduos.

Nesse sentido, alguns caminhos podem ser indicados, após o diagnóstico: criação de estruturas para discussão dos procedimentos, decisões e regras organizacionais; sistematização e acolhimento das injustiças relatadas; elaboração de cartilhas informa-

tivas e especificação no código de ética da organização sobre os tipos de justiça adotadas e como elas se efetivam na prática; inserção do tema justiça organizacional nos programas de desenvolvimento de gestores; workshop e palestras informativas para trabalhadores de todos os níveis. Para além do que é dito nas políticas organizacionais, é somente no campo da prática organizacional que os discursos podem se efetivar através de ações que aumentem as percepções de justiça e proporcionem um ambiente de trabalho salubre.

Referências

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Org.). *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.

Assmar, E.M.L., Ferreira, M.C., & Souto, S.O. (2005). Justiça Organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18 (3), 443-453.

Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *The Journal of Psychology*, (127), 649-656.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In: Lewicki, R. J.; Sheppard, B. H.; Bazerman, M. H. (Eds.). *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision auto-

onomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74, 293-299.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In: Cooper, C.; Robertson, I. (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.

Ferreira, M. C., & Assmar, E. M. L. (2008). Fontes ambientais de estresse ocupacional e burnout: tendências tradicionais e recentes investigações. In: Tamayo, A. (Org.). *Estresse e Cultura organizacional* (pp. 21-105). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Review*, 1 (32), 115-130.

Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 58-69.

Gomide Jr., S. (1999). *Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho*. [Tese de Doutorado]. Universidade de Brasília.

Gondim, S. M. G., & Siqueira, M. M. M. (2004). Emoções e afetos no trabalho. In: Zanelli, J. C. Andrade, J. E. B.; Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 207-236). São Paulo: Artmed.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. Revised Edition. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: Gergen, K.; Greenberg, M. & Willis, R. (Eds.). *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.

Meireles, I. (2006). *O impacto das percepções de justiça organizacional sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Católica de Goiás.

Mendonça, H., & Mendes, A. M. (2005). Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. *Psicologia em estudo*, 10 (3), 489-498.

Mikula, G. (1980). *Justice and social interaction: experimental and theoretical contributions from psychological research*. New York: Springer-Verlag.

Rego, A. (2001, May). Justice climates and organizational citizenship behaviors the importance of contextual justice. In: *Anais do 10o European Congress Work and Organizational Psychology*, Praha, Czech Republic.

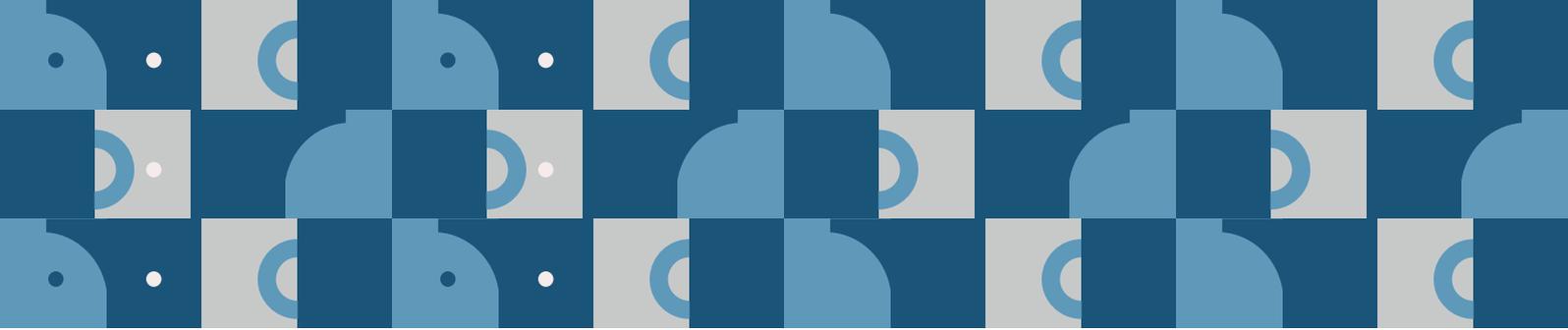
Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais - o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6., 209-241.

Rego, A. (2003). Clima de Justiça e comprometimento organizacional. *Revista de Psicologia das Organizações e do Trabalho*, 3 (1), 27-60.

Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 8 (1), 151-177.

Rego, A., Carvalho, M.T., Leite, R., Freire, C., & Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: um modelo tetra dimensional. *Revista Psicologia organização e trabalho*, 2(2), 113-142.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 434-443.



Competências: níveis de análise e conceitos

*Kely César Martins de Paiva - UFMG
Lana Montezano - IDP e FGV-DF*

O conceito de competências tem se alterado e aprimorado ao longo do tempo e pode referir-se a diversos níveis de análise no campo do trabalho, a depender do foco de interesse. Além disso, possui conexões com diferentes áreas de gestão, como estratégia e pessoas. Isto posto, entende-se seu conceito como multinível, ou seja, a competência pode ser tratada e se manifestar nos níveis organizacional (macro), coletivo (meso) e individual (micro). Em todos estes níveis, as possibilidades e dimensões de análise podem ser variadas, como indica a literatura do tema, a qual também chama atenção para sua interdependência e dinamismo (Kuzma, Doliveira, & Silva, 2017; Loufrani-Fedida & Aldebert, 2021; Montezano & Isidro-Filho, 2020). O estudo de Merrit e Kelley (2018), exemplifica essa interdependência e influência das competências organizacionais e individuais na colaboração efetiva de equipes, ou seja, no âmbito coletivo. A compreensão da diferença conceitual

nos três níveis é fundamental para avançar nas pesquisas sobre a temática.

No nível organizacional, o conceito de competências tem origem na visão baseada em recursos, tendo como precursor a publicação de Prahalad e Hamel (1990) sobre competências essenciais (*core competence*), descrevendo-as como os atributos da organização para obter vantagem competitiva com uso de recursos humanos e tecnológicos, promovendo a geração dos produtos e serviços. Após revisão da literatura sobre esse nível conceitual, Munk e Galleli (2015) propuseram sua definição como a mobilização dos diferentes tipos de recursos organizacionais para o alcance dos objetivos finais. Em síntese, a competência organizacional se refere a um conjunto dinâmico e coordenado de recursos variados, inclusive humanos, mobilizáveis em termos de desempenhos que propiciem o alcance ou a superação de objetivos. Devido à sua amplitude e sua profundidade, estudos que

focalizam as competências organizacionais têm sido menos comuns (Kuzma, Doliveira, & Silva, 2017; Montezano *et al.*, 2021).

Aprofundando nesse foco, as competências no nível organizacional podem ser classificadas como básicas ou essenciais, sendo as primeiras vinculadas às capacidades necessárias ao efetivo funcionamento da organização; já as segundas, as essenciais, referem-se à mobilização dos recursos para entrega dos produtos e serviços finalísticos ao cumprimento da missão institucional. Essas especificidades são primordiais para se compreender os dois outros níveis, como apontam Montezano *et al.* (2021), bem como identificar degraus e oportunidades de melhorias das capacidades da organização a partir da mobilização de recursos tecnológicos, materiais e processuais. Como resultados possíveis, apontam-se impactos positivos na estrutura e no modelo de gestão, assim como nas competências coletivas e nas individuais, sem perder o foco das contribuições no desenvolvimento desse nível macro.

Já no nível coletivo ou grupal (meso), a compreensão das competências perpassa grupos com atividades e/ou responsabilidades semelhantes dentro das mais diversas organizações, podendo ser analisada nas instâncias coletivas, de modo geral, abrangendo grupos de trabalhadores de certas profissões, como médicos e enfermeiros (Paiva & Mageste, 2018), professores (Barbosa, Mendonça, & Cassundé, 2016), servidores públicos (Montezano *et al.*, 2022) e outros que possuem códigos profissionais mais institucionalizados e/ou previstos em leis específicas. Nesses casos, o aparato

legal e/ou institucional se constitui um elemento prescritivo que explicita os valores a serem comungados pelos praticantes, bem como norteia o comportamento do profissional no seu cotidiano de trabalho, explicitando direitos e deveres.

No campo da saúde, por exemplo, Montezano, Silva e Isidro-Filho (2020) propuseram um modelo de competências interprofissionais, remetendo a análise para a atuação conjunta dos profissionais para externalização, reconhecimento e possível valorização da competência. Nesse estudo, os autores consideram situações específicas nas quais os profissionais atuam conjuntamente, como é o caso de cirurgias ou de atendimentos de emergências e urgência, nas quais as diferentes categorias que compõem a equipe multiprofissional interagem ao mesmo tempo para a prestação do serviço de saúde. Essa cooperação foi observada em outros estudos (Paiva & Mageste, 2018), porém não em termos dessa perspectiva da coletividade, para além da soma das partes, ou melhor, das competências individuais. A partir dessas reflexões sobre campos de pesquisas, percebe-se que, no nível meso, o termo competências coletivas vem sendo crescentemente elaborado e definido como o agir conjunto dos trabalhadores para obter melhores resultados organizacionais, por meio da interrelação das atividades laborais de especialistas, a partir de aspectos sociais e técnicos, bem como contemplando elementos constitutivos como *sensemaking* (contexto, papéis e comunicação), entendimento compartilhado, ação e abrangência (Silva & Ghedine, 2023).

Já no nível de análise micro, das competências individuais, Bitencourt e Barbosa (2004, p. 244-247) apresentaram uma primeira síntese de definições do termo, ressaltando as diversas ênfases dadas por variados autores, focalizando o conceito a partir de nortes variados, como, por exemplo: formação, valores, comportamentos, resultados produtivos; mobilização de saberes; estratégias individuais e de gestão; aprendizagem individual e autodesenvolvimento; dentre outros. Considerando tais focos, alguns pontos merecem destaque, a saber: “a necessidade prévia de sustentáculos para a ação considerada competente, a saber – conhecimentos, habilidades e atitudes; a formação e o desenvolvimento permanente desses pilares; as exigências particulares de cada contexto de trabalho, que implicam em mobilização diferenciada de tais sustentáculos; o foco em resultados reconhecidos e valorizados para as pessoas e para as organizações” (Paiva, 2019, p. 56-57).

Para se compreender as origens e os interesses acadêmicos e empresariais sobre a temática em tela, pode-se também acessar sínteses recentes, como: (i) Salman, Ganie e Saleem (2020), que discutem a clareza conceitual do termo, o uso em diferentes contextos e sua importância estratégica para gestão de pessoas sob tal égide; (ii) Bravo *et al.* (2022), que lançam luzes sobre a sucessão e integração de vertentes de estudos internacionais – centralmente franceses, mais voltados para o processo de formação e desenvolvimento de competências, e estadunidenses, que priorizam os resultados apresentados –, bem como de autores brasileiros, revelando como o

estado da arte do estudo das competências encontra-se no Brasil, atualmente.

Diante disso, há que se discernir entre competências e qualificações. Estas dizem respeito a aprendizagens estáticas, conhecimentos permanentes que podem ser aplicados no cotidiano laboral de qualquer trabalhador; as competências, por sua vez, são contextuais passíveis de mudanças, a depender do modo como os conhecimentos e saberes são colocados em prática, em determinados contextos e, daí, com resultados que podem diferir ao longo do tempo e em espaços diversos (Paiva, 2019). A este respeito, o modelo conceitual proposto por Montezano, Silva e Isidro-Filho (2020) contempla competências demonstradas e apreendidas nos comportamentos efetivos, reforçando sua vinculação ao contexto em que elas se apresentam e aos resultados por elas proporcionados.

Nesta perspectiva, depreendem-se inúmeras dificuldades no que tange seu gerenciamento, já que a sua formação e seu desenvolvimento estão ligados à realidade objetiva do trabalhador, bem como à aspectos subjetivos, os quais vão tornar cada experiência ímpar e de difícil reprodução (Paiva & Melo, 2008; Paiva, 2019). Estas questões poderão ser mais bem compreendidas à luz do verbete “Gestão de/por competências” (p. 53).

De todo modo, complementando o nível individual, as competências podem ser compreendidas de modo amplo e aplicável a todo tipo de labor, como uma “mobilização de forma particular pelo trabalhador na sua ação laboral de conjuntos de sabe-

res de naturezas diferenciadas (formados por componentes cognitivos, funcionais, comportamentais, éticos e políticos) que gerou resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (comunitário)” (Paiva, 2019, p. 57-58). Esse conceito traz à baila as variadas nuances de comportamento efetivo que um trabalhador pode apresentar, a partir de componentes que o formam e conformam, de modo único e particular, o próprio sujeito. Além disso, competência reflete a entrega, o que foi percebido por ele mesmo e por terceiros que podem reconhecer e valorizar – ou não – tais resultados. Se entregou, pode ser considerado competente; caso contrário, há que se refletir sobre suas ações e repensar outras formas de ações para se colocar como tal, bem como se diferenciar no mercado de trabalho e, mesmo, na sociedade.

Outro aspecto das competências que vêm sendo alvo de estudo (e gerenciamento) refere-se às competências empreendedoras, cujo conceito tem-se voltado mais para capacidades do trabalhador do que efetivamente suas entregas, ou seja: “característica complexa, abrangendo traços de personalidade, habilidades e conhecimentos e, portanto, podem ser vistas como a capacidade total do empreendedor para desempenhar com sucesso uma função de trabalho” (Cury & Veiga, 2021). Outra possibilidade refere-se à competência informacional, que diz do mapeamento e estruturação de informações que possam subsidiar o sujeito, em sua rotina diária de trabalho, de alternativas e opções de decisões e ações que focalizem a resolução de problemas e objetos de gestão (Caldeir *et al.*, 2022).

Ainda no nível individual, é possível refletir sobre outros vieses de competências. Um deles diz respeito às competências transversais que, segundo Swiatkiewicz (2014, p. 678), referem-se a aspectos múltiplos, não acadêmicas e não relacionadas com as de ordem técnica, mas voltadas para aspectos relacionais, como comunicação, cooperação e resolução de problemas e conflitos. O autor também propôs conceitos específicos para competências técnicas (peculiares de um determinado trabalho) e morais/éticas. No entanto, destaca-se que esses conceitos mais particulares de competências no nível individual parecem focalizar uma capacidade ou um aspecto exclusivo de entrega que, de todo modo, depende de outros saberes para sua mobilização, o que reforça a utilização de um conceito mais robusto, que integra meios e fins, como é o caso do apresentado por Paiva (2019). Não se pode negar, no entanto, que as dificuldades de gestão se multiplicam quando se toma por base um conceito mais amplo como o mencionado, mas que, por outro lado, provê os gestores de visões mais realísticas das complexidades que enfrentam no seu dia a dia de trabalho.

Por outro lado, o pertencimento a certos níveis hierárquicos dentro de uma organização pode também ser definidor de competências específicas, como é o caso de indivíduos que ocupam cargos de gestão ou assumem papéis de liderança nas equipes. Usualmente, esses trabalhadores são responsáveis pelos trabalhos de outrem e suas competências mais marcantes derivam de conseguir obter resultados a partir dos resultados individuais dos membros das equipes sob sua maestria. Ser gestor, neste

sentido, diz de reunir e apresentar entregas variadas a um só tempo, de modo integrado por meio da equipe que gerencia. Assim, pode-se compreender competência gerencial como um “somatório do conhecimento técnico e da capacidade comportamental adequados às exigências da função gerencial” que se refletem nos mais distintos (e, às vezes, contraditórios) papéis a serem desempenhados pelos gestores no cotidiano organizacional, pendendo suas atividades entre estabilidade e flexibilidade, focalizando ora o ambiente interno, ora o externo ao seu escopo de atuação (Paiva, 2019, p. 62). Essas complexidades da função gerencial têm sido alvo de estudos, destacando-se artigos como o de Salomão *et al.* (2021), realizado em uma empresa de biomateriais, o de Valadão-Junior *et al.* (2017), com gestores públicos, e o de Freitas e Odelius (2022), com a proposição de uma escala de mensuração de competências gerenciais para o setor público.

Outro aspecto que influencia no estudo das competências é o contexto organizacional, ocupacional ou finalístico em que elas são externalizadas, variando, por exemplo e respectivamente: na esfera pública, quando comparada à iniciativa privada e mesmo ao terceiro setor; em cargos específicos, como docentes, discentes, estagiários, peritos; e no desenvolvimento de determinados tipos de atividades, como competências digitais, para inovação, socioemocionais, dentre outras.

Há que se ressaltar que os estudos sobre competências vêm crescendo no país e ainda demandam muitos esforços para compreensão das diversas especificidades

que os profissionais podem apresentar e enfrentar no seu cotidiano de trabalho, quer individual, quer coletiva e/ou, ainda, organizacionalmente. Os desafios e as perspectivas de compreensão e de gestão se multiplicam na mesma medida que as pesquisas e os pesquisadores se debruçam sobre tal tema nas mais variadas realidades de trabalho.

Em síntese, visando contribuir com os profissionais e pesquisadores da área de gestão de pessoas, propõe-se as seguintes definições de competências nos três níveis de análise abordados, quais sejam:

- Competência organizacional: refere-se à mobilização de diferentes recursos de capital físico, tecnológico, humano e organizacional que promove a geração produtos e serviços que visam o alcance dos objetivos estratégicos, tanto vinculados às demandas de suporte como ao cumprimento da missão institucional.
- Competência coletiva: refere-se à interação sinérgica entre as pessoas para agir conjuntamente em situações no contexto de trabalho visando o alcance de um resultado superior, por meio do exercício de um papel específico e contributivo ao todo.
- Competência individual: refere-se a comportamentos específicos dos sujeitos em um determinado contexto de trabalho que gera resultados bem-sucedidos (desempenho superior), a partir da mobilização de diferentes e peculiares componentes cognitivos,

funcionais, comportamentais, éticos e políticos.

A partir desses conceitos, espera-se que outras possibilidades em termos tanto investigativos (teórico-conceituais) quanto intervencionistas (pragmático-organizacionais) se abram para os interessados, nos mais diversos campos de atuação pessoal, profissional e social.

Referências

- Barbosa, M. A. C., Mendonça, J. R. C., & Cas-sundé, F. R. S. A. (2016). Competências Gerenciais (Esperadas versus Percebidas) de Professores-Gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma universidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 17(3), 439-473.
- Bitencourt, C. C.; Barbosa, A. C. Q. (2004). A Gestão de Competências. In: Bitencourt, C. C. (Org.). *Gestão Contemporânea de Pessoas* (pp. 238- 269). Porto Alegre: Bookman.
- Bravo, C. B., Moraes, M. L. C., Nobre, A. P. S. D. S., Pitombeira, S. S. R., & Paiva, L. E. B. (2022). Estudos sobre Competências: uma análise dos artigos publicados nos Enanpads. *Reuna*, 27(1), 84-103.
- Caldeir, L. S., Mello, C. M., Lopes, E. C., & Ferraz, M. L. (2022). Comportamento de Busca da Informação e Competência Informacional: estudo sobre a percepção de usuários de um sistema médico especializado. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 19(4), 18-33.
- Cury, J. M., & Veiga, H. M. S. (2021). Competências Empreendedoras nos Contextos de Ensino-Aprendizagem: revisão sistemática da literatura (2009-2020). *Gestão & Conexões*, 10(3), 57-79.
- Freitas, P. F. P., & Odelius, C. C. (2022). Escala de competências gerenciais para o setor público. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(2), 218-233.
- Kuzma, E. L., Doliveira, S. L. D., & Silva, A. Q. (2017). Competências para a Sustentabilidade Organizacional: Uma Revisão Sistemática. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(ee), 428-444.
- Loufrani-Fedida, S., & Aldebert, B. (2021). A multilevel approach to competence management in innovative small and medium-sized enterprises (SMEs): literature review and research agenda. *Employee Relations*, 43(2), 507-523.
- Merrit, C. C., & Kelley, D. C. (2018). What individual and organizational competencies facilitate effective collaboration? Findings from a collaborative governance simulation. *Journal of Public Affairs Education*, 24(1), 97-121.
- Montezano, L., & Isidro-Filho, A. (2020). Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(2), 355-378.
- Montezano, L., Silva, K. I. B., & Isidro-Filho, A. (2020). Modelo de competências interprofissionais em saúde. *Anais do XXIII SEMEAD – Seminários em Administração da USP*. São Paulo: USP.

- Montezano, L., Isidro-Filho, A., Falce, J. L., & Sano, H. (2022). Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: competências de equipes e individuais. *Teoria e Prática em Administração*, 12(2)1-15.
- Montezano, L., Petry, I. S., Frossad, L. B. M., & Isidro-Filho, A. (2021). Avaliação de Competências Organizacionais de Órgão Público Federal: ótica de diferentes atores. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 20(2)269-288.
- Munck, L., & Galleli, B. (2015). Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. *Revista de Gestão*, 22(4), 525-544.
- Paiva, K. C. M. (2019). *Gestão de Recursos Humanos: teorias e reflexões*. Curitiba: Intersaberes.
- Paiva, K. C. M., & Mageste, G. S. (2018). Gestão de Competências Profissionais: estudo comparativo com médicos e enfermeiros de dois hospitais. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 15(2), 49-70.
- Paiva, K. C. M., & Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 339-368.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 71-91.
- Salman, M., Ganie, S. A., Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742.
- Salomão, C. V., Lima, R. J. C., Giroletti, D. A., & Baeta, A. M. C. (2021). Competences of Production Managers in the Biomaterial Sector: study in a high medical technology multinational company. *International Journal of Innovation*, 9(2), 267-294.
- Silva, L., & Ghedine, T. (2023). Collective Competencies and their Constitutive Elements: a case study in a Brazilian Fashion Group. *Brazilian Business Review*, 20(2), 196-214.
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 663-663.
- Tamada, R. C. P., & Cunha, I. C. K. O. (2022). Gestão por competências na administração pública brasileira uma revisão integrativa da literatura. *Revista do Serviço Público*, 73(3), 426-450.
- Valadão-Júnior, V. M., Buzatto, T. R. B., Medeiros, C. R. O., & Heinzmann, L. M. (2017). Formação de Competências do Gestor Público. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 15(1), 1-18.

Gestão de/por Competências

Lana Montezano – IDP e FGV-DF
Kely César Martins de Paiva - UFMG

Em termos mais abrangentes quanto ao contexto de aplicação de modelo de gestão por competências, foi publicada a Norma Brasileira ISO nº 10.015, em 2020 (ABNT, 2020), a qual estabelece diretrizes para implantação, manutenção e melhorias da gestão por competências em organizações, visando contribuir para o alcance e superação de resultados. O contexto público já considerava relevante este tipo de modelo de gestão há mais tempo, impulsionado sua adoção nas organizações públicas federais a partir do Decreto no 5.707 (Brasil, 2006), que instituiu a implementação de políticas e diretrizes no sentido da gestão por competências no setor público, tendo sido revogado pelo Decreto no 9.991 (Brasil, 2019), por sua vez alterado pelo Decreto no 10.506 (Brasil, 2020).

Nesse sentido, Montezano *et al.* (2019) identificaram vários benefícios proporcionados e associados a avanços nas práticas de gestão de pessoas que abarcam o desempenho tanto da organização (por exemplo: melhoria de processos, produtividade)

quanto dos indivíduos (por exemplo: clareza do que é esperado no trabalho, aumento de desempenho, aumento de envolvimento, possibilidade de progressão na carreira), e até mesmo de benefícios para a sociedade ao viabilizar melhorias na prestação dos serviços públicos e no desenvolvimento econômico e social. Por outro lado, os autores identificaram também algumas dificuldades que as organizações têm ao realizar iniciativas de implantação da gestão por competências, tais como: barreiras de comportamento organizacional (resistência de pessoal, cultura organizacional), dificuldades dos gestores e da equipe de implantação (desconhecimento específico sobre a temática, tempo demandado da equipe), dificuldades metodológicas e conceituais, falta de suporte organizacional (falta de apoio da alta administração, falta de pessoal, contingenciamento orçamentário, falta de suporte tecnológico).

Dada a relevância da temática para as organizações, é preciso compreender o aspecto conceitual da gestão por compe-

tências. O primeiro ponto a ser destacado trata de uma demarcação conceitual entre os termos gestão DE competências e a gestão POR competências que é utilizada na literatura, mas são termos distintos. A gestão de competências, aqui entendida com a gestão das competências individuais identificadas como presentes nos trabalhadores da organização, ou seja, o foco limita ao que existe na organização e não permite a aplicação em todos os subsistemas de gestão de pessoas. Já a gestão por competências, compreendida como a gestão do que se identificou como presente somada às competências desejadas e desejáveis para delineamento de ações individuais rumo aos objetivos organizacionais estratégicos propostos, e para tanto é necessário que as práticas de gestão de pessoas dos diferentes subsistemas (recrutamento e seleção, treinamento, desempenho, recompensas, carreiras) sejam feitas com base em competências para alinhar os níveis individual, de equipe e organizacional ao alcance da estratégia e cumprimento da missão institucional. Assim, a concepção de gestão por competências parece mais ampla, já que abarca o que se tem em termos de repertório de competências individuais e o que se necessita ter para que os resultados, individuais, de equipe (coletivas) e organizacionais, sejam atingidos.

Nesse sentido, a proposição de Ramos (2001) parece precursora, já que define a gestão por competências como aquela organizada a partir de certos eixos, quais sejam:

- Planejamento, captação e alocação de pessoas por competências, a partir da individualização dos trabalha-

dores no que diz respeito às suas perspectivas e possibilidades de mobilidade horizontal e / ou transversal;

- desenvolvimento de competências individuais, diretamente relacionado com mudanças nas políticas organizacionais de formação de pessoal;
- reconhecimento das competências do trabalhador, desconsiderando-se suas origens e formas, e incentivando suas próprias ações a esse respeito;
- estabelecimento de políticas avaliativas e remuneratórias por competências.

Tais eixos concretizam-se como verdadeiras dificuldades operacionais para as organizações que desenham seus cargos e suas carreiras a partir das suas descrições e análises usuais, que se fundamentam em critérios consolidados e estáticos em termos de níveis de exigências em termos de escolaridades, responsabilidades, demandas cognitivas, demandas físicas, demandas relacionais etc. Estas podem ser acessadas em manuais de gestão de pessoas, como o de Paiva (2019). Conforme já assinalado por Paiva e Melo (2008), esse tipo de desenho não focaliza o sujeito trabalhador em suas potencialidades e, portanto, limitam sua forma de gerenciamento às suas qualificações. De fato, gerir competências implica em abraçar o intangível, a personalidade e a motivação dos sujeitos que compõem a organização, nos mais diferentes setores e níveis hierárquicos (Paiva & Melo, 2008).

Essa percepção traz uma série de impactos em termos de estratégias organizacionais e mesmo de projetos de organizações que deem conta de conciliar as particularidades que as competências, compreendidas em seus multiníveis, abarcam. Além disso, há que se perceber que a formação e o desenvolvimento de competências se dão em diversas esferas e a partir da contribuição de vários atores sociais (Paiva & Melo, 2008). O mais óbvio é o próprio indivíduo que, de acordo com suas percepções sobre seu comportamento, seu desempenho, suas entregas e suas potencialidades, organiza-se em termos de carreira para avançar. Mas este movimento não ocorre descolado de uma realidade, de um ambiente e de um contexto de trabalho. Outros atores se interpõem nesse caminhar, como, por exemplo, a própria organização que, por meio de suas políticas e práticas de gestão e das socializações diárias contribuem nessa gestão. As instituições de ensino – tecnológicas, profissionais ou superiores – também contribuem na formação de pessoal especializado, fundamentalmente centradas em conteúdos técnicos que ratificam as ocupações e profissões dos trabalhadores que pretendem formar. Tais ocupações e profissões refletem conjuntos de atividades que podem atingir certos graus de formalização, inclusive no que tange a deveres e direitos particulares de certas profissões. Por fim, existem instituições de interesses coletivos (como sindicatos, conselhos, associações etc.) que somam esforços dessa natureza no sentido de regular a atuação dos profissionais que representam (Paiva & Melo, 2008).

Considerando-se o exposto, não apenas os indivíduos contribuem no processo de sua gestão de competências, mas também o Estado, as instituições de ensino, as instituições de representação coletiva e as próprias organizações onde os sujeitos trabalham. Estas últimas têm papel definidor no processo de gestão, tanto promovendo ações focadas nos trabalhadores, quanto propondo políticas que ensejem que ele o faça, individualmente, como pode-se observar a partir de pesquisas recentes realizadas no Brasil (Cassundé, Barbosa, & Souza; 2017; Valadão-Júnior et al., 2017; Paiva & Mageste, 2018; Branco & Helal, 2020; Montezano & Petry, 2020; Salomão et al., 2021).

Além desse modelo que trata da gestão de e por competências e que pode ser utilizado propostas de pesquisas e intervenções numa perspectiva multinível (vide verbete *Competências*, página 45), Brandão e Bahry (2005) apresentaram proposta anterior pautada em etapas vinculadas às práticas de gestão de pessoas com uso das competências ao alcance da estratégia organizacional, o qual também apresenta aderência à perspectiva conceitual dos construtos em tela. As etapas delineadas pelos autores foram: formulação da estratégia, diagnóstico de competências, captação de competência, desenvolvimento de competências, acompanhamento e avaliação das competências, e retribuição por competências contemplando reconhecimentos, premiações e remunerações vinculadas ao desempenho por competências.

Este modelo serviu de ponto de partida para outras proposições, destacando-se aqui o de Montezano (2019). A partir de

um reexame da literatura, a autora propôs mais passos para a gestão por competências, incluindo uma etapa de governança de gestão de pessoas por competências, visando justamente estabelecer diretrizes de “boas práticas” e acompanhamento e aperfeiçoamento do modelo em si, conforme contexto abordado. A etapa de governança do modelo consiste em definir as políticas e práticas para os subsistemas de gestão de pessoas com base nas competências organizacionais, de equipe e individuais, e avaliar a efetividade do modelo com base nos resultados proporcionados pela sua adoção. Note-se que as demais etapas seguem uma sequência lógica que se inicia com a análise do contexto tanto interno quanto externo para compreender as necessidades da organização em relação ao ambiente em que está inserida.

A partir desta análise, é possível realizar o diagnóstico e o prognóstico das competências que são e serão necessárias, no momento atual e para o futuro, explicitando-as nos diferentes níveis de análise (vide verbete Competências). Esta etapa pauta-se tanto na definição de competências individuais, coletivos e/ou organizacionais, como na identificação de fatores que possam influenciar na expressão das competências e na avaliação da real disponibilidade e possibilidade de desenvolvimento tanto das competências quanto dos fatores, visando mapeamento das lacunas existentes.

A partir desta etapa, é possível percorrer dois caminhos, quais sejam: (i) desenvolver trilhas de aprendizagem para que o próprio sujeito-trabalhador tenha autonomia para escolher o caminho a seguir em termos de

carreira e desenvolvimento individual, a depender das possíveis trajetórias profissionais visadas; (ii) estabelecer estratégias de superação das lacunas de competências, a partir de uma priorização de sobre quais delas a organização poderá agir primeiro, considerando sua disponibilidade de recursos financeiros. Dentre as estratégias, percebem-se três possibilidades de ações subsequentes, a saber: (a) oferta de suporte organizacional, para os casos em que os fatores organizacionais estejam comprometendo as condições para demonstração da competência; (b) provimento de competências, ou seja, disponibilizar pessoa com o perfil compatível – por contratação externa ou movimentação interna; (c) desenvolvimento de competências, por meio da oferta de ações de aprendizagem que focalizem a formação e/ou desenvolvimento das competências necessárias ao padrão de desempenho vislumbrado para o trabalho. Após essas etapas, Montezano (2019) recomenda que seja realizado o acompanhamento do desempenho por competências e que sejam implementadas políticas de reconhecimento e valorização pela demonstração da competência, inclusive com uso de certificações, a depender do contexto laboral, sendo este – ainda – mais comum na esfera pública, no Brasil.

Esses resultados que pesquisas acadêmicas trazem à tona implicam na necessidade de aprofundamento em estudos que tratem da gestão de ou por competências, tendo em vista as peculiaridades de cada experiência produtiva, cada organização e cada trabalhador, respeitando-se as individualidades presentes em cada nível de análise e buscando-se compreender as razões

subjacentes de cada vivência para promover a aprendizagem contínua e o desenvolvimento das pessoas e das organizações. Nesse sentido, os desafios e as perspectivas de gestão tendem a se potencializarem na mesma medida em que o conhecimento a respeito avança, já que as particularidades de cada experiência passam a ser consideradas no cotidiano de trabalhadores, gestores, organizações, estudiosos e pesquisadores do tema.

Referências

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2020). Norma Brasileira ISO nº 10.015. ABNT.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 2(56), 179-194.
- Branco, R. R., & Helal, D. H. (2020). Competências Profissionais e Estágio em Direito: Um Estudo de Caso na Procuradoria-Regional da União em Recife – PE. *Sinergia*, 24(1), 9-22.
- Brasil. (2006). Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Brasília: Casa Civil.
- Brasil. (2019). Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Brasília: Secretaria-Geral.
- Brasil. (2020). Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020. Brasília: Secretaria-Geral.
- Cassundé, F. R. S. A., Barbosa, M. A. C., & Souza, F. G. (2017). As Competências Gerenciais e o Judiciário: Um Estudo de Caso no Sertão Pernambucano e Baiano. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(2), 4-22.
- Cohen, A., & Soulier, A. (2004). Manager par les Compétences: une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain. *Paris: Éditions Liaisons*.
- Montezano, L. (2019). Proposta de modelo de gestão por competências para administração pública. Anais do XLIII EnANPAD - Encontro da ANPAD. São Paulo: EnANPAD.
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Isidro-Filho, A., & Petry, I. S. (2019). Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(2), 280-298.
- Montezano, L., & Petry, I. S. (2020). Multicausas da implantação da gestão por competências na administração pública federal. *Revista de Administração FACES*, 19(3), 47-66.
- Paiva, K. C. M. (2019). Gestão de Recursos Humanos: teorias e reflexões. Curitiba: Intersaberes.
- Paiva, K. C. M., Mageste, G. S. (2018). Gestão de Competências Profissionais: Estudo Comparativo com Médicos e Enfermeiros de Dois Hospitais. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 15(2), 49-70.
- Paiva, K. C. M., & Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 339-368.

Ramos, M. N. (2001). *A Pedagogia das Competências*. São Paulo: Cortez.

Salomão, C. V., Lima, R. J. C., Giroletti, D. A., & Baeta, A. M. C. (2021). Competences of Production Managers in the Biomaterial Sector: study in a high medical technology multinational company. *International Journal of Innovation*, 9(2), 267-294.

Valadão-Júnior, V. M., Buzatto, T. R. B., Medeiros, C. R. O., & Heinzmann, L. M. (2017). Formação de Competências do Gestor Público. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 15(1), 1-18.

Demissão

Marcia Cristiane Vaclavik - IFRS
Laura Alves Scherer - UNIPAMPA

A demissão é tema complexo e controverso. Apesar do significativo impacto para indivíduos, organizações e sociedade em geral, a demissão ainda é, muitas vezes, negligenciada nos espaços de discussão da vida prática, onde é vista como tabu. No meio acadêmico, ocupa pouco espaço na literatura da área de Gestão de Pessoas, em especial nos livros didáticos, e não recebe a mesma importância dos demais processos, como recrutamento, desenvolvimento ou remuneração. Entretanto, frente ao atual cenário de maior flexibilidade e instabilidade nas relações de emprego e de constantes reestruturações provocadas pela inovação, mudanças tecnológicas e modelos de gestão, é premente a necessidade de ampliar a compreensão sobre os reflexos desses movimentos nas relações laborais, dentre os quais se destacam os processos demissionais.

Este verbete visa, assim, contribuir a partir da exploração de distintas possibilidades analíticas. **Como conceito**, demissão é o termo utilizado para referir ao término do contrato de trabalho firmado entre empregado e empregador (Matitz & Chaerki,

2017). Ainda que se reconheça que a demissão faz parte do dia a dia organizacional, o impacto do processo pode ser sentido em níveis micro, meso e macro contextual. Nesse sentido, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) traça, desde os anos 1980, diretrizes para que o processo de desligamento ocorra a partir de necessidades concretas e que o princípio basilar seja o da manutenção do vínculo (ILO, 2019).

Uma vez que a demissão envolve os contratos formais de emprego, é a legislação de cada país que, em última instância, ampara o processo de desligamento. O Brasil é conhecido como um país em que há liberdade para demitir (Zylberstajn, 2007) e a decisão de rescisão do contrato pode partir tanto do empregado como do empregador. É comum a utilização de termos como corte, enxugamento, desligamentos, *layoff* ou *downsizing*, cujo sentido semântico pode variar dependendo do tipo de demissão a que se refere. Em especial, o termo *downsizing*, apesar de comumente ser utilizado como sinônimo de demissão, deve ser utilizado com cautela, uma vez que não se refere apenas ao desligamento em

si, mas a um conjunto amplo de medidas intencionais e proativas (McKinley, Zhao & Rust, 2000) que compreendem atividades de reestruturação organizacional para melhorar a eficiência e a competitividade (Cohee, 2019).

Do **ponto de vista histórico e contextual**, os anos 1970 marcaram uma expansão das práticas de redução de quadro em função do aumento da competitividade industrial e do avanço da globalização (Caldas, 2000). Frente às mudanças na organização do trabalho, em especial a partir da implantação das práticas do modelo toyotista em contraposição àquelas adotadas pelo modelo taylorista-fordista (Baldry et al., 2007; Castells, 2010), novos arranjos impactam diretamente os modos de gestão. A partir dos anos 1980, o *downsizing* se destaca como prática organizacional no enfrentamento das pressões competitivas (Caldas, 2000). No Brasil, as ondas de desligamento se intensificaram a partir da abertura econômica dos anos 1990 (Caldas, 2000; Fonseca & Ramos, 2017), com impactos percebidos nas esferas pública e privada (Vaclavik et al., 2017). Atualmente, devido ao acelerado desenvolvimento da tecnologia digital, preocupações recaem sobre a perda de postos de trabalho em função da automação (Frey & Osborne, 2017) e inteligência artificial (Jaiswal, Arun, & Varma, 2022), que podem acelerar a ocorrência de novas ondas de demissão em massa.

A **perspectiva individual** engloba a compreensão de que a demissão impacta singularmente cada envolvido no processo demissional: os demissores, os que são demitidos e os que ficam na empresa após

um processo de corte de pessoal, como o *downsizing* (Caldas, 2002). Indubitavelmente, o trabalhador demitido é o que mais sofre (Lefebvre, 2023) com emoções negativas, como sentimentos de raiva, vergonha, injustiça, que levam a reclamações verbais e legais (Ritcher et al., 2018). Concomitante aos impactos psicológicos e econômicos que afetam o indivíduo e sua família, também se evidencia a centralidade do trabalho na vida. Para quem está sendo demitido, não ocorre apenas a quebra do contrato formal, mas também a violação do contrato psicológico, o que aumenta a sensação de injustiça (Ritcher et al., 2018). O fato de não se sentir reconhecido como uma pessoa valiosa pela empresa tem forte efeito emocional sobre os demitidos (Ritcher et al., 2018), o que fica mais evidente quando chefes e subordinados participam dos mesmos grupos sociais (Amato et al., 2023; Lefebvre, 2023).

A **perspectiva organizacional** engloba a compreensão da demissão como um processo (Stocker et al., 2017) que envolve diversas etapas (Pliopas & Tonelli, 2007) e dimensões específicas para a tomada de decisão (Villar et al., 2017). Scherer et al. (2017) desenvolveram um modelo ampliado do processo, a partir do qual as práticas organizacionais de demissão podem ser planejadas e executadas. São elas: definição do alvo, definição dos números, critérios de demissão, criação de comitê gestor, regras de auxílio e comunicação. Stocker et al. (2017), por sua vez, analisaram um conjunto de critérios que podem auxiliar os gestores na decisão de quem fica e quem sai da organização diante de processos de redução de quadro. Esses critérios levam em conta as entregas dos funcionários e en-

globam: comprometimento, desempenho pessoal, confiança, experiência, potencial de crescimento, relacionamento interpessoal e situação pessoal.

Quanto aos **tipos de demissão**, uma das possibilidades de analisar o fenômeno é compreender as diferentes nuances que envolvem os diversos modos de desligamento. Vaclavik et al. (2017) destacam que, no Brasil, a discussão sobre tipologias de demissão pode ser analisada a partir da perspectiva coletiva ou individual. As demissões coletivas (ou em massa) compreendem: i) demissões involuntárias, em que as organizações demitem um grande número de pessoas em processos de reestruturação ou encerramento de atividades, e ii) os chamados PDVs (Planos de Demissão Voluntária) ou PDIs (Planos de Demissão Incentivada), uma estratégia que em geral antecede os desligamentos em massa, pela qual as empresas oferecem vantagens para os funcionários que gostariam de ser demitidos. Já as demissões individuais podem ser iii) voluntárias, cujo foco de análise concentra-se em compreender as intenções e motivações dos trabalhadores em rescindir o contrato, e iv) involuntárias, quando as demissões não ocorrerem por desejo do indivíduo. Já Caldas (2000), um dos principais autores brasileiros sobre o tema, limitando-se apenas aos casos de demissão em massa, refere aos tipos conjuntural e estrutural de demissão, analisando-os a partir de seu contexto, forma, natureza e foco.

Ainda, é oportuno conectar **demissão e ética**. Ainda que demitir alguém não seja ilegal nem imoral, adotar diretrizes de cor-

te organizacional de caráter meramente racional e estratégico não se sustenta eticamente, sem se considerar os aspectos individuais e a subjetividade envolvida no processo. Nesse sentido, a gerência da prática demissional sob a perspectiva ética exige alguns cuidados que, embora óbvios, não refletem a realidade do mercado. São corriqueiras as manchetes midiáticas que denunciam movimentos organizacionais demasiadamente equivocados, desatinados, desrespeitosos, insensíveis, irresponsáveis e antiéticos com os trabalhadores que estão sendo demitidos (Freitas, 2006; Andreicovici et al., 2021), o que revela a superficialidade de muitos discursos empresariais vazios sobre ética e responsabilidade social. Cita-se, como exemplo, as demissões realizadas em período de férias ou por e-mail, telefone (Freitas, 2006; Eby & Buch, 1998) e outros aplicativos de tecnologia de comunicação como *WhatsApp*; empresas que sequer comunicam os demitidos; e empresas que burlam resultados contábeis (gerenciam o lucro para baixo) antes de demissões premeditadas, a fim de salvar sua imagem diante da pressão do ambiente jurídico, da mídia e de sindicatos (Andreicovici et al., 2021).

As pesquisas que trazem a ética para a centralidade do processo demissional apontam que, além de cumprir as obrigações contratuais e legais, as organizações devem praticar: (a) a comunicação de aviso prévio da perda do emprego (Eby & Buch, 1998; Scherer et al., 2017); (b) a comunicação direta pelo supervisor (Richter et al., 2018; Lefebvre, 2023); (c) a explicação dos reais motivos da demissão (Richter et al., 2018); (d) a prestação de serviços de apoio institu-

cionalizados (Eby & Buch, 1998; Scherer et al., 2017). Ser imprudente em relação a estes aspectos implica em perpetuar práticas que não levam em consideração a preocupação com os trabalhadores. Espera-se que a organização seja capaz de gerenciar tensões entre os envolvidos como dilemas éticos e disputas de poder, evidenciando a ética como um valor imperativo para o processo de demissão, que não pode ser negociado, sendo indispensável ao trato justo, transparente e respeitoso nestas relações.

Por fim, sugere-se uma agenda de pesquisa para estudiosos do tema, visando trazer contribuições teóricas, práticas e gerenciais que possam ampliar o entendimento sobre os processos demissionais em suas diversas nuances, contribuindo para o campo das organizações. Dentre as possibilidades existentes, citam-se: (1) Compreensão dos avanços da tecnologia digital e inteligência artificial no (re)desenho do mercado de trabalho e impactos na demissão de trabalhadores; (2) Impacto do comportamento individual inadequado no espaço digital, como redes sociais, e seus desdobramentos nas práticas demissionais conduzidas pela área de Gestão de Pessoas; (3) Aprofundamento do entendimento da demissão como um processo da área de Gestão de Pessoas; (4) Investigação empírica dos critérios de demissão em empresas premiadas com selo de “melhor para se trabalhar”; (5) Análise dos movimentos de *layoff* e suspensão de contratos de trabalho em períodos de crise; (6) Análise das relações de poder empregado-empregador na negociação da demissão a partir da Reforma Trabalhista e contextos de flexibilização; (7) Impactos da demissão nas trajetórias

de carreira, à luz de teorias que levam o contexto em consideração, tais como carreiras sustentáveis; (8) Análise das diferenças geracionais na percepção dos impactos da demissão; (9) Movimentos contemporâneos que referem à busca por um maior equilíbrio na relação vida e trabalho, tais como “*the great resignation*” e “*quiet quitting*”, e seus desdobramentos nos processos demissionais voluntários.

Referências

- Amato, S., Patuelli, A., Basco, R. et al. (2023). Family Firms Amidst the Global Financial Crisis: A Territorial Embeddedness Perspective on Downsizing. *Journal of Business Ethics* 183, 213–236. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04930-0>
- Andreicovici, I., Cohen, N., Ferramosca, S. et al. (2021). Two Wrongs Make a ‘Right’? Exploring the Ethical Calculus of Earnings Management Before Large Labor Dismissals. *Journal of Business Ethics* 172, 379–405. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04475-8>
- Baldry, C. et al. (2007). *The meaning of work in the new economy*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Caldas, M. (2000). *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas.
- Caldas, M.P. (2002). Downsizing, o dia seguinte: consequências organizacionais de demissões coletivas. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8, 1-16.

Castells, M. (2010). *A Era da Informação: economia, sociedade e cultura - volume 1: A Sociedade em Rede*. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra.

Cohee, G. L. (2019). Corporate downsizing: Getting our policy right. *Organizational Dynamics*, 48(1), 38–43.

Eby, L.T., Buch, K. (1998). The Impact of Adopting an Ethical Approach to Employee Dismissal During Corporate Restructuring. *Journal of Business Ethics* 17, 1253–1264.

Fonseca, M. W.; Ramos, S. C. (2017). Influências do ambiente econômico nas decisões de demissão. In: ABIB, G. et al. (Eds.). *Preciso demitir... e agora? Reflexões baseadas em experiências de demissão*. Jundiaí, SP: Paco, p. 23–33.

Freitas, M.E. (2006). Por uma ética na demissão? (Pensata) *Revista de Administração de Empresas*, 46(1) 102-106.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280.

ILO. (2019). *Rules of the game: an introduction to the standards-related work of the International Labour Organization*. Geneva.

Jaiswal, A., Arun, C. J., & Varma, A. (2022). Rebooting employees: upskilling for artificial intelligence in multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1179–1208.

Lefebvre, V. (2023). Layoffs in SMEs: The Role of Social Proximity. *Journal of Business Ethics*.

Matitz, Q. R. S.; Chaerki, K. F. (2017). Demissão: Principais impactos, fatores críticos na regulamentação internacional e tendências nas formas de gerenciamento. In: ABIB, G. et al. (Eds.). *Preciso demitir... e agora? Reflexões baseadas em experiências de demissão*. Jundiaí, SP: Paco.

McKinley, W., Zhao, J., & Rust, K. G. (2000). A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *Academy of Management Review*, 25(1), 227–243.

Pliopas, A. & Tonelli, M. J (2007). Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. *Organizações & Sociedade*, 14(42). 115-131.

Richter, M., König, C.J., Geiger, M. et al. (2018). “Just a Little Respect”: Effects of a Layoff Agent’s Actions on Employees’ Reactions to a Dismissal Notification Meeting. *Journal of Business Ethics* 153, 741–761.

Scherer, L. A., Vaclavik, M. C., Chagas-Junior, S. R. O., & Scheffer, A. B. B. (2017). Demissão: precisamos falar sobre isso! Uma análise sob a perspectiva Organizacional. *XLI Encontro Da ANPAD - EnANPAD*.

Stocker, F., Villar, E. G., Roglio, K., & Abib, G. (2017). Critérios de Demissão: a hierarquia no processo decisório de demissão na perspectiva dos gestores. In G. Abib, K. Roglio, N. Rese, & Q. Matitz (Eds.), *Preciso Demitir... e agora? Reflexões baseadas em experiências de demissão*. Paco.

Vaclavik, M. C., Pithan, L. H., Avila, V. P. De, Bianchini, C., & Antunes, E. D. D. (2017).

DEMISSÃO: significados, possibilidades e reflexões a partir de uma meta-análise das publicações dos últimos vinte anos. *XLI Encontro Da ANPAD - EnANPAD*, 1–16.

Villar, E. G., Walger, C., Roglio, K. D. D., Stocker, F., & Matitz, Q. R. S. (2017). Dimensões da decisão de demissão: explorando as demissões motivadas por corte de custos e desinvestimento nas organizações brasileiras. In G. Abib, K. D. D. Roglio, N. Rese, & Q. R. S. Matitz (Eds.), *Preciso Demitir... e agora? Reflexões baseadas em experiências de demissão* (pp. 51–66). Paco.

Zylberstajn, H. (2007). *Custo da Demissão e Qualidade do Emprego*. São Paulo: FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas.



**Parte II: Relações
de Trabalho, Novos
Debates e Desafios**

Prazer e Sofrimento no Trabalho

Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães – CEFET Minas
Jefferson Lopes La Falce - FUMEC

No âmbito do contexto laboral, prazer e sofrimento são faces de uma mesma moeda. Na Psicodinâmica do Trabalho (PDT) essas noções estão intimamente ligadas, isto é, uma não exclui a outra. Tanto o prazer quanto o sofrimento são influenciados pela combinação da trajetória individual do sujeito com a estrutura organizacional do trabalho, sendo que o prazer emerge da superação das resistências impostas pela realidade (Mendes; Muller, 2013). O prazer no trabalho pode ser compreendido como uma atividade psíquica capaz de evitar o sofrimento e ressignificar as relações do sujeito com a atividade laboral. Ao mesmo tempo, é preciso entender que o sofrimento é algo inerente ao trabalho humano e que se estabelece a partir do conflito entre organização do trabalho e a subjetividade do sujeito.

E o que é trabalho para a Psicodinâmica do Trabalho? *para essa clínica, o trabalho implica em “os gestos, o saber-fazer, o engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de*

interpretar e de reagir a diferentes situações; é o poder de sentir, de pensar, de inventar etc.”(Dejours, 2012b, p. 24). Essa perspectiva humanística da PDT tem raízes na psicanálise freudiana, em sua concepção do homem e da *subjetividade*. Isso se deve, principalmente, devido às *condições* as quais o mundo (matéria, ferramentas, objetos técnicos) pode ser apropriado pelo sujeito, como também aos *modos* sob os quais se realizam essa apropriação (experiência afetiva e não cognitiva do corpo) (Dejours, 2012a).

No que se refere à discussão sobre os conceitos centrais que permeiam o trabalho, é fundamental abordar os conceitos de trabalho real e trabalho prescrito. O *trabalho prescrito*, ou a organização prescrita do trabalho, não se caracteriza apenas pelas prescrições, tarefas, diretrizes ou instruções, mas também pelas demandas externas do cliente e a hierarquia, o contexto social específico constituído pelos colegas de trabalho que impõem restrições específicas à atividade, e todas as restrições econômicas

e técnicas impostas à atividade do trabalho e definindo-a como tal (Deranty, 2009). *O trabalho real, pode ser definido por todos elementos da realidade concreta do trabalho que não poderiam ser antecipados, regulados ou coordenados com antecedência pela organização do trabalho (ibid.), ou seja, é um fazer próprio do sujeito no trabalho.*

Essa lacuna entre o trabalho prescrito e o real resulta do fato de que, em situações de trabalho real, há sempre incidentes e anormalidades que dificultam e prejudicam o trabalho ordinário, previsto pelos engenheiros e gerentes, ou seja, o trabalho prescrito nunca é suficiente quando se pensa o real (Dejours, 2008a).

Historicamente, ao se pensar na construção da psicodinâmica, pode-se dizer que ela é marcada por três grandes momentos, de acordo com Mendes (2007): o primeiro, presente nas décadas de 70 e 80, procurava-se compreender como os trabalhadores suportavam as exigências do trabalho sem prejuízo da saúde mental (Dejours, 1999). Nesta conjuntura, a psicodinâmica era basicamente orientada para o entendimento do conflito entre o trabalhador e a organização do trabalho, a partir da compreensão das vivências de sofrimento e estratégias defensivas.

No segundo momento, década de 90, adicionou discussões sobre as vivências de prazer, completando a tríade proposta neste verbete e que foram objeto das pesquisas (Mendes, 2007). Nesta fase, o contexto do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento e os mecanismos de defesa eram investigados para entender como o trabalhador con-

fronta a organização, evita o adoecimento e garante a produtividade. A abordagem clínica discute a relação entre subjetividade, trabalho e ação (Dejours, 2012a; Dejours; Deranty, 2010). Ainda nesta fase, as pesquisas discutiam a identidade do trabalhador, seu papel e vivências de prazer, de sofrimento e os impactos no sujeito da organização do trabalho (Dejours, 2012a).

No terceiro momento, que se inicia ao final da década de 90 e se estende até a atualidade, a psicodinâmica do trabalho passa a incorporar análise das maneiras pelas quais os trabalhadores subjetivam as vivências de prazer e sofrimento, bem como constroem estratégias de defesa perante as novas formas de organização do trabalho. Nesta última fase estão incorporadas nas pesquisas as patologias sociopsíquicas e a saúde do trabalhador (Mendes, 2007). Tem-se então que o trabalho é caracterizado como fonte de prazer-sofrimento, estando intrinsecamente ligado à relação subjetiva que o trabalhador estabelece com seu ofício (Mendes; Muller 2013). É importante compreender que essas vivências de prazer-sofrimento podem desencadear reações diversas, podendo levar inclusive ao adoecimento e comprometimento da saúde do trabalhador.

É de suma importância destacar que nem todo sofrimento é patogênico, pois ele pode ser potencialmente criativo na medida em que o sujeito experimenta o fracasso e busca ativamente soluções para reduzi-lo. Na PDT, o sofrimento resultante do fracasso não deve ser tratado como uma consequência última do confronto com o real, mas sim como uma proteção da subjetividade, um

ponto de partida em busca de meios para agir sobre o mundo, para encontrar meios de superação da *resistência do real* (Dejours, 2006, 2012b). Assim, até mesmo para se obter prazer no trabalho, este será oriundo de um sofrimento ressignificado pelo enriquecimento da subjetividade, seja a nível individual, pela *apropriação de si*, ou a nível social, pelo reconhecimento, principalmente dos pares (Dejours, 2008b, 2012b).

Já as situações de prazer no trabalho são aquelas que o trabalhador identifica de forma positiva. O prazer é vivenciado quando, de modo individual ou coletivo os empregados experimentam sentimentos de valorização e reconhecimento no trabalho, advindos das vivências de liberdade de expressão e a realização profissional (Mendes, 2007). O sentimento de valorização se refere às ações desempenhadas na organização enquanto o reconhecimento diz respeito à aceitação, admiração recebida no ambiente de trabalho e também a liberdade reconhecida para expressar a individualidade.

Em última análise, a compreensão da relação prazer e sofrimento no trabalho é essencial para uma compreensão mais abrangente das conexões entre trabalho e saúde bem como buscar alternativas mais satisfatórias.

Referências

- Dejours, C. (1999). *Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. [S.l.]: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
- Dejours, C. (2006). Subjectivity, Work, and Action. *Critical Horizons*, 7(1), 45–62.
- Dejours, C. (2012a). *Trabalho Vivo*, tomo I, Sexualidade e trabalho. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012b). *Trabalho Vivo*, tomo II, Trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2008a). Inteligência prática e sabedoria prática: Duas dimensões desconhecidas do trabalho. In S. Lancman & L. I. Sznelman (Orgs.), *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 187–244). Rio de Janeiro/Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2008b). Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: A psicodinâmica do trabalho. In S. Lancman & L. I. Sznelman (Orgs.), *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 187–244). Rio de Janeiro/Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C., & Deranty, J. (2010). The Centrality of Work. *Critical Horizons*, 11, 167–180.
- Deranty, J. P. (2009). What is work? Key insights from the psychodynamics of work. *Thesis Eleven*, 98(1), 69–87.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica Do Trabalho: Teoria, Metodo e Pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M., & Muller, T. DA C. (2013). Prazer no trabalho. In F. D. O. Vieira, A. M. Mendes, & A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário*

Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho
(pp. 289–296). Curitiba: Juruá Editora.

Saúde e Adoecimento no Trabalho

Bruno Souza Bechara Maxta - UFMG

Deise Luiza da Silva Ferraz - UFMG

A saúde e o adoecimento são objetos presentes nos estudos e debates acerca da organização do trabalho e das formas de gestão da força de trabalho pela Administração na atual forma de produtividade capitalista. A epidemiologia, a ergonomia, a psicodinâmica do trabalho, a ergologia/clínica da atividade, a sociologia clínica e o pensamento crítico marxista da medicina social latino-americana se apresentam enquanto algumas das vertentes epistemológicas presentes neste campo científico as quais têm fundamentado e disputado a base conceitual/categorial e instrumental/metodológica assumida e aplicada pela Administração/Organização do Trabalho na pesquisa e intervenção, seja sob as questões de prevenção dos acidentes, adoecimentos e mortes nos processos e condições de trabalho, entre outras manifestações do processo saúde-doença como o absenteísmo e a violência, ainda que fragilmente alinhadas às resistências e enfrentamentos dos coletivos de trabalhadores.

No setor industrial, comercial ou financeiro, a epidemiologia tem sido, permanen-

temente, incorporada pela Administração/Organização do Trabalho como instrumento voltado para o desenvolvimento da sua produção e negócios. De aplicação funcionalista, seus estudos buscam identificar, pela utilização de métodos e técnicas estatísticas sustentadas nas ciências biológicas e sociais, os fatores de risco do trabalho à saúde dos trabalhadores na sua relação com os absenteísmos, ainda que provocados pelos acidentes, adoecimentos e mortes nos postos de trabalho. Em linhas gerais, as suas atuais e distintas formas de aplicação nada mais são do que atualizações da assim chamada Higiene Ocupacional Industrial, protagonizada pela Medicina do Trabalho nas plantas de produção em fins do século XIX, atualizadas pela racionalidade científica da atuação da saúde também sobre os ambientes do trabalho, com instrumental oferecido por outras disciplinas e outras profissões no século XX, atualmente conhecida como Saúde Ocupacional. Daí que o controle sobre os riscos pessoais e ambientais das plantas produtivas na sua relação com os acidentes, os adoecimentos e as mortes de trabalhadoras e trabalhadores

manifesta fundamentação na epidemiologia ocupacional e no escopo técnico e científico da Organização Mundial de Saúde e Organização Mundial do Trabalho, no Brasil, presentes em materiais que compõem os debates acerca dos Determinantes Sociais de Saúde (DSS) ou sobre os fatores sociais, econômicos, culturais, étnicos/raciais, psicológicos e comportamentais, incluso o trabalho, que influenciam na ocorrência de problemas de saúde e seus fatores de risco na população. Assim, a partir da epidemiologia orquestrada pela Saúde Ocupacional, por sua vez fundamentada pelo escopo dos DSS, a Administração/Organização do Trabalho, ao buscar manejar as situações de risco à saúde das trabalhadoras e trabalhadores, acena para o desenvolvimento de novos comportamentos organizacionais por meio de novos protocolos de intervenção administrativa e escalas de avaliação em saúde para o suporte organizacional e produtivo sobre a força de trabalho visando mitigar o seu absenteísmo e maximizar o desempenho produtivo a despeito da abertura para novas manifestações de doenças e adoecimentos nas plantas de produção ou nos cenários de negócios. Daí que a epidemiologia tem sustentado o conhecimento da Administração/Organização do Trabalho sobre as manifestações aparentes de situações de saúde e adoecimento de trabalhadoras e trabalhadores. (Formiga, Paula & Silva, 2022; Traldi De Lima, 2022; Ayub & Martins, 2021; Duarte, Silveira & Oliveira, 2021)

Nos âmbitos da produção, a psicodinâmica do trabalho se apresenta como baliza epistêmica de apoio à Administração/Organização do Trabalho quando interessa

analisar a percepção da classe trabalhadora sobre contexto de trabalho na relação com a sua subjetivação e as estratégias que adotam para mediar as contradições que experimentam na própria Organização do Trabalho; em outras palavras, das suas experiências de prazer e sofrimento no trabalho e do que fazem permanentemente sobre as imposições da Organização do Trabalho. Por contradição, a psicodinâmica do trabalho entende o confronto entre a subjetividade do/da trabalhador/a e o contexto da situação de seu trabalho, portanto entre a sua experiência subjetiva e individual e a organização do trabalho com suas condições e desdobramentos de relações. Devido a esse entendimento, o contexto de trabalho interfere tanto sobre o sofrimento, o adoecimento e o prazer dos/das trabalhadores/as, a depender de como ele se relaciona sobre as suas subjetividades. Logo, para a Administração/Organização do Trabalho, sob a lente teórica da psicodinâmica do trabalho, o alinhamento entre a subjetividade e a organização, as condições e relações de trabalho é entendido como expressão de saúde das trabalhadoras. Por consequência, os danos físicos, sociais e psicológicos que os/as trabalhadores/as possam vivenciar ou identificar nos momentos do trabalho são manifestações desta contradição: situações, portanto, passíveis de ajuste, seja pela melhoria das condições físicas de trabalho, pela reorganização da maneira como o trabalho ocorre e pela ressignificação dos fatores adoecedores do trabalho. (Bottini, Paiva & Gomes, 2021; Bruning, Faria & Marques Junior, 2020; Dejours, 2011).

É igualmente significativo o aporte epistemológico da ergologia para a Administra-

ção/Organização do Trabalho nos estudos sobre a atividade humana do trabalho, particularmente, sob quais circunstâncias ela é efetivamente executada pelos/as trabalhadores/as, e o que permite organizá-la melhor para torná-la mais eficiente em termos econômicos, sociais e humanos. Para a ergologia, todas as questões que envolvem o trabalho se apresentam enquanto objetos de conhecimento em coletivos. Logo, a sua abordagem metodológica orienta a utilização de instrumentos que alinham trabalhadores, técnicos e gestores, com abertura para a composição de representação acadêmica, voltados para a compreensão das exigências, dos conceitos, das competências e ética presentes nas situações de trabalho estudadas. Os conhecimentos e as soluções advindas de tal unidade, a saber: do pólo das exigências (demandas da Administração/Organização do Trabalho) e do pólo dos saberes investidos na atividade (demandas práticas das trabalhadoras), configura o pólo dos saberes constituídos sobre problemas em posto em questão. Pela ergologia, Administração/Organização do Trabalho tem sido aprimorada sob pressupostos teóricos e metodológicos sensíveis às experiências dos trabalhadores, ainda que no intuito de recriar suas normas de trabalho em nome da saúde ou do bem-estar. Neste movimento, outras abordagens teórico-práticas constituídas a partir da ergologia, como é o caso da clínica da atividade e da psicossociologia, ambas presentes na psicologia do trabalho, tem sido tensionadas aos interesses da Administração/Organização do Trabalho em detrimento às demandas dos/as trabalhadores/as por mitigação dos problemas relacionados ao trabalho-sofrimento-adoecimento. Atenção deve ser

dada a este movimento uma vez que tais teorizações podem estar sendo intencionalmente atualizadas sob argumentos que sustentem os benefícios da incorporação do ponto vista dos próprios trabalhadores às incansáveis engrenagens adoecedoras de produção. (Clot, 2017; Lhuillier, 2014; Holz & Bianco, 2014; Trinquet, 2012)

No eixo das perspectivas teórico-crítica que se afastam da visão hegemônica utilitarista sobre a saúde e o adoecimento predominantes nos estudos organizacionais, a sociologia clínica manifesta fundamentar a Administração/Organização do Trabalho por meio de uma epistemologia orientada a apreensão da dinâmica social da intersubjetividade dos trabalhadores sobre uma questão/problema de saúde segundo significações advindas das experiências deles próprios em suas realidades de trabalho. Inspiradas pela primeira geração da Escola de Frankfurt e de autores da Sociologia Pragmática de Luc Boltanski, sua teorização busca superar nas análises o assujeitamento do trabalhador, o burocratismo e o gerencialismo das organizações, a partir da compreensão dicotômica do trabalho: fator tanto de crescimento individual/coletivo, quanto de exploração e dor dos/as trabalhadores/as. Sua abordagem assume a saúde dos/as trabalhadores/as sob os processos sociais em sua complexidade, considerando as dimensões individuais e coletivas dando ênfase nos aspectos institucionais do contexto da atividade do trabalho com certa abertura para composição de resistências organizada dos/as trabalhadores/as na defesa do trabalho e superação da sua exploração na ordem do capital. (Dias, Siqueira & Ferreira, 2023)

Neste debate, o pensamento crítico marxista da medicina social latino-americana, recentemente introduzido na Administração/Organização do Trabalho, oferece significativas teorizações sobre o adoecimento e a saúde como unidade dialética na dinâmica do modo de produção capitalista. Das considerações comuns de suas escolas, no bojo dos debates sobre a determinação social do processo saúde e doença críticos às correntes sócio-médicas que sustentam um modelo de causalidade da doença, tanto a saúde quanto a doença foram assumidas enquanto fenômenos na materialidade das relações sociais. Sob a ordem social do capital, é entendimento que os acidentes, adoecimentos e mortes não são senão manifestações de problemas produzidos pela forma de exploração da força de trabalho de determinado setor da produção ou da circulação material industrial, comercial ou financeiro somados aos limites impostos pelo modo de produção capitalista à reprodução da força de trabalho e da classe trabalhadora em resistência. A classe trabalhadora, ao passo que resiste ao desgaste da sua força de trabalho nos processos de trabalho e reprodução do capital, constitui importante elemento concreto sobre a manifestação de acidentes, adoecimentos e mortes entre trabalhadores/as.

Daí que os seus movimentos de resistência e de enfrentamento, individuais ou em coletivo, portanto do conjunto de práticas reais e concretas dos/as trabalhadores/as, ao passo que reagem aos processos de exploração, mitigam o desgaste e ampliam os limites da reprodução da classe trabalhadora na ordem do capital. Sob tal teorização, saúde é luta: movimento permanente de

defesa da vida humana e ambiental e de enfrentamento pela classe trabalhadora, ainda que sob diferentes formas, intensidades e insígnias, a voracidade da exploração de sua força de trabalho pela classe capitalista com seus instrumentos de controle de classe, inclusive das ciências que constituem a Administração/Organização do Trabalho. Tal pensamento crítico da medicina social latino-americana expõe as contradições presentes nos estudos e debates acerca da organização do trabalho e das formas de gestão de recursos humanos/força de trabalho pela Administração ao passo que convoca sua fração trabalhadora científica a se recolocar com a classe trabalhadora na produção de conhecimentos, também de saúde, portanto em luta conjunta pela superação da ordem social capitalista. (Ferreira & Bechara-Maxta, 2022; Rocha & David, 2015; Laurell & Noriega, 1989)

Referências

Ayub, S. R. C.; Martins, R. A. (2021). Identificação precoce do uso de álcool em trabalhadores e aplicação de intervenção breve. *Revista de Administração da UFSM*, v. 14, p. 1239–1258.

Bottini, F. F.; Paiva, K. C. M. D.; Gomes, R. C. (2021). Resiliência individual, prazer e sofrimento no trabalho e vínculos organizacionais: reflexões e perspectivas de pesquisas para o setor público. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 19, n. 1, p. 45–57.

Bruning, C.; Faria, J. H.; Marques Junior, K. (2017). Work context in the automotive industry and damage to workers health. *Re-*

vista de Administração da UFSM, v. 13, n. 2, p. 424–444, 2020.

Clot, Y. Clínica da Atividade. *Horizontes*, v. 35, n. 3, p. 18.

Dejours, C. et al. (2011). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana a análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.

Dias, C. A.; Siqueira, M. V. S.; Ferreira, L. B. (2023). Análise socioclínica do contexto do trabalho e sua relação com o adoecimento mental de policiais militares do Distrito Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 21.

Duarte, V. D. S.; Silveira, M. A.; Oliveira, L. H. D. (2021). Ferramentas analíticas para avaliação de custos com a saúde dos colaboradores: um estudo em fabricantes de EPI. *Revista de Tecnologia Aplicada*, p. 73–91.

Ferraz, D. L.; Bechara Maxta, B. S. (2022). Trabalho e saúde no setor bancário: resgate do pensamento crítico marxista da medicina social latino-americana. *Revista Eletrônica de Administração*, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 662–696.

Formiga, N. S.; Paula, N. H. M. M.; Silva, A. K. L. (2022). Suporte organizacional e danos relacionados ao trabalho: um estudo correlacional com trabalhadores brasileiros. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 12, n. 2, p. 280–302.

Holz, E. B.; Bianco, M. D. F. (2014) Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 12, n. spe, p. 494–512.

Laurell, A. C.; Noriega, M.(1989). *La salud en la fábrica: estudio sobre la industria siderúrgica en México*. 1a ed ed. México, D.F: Ediciones Era.

Lhuillier, D. (2014). Introdução à psicossociologia do trabalho. *Cad. psicol. soc. trab.*, São Paulo , v. 17, n. spe, p. 5-20.

Rocha, P. R. D.; David, H. M. S. L. (2015). Determination or determinants? A debate based on the Theory on the Social Production of Health. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 49, n. 1, p. 129–135.

Traldi De Lima, F; Gemma, S. F. B; Misuta, M. S.; Silva, S. B.; Brittes, J. L. P. (2022). Métodos e Práticas Integrativas em P&D: Contribuições para a Saúde, Segurança e Qualidade de Vida (SSQV) de Eletricistas de Linha Viva. *Desenvolvimento em Questão*, v. 20, n. 58, p. e12318.

Trinquet, P. (2012). Trabalho e educação: o método ergológico. *Revista HISTEDBR On-line*, v. 10, n. 38e, p. 93.

Violências Relacionadas ao Trabalho

Renato Koch Colomby - IFPR

Claudia Piccolotto Concolato - UFRGS

A violência é objeto de estudo de diversas áreas do conhecimento e enquanto um fenômeno de conceito polissêmico, apresenta-se por diferentes facetas, múltiplas causas e em camadas analíticas interrelacionadas, impactando os indivíduos, as organizações e a sociedade. Conforme Izumino e Neme (2002), desde os anos de 1980, a violência passou a ser ponto de discussão e interesse de especialistas e da população em geral, sendo que a temática tem ganhado notoriedade quando em intersecção com os estudos sobre trabalho. Haja vista que, na atualidade, o aumento de situações de violência no âmbito do trabalho constitui um problema premente não só para a saúde do trabalhador, como também para a saúde pública. Abordar este tema pode requerer diferentes posições epistemológicas, resguardando uma posição dialética entre indivíduo e sociedade (Melo, 2010; Minayo & Souza, 1998; Zaluvar, 1999).

Sendo assim, este verbete sobre violências relacionadas ao trabalho está construído sob distintas possibilidades

analíticas: i) social, ii) psicológica, iii) jurídica e iv) organizacional. Inicialmente, faz-se relevante destacar **grupos de estudos** referências nesse campo: o NUEVO – Núcleo de Estudos da Violência Organizacional da Universidade Federal do Paraná; o NEV – Núcleo de Estudos da Violência da Universidade de São Paulo e o Grupo de Pesquisa Violência e Cidadania da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Entre os **autores(as)** sublinha-se: Alba Zaluvar, cujos estudos discorrem sobre violência e criminalidade; Cristina Neme estuda o fenômeno da violência urbana relacionando violência e direitos humanos; Elza Machado trabalha com o tema da prevenção da violência; Danilo Martuceli aborda o tema da violência e da modernidade; os estudos de José Vicente Tavares dos Santos percorrem a microfísica da violência, violência e modernidade tardia, violência e cidadania; Maria Cecília de Souza Minayo aborda, com frequência, o tema da violência e saúde pública; os estudos de Nancy Cardia discutem violência e desigualdade social, bem como violência e direitos humanos; Paulo Sérgio Pinhei-

ro tem estudos sobre o tema da violência e democracia; e Sérgio Adorno dedica-se ao estudo da criminalidade, da justiça, do sistema prisional, crime e violência na sociedade contemporânea, controle social e violência. Especificamente no campo da Administração, os estudos de Rafael Alcadipani Silveira, Francis Meneguetti, José Henrique Faria, Carlos Minayo Gomez contribuem significativamente para a compreensão da violência em diferentes organizações.

No que se refere às perspectivas analíticas, a compreensão dos **aspectos sociais** da violência entrelaça as demais dimensões aqui apresentadas. Por essa lente, violência é a ação individual, grupal, de classes e/ou de nações que resultem em morte de outros indivíduos ou que impactem em sua integridade física, moral, mental ou espiritual (Minayo & Souza, 1998) uma definição relevante, nesse contexto, é a de violência estrutural que pode ser compreendida como aquela que se dirige à opressão aos quais se nega conquistas da sociedade, tornando-os mais vulneráveis ao sofrimento e à morte (Minayo, 1994). Importa também dizer que o ato violento é sempre causador de sofrimento quando ultrapassa o limite de acordos (implícitos e/ou explícitos) que regulam as relações (Gullo, 1998; Zaluar, 1999).

No que tange à **dimensão psicológica** do estudo da violência, privilegiam-se aspectos internos ao indivíduo, percepções sobre acontecimentos violentos, consequências psicológicas, modos de enfrentamento relacionados às violências e como se sustenta o exercício da ação violenta dentro e fora do espaço laboral. Freud postula que, desde o

começo da vida, há uma agressividade por parte do sujeito infantil, que se dirige para o exterior (Terrazas, 2004; Freud 1915/1976). As pessoas são habitadas por dois tipos de forças, as pulsões de vida e as pulsões de morte. As forças psíquicas que trabalham a favor da vida tendem a preservar e unir; já as pulsões de morte são destrutivas, agressivas. Entretanto, a vida se desenvolve na ação mútua de ambas (Freud, 1932/1976).

Para Freud (1932/1976), ainda que não haja maneiras de livrar os homens de seus desejos agressivos e destrutivos, todas as ações que favorecem os vínculos emocionais entre eles atuam contra tais desejos. A esse respeito, muitos autores contemporâneos estudam a questão do enfraquecimento dos laços fraternos (Birman, 2006), o predomínio do individual sobre o laço social (Gaulejac, 2007), os quais se sustentam pelo amor e pela identificação.

A violência necessita do **campo jurídico** enquanto instância que oferece regulação para as relações individuais e sociais. Há de se considerar, nessa dimensão, os instrumentos jurídicos que podem ser utilizados na proteção do(a) trabalhador(a), a exemplo do dano existencial. Trata-se de um instituto jurídico que vem ganhando notoriedade pela capacidade de expressar situações de violências relacionadas ao trabalho e é alicerçado em dois eixos: no dano ao projeto de vida e no dano à vida de relações. Ou seja, trata-se de uma violência tão significativa para um indivíduo (ou grupo de pessoas) que passa a ter um impacto na sua existência, de forma total ou parcial/permanente ou temporária (Colomby, 2019).

Ao abordar a temática do dano existencial, hipóteses jurídicas e jurisprudências já reforçam e comprovam a tese de sua ocorrência no ambiente laboral. Em sua maioria, os casos ajuizados que se movimentam na justiça do trabalho brasileira se apresentam em relação à jornada extenuante de trabalho. Há também situações de acidente de trabalho, LER (Lesão por Esforço Repetitivo)/DORT (Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho), assédio moral/assédio sexual e escravidão moderna que teriam plenas condições de serem enquadradas em tal dispositivo legal, considerando que podem comprometer a rotina, a forma de viver dessa vítima, a saúde física e/ou mental e ceifar projetos sejam eles pessoais ou profissionais gerando múltiplas violências.

Além do mais, a **concepção organizacional** apresenta as implicações práticas que as violências têm no trabalho, na responsabilidade da área de Gestão de Pessoas nos processos relacionados a tal problemática. Gomez (2017) afirma que a violência no ambiente de trabalho é parte da dinâmica social do Brasil. Conforme Faria e Meneguetti (2002), neste âmbito a violência se dá na concentração de poder, em uma relação assimétrica, em que prevalecem os interesses individuais, mesmo que o discurso usado seja o do coletivo.

Nesse íterim, as violências no mundo do trabalho manifestam-se polimorficamente variando entre física, psíquica, social, estrutural, simbólica e imaginária (Faria & Meneguetti, 2002; Gomez, 2017). Para os autores, a primeira denuncia a punição sobre o corpo do trabalhador, expressa-se no organização do trabalho, é percebida

visivelmente nos males físicos do corpo e, por conseguinte, mais facilmente reconhecidos. A segunda, evidenciada em doenças psicossomática, diz da exploração do psíquico do trabalhador em favor da produção e causa sofrimentos variados que, como descreve Dejours (2007), caracterizam o humano e podem ser decorrentes de múltiplos fatores da vida de cada um. Contudo, quando ligados às relações de trabalho, são potencializados a serviço da produtividade. Ressalta-se que a adesão do trabalhador à sedução das recompensas organizacionais está dentro desse tipo de violência (Faria & Meneguetti, 2002).

Faria e Meneguetti (2002) também apresentam a violência social, na qual as práticas de relação de trabalho são reproduzidas e aceitas socialmente sem nenhum tipo de questionamento, como um valor moral a ser compartilhado. A ausência do coletivo, como possibilidade de modificar suas condições, intensifica todas as formas de violência, por isso a violência social relaciona-se a todas as outras. Já a violência estrutural nas organizações manifesta-se pela via da racionalização e da acentuação das disfunções da burocracia, dominando o sujeito e controlando seus atos, inclusive através da capacitação técnica do trabalhador sem nenhuma possibilidade de questionamento, em que o conhecimento deve ser consumido passivamente, na contramão de qualquer pensamento crítico e emancipador.

Tão importante quanto as demais, a violência simbólica e imaginária, ocorre na manipulação do simbólico como fatores de supostas vantagens para o trabalhador.

Através de ações como premiações, benefícios extras para os “melhores”, relações mais próximas com seus superiores hierárquicos, transparecendo a ideia de que a grandiosidade da empresa também é a do trabalhador (Faria & Meneguetti, 2002). Por fim, evidencia-se que todas as formas de violência ocorrem em uma dinâmica, em que uma pode estar contida e sobreposta na outra. Dessa forma, a construção de estratégias de enfrentamento requer um olhar sistêmico em que as poliviolências cotidianas-laborais não sejam descontextualizadas e haja esforços que envolvam diferentes atores sociais, em um trabalho multidisciplinar, de ações coordenadas e permanentes.

Referências

- Birman, J. (2006). *Arquivos do Mal-Estar e da Resistência*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Colomby, Renato Koch (2019). *“Viver como um zumbi”: o dano existencial à luz da polissemia do trabalho*. 2019, 119 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS.
- Dejours, Christophe (2007). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV.
- Faria, José Enrique & Meneguetti, Francis Kanashiro (2002). *A instituição da violência nas relações de trabalho*. Enanpad.
- Freud, Sigmund (1976/1975). Pulsões e seus destinos. In: *Edição standard brasileira das obras completas psicológicas de Sigmund Freud*. V. XIV. Rio de Janeiro: Imago.
- Freud, Sigmund (1976/1932). Por que a guerra? In: *Edição standard brasileira das obras completas psicológicas de Sigmund Freud*. V. XXII. Rio de Janeiro: Imago.
- Gaulejac, Vincent de (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida: Ideias & Letras.
- Gullo, Álvaro de Aquino S. (1998). Violência Urbana um problema social. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 105-119, maio.
- Gomez, Carlos Minayo (2017). Violência no Trabalho. In: Minayo, Maria Cecília de Souza (Org). *Novas e Velhas Faces da Violência no Século XXI: visão da literatura brasileira do campo da saúde*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- Hirigoyen, M. (2011). *Mal-Estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Izumino, Wânia Pasinato & Neme, Cristina (2002). Violência Urbana e Graves Violações de Direitos Humanos. *Ciência e Cultura*, São Paulo, v. 54, n. 1, jun./set.
- Melo, Elza Machado (2010). Podemos Prevenir a violência? In: MELO, Elza Machado. *Podemos Prevenir a violência: Teorias e Práticas*. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde.

Minayo, M. C. de S. (1994). A violência social sob a perspectiva da saúde pública. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 10, p. 7-18, suplemento 1.

Minayo, M. C. de S. & Souza, Edinilsa (1997/1998). Ramos de. Violência e saúde como um campo interdisciplinar e de ação coletiva. *História, Ciências, Saúde: Manguinhos*, v. IV, n. 3, p. 513-531, nov.

Terrazas, José Gutiérrez (2004). A violência e sua relação com a homossexualidade: um esclarecimento psicanalítico. In: Cardoso, Marta Rezende. *Limite*. São Paulo: Escuta.

Zaluar, Alba (1999). Violência e Crime. In: MICELI, S. (org.). *O que ler na ciência social brasileira (1970-1995)*. V. 1: antropologia. São Paulo: Anpccs.

Assédios Moral e Sexual no Trabalho

Thiago Soares Nunes - FUMEC

Suzana da Rosa Tolfo - UFSC

Nas últimas décadas os assédios moral e sexual se tornaram assuntos discutidos nos meios social, organizacional e acadêmico - contudo, são mal interpretados e/ou banalizados. Esperamos que o verbete possibilite conhecimento sobre os temas e corrobore para profissionais e pesquisadores do mundo do trabalho. Ressaltamos que os assuntos são complexos e não se esgotam nesse material.

Assédio Moral

Dentre os diversos conceitos identificados na literatura, similares e complementares, Heloani e Barreto (2018, p. 53) apresentam uma reflexão atual sobre a complexidade do tema ao considerarem o assédio moral como

[...] uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no meio ambiente laboral, cuja causalidade se relaciona com as formas de organizar o trabalho e a cultura organizacional, que visa humilhar

e desqualificar um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

O consenso entre os pesquisadores do principal ponto para definição do assédio moral está no caráter processual, pois implica em frequência e duração ao longo do tempo, de meses a anos, de modo que ato isolado não configura assédio moral (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2020; Heloani & Barreto, 2018; Nunes, 2016; Hirigoyen, 2015).

As práticas assediadora podem vir de diferentes direções (do chefe para o subordinado, o inverso, entre pares, ou misto) bem como podem ser voltados para um ou mais alvos. As situações podem ser agrupadas em quatro categorias, conforme ilustra Hirigoyen (2015), da mais difícil de identificar até a mais evidente: a) Deterioração Proposital das Condições de Trabalho (situações relacionadas ao próprio trabalho, como retirar autonomia, não transmitir

informações úteis, induzir o erro, retirar equipamentos de trabalho; b) Isolamento e Recusa de Comunicação (comportamentos constrangedores ou de constrangimento, como excluir da conversa, recusar comunicação, interromper constantemente, ignorar a presença); c) Atentado Contra a Dignidade (situações mais direcionadas e visíveis como gestos de desprezo, espalhar rumores, críticas à vida privada, origem ou nacionalidade; d) Violência Verbal, Física ou Sexual (ameaças ou violência física, seguir a vítima, falar aos gritos).

Assédio Sexual

Em cartilha desenvolvida pelo MPT e a OIT em 2017, o assédio sexual no ambiente de trabalho é configurado por “conduta de natureza sexual, manifestada fisicamente, por palavras, gestos ou outros meios, propostas ou impostas a pessoas contra sua vontade, causando-lhe constrangimento e violando a sua liberdade sexual” (MPT & OIT, 2017, p. 9). Dentre os tipos de assédio sexual, apresentamos dois: assédio por chantagem (objetivo é o favorecimento sexual em troca de benefícios, como promoções na carreira, ou para evitar prejuízos/retaliação na relação de trabalho, como perda do emprego); assédio por intimidação (insistentes provocações e solicitações sexuais inoportunas, verbais ou físicas, com objetivo de prejudicar e interferir o trabalho e desempenho da(s) vítima(s)).

Como situações mais encontradas de assédio sexual no trabalho tem-se: solicitação de relações íntimas ou outro tipo de conduta de natureza sexual com promessa

de tratamento diferenciado em caso de aceitação, como benefícios e recompensas; ameaças ou atitudes concretas de represália no caso de recusa, como a perda do emprego ou de benefícios; abuso verbal ou comentários sexistas sobre a aparência física; frases ofensivas ou de duplo sentido; perguntas indiscretas sobre a vida privada; insinuações sexuais inconvenientes e ofensivas; elogios atrevidos; convites insistentes para almoços ou jantares; exibição de material pornográfico, como o envio de e-mail ou mensagens; pedidos para que se vistam de maneira mais provocante ou sensual (Oliveira, Tolfo, Heloani, & Chinelato, 2020).

Além da análise interpessoal

A compreensão, principalmente do assédio moral, pressupõe ir além da relação interpessoal (agressor e vítima), uma vez que os fenômenos são complexos e influenciados, também, pelo próprio contexto. Trata-se de violência que ocorre no ambiente laboral, o que a torna (co)responsável pela sua ocorrência ou inibição. Uma vez que a causalidade, muitas vezes, está relacionada às formas de organizar o trabalho e a própria cultura organizacional, ou seja, as metas abusivas, a pressão por produtividade, a lógica dos fins que justificam os meios, são estratégias utilizadas (veladas ou não) pelas organizações e gestores (Heloani & Barreto, 2018; Nunes, 2016). Portanto, culpabilizar apenas o agressor (que também pode ser uma vítima de violência) é limitar a complexidade dos fenômenos, principalmente o assédio moral. Ao tratar-mos sobre a cultura organizacional e até a cultura nacional, observemos alguns “ismos”

presentes dos traços culturais brasileiros, como corporativismo, personalismo, paternalismo e a impunidade, que podem promover ambientes férteis para a violência e não punição daqueles que cometem as hostilidades (Nunes, 2016).

Consequências dos Assédios

As consequências dos assédios vivenciados são severas e altamente destrutivas, podem atingir tanto a vítima como colegas que testemunham constantemente a violência, repercutem em alguns campos: a) Saúde Psicológica: desânimo, ansiedade, insônia, dificuldade de concentração, manifestações depressivas, paranoia, raiva/irritabilidade, estresse, *burnout*, vontade de chorar, ideação suicida; b) Saúde Física: dores no corpo, falta de apetite, aumento de pressão arterial, cefaleia, falta de ar, enjoos, consumo excessivo de álcool e outras substâncias; c) Relacional/afetivo: afastamento de familiares e amigos, brigas conjugais, separação; d) Econômico: perda de promoção ou função gratificada, desconto salarial; e) Organização e trabalho: redução da produtividade e qualidade do trabalho, imagem negativa da organização, absentismo, erros e acidentes, perda de habilidade, custos dos passivos trabalhistas (Heloani & Barreto, 2018; Nunes, 2016; Hirigoyen, 2015). Ressalta-se que os efeitos listados podem durar uma vida inteira, indo além do próprio período de assédio sofrido.

Possibilidades de Intervenções nas Organizações

As principais ações que envolvem a organização como um todo incluem: a elaboração de políticas de prevenção e de enfrentamento aos assédios moral/sexual; realização de diagnósticos sobre os problemas; criação de estruturas para acolhimento de assediados e denúncia de assédios; elaboração de cartilhas informativas e de códigos de ética que explicitem o que é aceito e o que não é aceito no “comportamento organizacional”; desenvolvimento de gestores, chefias e supervisores que liderem com base em comportamentos e comunicação não violentos; capacitação para trabalhadores de todos os níveis. Por fim, o interesse legítimo da organização e dos gestores em combater a violência pode garantir a efetividade das intervenções, uma vez que existem muitos discursos e pouca ação – já que, muitas vezes, as práticas hostis “garantem” o almejado lucro e produtividade (Heloani & Barreto, 2018; Nunes, 2016).

Referências

Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). The concept of bullying and harassment at work: the European tradition. In: S. V. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper. (Eds.). *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice* (pp. 3-54). 3rd ed. London: Taylor & Francis.

Heloani, R., & Barreto, M. (2018). *Assédio moral: gestão por humilhação*. Curitiba: Juruá.

Hirigoyen, M.-F. (2015). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Ministério Público do Trabalho (MPT), & Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2017). *Assédio Sexual no Trabalho - Perguntas e Respostas*. Brasília: MPT.

Nunes, T. S. (2016). *A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, SC, Brasil.

Oliveira, R. T., Tolfo, S. R., Heloani, J. R. M., & Chinelato, R. S. C. (2020). *Violência, discriminação e assédio no trabalho*. Florianópolis: Lagoa editora.

Sentidos do Trabalho

Andrea Leite Rodrigues - USP

Tereza Cristina Batista de Lima - UFC

O sentido do trabalho tem sido reconhecido como uma condição psicológica importante por pesquisadores há muito tempo. A ausência de sentido leva à alienação e morte, ideia de origem marxista, detalhada no trabalho de Aktouf (1992).

Ao estudar o tema do sentido do trabalho é preciso entender as razões que o fizeram importante para administração. A história recente do trabalho nos mostra como a industrialização fracionou-o e tornou-o despersonalizado. Os rendimentos decrescentes do capital (Friedmann, 1964) e os custos derivados da supervisão do trabalho fragmentado são alguns dos fatores econômicos que precipitaram a crise do taylorismo/fordismo. A reação contra a divisão do trabalho teria, a priori, origem em causas econômicas e técnicas, posto que certos esquemas de trabalho, sobretudo os mais especializados, inviabilizariam esforços de coordenação e cooperação entre trabalhadores, a não ser com grande dispêndio de energia. Porém, Homans (1961) afirma que por trás das causas técnicas, existiriam

outras, de ordem psicológica: o tédio, a insatisfação, a necessidade de aprendizagem, de realização e de estabelecer laços de identidade social (Homans, 1961).

As pesquisas sobre os sentidos do trabalho têm como uma de suas referências estudos desenvolvidos pelo grupo de trabalho Meaning of Work (MOW), cujo objetivo consistiu em identificar e descrever características atribuídas ao trabalho (Rodrigues, Barrichello, Irigaray, Soares, & Morin, 2017). Três matrizes epistêmicas influenciam as discussões sobre o tema: a funcionalista, utilizada neste ensaio, que relaciona bem-estar no trabalho com a necessidade de ter sentido na atividade realizada (Morin, 2001, 2008); a crítica, que problematiza tensões e contradições das relações capital-trabalho (Ferraz & Fernandes, 2020); e a interpretativista, fundamentada nas clínicas do trabalho (Bendassolli & Gondim, 2014)

Em uma abordagem funcionalista (Burrell e Morgan (1979), o sentido do trabalho tem sido reconhecido nas teorias em ges-

tão como uma condição psicológica relevante por pesquisadores há muito tempo. A área de comportamento organizacional dedica-se, em boa parte, a buscar fontes e formas de sentido positivo no trabalho, de modo a intensificar harmoniosamente a produtividade e a experiência de prazer ou recompensa. Sendo assim, encontramos muitos trabalhos sobre gestão do sentido, ou seja, trabalhos voltados a avaliá-lo e descobrir seus antecedentes e consequentes.

Morin (2008), influenciada pelo trabalho de Frankl (1963), afirma que a importância da identificação dos antecedentes do sentido do trabalho reside no fato de ser um forte indicador de qualidade de vida psíquica em um determinado ambiente profissional. Por isso, pode-se assumir que há relação positiva com outras variáveis como comprometimento afetivo e negativa com estresse no trabalho. O sentido do trabalho se apresenta como um efeito, um produto, da atividade humana que se pode descrever melhor ou tentar definir em três significados distintos, porém próximos:

- a. A significação do trabalho para o indivíduo, isto é, a definição que o indivíduo dá ao trabalho que realiza e o valor com que o infunde. Nesta vertente, o sentido está associado a um sistema de interpretação da realidade ou dos eventos da vida;
- b. A orientação do indivíduo quanto ao trabalho que executa. Nesta, o sentido está associado à ideia de objetivo ou meta;

- c. A coerência que o trabalho tem para ele. De um modo simples, o sentido refere-se ao grau de correspondência entre as características das pessoas e as propriedades das atividades desempenhadas por elas profissionalmente. Trata-se, segundo Morin (2008) de integrar vida interior com a exterior.

Não se pode negar que os estudos sobre sentido do trabalho estão, em sua maior parte, orientados para aspectos positivos, sobretudo em comportamento organizacional. Evidentemente, nem todos consideram o sentido do trabalho como algo sempre orientado para mensuração e avaliação. Pode-se evidenciar isso em Rosso e colaboradores (2010), que mostram como a produção sobre o tema não se restringe a isso. Entretanto, os autores advertem que seu trabalho de reunião e sistematização da produção intelectual sobre sentido, captou apenas as obras que o encaram como positivo, deixando de lado os trabalhos que tratam de sofrimento e penúria. Tem havido bem menos destaque para dimensões do sentido que estejam associadas a desapontamento, tristeza, angústia, desespero e sofrimento (Ardichvili e Kuchinke, 2009).

Tomando o sentido como positivo e desejável, buscaram-se na história recente, experiências que promoveram a busca do sentido no trabalho como estratégia deliberada para criar predisposição positiva. Quatro marcos teóricos importantes foram identificados.

Na produção bibliográfica em administração, começamos a encontrar o sentido do trabalho como algo relevante para gestão de pessoas no trabalho seminal de Elton Mayo, psicólogo industrial, cujo nome está ligado à chamada Escola das Relações Humanas. Mayo desafiou a teoria clássica com os resultados de seus estudos na fábrica da Western Electric, em 1920, trabalho que ficou conhecido como as experiências de Hawthorne. Os objetivos iniciais do estudo eram cansaço, absenteísmo e desmotivação causada por questões relacionadas ao ambiente físico (Mayo, 1945). Na verdade, conflitos entre empregados e empregadores, apatia, alienação e alcoolismo, dentre outros problemas, foram os motivos reais que motivaram o estudo. Depois de findá-lo, as conclusões indicaram fatores relacionados à vida nos grupos informais, relacionamento com liderança e sentimentos em relação ao ambiente de trabalho como sendo poderosos fatores que influenciam a produtividade, desafiando a escola clássica e a administração científica.

O segundo marco teórico importante que encontramos sobre sentidos do trabalho em administração ocorreu durante a década de 1950 quando os pesquisadores da chamada Escola Sociotécnica buscaram, incansavelmente, modelos organizacionais que favorecessem engajamento e comprometimento com o trabalho. Eric Trist, pesquisador do Instituto Tavistock do Reino Unido, mostrou com seus estudos nas minas de carvão que a insatisfação de trabalhadores eram mais severas em relação a questões relacionadas a seu próprio

trabalho do que a seus salários (Ketchum & Trist, 1992).

O terceiro marco teórico importante na literatura sobre administração e sentido do trabalho ocorreu duas décadas depois, com o trabalho de J. Richard Hackman and Greg Oldham que desenvolveram a *Job Characteristics Theory* (JCT), que propôs a importância do *job design*, significado da tarefa e satisfação no trabalho. *Job design* consiste em um conjunto de mudanças físicas e cognitivas que o indivíduo pode fazer ao planejar seu trabalho. No modelo das dimensões do trabalho, as principais características do trabalho levam a um estado de motivação intrínseca pela mediação de 3 estados psicológicos: a experiência de significado, a experiência de responsabilização e o conhecimento sobre os objetivos ou resultados do trabalho (Hackman & Oldham, 1976).

O quarto marco teórico importante na produção sobre sentido do trabalho foi a institucionalização do termo na literatura acadêmica após a publicação do trabalho do Meaning of Work, um grupo de pesquisadores internacional que se tornou um exemplo de destaque. A pesquisa conduzida pelo grupo MOW (1987) dá distinção a quatro dimensões importantes ao analisar o sentido do trabalho: (1) a centralidade do trabalho: o grau de importância que um indivíduo dá ao trabalho em sua vida e a importância relativa, comparada com outras esferas; (2) normas sociais relacionadas ao trabalho – direitos e deveres associados ao trabalho realizado; (3) a importância dos objetivos do trabalho para o indivíduo e (4) os resultados do trabalho que se espera alcançar. Estas

quatro dimensões são influenciadas por fatores sócio demográficos, educacionais e de socialização, sem esquecer que podem se alterar ao longo da vida do indivíduo.

O trabalho do grupo MOW (1987) considera que o sentido do trabalho é um construto determinado por mais de um fator, isto é, as pessoas não desenvolvem o sentido apenas por conta das características do trabalho, sua experiência pessoal ou características do ambiente; elas são influenciadas por questões fatores sociais, políticos e econômicos, psicológicos, culturais e tecnológicos que constroem o contexto.

Referências

- Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, 17(3), 407-431.
- Antunes, R. (1999). *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho* (3ª ed., Coleção Mundo do Trabalho). São Paulo, SP: Boitempo.
- Ardichvili, A.; Kuchinke, K. P. (2009). International Perspectives on the Meanings of Work and Working: Current Research and Theory, *Advances in Developing Human Resources*, 11 (2), 155-167.
- Bendassolli, P. F. (2009). *Psicologia e trabalho: apropriações e significados*. São Paulo, SP: Cengage Learning.
- Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Costa, S. D. M., Paiva, K. C. M., & Rodrigues, A. L. (2022). Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 470-482.
- Ferraz, D. L. S., Fernandes, P. C. M. (2020). Desvendando os sentidos do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 22(2), 165-18
- Frankl, V. E. (1963). *Man's Search for Meaning*. Boston, MA: Beacon Press
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, p. 250-279.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. doi:10.1037/h0076546
- Homans, G. (1961). *Problèmes Humains du Machinisme Industriel*. Paris.
- Ketchum, L. D. Trist, E. (1992). *All Teams Are Not Created Equal*. How Employee Empowerment Really Works. Newbury Park, Sage.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Harvard University Press.

Meaning of Work International Research Team. (1987). *The meaning of work*. London, UK: Academic Press.

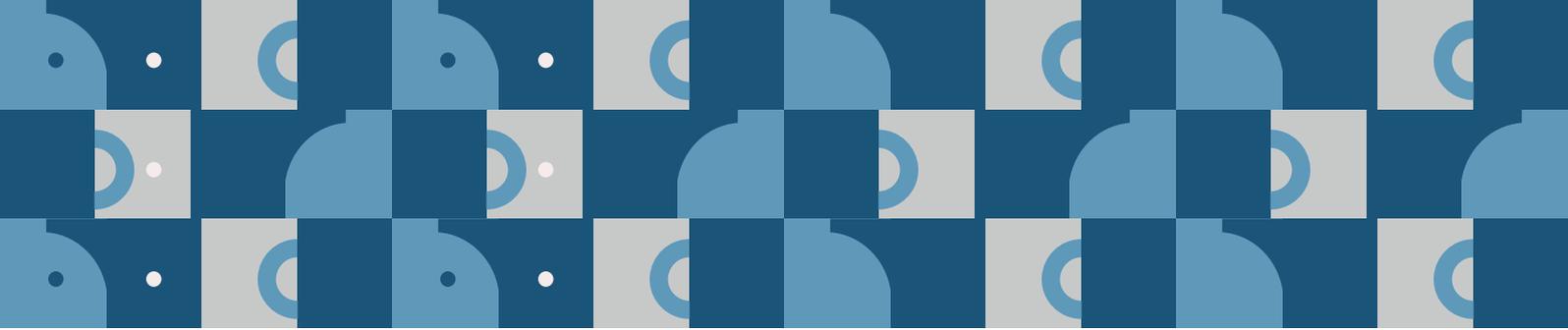
Morin, E. M. (2008). Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel. *Cahier de recherche* n. 099-193. Montréal, Canadá: École des Hautes Études Commerciales.

Rodrigues, A. L.; Barrichello, A.; Irigaray, H. A. R. ; Soares, D. R.; Morin, E. M. (2017). O trabalho e seus sentidos: um estudo com peritos criminais da Policia Federal. *Revista de Administração Pública*, 51(6):1058-1084

Rohm, R. H. D., & Lopes, N. F. (2015). O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: Uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(2), 332-345. doi:10.1590/1679-395117179

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. doi:10.1016/j.riob.2010.09.001

Sennet, R. (2006). *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record



Mobilidade e Migrações no Mundo do Trabalho

*Andrea Poleto Oltramari - EA/PPGA/UFRGS e SOCIUS/ISEG/ULisboa
Duval Fernandes - PUC Minas*

No Brasil a mobilidade ganha força com a abertura econômica e reestruturação produtiva dos anos 1990 (Costa, 2005). Tal abertura possibilita ampla movimentação de capitais, fábricas, pessoas, bens e produtos, conferindo ao Brasil, a época, um processo ampliado de reestruturação produtiva, ampla abertura econômica e flexibilização tanto da economia quanto do trabalho.

Nesse contexto, a mobilidade pode ser associada a um termo polissêmico que não somente diz respeito a circulação, acessibilidade, trânsito ou transporte (Balbim, 2016) e supera a lógica do deslocamento físico somente. Balbim (2016, p. 23) é preciso ao referir que “o conceito de mobilidade adquire formas e presta-se a usos e explicações diversas. Da mobilidade cotidiana, passa-se às mobilidades social, residencial e do trabalho, ou, mais recentemente, à mobilidade simbólica. Também são formas de mobilidade as migrações – bem como a mobilidade pendular, do turismo e do

lazer –, até chegar-se ao nomadismo ou ao imobilismo”.

Em que pese as amplas classificações e categorias para conferir robustez ao conceito de mobilidade, é importante apontar que este também resulta em diferenças quando associado a diferentes marcadores sociais ou desigualdades, sejam elas no mundo do trabalho, nas famílias, e em países em diferentes momentos de desenvolvimento.

O Dicionário Multilíngue Demográfico (UN, 1982) define mobilidade espacial, mobilidade territorial, mobilidade física ou mobilidade geográfica como o estudo dos fenômenos quantitativos relacionados ao deslocamento.

Essa viagem temporal e espacial que os conceitos de mobilidade proporcionam associam-se ao termo migração. Migração corresponde à mobilidade espacial da população. Migrar é trocar de país, de Estado,

Região ou até de domicílio. Todos esses movimentos devem estar associados a uma mudança de residência, (UN, 2008) o que exclui do termo migração os deslocamentos pendulares de trabalho, estudo e lazer. O processo da migração ocorre desde o início da história da humanidade. O ato de migrar faz do indivíduo um emigrante ou imigrante. No ponto de partida o indivíduo é um emigrante e no ponto de destino é um imigrante, cada emigração leva a uma imigração em outro local (UN, 2008). Entre um ponto e outro desse trajeto vários fatores ou obstáculos podem intervir, além daqueles que levam a emigração, fatores de expulsão, e os que contribuem na escolha dos destinos, fatores de atração (Lee, 1980).

Processos que colocam em risco a sobrevivência dos indivíduos na região de origem podem levar à saídas precipitadas criando a figura do refugiado ou mesmo, dependendo da situação, de apátrida. No destino, as condições de acolhida podem variar segundo a origem do imigrante, a situação do seu deslocamento e a forma de entrada no país de destino que definem o acesso a serviços e direitos, segundo o status de imigrante regular ou irregular, legal ou ilegal. A condição de refugiado, a ser reconhecida no país de destino, independe das razões de saída do país de origem e, mesmo permeada por acordo internacionais, depende da interpretação local de cada situação de forma individual.

A experiência da migração envolve vários atores, não só o indivíduo que parte mas também aqueles que ficam. As ausências impactam na sociedade local, no mercado de trabalho e nas famílias que

ficam divididas. Mas têm impactos positivos com as remessas e também promovem processos de causas acumulativas (Massey, 1980) que contribuem para a perpetuação do processo migratório.

No destino, há todo um processo a ser vencido, os costumes locais, que podem ser de ordem cultural, tecnológica ou religiosa, dentre outros, impõem adaptações permeadas pelo domínio do idioma local, inserção no mercado de trabalho e condições de moradia.

Ao completar o projeto migratório de forma voluntária ou compulsória, nova migração se impõe, o retorno. Volta-se ao local de partida, mas não se retorna ao mesmo espaço físico e social que desde a partida passaram por alterações, exigindo nova adaptações que serão permeadas pelo sucesso ou fracasso do projeto migratório (Sayad, 2000).

Algumas consequências também são apontadas a partir dos movimentos migratórios, tais como: a) conciliação trabalho, carreira e família; b) *Left-behind children*; c) barreiras culturais e linguísticas; d) xenofobia; e) crises climáticas; f) migração estudantil; g) mobilidade e equivalência de diplomas; h) integração e inserção de migrantes com alta qualificação profissional; i) migrantes artistas; j) padrões espaciais e geográficos nos estudos migratórios; k) diversidade e migração; l) êxodo rural e migração.

Encoraja-se, portanto, que mais estudos no que tange os temas mobilidades e migração sejam construídos. Apontamos caminhos e possibilidades nas mais diversas

áreas de estudo, uma vez que o tema não está circunscrito a um determinado campo de estudos, se não que tangencia e adentra várias áreas. Urge pensarmos em políticas públicas, integração, acolhimento, práticas inclusivas, regularização das pessoas em deslocamento com mais celeridade, consequências da pandemia da Covid-19 para as migrações e os deslocamentos, inserção laboral e transformações no mundo do trabalho, enfim, possibilidades que tensionem e façam todos refletirem sobre um mundo mais justo, inclusivo e sustentável.

Referências

Balxim, Renato. (2016). Mobilidade: uma abordagem sistêmica. Balxim, Renato; Krause, Cleandro; Linke, Clarisse (Orgs.). Cidade e Movimento: Mobilidades e Interações no Desenvolvimento Urbano. Brasília : Ipea : ITDP, 326 p.

Costa, Marcia. (2005). O sistema de relações de trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. RBCS, v.20, n.59, outubro.

Lee, Everett. S. (1980). Uma teoria sobre a migração. In: Hélio A. de Mora (org.) Migrações Internas. Textos Seleccionados. Banco do Nordeste do Brasil – BNB. Vol 1. p. 89-114, Fortaleza.

Massey, Douglas S. (1990). Social Structure, household strategies, and the cumulative causation of migration. Population Index. nº 56: pg. 03 – 26.

Sayad, Abdelmalek. (2000). O retorno: elemento constitutivo da condição do imigrante. Travessia Revista do Migrante. Ano XIII nº especial janeiro.

UN United Nation. (2008). Principles and Recommendations for Population and Housing Censuses. Revision 2 New York.

UN United Nation (1982). Demopaedia – Multilingual demographic dictionary. 2º edition. New York. (http://www.demopaedia.org/tools/spip.php?page=generate_dictionary&edition=es-ii&format=html#chapitre8) acesso em 5/06/2023

Terceirização e Precarização do Trabalho

Arnaldo José França Mazzei Nogueira - USP e PUCSP

A precarização e a terceirização no Brasil são dois fenômenos interligados e representam formas de degradação e divisão social do mundo do trabalho. A precarização sempre existiu, desde a formação do capitalismo no Brasil, e está relacionada com a transição do trabalho escravo ao trabalho assalariado.

A abolição da escravatura pelas elites aristocráticas não definiu qualquer proteção ou inclusão da força de trabalho escrava libertada. Por isso, até hoje a precarização do trabalho tem cor, raça e gênero. A terceirização é uma estratégia de gestão contemporânea trazida no contexto da reestruturação produtiva global e produz a precarização do trabalho.

Entende-se por precarização do trabalho a exclusão de parte da força de trabalho do mundo do trabalho assalariado regular e formalizado. Trata-se do trabalho sem regulamentação, inseguro, instável, intermitente, informal, subutilizado, semiempregado ou desempregado e que exerce a função de

exército industrial de reserva no capitalismo moderno. Quanto maior a precarização do trabalho, maior será a redução do custo geral da força de trabalho, pressionando para baixo o valor da força de trabalho e aumentando a valorização do capital.

Vamos lembrar que boa parte da classe trabalhadora brasileira foi formada por imigrantes e estratos sociais nacionais. Esses segmentos vão sendo regulamentados pelo conjunto de iniciativas de legislação social e trabalhista e depois pela CLT - Consolidação das Leis do Trabalho - em 1943, criada em plena ditadura do estado novo comandada por Getúlio Vargas. (Nogueira, 2004)

Nas décadas de passagem da economia agrária para a economia industrial, já se notava no Brasil que parte da população trabalhadora ficava fora da proteção da CLT e trabalhava sem o registro na carteira profissional. O registro na carteira significava para o trabalhador, a proteção do direito individual e coletivo do trabalho, obviamente, enquanto estivesse empregado: direito

à previdência, assistência médica, jornada de trabalho, correções salariais, negociação coletiva e sindical etc...

A precarização do trabalho no Brasil está diretamente ligada àquela parte da classe trabalhadora fora do sistema de proteção da CLT, mesmo depois da promulgação da Constituição de 1988 e do retorno da democracia no Brasil. E na passagem do século XX para o século XXI, esse contingente só tem crescido e produzido uma divisão social da classe trabalhadora: entre trabalhadores e trabalhadoras formais e informais.

Esta situação reflete na estrutura do mercado de trabalho do setor privado, que entre 2014 e 2019, teve aumento dos trabalhadores sem carteira assinada que atingiram cerca 21,5% e dos trabalhadores por conta própria na faixa de 32%, ultrapassando os trabalhadores com carteira assinada com cerca de 46,5%. Os trabalhadores do setor público em sua grande maioria têm condições de trabalho mais estáveis e formalizadas. (Krein et al, 2019; 2021).

O combate à precarização no mercado de trabalho depende do Estado e das políticas públicas de emprego inclusivas e de todo um aparato educacional e de qualificação para o trabalho. Na esfera das organizações do setor privado, as políticas de recursos humanos estão diretamente envolvidas nesse processo e a passagem da gestão burocrática para a gestão estratégia de pessoas vai coincidir com o processo de reestruturação organizacional e flexibilização do trabalho, criando diferentes

categorias nas relações de trabalho. (Albuquerque, 2002; Nogueira, 2002)

Neste contexto, a terceirização inspirada no antigo *putting out system* (subcontratação do trabalho) das origens do capitalismo industrial é reinventada e se transforma em estratégia inovadora de gestão, em busca da flexibilidade, produtividade e competitividade.

No universo gerencial e empresarial, a terceirização conhecida como *outsourcing* é uma estratégia positiva de comprar serviços/produtos de forma sistêmica de diversos parceiros e fornecedores, possibilitando para a empresa contratante a concentração na sua atividade central, o chamado "*core business*". Assim, atividades secundárias podem ser terceirizadas por empresas especializadas. É famosa a frase de Tom Peters (1996) "Só não devemos transferir para terceiros a nossa própria alma! Quero terceirizar tudo" (Araujo, 2001).

A terceirização tradicional considerava o fornecedor como adversário, ganhos a curto prazo, lucro e vantagem acima de tudo, postura reativa e na perspectiva gerencial na qual prevalece o positivismo e o pragmatismo todo o processo pode ser também aperfeiçoado. Assim, coloca-se a possibilidade da terceirização saudável criando-se as parcerias internas (os colaboradores) e externas com os fornecedores como sócios e gerando valores nas cadeias produtivas e nas redes empresariais. (Giosa, 1993)

Na verdade, a terceirização que prevaleceu na esfera do trabalho foi a de redução

de custos, enxugamento das estruturas, redução do pessoal e de aumento dos desligamentos, sempre em nome da flexibilidade em busca de encontrar a melhor maneira de realizar os negócios e avançar na competitividade expandindo o domínio sobre o ambiente empresarial. (Dieese, 2017)

Com isso, a terceirização passou a ser caracterizada como uma estratégia organizacional que reduz salários e benefícios, aumenta as jornadas de trabalho acima das 8 horas diárias, quebra a solidariedade de classe e sindical dos trabalhadores, cria uma categoria de segunda, terceira e quarta classe e com isso, produz uma nova precarização do trabalho assalariado. (Dau et al, 2009)

Em busca de encontrar a maneira mais eficaz e barata de produzir bens e prestar serviços, a terceirização pode representar um primeiro nível de precarização do trabalho. Neste caso, o trabalho pode ser realizado por trabalhadores registrados em carteira profissional de acordo com a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho – na modalidade do trabalho decente. Mas, na realidade, as condições de trabalho e salário dos terceirizados são piores que as dos trabalhadores das empresas contratantes.

A história desse processo encontra no paradigma toyotista a sua principal inflexão, que em busca da recuperação e expansão da indústria japonesa colocava-se como alternativa ao paradigma fordista da indústria norte americana e ocidental. Como se sabe, o toyotismo é uma estratégia de produção puxada pela demanda, pela flexibilização do trabalho polivalente, a redução de esto-

ques (just in time) garantido pela terceirização de fornecedores da empresa “mãe”. A generalização deste modelo inaugura o capitalismo flexível, informacional e as empresas em rede (Sennett, 1999; Castells, 1999).

Assim, a terceirização pode representar uma precarização de primeiro nível em relação aos trabalhadores centrais. E a partir daí, outras camadas vão surgindo em níveis piores de precarização dentro do processo de acumulação flexível do capital (Harvey, 1993).

Explicando melhor: o trabalho desprovido de qualquer direito, representação e regulamentação é a base visível da pirâmide do mundo trabalho e invisibilizada pela corporação e pela sociedade. A invisibilidade e a indiferença caracterizam a condição do outro, terceirizado e precário. Funciona, como se as pessoas fossem coisas.

A terceirização mais tóxica foi então uma estratégia do processo de acumulação flexível do capital, cuja finalidade, era reinar no mercado através da redução do custo da força de trabalho e da divisão da classe trabalhadora em diversos grupos e fragmentos. (Nogueira, 2008)

Em outras palavras, “terceirização é todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho e/ou a externalização dos conflitos trabalhistas. Ou seja, é a relação na qual o trabalho é realizado para uma empresa, mas contratado de maneira imediata por outra. Na realidade brasileira, a terceirização

é inseparável da ampliação da exploração do trabalho, da precarização das condições de vida da classe trabalhadora e do esforço contínuo das empresas para enfraquecer as organizações dos trabalhadores.” (Marcelino, 2013, p.50)

São diversas as formas de terceirizações tais como as cooperativas de trabalhadores que prestam serviços para empresas contratantes, trabalho temporário (hoje o trabalho intermitente regulado por lei) quando o contrato de trabalho é feito por empresa interposta, empresas externas como empresas fornecedoras, empresas subcontratadas como o serviço de telemarketing e *callcenter*, empresas de prestação de serviços internos como limpeza e segurança em outra empresa, os PJs pessoas jurídicas e ainda, a quarteirização na qual uma empresa terceirizada contrata outra empresa para complementar o trabalho. (Marcelino, 2013)

No contexto atual do Brasil e do mundo, a terceirização e a precarização não encontram limites. Aparecem na *gig economy* (economia do bico), na uberização, no trabalho intermitente, na pejotização, na subcontratação, na sub-ocupação ou sub-utilização, e será utilizado amplamente no capitalismo de plataformas e digital. Há ainda, a falácia do “empreendedorismo” como saída individual do trabalhador empregador de si mesmo e no caso do Brasil a expansão do MEI- micro empreendedor individual. Trata-se de uma nova morfologia do mundo do trabalho hifenizado que na realidade mostra a grande desigualdade gerada entre trabalhadores regulares e tra-

balhadores precarizados. (Antunes, 2012; Abilio, 2019).

A última cartada para a degradação do trabalho no Brasil, veio através de uma lei após o golpe parlamentar e já sob o governo Temer. Trata-se da LEI Nº 13.429, DE 31 DE MARÇO DE 2017 que altera dispositivos da Lei Nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros.

Em seguida, vem a REFORMA TRABALHISTA de novembro de 2017, como pá de cal para calar e desestruturar o movimento sindical e trabalhista brasileiro que já vivia uma crise considerável. (Krein, 2021).

Os movimentos sociais e sindicais do trabalho ao não incluírem esses novos mundos do trabalho em suas lutas reivindicatórias abrem todos os flancos para o aumento da exploração do capital sobre o trabalho e das desigualdades no mundo do trabalho. Isto porque, as terceirizações e a precarização pressionam para a redução geral do custo da força de trabalho e não vão cessar tão cedo.

Por fim, iniciativas de resistências são observadas tais como os movimentos de entregadores das empresas de aplicativos e o recente manifesto lançado em abril desse ano e que está nas redes sociais, sobre o tema abordado neste verbete:

“Manifesto contra a terceirização e a precarização do trabalho: Contra a ter-

ceirização, pela erradicação do trabalho escravo, a revogação integral da “reforma” trabalhista e o reconhecimento dos plenos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras em plataformas digitais... Os dados da precarização do trabalho são alarmantes. E há de se levar em consideração que grande parte sequer é retratada em dados. Entre 2018 e 2022, foram resgatadas 7541 pessoas em condições análogas à escravidão, sendo que 80% se reconhecem como negros (pardos e pretos). Até 2018, 22% da força de trabalho formal já era terceirizada. Hoje estima-se mais de 12,5 milhões de terceirizados, sendo que uma grande maioria especialmente no setor de serviços é composta por mulheres.”

... A terceirização foi também o caminho decisivo de entrada para o trabalho intermitente e para o trabalho uberizado em plataformas digitais, no qual estima-se que hoje estejam cerca de 1,5 milhões de trabalhadores, na situação do mais completo afastamento dos direitos trabalhistas. ... Trata-se de uma tarefa urgente... além de se constituir um importante e necessário avanço na condição de vida da classe trabalhadora do país, assim como uma reviravolta com relação aos rumos impostos pela “reforma” trabalhista, indo, pois, na direção da defesa efetiva de direitos democráticos e sociais.” (Manifesto, sem autoria, abril de 2023).

O manifesto lançado em 18 de abril de 2023 já contava com mais de 500 assinaturas de professores (as), pesquisadoras (es), acadêmicos, militantes sindicais, advogados (as), juízes (as) e lideranças do mundo do trabalho entre muitos outros ativistas e

personalidades. E por último, muitos de nós assinaríamos ou até já assinamos.

De qualquer modo o documento, servirá para a reflexão da área de GPR.

Referências

Abilio, L. (2019). C Uberização: Do empreendedorismo para o autogerenciamento subordinado. *Individuo y Sociedad. Psicoperspectivas*, 18(3). <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivasvol18-issue3-fulltext-1674>

Albuquerque, L. (2002). Gestão estratégica de pessoas. In. FLEURY, M.T.L. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Antunes, R. (2012). A nova morfologia do trabalho no Brasil. Reestruturação e precariedade. *Nueva Sociedad*, junho.

Antunes, R. (2020). Trabalho intermitente e uberização do trabalho no limiar da indústria 4.0. In. *Uberização, Trabalho Digital e Indústria 4.0*. São Paulo: Boitempo.

Antunes, R. (2022). *Capitalismo pandêmico*. São Paulo: Boitempo.

Araujo, L. C. (2001). Terceirização (Outsourcing): Foco nos produtos e nos serviços. In. ARAUJO, L. C. *Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas.

Dau, D. M.; Rodrigues, I. J.; Conceição, J. J. (2009). *Terceirização no Brasil: do discurso da inovação a precarização do trabalho*. São Paulo: Annablume e CUT.

Dieese. (2017). Terceirização e precarização das condições de trabalho: condições de trabalho e remuneração em atividades tipicamente terceirizadas e contratantes. DIEESE, *NOTA TÉCNICA*, nº 172.

Druck, M. G. (1999). *Terceirização: desfazendo a fábrica*. Um estudo do complexo petroquímico. São Paulo: Boitempo.

Krein, J. D. (2021). *O trabalho pós-reforma trabalhista*. São Paulo: CESIT.

Krein, D. org et al (2019). *Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade*. Campinas, SP: Curt Nimuendajú.

Giosa, L. (1993). *Terceirização: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Pioneira.

Harvey, D. (1992). *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola.

LEI Nº 13.429, DE 31 DE MARÇO DE 2017.

Marcelino, Paula. (2013). *Trabalhadores terceirizados e luta sindical*. Curitiba: Appris.

Nogueira, A. J. F. M. (2008). *O paradigma da reestruturação flexível*. In. TGA para o século XXI. São Paulo: Ática.

Slee, T. (2017). *Uberização: a nova onda do trabalho precarizado*. São Paulo: Ed. Elefante.

Uberização e Plataformização do Trabalho

*Andrea Poleto Oltramari - EA/PPGA/UFRGS e SOCIUS/ISEG/ULisboa
João Areosa - Instituto Politécnico de Setúbal, (Portugal)*

O primeiro exercício para entender a uberização do trabalho nos dias atuais enfaticamente é compreender como se deram as relações e histórico do trabalho, tanto no Brasil quanto no mundo. A proposta do presente verbete seguirá a seguinte ordem: a) contextualizaremos como nasce a uberização, realizando um enquadramento temporal; b) Partiremos, então, para um conceito sobre a uberização; c) em seguida, apresentaremos em qual momento social, político e econômico a uberização do trabalho se insere; d) Após tal contextualização, passaremos para um debate sobre os algoritmos no mundo do trabalho e que regem a uberização; e) e enfim, apresentaremos as formas de precarização contidas nesse tipo de trabalho.

A uberização do trabalho nasce da possibilidade de se usar plataformas digitais de intermediação de mão-de-obra. O primeiro modelo que se tornou conhecido mundialmente foi a empresa Uber, e que acaba por extrapolar uma nomenclatura

para uma das formas mais emblemáticas de organização do trabalho na contemporaneidade. Sua origem data de março de 2009 e foi uma precursora no que diz respeito ao desenvolvimento de uma plataforma digital disponível para smartphones que conectava os clientes aos prestadores de serviços (Franco; Ferraz, 2019). Esse tipo de trabalho também já foi designado por *capitalismo de plataforma* (Srnicek, 2017). A uberização é entendida como um novo tipo de gestão e controle da força de trabalho, com sua consolidação sob demanda de clientes e o uso das plataformas digitais como meio necessário para a realização de atividades laborais geralmente precárias (Campos, Ricardo, Soeiro, 2021).

É notório que a uberização do trabalho gera nômades urbanos, ou seja, trabalhadores e consumidores em deslocamento constante no meio urbano, que sobrevivem através de um subemprego e que estão despossuídos dos seus principais direitos de cidadania e dignidade. Os trabalhadores

uberizados podem ser vistos como uma espécie de sub-cidadãos, que estão relegados para a ultra-periferia da existência (Standing, 2014; Areosa, 2022). Na literatura recente alguns estudos vêm apresentando as consequências dessa forma de organização do trabalho, quais sejam: a) empresariamento da informalidade (Vaclavik; Oltramari; Rocha-de-Oliveira, 2022); b) uberização do trabalho e acumulação capitalista (Franco; Ferraz, 2019); c) abordagens críticas ao espírito empreendedor (Ferraz; Ferraz, 2022) e, d) emancipação do sujeito na era digital (Festi, 2020).

Fato é, que tais novas formas de organização do trabalho estão sobretudo inseridas em um modelo neoliberal de exploração das relações de trabalho, que preconizam uma série de danos ao sujeito, como aponta a reflexão de Dalbosco, Santos Filho e Cezar (2022): apagamento do outro, indiferença ao sofrimento alheio, não reconhecimento de nossos semelhantes e desmantelando as possibilidades de afeto e construção coletiva.

A vida laboral passa a ser regrada por algoritmos ao invés do compasso humano. As plataformas digitais se tornam os novos reguladores do século XXI e o algoritmo uma espécie de sistema panóptico que permite a vigilância e o controle dos trabalhadores (Franco, 2020; Areosa, 2021). A *algoritmocracia* é um poderoso sistema de sentinela que permanentemente fiscaliza as ações dos trabalhadores e, por isso, se transformou numa espécie de *Big Brother*. Importante mencionar que o panóptico, referência ao *big brother* original, é um termo utilizado para designar uma penitenciária ideal, onde

um único vigilante poderia observar todos os prisioneiros, sem que esses soubessem quando e onde estavam sendo vigiados (Bentham, 1980).

Como formas de precarização contidas nesse tipo de trabalho, Allegretti (2021) nos alerta, por exemplo, a alguns impactos que a digitalização do trabalho e sua plataforma trouxeram para o cotidiano dos trabalhadores. Entre eles, podemos identificar a maior instabilidade profissional, o aumento do trabalho a tempo parcial permanente, o aumento dos falsos independentes, o aumento do subemprego e a maior individualização do mercado de trabalho com uma diminuição significativa do viés de representação sindical. Por exemplo, no caso específico dos entregadores, as condições de trabalho são sub-humanas: 1) estão expostos a todo o tipo de intempéries extremas (frio, chuva, calor, humidade); 2) em certos casos, têm de efetuar um esforço físico intenso (por exemplo, no Brasil podem pedalar diariamente cerca de 80 Km) e isso traduz-se numa autoexploração do corpo; 3) estão sujeitos a todo o tipo de acidentes, particularmente no trânsito, cujas consequências podem ser fatais; 4) não têm direito a qualquer tipo de proteção organizacional (porque “ninguém” é o seu empregador); 5) estão particularmente propensos a ser vítimas de insultos, assédio e/ou assaltos, incluindo com violência; 6) não têm direito a folgas, férias ou descanso de fim-de-semana; 7) o salário auferido pode ficar abaixo do salário mínimo, dependendo da eventual aleatoriedade do algoritmo, que comanda o seu fluxo do trabalho); 8) tendo em conta a fraca visibilidade social do seu trabalho, as fontes de reconhecimento são

relativamente ténues (Oltramari; Areosa, Ferraz, Franco, 2022).

Em resumo, é urgente repensar o universo do trabalho atual, afastando o flagelo que assola um grande número de trabalhadores, dado que o trabalho se transformou num verdadeiro palco de sofrimento, exploração e alienação. Para tanto, apontamos como possibilidades para futuros trabalhos, seguir desvendando como tal modo de organização do trabalho vem se apresentando nos diferentes arranjos produtivos ao redor do mundo.

Referências

Allegretti, Giovanni. (2021). *O trabalho na era das plataformas digitais*. In: IV International Meeting of Industrial Sociology, Sociology of Organisations and Work. Lisboa.

Areosa, J. (2021), O meu chefe é um algoritmo - Reflexões preliminares sobre a uberização do trabalho. *Revista Segurança Comportamental*, 14, 51-56.

Areosa, J. (2022). Os efeitos iatrogênicos das técnicas de gestão. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 25, 1-17.

Benthan, J. (1980) *El Panóptico*. Barcelona: Ediciones de la Piqueta.

Campos, A., Ricardo, J.M. e Soeiro, J. (2021), Estafetas, Influencers, Microinvestidores e Emprecários: Contradições do empreendedorismo no Capitalismo Tardio. In Fernando Ampudia de Haro e José Nuno Matos

(orgs), *Os Sujeitos do Neoliberalismo*. Lisboa: Tigre de Papel.

Dalbosco, Claudio; Santos Filho, Francisco; Cezar, Luciana. (2022). Desamparo humano e solidariedade formativa: crítica à perversidade neoliberal. *Educação e Sociedade*, 43, <https://doi.org/10.1590/ES.244449>

Ferraz, J. de M., & Ferraz, D. L. da S. (2022). Do espírito do capitalismo ao espírito empreendedor: a consolidação das ideias acerca da prática empreendedora numa abordagem histórico-materialista. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), 105–117. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200246>

Festi, Ricardo. (2020). O trabalho na era digital e os desafios da emancipação. *Revista de Política Públicas da UFMA*, v. 24, p. 111-128.

Franco, D. S., & Ferraz, D. L. da S. (2019). Uberização do trabalho e acumulação capitalista. *Cadernos EBAPE.BR*, 17 (Especial), 844–856. Recuperado de <https://biblioteca-digital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/76936>.

Franco, D.S. (2020) *Uberização do trabalho - A materialização do valor entre plataformas digitais, gestão algorítmica e trabalhadores nas redes do capital*. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Minas Gerais. p.266.

Oltramari, Andrea; Aersosa, João; Ferraz, Deise; Franco, David. (2022). Sociedades do trabalho uberizado: o sonho do migrante permanece um pesadelo. In: I Congresso Internacional sobre Migração e Diáspora Acadêmica Brasileira, 2022, Guimarães. I

Congresso Internacional sobre Migração e Diáspora Acadêmica Brasileira. Guimarães: Universidade do Minho, 2022.

Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. Cambridge: Polity Press.

Standing, G (2014). *O precariado – a nova classe perigosa*. Lisboa: Editorial Presença.

Vaclavik, M. C., Oltramari, A. P., & Oliveira, S. R. de. (2022). Empresariando a informalidade: um debate teórico à luz da *gig economy*. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(2), 247–258. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210065>

Trabalho: entre o sujeito e o social

*Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães – CEFET Minas
Renato Koch Colomby - IFPR*

O conceito de trabalho possui características universais, mutáveis, polissêmicas e transdisciplinares. Trata-se de um fenômeno em constante transformação, indissociável à totalidade da vida, que se reinventa diante das mudanças sócio-políticas-econômicas. O reconhecido potencial investigativo do trabalho faz com que sua relevância se mantenha sempre nas pautas das pesquisas acadêmicas de autores das mais diversas correntes teóricas.

No âmbito dos estudos em Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, é notório que as temáticas relacionadas ao trabalho estão no cerne das investigações. Contudo, é importante observar que nem sempre esses estudos apresentam uma definição clara ou um posicionamento ontoepistemológico. Portanto, é fundamental considerar esses aspectos para uma compreensão aprofundada e abrangente do fenômeno do trabalho.

Vários verbetes sobre o trabalho foram elaborados no âmbito acadêmico, sendo

relevante mencionar o Dicionário de Trabalho e Tecnologia, em que Antunes (2011, p. 432) apresenta a definição de trabalho como “o exercício de uma atividade vital, capaz de plasmar a própria (re)produção da humanidade, uma vez que é o ato responsável pela criação dos bens materiais e simbólicos socialmente necessários para a sobrevivência da sociedade”. Por sua vez, no Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações, Yamamoto (2019), descreve o trabalho como uma atividade essencialmente humana, caracterizada por ser consciente, voluntária e orientada a um objetivo.

Além disso, no Dicionário de Psicossociologia, Lhuillier (2005) destaca a importância de compreender o trabalho em suas diferentes formas social e historicamente determinadas, a fim de reconhecer a natureza dual do trabalho humano. Essa natureza dual que Lhuillier menciona se baseia na relação universal entre a pessoa e a natureza, enquanto também sustenta as relações sociais específicas.

O trabalho como ação humana pode remeter à implicação de força física e/ou esforço intelectual para alcançar determinada finalidade e pode ser também atividade de transformação da natureza, um serviço, profissão, ofício ou ocupação (Albornoz, 2017). Por um lado, o trabalho pode significar construção da identidade, saúde, qualidade de vida, riqueza e geração de materiais e serviços úteis para a sociedade. Por outro lado, também pode representar alienação, tortura, castigo, escravidão, exploração, sofrimento, doença e morte.

Nos estudos sobre trabalho, dois conceitos são de grande relevância: o trabalho prescrito e o trabalho real. O trabalho prescrito, de acordo com Guérin *et al.* (2001), também conhecido como tarefa, refere-se a tudo o que é definido antecipadamente pela organização e fornecido ao trabalhador para que ele possa executar sua atividade. O trabalho real, também chamado de atividade, refere-se à execução concreta do trabalho, levando em consideração as condições reais em que ocorre. Entre o trabalho prescrito e o trabalho real, surgem variabilidades relacionadas aos meios, a matéria e a própria atividade que não podem ser previamente previstas. É nesse espaço entre o trabalho prescrito e o trabalho efetivamente realizado que encontramos a realidade da atividade humana em ambientes profissionais.

Considerando a discussão sobre trabalho prescrito e real, Dejourn (2012) destaca que o trabalho é compreendido como aquilo que o sujeito precisa agregar às prescrições a fim de alcançar os objetivos designados. Em outras palavras, o trabalhador incorpora elementos pessoais para lidar com

situações que não transcorrem conforme o esperado, demonstrando uma atenção minuciosa durante a execução da tarefa. Na mesma direção, Lhuillier (2014) entende que trabalhar engloba tanto o processo de civilização do real, por meio de desenvolvimento de recursos simbólicos, e de um trabalho de humanização que nos afasta de nossos ancestrais animais e nos leva a abrir mão de uma parte da satisfação pulsional em troca de um parte de segurança.

Entre as abordagens possíveis para se estudar o trabalho e a sua relação com a subjetividade, destacam-se as Clínicas do Trabalho. Ao considerar tanto as dimensões subjetivas quanto sociais do trabalho e do trabalhador, essas abordagens se diferenciam das perspectivas mais tradicionais da Psicologia do Trabalho que tendem a focar exclusivamente em aspectos individuais, como habilidades, características psicológicas e comportamentais-cognitivas. Contudo, é importante reconhecer que a diversidade epistemológica, teórica e metodológica das clínicas não permite uma categorização unificada, ou seja, não partem de teorias homogêneas (Bendassolli & Soboll, 2011).

Em uma perspectiva ampliada, o termo “clínica” refere-se a uma articulação entre o mundo psíquico e o mundo social conforme descrito por Bendassolli e Soboll (2011). Essa abordagem parte de uma escuta atenta e de um processo de implicação dos atores envolvidos abrangendo os aspectos micro e seus atravessamentos sociais. O foco é tanto no indivíduo quanto no coletivo de trabalhadores e a organização. As principais abordagens clínicas são: a Psicodinâmica do Trabalho, a Clínica da Atividade, a Psi-

cossociologia e a Ergologia. Dentre as diferenças mais significativas entre as clínicas está a concepção de sujeito/subjetividade. A Psicossociologia, a Sociologia Clínica e a Psicodinâmica do trabalho consideram a dimensão do inconsciente, tendo como base os fundamentos psicanalíticos. A Clínica da Atividade e a Ergologia bebem nas teorias do desenvolvimento de Vygotsky, Bakhtin e Leontiev.

Além da psicanálise, a Psicodinâmica do Trabalho fundamenta-se na ergonomia e na sociologia do trabalho tendo como fundador o autor Christophe Dejours. Já a Clínica da Atividade de Yves Clot direciona seu foco para compreender o desenvolvimento dos sujeitos. Por sua vez, Vincent Gaulejac, Dominique Lhuillier e Eugene Enriquez, referências da Psicossociologia, buscam dialogar de maneira integrada com diversas disciplinas como a psicanálise, a sociologia, a antropologia, a história e o marxismo. Por fim, a Ergologia, representada principalmente pelas contribuições de Yves Schwartz, emerge de estudos pluridisciplinares que enfocam as situações de trabalho, destacando-se no campo da filosofia da vida (Bendassolli & Soboll, 2011).

À guisa de conclusão, argumenta-se a necessidade de uma análise abrangente e não simplista do trabalho, a fim de enriquecer os debates sobre o tema com sua complexidade. Para tanto, é essencial considerar as duas categorias analíticas mencionadas anteriormente: a dimensão micro e a dimensão macro que atravessam os sujeitos que trabalham. Lhuillier (2005) nos desafia a subverter o silêncio que esses sujeitos enfrentam em relação ao seu trabalho ao

restaurar o espaço legítimo do trabalho real no contexto público e demonstrar interesse não apenas na subjetividade, mas também na atividade dos trabalhadores. As formas de compreender e interpretar as vivências do trabalho são construídas socialmente e muitas vezes, esse sistema de representação pode ocultar ou negligenciar aspectos essenciais da experiência do trabalho ligados às aspirações, desejos e necessidades enquanto seres humanos. Essa constatação nos leva a reafirmar nossa posição inicial: que a nossa essência humana está intrinsecamente ligada à interseção entre as demandas pulsionais e existenciais com os determinismos sociais tendo o trabalho como grande articulador dessas dimensões.

Referências

- Albornoz, S. (2017). *O que é trabalho*. São Paulo: Brasiliense.
- Antunes, R. (2002). *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Antunes, R. (2011). Trabalho. In A. D. Cattani & L. Holzmann (Eds.), *Dicionário de trabalho e tecnologia* (2nd ed.). Editora da UFRGS.
- Bendassolli, P., & Soboll, L. A. P. (2011). Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In P. F. Bendassolli & L. A. P. Soboll (Eds.), *Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (2012). *Trabalho vivo: Trabalho e emancipação* (Tomo II). Brasília: Paralelo 15.

Guérin, F., Kerguelen, A., Laville, A., & F. Daniellou, J. Duraffourg. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia*. Editora Blucher.

Lhuillier, D. (2005). Trabalho. In J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy (Eds.), *Dicionário de Psicossociologia*. Lisboa: CLIMEPSI.

Lhuillier, D. (2014). Introdução à psicossociologia do trabalho. *Cad. psicol. soc. trab.*, 17(Spec. Iss.), 5-20. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172014000100003&lng=pt&nrm=iso

Yamamoto, O. H. (2015). Trabalho. In P. Bendassolli & J. Borges-Andrade (Eds.), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casapsi Livraria e Editora Ltda.

Trabalho e Trabalho Assalariado

Deise Luiza da Silva Ferraz - UFMG

Trabalho, em sua concepção mais indeterminada, é a categoria que expressa o gasto de energia físico-psíquica que altera um objeto com fins de satisfazer necessidades humanas quaisquer, sendo assim, um processo sociometabólico que envolve três elementos, a saber: *o objeto a ser transformado, os meios de trabalho e as capacidades físico-psíquicas para transformá-lo*. O processo de trabalho exige um conhecimento sobre: i) as relações causais do objeto a ser transformado (quando este é um objeto natural) e/ou sobre as regularidades sociais do objeto (quando este é a própria relação social); e, ii) os meios apropriados para potencializar as forças humanas na efetivação da transformação. No processo de trabalho se transforma tanto o objeto do trabalho, produzindo valores de uso; quanto se produz a subjetividade de quem trabalha (Marx, 2013).

Essa descrição simples do trabalho pouco expressa a complexidade das relações hodiernas de trabalho, mas permite entender tanto a especificidade do gênero humano -: única espécie que atua intencio-

nalmente para fins de sua autorreprodução, em outras palavras, o trabalho como fator ontológico da humanização -; como a determinação da organização social decorrente das formas de distribuição dos elementos do processo de trabalho. A distribuição social dos elementos do processo de trabalho determina as relações sociais gerais da sociabilidade humana caracterizando cada época histórica.

O capitalismo é uma forma social determinada de produção onde um grupo humano, portanto, portadores de capacidade de trabalho, está apartado dos meios e objetos do trabalho e não é propriedade de ninguém. Sob essas condições, a relação de trabalho torna-se uma relação de assalariamento. Por um lado, a capacidade de trabalho é o elemento do processo de trabalho cuja propriedade é da classe trabalhadora e converte-se em mercadoria força de trabalho; por outro, os objetos e meios de trabalho convertem-se em propriedade privada dos meios de produção da classe que demanda de trabalho para que seu capital valorize. O mercado de trabalho é

a efetivação da compra da força de trabalho pelos capitalistas, independente das múltiplas formas que essa compra possa assumir. A transformação dos elementos do trabalho em mercadoria força de trabalho e em propriedade privada dos meios de produção foi lenta, gradual e baseada na violência (expropriações de terras, escravização de povos, colonização são apenas algumas práticas que subjazem a gloriosa Revolução Burguesa ocorrida entre os séculos XVII e XVIII).

O Trabalho Assalariado é a categoria que expressa essa relação onde a capacidade físico-psíquica humana de transformar o mundo com vias de autorreprodução do gênero humano tornou-se uma mercadoria a ser negociada no mercado com fins de reprodução do capital. Esta é a base para Weber (2012) concluir que a classe social é um conceito que diz da probabilidade de alguém comportar-se no mercado de trabalho, seja como vendedor ou como comprador. Como este autor está preocupado com a manutenção das relações sociais capitalistas, tal probabilidade não é questionada, apenas é um dos marcadores para compreender relações sociais em geral que tem sempre, como ponto de partida, o indivíduo e o sentido visado de sua ação.

Diferente é a demonstração marxiana, que ao questionar o assalariamento o revela como expressão de uma relação social exploratória, na qual, a propriedade privada dos meios de produção (MP) liberta o trabalhador e a trabalhadora, deixando-os na condição de poder escolher para quem ofertar a sua força de trabalho (FT) que será consumida, durante um tempo, no proces-

so de trabalho que está sob o comando de outrem, isso em troca do dinheiro (forma salário) que lhe dará acesso aos meios de existir enquanto trabalhador e trabalhadora. Porém, a liberdade acaba com o ato de venda de sua força de trabalho, a partir disso, sua capacidade física e mental será livremente consumida segundo os preceitos do controle do processo de trabalho submetido ao processo de valorização (Marx, 2013). Cabe aos estudiosos do campo das ciências administrativas produzir o conhecimento necessário para a intensificação otimizada de tal consumo.

A raiz do processo de valorização é a existência de um tempo de trabalho não pago, quando a força de trabalho produz mais-valor do que o equivalente ao valor de sua força de trabalho (este é expresso no preço do trabalho, o salário). No processo de produção de mercadorias, sob o ponto de vista do valor, a força de trabalho (trabalho produtivo) atua durante um período produzindo valores equivalentes ao seu valor, em outro período trabalha gratuitamente para seu empregador, criando um valor novo (o chamado mais-valor). No processo de circulação da mercadoria, o trabalhador e a trabalhadora atuam para a realização desse novo valor criado, portanto, não criam valor nem mais-valor (trata-se de um trabalho improdutivo sob o ponto de vista do capital), mas os realiza, estando, assim, igualmente submetidos aos ditames do processo de valorização do valor, visto que o processo de valorização é a unidade entre criação-realização de valor e mais-valor. Todo o tempo de trabalho não pago dos trabalhadores da esfera da circulação colabora para a equalização das taxas de

lucro entre as esferas da produção e da circulação das mercadorias. Assim, para a classe capitalista, o tempo de trabalho não pago do trabalhador produtivo é a fonte da riqueza do capitalista e o tempo de trabalho pago do trabalhador improdutivo é um custo social para o capital. Eis porque, para o trabalhador do setor da circulação de mercadorias (por exemplo: trabalhadores do setor de comércio), as formas como sua força de trabalho serão compradas tendem ao máximo de precariedade quando comparadas as condições de quem trabalha nos setores da produção de mercadorias (trabalhadores da indústria). Não é por acaso que revendedoras de cosméticos, por exemplo, têm a liberdade de atuarem sem contrato de trabalho, afinal esses representam custos a serem evitados. Porém, não deixam de ser trabalhadoras assalariadas, pois, apartadas dos meios de trabalho/produção que lhes garantiriam a reprodução da existência, necessitam dispor aos capitalistas suas capacidades físico-psíquicas numa atividade de convencimento de outros indivíduos acerca da necessidade de adquirirem um perfume, um batom, um creme antienvelhecimento, etc. Em suma, ocupam um tempo de suas vidas canalizando as capacidades de trabalho para que a venda de uma mercadoria realize o maior valor produzido na produção e, por meio desta venda, a trabalhadora possa adquirir um salário que lhe assegure o acesso aos meios necessários a seu consumo e de sua família.

Cabe assinalar que, somente na aparência da relação assalariada, o salário é apenas a contraprestação de um serviço prestado. Na apreensão da essência da re-

lação salarial apreendemos que o salário é a expressão do valor da força de trabalho e pode assumir a forma de tudo aquilo que o capitalista dispõe ao trabalhador em troca do direito de consumir sua força de trabalho. A forma universal desse salário é o dinheiro, por ser este um equivalente geral das trocas na sociedade capitalista; mas o salário também pode assumir formas mais específicas de bens de consumo, como por exemplo: cestas básicas, vale transporte, vale refeição, planos de saúde, etc. Cabe aos administradores do departamento pessoal definir como reduzir o capital investido com a compra da força de trabalho, se por meio do pagamento em dinheiro ou por um composto que envolve dinheiro, cestas básicas, auxílio moradia, bolsas para capacitação, auxílio creche, etc. e atrelar tudo isso a um conjunto de metas de produtividade, dando a sensação que o salário reflete todo o tempo em que gastamos nossas energias físico-psíquicas na prestação de um serviço, escamoteando assim o tempo de trabalho não pago.

Quanto a forma que o salário assume, vale ainda mencionar que ele pode ser definido por jornada, por peça, por produtividade; mas que sua determinação não se dá pela natureza do processo produtivo em que a/o trabalhador/a está ocupado, mas pelo valor das mercadorias necessárias a produção da própria força de trabalho que é vendida e das forças de trabalho futuras. É da responsabilidade da classe trabalhadora sempre oferecer à classe capitalista matéria para a exploração. E, assim, recai sobre os ombros das chamadas famílias - em especial, das mulheres, - a responsabilidade por garantir as condições necessárias à repro-

dução da força de trabalho: casa e roupas limpas, mercadorias alimentícias prontas para o consumo, crianças disciplinadas, etc.

O trabalho, como já dito, produz efeitos úteis, estando estes materializados em um corpo material ou não; o ponto central é: o produto do trabalho satisfaz necessidades humanas, do estômago e da fantasia. Porém, devido a forma determinada de distribuição dos elementos de trabalho no capitalismo, quem produz não tem acesso irrestrito aos produtos do trabalho, pois em nossa forma específica de sociabilidade a produção de valores de uso é algo necessário apenas enquanto suporte para o mais-valor que será apropriado pela classe capitalista. O preponderante, portanto, é o processo de produção de valores de troca e não de valores de uso. Na sociabilidade capitalista, não se produz para que haja valores de uso disponíveis ao consumo dos seres humanos. Se produz para vender. Consumir é apenas um ato necessário consequente à venda.

O produto do trabalho é propriedade privada destinado a troca. É nessa relação de trabalho exploratória, na qual quem trabalha está apartado do produto do trabalho e somente acessa-o por meio do salário, que se constitui a subjetividade da classe trabalhadora. Marx (2004) demonstra que a subjetividade humana se constitui nas relações sociais. É na prática, na atividade sensível, que se constitui o conteúdo de nossa sensibilidade. É, portanto, a partir de uma relação social assalariada que, imediatamente, atribuímos sentidos à vida: sentidos que validam o empregador como o sujeito que me permite viver; sentidos que reconhecem

o assalariamento como a forma digna de ser indivíduo, isso desde a tenra infância, afinal quem nunca respondeu a pergunta “o que você quer ser quando crescer?”; sentidos que imputam às promoções na carreira as noções de realização e sucesso; sentidos que alimentam a ilusão de ser livre e autônomo por canalizar as parcas economias de uma vida de trabalho empreendendo por necessidade (ver verbete Empreendedorismo e Prática Empreendedora) em alguma ponta do processo de produção e circulação de mercadorias sem vínculo direto com um capitalista ainda que totalmente subsumido à reprodução ampliada do capital, mas sem os benefícios da acumulação; sentidos que fazem do trabalhador e da trabalhadora altamente controlados por um algoritmo reconhecerem-se livres de um patrão porque junto a venda da sua força de trabalho foram obrigados a anexar instrumentos que lhes garantam a execução da tarefa. Os sentidos/significados produzidos no e a partir do trabalho assalariado são repletos de contradições. Estas são apreendidas/sentidas/vivenciadas na forma de dilemas pessoais, conflitos relacionais, sofrimentos e prazeres. Controlar esses elementos é uma necessidade do próprio capital para que não se obstaculize o processo de valorização. Eis porque, na Administração, muitos são os estudos sobre os sentidos/significados do trabalho (Morin, 2001; ver verbete Sentidos do Trabalho). Identificar a subjetividade produzida no processo de trabalho sob o capital é elemento necessário para desenvolver técnicas de gestão que oportunizem maior consumo da capacidade de trabalho e a possibilidade de postergar manifestações de adoecimentos (ver verbete Saúde Adoecimento no Trabalho).

A categoria trabalho assalariado aqui apresentada expressa o que determina as relações de trabalho, o elemento constituinte da unidade do ser de uma classe, a classe trabalhadora. No cotidiano das relações de trabalho, membros dessa classe vivenciam o trabalho assalariado de diferentes formas, essas são determinadas pela base técnica que constitui os meios de produção. À guisa de exemplo: o desenvolvimento da microeletrônica oportunizou “libertar” alguns trabalhadores e trabalhadoras para o trabalho home office; a digitalização e algoritmização de dados permitiram suplantarem direitos trabalhistas adquiridos após décadas de lutas entre as classes.

Na imediatividade da vida, trabalho assalariado formal e trabalho assalariado informal; trabalho assalariado legal e trabalho assalariado ilegal; trabalho assalariado segundo a divisão sexual e racial do trabalho; trabalho assalariado uberizado; etc. são algumas formas concretas dessa relação salarial que fazem do mundo do trabalho algo complexo onde as qualidades da força de trabalho vendida (se qualificada ou não, por exemplo) e as tais formas que o trabalho assalariado assume determinam também as condições de vida de cada trabalhador e cada trabalhadora, afinal, é por meio dessa relação que se acessa o dinheiro necessário à compra das mercadorias envolvidas na produção e reprodução da força de trabalho, que, necessariamente também é a reprodução da vida da classe trabalhadora.

É possível mencionar, partir de pesquisas realizadas no âmbito da Rede-TraMa (Rede de Pesquisa Trabalho e Marxologia), que o desenvolvimento das forças produ-

tivas tem alterado os modos das relações de trabalho engendrando um complexo de complexo constituído por: tempo de trabalho não pago na forma clássica de assalariamento, a despeito de legal ou ilegal frente aos Estados; apropriação de valor por meio da transferência de atividades da esfera produtiva à esfera reprodutiva (*prosumer*); instituição de processos de trabalho pautados na escravidão moderna; e, difusão de relações de autoexploração, nas quais o processo de acumulação está obstaculizado na imediatividade do processo particular de criação e realização do valor, mas não no movimento de reprodução ampliada do capital (empreendedorismo por necessidade). O mais valor criado e realizado em distintos processos de trabalho cujas as relações assumem as formas mencionadas, expressa o movimento da acumulação capitalista no atual estágio do capital e determina a morfologia das classes, seus processos de adoecimentos físico-psíquicos e suas resistências individuais e coletivamente organizadas.

Tal complexo de complexos que é o mundo do trabalho hodierno e seus desdobramentos para a classe trabalhadora e para a luta de classes é um desafio para os estudiosos e as estudiosas da Administração e da Organização do Trabalho, principalmente, quando não assumem o seu lugar na classe trabalhadora, pois, na venda dessa força específica de trabalho está a imposição da produção de um conhecimento que escamoteia a contradição da relação capital-trabalho, reproduzindo o ideário de harmonia e progresso oportunizado por um modo de produção exploratório. Eis porque, diferente de Weber, Marx fez resistência e demonstrou que para alterar substancial-

mente a condição de vida da humanidade passa-se necessariamente pela superação da condição de classe, pela superação do trabalho assalariado e da propriedade privada dos meios de produção.

Referências

Marx, K. (2004). *Manuscritos Econômicos-Filosóficos*. São Paulo: Boitempo.

Marx, K. (2013) *O capital: crítica à economia política, vol. 1*. São Paulo: Boitempo.

Morin, E. M. (2001) Os sentidos do trabalho. *Revista Administração de Empresas*, 41 (3), 8-19.

Weber, M. (2012) *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva, vol 1*. Brasília: Editora da UNB.

Sindicalismo (Sindicato) e Trabalho

Arnaldo José França Mazzei Nogueira - USP e PUCSP

O surgimento e a consolidação do sindicalismo

O surgimento do sindicato está diretamente relacionado com a passagem das formas pretéritas de trabalho para o trabalho assalariado na formação do capitalismo industrial na Inglaterra. Em todas as formações sociais nas quais o capitalismo industrial se desenvolveu, o sindicato, bem como a sua generalização, o sindicalismo, passou a representar a organização coletiva de trabalhadores contra a exploração do trabalho pelo capital e ficou conhecido como *"trade union"*. Com isso a concepção do *tradeunionism* ficou marcada como um sindicalismo econômico de reivindicações básicas, sociais e salariais dos trabalhadores.

Mas, o sindicalismo evoluiu sob outras diversas concepções como a anarquista, a reformista, a cristã, corporativista, revolucionária e comunista. Assim, o sindicalismo desde as origens até a sua institucionalização sempre teve caráter de reivindicação e

conheceu diversas correntes políticas e ideológicas entre um sindicalismo de oposição ao sistema capitalista, um sindicalismo de participação e negociação e um sindicalismo pragmático e de negócios (Antunes, 1980). Na verdade, à medida que as demandas do sindicalismo começam a se transformar em legislação social e trabalhista, começa a formação dos diversos sistemas de relações de trabalho, fundamental para o processo de institucionalização e democratização.

Assim, Estado, Capital e Trabalho, vão ao longo do tempo formar o sistema de relações de trabalho, cuja dinâmica depende do tipo de governo que ocupa o Estado, das características das empresas e dos segmentos empresariais que representam o capital e das formas de organização dos trabalhadores e do sindicalismo que representam o mundo do trabalho.

Com isso pode-se afirmar que a trajetória do sindicalismo foi duplamente determinada: de um lado, por aspectos externos, como os processos econômicos, industriais,

tecnológicos, de gestão, político-ideológicos, sociais e culturais, e, de outro, pela sua própria dinâmica interna enquanto organização socialmente delimitada com capacidade de desenvolver relações, estratégias, orientações próprias e de mudar a sociedade. (Nogueira, 1996)

A importância do sindicato fundamenta-se na ação coletiva dos trabalhadores e depende da união, associação e solidariedade tanto na organização da luta econômica e salarial perante as empresas como das lutas sociais e políticas pela preservação e ampliação dos direitos sociais e do trabalho. Os sindicatos representam um patamar de tomada de consciência de classe dos trabalhadores.

A institucionalização e a crise do sindicalismo no contexto global

A institucionalização dos sindicatos coincide com o processo de burocratização em geral das economias industriais modernas ocorrido após a Segunda Guerra Mundial, período considerado como o de prosperidade econômica e tendência ao pleno emprego no mundo ocidental. Os sindicatos transformaram-se em verdadeiras máquinas de negociação trabalhista, social e política. O chamado pacto *fordista, keynesiano* ou social-democrático entre os sindicatos, empresas e o Estado monopolizaram as reivindicações da classe trabalhadora. Houve com isso a expansão dos sindicatos nos segmentos dos serviços e nas classes médias em um cenário onde o setor terciário estava crescendo e superando o segmento

industrial na criação de empregos e do valor econômico.

As mudanças do capitalismo global ocasionadas pela terceira revolução industrial e pela reestruturação produtiva e tecnológica flexibilizaram as condições de trabalho em termos das jornadas, dos contratos, da remuneração, da proteção e do mercado de trabalho e enfraqueceram as organizações sindicais institucionalizadas.

Os sindicatos, em todo o mundo, vivem hoje uma situação muito difícil, expressa na queda do número e da proporção de trabalhadores filiados e no declínio das taxas de greve, dois fenômenos indicativos do enfraquecimento do sindicalismo como instituição e do poder sindical como ator político. O conjunto de mudanças políticas, econômicas, comerciais, tecnológicas e culturais dos últimos decênios, às vezes designado pelo controvertido termo “globalização” atingiu duramente o sindicalismo. (Rodrigues, 1999, p. 11)

O sindicalismo no Brasil

No Brasil, o processo de crescimento industrial, urbanização e industrialização ocorreu de forma gradual no largo período do início aos meados do século XX. Tratava-se de um capitalismo retardatário ou tardio cujo demiurgo será o Estado articulando trabalho e capital para o desenvolvimento nacional. Esse processo foi marcado nas origens pela transição entre o trabalho escravo para o trabalho assalariado.

O sindicalismo então, nasce e se desenvolve a partir da formação da classe operária que nas primeiras décadas do século XX realizou diversos movimentos e congressos operários que encaminhavam as lutas pelos direitos fundamentais do trabalho (limitação da jornada de trabalho, direito de greve, melhores condições de trabalho e salários).

As correntes políticas e ideológicas predominantes nas origens do sindicalismo eram o anarco-sindicalismo que negava a luta política e entendia o sindicato como base de uma sociedade anarquista; o socialismo reformista que privilegiava a mudança gradual da sociedade capitalista através da reivindicação trabalhista e da participação política; o sindicalismo de influência comunista; os sindicatos amarelos e que serão a base do sindicalismo pelego dependente do Estado e, ainda os sindicatos com influência da igreja católica.

Toda essa história transforma-se quando o Estado inicia o processo de regulamentação das relações de trabalho e o ponto de inflexão serão as medidas do Governo de Getúlio Vargas, com destaque a criação do Ministério do Trabalho em 1930 e da lei de sindicalização com o decreto 19770 de 1931 até a promulgação da CLT em 1943 em plena ditadura do Estado Novo.

Com isso, os sindicatos gradualmente vão se submetendo ao sistema legal criado e os sindicatos livres e independentes das origens acabam sendo eliminados desembocando na história do sindicalismo oficial controlado pelo Ministério do Trabalho do estado varguista.

O velho e o novo sindicalismo no Brasil

Entre 1945 e 1964 que no contexto da redemocratização do Brasil, o movimento sindical teve forte influência na vida social e política, e os sindicatos influenciados pelo PTB – Partido Trabalhista Brasileiro – de Getúlio Vargas e pelo PCB – Partido Comunista do Brasil - vão participar de importantes mobilizações e greves por melhores salários e condições de trabalho e vão se engajar na luta pelas reformas estruturais.

De um outro lado, parte da classe trabalhadora estava representada por um sindicalismo legalista, assistencialista e de pauta conservadora que não participava dos movimentos reivindicatórios e que vão formar até hoje a grande maioria dos sindicatos no Brasil, inexpressivos e que viveram muito tempo através das contribuições sindicais obrigatórias e da estrutura sindical vertical previstas na CLT. Com a instauração da ditadura militar em março de 1964, o sindicalismo mais reivindicatório e mobilizador foi alvo da mais dura repressão e suas lideranças foram perseguidas e eliminadas da vida social.

A recuperação do sindicalismo só ocorreu nos anos 1980, com a formação do novo sindicalismo que em contraste com o velho sindicalismo dependente da estrutura sindical e do governo, vai desenvolver importantes lutas econômicas e políticas independentes do Estado em diversos setores da economia, com destaque a indústria automobilística, setor financeiro e setor estatal e público com destaque ao Sindi-

cato dos Metalúrgicos do ABC e aos Sindicatos dos Bancários de SP. Assim, foram formadas duas importantes organizações do mundo do trabalho: O PT – Partido dos Trabalhadores e a CUT – Central Única dos Trabalhadores. Do lado deste movimento do novo sindicalismo, o velho articulou-se em outras centrais sindicais, com destaque a Força Sindical representando a corrente do sindicalismo de resultados e a União Geral dos Trabalhadores no setor do comércio entre outras iniciativas mais moderadas e conservadoras.

Com o retorno da democracia a Constituição (cidadã) de 1988 (CF-1988) representou uma grande conquista da sociedade brasileira e a partir daí a história do sindicalismo vai conhecer um período longo de relativa liberdade e autonomia, mas a manutenção dos institutos do passado, tais como a Justiça do Trabalho, a estrutura sindical corporativista baseada no monopólio e na unicidade da representação, mantendo em grande parte a tutela e o controle sobre as relações de trabalho resultou em um sistema híbrido de relações de trabalho, que permanece até os dias de hoje.

A crise e a recuperação do sindicalismo no século XXI.

A crise do sindicalismo no Brasil foi determinada pela ideologia e as práticas do neoliberalismo que conduziram a reestruturação produtiva no interesse primordial do capital globalizado e combinado nos diversos países que para fazer frente à chamada

crise do fordismo adotava novas formas de gestão e de contratação do trabalho e dependia da revisão das legislações sociais e trabalhistas e do enfraquecimento do sindicalismo e de outras formas de resistência (ver Teixeira, 1996; Alves, 1999; Antunes & Alves, 2002).

A globalização e a reestruturação atingiram duramente o sindicalismo, mas isto não significou o fim dos sindicatos, principalmente para o caso do Brasil, onde há uma clara recuperação do movimento sindical nos anos 2000. (Boito et al, 2009)

O papel dos sindicatos na representação coletiva do trabalho no Brasil desde a promulgação da Constituição de 1988 até as duas primeiras décadas do século XXI deve ser analisado em três contextos distintos: primeiro, a década de 90 marcada pela estabilização monetária resultante do plano real que exerce papel fundamental nas eleições de FHC. Segundo, os anos 2002 a 2014, após a eleição de Lula para a presidência esboça-se uma recuperação econômica favorecida pelo contexto da economia global com períodos de crescimento que provocam a recuperação do emprego e da renda, rendendo bons resultados sociais. Terceiro, a partir de 2014, o cenário de crise econômica, social e institucional foi determinante para a crise política com o golpe do impeachment e a ascensão do governo Temer. Neste contexto, dois eventos irão marcar o enfraquecimento dos interesses do trabalho e do sindicalismo no plano político: a lei da terceirização e a reforma trabalhista. (Nogueira, 2019)

Alguns dados do sindicalismo no século XXI e a nova crise do sindicalismo

O quadro do sindicalismo na segunda década dos 2000 mostrava aumento do número de sindicatos chegando em 2014 a 15.814 sindicatos com cadastro ativo, sendo 10.762 de trabalhadores (7.939 urbanos e 2.825 rurais.) e 5.052 de empregadores. No entanto, a taxa de sindicalização média no Brasil não ultrapassava 17% em 2007 e teve queda em 2019/2020 para 13,7%. (MTE, 2014 e PNAD, 2019)

Entre 2015 e 2021 verifica-se um conjunto de variáveis que mostram uma nova crise do sindicalismo, a saber: queda na taxa de sindicalização, redução dos conflitos trabalhistas e das greves, a reforma trabalhista contrária aos interesses do trabalho e dos sindicatos, a eleição de um governo antidemocrático e a pandemia da COVID-19 que paralisou a economia do país. (Tropia et al, 2022)

Como o fator político no Brasil, é determinante para a sobrevivência do sindicalismo, o retorno do Governo Lula em 2023 com amplo apoio das centrais sindicais deverá favorecer a manutenção dos sindicatos. Aventa-se a hipótese de instituir a taxa negocial (antiga contribuição sindical) que seria cobrada obrigatoriamente de todos os trabalhadores de uma categoria, após o processo de negociação coletiva que ainda permanece no sistema trabalhista. (Krein, et al, 2021)

Os sindicatos no Brasil sobreviverão no presente e no futuro? Uma hipótese favorável, depende fundamentalmente das bases sociais e da revisão profunda da organização vertical e corporativa e ampliar a representação das diversas formas de trabalho: subcontratados, informais, terceirizados, e até de microempreendedores, misturando-se com os trabalhadores autônomos, pessoas jurídicas (PJs) e por conta-própria.

Referências

- Antunes, R. *Adeus ao Trabalho?* São Paulo: Cortez e Edunicamp, 2008.
- Antunes, R. *O que é o sindicalismo.* São Paulo: Ed. Brasiliense, 1980.
- Antunes, R. & Silva, J. Para onde foram os sindicatos? Do sindicalismo de confronto ao sindicalismo negocial. *Caderno CRH*, Salvador, v. 28, n. 75.
- Boito, A.; Galvão, A.; Marcelino, P. Brasil: o movimento sindical e popular na década de 2000. Buenos Aires: CLACSO, Año X, n. 26, oct., 2009.
- Cattani, A. D. Sindicatos – Sindicalismo. In. *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico.* Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997.
- Krein, J. D. (Org.). *Negociações coletivas pós-reforma trabalhista* (2017): volume 2 / São

Paulo: Cesit – Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho, 2021.

Neto, A. C. *Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio*. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

Nogueira, A.J.F.M. A dinâmica do velho e do novo sindicalismo no Brasil no século XXI. In. RODRIGUES, op.cit. 2019

Nogueira, A.J.F.M. *O trabalho sob tutela do Estado*. Edição especial temática nº 4 Brasil e Portugal. São Paulo: Duetto Editorial, s.d.

REFORMA TRABALHISTA. NOTA TÉCNICA, ANAMATRA, 2017.

Rodrigues, L. M. *Destino do sindicalismo*. São Paulo: EDUSP, 1999.

Rodrigues, I. J. (Org.) *Trabalho e Ação coletiva no Brasil*. Contradições, Impasses, Perspectivas (1978-2018).

SANTANA, M. A. *A estrutura sindical brasileira em tempos de reforma: consensos, dissensos e dúvidas*. In LEITE, M.; ARAÚJO, A. *O trabalho reconfigurado*. São Paulo: Annablume, 2009.

Trópia, P. V. Krein, J. D. Ribeiro, F. F. Amorim, E. R. Galvão, A. Campos, A. Colombi, AP. *Panorama do sindicalismo no Brasil (2015-2021)*. São Paulo: Fundação Friederich Ebert, 2022.



**Parte III: Novos
Debates e Desafios em
Gestão de Pessoas e
Relações de Trabalho**

Teorias Contemporâneas de Carreiras

Filipe Augusto Silveira de Souza – EAESP FGV

Ana Heloísa da Costa Lemos – PUC Rio

O crescente processo de globalização, associado aos processos de desenvolvimento tecnológico, financeirização e reestruturação organizacional verificados nas últimas décadas, contribuíram não só para o aumento dos níveis de competitividade e flexibilidade organizacional, como também para a ressignificação das noções de trabalho e carreiras, agora menos lineares e mais precárias e polarizadas (Callanan et al., 2017; Kalleberg, 2012; Tomlinson et al., 2018; Van Maanen, 2020). Paralelamente, o conceito de **carreira organizacional** - definido como uma sucessão linear e ascendente de trabalhos em tempo integral e com um único empregador (Arthur & Rousseau, 1996) e dominante em um contexto organizacional caracterizado por forte integração, estrutura funcional hierárquica, valorização da competência técnica e mercado interno de trabalho - foi alvo de críticas cada vez maiores (Miles & Snow, 1996).

Em resposta a essas mudanças propôs-se, nos estudos de carreira em meados da década de 1990, uma primeira geração de

conceitos de carreiras contemporâneas: carreiras sem fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996), proteana (Hall & Moss, 1998), pós-corporativa (Peiperl & Baruch, 1997) e inteligente (Arthur et al., 1995), gozando as duas primeiras de maior protagonismo (Gubler et al., 2014). Ao passo que o foco de análise das carreiras sem fronteiras recai sobre a mobilidade interorganizacional, bem como sobre as competências técnicas (*know-how*), relacionais (*know-whom*) e motivacionais (*know-why*) que as constituem (DeFillippi & Arthur, 1996), no caso da carreira proteana, o foco aponta para a necessidade de os indivíduos assumirem a gestão de suas carreiras, bem como de orientá-las à luz dos seus valores e ideais (Hall & Moss, 1998).

Definida como antônimo de carreira organizacional ou, ainda, como uma “sequência de oportunidades de trabalho que ultrapassa as fronteiras de uma única organização” (DeFillippi & Arthur, 1996, p. 116), o **construto “carreiras sem fronteiras”** deu novo fôlego às pesquisas desenvolvidas

no campo (Pringle & Mallon, 2003), apontando as limitações inerentes ao escopo intraorganizacional de análise adotado até então (Arthur & Rousseau, 1996). À superação das fronteiras organizacionais relaciona-se a aquisição de uma multiplicidade de conhecimentos, matéria-prima para a construção de uma **carreira inteligente** (Arthur et al., 1995; Beigi et al., 2020), composta por competências variadas: *know-why* (necessidades, motivação, valores, autocohecimento e identificação), *know-how* (habilidades técnicas associadas ao ambiente de trabalho) e *know-whom* (capital social ou redes de contato externas e internas às organizações), em conformidade com os pressupostos da perspectiva estratégica da firma baseada em competências (DeFillippi & Arthur, 1996). O deslocamento da responsabilidade organizacional em favor do protagonismo individual pela gestão da carreira traduz-se, em última instância, em investimentos crescentes na aquisição e no desenvolvimento de competências técnicas e relacionais, pré-requisito para a extração do retorno máximo do capital humano e para a garantia da empregabilidade (Baruch, 2004).

A crescente relevância atribuída à dimensão subjetiva de carreira (Akkermans & Kubasch, 2017; Baruch et al., 2015) reflete a ressignificação do contrato psicológico; anteriormente pensado em termos de um conjunto de expectativas mútuas que refletia a lealdade do trabalhador em troca de oportunidades de carreira e estabilidade no emprego (Robinson et al., 1994). Para Hall & Moss (1998), o novo contrato entre as partes caracteriza-se não mais por ser eminentemente relacional, mas sim um

acordo transacional de curto prazo, em que as novas bases de troca são desempenho e empregabilidade. Em substituição às organizações, os indivíduos são concludados a assumir a responsabilidade pelo planejamento, direção e avaliação de suas trajetórias profissionais (Baruch & Sullivan, 2022). Tal qual o deus Proteus devem adaptar suas carreiras de acordo com as demandas do meio ambiente circundante, orientadas em conformidade com os valores pessoais e em busca do sucesso psicológico, ou subjetivo, de carreira, especialmente autorrealização (Mirvis & Hall, 1994). As mudanças na direção de maior individualização e, sobretudo, plasticidade na construção da carreira passaram a ser expressas por meio do construto **carreira proteana**, definida como sendo aquela em que “a pessoa, não a organização, está no comando, os valores centrais são liberdade e crescimento, e os principais critérios de sucesso são subjetivos (sucesso psicológico) vs. objetivo (posição, salário)” (Hall, 2004). Subjacente ao conceito está o entendimento de que cabe ao indivíduo desenvolver, ao longo de sua trajetória profissional, a capacidade de se adaptar e se reinventar profissionalmente, com vistas a atender às demandas de um mercado laboral em constante mutação.

Pesquisas empíricas tendem a associar a adoção de uma orientação proteana de carreira com impactos positivos, tanto no nível individual, como resiliência e proatividade (Park et al., 2022), empregabilidade (Baruch et al., 2020), satisfação no trabalho (Redondo et al., 2021) e qualidade de vida (Li, 2018), como organizacional (Hall et al., 2018). Já no caso de indivíduos com

uma orientação sem fronteiras de carreira, os resultados são mistos; por um lado, o investimento em competências distintas (*know-why, know-how e know-whom*) é associado, no caso de docentes nos contextos Norte-Americano, Canadense e Australiano, à progressão hierárquica de carreira (Sherif et al., 2020), bem como ao fortalecimento da cultura, capacidades técnicas e conexões organizacionais, no cenário Neozelandês (Fleisher et al., 2014), por outro lado, encontra-se associada a níveis inferiores de cidadania corporativa e maior incidência de comportamentos desviantes (R. Rodrigues et al., 2022), percepções negativas de sucesso de carreira (Enache et al., 2011) e dificuldade de desenvolvimento e transferência de competências (capital de carreira) no âmbito da *gig economy* (Duggan et al., 2022; Kost et al., 2020). Evidencia-se, assim, empiricamente, o potencial lado sombrio das novas carreiras (Baruch & Vardi, 2016; Vardi & Vardi, 2020).

Modalidades mais difundidas na literatura, as carreiras sem fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996) e a carreira proteana (Hall & Moss, 1998) passaram a dividir, nas últimas duas décadas, o protagonismo com outras duas perspectivas: carreira caleidoscópica (Knowles & Mainiero, 2021; Mainiero & Sullivan, 2005) e sustentável (De Vos et al., 2020; Van der Heijden & De Vos, 2015). No caso da **carreira caleidoscópica**, essa nova definição foi proposta para abordar o fenômeno *opt-out*, ou seja, a opção exercida por muitas profissionais de abandonarem seus postos de trabalho, com vistas, sobretudo, a balancear as dimensões profissional e familiar (Mainiero & Sullivan, 2005). Na visão das autoras, a carreira caleidoscópica

é uma perspectiva que pressupõe a ênfase em distintos aspectos constitutivos das carreiras – desafio, balanço e autenticidade – conforme as prioridades profissionais e pessoais nos diferentes estágios de carreira. A semelhança de um caleidoscópio “que produz distintos padrões quando o tubo é girado e seus pedaços de vidro se dispõem em novos arranjos” (Mainiero & Sullivan, 2005, p. 106), as mulheres alteram o seu padrão de carreira ao combinarem os diferentes aspectos de suas vidas com vistas a harmonizarem papéis e relacionamentos.

Posteriormente, Mainiero & Gibson (2018) propuseram a existência de dois padrões distintos de carreira, variável com o gênero. No caso masculino, verificaram, empiricamente, que o desenvolvimento da carreira tendia a ser linear, privilegiando o desafio no início, a autenticidade no ciclo intermediário e balanceamento ao final; já no feminino, as carreiras tenderam a ser autocriadas (complexas e não lineares), mantendo-se o foco no desafio no início da trajetória profissional, seguida por balanceamento e autenticidade. Nota-se, portanto, que diversamente das carreiras proteana e sem fronteiras, a carreira caleidoscópica reconheceu contextos externos à esfera profissional, com especial ênfase no recorte de gênero.

O conceito de **carreira sustentável** - definido como a “sequência de diferentes experiências de carreira de um indivíduo, refletidas por meio de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando diversos espaços sociais, caracterizadas pela agência individual e por fornecer sentido ao indivíduo” (Van der Hei-

den & De Vos, 2015, p. 7) – também dialoga com a preocupação com a empregabilidade individual, em um mundo do trabalho crescentemente inseguro e desafiador. Em resposta à complexidade contextual atual, prescreve-se a responsabilidade de os diferentes atores, ou *stakeholders*, “em proporcionar oportunidades para o desenvolvimento das carreiras” (Müller & Scheffer, 2022, p. 3). Ademais, mobiliza-se o conceito de trabalhabilidade para pensar a necessidade de uso no presente dos recursos físicos e mentais individuais, sem o seu comprometimento no futuro (Müller et al., 2022).

Apesar de bastante difundidas, as “novas” carreiras têm sido alvo de críticas recorrentes, entre outros aspectos, pela ênfase desmedida conferida à agência. No âmbito da comunidade acadêmica, o diálogo crítico mais intenso dirigiu-se ao construto carreiras sem fronteiras, a começar pela imprecisão e ambiguidade conceitual (Silveira de Souza et al., 2020; Zeitz et al., 2009). A denominação não parece levar em conta, na devida medida, o fato de que, ao longo de suas carreiras, os indivíduos tendem a cruzar barreiras representadas, entre outros aspectos, por mudanças de função, de indústria ou setor de atuação e de localização geográfica (Inkson et al., 2012). Nem mesmo o incremento da mobilidade interorganizacional é ponto pacífico na literatura e alguns dos estudos que se debruçaram sobre o tema apontaram tão somente pequenas alterações no giro da mão de obra nas últimas décadas, contrapondo-se às alegações de superação da carreira organizacional em favor da emergência e dominância das carreiras sem fronteiras (Inkson, Gunz, Ga-

nesh, et al., 2012; Rodrigues & Guest, 2010). Outra crítica recorrente diz respeito às reduzidas evidências empíricas associadas aos pressupostos das carreiras sem fronteiras (Cohen & Mallon, 1999; Pringle & Mallon, 2003), cujo foco de análise tende a recair sobre empresas de subsetores específicos e com dinâmicas muito particulares de funcionamento, a exemplo das indústrias de alta tecnologia do Vale do Silício (Saxenian, 1996), de filmes (Jones, 2010; Jones & DeFillippi, 1996) e de biotecnologia (Eaton & Bailyn, 2000).

Outras críticas usualmente endereçadas às carreiras em fronteiras podem ser extensíveis às demais modalidades (proteana, caleidoscópica e sustentável). Primeiramente, ressalta-se que todas as perspectivas aqui apresentadas tendem a não se debruçar sobre as carreiras de trabalhadores pouco qualificados, tampouco sobre a multiplicidade de diferenças culturais que atravessam o conceito de carreira. No primeiro caso, tende-se a privilegiar trilhas profissionais, gerenciais e hierárquicas, ocultando-se, assim, um contingente maciço da força de trabalho, cuja precariedade das condições laborais encontra-se associada a níveis reduzidos de remuneração e benefícios, proteção legal e treinamento (Blustein et al., 2002). Em segundo lugar, ao privilegiar as carreiras de trabalhadores anglo-saxões, assume-se o risco de universalização de trajetórias de carreiras de um seleto grupo de trabalhadores *white collar* norte-americanos (Walton & Mallon, 2004, p. 92), refletindo, assim, a reificação de uma cultura marcada pelo individualismo (Chudzikowski et al., 2009). Essa crítica foi referendada por pesquisas

realizadas em diferentes países, tais como Bélgica (De Caluwé et al., 2014), Nigéria (Ituma & Simpson, 2009), Reino Unido e China (Pang, 2003), Nova Zelândia (Staniland et al., 2021) e Oriente Médio Árabe (Afiouni, 2014; Tlaiss, 2014). A normalização do construto “carreiras sem fronteiras” tem o condão de suprimir, ainda, barreiras impostas aos indivíduos em virtude de seu contexto de origem (Mayrhofer et al., 2005), faixa etária (Tempest & Coupland, 2017), gênero (Gander, 2019; Ross-Smith & Huppertz, 2010) e religião (Wissman et al., 2021).

Um aspecto não menos relevante é a não tematização da dimensão do poder e do conflito nas “novas” carreiras (Schneidhofer et al., 2015). Mesmo no caso da carreira ca-leidoscópica, em que a análise é perpassada pela dimensão de gênero, o debate tende a naturalizar o “lugar” culturalmente subordinado da mulher nas organizações, contexto atravessado por estruturas patriarcais de poder (Nielsen, 2017). Descrever a decisão *opt-out* como o exercício puro e simples de livre escolha pelas mulheres implica a não responsabilização de organizações e instituições públicas pelo desenvolvimento de políticas que impactem positivamente o conflito trabalho-família, sem falar no não-reconhecimento de constrangimentos culturais e estruturais históricos que reforçam estereótipos que associam homens e mulheres aos domínios público e privado, respectivamente (Kupeberg & Stone, 2008; Vavrus, 2007).

Outra crítica dirigida especificamente às carreiras sem fronteiras e sustentável, porém cabível às demais, afirma que tais perspectivas não só expressam, como legi-

timam, um discurso neoliberal que implica a transferência de parcela dos riscos corporativa para os empregados (Roper et al., 2010). A recepção positiva desse discurso pelo campo dos estudos de carreira pode ser explicada, ao menos parcialmente, pela existência de um entrelaçamento discursivo (Gay et al., 1996) das carreiras contemporâneas com noções diversas como mérito, flexibilidade, empregabilidade, proatividade e autenticidade (Bal et al., 2020; Silveira de Souza et al., 2020). Tal crítica está intimamente associada à forte ênfase que as “novas” carreiras atribuem, em uma base não relacional (Silveira de Souza, 2022), à dimensão da agência, às custas do indevido reconhecimento do impacto de múltiplos fatores externos sobre a construção das carreiras (Anderson et al., 2020; Mayrhofer et al., 2007).

Em resposta às críticas elencadas, propõe-se que a emergência, no início dos anos 2000, de uma perspectiva de carreira assentada sobre a teoria da prática bourdieusiana (Iellatchitch et al., 2003) pode ser lida como uma reação à ampla desconsideração das dimensões contextuais de análise que vêm dominando os estudos de carreira a partir de meados da década de 1990 (Mayrhofer et al., 2007). Pesquisas alinhadas a tal abordagem tendem a valorizar a dimensão contextual, jogando luz sobre múltiplas barreiras interpostas ao longo das trajetórias individuais (Gander, 2022), relacionadas a aspectos como aging (Tempest & Coupland, 2017), cultura/etnia (Eggenhofer-Rehart et al., 2018; McCann & Monteath, 2020), gênero (Gander, 2019; Ross-Smith & Huppertz, 2010), origem social (Mayrhofer et al., 2005) e religião (Wissman et al., 2021).

Referências

- Afiouni, F. (2014). Women's careers in the Arab Middle East: Understanding institutional constraints to the boundaryless career view. *Career Development International*, 19(3), 314–336. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0061>
- Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). #Trending topics in careers: a review and future research agenda. *Career Development International*, 22(6), 586–627. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0143>
- Anderson, T., Bidwell, M., & Briscoe, F. (2020). External factors shaping careers. In *The Routledge companion to career studies* (pp. 180–200).
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & Defillippi, R. J. (1995). Intelligent intelligent enterprise. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 7–22.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). The boundary career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 3–20). Oxford University Press.
- Bal, P. M., Matthews, L., Dóci, E., & McCarthy, L. P. (2020). An ideological analysis of sustainable careers: identifying the role of fantasy and a way forward. *Career Development International*, 26(1), 83–101. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2020-0114>
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 9(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Baruch, Y., Bhaskar, A. U., & Mishra, B. (2020). Career dynamics in India: A two-wave study of career orientations and employability of graduates. *Personnel Review*, 49(3), 825–845. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0429>
- Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022). The why, what and how of career research: A review and recommendations for future study. *Career Development International*, 27(1), 135–159. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2021-0251>
- Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), 3–20. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2013-0137>
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355–372. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12107>
- Beigi, M., Nayyeri, S., & Shirmohammadi, M. (2020). Driving a career in Tehran: Experiences of female internet taxi drivers. *Journal of Vocational Behavior*, 116(March 2019), 103347. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103347>
- Blustein, D. L., Chaves, A. P., Diemer, M. A., Gallagher, L. A., Marshall, K. G., Sirin, S., & Bhati, K. S. (2002). *Voices of the forgotten half: The role of social class in the school-to-work transition*. 49(3), 311–323. <https://doi.org/10.1037//0022-0167.49.3.311>

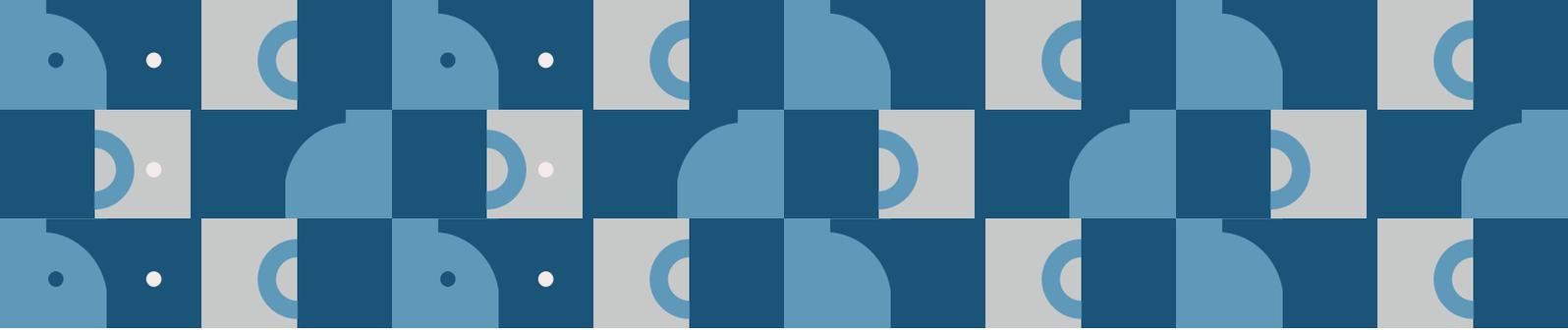
- Callanan, G. A., Perri, D. F., & Tomkowicz, S. M. (2017). Career Management in Uncertain Times: Challenges and Opportunities. *Career Development Quarterly*, 65(4), 353–365. <https://doi.org/10.1002/cdq.12113>
- Chudzikowski, K., Demel, B., Mayrhofer, W., Briscoe, J. P., Unite, J., Bogic, B., Hall, D. T. T., Heras, M. Las, Shen, Y., & Zikic, J. (2009). *Copyright © The British Psychological Society Career transitions and their causes : A country-comparative perspective Copyright © The British Psychological Society*. 825–849. <https://doi.org/10.1348/096317909X474786>
- Cohen, L., & Mallon, M. (1999). The Transition from Organisational Employment to Portfolio Working: Perceptions of 'Boundarylessness'. *Work, Employment and Society*, 13(2), 329–352. <https://doi.org/10.1177/09500179922117962>
- De Caluwé, C., Van Dooren, W., Delafortry, A., & Janvier, R. (2014). Mind-sets of boundaryless careers in the public sector: The vanguard of a more mobile workforce? *Public Personnel Management*, 43(4), 490–519. <https://doi.org/10.1177/0091026014528479>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117(June), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 116–131). Sage Publications.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2022). Boundaryless careers and algorithmic constraints in the gig economy. *International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4468–4498. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1953565>
- Eaton, S., & Bailyn, L. (2000). Career as life path: tracing work and life strategies of biotech professionals. In M. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Eds.), *Career frontiers: new conceptions of working lives* (pp. 177–198). Oxford University Press.
- Eggenhofer-Rehart, P. M., Latzke, M., Pernkopf, K., Zellhofer, D., Mayrhofer, W., & Steyrer, J. (2018). Refugees' career capital welcome? Afghan and Syrian refugee job seekers in Austria. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 31–45. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.004>
- Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2011). Examining the impact of protean and boundaryless career attitudes upon subjective career success. *Journal of Management and Organization*, 17(4), 460–474. <https://doi.org/10.1017/s1833367200001395>
- Fleisher, C., Khapova, S. N., & Jansen, P. G. W. (2014). Effects of employees' career omptencies development on their organizations: Does satisfaction matter? *Career Development International*, 19(6), 700–717. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2013-0150>
- Gander, M. (2019). Let the right one in: A Bourdieusian analysis of gender inequality in universities' senior management. *Gender, Work and Organization*, 26(2), 107–123. <https://doi.org/10.1111/gwao.12327>

- Gander, M. (2022). A holistic career framework: Integrating Bourdieu and career theory. *Australian Journal of Career Development, 31*(1), 14–25. <https://doi.org/10.1177/10384162211070081>
- Gay, P. du, Salaman, G., & Rees, B. (1996). The conduct of management and the management of conduct: Contemporary managerial discourse and the constitution of the “competent” manager. *Journal of Management Studies, 33*(3), 263–282.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S23–S40. <https://doi.org/10.1002/job.1908>
- Gunz, H., Evans, M., & Jalland, M. (2000). Career boundaries in a “boundaryless” world. In M. Peiperl, M. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Eds.), *Career frontiers: New conceptions of working lives* (pp. 24–53). Oxford University Press.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics, 26*(3), 22–37. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(98)90012-2)
- Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2018). Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 129–156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631>
- Iellatchitch, A., Mayrhofer, W., & Meyer, M. (2003). Career fields: A small step towards a grand career theory? *The International Journal of Human Resource Management, 14*(5), 728–750. <https://doi.org/10.1080/0958519032000080776>
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2012). Boundaryless careers: Bringing back boundaries. *Organization Studies, 33*(3), 323–340. <https://doi.org/10.1177/0170840611435600>
- Ituma, A., & Simpson, R. (2009). *The ‘boundaryless’ career and career boundaries : Applying an institutionalist perspective to ICT workers in the context of Nigeria. 62*(5), 727–761. <https://doi.org/10.1177/0018726709103456>
- Jones, C. (2010). *Finding a place in history : Symbolic and social networks in creative careers and collective memory. 748*(March), 726–748. <https://doi.org/10.1002/job>
- Jones, C., & DeFillippi, R. J. (1996). Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *Academy of Management Perspectives, 10*(4), 89–103. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145322>
- Kalleberg, A. L. (2012). Job quality and precarious work: Clarifications, controversies, and challenges. *Work and Occupations, 39*(4), 427–448. <https://doi.org/10.1177/0730888412460533>

- Knowles, J., & Mainiero, L. (2021). Authentic talent development in women leaders who opted out: Discovering authenticity, balance, and challenge through the kaleidoscope career model. *Administrative Sciences, 11*(2). <https://doi.org/10.3390/admsci11020060>
- Kost, D., Fieseler, C., & Wong, S. I. (2020). Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron? *Human Resource Management Journal, 30*(1), 100–113. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12265>
- Kupeberg, A., & Stone, P. (2008). The media depict of women who opt out. *Gender & Society, 22*(4), 497–517.
- Li, Y. (2018). Linking protean career orientation to well-being: the role of psychological capital. *Career Development International, 23*(2), 178–196. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2017-0132>
- Mainiero, L. A., & Gibson, D. E. (2018). The Kaleidoscope Career Model Revisited. *Journal of Career Development, 45*(4), 361–377. <https://doi.org/10.1177/0894845317698223>
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). *Kaleidoscope careers : An alternate explanation for the "opt-out" revolution. 19*(1).
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Iellatchitch, A. (2005). Career habitus revisited. Complicated and incomprehensible answers to questions nobody asked? *21st Collo-Quium of the European Group for Organizational Studies (EGOS), Berlin, Germany, 30 June - 2 July 2005*.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. (2007). Contextual issues in the study of careers. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 215–240). SAGE Publications.
- McCann, L., & Monteath, G. (2020). Restoring the missing context in HRM: Habitus, capital and field in the reproduction of Japanese repatriate careers. *Human Resource Management Journal, 30*(4), 478–493. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12279>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1996). Twenty-first century careers. In D. Arthur, Michael; Rousseau (Ed.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 97–115). Oxford University Press.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior, 15*(4), 365–380. <https://doi.org/10.1002/job.4030150406>
- Müller, C. V., & Scheffer, A. B. B. (2022). Por que adotar a perspectiva da sustentabilidade nos estudos de carreira? Ensaio teórico sobre os pilares e a importância da discussão. *Revista de Administração de Empresas, 62*(5). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220506>
- Müller, C. V., Scheffer, A., Macke, J., & Vavclavik, M. C. (2022). Towards Career Sustainability: A Systematic Review to Guide Future Research. *BAR - Brazilian Administration Review, 19*(4). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022220108>
- Nielsen, M. W. (2017). *Reasons for Leaving the Academy : a Case Study on the 'Opt Out' Phenomenon among Younger Female Researchers. 24*(2). <https://doi.org/10.1111/gwao.12151>

- Pang, M. (2003). *Boundaryless careers ? The (in-)voluntary (re-) actions of some Chinese in Hong Kong and Britain. August*, 809–821. <https://doi.org/10.1080/0958519032000080811>
- Park, Y., Lee, J. G., Jeong, H. J., Lim, M. S., & Oh, M.-R. (2022). How does the protean career attitude influence external employability? The roles of career resilience and proactive career behavior. *Industrial and Commercial Training*, 54(2), 317–332. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2021-0045>
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4), 7–22.
- Pringle, J. K., & Mallon, M. (2003). Challenges for the boundaryless career odyssey. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 839–853. <https://doi.org/10.1080/0958519032000080839>
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046–2069. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: a Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152. <https://doi.org/10.2307/256773>
- Rodrigues, R. A., & Guest, D. (2010). *Have careers become boundaryless ?* <https://doi.org/10.1177/0018726709354344>
- Rodrigues, R., Guest, D., & Oliveira, T. C. (2022). Are participants in the ‘new career’ good organizational citizens? *International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2662–2687. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1900322>
- Roper, J., Ganesh, S., & Inkson, K. (2010). Neoliberalism and knowledge interests in boundaryless careers discourse. *Work, Employment and Society*, 24(4), 661–679. <https://doi.org/10.1177/0950017010380630>
- Ross-Smith, A., & Huppatz, K. (2010). Management, women and gender capital. *Gender, Work and Organization*, 17(5), 547–566. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00523.x>
- Saxenian, A. (1996). Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley. In *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 23–39). Oxford University Press.
- Schneidhofer, T. M., Latzke, M., & Mayrhofer, W. (2015). Careers as sites of power: a relational understanding of careers based on Bourdieu’s cornerstones. In A. Tatli, M. F. Özbilgin, & M. Karatas-Özkan (Eds.), *Pierre Bourdieu, organization and management* (pp. 19–36). Routledge.
- Sherif, K., Nan, N., & Brice, J. (2020). Career success in academia. *Career Development International*, 25(6), 597–616. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2019-0232>

- Silveira de Souza, F. A. (2022). O degate agência-estrutura nos estudos de carreira: Avanços a partir de uma abordagem noebourdieusiana. *Revista Gestão e Planejamento, Salvador*, 23, 550–565. <https://doi.org/10.53706/gep.v.23.7298>
- Silveira de Souza, F. A., Lemos, A. H. da C., & Silva, M. A. de C. (2020). Metamorfoses de um discurso: Carreiras sem fronteiras e o novo espírito do capitalismo. *Organizações & Sociedade*, 27(92), 95–112. <https://doi.org/10.1590/1984-9270925>
- Staniland, N. A., Harris, C., & Pringle, J. K. (2021). Indigenous and boundaryless careers: cultural boundaries in the careers of Māori academics. *International Journal of Human Resource Management*, 32(16), 3527–3546. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1651377>
- Tempest, S., & Coupland, C. (2017). Lost in time and space: Temporal and spatial challenges facing older workers in a global economy from a career capital perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(15), 2159–2183. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128455>
- Tlaiss, H. A. (2014). Between the traditional and the contemporary: Careers of women managers from a developing middle eastern country perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2858–2880. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.914054>
- Tomlinson, J., Baird, M., Berg, P., & Cooper, R. (2018). Flexible careers across the life course: Advancing theory, research and practice. *Human Relations*, 71(1), 4–22. <https://doi.org/10.1177/0018726717733313>
- Van der Heijden, B. I. J. M., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. *Handbook of Research on Sustainable Careers, 2007*, 1–19. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00006>
- Van Maanen, J. (2020). Foreword. In H. Gunz, M. Lazarova, & W. Mayrhofer (Eds.), *The Routledge companion to career studies* (pp. xx–xxv). Routledge.
- Vardi, Y., & Vardi, I. (2020). The dark side of organizational careers. In H. Gunz, M. Lazarova, & W. Mayrhofer (Eds.), *The Routledge companion to career studies* (pp. 256–272). Routledge.
- Vavrus, M. D. (2007). Opting out moms in the news. *Feminist Media Studies*, 7(1), 47–63. <https://doi.org/10.1080/14680770601103704>
- Walton, S., & Mallon, M. (2004). Redefining the Boundaries? Making Sense of Career in Contemporary New Zealand. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(1), 75–95. <https://doi.org/10.1177/1038411104039470>
- Wissman, A. D. M., Moraes, J. P., Andrade, A. G. M., & Jeremias Junior, J. (2021). Trabalhadores do batuque: a carreira numa religião afro-gaúcha. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(4), 1003–1015. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200190>
- Zeitz, G., Blau, G., & Fertig, J. (2009). *Boundaryless careers and institutional resources*. 20(2), 372–398. <https://doi.org/10.1080/09585190802670763>



Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações e no Trabalho

Darcy Mitiko Mori Hanashiro – UPMackenzie

Como resultado da diversificação do mercado de trabalho e da globalização econômica, os locais de trabalho tornaram-se cada vez mais heterogêneos (Qin, Muenjohn & Chhetri, 2014). Este fato tem despertado crescente interesse acadêmico em temáticas direcionadas à diversidade e inclusão no local de trabalho (Shore, Cleveland, & Sanchez, 2018). A inclusão torna-se cada vez mais um conceito focal para pensar e trabalhar com a diversidade (Ferdman, 2014) e para “promover sistematicamente a igualdade social em várias dimensões da identidade” (Ferdman, 2017, p. 2).

As conceitualizações de diversidade no local de trabalho consideram os vários atributos que diferenciam pessoas e as dimensões de diversidade. Loaden e Rosemer (1991) propuseram duas dimensões da diversidade. As dimensões primárias referem-se às diferenças humanas que são imutáveis (ou não passível de controle) sendo inatas e/ou que exercem um impacto importante na nossa socialização precoce com implicações ao longo da vida (idade,

etnia, gênero, habilidade/qualidade físicas, raça e orientação sexual/afetiva). As dimensões secundárias são aquelas que podem ser mudadas, na medida que são diferenças que nós adquirimos, descartamos e/ou modificamos ao longo de nossas vidas. Podem incluir: escolaridade, localização geográfica, renda, estado civil, experiência militar, crenças religiosas, experiência de trabalho, entre outras. Essas dimensões modelam nossa autoimagem assim como nossa visão de mundo.

Com foco na mistura das diferenças individuais, Nkomo & Cox, 2000 (p.335) conceituam diversidade como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”. Embora muitos atributos possam ser usados para diferenciar indivíduos, os mais salientes ou visíveis numa dada situação são esperados ser os marcadores de diversidade. No nível de grupo, Jackson, Joshi e Erhardt (2003, p. 802) definem a diversidade como “a distribuição de atributos pessoais entre membros interdependentes de uma unidade de

trabalho". Uma visão de diversidade para além das diferenças humanas encontra-se em Thomas Jr. (2000, p.354): "Diversidade, despida de sua bagagem cultural e política, refere-se a qualquer mistura coletiva (pessoas, sistemas, funções, tipos de atividades e assim por diante) caracterizada por semelhanças e diferenças".

Diversidade e inclusão são conceitos separados e diferentes (Roberson, 2006; Mor Barak, 2015). Diversidade descreve a composição do grupo, a diferença demográfica entre membros, enquanto a inclusão descreve o quanto indivíduos são permitidos participar e são habilitados a contribuir plenamente no grupo (Miller, 1998). Diversidade refere-se às diferenças demográficas, incluindo atributos observáveis ou facilmente detectados (por ex.: gênero, raça, idade) e menos observáveis (por ex.: diferenças culturais, cognitivas e técnicas funcionais) (Roberson, 2006). Inclusão, por sua vez, refere-se às "percepções dos empregados de que sua contribuição (única) para a organização é apreciada e sua ampla participação é encorajada" (Mor Barak, 2015, p.85).

Feitas as distinções entre diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, é importante entender o conceito de inclusão. O campo de estudo em inclusão é mais recente em relação à diversidade, tanto teórica como empiricamente.

Mor Barak e Cherin (1998, p. 48) apresentaram um conceito seminal de inclusão-exclusão como um "continuum do grau em que os indivíduos se sentem parte de processos organizacionais críticos, como

acesso a informações e recursos, envolvimento em grupos de trabalho e capacidade de influenciar o processo decisório". Com destaque às necessidades individuais, Shore et al., (2011, p. 1265) definiram inclusão como "o grau em que um funcionário percebe que é um membro estimado do grupo de trabalho por meio de um tratamento que satisfaz suas necessidades de pertencimento e singularidade". Jansen, Otten, van der Zee e Jans (2014, p.5) complementam o conceito de Shore et al. (2011) e definem inclusão como "o grau em que um indivíduo percebe que o grupo lhe proporciona um senso de pertencimento e autenticidade".

Mor Barak (2014, p. 155) aprimora e circunstancia o conceito: "inclusão-exclusão no local de trabalho refere-se ao senso do indivíduo de fazer parte do sistema organizacional, tanto nos processos formais, como o acesso a informações e canais de tomada de decisão, quanto nos processos informais, como o 'espaço do bebedouro' e as reuniões de almoço em que a troca de informações e as decisões ocorrem informalmente".

Ampliar a diversidade e promover a inclusão no ambiente de trabalho é um desafio para as organizações que necessitam desenvolver uma gestão de recursos humanos orientada para diversidade, ou seja, práticas alinhadas com as metas de gestão da diversidade (Meena & Vanka, 2017). Em linhas gerais, os objetivos da gestão da diversidade são aumentar a justiça social por meio da criação de um ambiente organizacional no qual ninguém seja privilegiado ou em desvantagem devido a características como raça ou gênero (Cox & Blake, 1991). Logo,

subjacente à gestão da diversidade reside uma ideia sobre tratamento de igualdade ou de equidade, relacionados à justiça social. Igualdade (*equality*) significa nivelar ou minimizar as disparidades entre as pessoas. A equidade (*equity*), por outro lado, trata da obtenção de justiça por meio de alocações que correspondem às contribuições que os indivíduos fazem (Utting, 2007). Em outras palavras, igualdade significa dar a cada indivíduo ou grupo de pessoas os mesmos recursos, ou oportunidades e a equidade reconhece que cada pessoa tem circunstâncias idiossincráticas e aloca recursos e oportunidades necessárias para atingir um resultado igual.

Essas concepções poderiam condicionar as práticas de gestão da diversidade das empresas. Liff (1997) oferece um caminho a ser considerado. A autora propõe duas rotas para gerenciar a diversidade: 1) dissolução das diferenças, com foco em políticas de igualdade e envolve iniciativas que enfatizam o individualismo; e, 2) valorização (com base social) das diferenças que enfoca o desenvolvimento de grupos sub-representados. Busca-se, nessa estratégia, evitar a perpetuação da desigualdade social e oportunizar condições para futura política com foco em igualdade. Isso posto, como possibilidade de estudos na temática, sugere-se endereçar pesquisas que abordem simultaneamente a diversidade e inclusão, com promoção de igualdade de oportunidades e/ou da equidade. A diversidade sem inclusão pode ser uma mera inserção de indivíduos, deixando a organização de alavancar os potenciais benefícios da diversidade.

Referências

- Cox Jr., T.; Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263.
- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. In B. M. Ferdman (Ed.). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 3-54). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385.
- Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics *Employee Relations*. 19(1), 11-26.
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America!* EUA: McGraw-Hill.
- Meena, K., & Vanka, S. (2017). Developing an empirical typology of diversity-oriented

- human resource management practices. *Journal of Management Development*, 36(7), 915-929.
- Miller, F.A. (1998). Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. *Public personnel management*, 27(2), 151-160.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.
- Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.
- Nkomo, S. M., & Cox Jr., T. (1998). Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R. et al., *Handbook de estudos organizacionais*, São Paulo: Atlas. 334-360.
- Qin, J., Muenjohn, N., & Chhetri, P. (2014). A review of diversity conceptualizations: Variety, trends, and a framework. *Human Resource Development Review*, 13(2), 133-157.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Shore, L.M.; Cleveland, J.N.; Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*. 28(2), 176-189, June 2018.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Thomas JR., R. R. (2000). A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBLEIN, F. GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. *A organização do futuro*. São Paulo: Futura. p. 355.
- Utting, P. (2007). CSR and equality. *Third World Quarterly*, 28(4), 697-712.

Preconceitos nas Organizações: discutindo o etarismo

Darcy Mitiko Mori Hanashiro - UPMackenzie
Diogo Henrique Helal – FUNDAJ e PROPAD/UFPE

O debate (e a prática) ligada a governança ambiental, social e corporativa (a partir da disseminação da sigla ESG) tem trazido a diversidade e o combate ao preconceito nas organizações para o centro do debate. As organizações têm empreendido esforços para garantir, de um lado, uma força de trabalho mais diversa, e, de outro, para combater o preconceito nas organizações.

Tal fenômeno, contudo, não é recente. Jones et al. (2017) lembram que machismo e sexismo seguem presentes nas organizações, e se traduzem em discriminação no ambiente de trabalho. E tem sido estudado em diversas áreas do conhecimento, especialmente na administração, psicologia e sociologia, com contribuições distintas, conforme apontam LaVan & Lopez (2023), proporcionando assim aos estudiosos uma compreensão holística do preconceito e da discriminação no local de trabalho.

Para além do machismo e do sexismo, o ambiente organizacional também é marcado por outros preconceitos, e o de interesse deste verbete é o etarismo. A Organização Mundial da Saúde (WHO/OMS, 2015) resalta que o etarismo pode atualmente ser mais pervasivo que o sexismo e o racismo. No ambiente de trabalho o etarismo resulta em discriminação de trabalhadores mais velhos (Palmore, 2015) com consequências, inclusive, para a contratação de pessoas, conforme indicam Abrams, Swift e Drury (2016), por exemplo.

Cumprido destacar que o termo “*age-ism*” foi cunhado por Butler² em 1969 e surge no contexto da sociedade estadunidense em que o autor postulou a necessidade de se considerar uma forma de intolerância (*bigotry*), ao lado do racismo e sexismo: a “discriminação por idade ou *age-ism*, pre-

2 Robert N. Butler, médico estadunidense, gerontologista e psiquiatra (nascimento: 21 de janeiro de 1927, Nova York. Falecimento: 4 de julho de 2010, Nova Iorque (wikipedia.org). Em 1975, fundou o *National Institute on Aging* e, em 1982, criou o primeiro departamento de geriatria nos Estados Unidos.

conceito de um grupo etário em relação a outros grupos etários” (1969, p. 243).

Na língua inglesa, a palavra *ageism* é universalmente usada, tanto na literatura acadêmica como em publicações não científicas. No Brasil, contudo, o termo *ageism* aparece traduzido de diferentes formas na literatura. Encontramos termos como ageismo, idadeismo ou etarismo.

O ageismo é um neologismo de *ageism*, que faz sentido para quem conhece a palavra “*age*” em inglês, diferentemente do neologismo aplicado em sexismo (*sexism*) ou racismo (*racism*) plenamente compreensível por falantes da língua portuguesa. O termo idadeismo, derivado de idade + ismo é particularmente referenciado em textos produzidos por autores portugueses, mas também, em menor escala na literatura brasileira. Poderia ser pensado como uma tradução literal de *ageism*.

Considerando o conceito pioneiro de Butler, acima descrito, o *ageism* enquanto fenômeno origina de um grupo etário em relação a outro grupo etário. Neste sentido, o termo etarismo (etarário + ismo) expressa intrinsecamente o conceito original. Observa-se que a literatura científica nacional tem adotado mais recorrentemente o termo etarismo.

Butler ao reconhecer o etarismo como um fenômeno complexo desenvolveu uma nova e mais complexa definição: “um processo sistemático de estereotipia e discriminação contra pessoas porque elas são mais velhas, assim como o racismo e sexismo fazem isso em relação à cor e ao gênero.”

(Butler, 1975, p. 12). Posteriormente, Butler (1980, p.8) considera três aspectos distintos, porém inter-relacionados, do etarismo: 1) Atitudes preconceituosas em relação aos idosos, à velhice e ao processo de envelhecimento, inclusive atitudes adotadas pelos próprios idosos; 2) Práticas discriminatórias contra os idosos, principalmente no emprego, mas também em outros papéis sociais; 3) Práticas e políticas institucionais que perpetuam crenças estereotipadas sobre o envelhecimento e idosos ainda que não de forma intencional, reduzem suas oportunidades de uma vida satisfatória e deterioram sua dignidade pessoal.

Tecnicamente, o etarismo é definido como o preconceito contra qualquer pessoa com base na idade (Nelson, 2009). Embora algumas pesquisas sobre discriminação por idade tenham se concentrado em atitudes e estereótipos negativos em relação a adolescentes e crianças (denominados “etarismo juvenil”), a maioria das pesquisas sobre etarismo tende a se concentrar no preconceito contra adultos mais velhos (Nelson, 2002, 2005).

Palmore (1999, p. 4), pesquisador seminal, define etarismo como “qualquer preconceito ou discriminação contra ou a favor de um grupo etário”. Complementa a definição afirmando que o “preconceito contra um grupo etário é um estereótipo negativo sobre esse grupo ou uma atitude negativa baseada em um estereótipo. Discriminação contra um grupo etário é o tratamento negativo inadequado de membros desse grupo etário”. Os estereótipos são mais cognitivos e as atitudes mais afetivas, embora ambos tendam a estar associados.

Para o autor, estereótipos, atitudes e discriminação etários podem ser positivos e negativos, com predomínio do último. Da mesma forma que o etarismo pode ser pessoal e institucional. O pessoal refere-se ao preconceito ou discriminação por parte dos indivíduos, enquanto o institucional está relacionado à política de uma instituição ou organização que discrimina a favor ou conta os idosos.

Conceitualmente, considerando os autores seminais da gerontologia e que tornaram clássicos na literatura nos estudos organizacionais e com base na abordagem tripartite de atitudes da psicologia social (Rosemberg & Hovland, 1960) o etarismo no local de trabalho pode ser definido como: estereótipos positivos ou negativos (elemento cognitivo), preconceitos (elemento afetivo) e/ou discriminação (intenção de comportamento), contra trabalhadores mais velhos com base na idade cronológica ou na percepção de idade. O etarismo pode ser explícito ou implícito e se expressar no nível individual ou organizacional. Manifesta-se no nível organizacional, por meio de práticas e políticas de Recursos Humanos.

O etarismo no local de trabalho continua a ser uma ocorrência comum. Revela-se na forma de tratamento negativo no ambiente de trabalho, menos acesso a aumentos salariais e promoções, aposentadoria antecipada forçada e práticas discriminatórias na contratação (Levy & Macdonald, 2016). Em geral, considera-se um trabalhador mais velho aquele com idade entre 45 e 50 anos, dependendo da área de atuação e setor econômico.

Os estereótipos sobre membros de grupos etários podem se traduzir em discriminação dirigida a trabalhadores mais velhos ou mais jovens. Essa discriminação pode se manifestar em decisões de recursos humanos, como contratação, oportunidades de treinamento, avaliação de desempenho e demissão (Truxillo, Finkelstein, Pytlovany & Jenjins, 2015).

Cumprir lembrar que o etarismo costuma se manifestar nas organizações em conjunção com outros preconceitos, especialmente aqueles ligados a gênero. Chonody (2016), Spedale, Coupland e Tempest (2014) e Jyrkinen (2014) afirmam que há forte associação entre gênero e idade, quando se trata do etarismo. Chonody (2016) considera, em especial, que o sexismo e etarismo estão associados em um processo de preconceitos interligados.

Avançando sobre o tema, Malinen e Johnston (2013), a partir de um experimento que pesquisou o fenômeno com base em instrumentos auto-respondidos (técnicas “explícitas”) e instrumentos indiretos, para mensurar atitudes em relação a trabalhadores mais velhos, encontrou que o etarismo tende a aparecer de modo mais implícito que explícito. Isso reforça a necessidade de se pesquisar o fenômeno de modo mais aprofundado, e não apenas a partir da aplicação de escalas de percepção.

Entende-se que questões como significados e experiências de etarismo na percepção de idosos são relevantes, porém pouco estudadas (Minichiello, Browne & Kendig, 2000).

Por fim, Ojala, Pietilä e Nikander (2016) destacam que variações contextuais têm forte poder explicativo para a manifestação e compreensão do etarismo. Para Ojala, Pietilä e Nikander (2016, p. 44): “as experiências e interpretações do etarismo são estruturadas pelo contexto interacional em questão”.

Referências

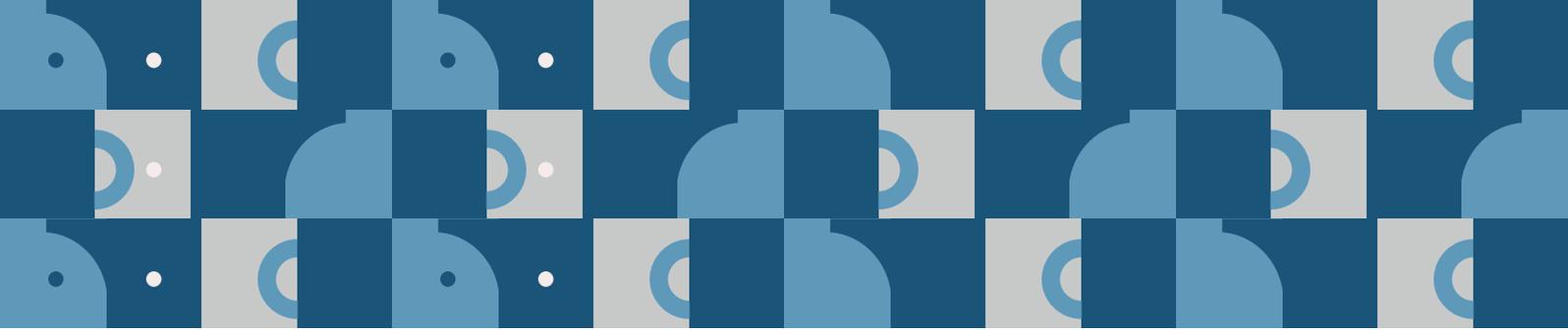
- Abrams, D.; Swift, H., & Drury, L. (2016). Old and unemployable? How age-based stereotypes affect willingness to hire job candidates. *Journal of Social Issues*, 72(1) 105-121. <https://doi.org/10.1111/josi.12158>
- Butler, R. N. (1969). Age-ism: Another Form of Bigotry. *The Gerontologist*, 9(4), 243-246. https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243
- Butler, R. N. (1975). *Why survive? Being old in America*. New York: Harper and Row.
- Butler, R. N. (1980). Ageism: a Foreword. *Journal of Social Issues*, 36(2), 8-11. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x>
- Chonody, J. (2016). Positive and negative ageism: the role of benevolent and hostile sexism. *Journal of Women and Social Work*, 31(2), 207-218. <https://doi.org/10.1177%2F0886109915595839>
- Jones, K. P., Sabat, I. E., King, E. B., Ahmad, A., McCausland, T. C., & Chen, T. (2017). Isms and schisms: A meta-analysis of the prejudice-discrimination relationship across racism, sexism, and ageism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1076-1110.
- Jyrkinen, M. (2014). Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 175-185. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.07.002>
- LaVan, H. & Lopez, Y.P. (2023). An interdisciplinary approach to examining prejudice at work: a levels of analysis perspective, *Management Decision*, 6 (4), 896-923. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2021-0771>
- Levy, S. R., & Macdonald, J. L. (2016). Progress on understanding ageism. *Journal of Social Issues*, 72(1), 5-25.
- Malinen, S. & Johnston, L. (2013). Workplace ageism: discovering hidden bias. *Experimental Aging Research*, 39(4), 445-465. <https://doi.org/10.1080/0361073x.2013.808111>
- Minichiello, V.; Browne, J. & Kendig, H. (2000). Perceptions and consequences of ageism: views of older people. *Ageing and Society*, 20(3), 253-278. <https://doi.org/10.1017/S0144686X99007710>
- Ojala H, Pietilä I & Nikander P. (2016). Immune to ageism? Men's perceptions of age-based discrimination in everyday contexts. *J Aging Stud*. 39, 44-53. <https://10.1016/j.jaging.2016.09.003>.
- Palmore, E.B. (1999). *Ageism: Negative and Positive*. 2nd ed. Springer Publishing Company, Inc.: New York, NY.
- Rosenberg, M. J., & Hovland, C. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components

of attitudes. In M. Rosenberg, C. I. Hovland, W. McGuire, R. Abelson, & J. Brehm (Eds.), *Attitude organization and change*. (pp. 1-14). New Haven, CT: Yale University Press.

Spedale, S.; Coupland, C. & Tempest, S. (2014). Gendered ageism and organizational routines at work: the case of day-parting in television broadcasting. *Organization Studies*, 35(11), 1585-1604, <https://doi.org/10.1177%2F0170840614550733>

Truxillo, D. M., Finkelstein, L. M., Pytlovany, A. C., Jenkins, J. S., Colella, A. J., & King, E. B. (2015). Age discrimination at work: A review of the research and recommendations for the future. *The Oxford handbook of workplace discrimination*, 1, 129-142.

World Health Organization (WHO) (2015). 10 facts on ageing and the life course. Recuperado de <http://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/10-facts-on-ageing-and-health>.



Preconceitos nas Organizações: discutindo a LGBTQfobia, o capacitismo e a gordofobia

Diego Costa Mendes - UFV

Carlos Augusto Alves de Sousa Júnior - UFV

O preconceito pode ser entendido como uma antipatia ou pré-julgamento sobre determinado sujeito ou coletividade, geralmente baseada em generalizações infundadas e/ou pré-concebidas (Allport, 1954). Essa conceituação, ainda que longeva, pode ser considerada atemporal uma vez que possibilita aprofundamento e especificação sobre distintas formas a partir das quais o preconceito pode se apresentar, tanto no campo social quanto, de forma mais específica, no ambiente de trabalho.

Um dos elementos basilares para o surgimento do preconceito se dá a partir da criação de estereótipos (Allport, 1954), que são comumente associados aos corpos dos sujeitos. Partindo do pressuposto que o corpo é uma elaboração social (Synnott, 1992), para que ele se encaixe em um imaginário “ideal” deve possuir atributos que são moldados pelos padrões corporais, de beleza e de funcionalidade vigentes à época

(Silva, Lima, Japur, Gracia-Arnaiz, & Penaforte, 2018). Sendo assim, o corpo pode ser compreendido enquanto *locus* de materialização do preconceito e discriminação, em especial quando em dissonância dos padrões hegemônicos.

Não raro, tais pressões são transferidas do amplo campo social para a esfera organizacional, materializando-se cotidianamente sobre as relações de trabalho a partir de atos discriminatórios, tratamentos e oportunidades desiguais, e distintos tipos de assédio e exclusão social, trazendo impactos sobre o trabalho, a vivência no ambiente laboral e para a carreira dos trabalhadores.

Os estudos que abordam preconceitos no contexto de trabalho tendem a partir de duas perspectivas. A primeira de cunho mais amplo e generalista reconhece a existência do preconceito como prática nociva ao contexto organizacional para então defender

práticas de gestão de pessoas que estimulem a inclusão, o respeito e valorização das diferenças e o estímulo à diversidade nas organizações, ao acreditar que tal gerencialismo pode gerar vantagem competitiva, estimular ambiente de maior criatividade e inovação, além de contribuir para mitigar a discriminação (Mendes, 2022).

A segunda perspectiva é mais problematizadora, e busca chamar atenção para o fato de que o preconceito se manifesta de forma distinta a depender do grupo e/ou identidades a que se destina. Tal concepção parte da premissa que é necessário reconhecer a pluralidade e complexidade das diferenças humanas para então compreender as singularidades das distintas faces do preconceito. Uma dessas particularidades pode ser evidenciada sobre o corpo, a partir do qual o preconceito pode assumir contornos de LGBTQfobia, capacitismo ou gordofobia.

No caso da **LGBTQfobia**, a tensão se estabelece a partir de expectativas sobre a performance dos(das) trabalhadores e da reiterada conformação entre sexo, gênero e desejo (Borba, 2014), que tendem a excluir identidades não circunscritas no padrão heterocisnormativo ou que performam distante do que este preconiza (Butler, 2017), a exemplo das: lésbicas, gays, bissexuais, transgênero, queers, pessoas intersexo ou não-binários.

Os estudos sobre LGBTQfobia tendem a focar distintas violências enfrentadas por sujeitos dissidentes de gênero e sexualidade; a forma como tais violências interferem nos níveis individuais de satisfação, bem-

-estar, remuneração e convicções pessoais de trabalhadores LGBTQ+; os estereótipos que os julgam inaptos a determinadas ocupações; dificuldades de inserção ou permanência no mercado de trabalho (sobretudo no caso de pessoas transgênero); bem como o julgamento sobre a performance daqueles que desviam das masculinidades e feminilidades preconizadas pela matriz heterocisnormativa (Castro, Silva, & Siqueira, 2021; Mendes & Mendonça, 2021).

No tocante ao **capacitismo**, o preconceito se relaciona a estigmas associados a distintas deficiências. Os atos de preconceito advêm de lógica que hierarquiza os corpos com base na sua adequação aos padrões corporais vigentes e em sua suposta capacidade funcional (Mello, 2016). Tal prática estigmatiza pessoas com deficiência, desestimulando o exercício de atividade laboral, atribuindo estereótipos de incapacidade sobre seus corpos e dificultando sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho, bem como sua ascensão profissional.

Ainda que se perceba uma intensificação no ingresso de pessoas com deficiência (PcD) ao mercado de trabalho – em especial após a Lei Nº 8.213/91 –, persistem os preconceitos e barreiras que impedem o pleno acesso dessas pessoas ao contexto laboral e ao desenvolvimento de suas carreiras. Dentre elas, pode-se citar barreiras urbanísticas, arquitetônicas, nos transportes, na comunicação e informação, atitudinais e tecnológicas, que suscitam dificuldades que se relacionam com a acessibilidade dessas pessoas e suscitam o preconceito e a discriminação (Amâncio & Mendes, 2023).

A terceira manifestação do preconceito sobre o corpo a ser discutida neste verbete é a **gordofobia**. A gordura corporal tende a desqualificar pessoas tidas com “excesso de peso”, a partir de estereótipos que associam a gordura corporal à preguiça e ao descontrole, levando ao estranhamento e discriminação desses corpos, em especial para a atividade laboral. A gordofobia pode ser entendida a partir da “desvalorização e hostilização das pessoas gordas e seus corpos” (Cardoso & Couto, 2017, p. 5). No campo do trabalho, o estigma sobre a gordura corporal e os estereótipos associados às pessoas de corpos gordos tendem a colocar em xeque suas competências e habilidades, subjugando-as ao fracasso e à exclusão social (Lopes & Medeiros, 2017). As discussões sobre gordofobia nas relações de trabalho e contexto organizacional brasileiro ainda são bastante incipientes. Grande parte da produção de conhecimento está centrada na área da saúde, possivelmente por causa do estereótipo da patologização associado ao corpo gordo (Novaes, 2006; Mattos & Luz, 2009).

As citadas formas a partir das quais o preconceito pode se manifestar sobre o corpo reforçam estereótipos negativos que excluem e/ou limitam as potencialidades individuais e coletivas no campo organizacional e do trabalho. Não raro, tais violências provenientes de padrões estético-corporais são utilizadas como parâmetro de aceitação social e têm como consequências: baixa representatividade e oportunidade no ambiente laboral; experiências de assédio; consequências psicológicas, econômicas e sociais aos trabalhadores alvo.

Os preconceitos discutidos são estruturais e muitas vezes são reproduzidos de forma institucionalizada nas organizações, a partir de discurso de ódio camuflado, o que representa uma violação à dignidade humana (Fruett & Zaggo, 2017). A discussão sobre corpo e os preconceitos a ele direcionados se faz necessária no âmbito da gestão de pessoas, a fim de contribuir com o combate das opressões a partir de estratégias que garantam a existências e a vivência de pessoas e/ou grupos vulneráveis no ambiente de trabalho.

Referências

- Allport, G. W., Clark, K., & Pettigrew, T. (1954). The nature of prejudice.
- Borba, R. (2014). A linguagem importa? Sobre performance, performatividade e peregrinações conceituais. *Cadernos pagu*, 441-474.
- Amâncio, D. L. P., & Mendes, D. C. (2023). Pessoa com deficiência e ambiente de trabalho: uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Educação Especial (no prelo)*.
- Butler, J. (2017). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.
- Cardoso, B., & Couto, N. (2017). Gordofobia: o peso do preconceito. Criciúma, SC: *Curso de Jornalismo da Faculdade Satc*.
- Castro, G. H. C., Silva, D. W. G., & Siqueira, M. V. S. (2021). LGBT nas organizações: revisão

são internacional, debate e agenda. *Revista Economia & Gestão*, 21(58), 185-204.

Fruett, A., & Zago, L. F. (2017). Onde estão os corpos gordos da tevê? Uma análise sobre a violência e o ódio no telejornalismo. Canoas, RS: 7º Seminário Brasileiros de Estudos Culturais e Educação.

Lopes, V. R., & Medeiros, C. R. O. (2017). Estigmas da Obesidade no Contexto das Organizações: Abominação, Fracasso e Incapacidade. *Revista Organizações em Contexto*, 13(25), 21-49.

Mattos, R. D. S., & Luz, M. T. (2009). Sobrevivendo ao estigma da gordura: um estudo socioantropológico sobre obesidade. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 19, 489-507.

Mello, A. G. D. (2016). Deficiência, incapacidade e vulnerabilidade: do capacitismo ou a preeminência capacitista e biomédica do Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC. *Ciência & saúde coletiva*, 21, 3265-3276.

Mendes, D. C. (2022). Teoria Queer e gestão da diversidade: uma aproximação possível. *Gestão & Planejamento-G&P*, 23(1).

Mendes, D. C., & Mendonça, J. R. C. (2021). Como é ser diferente em administração? A performance de discentes gays e bissexuais em uma graduação heteronormativa. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 20(3), 483-508.

Novaes, J. D. V. (2006). O intolerável peso da feiúra: sobre as mulheres e seus corpos. *Rio de Janeiro: Garamond*.

Silva, A. F., Lima, T. F., Japur, C. C., Gracia-Arnaiz, M., & Penaforte, F. R. O. (2018). "A magreza como normal, o normal como gordo": reflexões sobre corpo e padrões de beleza contemporâneos. *Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social*, 6(4), 808-813.

Synnott, A. (1992). Tomb, temple, machine and self: The social construction of the body. *British Journal of Sociology*, 79-110.

Envelhecimento, Aposentadoria e Organizações

Diogo Henrique Helal – FUNDAJ e PROPAD/UFPE

O Brasil está passando por uma transformação demográfica significativa, com um aumento expressivo no número de idosos, seguindo uma tendência mundial. Em 2010, a população brasileira totalizava 194,7 milhões de pessoas. Projeções feitas pelo IPEA (Bonifácio; Guimarães, 2021) indicam, contudo, que até 2100 esse número pode diminuir para 156,4 milhões. Essa redução populacional será acompanhada por **mudanças significativas na estrutura etária**, com a proporção de idosos passando de 7,3% em 2010 para potencialmente 40,3% em 2100. Ao mesmo tempo, o percentual de jovens, com menos de 15 anos, pode cair de 24,7% para 9% (Bonifácio; Guimarães, 2021). Tais estimativas destacam o envelhecimento da população brasileira e a diminuição da parcela mais jovem ao longo do século.

Alterar para: A aceleração da transição demográfica vai gerar impactos significativos no Brasil, exigindo adaptações e a implementação de políticas públicas para enfrentar os desafios e atender às neces-

sidades dessa nova realidade demográfica. Isso se torna ainda mais relevante ao considerarmos a aposentadoria, que não deve ser apenas vista como uma questão relacionada à velhice e à saída do trabalho remunerado (Wang; Shultz, 2010). É necessário ampliar a discussão sobre esse tema, levando em conta as mudanças demográficas em curso e suas implicações nas áreas de saúde, previdência e mercado de trabalho.

Aqui, defende-se que a **aposentadoria** deve ser compreendida não apenas como uma decisão, mas como um **processo multidimensional**, no qual as organizações e a Gestão de Pessoas desempenham um papel ativo. O modelo tradicional utilizado para estudar a aposentadoria, conhecido como processo temporal da aposentadoria, baseia-se na ideia de que esse fenômeno geralmente envolve três etapas sequenciais: a) planejamento da aposentadoria; b) decisão da aposentadoria; c) transição e adaptação à aposentadoria (Wang; Shi,

2014; Shultz; Wang, 2011; Wang; Shultz, 2010).

No modelo, a etapa inicial, chamada de **planejamento da aposentadoria**, é caracterizada pelo momento em que o indivíduo começa a discutir com amigos, colegas de trabalho e familiares sobre a proximidade da aposentadoria. Nesse estágio, são geradas as primeiras expectativas e inicia-se a busca por informações que auxiliarão na etapa seguinte. Na etapa de **decisão da aposentadoria**, o indivíduo procura fazer uma comparação entre a importância atribuída ao trabalho e ao lazer, levando em consideração as circunstâncias individuais que influenciam a decisão. Por fim, a etapa de **transição e pós aposentadoria** corresponde ao momento em que o indivíduo busca se adaptar a uma rotina diferente, frequentemente marcada por atividades de lazer, maior dedicação à família, práticas religiosas, trabalho voluntário, entre outras.

O modelo multidimensional da aposentadoria, originado da sociologia, reconhece a complexidade desse fenômeno e enfatiza que sua compreensão não pode ser limitada a apenas um nível de análise. São apresentadas **três dimensões - micro (individual ou biográfica), meso (institucional) e macro (societal)** - que abrangem aspectos específicos e refletem a dinâmica do modelo por meio da inter-relação entre esses níveis (Szinovacs, 2013; Silverstein; Giarruso, 2011; Szinovacs, 2003).

Na dimensão micro, a aposentadoria se manifesta como um conjunto de experiências vividas pelo indivíduo ao longo do processo, desde a pré-aposentadoria até a

pós-aposentadoria. Envolve decisões individuais baseadas em atitudes e comportamentos relacionados à saída do mercado de trabalho.

Na dimensão meso, a aposentadoria é vista como um conjunto de normas, políticas e culturas dentro das organizações, que se manifestam explicita e implicitamente. Isso inclui benefícios concedidos, expectativas geradas com a chegada da aposentadoria, valorização e reconhecimento do indivíduo pela dedicação à organização, bem como estereótipos negativos e discriminações relacionadas à idade no ambiente de trabalho.

Na dimensão macro, a aposentadoria é concebida como uma instituição, sendo influenciada por leis, condições econômicas do país, sistemas de apoio ao aposentado e valores compartilhados pela sociedade. Esses fatores estão além do controle individual e influenciam a aposentadoria e sua transição.

Estudar como os indivíduos se adaptam à aposentadoria permite descobrir, por exemplo, como eles obtêm qualidade de vida após a transição e como lidam com aspectos internos e externos. Para facilitar tais descobertas, algumas perspectivas teóricas têm sido aplicadas ao estudo da adaptação para a aposentadoria, como a teoria do papel, teoria da continuidade, teoria do estágio, teoria do curso de vida e a perspectiva de recurso (Wang, Henkens; Van Solinge, 2011). Acredita-se, no entanto, que as **organizações e a gestão de pessoas** podem e devem desempenhar um **papel mais ativo** nesse processo. Programas de

preparação para a aposentadoria têm sido uma forma pela qual as organizações participam na decisão e no processo de aposentadoria (França; Carneiro, 2009).

Entende-se que a aposentadoria implica a reorganização e construção de projetos para alcançar o bem-estar e estabelecer objetivos claros na nova fase da vida. Portanto, acredita-se que esses programas possam incentivar a reflexão e auxiliar na construção de estratégias para enfrentar a mudança, especialmente para a atual geração de aposentáveis, conhecida como geração sanduíche ou espremida. Essa geração tem adiado a decisão de se aposentar devido à necessidade de auxiliar financeiramente, em muitos casos simultaneamente, seus pais, filhos e netos (Jesus; Wajnman, 2016). Como a aposentadoria implica perdas salariais, o compromisso financeiro que os aposentáveis têm com a família é um fator que contribui para o adiamento da decisão de deixar o emprego.

Por fim, espera-se que a gestão de pessoas consiga tratar a aposentadoria como um fenômeno complexo e multidimensional, não apenas como uma decisão, mas como um processo. De um lado, isso pode ser feito por meio da implementação de programas de preparação para a aposentadoria que não infantilizem o trabalhador e que permitam efetivamente o planejamento para a vida pós-aposentadoria, promovendo uma aposentadoria mais ativa.

De outro, e para além destes importantes programas, é importante tratar o envelhecimento e a aposentadoria em um campo mais amplo, Gestão da Idade (tra-

tada em outro verbete deste dicionário). A partir da Gestão da Idade, as organizações têm também se preocupado em discutir a adaptação do trabalho ao trabalhador mais velho, com o objetivo de facilitar sua permanência ou readaptação. Tal estratégia pode incluir, por exemplo, espaços de aprendizagem e compartilhamento de experiências profissionais entre diferentes gerações de trabalhadores, contribuindo para combater o etarismo nas organizações.

Referências

- Bonifácio, G. M. D. O., & Guimarães, R. R. D. M. (2021). Projeções populacionais por idade e sexo para o Brasil até 2100 (No. 2698). *Texto para Discussão*. IPEA; <http://dx.doi.org/10.38116/td2698>
- França, L. H. de F. P., & Carneiro, V. L. (2009). Programas de preparação para a aposentadoria: um estudo com trabalhadores mais velhos em Resende (RJ). *Revista Brasileira De Geriatria E Gerontologia*, 12(3), 429–447. <https://doi.org/10.1590/1809-9823.2009.00010>
- Jesus, J. C., & Wajnman, S. (2016). Geração sanduíche no Brasil: realidade ou mito?. *Revista Latinoamericana De Población*, 10(18), 43–61. <https://doi.org/10.31406/relap2016.v10.i1.n18.2>
- Shultz KS, Wang M. Psychological perspectives on the changing nature of retirement. *Am Psychol*. 2011 Apr;66(3):170-9. doi: 10.1037/a0022411.

Silverstein, M., Giarrusso, R. (2011). Aging Individuals, Families, and Societies: Micro-Meso-Macro Linkages in the Life Course. In: Settersten, R., Angel, J. (eds) *Handbook of Sociology of Aging*. Handbooks of Sociology and Social Research. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7374-0_3

Szinovacz, M. E. (2003). Contexts and Pathways: Retirement as Institution, Process, and Experience. In G. A. Adams, & T. A. Beehr (Eds.), *Retirement: Reasons, Processes, and Results* (pp. 6-52). Springer.

Szinovacz, M. E. (2013). A multilevel perspective for retirement research. In M. Wang (Ed.), *The Oxford Handbook of Retirement*. New York: Oxford Library of Psychology.

Wang, M., & Shultz, K. S. (2010). Employee Retirement: A Review and Recommendations for Future Investigation. *Journal of Management*, 36(1), 172-206. <https://doi.org/10.1177/0149206309347957>

Wang, M. & Shi, J. (2014). Psychological research on retirement. *Annu Rev Psychol.* 65, 209-33. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115131>

Wang, M., Henkens, K., & van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. *American Psychologist*, 66(3), 204-213. <https://doi.org/10.1037/a0022414>

Gestão da Idade nas Organizações

Anelise Rebelato Mozzato - UPF

Diego Costa Mendes - UFV

O mundo do trabalho se depara com diversos desafios, como o aumento da idade média da força laboral e a mudança de necessidades e valores das novas gerações. Entretanto, as organizações não demonstram estar preparadas para esse novo panorama de diversidade etária (Boehm et al., 2013). Torna-se fundamental lidar com as distintas gerações que coexistem no mundo do trabalho, além de romper com os estereótipos e barreiras relacionadas à idade dos trabalhadores a partir de políticas e práticas de gestão de pessoas (GP) que considerem a gestão da idade (GI) (Tonelli et al., 2020; Silva & Helal, 2022).

Apesar das múltiplas interpretações em relação à GI nas organizações, pode-se afirmar que ela diz respeito ao desenvolvimento de políticas e práticas de GP que levam em consideração a idade, o envelhecimento e o ciclo de vida dos trabalhadores, com o intuito de fomentar ambiente laboral favorável aos trabalhadores, independentemente de suas faixas etárias (Walker, 1998; Walker, 2005; Silverstein, 2008). Adicionalmente,

a GI refere-se a ações voltadas à inclusão e interações concretas e eficazes entre os trabalhadores de todas as faixas etárias, tendo como objetivo promover, entre outros aspectos, a inclusão dos profissionais de diferentes gerações, além de debater e intervir sobre tal diversidade nas organizações (Tonelli et al., 2020; Hanashiro & Pereira, 2020).

A maior concentração de publicações sobre GI encontra-se no Reino Unido, seguido da Suécia, França e Alemanha (Locatelli & Mozzato, 2022). Apesar de ter crescido nos últimos anos, a produção brasileira sobre o tema ainda é limitada, e carece de observação mais atenta aos trabalhadores envelhecidos, visto que os mesmos recebem pouca atenção nas organizações e nos estudos em Administração (Silva & Helal, 2022).

É possível perceber ao menos duas correntes a partir das quais as discussões sobre a GI são conduzidas: uma de teor mais gerencialista e outra mais contesta-

dora. A corrente gerencialista se pauta em políticas e práticas que visam transformar o contexto organizacional em um ambiente mais inclusivo e humanizado (Zerbini & Veiga, 2019; Neiva et al., 2020), a partir de ações que envolvem o recrutamento e seleção de pessoas, a aprendizagem e o plano de desenvolvimento de pessoas, a gestão do conhecimento, a flexibilidade, a proteção e promoção à saúde, a preparação do ambiente de trabalho, as medidas ergonômicas e gestão da saúde, além de conceber planos de benefícios e aposentadoria (Naegele & Walker, 2006; Ciutiene & Railaite, 2015). Diante dessas práticas, Tonelli et al. (2020) salientam que a adoção da GI deveria ser orientada por três macro fatores: i) recrutamento e seleção, ii) integração e continuidade no trabalho e iii) adaptação dos trabalhadores.

As políticas e práticas que orientam a GI têm o potencial de lidar de melhor forma com as dimensões individuais da força de trabalho com idade diversificada e estimular as relações e a cooperação intergeracional, concedendo vantagem competitiva às organizações e vantagens aos envolvidos (França et al., 2017; Boehm et al., 2021; Fossatti & Mozzato, 2021). Manter um clima intergeracional positivo e cooperativo é saudável e reduz sentimentos de insatisfação dos trabalhadores (Lagacé et al., 2019; Burmeister et al., 2021; Fasberder & Drury, 2021). Ademais, possibilita aprendizagem intergeracional (Froehlich, 2017; Hanashiro et al., 2020; Colet & Mozzato, 2021a) e fortalece práticas de

compartilhamento de conhecimentos (Lagacé et al., 2019; Fossatti & Mozzato, 2021).

Todavia, as práticas de GI necessitam ser flexíveis o suficiente para se adequarem à realidade interna e ao contexto social, político e econômico em que cada organização se encontra (Boehm et al., 2013). Logo, não devem obedecer a uma padronização, nem ter caráter meramente prescritivo e instrumental (Taylor & Walker, 1998; Walker & Taylor, 1999).

A outra corrente tende a discutir a questão etária nas organizações de forma mais problematizadora, ora realizando diagnósticos que possibilitam denunciar o etarismo – também chamado de idadeísmo ou ageísmo³ –, ora discutindo sobre práticas de desconstrução e enfrentamento aos estereótipos etários. Este tema não é aprofundado aqui, em razão de que será trabalhado em outro verbete deste dicionário.

Pesquisas sobre o marcador social idade no contexto de trabalho indicam que tanto a literatura quanto as mídias tendem a estereotipar e generalizar indivíduos pela sua faixa etária, inclusive justificando antagonismos e conflitos no ambiente de trabalho em razão das diferenças geracionais (Rocha-de-Oliveira et al., 2012), como se as pessoas pudessem ser lidas apenas em razão da geração a quais pertencem. Tais generalizações e estereótipos vêm sendo cada vez mais questionados pela literatura contemporânea (Colet & Mozzato, 2021b).

3 Ageísmo consiste no preconceito direcionado a diferentes grupos etários. Para melhor entendimento sobre ageísmo sugere-se trabalhos clássicos e atuais sobre o tema, tais como: Butler (1969; 1980), Palmore (2001; 2015), Previtali et al. (2020), Hanashiro et al. (2020); Fraga et al. (2021); Helal e Viana (2021), além do verbete deste livro que é direcionado ao tema.

Tal corrente mais contestadora também tem inserido perspectiva interseccional sobre a análise etária nas organizações, evidenciando realidades múltiplas e complexas que transcendem a questão da idade ao se relacionar com outros marcadores sociais (como gênero, raça e classe social), em especial em contextos tão desiguais quanto o brasileiro (Souza, 2019; Barbosa & Paiva, 2022).

De maneira ampla, a GI tem importância central na mitigação do ageísmo, tanto a partir da problematização dos estereótipos negativos e da discriminação etária sobre trabalhadores jovens, envelhecidos ou idosos, como também mediante a proposição de políticas e práticas de GP que possibilitem seu enfrentamento (Cepellos & Tonelli, 2017; Tonelli et al., 2020; Burmeister et al., 2021; Firzly et al., 2021; Silva et al., 2021; Silva & Helal, 2022).

A temática sobre a GI ainda tem bastante potencial para ser explorada, seja na produção de conhecimento que discuta a aprendizagem intergeracional, a profissionalização no envelhecimento, as múltiplas facetas e consequências dos estereótipos etaristas, como também no desenvolvimento de políticas práticas de GP que potencializem a inserção, manutenção e desenvolvimento tanto de jovens quanto de envelhecidos e idosos no ambiente de trabalho. Portanto, fazem-se necessárias práticas que coibam o ageísmo e promovam clima cooperativo e saudável entre as distintas gerações que convivem no dia a dia organizacional.

Referências

Barbosa, J. K. D., & Paiva, K. C. M. (2022). Trajetória Profissional e Marcadores Interseccionais: Um Estudo com Jovens Trabalhadores. In: XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022.

Boehm, S. A., Schröder, H., & Bal, M. (2021). Age-Related Human Resource Management Policies and Practices: Antecedents, Outcomes, and Conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 257- 272.

Butler, R. N. (1969). Ageism: another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9(4), 243-246, 1969. https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243.

Butler, R. N. (1980). Ageism: a foreword. *Journal of Social Issues, Hoboken*, 36(2), 8-11. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018>.

Burmeister, A., Hirschi, A., Zacher, H., & Truxillo, D. (2021). Explaining Age Differences in the Motivating Potential of Intergenerational Contact at Work. *Work, Aging and Retirement*, 7(3), 197-213.

Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 4-21.

Ciutiene, R., & Railaite, R. (2015). Age Management as a Means of Reducing the Challenges of Workforce Aging. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(4), 391-397. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.7081>.

Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2021a). Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(3), 396-419.

Colet, D. S., & Mozzato, A. R. (2021b). A dinâmica da diversidade geracional nas organizações: estudo multicascos. *Revista Desenvolve*, 10(1), 1-16.

Fasbender, U., & Drury, L. (2021). One plus one equals one: age-diverse friendship and its complex relation to employees' job satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-14.

Firzly, N., Van de Beeck, L., & Lagacé, M. (2021). Let's Work Together: Assessing the Impact of Intergenerational Dynamics on Young Workers' Ageism Awareness and Job satisfaction. *Canadian Journal on Aging/ La Revue canadienne du vieillissement*, 40(3), 489-499.

Fossatti, E. C., & Mozzato, A. R. Ageismo nas Organizações: Qual é o Papel da Transferência de Conhecimento neste Contexto?. In: ENCONTRO DA ANPAD, 45, 2021. *Anais... ENANPAD 2021* online.

Fraga, A. M., Colomby, R. K., Gemelli, C. E., & Prestes, V. A. (2021). As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE. BR*, 20(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200155>.

França, L. H. F. P., Silva, A. M. T. B., & Barreto, M. S. L. (2010). Programas intergeracionais:

quão relevantes eles podem ser para a sociedade brasileira? *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 13(3), 519-531. <https://doi.org/10.1590/S1809-98232010000300017>.

Froehlich, D. E. (2017). Older managers' informal learning in knowledge-intensive organizations: investigating the role of learning approaches among Austrian bank managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 399-416.

Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de trabalhadores mais velhos. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188-206. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2>.

Hanashiro, D. M. M.; et al. (2020). Aprendizagem Intergeracional em Grupos de Trabalho Multigeracionais: Desafios Provenientes de Estereótipos Etários. In: XLIV Encontro da ANPAD, 2020, On line. *Anais do XLIV EnANPAD*, 2020.

Helal, D. H., & Viana, L. O. (2021). Ageísmo: uma Revisão Integrativa da Literatura em Língua Portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*, 13, 171-191.

Lagacé, M., Van de Beeck, L., & Firzly, N. (2019). Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(2), 201-219.

Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A Guide to Good Practice in Age Management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official

Publications of the European Communities, Luxembourg.

Neiva, E. R., Macambira, M. O., & Ribeiro, E. M. B. A. (2020). Práticas de gestão, bem-estar e comportamento de apoio. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–27.

Previtali, F., Keskinen, K., Niska, M., & Nikander, P. (2020). Ageism in Working Life: A Scoping Review on Discursive Approaches. *The Gerontologist*. <https://doi.org/10.1093/geront/gnaa119>.

Rocha-de-Oliveira, S., Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2012). Juventudes, gerações e trabalho: É possível falar em geração Y no Brasil? *Organizações & Sociedade*, 19(62), 551-558.

Silva, M., & Helal, D. (2022). Age Management in the Brazilian Context: A Theoretical Discussion. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 13, (1), 6-25.

<https://doi.org/10.15388/omee.2022.13.68>.

Silva, T. F. C., Almeida, D. B. A., Oliva, E. C., & Kubo, E. K. M. (2021). Além das equipes intergeracionais: possibilidades de estudos sobre ageismo. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, 27(2), 642-662. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.327.101822>.

Silverstein, M. (2008). Meeting the challenges of an aging workforce. *American Journal of Industrial Medicine*, 51(4), 269-280. <https://doi.org/10.1002/ajim.20569>.

Souza, E. M. (2019). Intersections between race and class: a postcolonial analysis and

implications for organizational leaders. *Brazilian Administration Review*, 16(1), 1-27.

Palmore, E. B. (2021). The ageism survey: First findings. *The Gerontologist Society of America*, 41(5), 572-575. <https://doi.org/10.1093/geront/41.5.572>.

Palmore, E. B. (2015). Ageism Comes of Age, *The Journals of Gerontology: Series B*, 70(6), 873–875.

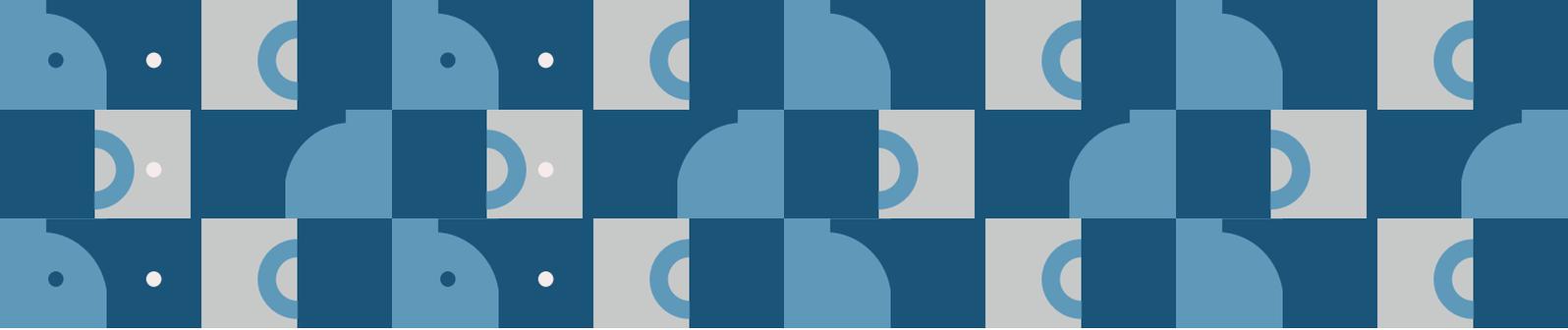
Previtali, F., Keskinen, K., Niska, M., & Nikander, P. (2020). Ageism in Working Life: A Scoping Review on Discursive Approaches. *The Gerontologist*. <https://doi.org/10.1093/geront/gnaa119>.

Tonelli, M., Pereira, F., Cepellos, V., & Lins, J. (2020). Ageing in organizations A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 127-142.

Walker, A. (1998). *Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Walker, A. (2005). *Growing Older: Understanding Quality of Life in Old Age*. Maidenhead: Open University Press.

Yaghoobzadeh, A., Navab, E., Mirlashari, J., Nasrabadi, A. N., Goudarzian, A. H., Allen, K. L., & Pourmollamirza, A. (2020). Factors Moderating the Influence of Intergenerational Contact on Ageism: A Systematic Review. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 58(8), 48-55.



Gerações e Trabalho no Brasil

Diva Ester Okazaki Rowe – UFBA

Jaqueline Milhome - UFBA

O trabalho pode representar, para o indivíduo, meio de sobrevivência e fonte de recursos materiais ou uma forma de perceber-se útil, ativo no meio social em que vive. Ainda, o trabalho é reconhecido como fonte de identidade e um elemento tanto de construção quanto de expressão do sujeito. Independente da percepção terótica materialista e/ou afetiva, o trabalho é uma variável importante na vida do indivíduo.

Esses indivíduos têm comportamentos, decisões e objetivos norteados por crenças e convicções básicas que o fazem acreditar no que é certo ou errado. Isso, por sua vez, resulta de elementos culturais e sociais que permearam a sua formação desde a infância – socialização micro – até o início da vida adulta – socialização macro. De forma que grupos de indivíduos formados em contextos socioculturais diferentes e que vivenciaram períodos históricos particulares a cada contexto sociocultural compõem gerações distintas e podem apresentar

comportamentos e perspectivas de mundo, em alguma medida, diferentes entre si.

Por gerações, entende-se grupos de pessoas nascidas em intervalo comum de anos, compartilhando momentos históricos específicos marcantes para toda a sociedade e acumulando memórias coletivas comuns. Tais acontecimentos resultaram em padrões de respostas, valores e crenças específicos, aliados a padrões comportamentais e perspectivas de mundo peculiares à cada geração.

Para além disso, contínuas mudanças sociais resultam em configurações de trabalho renovadas. Indivíduos mais novos, com visões de mundo e de objetivos de vida coerentes à sua vivência, se inserem no mundo do trabalho, enquanto pessoas mais velhas se retiram. A formação desses ‘novos entrantes’ é influenciada tanto por valores trazidos de outras gerações, seus pais e seus primeiros meios de socialização, como por valores elucidados a partir

de eventos sociais, econômicos e políticos que possam tê-los feito mudar ou repensar sua perspectiva de vida e de trabalho.

Além das mudanças de gerações no ambiente de trabalho, vêm ocorrendo importantes alterações na estruturação do trabalho em si que, por sua vez, ocasiona um reordenamento nas forças produtivas e impacta na relação entre o indivíduo e a organização. Lazzareschi (2018) remota à década de 1970, referente a essas transformações do processo de trabalho, em decorrência da introdução das tecnologias de base microeletrônica, da informação, somado a novas técnicas de gerenciamento do processo de trabalho, toyotismo. Estas, segundo o autor, estão exigindo um trabalhador “capaz de efetivar conhecimentos, ou seja, capaz de utilizá-los corretamente na solução de problemas do dia a dia do trabalho e no processo de tomada de decisões que hoje devem ser rápidas devido à compressão espaço-tempo provocada pela informatização” (Lazzareschi, 2018, p. 100).

Essa nova lógica empresarial que, segundo Muniz (2019), tem como fundamento a diminuição dos custos de produção, modifica as condições técnicas, jurídico-políticas e sociais de trabalho, bem como a sua organização. Uma importante consequência está na intensificação do trabalho dos indivíduos, o surgimento de novas e precárias relações de trabalho, a exigência de novas competências profissionais. Isso acarretou transformações nas relações entre capital e trabalho, assim como entre indivíduo e organização. Novas expectativas são direcionadas ao indivíduo e este tem comportamentos em consonância e em resposta a

esse novo cenário de trabalho. (Anes, 2021; Lazzareschi, 2018; Muniz, 2019).

É importante ressaltar, porém, que diferentes gerações tendem a padrões de respostas e comportamentos diferentes entre si, mesmo vivendo similares transformações no mundo do trabalho. Corroborar-se com Brug e Rekker (2020) e Schewe e Meredith (2004) acerca da inadequação do uso de classificações de gerações desenvolvidas em outros contextos socio-histórico-culturais, por serem formadas em uma localização sócio-histórica específica e serem influenciadas por eventos políticos, culturais e sociais. Entende-se, assim, inapropriado impor configuração geracional de uma sociedade a outra. Dessa forma, será utilizada a nova proposta de classificação de gerações brasileiras, por Milhome e Rowe (2020).

Na sua proposta de classificação de gerações brasileiras, Milhome e Rowe (2020) apresentam sete gerações: Geração Pré-ditadura (1930-1943); Reprimida (1944-1958); Diretas (1959-1968); Hiperinflação (1969-1978); Social (1979-1991); Geração 4.0 (1992-2005). Essa proposta tomou como base os seguintes eventos marcantes: Era Vargas, Ditadura militar, Fim da ditadura militar, Governo de Fernando Collor de Melo – plano Collor e *Impeachment*, Plano real, Eleição e governo do presidente Lula, *Impeachment* da presidente Dilma Rousseff, Eleição do presidente Jair Bolsonaro, pandemia do Covid-19.

Nas organizações, pelo menos 3 gerações diferentes compartilham experiências enquanto, na sociedade como um todo, é possível falar em cerca de 6 gerações, entre

jovens adultos, adultos e idosos, somadas a 2 gerações entre bebês, crianças e adolescentes. Cada um desses grupos, tendo experienciado diferentes contextos sociais, econômicos e estruturais em seu período de socialização macro, desenvolveu comportamentos humanos, princípios norteadores e percepções específicas acerca do mundo e, conseqüentemente, do trabalho, os quais vão direcionar seus comportamentos, atitudes, objetivos, lugar que o trabalho ocupa na sua vida e como ele se relaciona com o trabalho.

Em termos organizacionais, essas diferenças podem ser negativas, ao causar conflitos que paralisem a organização ou a torne um ambiente insalubre de trabalho. Bem como, podem ser positivas, quando essas diferenças são aproveitadas e potencializadas pela organização. Entende-se, portanto, que compreender o que é mais importante para cada uma das gerações mostra-se de suma relevância no sentido de que essas diferenças sejam mais bem aproveitadas pela organização.

As principais diferenças entre gerações brasileiras no contexto de trabalho referem-se à independência em termos de pensamento e ação, bem como ser movido por novidades e desafios, comuns às gerações Diretas e Social, tendo maior intensidade na geração mais velha, em comparação com a mais nova. Paralelamente, comportamentos que evidenciam compreensão, tolerância e proteção do bem-estar dos outros no ambiente de trabalho são comuns às gerações Hiperinflação, Diretas e Social, diminuindo no decorrer das gerações mais jovens. Isso pode ser explicado pela fase da vida que

estão os mais velhos, uma vez que estes alcançaram diferentes etapas profissionais, as quais os mais jovens ainda galgam. Bem como por características do mercado de trabalho, mais exigente e competitivo para os mais novos.

As gerações Diretas e Hiperinflação iniciaram suas carreiras em um período em que o sucesso profissional estava atrelado ao tempo que se trabalhava em uma mesma organização. Logo, essas organizações passavam a ter tamanha importância na sua vida de forma que aqueles com quem se dividia o espaço de trabalho podia ser considerado tão importante como a família.

Bem como, essas gerações cresceram em uma sociedade em que ainda havia necessidade de prestação de contas à sociedade. De forma que, considerando a fase da vida e da carreira desses profissionais, a preocupação com o bem-estar do outro na organização pode dizer respeito à este indivíduo entender o trabalho como algo tão importante na sua vida que os que pertencem àquele espaço (de trabalho) são considerados parte da sua vida pessoal, não somente da sua vida profissional.

É válido, ainda, ressaltar que o evento social que marcou a formação de valores macro da geração Diretas foi o movimento Diretas Já, movido pelo pensamento e ação livre do regime ditatorial instaurado naquele período. Esses indivíduos internalizaram que a ação coletiva foi o que levou ao fim dos anos considerados mais obscuros do século XX no Brasil. A motivação por essas ações, novidades e desafios é refletido também no contexto do trabalho. Entende-se

que a independência de pensamento e ação está atrelada ao lugar que o trabalho ocupa na vida desse indivíduo. Assim, apesar das relações de trabalho reestruturadas e precarizadas, mostra-se importante para esse indivíduo esse lugar de independência de pensamentos e ações, bem como ser movido por novidades e desafios.

Por outro lado, percebe-se importante elucidar que o cenário de reestruturação e precarização do trabalho, somado ao avanço exponencial da tecnologia pode representar uma mitigação, em alguma medida, da independência de pensamento e ação. Ao passo em que se vive um *boom* de acesso à informação e, portanto, constantes desafios, as relações de trabalho sendo fragilizadas, colocam o indivíduo desta geração em um lugar de necessidade não satisfeita. De forma similar, entende-se importante um olhar atento para as consequências nos meios sociais que esse indivíduo permeia. A compreensão desses valores pode, então, elucidar necessidades de um olhar organizacional atento e de uma preparação/conscientização social no sentido de minimizar esses impactos.

Por seu turno, ao analisar a formação da Geração Social, vale destacar que as mudanças sociais vivenciadas por esses indivíduos podem ter acarretado uma perspectiva, em relação ao trabalho, diferente das gerações anteriores. Trata-se de uma geração que teve acesso ampliado à educação, especialmente de nível superior, resultado de políticas do governo do presidente Lula. Entende-se, assim, que o aumento nos anos de estudo e nível de formação possibilitaram a experiência de acesso a um

nível de conhecimento que não havia fora do ambiente acadêmico. Adicionalmente, novas perspectivas de trabalho e ascensão social puderam ser vislumbradas mesmo por jovens de baixa renda.

A geração Social – entre 30 e 49 anos – está em um momento profissional de busca de crescimento ou estabilização na carreira. De forma que esse é um momento de vida em que tende a haver maior preocupação com o que precisa ser feito em termos de posicionamento profissional, principalmente no atual contexto brasileiro, de crise política, sanitária e econômica.

Em um cenário de reestruturação do trabalho, perspectiva de mundo do trabalho das gerações Hiperinflação e Diretas foi inteiramente ressignificada. Uma diminuição gradativa entre os mais jovens, no que diz respeito ao universalismo e benevolência diz, também, sobre o que o trabalho vem significando/representando na vida dos que cresceram em meio ao acesso facilitado às tecnologias. E os membros das gerações mais antigas compartilhar um contexto de trabalho divergente do que eles aprenderam com uma geração em que esse novo cenário é cada vez mais naturalizado, pode pôr em xeque o lugar que os mais antigos se identificam nesse mundo reestruturado.

Referências

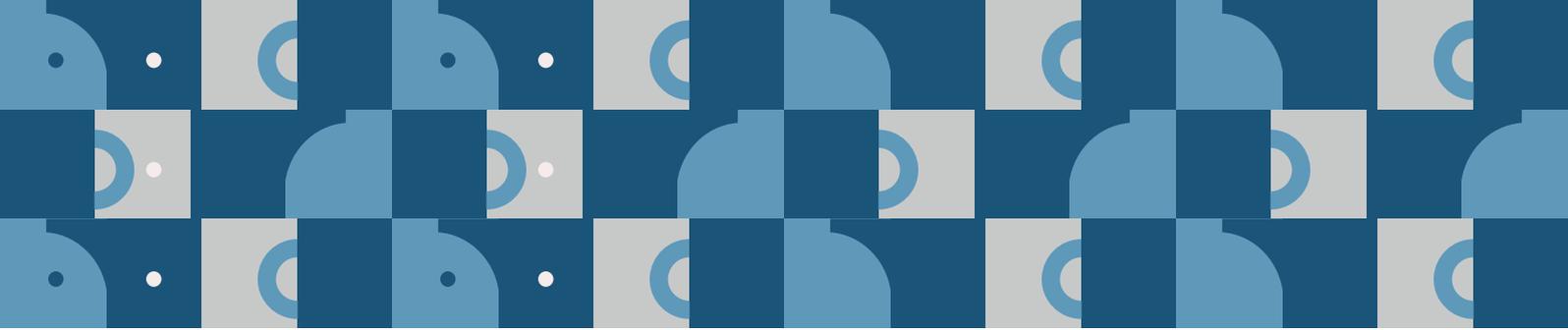
Anes, R. E. M. (2021). Reestruturação produtiva, conhecimento e adequação da universidade aos moldes empresariais. *Germinal: Marxismo e Educação em Debate*, 13(1), pp. 277-295.

Brug, W. V.D & Rekker, R. (2020). Dealignment, realignment and generational differences in The Netherlands. *West European Politics*, 44(4), pp. 776-801.

Lazzareschi, N. (2018). Globalização da economia e reestruturação produtiva: as repercussões sociais das novas configurações do trabalho. *Ciências Sociais Unisinos*, 54(1), pp. 93-105.

Milhome, J. C.; Rowe, D. E. O. (2020). *Gerações Brasileiras: Uma Proposta de Classificações a Partir de Eventos Históricos Marcantes* [Apresentação oral]. XLIV Encontro Da Anpad - Enanpad 2020, Evento On-line.

Muniz, A. M. V. (2019). Reestruturação produtiva industrial e as consequências sociais e espaciais. *Espaço e Economia*, 16.



Teletrabalho, *Home Office*, Trabalho Remoto, Híbrido, Flexível e Inteligência Artificial

*Diva Ester Okazaki Rowe - UFBA
Péricles Nóbrega - IFSertãoPE e UFBA*

É indiscutível que a humanidade vem passando por uma série de (r)evoluções, dentre elas, as mais visíveis e sensíveis giram em torno das tecnologias utilizadas, sejam elas voltadas para nossa diversão, para comunicação ou mesmo para nossas relações de trabalho. Fato é que tais recursos se apresentam como um caminho sem volta. Mas quando esse processo foi iniciado? Quais os principais conceitos? Qual o cenário atual e os caminhos a serem trilhados?

Bem, inicialmente é importante destacar que o uso de tecnologias no campo da Gestão de Pessoas (GP) e relações de trabalho não é recente. Evidentemente que as transformações nessa área são bem evidentes, especialmente a partir dos anos 2000, com o amplo acesso à internet. As pesquisas sobre as implicações tecnológicas na GP vêm sendo realizadas, pelo menos, há 60 anos, contribuindo para que gestores

e formuladores de políticas possam planejar ações que tragam benefícios para as organizações e para os trabalhadores (Kim, Wang & Boon, 2020).

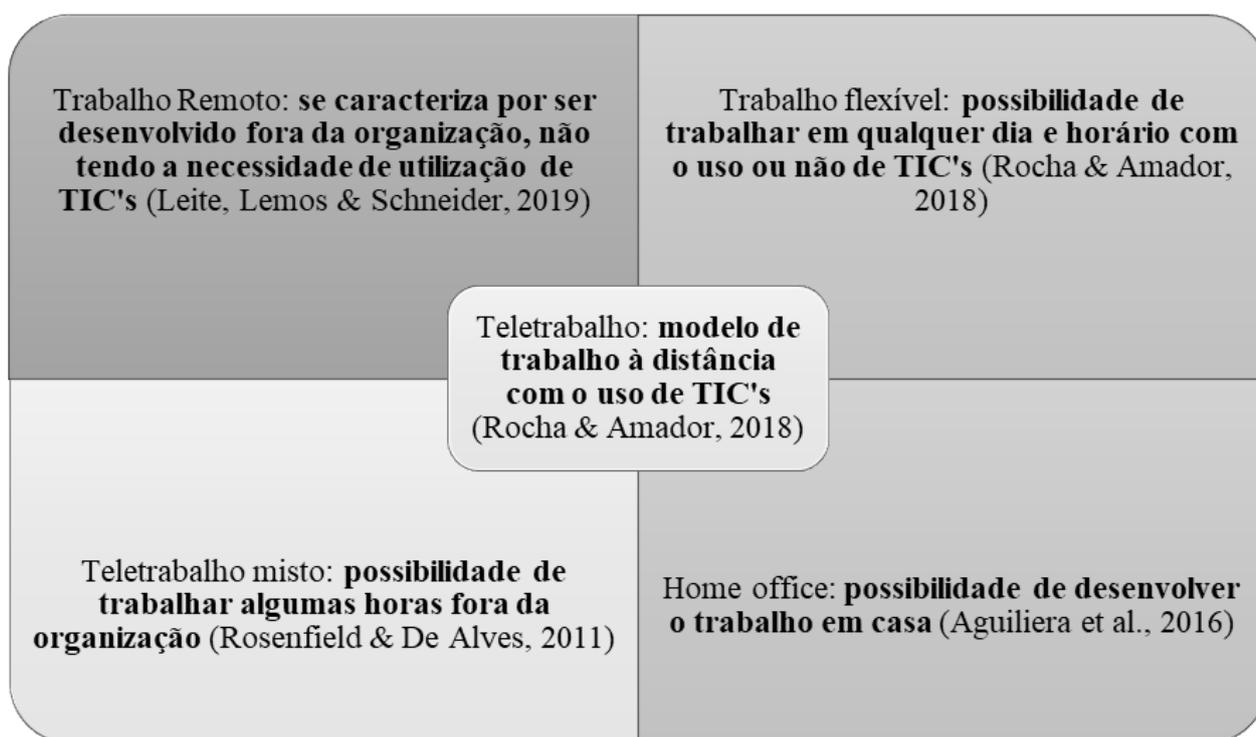
Nesse mesmo contexto, o uso de novas modalidades de trabalho, como o teletrabalho vem ganhando notoriedade, especialmente desde a década de 70, diante da crise do petróleo, que dificultou o deslocamento para os locais de trabalho, além do desenvolvimento tecnológico, que popularizou os computadores pessoais (Niles, 1997). Outro fator histórico que despertou a atenção para esse fenômeno é a crise sanitária em decorrência da pandemia de Covid-19, de modo que a utilização desta modalidade proporcionou a continuidade do trabalho (Belzunegui-Eraso & Erro-Garces, 2020).

Por ser um fenômeno em evidência, várias terminologias estão atreladas ao fenômeno, como é possível de ser observado

na Figura 1. Assim, alguns conceitos são relacionados a este modo de trabalho e, por vezes, confundidos como se sinônimos fossem. No entanto, é possível verificar que existem diferenças significativas, fazendo

com que *home office*, trabalho remoto, trabalho flexível e teletrabalho misto, embora tenham semelhança, devem ser observados e compreendidos de forma distinta (Leite, Lemos & Schneider, 2019).

Figura 1. Conceitos correlatos ao teletrabalho



Fonte: elaborado pelos autores

Diante da sua ampla utilização, pontos positivos e negativos são evidenciados. Assim, como vantagens destacam-se aspectos como ganhos de qualidade de vida, saúde mental e autonomia no trabalho (Schade et al., 2021), além de percepção de maior autonomia, mais engajamento, menor exposição de riscos e sensação de maior produtividade pelo teletrabalhador (Bhumika, 2020; Filardi, Castro & Zanini, 2020).

Atrelado a isso, a percepção de solidariedade entre colegas e a disponibilidade

de tempo para realizar atividades físicas também se apresentam como oportunidades, diante desse modo de trabalho (Italo & Amazarray, 2022). Partindo desses aspectos, o que se verifica é que as mais variadas organizações estão se ajustando para oferecer melhores condições para a adoção do teletrabalho.

Isso fica claro pelo fato de que a Administração Pública brasileira vem implementando de forma oficial o teletrabalho, com a formalização do Programa de Gestão e Desempenho. Essa ação tem como finalidade diminuir gastos, reduzir a rotatividade de servidores, proporcionar o de-

envolvimento de trabalho criativo e criar condições que ofereçam mais qualidade de vida, incentivando a adoção de outros modos de prestação de serviço (Instrução Normativa n. 65, 2020).

Por sua vez, é de se esperar que efeitos colaterais também surjam, pois, tal medida, em decorrência da crise sanitária de Covid-19 fez com que a adoção do teletrabalho, em grande parte das organizações, tenha se tornado compulsória. Assim, sem o devido preparo e treinamento por parte tanto dos gestores, como dos teletrabalhadores, pode ter implicado em uma série de impactos negativos (Carvalho et al., 2023).

Nesse sentido, como dificuldade e desvantagem é possível indicar sentimento de não adaptação, perda de vínculo com a organização, além do aumento da incidência de transtornos mentais comuns, como ansiedade e depressão entre os teletrabalhadores (Filaridi, Castro & Zanini, 2020). Outro reflexo se dá no campo da relação família-trabalho, que passa a ser permeada por essa realidade conflitante. De tal forma que ao mesmo tempo pode ser percebido como uma invasão de um espaço, cuja delimitação era mais evidente, de modo que o trabalho e a vida pessoal passam a se emaranhar cada vez mais (Pineiro & Coelho-Lima, 2022). No entanto, também pode ser encarado como uma oportunidade, tendo em vista a possibilidade de que os(as) teletrabalhadores(as) podem aproveitar mais tempo com a família.

Mas não é somente o teletrabalho que vem chamando a atenção, como uma mu-

dança estrutural nas relações de trabalho. A ampla adoção de ferramentas, que vem ocupando significativo espaço nas relações de trabalho, como o ChatGPT, já é uma realidade. Elas se baseiam em Inteligência Artificial (IA), que pode ser definida como uma forma para descrever sistemas computadorizados avançados e máquinas que imitam as funções “cognitivas” do cérebro humano, como aprendizado, raciocínio e planejamento (Lu et al., 2018).

Esse aumento do uso de Inteligência Artificial (IA), especialmente nos locais de trabalho em todo o mundo, tem como função primordial o aumento da produtividade (Varma, Dawkins & Chaudhuri, 2023). Em que pese poder contribuir com processos de Gestão de Pessoas, criando valor para a organização, acelerando e transformando negócios, ainda não gerou os benefícios esperados por essa prática (Chowdhury et al., 2023).

Ao contrário, essas mudanças radicais, em curto espaço de tempo, têm causado mais apreensão. Isso se dá em razão da insegurança na manutenção dos empregos, com as máquinas substituindo a atividade humana, seja nas atividades mais práticas, seja nas mais refinadas, que exigem maior poder de reflexão e aprendizado.

O que fica claro é que tanto o teletrabalho, quanto a Inteligência Artificial ainda carecem de uma série de discussões éticas. Mesmo com inúmeras aplicações úteis, seu uso em processos e sistemas de Gestão de Pessoas apresenta uma série complexa de considerações, que exigem que os líderes organizacionais sejam cautelosos,

protegendo a dignidade do trabalhador por meio da transparência em relação aos dados coletados e da privacidade em relação ao seu uso (Varma, Dawkins & Chaudhuri, 2023).

Assim, vários estudos vêm sendo desenvolvidos, no sentido de melhor compreender os impactos do uso de novas tecnologias e do teletrabalho nas mais diversas organizações. É possível destacar a relação do fenômeno com a saúde mental, física e ocupacional, incluindo ergonomia e qualidade de vida (Estrada-Munoz et al., 2021), sobre gênero e flexibilidade no trabalho (Seiz, 2021), suporte social e formas de gestão e produtividade (Drieskens et al., 2022).

Especificamente quanto à interface com o bem-estar no trabalho, cinco dimensões podem ser indicadas, na associação com o teletrabalho: afetiva, cognitiva, social, profissional e psicossomática. Charalampous et al. (2019) ao realizarem uma revisão sistemática, cujo objetivo foi o de compreender a associação entre essa modalidade de trabalho, a percepção dos teletrabalhadores, e as dimensões citadas, verificaram que ainda é necessário avançar sobre as condições psicossomáticas. Isso pode contribuir para gerar melhores condições no ambiente de trabalho.

No que se refere a questões de gênero, possíveis caminhos a serem percorridos se referem à dinâmica trabalho-família, de modo que o teletrabalho ocupou um espaço que era dedicado à esfera doméstica (Pinheiro & Coelho-Lima, 2022). Assim, é necessário que estudos que tratem da superação das barreiras entre tempo de tra-

balho e tempo de vida, além da divisão de responsabilidade no que se refere a gênero também são de grande interesse.

Por sua vez, o suporte social percebido também se apresenta como uma das possibilidades, tendo em vista que é um dos elementos centrais para o teletrabalho (Mourão, Abbad & Legentil, 2021). Assim, se faz necessário ter uma melhor compreensão sobre essa articulação, não somente pela pouca produção científica na área, mas pela sensação de autonomia e liberdade que os teletrabalhadores passam a usufruir, gerando maior sensação de bem-estar (Vianna et al., 2023).

Quanto à Inteligência Artificial, tendo em vista se tratar de uma temática em bastante evidência, oportunidades e desafios para a Gestão de Pessoas podem ser verificados. Diante disso, temas como “recrutamento e seleção”, “relações trabalhistas”, “gestão de desempenho”, “saúde, segurança e bem-estar”, ainda não foram suficientemente apresentados na literatura (Pereira et al., 2023).

Diante dessa realidade de ampla adoção da tecnologia na gestão de pessoas, se torna um desafio no trabalho dos gestores, de modo que devem ampliar suas competências nos processos de comunicação e interação com a equipe (Losekann & Mourão, 2020). Como é possível perceber, um longo caminho ainda deve ser trilhado, de forma a melhor compreender esse “novo mundo”, sendo necessário discutir as contribuições teóricas e, sobretudo, práticas, que podem tornar a relação seres humanos-tecnologia mais simétrica.

Referências

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
- Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garces, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662; <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bhumika, B. (2020). Challenges for work–life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting. *Gender in Management*, 35(7/8), 705-718. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0163>
- Carvalho, L., Mourão, L., Cardoso, V.H.S., Abbad, G. S., Sandall, H., Legentil, J., Santos, J.O.P.L. & Carmo, E.A. (2023). Trabalhar de casa na pandemia: Sentimentos e vivências de gestores e não-gestores públicos. *Estudos De Psicologia (Natal)*, 27(2), 178–191. <https://doi.org/10.22491/1678-4669.20220017>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A. & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Drieskens, S., Braekman, E., De Ridder, K., Gisle, L., Charafeddine, R., Hermans, L. & Demarest, S. (2022). Domestic violence during the COVID-19 confinement: do victims feel more socially isolated? *Archives of Public Health*, 80(39), 2-11. <https://doi.org/10.1186/s13690-021-00765-3>
- Estrada-Munoz, C., Vega-Munoz, A., Castillo, D., Muller-Perez, S. & Boada-Grau, J. (2021). Technostress of Chilean Teachers in the Context of the COVID-19 Pandemic and Teleworking. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10):5458. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105458>
- Filardi, F., Castro, R. M., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Instrução Normativa n. 65, de 30 de julho de 2020. (2020). *Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão*. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>
- Italo, C. T., & Amazarray, M. R. (2022). Home Office: Percepções de Trabalhadores durante a Pandemia de COVID-19. *Revista Psicologia:*

- Organizações e Trabalho*, 22(3), 2069-2077. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.3.23814>
- Kim, S., Wang, Y. & Boon, C. (2020). Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. *Human Resource Management*, 60(1), 229-247. <https://doi.org/10.1002/hrm.22049>
- Leite, A.L., Lemos, D.C., & Schneider, W.A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão*, 17(3), 186-209. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>
- Losekann, R., & Mourão, H. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28, 71-75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i>
- Lu, H. Li, Y., Chen, M. & Serikawa, S. (2018). Go beyond Artificial Intelligence. *Mobile Network Application*, 23, 358-375. <https://doi.org/10.1007/s11036-017-0932-8>
- Niles, J. (1997). Telework: enabling distributed organizations. *Information Systems Management*, 14(4), 7-14.
- Mourão, L., Abbad, G. S., & Legentil, J. (2021). E-Leadership: Lessons learn from the telework in the Covid-19 Pandemic. Em M. Mohiuddin (Org.), *Leadership in a Changing World* (pp. 1-21). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.100634>
- Pereira, V., Hadjielias, E., Christofi, M., & Vrontis, D. (2023). A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: A multi-process perspective. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100857. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100857>
- Pinheiro, R. A., & Coelho-Lima, F. (2022). O que Sabemos Sobre os Efeitos do Teletrabalho? Considerações desde a Psicologia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(3), 2078-2085. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.3.23434>
- Rocha, C.T.M. & Amador, F.S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cad. EBAPE.BR*, 16(1), 155-162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Rosenfield, C.L. & De Alves, D.A. (2011). Autonomy and information work: telework. *Dados*, 54(1), 207-233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Schade, H. M., Digutsch, J., Kleinsorge, T., & Fan, Y. (2021). Having to Work from Home: Basic Needs, Well-Being, and Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 1-18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105149>
- Seiz, M. (2021). Equality in Confinement: Nonnormative Divisions of Labor in Spanish Dual-Earner Families During the Covid-19 Lockdown. *Feminist Economics*, 27:1-2, 345-361. <http://dx.doi.org/10.1080/13545701.2020.1829674>
- Varma, A., Dawkins, C. & Chaudhuri, K. (2023). Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens. *Human Resource Management*

ment Review, 32(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100923>

Vianna, L. M., Amorim-Ribeiro, E. M. B., Mourão, L., & Sandall, H. (2023). Teletrabalho em Períodos de Crise: o Redesenho como Imperativo para o Desempenho e o Bem-Estar no Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 23(1), 2338-2347. <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.1.23706>

Inovação, Pessoas e Relações de Trabalho

*Marcia Cristiane Vaclavik - IFRS
Bibiana Volkmer Martins - UNISINOS*

Frente ao contexto atual de aceleradas transformações, a inovação é tema rotineiro nas esferas da vida acadêmica e prática. Tida como uma das bases para o desenvolvimento econômico, a inovação, de modo geral, relaciona-se com aspectos técnicos e com o uso do conhecimento científico voltados para a elaboração de novos produtos e processos, impactando a sociedade de diversos modos e servindo como um catalisador para o desenvolvimento socioeconômico. Entretanto, apesar de ser um processo inerentemente humano, dependente da capacidade criativa das pessoas para geração de novas ideias e aplicação do conhecimento, a inovação é comumente discutida a partir de perspectivas técnicas e econômicas, em níveis organizacional, de redes ou ecossistêmico, sendo incipientes as abordagens que colocam o sujeito e o trabalho como elemento central.

Atualmente, é consenso que as práticas de Gestão de Pessoas (GP) são fundamen-

tais para o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável e para impulsionar a capacidade inovativa das organizações. Apesar de área de GP já ter conquistado o reconhecimento pela sua importância estratégica, a sua literatura começou a se dedicar ao tema da inovação com maior ênfase a partir dos anos 2000 e, ainda hoje, os estudos que englobam os dois tópicos são relativamente poucos. Assim, após trazer conceitos elementares, este verbete visa explorar e fomentar alguns pontos de conexão entre GP e inovação, em especial sobre criatividade, liderança e impactos nas relações de trabalho.

1. Inovação. Em sentido amplo, a inovação pode ser compreendida como “um produto ou processo novo ou aprimorado (ou uma combinação de ambos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores” (OECD, 2018, p. 20, tradução nossa). Destaca-se, nesta interpretação, a necessidade de aplicabilidade,

ou seja, é mandatório que a inovação seja disponibilizada, como um produto ou serviço, para usuários em potencial, ou que seja posta em uso, como um processo, por uma organização ou setor (OECD, 2018). A inovação também pode ser encontrada em novos mercados, novas formas de organização e novas formas de produção de valor em modelos de negócios (Dodgson, Gann & Phillips, 2014). Tal entendimento de inovação foi resultado de uma série de pesquisas que, a partir dos anos 1970, ampliaram a compreensão da inovação. A partir de então, ela deixou de ser vista como um ato isolado, decorrente das ações individuais de empresários ou de laboratórios de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e passou a ser vista um processo não linear, complexo que envolve múltiplas fontes, diversas e intrincadas interações nos níveis local, nacional e mundial entre indivíduos, firmas e outras organizações na busca de novos conhecimentos (Szapiro, Matos & Cassiolato, 2021). Por ser um meio essencial pelo qual não só as organizações sobrevivem e prosperam, mas também pelo potencial de desenvolver, econômica e socialmente, regiões e nações, a inovação derivou conceitos como Sistema Nacional de Inovação (Freeman, 1987; Lundvall, 1992) e, mais recentemente, Ecossistema de Inovação (Jacobides, Cennamo & Gawer, 2018; Granstrand & Holgersson, 2020; Holgersson et al., 2022). Nesse contexto, diversos estudos têm chamado atenção para a manutenção e aumento das vantagens competitivas de organizações regiões e nações, mas também para a importância da inovação aberta e colaborativa e para a troca de conhecimento nas relações de

colaboração (Chesbrough, 2003; Faccin et al. 2019).

2. A inovação como processo humano e criativo. A inovação, em essência, é um processo intrinsecamente relacionado a pessoas (Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017). A relação existente entre inovação e capital humano é discutida por diversos autores sob diferentes perspectivas analíticas (Eriksson, Lindén & Papahristodoulou, 2023; Mariz-Pérez, Teijeiro-Alvarez e García-Alvarez, 2012; McGuirk, Lenihan e Hart, 2015; Munjal e Kundu, 2017), sendo considerada um fator decisivo para o desenvolvimento (Edquist, 2001; Stam, 2015). A criatividade, por sua vez, é fator necessário para a inovação, envolvendo a capacidade humana de perceber, conceber e construir ideias e modelos, estabelecendo novas conexões projetando possibilidades futuras (Carayannis & Gonzalez, 2003). Entretanto, a mera criação de ideias não é condição suficiente, uma vez que depende da implementação para que possa se converter em inovação (Kim, Choi & Sy, 2022). Nesse sentido, a gestão da inovação deve considerar o treinamento para a criatividade como meio para alavancar a capacidade inovativa das organizações (Haneda & Ito, 2018; Rampa & Agogué, 2021), estimulando o desenvolvimento de conhecimento capaz de gerar novos e relevantes processos, produtos ou serviços (Gomes et al., 2021; Leonard & Barton, 2014). Um dos desafios atuais relaciona-se com o processo de gestão dos saberes organizacionais e a otimização do uso do conhecimento tácito e explícito em prol da inovação (Faccin et al., 2019; Kianto, Sáenz & Aramburu, 2017).

3. Gestão de Pessoas, Liderança e Inovação. Para criar valor e alcançar os objetivos organizacionais em tempos turbulentos, é necessário que os trabalhadores desenvolvam habilidades e atitudes voltadas para a inovação (Le & Le, 2023) e sejam estimulados a apresentar comportamentos proativos (Bauwens, Audenaert, & Decramer, 2023). O papel da liderança também ganha novos contornos (Currie & Spyridonidis, 2019; Deschamps, 2003; Le, 2021) e passa a ser visto como um importante catalisador da criatividade, competitividade e inovação (Carayannis & Gonzalez, 2003). O comportamento cotidiano dos líderes pode encorajar ou inibir a adoção de atitudes inovadoras por parte dos funcionários (Phillips, 2014). Sendo a colaboração condição essencial para a gestão da inovação (Dodgson, 2014), o foco desloca-se da competição entre os membros de uma equipe para a construção de times colaborativos (Ayyaz, Awan & Jehanzeb, 2022), diversos (Baruah, Burch & Burch, 2023), criativos (Leonard & Barton, 2014), dotados de altos índices de confiança interpessoal, capazes de assumir riscos (Phillips, 2014) e compartilhar conhecimento (Jain, 2023).

4. Os impactos dos processos inovativos sobre as realidades laborais e modos de organização do trabalho. A inovação, historicamente, impõe novos modos de organização econômica e laboral, resultando em reconfigurações das relações de vida e trabalho (Castells, 2010). Após sucessivas transformações ao longo do século XX, o mercado de trabalho atual é diverso e múltiplo, marcado pela flexibilização e desenvolvimento tecnológico digital. As

inovações tecnológicas da quarta revolução industrial também mudam a natureza das vocações, à medida em que a inteligência artificial avança rapidamente sobre o trabalho manual e intelectual. Por um lado, é notável que o avanço tecnológico pode dar suporte às tarefas humanas cotidianas e gerar novas profissões e postos de trabalho (Su, Togay & Côté, 2021). Por outro, intensificam-se as preocupações sobre o futuro de diversas ocupações (Frey & Osborne, 2017; Meskó, Hetényi & Györffy 2018) e sobre a empregabilidade de uma parte considerável da população (Harari, 2016). Análises acaloradas sobre cenários futuros de prosperidade ou adversidade são comuns. É crucial, portanto, investigar como as imposições das inovações tecnológicas, agora massivamente digitais e notadamente aceleradas, interagem com as realidades do mundo do trabalho.

5. Caminhos futuros. A área de GP tem sido reconhecida pela sua importância estratégica, dado seu papel na promoção de práticas que potencializem o aprendizado organizacional, a troca de conhecimento e o desenvolvimento da criatividade, comprometimento, habilidades e competências voltadas aos processos inovativos (Jotabá et al., 2022). Tal posicionamento proporciona diferentes possibilidades de investigação no que toca à intersecção com a inovação. São necessárias, portanto, pesquisas que abordem: os benefícios e impactos da promoção da diversidade das equipes para a solução de problemas organizacionais; a importância da liderança no fomento à cultura de inovação; a gestão da criatividade e do pensamento crítico;

gestão da mudança e promoção de uma mentalidade coletiva flexível e adaptável, que adota o risco e o erro como inerentes ao processo; o desenvolvimento de competências individuais e relacionais necessárias à inovação; e o futuro do trabalho e implicações da aceleração da automação sobre as realidades laborais.

Referências

- Ayyaz, M., Awan, A., & Jehanzeb, K. (2022). How CEO transformational leadership impacts organizational and individual innovative behavior : collaborative HRM as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(8), 1271–1286.
- Baruah, J., Burch, G. F., & Burch, J. J. (2023). Creativity Specialization: Does Diversity in Creative Skills Matter in Team Innovation ? *Small Group Research*, 54(2), 167–190.
- Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A. (2023). Performance management systems innovative work behavior and the role of transformational leadership: an experimental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, ahead-of-print.
- Carayannis, E. G., & Gonzalez, E. (2003). Creativity and Innovation = Competitiveness? When, How, and Why. In L. V. Shavinina (Ed.), *The International Handbook on Innovation* (pp. 587–606). Elsevier Ltd.
- Castells, M. (2010). *A era da informação: economia, sociedade e cultura. A sociedade em rede* (6a ed.). São Paulo: Paz e Terra.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.
- Currie, G., & Spyridonidis, D. (2019). Sharing leadership for diffusion of innovation in professionalized settings. *Human Relations*, 72(7), 1209–1233.
- Deschamps, J. P. (2003). Innovation and Leadership. In L. V. Shavinina (Ed.), *The International Handbook on Innovation* (pp. 815–831). Elsevier Ltd.
- Dodgson, M. (2014). Collaboration and Innovation Management. In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford Academic.
- Dodgson, M.; Gann, D. M; Phillips, N. (2014). Perspectives on Innovation Management (Cap.1). In: *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Edited by Mark Dodgson, David M. Gann, and Nelson Phillips. Oxford.
- Edquist, C. (2001). The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art. *DRUID Conference 2001*.
- Eriksson, C., Lindén, J., & Papahristodoulou, C. (2023). Human capital, innovation, and growth. *International Journal of Economic Theory*, 19, 343–369.
- Faccin, K.; Balestrin, A.; Volkmer Martins, B.; Bitencourt, C.C. (2019). Knowledge-based dynamic capabilities: A joint R&D project in the French semiconductor industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 439-465.

- Freeman, C. (1995). The national system of innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19(21), 5-24.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.
- Granstrand, O.; Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90-91.
- Gomes, L. A., Chaparro, X. A. F., Facin, A. F. F., & Borini, F. M. (2021). Ecosystem management: Past achievements and future promises. *Technological Forecasting and Social Change*, 171.
- Harari, Y. N. (2016). *Homo Deus*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Haneda, S., & Ito, K. (2018). Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? *Research Policy*, 47(1), 194-208.
- Holgersson, M., Baldwin, C. Y., Chesbrough, H., & Bogers, M. L. (2022). The forces of ecosystem evolution. *California Management Review*, 64(3), 5-23.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic management journal*, 39(8), 2255-2276.
- Jain, P. (2023). Spiritual leadership and innovative work behavior: the mediated relationship of interpersonal trust and knowledge sharing in the hospitality sector of India. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 1-17.
- Jotabá, M., Fernandes, C., Gunkel, M., & Kraus, S. (2022). Innovation and human resource management: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 1-18.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81(Aug), 11-20.
- Kim, H. H., Choi, J. N., & Sy, T. (2022). Translating proactive and responsive creativity to innovation implementation: The roles of internal and external team behaviours for implementation. *Creativity and Innovation Management*, 31(2), 162-178.
- Le, P. (2021). Determinants of frugal innovation for firms in emerging markets: the roles of leadership, knowledge sharing and collaborative culture. *International Journal of Emerging Markets*.
- Le, H. M., & Le, P. B. (2023). How high-involvement HRM practices motivate knowledge sharing and innovation: the role of market turbulence. *Evidence-Based HRM*, ahead-of-print.
- Leonard, D., & Barton, M. (2014). Knowledge and the Management of Creativity and Innovation. In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford Academic.

Lundvall, B-Å. (1992). *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter Publishers.

Mariz-Pérez, R. M., Teijeiro-Alvarez, M. M., & García-Alvarez, M. T. (2012). The relevance of human capital as a driver for innovation. *Cuadernos de economía*, 35, 68-76.

McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*, Vol. 44, Issue 4, Pages 965-976,

Meskó, B., Hetényi, G. and Györffy, Z. (2018), "Will artificial intelligence solve the human resource crisis in healthcare?", *BMC Health Services Research*, 18(1).

Munjal, S., & Kundu, S. (2017). Exploring the Connection Between Human Capital and Innovation in the Globalising World. In Kundu, S. & Munjal S. (Eds.), *Human Capital and Innovation: Examining the Role of Globalization*, pp. 1-11. London: Palgrave Macmillan UK.

OECD. (2018). *Oslo Manual 2018*. OECD/Eurostat.

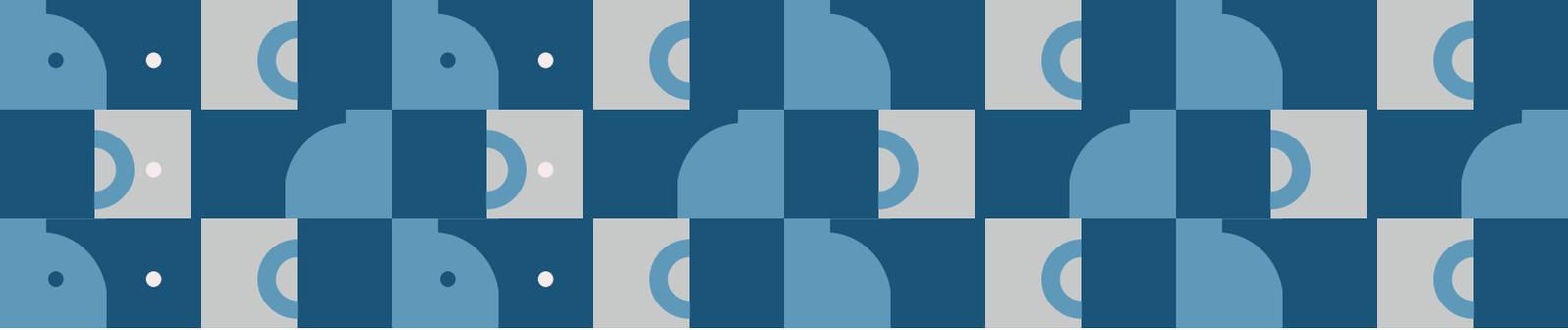
Phillips, N. (2014). Organizing Innovation. In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford Academic.

Rampa, R., & Agogué, M. (2021). Developing radical innovation capabilities: Exploring the effects of training employees for creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 30(1), 211-227.

Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 2015. 23(9), 1759-69,

Su, Z., Togay, G., & Côté, A. M. (2021). Artificial intelligence: a destructive and yet creative force in the skilled labour market. *Human Resource Development International*, 24(3), 341-352.

Szapiro M., Matos, M. G. P.; Cassiolato, J.E. (2021). Sistemas de Inovação e Desenvolvimento. In: Rapini, M. S.; Ruffoni, J.; Silva, L. A.;Albuquerque, L. M.. Economia da Ciência, Tecnologia e Inovação: fundamentos teóricos e a economia global. UFMG: CEDEPLAR. p. 321-338.



Empreendedorismo e Prática Empreendedora

Janaynna de Moura Ferraz – UFRN

O empreendedorismo ficou amplamente difundido como sendo o processo de criação de um novo negócio com características inovadoras, seja uma inovação de produto, de processo, de gestão ou de marketing. Dentre os principais teóricos, destaca-se o economista austríaco Joseph A. Schumpeter (1997), para quem o empreendedorismo é, sobretudo, uma função a ser exercida por indivíduos com visão apurada para novas oportunidades de negócios e movidos pelo desejo de ascensão social. Para ele, qualquer um/a poderia ser um/a empreendedor/a, então por um lado se desconsidera as relações de exploração inerentes à sociedade capitalista, mas por outro lado, se denota o papel da inovação.

Shane e Venkataraman (2000) oferecem uma definição mais ampla sobre empreendedorismo, pois diante da dificuldade em fornecer uma estrutura conceitual unívoca, sugerem que se aglutine o campo de pesquisa como o estudo das fontes de oportunidades; os processos de descoberta, de avaliação, e de exploração das oportunidades; e

o conjunto dos indivíduos que descobrem, avaliam, e exploram as oportunidades. Isto é, há uma orientação para o campo empírico alinhado às discussões teóricas.

A discussão do empreendedor schumpeteriano permanece como uma das mais influentes, se desdobrando em variadas vertentes que ampliaram o escopo da atuação, contudo apresentam explicações simplistas e contraditórias que se multiplicam em quase todo mundo, principalmente após a década de 1970 com a reestruturação produtiva (Harvey, 1998), de modo que o empreendedorismo se consolida como parte constitutiva da ideologia neoliberal (Dardot & Laval, 2016).

No Brasil, embora haja alusões ao tema desde a década de 1960 (Gimenez, 2017), considera-se a década de 1990 como sendo a de consolidação da pesquisa em empreendedorismo, e desde o seu surgimento até o atual momento, sustenta-se que se trata de um campo interdisciplinar com incursões, principalmente, da sociologia,

da psicologia e da administração. (Garcia & Andrade, 2022).

Conforme Wahdwani (2010), considerando o empreendedorismo hodierno (pós 1970), é possível notar um deslocamento das discussões, que começaram pela relação entre o crescimento econômico e o empreendedorismo, mas que em pouco tempo, mudaram o foco para se centrar no indivíduo que empreende, seja para identificá-lo, conhecer suas características ou mesmo para descrever como seria o processo de empreender. O debate se afasta das condições socioeconômicas e passa a ser conduzido cada vez mais individualizante.

Mais recentemente, Garcia e Andrade (2022) apresentam uma análise da evolução teórica do campo do empreendedorismo de 1990 a 2019, que culminou em três demarcações com os seguintes temas que apresentam a atenção de pesquisa ao longo dos últimos 30 anos:

- a. **Temas introdutórios** (1990-2000): função econômica do empreendedorismo, empreendedorismo corporativo (intraempreendedorismo), gestão empreendedora, educação para o empreendedorismo e empreendedorismo étnico.
- b. **Novos temas e conceitos** (2001-2010): oportunidade empreendedora (com maior destaque); empreendedorismo feminino (consolidação); risco e tomada de decisão; empreendedorismo social (afroempreendedorismo, empreendedorismo na favela); universidades & empreen-

dedorismo; e empreendedorismo internacional.

- c. **Refinamento e desenvolvimento de conceitos** (2011-2019): intenção empreendedora; atividade empreendedora; ecossistema empreendedor; orientação empreendedora; empreendedorismo acadêmico; crescimento do empreendedorismo feminino; e empreendedorismo social presente, mas ainda teoricamente e metodologicamente frágil.

Como Landström (2020) indica, é possível classificar os estudos sobre empreendedorismo em três grandes abordagens: a) empreendedorismo diante do mercado; b) o indivíduo que empreende; c) processo empreendedor. Dentre essas, no Brasil, a maior parte dos artigos e livros pesquisam o empreendedorismo relacionado ao indivíduo, com poucas pesquisas sobre o processo empreendedor e ainda menos relatos sobre o seu papel econômico. (Ferraz, 2021), ou seja, são lacunas no campo.

Do ponto de vista prático, O Brasil tem um enorme contingente de pessoas envolvidas com alguma atividade empreendedora, como se nota pela participação em todas as edições do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o maior relatório mundial acerca da temática. Em sua última edição, o GEM (2023) aponta que 20% dos adultos (a maior parte deles, homens), estão em fase inicial de alguma atividade empreendedora, enquanto 10,4% podem ser considerados “proprietário de negócio estabelecido”. O relatório aponta que o Brasil apresenta um ambiente bastante fraco para iniciar ou de-

envolver um novo negócio (rendimentos baixos, pouca inovação, pífia expectativa de contratação de funcionários), e que muitos deles não se sustentarão por tempo suficiente para se estabelecer.

O empreendedor brasileiro pode ser descrito como um trabalhador por conta-própria, sem empregados, com rendimento médio um pouco acima do salário-mínimo e sem Direitos Trabalhistas assegurados (Ferraz, 2021). Contraditoriamente, 53% dos respondentes da pesquisa do GEM (2023) que ainda não empreendem, informaram ter intenção de fazê-lo, dada a força e a amplitude da difusão.

Usualmente dois grandes axiomas são reproduzidos nas pesquisas publicadas nacionalmente: a) o empreendedorismo é o motor do crescimento econômico; b) o empreendedorismo é o vetor da inovação. Ambos, contudo, não têm encontrado respaldo empírico (tampouco efetivo) (Ferraz, 2021). O que explica a ascensão de estudos críticos em empreendedorismo, que buscam contribuir com uma espécie de reforma empreendedora, separando boas práticas das ruins; porém há também pesquisas que tensionam a ideologia do empreendedorismo, para elaborar uma crítica radical à prática empreendedora (Ferraz, 2021; Ferraz & Ferraz, 2021).

Assim, ao se mencionar o conceito de empreendedorismo pretende-se recuperar a semântica relacionada à tradição teórica, empírica e política que exalta o mérito individual, a percepção de oportunidades de

negócios e a inovação como sendo o meio possível e necessário para o crescimento econômico e igualmente para a valorização pessoal. A prática empreendedora, por sua vez, consiste no exame crítico que parte de tal de tradição, mas se afasta dela, ao demonstrar que, para a classe trabalhadora, são exíguas as condições de possibilidades: a) de lucrar a inovação produzida (quanto esta ocorre), b) de acumular capital e c) de induzir o crescimento econômico, e quando este ocorre, é baseado no aumento da desigualdade socioeconômica. (Ferraz, 2021).

Assim, a prática empreendedora pode ser compreendida pelo movimento contraditório da ideologia capitalista diante do desenvolvimento das forças produtivas hodiernas que se expressa na deterioração das condições de vida e trabalho de homens e mulheres (desemprego estrutural, esmaecimento do Direito Trabalhista, terceirização, pejotização, uberização, isolamento e conformação política) em busca de ampliar a extração do mais-valor em favor da classe capitalista seja por meio da inovação, que possibilita o lucro extraordinário na concorrência intracapitalista⁴, ou ainda por meio seja do empreendedorismo precarizado, que contribui com a aceleração do ciclo do capital e rebaixa o valor da força de trabalho, intensificando a pauperização da classe trabalhadora. (Ferraz, 2021).

Esta última abordagem, na contramão da tendência dominante, não foca no indivíduo, mas nas condições socioeconômicas para investigar o empreendedorismo nas condições concretas de sua reprodução,

4 Consultar capítulo 23 de O Capital, livro 1, de Karl Marx. A inovação não tem papel central nas economias dependentes.

isto é, como efetivamente ocorre no Brasil. A despeito do que vem sendo propagado pelos apologetas do empreendedorismo nos últimos 30 anos, de que autoesforço individualizante seria algo virtuoso, que a competição de todos contra todos seria um desdobramento natural da sociedade, e que este seria o único meio possível para a reprodução social no atual estágio do capitalismo, o que se constata é que prática empreendedora tem contribuído sobremaneira para deterioração das condições de vida e trabalho da população brasileira.

Por fim, sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas acerca da prática empreendedora que abordem as suas especificidades nas diversas regiões brasileiras, capitais e interiores, de norte a sul; estudar os pequenos negócios (formais e informais) na América Latina e no bojo da ideologia empreendedora; e, por fim, investigar a relação entre as pautas identitárias e o empreendedorismo. Essas são algumas ideias, mas o campo é vasto e certamente há uma séria de novas possibilidades de pesquisa.

Referências

- Dardot, P., & Laval, C. (2016). *A nova razão do mundo: Ensaio sobre a sociedade liberal* (M. Echalar, Trad.). Boitempo.
- Ferraz, J. de M. (2021). *Para além da prática empreendedora no capitalismo brasileiro*. Actual.
- Ferraz, J. de M., & Ferraz, D. L. da S. (2021). Do espírito do capitalismo ao espírito empreendedor: A consolidação das ideias acerca da prática empreendedora numa abordagem histórico-materialista. *Cadernos EBAPE.BR*. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/83811>
- Garcia, A. S., & Andrade, D. M. (2022). O campo de pesquisas do empreendedorismo: Transformações, padrões e tendências na literatura científica (1990-2019). *Revista Brasileira de Inovação*, 21, e022002. <https://doi.org/10.20396/rbi.v21i00.8663831>
- Gimenez, F. A. P. (2017). Surgimento de temas de estudo em empreendedorismo no Brasil. *Empreendedorismo e Estratégia em Empresas de Pequeno Porte*. <http://3es2ps.blogspot.com/2017/02/surgimento-de-temas-de-estudo-em.html>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023*. London: GEM. (Global Report: Adapting to a "New Normal", p. 255). GEM. <https://gemconsortium.org/file/open?fileId=51147>
- Harvey, D. (1998). *Condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural* (7. ed). Ed. Loyola.
- Landström, H. (2020). The Evolution of Entrepreneurship as a Scholarly Field. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 16(2), 65–243. <https://doi.org/10.1561/03000000083>
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Nova Cultural.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Re-

search. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217. <https://doi.org/10.2307/259271>

Wadhvani, D. (2010). Historical reasoning and the development of entrepreneurship theory. Em *Historical foundations of entrepreneurship research*. Elgar.

