

Victor Borges Canella
Bruna Moreira dos Santos Caetano
Organizadores



GESTÃO de **CARREIRA**

Estudos e nuances das experiências

—————> *profissionais*

Prefácio
Joel Souza Dutra

Posfácio
Lucrécio Fábio dos Santos



Victor Borges Canella
Bruna Moreira dos Santos Caetano

Organizadores



GESTÃO **de** **CARREIRA**

Estudos e nuances das experiências

—————> *profissionais*

Prefácio
Joel Souza Dutra

Posfácio
Lucrécio Fábio dos Santos

VICTOR BORGES CANELLA
BRUNA MOREIRA DOS SANTOS CAETANO
(ORGANIZAÇÃO)

Ana Luiza Ribeiro Moreira, Dayane Moraes de Oliveira Silva, Bruna Moreira dos Santos Caetano, Roque Antônio de Moura, Márcia Regina de Oliveira, Rafael Takei, Lucas Honório Cândido, Monique Marques Godoy-Dolcinotti, Adriana Leônidas de Oliveira, Mayra Pereira Silva, Ingrid Kawani Leandro Strohm, Victor Borges Canella e Luisa Borges Canella.

**GESTÃO DE CARREIRA, ESTUDOS E
NUANCES DAS EXPERIÊNCIAS
PROFISSIONAIS**

Editora Zion

Editor

Dra. Fernanda Pereira Martins

Conselho Editorial

Dr. Antonio Guimaraes Brito
Universidade Federal do Rio Grande

Dr. Leonardo Batista Pedroso
Instituto Federal Goiano

Dr. Luiz Carlos Goiabeira Rosa
Universidade Federal de Uberlândia

Dr. Marcus Vinícius Costa da Conceição
Instituto Federal Goiano

Dra. Mariana Velasque Borges
Okinawa Institute of Science and Technology

Dr. Matheus Silva de Paiva
Universidade Católica de Brasília

Dr. Paulo Ricardo dos Santos
Instituto Federal do Amapá

Dr. Rildo Aparecido Costa
Universidade Federal de Uberlândia

Dra. Risely Ferraz Almeida
Instituto Federal do Tocantins

Arte da capa: Sara Oliveira de Souza Mendes

Diagramação: Sergio Antonio Meneghetti, Victor Borges Canella e Bruna Moreira dos Santos Caetano

Revisão: Luisa Borges Canella e Lucrécio Fábio dos Santos

Dados Internacionais para Catalogação na Publicação (CIP)

G393 Gestão de carreira, estudos e nuances das experiências profissionais /
organizado por Victor Borges Canella e Bruna Moreira dos Santos Caetano.
-- Ituiutaba, MG: Zion, 2023.

175 p.

ISBN 978-65-84537-15-6

1. Recursos humanos. 2. Gestão de carreira. 3. Protagonismo. 4. Avaliação
de treinamento. 5. Competências. 6. Motivação. I. Canella, Victor
Borges. II. Caetano, Bruna Moreira dos Santos.

CDD 658.3

CDU 005.95/.96

Zeneida Mello Britto CRB/8010266

Direitos reservados à

Victor Borges Canella e Bruna Moreira dos Santos Caetano

ISBN: 97865-65-84537-15-6

978-65-84537-1-3 (e-book)

1º edição

© do texto: Victor Borges Canella, Bruna Moreira dos Santos Caetano, 2023.

*A Administração de Carreiras é atualmente a resposta mais completa
para as necessidades da empresa moderna na gestão de seus recursos
humanos*

Joel Souza Dutra

Prefácio

Joel Souza Dutra

Professor livre-docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP)

A discussão sobre carreiras profissionais e o papel das pessoas e das organizações na gestão das carreiras têm sido uma grande lacuna em nossa produção acadêmica e do mundo corporativo. Esta obra é muito bem-vinda para estimular e oferecer referências para a reflexão sobre o tema.

Os capítulos deste livro caminham através da discussão sobre as carreiras profissionais, a importância do protagonismo das pessoas em relação à sua carreira e ao seu desenvolvimento e o relacionamento entre a gestão de pessoas e a carreira.

A carreira pode ser observada de diferentes perspectivas, mas quando analisamos a produção global sobre o tema vemos uma predominância do olhar da pessoa e uma discussão pequena sobre o olhar da gestão de pessoas pela organização. O livro procura trabalhar essas diferentes perspectivas articulando-as entre si.

A experiência que vivemos com a pandemia da Covid fez com que as pessoas olhassem mais para si, para um equilíbrio entre vida e trabalho, desse modo, aspectos subjetivos da carreira, tais como: identidade com os valores da organização, importância das demais dimensões da nossa vida (pessoal, familiar, saúde, amigos), sentir-se bem, ambiente de trabalho etc., ganham mais espaço do que os aspectos objetivos da carreira, tais como: remuneração, status, cargo, visibilidade. A chamada remuneração não financeira cresce de importância na decisão das pessoas sobre suas carreiras.

Em nossas pesquisas observamos, também, um estímulo para que as pessoas assumam o protagonismo em relação à sua carreira. Alguns fatores têm chamado a atenção, tais como:

- Ciclos de carreira cada vez mais curtos, entendo ciclos de carreira o período de desenvolvimento da pessoa até o ponto no qual não vê mais perspectivas ou desafios. Assim a pessoa ao finalizar um ciclo deve estar atenta às possibilidades profissionais que se apresentam na organização ou no mercado;
- Maior longevidade, as pessoas estão vivendo mais e com qualidade de vida. Já observamos pessoas se aposentando formalmente e se mantendo no mercado. Acreditamos que ao longo dos próximos anos vamos verificar uma maior diversidade etária no mercado de trabalho;
- Impacto da inteligência artificial na organização do trabalho e definição de profissões. Gerando uma pressão para o desenvolvimento continuado.
- Mercado de trabalho globalizado, permitindo pensar em trabalhos fora do país sem a necessidade de mobilidade física.

As pessoas que assumiram o protagonismo em relação à sua carreira e ao seu desenvolvimento apresentaram uma visão mais clara de oportunidades para si, para os outros e para a organização na qual trabalham. Por essa razão são pessoas mais valorizadas e recebem mais oportunidades para se desenvolverem. Esses temas são muito bem abordados no livro em seus diferentes capítulos.

Fiquei muito lisonjeado com o convite para escrever o prefácio deste livro e recomendo sua leitura a todos quantos estejam preocupados com sua carreira ou em estimular essa preocupação entre as outras pessoas.

Parabéns a todos pela iniciativa de organizar e criar o conteúdo deste livro.

SUMÁRIO

Capítulo 1

DOI 10.5281/zenodo.8208908

Ana Luiza Ribeiro Moreira e Dayane Moraes de Oliveira Silva

Carreira: caminhos e destinos 11

Capítulo 2

DOI 10.5281/zenodo.8208881

Bruna Moreira dos Santos Caetano

Um estudo sobre gestão de carreira de militares temporários da Força Aérea Brasileira e a reinserção no mercado de trabalho29

Capítulo 3

DOI 10.5281/zenodo.8208863

Roque Antônio de Moura e Márcia Regina de Oliveira

Recursos humanos e seu papel frente à precária segurança da força laboral feminina: percepção e desafios para cuidar melhor das pessoas47

Capítulo 4

DOI 10.5281/zenodo.8208813

Rafael Takei

Protagonismo: o que eu ganho com isso?63

Capítulo 5

DOI 10.5281/zenodo.8208796

Lucas Honório Cândido, Monique Marques Godoy-Dolcinotti e
Adriana Leônidas de Oliveira

Avaliação das necessidades de treinamento91

Capítulo 6

DOI 10.5281/zenodo.8208774

Mayra Pereira Silva e Ingrid Kawani Leandro Strohm

Reflexões sobre saberes e competências pedagógicas do
século XXI 119

Capítulo 7

DOI 10.5281/zenodo.8187421

Victor Borges Canella e Luisa Borges Canella

Remuneração e carreira como vetor de satisfação e motivação
..... 131

Referências..... 162

Ana Luiza Ribeiro Moreira

Psicanalista, graduada em Psicologia pela Universidade Veiga de Almeida (UVA), pós-graduação em Psicologia Clínica pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-RJ) e especialista em Clínica Psicanalítica no Campo da Atenção Psicossocial da Universidade Federal Fluminense (UFF)

Dayane Moraes de Oliveira Silva

Psicanalista, graduada em Psicologia pela Faculdades Integradas Maria Thereza (FIMT), pós-graduação em Psicanálise e Análise do Contemporâneo pela Pontifícia Universidade Católica (PUC-RS)

“[...] não há nenhum conselho que sirva para todos; cada um precisa tentar por si mesmo a maneira particular para se tornar feliz.”

Sigmund Freud.

1

CARREIRA: CAMINHOS E DESTINOS

A presente pesquisa consiste em um breve estudo, à luz da psicanálise, sobre a escolha de uma profissão por parte do sujeito, a influência dos pais, da sociedade e da cultura nesta decisão e alguns reflexos disso na carreira profissional.

As múltiplas possibilidades de escolha de uma profissão se estendem das carreiras mais antigas e convencionais para as mais recentes, atravessadas pela virtualidade como marca de seu tempo.

A partir de uma visão contemporânea, o emprego se constitui como um dos pontos centrais na vida do homem - concepção estruturada a partir da lógica capitalista tradicional que tem como objetivo descrevê-lo como uma mercadoria, visando, prioritariamente, a produtividade e o retorno financeiro.

Há diferença entre emprego e trabalho? O que se escolhe quando se elege uma profissão? Como operam os fatores significativos no processo da escolha de uma profissão? Com o objetivo de fomentar uma discussão crítica acerca destes questionamentos, esta pesquisa

apresenta como metodologia de estudo a revisão da literatura, percorrendo as concepções de carreira, de trabalho e de propósito de vida de alguns autores relevantes academicamente como os filósofos Michel Foucault e Mário Sergio Cortella e, sua ligação com os conceitos de desejo, alienação e separação elaborados por Sigmund Freud e Jacques Lacan à luz da teoria psicanalítica. No intuito de aliar teoria e prática, ao final, esta pesquisa apresenta um fragmento de caso clínico.

A TRILHA PROFISSIONAL

Desde o início da vida, a criança precisa cumprir um destino. Na relação com seus pais é lançada no campo da linguagem e, até certo ponto, orientada a cumprir uma série de obrigações previamente determinadas a fim de ser educada. A última etapa do ensino formal, caracterizada pelo período denominado Ensino Médio segundo a Base Nacional Comum Curricular das diretrizes do MEC (Ministério da Educação e Cultura), de 22 de dezembro de 2017, tem duração de três anos e seu principal objetivo é aprimorar os conhecimentos obtidos no Ensino Fundamental I e II, a fim de conseguir uma vaga numa universidade e, assim, construir aos poucos uma carreira de nível superior.

É nesse momento que o adolescente vive seu primeiro exercício do desejo como traço subjetivo em seu percurso acadêmico na direção da escolha da profissão. Mas essa decisão está marcada pelo desejo projetado de seus pais, e o que está em jogo para este filho é a correspondência deste desejo na intenção de ser amado por eles.

Ao término do Ensino Médio, o aluno que deseja ingressar na faculdade necessita, obrigatoriamente, realizar uma prova que varia dependendo da instituição que deseja cursar. Um dos cursos mais procurados como possibilidade de carreira é o curso de Medicina e, de acordo com o MEC, o curso contou com cerca de 1.583 vagas no ano de 2022, sendo um dos cursos mais concorridos no vestibular, cuja concorrência foi de 57 candidatos para uma vaga.

Porém, com o advento da tecnologia, as possibilidades de trabalho no meio digital se tornaram uma realidade e carreiras convencionais como a própria Medicina e o Direito não são mais escolhas óbvias. A virtualidade como um atravessamento contemporâneo representada pela internet e pelas redes sociais configuram um elemento novo que opera uma mudança de paradigma no momento da escolha de carreira, possibilitando opções profissionais inéditas, como influenciadores digitais.

Ainda há muito a ser estudado, mas é algo que aponta para uma inquietação: quais fatores orientam as pessoas a enveredar por determinados caminhos e escolhas profissionais? O que se escolhe quando se elege uma carreira profissional?

Na obra do filósofo Michel Foucault encontram-se infindáveis referências relacionadas ao tema trabalho, ainda que indiretamente, pois o tema central de sua obra está atrelado às relações estabelecidas entre homem e instituição e como se dá essa dinâmica, destacando-se o caráter invisível do poder estabelecido nessas relações.

Foucault se interessou em estudar as variadas formas de subjetivação de modo que o poder invisível que a instituição estabelece sobre corpos promove um mecanismo de controle. Destaca-se nessa

pesquisa a escola como exemplo desse recorte Foucaultiano para trazer o conceito de instituições de sequestro, onde os indivíduos são retirados do seu contexto social na intenção de terem suas condutas modificadas e moldadas, roubando do sujeito sua singularidade a fim de produzir uma sociedade de controle. Para o autor, a educação é compreendida como:

[...] o instrumento graças ao qual todo o indivíduo, numa sociedade como a nossa, pode ter acesso a qualquer tipo de discurso; sabemos, no entanto, que na sua distribuição, naquilo que permite e naquilo que impede, ela segue as linhas que são marcadas pelas distâncias, pelas oposições e pelas lutas sociais. Todo o sistema de educação é uma maneira política de manter ou de modificar a apropriação dos discursos, com os saberes e os poderes que estes trazem consigo. (Foucault, 1971, p. 15).

Desse modo, a escola para Foucault opera como uma porta de entrada desse maquinário de produção de corpos dóceis. Os fenômenos que ocorrem nas relações de autoridade ali estabelecidas caracterizam um poder invisível presente na utilização de uniformes, padronização de condutas, exigências rígidas de comportamento, promovendo um aniquilamento subjetivo, uma extirpação daquilo que torna o sujeito um ser único, nomeada como mortificação do eu.

Sua crítica está no modo como o sujeito está inserido no laço social e a dinâmica de como este é marcado pelo poder. A partir desse enquadre, encontra-se uma convergência que contribui com este artigo, no qual trabalho e poder estão intrinsecamente atrelados e cujo efeito dessa relação produz a alienação. Na medida em que se faz necessário ingressar na escola para acessar a educação de maneira formal, torna-se uma realidade o processo de engessamento intelectual atribuído a

rigidez da grade curricular, fato que limita o sujeito na descoberta de sua singularidade, de seus interesses e aptidões, dificultando a construção de seu propósito de vida.

Uma outra perspectiva do conceito de trabalho e de motivação que orienta na escolha de uma carreira é apresentada pelo recorte feito na obra de Mário Sérgio Cortella, filósofo e educador cujo objeto de estudo está na formação e vida profissional na contemporaneidade. No livro "Qual é a sua obra?", o autor propõe uma reflexão a respeito do trabalho e os fenômenos que envolvem o tema. Parte então da análise da etimologia da palavra trabalho, originária do vocábulo latino *Tripalium*, referente a um instrumento utilizado para tortura que se configurava em três pedaços de madeira simultaneamente cruzados posicionados no pescoço a fim de provocar desconforto naquele em que era utilizado, tornando-se uma medida punitiva. Dessa forma, o trabalho é tomado como um elemento de ordem torturante e punitivo desde a era Medieval à escravista:

Etimologicamente, a palavra "trabalho" em latim é labor. A ideia de *tripalium* aparecerá dentro do latim vulgar como sendo, de fato, forma de castigo. Mas a gente tem que substituir isso pela ideia de obra, que os gregos chamavam de *poiseis* que significa minha obra, aquilo que faço, que construo, em que me vejo. A minha criação, na qual crio a mim mesmo na medida em que crio no mundo (Cortella, 2015, p. 21).

Para Cortella, quando o trabalho não pode ser apropriado como uma criação e produção subjetiva, ele produz alienação, de modo que não há ali uma identificação ou reconhecimento, configurando-se como um castigo. O trabalho enquanto obra promove ao sujeito um sentimento

de realização na medida em que deixa marcas em seu tempo, sendo assim seu propósito de vida.

Em “Futuro de uma ilusão”, de 1927, Freud define conceito de trabalho como “a capacidade que os seres humanos adquiriram para dominar as forças da natureza e extrair desta seus bens para a satisfação das necessidades humanas” (p. 234). De modo que o homem cria um caminho inovador transformando seus conteúdos pulsionais através de uma elaboração psíquica chamada sublimação; sendo esta um mecanismo no qual desejos socialmente questionáveis são redirecionados para uma atividade moralmente concebível.

Assim, o trabalho se constitui como um desses processos de conversão, promovendo satisfação quando essa escolha se dá de maneira que respeite a singularidade do sujeito.

UMA VISÃO PSICANALÍTICA

A ideia de desejo suscita diversas questões filosóficas e psicológicas para o homem, sua relação com o mundo e com os outros ao seu redor. No contexto da psicanálise não é diferente. A noção de desejo perpassa a constituição do sujeito, o desamparo fundamental no qual o humano nasce, ligado aos processos de alienação e a separação dessa figura que o amparou e cuidou.

O DESEJO

Freud, em “A interpretação dos sonhos”, de 1900, afirma que todo sonho é uma realização de desejo, sendo este produzido pelo material

inconsciente recalcado, ou seja, penoso por ser infantil e incestuoso. Assim, pode-se perceber que o desejo está intimamente ligado à sexualidade infantil e, portanto, àqueles que fizeram a função materna e paterna na vida do sujeito.

Em “O Seminário, Livro 6: O Desejo e sua interpretação” datado de 1958-1959, Lacan marca a relação direta do desejo com a linguagem e a cadeia significante. Na obra, Lacan caminha na direção da falta de um objeto concreto que satisfaça totalmente e/ou complete o sujeito.

Verifica-se que o cerne da teoria psicanalítica, criada por Sigmund Freud, se estrutura a partir da posição que o sujeito ocupa frente àquele que dedicou todos os cuidados a esse ser a partir de seu nascimento, abarcando não só suas necessidades básicas para sua sobrevivência: alimentação, higiene, segurança, como afeto, amor, tempo, projeções como um todo, denominado investimento libidinal na psicanálise. Essa figura com conotação salvadora na vida do sujeito tem um destaque e, na teoria psicanalítica, recebe o nome de grande outro ou Outro.

Freud por meio da observação de sua clínica fez uso do mito da tragédia grega de Sófocles, Édipo Tirano, para postular a base de sua obra: o amor que todo filho sente por sua mãe ou aquele indivíduo que faz a função materna; e a ira e vontade de aniquilar o pai, ou aquele que, de alguma maneira, desvia a atenção da mãe, fazendo barreira a essa relação una.

Do conflito incestuoso – amor e ódio por seus progenitores –, o sujeito se divide entre aquilo que quer e sua interdição, já que ter sua mãe única e exclusivamente para si, em uma relação simbiótica, se mostrou impossível. Dessa forma, o desejo advém da dúvida do lugar desse sujeito no desejo do Outro: se ele não completa essa mãe, se ela

se interessa por outras coisas além dele, onde ele está no desejo dela? Que posição ele precisa ocupar para ser olhado, querido e amado? Que outras coisas são essas que ela deseja?

O enigma que surge sobre o próprio desejo dessa que faz a função materna na vida desse sujeito o liberta pois, em uma via de mão dupla, se ele não completa essa mãe, ela também não o satisfaz inteiramente. Diante disso, a marca dessa falta, nomeada de castração por Freud em “O declínio do complexo de Édipo”, de 1924, inaugura uma busca contínua e incessante por algo e/ou alguém que tente suturar a divisão subjetiva marcada na psique do sujeito, fato que movimenta e se faz imprescindível na manutenção da vida.

É nesse contexto que a escolha por uma profissão se mostra como uma dessas possibilidades de satisfação e completude: decisão intrinsecamente associada à relevância que a cultura atribui a cada especialidade e às projeções que as figuras parentais direcionam ao sujeito – característica do processo de alienação constitutivo de todos os seres humanos.

A CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO A PARTIR DOS PROCESSOS DE ALIENAÇÃO E SEPARAÇÃO

Lacan, no decorrer de seu ensino, desenvolve uma topologia para tentar dar conta da constituição do sujeito, e, em 1964, em “O Seminário, Livro 11: Os quatro conceitos fundamentais da psicanálise”, apresenta duas operações essenciais em que se funda o sujeito, a saber, a alienação e a separação.

Filosoficamente, Hegel (2008) foi o primeiro a utilizar o termo “alienação”, relacionando-o com a transferência das potencialidades do indivíduo para os objetos que o mesmo produz. Nesse processo, a pessoa ficaria alheia a si mesma, criando uma espécie de vazio existencial na objetificação do sujeito, na transformação dele em coisa. Lacan não se desvia muito da concepção de alienação de Hegel no tocante a delegação de si, porém, não para um objeto e sim para alguém. Na visão do psicanalista, a alienação é uma escolha forçada na busca pela sobrevivência do sujeito que, ao nascer no completo desamparo, depende de um outro, normalmente a mãe, para se constituir.

No tocante à separação, pode-se entendê-la como o ato de dividir, uma desunião. Na teoria psicanalítica, sua concepção não se desvia muito de tal noção, mas alude à dificuldade de concretizá-la por parte do sujeito, já que a angústia do desamparo fundamental e a dependência do Outro em sua constituição são características inerentes do ser de linguagem.

A partir do momento que nasce, o ser humano está inserido no mundo da linguagem, diferente de outros animais. Isso representa para ele uma infinidade de possibilidades que vão fazer dele um ser único, singular. Porém, para se tornar um ser falante, o bebê precisa se alienar aos elementos projetivos que vêm do outro; primeiramente aquele que desempenha a função materna em sua vida. Esse, que é o primeiro laço do sujeito, aponta para o desamparo inerente à própria constituição do humano, já que sozinho o sujeito não consegue sobreviver. Desse modo, a alienação se apresenta como uma escolha forçada, única opção que coaduna com a vida. Lacan, em 1964, em “O Seminário, Livro 11: os

quatro conceitos fundamentais da psicanálise”, reitera que morrer seria a liberdade de escolha, pois, viver significa a alienação ao Outro; a liberdade é sempre restrita quando a vida é a opção.

Assim, a fragilidade dos filhos percebida pelas figuras parentais e o foco nos cuidados pela sobrevivência misturam-se com os ideais desses pais, que depositam na criança não só sua continuação existencial, como também a concretização daquilo que desejavam ser, desejavam construir, desejavam alcançar. Freud denominou como narcisismo primário as expectativas e sonhos que esses progenitores deixaram escapar e agora projetam na criança: “O amor dos pais, comovente e no fundo tão infantil, não é outra coisa senão o narcisismo dos pais renascido, que na sua transformação em amor objetal revela inconfundivelmente a sua natureza de outrora” (Freud, 1914, p. 25-26).

Diante do exposto, a segunda operação na constituição do sujeito, denominada por Lacan como separação, marca a subjetivação da criança no desejo da mãe:

Essa subjetivação consiste, simplesmente, em instaurar a mãe como aquele ser primordial que pode estar ou não presente. No desejo da criança, em seu desejo próprio, esse ser é essencial. O que deseja o sujeito? Não se trata da simples apetência das atenções, do contato ou da presença da mãe, mas da apetência de seu desejo (Lacan, 1957-1958, p. 188).

A partir da questão sobre o desejo do Outro, a mãe pode introduzir o pai em sua fala - uma barreira nessa relação até então exclusiva entre a mãe e o filho. Na medida em que essa mãe passa a ter outros interesses para além dessa criança (tais como vida social mais ativa, hobbies, retorno ao trabalho), o filho consegue ver a mulher para além

da mãe, marcando sua separação desta. Mas, a relação alienante deixa marcas, levando o sujeito, através de sua própria interpretação, a se posicionar em algum lugar e ali ficar, desejando o desejo daquele que ama, buscando, com isso, também ser amado.

Com a intenção de ilustrar na prática os conceitos acima abordados, segue um fragmento de um caso clínico.

CASO CLÍNICO

Antonella é uma mulher de 33 anos que chega para sua primeira sessão se queixando de desânimo, principalmente em sua prática profissional, e grande dificuldade nos relacionamentos amorosos: *“já me disseram que sou muito arisca”*. Conta que sua família mora em Santa Catarina, mas que ela se mudou para o Rio de Janeiro há 6 anos, quando foi fazer sua residência em dermatologia: *“mesmo depois que terminei minha especialização decidi ficar por aqui, queria me tornar mais independente dos meus pais, construir meu próprio caminho”*.

A paciente passou os três primeiros anos da residência trabalhando em três estados diferentes (Santa Catarina, Minas Gerais e Rio de Janeiro) dando plantões os sete dias da semana, sem nenhuma folga. Quando relembra a loucura que era sua rotina na época, não consegue explicar como seu corpo aguentou esse ritmo, mas aponta: *“minha cabeça não estava bem, vivia prostrada e não era só fisicamente; comecei a perder o cabelo, tive uma alopecia horrível, minha terapeuta disse que eu estava em depressão e me encaminhou para um psiquiatra”*. Antonella conta que foi uma surpresa tal diagnóstico ser confirmado

pela médica, pois não se sentia triste, chorosa ou apática - sintomas que ela acreditava serem essenciais em pessoas com depressão.

Durante a sessão, quando questionada, começou a analisar o motivo desse excesso de trabalho, a necessidade de tantos plantões em lugares tão diferentes e distantes, e a abdicação de momentos de folga: *“meus pais faziam questão que eu voltasse para minha cidade e estivesse com eles. Minha saída de casa foi bem difícil, minha mãe sofreu muito... Quando peguei o plantão em Santa Catarina, ela vibrou”*. Sugere que os empregos nos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro eram para garantir sua difícil, mas desejada, saída de casa, o que marca a importância de se sentir livre e de sua busca pelo que seria só seu. Dessa forma, Antonella aponta seu conflito psíquico: decepcionar os pais, principalmente a mãe, com sua partida, versus seu desejo de trilhar seu próprio caminho, fazer as suas escolhas.

Nessa época, junto com a depressão, a perda de cabelo e outros sintomas, vieram as medicações, a intensificação do acompanhamento psicológico em conjunto com o atendimento psiquiátrico. Ela diz que se viu obrigada a diminuir o ritmo de trabalho, precisou fazer escolhas e, dentro de sua lógica, *“o óbvio seria eu ficar apenas com os plantões no Rio de Janeiro, cidade onde eu morava e tinha minha residência”*. A resolução de seu conflito veio em forma de adoecimento. Agora, frustrar os pais não era uma escolha dela na busca do que desejava, mas uma necessidade para recobrar sua saúde física e mental.

No decorrer dos atendimentos, Antonella vai destrinchando sua trajetória acadêmica até a medicina. Conta que o pai sempre fez questão que suas duas filhas, ela e sua irmã mais velha, Vitória, se dedicassem exclusivamente à escola, afirmava constantemente a importância do

saber, do conhecimento e de ter um diploma em mãos, já que ele começou a trabalhar cedo, interrompendo os estudos ainda muito jovem, não completando nem o ensino fundamental. *“Meu pai dizia que as pessoas te olham diferente, respeitam muito mais aqueles que fizeram uma faculdade, independente da condição financeira”*.

Carlos, pai da paciente, apesar da pouca instrução, consequência da evasão escolar, galgou um caminho profissional de sucesso. De ajudante em uma pequena propriedade rural passou a administrador, sócio e finalmente proprietário de suas terras. Sua estabilidade financeira serviu de esteio para que exigisse das filhas dedicação total aos estudos, incluindo seu desejo de que ambas optassem por profissões bem quistas no mercado de trabalho. Coincidentemente, Antonella e sua irmã, ao término do ensino médio prestaram vestibular para medicina.

A paciente aponta que gostava das aulas da faculdade, mas que nada chamava muito sua atenção, fato que dificultou sua escolha por uma especialização. Relata que em sua infância, perpassando, em seguida, pela adolescência, acompanhava sua mãe a salões de beleza, tratamentos estéticos, academias e por vezes, aderiu a dietas bem restritivas em prol de um padrão de corpo magro e bem-visto socialmente. Em análise, reflete: *“no final das contas, acho que escolhi dermatologia porque tem um retorno financeiro bom, além do status, do reconhecimento social”*.

Porém, apesar de ganhar bem, Antonella marca que está sempre cansada, desanimada e que não tem vontade de estudar nada relacionado a sua área. Queixa-se de uma fadiga permanente e uma rotina extenuante de trabalho.

Em uma de suas sessões, a paciente relembra sua aptidão por trabalhos manuais; conta que quando criança adorava as aulas de artes, as brincadeiras com argila e, com o passar do tempo, irrompeu um grande interesse por temas relacionados à decoração. Era ela quem escolhia peças, quadros e louças para a casa dos pais e, quando sua irmã se casou, pediu a ela um auxílio na compra de obras de arte para seu novo lar.

Um dia, Antonella chega radiante para o atendimento: *“tenho uma novidade, Ana, comecei a fazer aulas de cerâmica, um desejo tão antigo... nunca me matriculei, não sei por quê”*. Neste momento, uma mudança começa a ocorrer em sua rotina; ela chega do trabalho e vai produzir suas peças, de início contando com a ajuda do forno de sua professora. Mas a confecção, que antes se restringia ao seu arsenal, se estendeu para membros de sua família e amigos. Diante disso, Antonella decide investir em seu próprio forno e a produção vai aumentando cada vez mais.

As queixas de cansaço, fadiga e exaustão deixam de aparecer em seu discurso e, mesmo adentrando as madrugadas em dias que chegava mais tarde de seus plantões, uma disposição toma conta dela. Antonella fala da nova atividade com muito carinho e aquilo que parecia a descoberta de um hobby, vai se mostrando mais do que isso.

O final de ano vai se aproximando e com ele as festas, confraternizações e presentes. Antonella vai recebendo cada vez mais encomendas, agora dos conhecidos da família, amigos dos amigos e pessoas que ela mesmo não conhece. O tempo que dedica à criação das peças vai ficando apertado para o volume de pedidos e ela toma a decisão de diminuir sua carga horária nos plantões e na clínica. A

medicina vai perdendo espaço para a cerâmica e seu desejo vai se materializando em arte.

Uma transição de carreira vai se delineando e, mesmo em meio a dúvidas e questionamentos por parte de sua família, a pressão de uma sociedade que em sua cultura carrega conceitos pré-estabelecidos sobre profissões de sucesso, e a insegurança do desconhecido, Antonella escolhe investir nisso que está pulsando dentro dela, um prazer que não havia sentido ainda em seu caminho na medicina, uma energia: *“Ana, nunca me senti tão viva, uma força, uma disposição... É uma mistura de medo e felicidade ao mesmo tempo”*. Em meio a aposta de um novo caminho, surge um sujeito desejante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da dialética emprego e trabalho, destaca-se uma diferença marcante que se configura na concepção de emprego como aquisição de renda, fonte de subsistência, de sobrevivência e retorno financeiro. Em contrapartida, a lógica do trabalho caracteriza-se pela magnitude do feito, pois está diretamente ligado à obra que ficará eternizada no próprio sujeito e no percurso que este trilhou como sua marca subjetiva, única, singular.

A escolha profissional que poderá proporcionar ao sujeito a sensação de satisfação se dá de forma multifatorial e está intrinsecamente ligada à própria história do sujeito; esta, alicerçada de maneira transgeracional pelas experiências e expectativas de seus pais e os costumes e crenças de seu povo.

O ser humano, enquanto sujeito constituído por meio das relações, é marcado pelo outro. No entanto, o processo de alienação se abrandando no momento em que este outro se lança em novas direções, abrindo espaço para que ambos possam desejar mais, além.

Como desdobramento dos apontamentos dessa pesquisa fica a reflexão do modo pelo qual a subjetividade do sujeito é atravessada pelos elementos de sua vida cotidiana e a importância de sua apropriação como sujeito de desejo, singularizando suas escolhas tal como um artesão forjando sua própria obra.

Carreira: caminhos e destinos

Bruna Moreira dos Santos Caetano

Palestrante, Professora de Ensino Superior da Fatec Taubaté e Coordenadora Adjunta do Curso de MBA Executivo de Gestão Estratégica de Pessoas e Inovação da Universidade de Taubaté.

Consultora de Carreira e de Licitações. Mestra em Gestão e Desenvolvimento Regional, Especialista em Gerência de Recursos Humanos, Planejamento e Gestão Estratégica e Administração Pública.

Experiências vividas conectam pessoas, independentemente do lugar em que elas estejam. Histórias profissionais acrescentam significados que contribuem para tomadas de ações que, muitas das vezes, são decisivas na gestão de carreira.

2

UM ESTUDO SOBRE GESTÃO DE CARREIRA DE MILITARES TEMPORÁRIOS DA FORÇA ÁEREA BRASILEIRA E A REINSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho tem sofrido diversas transformações econômicas, sociais e tecnológicas, que geram impactos nos profissionais que nele atuam. Essas transformações trazem aos profissionais diversas opções de emprego e diferentes modalidades de contratação. A escolha do tema contribui, portanto, com a oportunidade de compreender uma modalidade de contratação específica realizada pelas Forças Armadas: a contratação temporária.

O sistema de gestão de carreiras tornou-se efetivo após as grandes guerras, com o desenvolvimento das organizações. A inovação desse sistema resultou em uma gestão mais compartilhada entre as empresas

e os profissionais e, com a urbanização do país, após a segunda metade do século XX, houve significativas transformações na economia mundial e no estilo de vida da população, transformações essas marcadas pelo processo de produção, pelo domínio tecnologia, pela mão de obra qualificada, dentre outros (Dutra, 1996).

Nesse contexto, pode-se associar as relações de empregabilidade à atualização e modernização do mercado de trabalho que, ao evoluir, necessita de formação mais qualificada e, por isso, oferta melhores condições salariais (Campolina & Diniz, 2014). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2020) existem aproximadamente 12,8 milhões de desempregados e essa taxa evidencia certa instabilidade há alguns anos. Houve redução do número de oferta de empregos por parte das indústrias. No entanto, os postos de trabalhos cresceram significativamente, resultando em mais de 80% da geração de empregos (Sebrae, 2020).

Observa-se que a partir de 2016, pressionado pela crise econômica no Brasil, os direitos e garantias sociais da classe trabalhadora foram novamente colocados como obstáculos à superação econômica (Silva et al., 2019). Nesse sentido, as leis da terceirização irrestrita (Lei 13.429/2017) e da Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017) – que tratam das novas medidas adotadas em relação aos profissionais da administração pública e os vínculos contratuais temporários e terceirizados – são cada vez mais utilizados.

A Constituição Federal de 1988, no art. 37, inciso II, menciona como se deve dar o ingresso em cargo público, o qual é feito com base na aprovação em concurso público. No mesmo artigo, o inciso IX aborda

sobre a possibilidade de contratação de trabalhadores por tempo determinado, o que se refere à temporariedade em um cargo público.

Percebe-se que os profissionais tiveram que enfrentar novos desafios para se recolocar no mercado de trabalho ou buscar novas alternativas profissionais, sendo em empresas privadas ou em empresas públicas. Dessa maneira, surgiu também o aumento da procura pela contratação pública temporária de militares pelas Forças Armadas.

Hebmuller (2018) comenta as principais diferenças entre a formação militar aplicada aos oficiais de carreira e aos temporários da Força Aérea Brasileira: aos primeiros, é propiciada uma formação profissional ao longo de quatro anos em regime de internato, numa instituição específica denominada Academia Militar. Para os militares temporários há apenas um curto período de adaptação de cerca de dois meses em Organizações Militares (OM) dispersas pelo território nacional.

Os procedimentos de seleção de pessoal para o ingresso como oficial temporário envolvem a atribuição de pontuação, a qual é baseada nos méritos da prévia formação acadêmica, o que engloba cursos nos programas *lato sensu* e *stricto sensu*, formação esta que em muito pode contribuir para a Força Aérea Brasileira (Hebmuller, 2018).

Em busca de recolocação no mercado de trabalho e de uma melhor remuneração, muitos profissionais aderiram a um novo tipo de contrato com as Forças Armadas que pode durar, no máximo, oito anos. Além disso, os profissionais inseridos nesse tipo de contrato temporário, devem preencher os requisitos específicos exigidos no edital, sendo um deles a idade máxima de 40 anos (FAB, 2022).

Essa modalidade contratual temporária é uma ótima oportunidade de emprego, mesmo que seja por um período determinado. Assim, vale

lembrar a importância do autoconhecimento e do *mindset* da carreira gerida por cada profissional.

Para o profissional ter sucesso na carreira, seja ela com vínculo empregatício ou não, se faz necessário desenvolver um plano e agir para alcançar os objetivos previamente traçados. E esse plano é o documento formal que consolida informações, atividades e decisões desenvolvidas (Rebouças, 2009). Nesse sentido, o planejamento da carreira é primordial para o crescimento profissional, visto que o plano de carreira é o caminho pelo qual cada um pode evoluir.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi analisar como os militares temporários planejam sua carreira profissional durante o período de oito anos, bem como as expectativas ou dificuldades de reinserção no mercado de trabalho na esfera civil ao fim do contrato de prestação de serviço na Força Aérea. O trabalho delimita-se à análise realizada com rol de recursos humanos da Força Aérea Brasileira, bases localizadas nas cidades de São José dos Campos e Guaratinguetá, as quais estão inseridas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVPLN). Destaca-se o potencial geográfico localizado no interior do Estado de São Paulo, o qual tem sido apontado como um importante fator no processo de ocupação, povoamento, urbanização regional e crescimento industrial.

MERCADO DE TRABALHO E OS IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

A inclusão do capital humano nos modelos de crescimento econômico é uma questão fundamental para se compreender a

dinâmica da economia em longo prazo, uma vez que esse fenômeno era explicado somente pelo capital natural e pelo capital construído, existentes entre regiões e países.

Schultz (1964), Pillati & Schmitz (2017) acreditam que a qualificação e o aperfeiçoamento da população, advindos do investimento em educação, subiriam a produtividade dos trabalhadores e os lucros dos capitalistas, impactando na economia como um todo.

Segundo Rocha & Helal (2011), a palavra empregabilidade ocupa posição de destaque na academia, no mundo empresarial e nas discussões sobre políticas públicas no Brasil e em outros países. Os autores destacam ainda que seu surgimento é relativamente recente e reflete no agravamento da crise existente no mercado de trabalho global, em função da diminuição do número de empregos formais e do aumento dos níveis de desemprego e de trabalho informal.

De acordo com IBGE (2020), houve um crescimento expressivo na taxa de desemprego desde 2016 (11,8%), sendo a mais alta em 2017 (13,7%). Acredita-se que isso ocorreu devido à crise financeira que o país atravessa. É possível que a taxa dos próximos anos tenha um aumento superior aos anos anteriores (IBGE, 2020). Assim, percebe-se a insegurança no mercado de trabalho que, por consequência, afeta o planejamento de carreira dos profissionais que, muitas vezes, investiram tempo e recursos financeiros.

Quando se fala em desenvolvimento regional e empregabilidade na RMVPLN, percebe-se que os dois municípios apresentados como base da Força Aérea são industrializados e se direcionam para a dinâmica territorial, especialmente na empregabilidade.

A região contribui com a intensa e diversificada atividade econômica do país. Destaca-se pelo desenvolvimento do Terceiro Setor e pelo seu polo industrial, colaborando com o desenvolvimento da região. Vale ressaltar que o Terceiro Setor recebe recursos públicos, tanto no âmbito estadual como municipal, especificamente para as áreas da saúde, cultura, assistência social e educação e é imprescindível na consecução das mais diversas políticas públicas.

Assim, a dinâmica territorial é de extrema relevância na região e, embora alcançada industrialmente de maneira privilegiada, os postos de trabalho existentes apresentam baixos salários, mesmo quando se tem aumento de empregos. Existe uma redução na autonomia dos profissionais em movimentar-se entre as diferentes empresas do mercado, mesmo aqueles detentores de boas qualificações e condições de negociar com os diversos empregadores. Essa redução pode ser resultado, dentre outros fatores, das instabilidades e inseguranças do mercado de trabalho (Sewaybricker, 2018).

GESTÃO DE CARREIRA

Dutra (1996) aborda que a demanda por um sistema de administração de carreira tornou-se efetiva após as grandes guerras, com o crescimento da complexidade organizacional das empresas. Nesse sentido, Baruch (2004) esclarece que o conceito de carreira envolve o trabalho, sendo considerado um fator essencial para a formação da vida, ou seja, o trabalho é um fluxo de desenvolvimento individual decorrente das experiências de trabalho de uma pessoa em uma ou mais entidades.

Gerenciar pessoas é a maneira que a organização se constitui para administrar e orientar o profissional, por meio de suas políticas, práticas, processos e riscos, no que se refere à sua estrutura organizacional. É um conjunto planejado, estruturado, sustentado e sequencial de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo (Rebouças, 2009).

Dessa maneira, para entender as carreiras contemporâneas, é preciso atribuir maior importância à carreira subjetiva, pois na ausência de uma estabilidade das posições hierárquicas, as pessoas tendem a focar na carreira subjetiva como parâmetro para o crescimento na carreira (Arthur et al., 2005).

Assim, diante do novo perfil profissional – mais autônomo e dinâmico no contexto global – percebe-se que o foco da gestão das organizações passa a ser o desenvolvimento individual como base para o desenvolvimento organizacional e a importância dos indivíduos para o sucesso da instituição. Além disso, existe o desejo de o profissional pertencente ao século XXI trabalhar para várias instituições, de fazer uma transição de função ou atividades para além das fronteiras da organização (Sullivan & Arthur, 2006).

Dutra (2004) ressalta que nos modelos de gestão articulados por competências, quando apresentados de maneira adjacente em relação às pessoas e organizações, prevalece a troca de competências e as pessoas colocam em prática as competências organizacionais e se adaptam ao cenário.

O profissional está cada dia mais em busca de satisfação no trabalho aliado à satisfação na vida pessoal. Assim, quanto mais saudáveis emocionalmente, mais importantes se tornam as necessidades do

preenchimento criativo no trabalho, ou seja, menos se tolera a violação das necessidades (Maslow, 2000).

MÉTODO

A metodologia abordada neste trabalho é a pesquisa exploratória e de campo, com abordagem qualitativa. Os dados foram compilados no software Iramuteq.

Buscou-se analisar a visão do profissional, sendo eles ex-militares temporários da FAB que chegaram aos postos de aspirante ou tenente. A pesquisa relata a importância da FAB na RMVPLN e o potencial industrial altamente desenvolvido dela, com destaque aos setores automobilístico, aeroespacial, aeronáutico, bélico, metalmecânico e siderúrgico. A região ainda possui renomadas instituições de ensino superior, possibilitando a reinserção dos profissionais ao mercado de trabalho.

A amostragem foi realizada com um grupo de 12 pessoas que tiveram término de contrato com a Força Aérea. Foram excluídos da pesquisa os militares temporários que permaneceram por menos de seis meses na Aeronáutica, pois se tratar de um curto espaço de tempo.

RESULTADOS

Os dados apresentados são relativos às informações sociodemográficas de cada entrevistado. A maioria dos profissionais entrevistados se enquadra nas Gerações X e Y. Assim, os indivíduos da Geração X são profissionais que valorizam a carreira tradicional, a

obtenção do diploma de formação, valorizam a capacitação e a estabilidade profissional. A situação econômica no período de ingresso da Geração X no mercado de trabalho não era favorável. Um excesso de pessoas já graduadas da geração anterior tornou a disputa por um espaço ainda mais acirrada. Dessa maneira, os adolescentes cresceram pensando que a única forma de se manter no mercado é garantir um trabalho, com o intuito de crescer e reservar recursos que garantissem estabilidade e bem-estar (Cazaleiro, 2011).

A Geração Y é caracterizada por profissionais que focam no crescimento profissional e na estabilidade financeira. Esta geração busca se adequar às mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, o que tem uma significativa influência sobre elas mesmo em tempos de crises e grandes taxas de desemprego (Guia, 2019). Essa geração tem como característica particular o fator de avançar, adaptar e buscar a satisfação profissional e o desenvolvimento pessoal.

O Quadro 1 demonstra as principais características e a formação dos entrevistados, o que evidencia a análise dos dados coletados com os profissionais que tiveram término de contrato com a Força Aérea Brasileira.

Quadro 1. Características e formação dos entrevistados

Idade	Formação	Atuação após a FAB	Pós-graduação
35	Psicóloga	Psicóloga	Especialização (lato sensu)
46	Contadora	Investidora	Sem especialização
42	Administradora	Empresária	Mestrado (stricto sensu)
35	Contadora	Investidora	3 Especializações (lato sensu)
35	Engenheira Civil	Aperfeiçoamento no Exterior	Especialização (lato sensu)
36	Engenheiro Elétrico	Empresário	Mestrado (stricto sensu)
35	Pedagoga	Pedagoga concursada	3 Especializações (lato sensu)

38	Educador Físico	Professor	Doutorado (stricto sensu)
43	Engenheiro Civil	Engenheiro	3 Especializações
42	Engenheira Elétrica	Empresário	Mestrado (stricto sensu)
45	Engenheira	Professora	Doutorado (stricto sensu)
33	Engenheira	Tecnologista concursada	Mestrado (stricto sensu)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Todos os entrevistados são da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte. Observa-se que existe uma diversidade em relação à formação e que a metade dos entrevistados é da área de engenharia. Além disso, os entrevistados têm entre 35 e 46 anos e os que possuem mais idade tem maior nível de escolaridade.

As classes foram nomeadas para serem apresentadas na ordem cronológica dos fatos. A Classe 1 (Autogestão da Carreira) e a Classe 2 (Planejamento de carreira) serão tratadas como uma única classe, visto que há coesão entre os conceitos, passando a serem chamadas de Classe 1. Dessa forma, as Classes foram separadas em: Classe 1 - Autogestão da Carreira; Classe 2, Capacitação profissional e Reinserção; Classe 3, Planejamento Financeiro; Classe 4, Qualidade de vida; e, Classe 5, Localização do entrevistado e qualificações. A Classe 5 foi utilizada para apresentação dos participantes por trazer dados sociodemográficos. Tais características foram apresentadas anteriormente no Quadro 1. Essa ordem de apresentação permitirá ao leitor uma noção de todo o processo do militar na Força Aérea, identificar como fizeram a gestão da carreira, a gestão financeira e a busca pela qualidade de vida após o término do contrato.

Dessa forma, a Classe 1 (Autogestão da carreira) pode ser observada no Quadro 2:

Quadro 2. Classe 1 - Autogestão da carreira

Autogestão da Carreira	Aprimoramento profissional
	Gerenciamento da carreira
	Desenvolvimento Pessoal
	Oportunidade para investir na carreira
	Ampliação do Networking
	Crise no mercado de trabalho
	Proximidade familiar

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Observa-se pelo Quadro 2 que os militares encontraram na modalidade de contrato temporário a oportunidade de investir na carreira, visto que a crise no mercado de trabalho oscila há anos e as chances de se recolocarem tornou-se um desafio. Grande parte dos entrevistados salientou que a FAB não possui um programa que auxilia no planejamento de carreira para funcionários temporários, ou seja, a gestão fica a cargo do militar temporário. Assim, muitos desses profissionais visam manter seu *networking* atualizado, não apenas por oportunidade, mas também no sentido de se manterem conectados com o mercado de trabalho. No entanto, uma pequena parcela não manteve o *networking* atualizado, dificultando sua reinserção. Por oportuno, buscavam aprimorar seus conhecimentos por meio de cursos com o objetivo de maior desenvolvimento pessoal e profissional. Alguns entrevistados evidenciaram que o ingresso na FAB possibilitou proximidade da família.

A Classe 2 (Capacitação Profissional e Reinserção), apresentada no Quadro 3, representa a percepção do entrevistado ao término de seu contrato:

Quadro 3. Classe 2 - Capacitação Profissional e Reinserção

Capacitação Profissional e Reinserção	Investimento em capacitação
	Plano de Capacitação
	Capacitação profissional
	Investimento Intelectual
	Preparação para reinserção
	Investimento na capacitação para todos os militares
	Busca por concursos de carreira
Empreendedorismo	

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Parte dos entrevistados ressaltou que, mesmo com as dificuldades em obter autorização dos superiores para fazer alguma especialização, conseguiu especializar e investir em estudos diversos. Diante disso, ressalta-se a importância da capacitação profissional a fim de obter uma boa recolocação no mercado e ou abertura do próprio negócio.

A Classe 3 (Planejamento financeiro), mostrada no Quadro 4, mostra que a maioria fez um plano para aplicação de recursos após o término do contrato.

Quadro 4. Classe 3 - Planejamento financeiro

Planejamento Financeiro	Planejamento familiar financeiro
	Possibilidades de Recursos Financeiros
	Investimentos
	Capital de Emergência
	Aquisição de Bens

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Para os entrevistados deste grupo, a remuneração possibilitou uma realização financeira e permitiu a aquisição ou quitação da casa própria. Observa-se que parte fez investimentos, permitindo certa estabilidade, visto que não se reinseriram no mercado de trabalho e

ainda estão vivendo de aplicações financeiras enquanto tentam uma recolocação.

A Classe 4, apresentada no Quadro 5, representa a definição de qualidade de vida:

Quadro 5. Classe 4 – Qualidade de vida

Qualidade de Vida	Conjunto de elementos
	Família
	Diminuição da Qualidade de Vida
	Otimismo
	Pontos a desenvolver

Fonte: elaborado pela autora (2023)

Com base nos dados do Quadro 5, pode-se perceber que a grande maioria buscou planejamento financeiro a fim de manter sua qualidade de vida. Poucas pessoas entrevistadas definiram a qualidade de vida como ter saúde, estar perto da família, ter casa própria e receber remuneração compatível com suas habilidades profissionais. A minoria não acreditava que teria a mesma qualidade de vida que tinha na FAB. Mais da metade dos entrevistados evidenciaram que, apesar da remuneração estar aquém do desejado, estavam satisfeitos com a qualidade de vida em curso.

Assim, evidencia-se que os temas abordados em pesquisa – motivos de ingresso na FAB e adaptação à vida militar, autogestão e planejamento da carreira e da vida financeira e profissional, qualidade de vida e reinserção no mercado de trabalho – são de grande importância para os profissionais egressos do serviço militar temporário.

Durante as entrevistas foi possível identificar diversas características relacionadas ao desenvolvimento profissional. Percebeu-se que aconteceram diversas transformações e mudanças ao longo da experiência profissional dos indivíduos, por meio das quais se adquiriram outras competências. Portanto, vale ressaltar que devido às alterações constantes do mercado de trabalho, o profissional se depara com novas exigências, novos desafios e novas aptidões para que possa garantir o sucesso profissional.

Hebmuller (2018) afirma que os pressupostos da hierarquia militar podem ser trabalhados em maior profundidade e enraizados, frente ao sucesso da socialização dentro da Instituição, por meio dos próprios ensinamentos no curso preparatório e no percurso da vida militar.

O contrato temporário, foco deste trabalho, é um trabalho de caráter voluntário e que há a necessidade de ter o perfil ou a aptidão para tal tarefa. A formação acadêmica exigida para a convocação dos profissionais e as experiências anteriores corroboram sobremaneira para a formação do militar (Hebmuller, 2018). Assim, pode-se dizer que toda a formação é de suma importância para o desenvolvimento profissional dos indivíduos.

A pesquisa de campo demonstrou um forte desejo de coadjuvar com a missão da FAB e demonstra clara intenção de comprometimento por parte dos novos integrantes oficiais, o que ilustra grande satisfação em fazer parte de um meio peculiar. Melo & Valle (2013) comentam que encontrar-se numa profissão traz sentido de realização às pessoas ao permitir que se expressem como alguém no mundo tenha identidade e sentimento de pertencimento.

Por outro lado, segundo Hebmuller (2018), o indivíduo, ao se adaptar às regras de conduta, obtém ganhos em favor de renúncias. Isso implica uma espécie de “aprimoramento” apesar do contrato temporário. Portanto, quando o profissional atua em determinada profissão, demonstra um sentido de realização, ter uma identidade e um sentimento de pertencimento (Mello & Valle, 2013).

Ressalta-se que os motivos para ingresso na FAB por parte dos entrevistados foram: influência familiar, desejo de servir ao país, ter aptidão à vida militar e seguir os preceitos que fazem parte dos pilares da FAB (disciplina e hierarquia). Os autores Berger & Luckmann (2004) corroboram com a ideia de que a perenidade de uma instituição é garantida, entre outros fatores, pela consolidação do conhecimento legitimado que produz, fazendo com que os significados institucionais sejam impressos nas mentes dos indivíduos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como os militares temporários planejam a carreira profissional e suas expectativas ou dificuldades de reinserção no mercado de trabalho. Ademais, foi possível identificar as percepções ao final do contrato de trabalho e identificar como os militares se realocaram profissionalmente.

O grupo de ex-militares é representado por pessoas com metas e objetivos definidos desde quando entraram na FAB e muitos investiram em capacitação profissional para se preparar para a futura reinserção no mercado de trabalho civil, mesmo que com uma faixa salarial inferior.

Os entrevistados afirmaram, em sua maioria, que estão satisfeitos e felizes após o término do contrato. Ainda, o grupo como um todo fez um planejamento financeiro que proporcionou certa estabilidade e tranquilidade financeira. Ao saírem, os profissionais apresentaram mais habilidades e conhecimentos técnicos do que quando entraram, por meio de cursos extracurriculares e especializações.

Grande parte dos entrevistados destacou que a autogestão da carreira, no sentido de investimentos em capacitação profissional, foi iniciativa do próprio militar e que, até o momento, a Força Aérea não possui um programa de incentivo à reinserção no mercado de trabalho na esfera civil.

Em suma, foi possível conhecer as expectativas dos militares temporários para reinserção no mercado de trabalho e analisar como esses profissionais planejaram a carreira durante os anos que passaram na Força Aérea Brasileira.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para a área de gestão de carreira na Força Aérea, com vistas à criação de projetos voltados à reinserção no mercado de trabalho, ao empreendedorismo, ao planejamento de carreira e ao planejamento financeiro. Além disso, espera-se que haja uma contribuição em relação à inserção dos militares temporários, que serão admitidos nas organizações civis, após o término do contrato de 8 anos.

Sugere-se que durante o período de contrato, a Força Aérea tenha um plano de capacitação ou preparação dos militares temporários, visando a reinserção no mercado de trabalho.

Outras possibilidades de investigação deste tema estão abertas, tais como: verificar a importância de instituir programas sobre plano de

carreira para todos os militares temporários das Forças Armadas; analisar os modelos de carreiras, no intuito dos profissionais encontrarem suas proposições; abordar sobre as âncoras de carreiras; e, analisar como as FA poderiam desenvolver programas preparatórios para recolocação no mercado de trabalho.

Roque Antônio de Moura

Professor da Faculdade de Tecnologia de São José dos Campos e Pesquisador na área da Neurociência em Educação. Doutor em Engenharia Biomédica pela UMC e Mestre em Engenharia Mecânica.

Márcia Regina de Oliveira

Professora da Universidade de Taubaté, Doutora em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade do Vale do Paraíba e Mestra em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté.

“O maior benefício do treinamento não vem de se aprender algo novo, mas de se fazer melhor aquilo que já fazemos bem.”

Peter Drucker

3

RECURSOS HUMANOS E SEU PAPEL FRENTE À PRECÁRIA SEGURANÇA DA FORÇA LABORAL FEMININA: PERCEPÇÃO E DESAFIOS PARA CUIDAR MELHOR DAS PESSOAS

Segundo dados da pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua, 48,9% de homens e 51,1% de mulheres compõem a população brasileira (CNN/IBGE, 2021).

Contudo, o protagonismo feminino, enfrenta desafios com dispositivos, maquinários e equipamentos desenvolvidos no pós-guerra com medidas e dimensões masculinas, além de pesados e obsoletos (O Globo, 2013).

Oo & Lim (2020) comentam sobre os pouquíssimos estudos estimulando o desenvolvimento de equipamentos femininos frente a

tendência da ocupação feminina nas indústrias, uma vez que hoje é o gênero mais populoso.

A maioria das organizações de tamanho e escopo comparáveis dentro de uma indústria geralmente têm acesso aos mesmos recursos baseados em materiais e instalações que qualquer outra organização pode ter, tornando muito difícil criar uma vantagem competitiva baseada em material, instalações ou outros recursos tangíveis. Isso frequentemente deixa o ser humano como o ativo mais valioso da organização, haja vista que o papel do departamento de recursos Humanos (dRH) está orientado para a gestão tecnológica e manufatura ao desenvolver os seres humanos mitigando erros humanos (Shamim et al., 2017).

No entanto, a tecnologia, bem como a gestão tecnológica, tem uma estranha relação com o tempo. Frequentemente associada à novidade, com aceleração e com produtividade, ela participa da construção de um presente precário e excludente. Em uma organização moderna, o dRH é um dos principais meios de criar uma vantagem competitiva, porque a forma como as pessoas são geridas afeta diretamente seu comprometimento e desempenho no trabalho com baixo *turnover*, absenteísmo e alta produtividade (Rubin, Dierdorff, 2011; Nguyen et al., 2013).

Contudo, desde os primeiros estudos de acadêmicos alemães para modernizar os meios de produção, a tecnologia não substitui as habilidades humanas. Novos critérios para recrutar e avaliar a força de trabalho humana busca oferecer proteção adequada e ambiente para exercitar autonomia, criatividade e qualificação (Brasil, 2021; Moura et al., 2022).

Segundo Uhl et al. (2020), humanos e tecnologia só se completam após serem reconhecidos os riscos envolvidos, como por exemplo o espaço necessário para a movimentação de cabeça, membros e tronco. Afinal, não é possível ter um ambiente compartilhado sem o dimensionamento correto das medidas antropométricas do gênero para que a atividade seja executada de forma segura, íntegra e sem lesões (Chowdhury et al., 2021).

Nesse sentido, as diferenças relativas ao gênero no desempenho físico são explicitadas, principalmente, pelas diferenças nas características fisiológicas, antropométricas e morfofuncionais de homens e mulheres. Um aspecto relacionado ao esforço físico em que são notadas diferenças diz respeito a fadiga, ora pelo ritmo, ora pela forma protetiva que incomodam e até machucam, como por exemplo, os calçados de segurança com biqueira de aço, inflexível e pesado (Janson, 2020).

Equipamentos de segurança protegem quanto a lesões e esforços repetitivos desde que antes do uso sejam fornecidos treinamento, simulações e *feedback* por parte dos usuários (Oo & Lim, 2020; Tabah et al., 2020).

Segundo Fortes (2016), ao se comparar homens e mulheres, identifica-se diferenças quanto à fisiologia e antropometria. Assim, portanto, as empresas com aumento da participação feminina em suas linhas de produção devem buscar adaptar-se a essa nova demanda com a finalidade de melhorar seus resultados (Nogueira et al., 2022).

Onyebeke et al. (2016) comentam que os fabricantes de equipamentos de segurança, por falta de informação e de procura dos compradores, desenvolvem equipamentos estritamente masculinos.

Além disso, quando solicitados para também atender as trabalhadoras, adicionam o rótulo de equipamento *unissex*, incluindo adereços e pintando em cores que atraíam o gênero feminino.

Diante disso, foram delineados objetivos para esta pesquisa. O objetivo geral é analisar a segurança de um novo perfil profissional do dRH frente ao aumento da população feminina e divulgar um modelo feminino (avatar) usando equipamentos de segurança.

Como objetivos específicos elenca-se: i) identificar as principais diferenças antropométricas entre gêneros; e, ii) conhecer a nocividade no uso de equipamentos de segurança rotulados como *unissex*.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (DRH) NA ERA DIGITAL

A quarta revolução industrial influencia as organizações e impacta na forma de trabalho do dRH, ou seja, para atender as organizações e indústrias da era digital, um novo perfil de mão de obra preparado para o mundo digital exigirá modernas dinâmicas e formas de selecionar e admitir humanos considerando que a tecnologia com sensoriamento e atuadores interligados e conectados à *internet* abrirão espaço para inovar e aprender. O mundo digital e globalizado será ilimitado para os novos e novas empregadas, haja vista que se comunicarão em linguagem (idioma) não nativo e estarão prontos para tomar decisões assertivas (Shamim et al., 2017; Benešová & Tupa, 2017; Longo et al., 2018; Kazançoğlu & Özkan, 2018).

As gestões dos dRH, frente aos novos conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho eficiente, chocarão o mercado

selecionando apenas empregados altamente qualificados (Shamim et al., 2017; Whysall et al., 2018; Benešová & Tupa, 2017).

Além do processo de recrutamento, o dRH comporta outras atividades, como apresenta o Quadro 1. Contudo, é fundamental alinhar tais atividades ao novo perfil profissional e ao aumento do gênero feminino ocupando os postos de trabalho.

Quadro 1. Funções tradicionais do departamento de RH

Atividade	Atribuição e finalidade
Recrutar e selecionar	Mapear comportamentos e selecionar indivíduos com habilidade e competências requeridas para a atividade.
Treinar e desenvolver	Treinar visando potencializar pontos fortes e desenvolver os pontos fracos, além de estimular indivíduos para seu crescimento profissional.
Avaliar o desempenho	Diagnosticar e analisar comportamentos assertivos e alinhados às expectativas da organização.
Cargo, salário e benefícios	Definir conforme perfil e a cultura local, para que os indivíduos sejam atraídos para fazer parte da organização.
Saúde e Segurança	Avaliar situação de risco e insalubridades que comprometam a integridade humana.
Plano de carreira	Estimular a perspectiva de crescer profissionalmente na organização
Clima organizacional	Zelar por um ambiente saudável e comunicativo visando reduzir <i>turnover</i> , estresse e ausências e aumentar estímulos e participação na organização.

Fonte: Adaptado de Lussier & Hendon (2020)

O DRH E SUA GESTÃO DIGITAL

A gestão digital e proteção eficaz da força laboral feminina deve prever um mínimo de ajuste do equipamento de proteção individual (EPI) pela usuária. Contudo, há dificuldades experimentadas por mulheres demonstrando que o acesso ao EPI adequado ainda é um problema, incluindo a necessidade de alterações, cortes ou ajustes das vestimentas como camisa (blusa) e calça para adequar as dimensões antropométricas, o que muitas vezes leva ao uso inadequado, que além de machucar, altera as características específicas e de projeto do EPI. Esse ponto fraco pode ser resolvido ao se selecionar apenas fornecedores que entendam esse problema e estejam dispostos a projetar EPI para as medidas femininas, não apenas desmontar os protetores masculinos existentes (Oo & Lim, 2020).

Segundo Moura et al. (2021), a gestão digital, assim como a conhecida gestão visual por indicadores chave de desempenho, é uma ferramenta crucial para qualquer gestor que deseja ter mobilidade, remotividade, prevenção e manter-se atual com tomadas de decisões em tempo real para organizar, garantir a segurança, controlar recursos e obter resultados esperados, fazendo mais com menos e cada vez melhor e de forma segura, sem desperdícios e sem oferecer riscos a força laboral (Uhl et al., 2020).

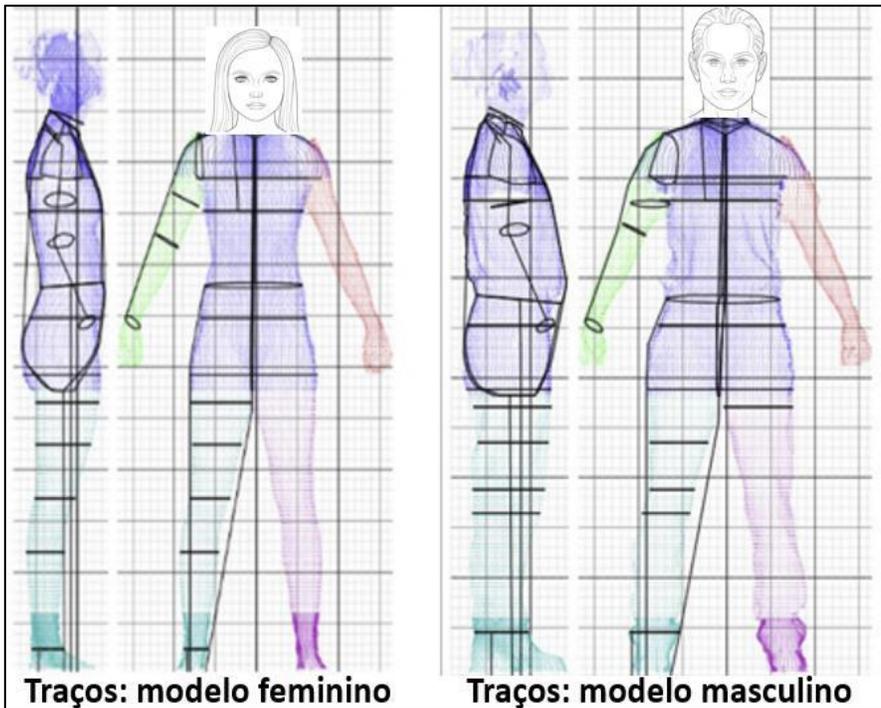
A gestão digital, aliada a tecnologia, possibilita ainda a criação de projetos em um menor espaço de tempo, interligando os mundos digital e físico, como, por exemplo, a influência da força laboral dos trabalhadores em simuladores para se equacionar as operações, montagens e adequações antropométricas das bancadas ou espaço de trabalho (Uul et al., 2020).

Segundo Chowdhury et al. (2021), no conceito digital, mesmo com avanços tecnológicos, os equipamentos que não respeitam a antropometria feminina, mesmo que em ambientes virtuais, costumam produzir efeitos colaterais indesejáveis como as doenças cibernéticas (*cibersickness*) devido à instabilidade postural, visão turva e suscetibilidade ao enjoo.

ANTROPOMETRIA ENTRE O GÊNERO FEMININO E O MASCULINO

Moura et al. (2019) observam que a diferença antropométrica entre gêneros resulta em um maior conforto e bem-estar humano. Nesse sentido, Cunha et al. (2021) comentam que, com o aumento da população feminina nos postos de trabalho, a proteção da mulher demanda projetos específicos e não uma maquiagem dos moldes. Estatisticamente comprovadas, nas diferenças antropométricas entre gêneros, pode-se destacar a cintura (Park & Langseth-Schmidt, 2016), conforme Figura 1.

Figura 1. Diferenças antropométricas entre gêneros



Fonte: Adaptado de Park & Langseth-Schmidt (2016)

EPIS SEM FOCO NAS TRABALHADORAS

Muitos dos equipamentos de proteção podem ser de ~~ter~~-uso comum ou serem substituídos pela combinação com equipamentos de proteção coletiva (EPC), que isolam vibração, poeira e ruído. O EPI precisa trazer registrado de forma indelével a numeração do Certificado de Aprovado (CA), conforme a medida protetiva que oferece, sendo fornecido pelo empregador de forma gratuita (Uhl et al., 2020; Brasil, 2021).

Comparando a cinemática do braço e do tronco entre os gêneros dos trabalhadores, os distúrbios musculoesqueléticos reagem diferente a

exposição e posturas não neutras em altas velocidades de movimentos repetitivos e a monotonia do trabalho. Nesse sentido, o acesso ao EPI apropriado é uma das primeiras fontes nas diretrizes para se resguardar a saúde coletiva (Tabah et al., 2020; Schall Jr. et al., 2021).

O departamento intersindical de estatística e estudos socioeconômicos demonstra que, entre os gêneros, o feminino é que mais se afasta do posto de trabalho, considerando o histórico de uma década (Dieese, 2016), conforme pode ser visto no Quadro 2.

Quadro 2. Número de afastamentos segundo causas por gênero dos trabalhadores

Acidentes e Doenças	Afastamento feminino (década)			Afastamento masculino (década)		
	De 2005 até 2015		(%)	De 2005 até 2015		(%)
Típico/Rotineiro	66.051	81.598	23	229.690	213.664	(-7)
Trajeto/Percurso	8.035	13.292	65	21.282	29.160	36
Trabalho/Profissional	61.553	86.979	41	84.366	94.629	12
Acumulado (década)	135.639	181.869	34%	335.338	337.453	0,7%

Fonte: Dieese (2016)

O afastamento masculino foi reduzido para um índice inferior a 0,7%, enquanto que para o gênero feminino, o índice é superior a 34% no número de afastamentos (Dieese, 2016).

Uma pesquisa realizada por Nogueira et al. (2022) com 100 mulheres apontou que 62% responderam que a calça fornecida pelas empresas como equipamento de proteção são desconfortáveis e precisam ser ajustadas, pois a vestimenta não respeita a antropometria e dimensão do corpo da mulher, conforme Figura 2. Enquanto a segurança no local de trabalho minimiza doenças e lesões ocupacionais, equipamentos e utensílios protetivos devem minimizar riscos ocupacionais.

Figura 2. Uso de calça pelas mulheres como proteção



Fonte: Nogueira et al. (2022)

O DRH E A GERAÇÃO *MILLENNIALS*

A geração *millennials* identifica indivíduos que nasceram entre os anos de 1981 a 1999 e ganharam notoriedade por algumas características específicas que outras gerações tradicionalistas não compartilham. As mulheres desta geração geralmente reclamam e não respeitam a autoridade por serem impacientes, usam a *internet* e cresceram com uma mentalidade de agir em equipe (Folz, 2018).

Para o novo perfil feminino, o mundo digital importa e espera que a tecnologia integre suas atividades cotidianas, facilitando-as. Além disso, querem *feedbacks* periódicos e não só no final de ano (Groden, 2016).

O trabalho deve significar algo e precisa ajudar a sociedade de alguma maneira significativa ou não vale a pena fazer. A geração de mulheres *millenials* está notoriamente disposta a deixar seu emprego atual se a empresa não demonstrar suporte e apreciação rotineiramente (Folz, 2018).

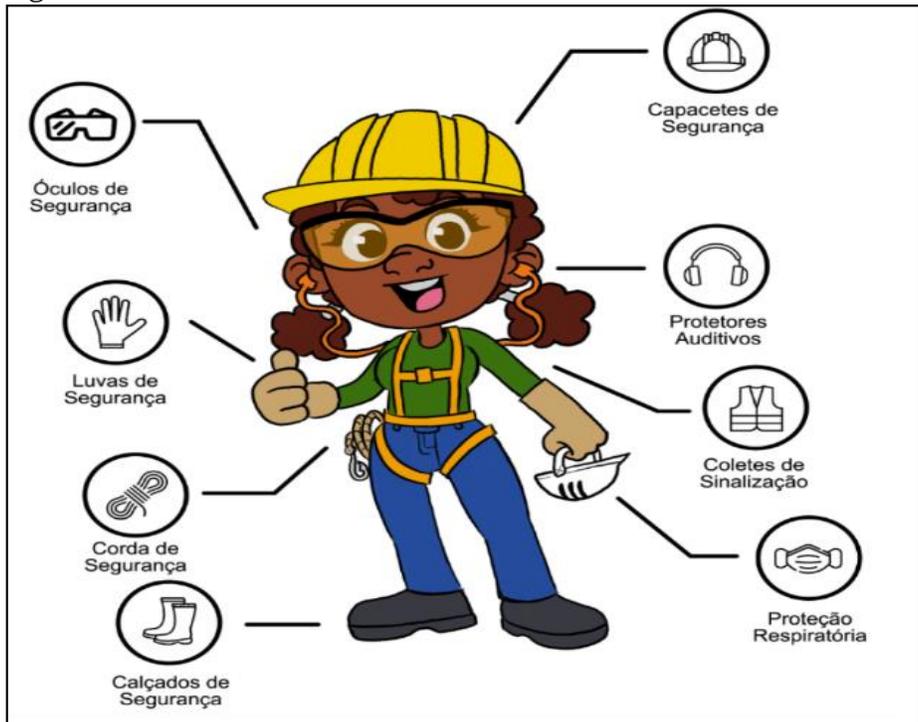
MÉTODO

A metodologia contou com pesquisa bibliográfica e literaturas técnicas que tratam das grandes mudanças que estão ocorrendo na forma de executar as atividades laborais com o crescimento do uso da tecnologia onde humanos e máquinas trabalham em um ambiente compartilhado e permeado com maior participação feminina.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Brasil (2021), um ou mais riscos podem ocorrer simultaneamente e, nesse caso, é necessário usar mais de um tipo de EPI, como ilustra a Figura 3 desenvolvida pelos autores por não ser possível encontrar um exemplar (avatar) do gênero feminino nas plataformas digitais (Hsiao et al., 2002; Cunha et al., 2021).

Figura 3. Modelo feminino usando vários EPIs



Fonte: Cunha et al. (2021)

Moura et al. (2021) ensinam que o negacionismo social da antecipação e prevenção podem ser amenizadas ao se entender que diferentes medidas entre homem e mulher devem ser respeitadas ao se projetar e atualizar as funções do EPI (Wagner et al., 2013; Nexus, 2020).

Mudanças e desafios no emprego são inevitáveis, afetando desproporcionalmente as mulheres em comparação com os homens, pois o olhar atual do dRH está sobre a sobrecarrega, espaço de trabalho, interações sociais, colaboração e parentalidade. Sobre este olhar atual

do dRH, as mulheres são as que mais se afastam e aumentam os índices de absenteísmo.

Não há um olhar para as condições de trabalho, como medidas antropométricas, equipamentos adequadamente ergonômicos e principalmente equipamentos de proteção individual projetados e criados respeitando as diferenças entre o gênero masculino e feminino.

O Quadro 3 sugere alguns equipamentos frequentemente utilizados.

Quadro 3. EPIs frequentemente utilizados

Equipamento de Proteção Individual	Quanto ao uso e dimensão	Imagem
Óculos de segurança	Há diferença entre o rosto feminino e masculino. O EPI deve atender as dimensões corretas para maior segurança.	
Capacete com cinto jugular	Utilizar cinto de jugular no EPI preso ao queixo melhora a segurança. Dimensões dos capacetes variam conforme o gênero.	
Protetor Auricular de espuma	O gênero feminino tem canais de ouvidos menores que o masculino. Importante usar material expansivo conforme canal.	
Calçado de Segurança	Há diferença do tamanho do pé feminino para o masculino. O EPI deve encaixar as dimensões e conforto do gênero.	
Luvas	Protegem as mãos. O tamanho varia de acordo com o gênero. Usar luvas mal dimensionada acarreta acidentes.	

Fonte: Adaptado de Nexus (2020)

A evidência é sugestiva de que a maioria dos EPIs são fabricados de forma padronizada, pintados e rotulados como unissex, entretanto, o uso desses equipamentos é menos favorável às mulheres em comparação com os homens, uma vez que não consideram as medidas e proporções do corpo feminino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O departamento de Recursos Humanos (dRH) e seu papel frente a precária segurança da força laboral feminina traduz uma percepção de risco subjetiva, de natureza social, e impregnada por valores, crenças e sentimentos.

Assim, as estratégias para mitigação dos riscos, com o apoio do dRH à população feminina, tornam possível uma tomada de decisão racional e uma eficaz gestão dos riscos ao se adotar equipamentos desenvolvidos especificamente para o gênero em questão.

Desta forma, compete às organizações empregadoras que demandam a utilização de EPIs, o desafio de elaborar estratégias que envolvam a adequada proteção da mulher. Visto que, nesse estudo, a percepção feminina indica que os EPIs são adequados à força de trabalho masculina, sendo necessário ajustá-lo para o uso do público feminino pela falta de um projeto que respeite a antropometria e particularidades das mulheres, identificando as principais diferenças antropométricas entre os gêneros e corrigindo a nocividade no uso de equipamentos de segurança classificados como unissex.

Conclui-se que, dentre as funções do dRH está o zelo por buscar fabricantes que tenham projetos e propostas para reverem parâmetros antropométricos do gênero feminino e iniciar a fabricação com moldes e formas para o padrão feminino.

Rafael Takei

Palestrante Especialista em Gestão com Propósito,
Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional,
MBA em Gestão de Pessoas e Administrador,
Diretor da Moai Ikigai - Gestão com Propósito.

*“Sucesso é conseguir o que você quer.
Felicidade é gostar do que você conseguiu.”*

Dale Carnegie

4

PROTAGONISMO: O QUE EU GANHO COM ISSO?

Dando seguimento à coletânea de textos escritos e publicados pelos meus colegas, venho, neste momento, convidar você, caro leitor, a se aventurar comigo em um capítulo um tanto quanto diferente dos demais que você já leu ou que ainda irá ler. Por que eu te digo isso? Bom, porque apesar de ser professor como os autores deste livro, eu também sou palestrante e, esta última ocupação, está diretamente ligada ao meu propósito de vida. A profissão de palestrante me fez escrever este capítulo no estilo narrativo, onde eu fujo um pouco da escrita científica – mas ainda mantenho as devidas fundamentações teóricas – e busco suavizar este livro com experiências próprias que podem ao mesmo tempo parecer engraçadas e ser profundamente significativas para você. Estou quebrando paradigmas e espero que essa leitura seja revigorante para você, caro leitor!

* * *

Era início dos anos 2000 e com a virada do século as pessoas se dividiam, entre as esperançosas e as preocupadas com os rumos que a humanidade tomaria no novo milênio. Enquanto isso, eu, adolescente na época, só queria saber como deixar de ser nerd e parar de ser zoadado na escola.

Foi então que surgiu uma grande oportunidade: meu primo (tão nerd quanto eu), descobriu uma pequena academia de Kung-Fu em nosso bairro, localizada no andar de cima de uma casa de forró, e me convenceu a treinar com ele.

Confesso que ele não precisou de muito esforço, porque eu sempre me interessei por artes marciais e me parecia um sonho a ideia de poder lutar como meus heróis: Bruce Lee, Jackie Chan, Jet Lee. Mal sabia eu, no que estava prestes a me enfiar...

Quando os treinos começaram, a realidade me bateu como uma bigorna. De cara, ficou claro que aquele esporte cobraria um preço alto para que um moleque magrelo e desengonçado como eu virasse um verdadeiro atleta. Enquanto eu ainda estava tentando me acostumar com as técnicas, a disciplina e o ritmo puxado de treino, surgiu um novo desafio: todos os meus colegas da academia decidiram inscrever-se em um Campeonato de Kung Fu e eu, no embalo, me inscrevi também.

Deste momento em diante, eu ingressei em uma rotina alucinada de treinos. Nosso mestre, que já era muito exigente, ligou o modo Jiraya e convocou todos os inscritos a treinarem em todos os horários da academia. Então, eu saía da escola de manhã, treinava à tarde e voltava

à noite a semana inteira, inclusive finais de semana, por meses a fio...
Ufa!

E depois de todo este esforço, você já consegue adivinhar o resultado, não é?

Tomei uma surra! Apanhei como nunca tinha apanhado na vida.

Pois é, diferente dos filmes de Karatê Kid (Cobra Kai, se você é mais jovem), em que o protagonista faz um treino milagroso e sai derrotando atletas com anos de experiência, na vida real, as coisas não são tão simples.

Minha primeira reação foi de decepção, revolta e frustração, mas no final do dia, estes sentimentos começaram a dar lugar a uma sensação diferente, que eu até então não conhecia. Uma paz de espírito e tranquilidade, que hoje eu reconheço como o sentimento de “dever cumprido”.

Esta sensação de dever cumprido foi o primeiro ganho que tive, ao escolher um comportamento Protagonista, ao invés de me vitimizar, remoendo as dores do meu fracasso.

Afinal, depois de ter treinado em todos os horários, ter seguido todas as orientações do meu mestre, se eu não fui campeão desta vez, era porque ainda não era a minha vez. Agora, estava na minha mão escolher desistir ou tentar novamente.

Então, naquele dia, eu escolhi recolher os meus cacos e decidi que, desta vez, eu iria fazer diferente de todas as outras vezes, nas quais eu tinha começado novas atividades (violão, natação, teatro, dentre outras) e desistido nos primeiros sinais de dificuldade.

O que eu não sabia era que, muito antes de eu disputar qualquer outro campeonato, se eu realmente quisesse me tornar um campeão e

ser o protagonista da minha vida, construindo uma “Carreira Proteana” como propõe Hall (2004), eu precisaria vencer um time de adversários diferentes. Aqueles que hoje eu chamo de: **7 vilões contra o protagonismo**

Estes vilões personificam os comportamentos sabotadores com os quais todos nós precisamos lidar diariamente, quando decidimos nos tornar campeões em nossas batalhas.

Neste capítulo você descobrirá como estes vilões podem arruinar a sua vida e aprenderá os antídotos e técnicas para removê-los do seu caminho para o sucesso.

1º PROCRASTINAÇÃO

Aaaah! A famigerada procrastinação, essa nossa mania de adiar o inevitável. Quem nunca se viu com um prazo apertado para entregar uma tarefa depois de ter passado um tempão empurrando esta atividade para mais tarde?

Este foi o primeiro vilão que eu precisei encarar. Afinal, o campeonato foi em um final de semana e depois da surra, eu decidi tirar o restante da semana sem treinar, para me recuperar do baque.

Na semana seguinte eu tinha provas na escola, na outra uma outra desculpa qualquer e, se eu continuasse neste ritmo, em breve eu já teria abandonado a minha promessa de não desistir de mais um esporte.

Esta enrolação durou até o dia que meus amigos finalmente me convenceram e eu fui treinar. No começo parecia que eu estava rolando pedra ladeira acima. Depois, o prazer de treinar foi voltando aos poucos, até que eu me dei conta de que já estava com os treinos de volta à minha

Protagonismo: o que eu ganho com isso?

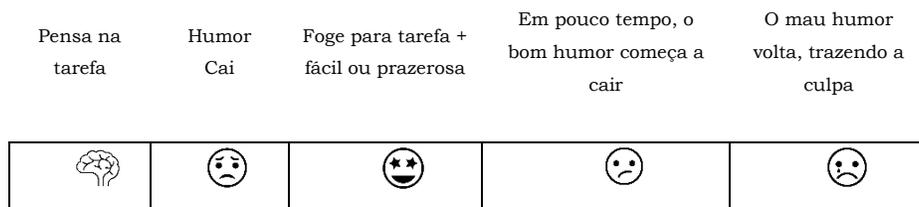
rotina. Esta experiência nos leva ao nosso primeiro antídoto: a prontidão.

Antídoto para a procrastinação: Prontidão

A prontidão é a atitude de fazer o que precisa ser feito, na hora que precisa ser feito, independente da sua vontade.

Não depender da sua vontade é um ponto chave para vencer a procrastinação. Perceba a diferença entre uma pessoa procrastinadora e uma produtiva de acordo com este esquema inspirado nos ensinamentos do especialista em produtividade Rafael Medeiros Filho – Fundador da Escola de Gestão do Tempo (Times School):

Rotina do Procrastinador



O Procrastinador: pensa na tarefa difícil que precisa realizar e naturalmente seu humor cai. Daí, para compensar o mau humor, seu cérebro acaba escolhendo alguma tarefa mais fácil ou prazerosa (redes sociais, comida, etc.). Porém, em pouco tempo, o procrastinador vai sendo lembrado, constantemente, pela sua mente, de que ele tinha outra coisa importante para fazer e, com isso, a fuga começa a

Protagonismo: o que eu ganho com isso?

proporcionar cada vez menos prazer. Por fim, o prazer vai dando lugar à culpa de não fazer o que precisa ser feito, trazendo o mau humor de volta.

Rotina do produtivo

Pensa na tarefa	Humor Cai	Inicia a tarefa mesmo assim	Em pouco tempo, o bom humor volta a crescer	O bom humor volta, trazendo bem-estar e realização
-----------------	-----------	-----------------------------	---	--



O Produtivo: também sente o mau humor inicial ao pensar na tarefa difícil, porém, ao contrário do procrastinador que cede ao mau humor e busca outra coisa prazerosa para fazer, o produtivo enfrenta o mau humor e começa a fazer o que precisa ser feito, ainda que se arrastando no começo. Em pouco tempo, a sensação de realização passa a tomar o lugar do mau humor e, quando a tarefa finalmente é concluída, o produtivo desfruta da sensação de bem-estar e da satisfação de dever cumprido.

Sabe aquela velha história de não deixar para a amanhã o que você pode fazer hoje? Ela é baseada na diferença entre prazer e gratificação: prazer é aquilo que é bom hoje, mas pode custar caro amanhã; gratificação é aquilo que custa caro hoje, mas pode ser muito bom amanhã.

Ok! Na teoria faz muito sentido, mas como posso colocar isto em prática? Se esta é a sua dúvida, veja a técnica a seguir.

Protagonismo: o que eu ganho com isso?

Técnica: Regra dos 2 toques

Quando uma nova tarefa surgir, você só pode tocá-la duas vezes, agora ou em uma data agendada:

1º Toque - Se der para terminar essa tarefa em até 5 minutos, faça agora! Pois este é o tempo médio que você perderá, a cada vez que você olhar para esta tarefa de novo, pensando em quando realizá-la.

2º Toque - Se for uma tarefa mais longa, avalie se é possível concluí-la agora sem prejudicar outras atividades. Caso precise deixar para outro momento, marque uma data e hora específica para realizá-la, como um compromisso em sua agenda.

Ao praticarmos a regra dos dois toques, nos tornamos menos dependentes da nossa vontade para realizar as tarefas, pois elas passam a ser executadas imediatamente ou tornam-se compromissos em nossa agenda.

Mas a procrastinação era só o primeiro dos vilões a ser derrotado. Pois, tão logo eu voltei ao tatame, me deparei com o próximo adversário.

2º REATIVIDADE

Sabe aquela pessoa que, assim que alguém traz uma nova ideia ou projeto, ela já começa a reclamar, dizendo que não vai dar certo, que não vale a pena, que já tentaram isso antes?

Isso é o que chamamos de comportamento Reativo: a mania de se apegar a conclusões precipitadas.

Protagonismo: o que eu ganho com isso?

Na minha jornada de lutador, este vilão surgiu quando eu voltei a treinar. Todas as vezes que meu mestre ou os colegas vinham me dar sugestões de como melhorar, eu mal ouvia o que eles tinham a dizer e já começava a retrucar, discordando e invalidando as ideias deles. Isso atrasou muito a minha evolução.

Você já parou para pensar o quanto esta atitude reativa pode estar atrasando a sua vida, seus relacionamentos e a evolução da sua carreira? Então, vamos ao antídoto.

Antídoto para a reatividade: Curiosidade

Ao discordar de alguém, talvez você tenha razão. Mas, que tal, antes de discordar das pessoas, ao menos se esforçar para escutá-las e entender melhor o que elas querem te dizer?

Estamos em uma época na qual as pessoas querem ser “interessantes”, mas poucas se mostram “interessadas” e o que não falta são pessoas “interesseiras”.

Entendo que não é fácil dar ouvidos a alguém com quem discordamos. Então, uma sugestão para você exercitar a sua curiosidade, antes de discordar das pessoas, é utilizar perguntas que te ajudem a praticar os 3 Filtros Socráticos:

- 1) **Verdade** – o que faz a pessoa acreditar nesta ideia? Quais são as provas?
- 2) **Bondade** – qual é a intenção da pessoa ao lhe dizer isso: contribuir ou prejudicar?

Protagonismo: o que eu ganho com isso?

- 3) **Utilidade** – existe algo que você possa fazer com esta informação? Se não, para que discutir?

Outra forma de demonstrar seu interesse e respeito pela pessoa, antes de discordar dela, é usar a técnica proposta pela Professora e Pesquisadora da área de Ciências Psicológicas e Cerebrais da Universidade da Califórnia, Gable (2004):

Técnica: Resposta Ativa Construtiva

Lembre-se da última vez que você contou uma ótima notícia para alguém. A resposta desta pessoa, provavelmente, se encaixa em uma dessas quatro possibilidades:

	Ativa	Passiva
Construtiva	Ativa Construtiva	Passiva Construtiva
Destrutiva	Ativa Destrutiva	Passiva Destrutiva

Fonte: Gable (2004).

Para entender melhor, imagine que você contou a alguém: “Eu fui promovido”

1) Resposta Passiva Construtiva

- a. **Verbal:** “Que bom. Você merece!”
- b. **Não verbal:** pouca ou nenhuma expressão emocional.

2) Resposta Ativa Destrutiva

- a. **Verbal:** “Promovido? Você já estava trabalhando demais! Agora vai passar ainda menos tempo em casa?”
- b. **Não verbal:** demonstração de emoções negativas como testa franzida e semblante carrancudo.

3) Resposta Passiva Destrutiva

- a. **Verbal:** “O que tem para o jantar?”
- b. **Não verbal:** pouco ou nenhum contato visual, distração com outro assunto ou deixa a pessoa falando sozinha.

4) Resposta Ativa Construtiva

- a. **Verbal:** “Que ótimo! Estou tão orgulhoso de você! Me conte tudo o que aconteceu. Onde você estava quando seu líder deu a notícia? O que ele disse? Como você reagiu? Quais serão seus desafios agora?”
- b. **Não verbal:** contato visual e demonstração de emoção adequada à mensagem recebida.

Qual destes quatro tipos de pessoas você gosta mais? É claro que nós gostamos mais de receber Respostas Ativas Construtivas das pessoas.

Então, o desafio aqui é: Que tal começar a oferecer mais este tipo resposta?

Entendo que nem sempre temos tempo para dar toda esta atenção para as pessoas. Então, preste atenção ao tipo de resposta que você está dando aos assuntos e às pessoas importantes para você.

Voltando à nossa história. Depois que eu voltei a me mostrar curioso e interessado pelas sugestões dos meus colegas de treino, tinha chegado a hora de enfrentar o próximo vilão.

3° PREGUIÇA

Você tem uma montanha de coisas para fazer e nem um grão de vontade de fazê-las? Seja bem-vindo à realidade da grande maioria das pessoas.

É muito mais fácil reunir vontade para começar as coisas, do que para levá-las até o fim. O mundo está cheio de pessoas com iniciativa e com euforia para começar muitos projetos, se inscrevem na academia ou em campeonatos como eu fiz. No entanto, são poucas as que têm “acabativa”, ou seja, a capacidade de terminar o que começou.

A preguiça é considerada um impulso natural de evitarmos esforços desnecessários, para conservarmos energia. Então, o que fazer para superá-la?

Antídoto para a Preguiça: Entusiasmo

A bela palavra entusiasmo tem sua origem no grego "*enthousiasmos*", que significa "ter um Deus interior" ou "estar possuído por Deus". É um estado de grande interesse, prazer, dedicação e paixão por aquilo que a pessoa faz.

É importante diferenciar entusiasmo de euforia. A euforia é um estado de agitação, passageira e fortemente dependente de estímulos externos, enquanto o entusiasmo é mais duradouro, profundo e fundamentado em estímulos internos, como nossos valores e princípios.

Diante disso, como fazer para que a nossa euforia inicial com uma atividade transforme-se em entusiasmo?

O Professor de Psicologia da Universidade de Harvard, Dan Gilbert (2021), nos ensina que para reavivarmos nosso entusiasmo é necessário que não sejamos dependentes somente da Felicidade Natural (aquela que sentimos quando conseguimos o que queremos), mas aprendermos a criar a Felicidade Sintética, aprendendo a gostar do que temos, mesmo que não seja o que queríamos inicialmente.

Uma poderosa técnica para sintetizar a felicidade é o Diário de Gratidão.

Técnica: Diário de Gratidão

A mente que agradece é uma mente que não reclama (tanto). Que tal passar a escrever, todos os dias, 3 coisas pelas quais você agradece? Experimente esta técnica e perceba como, em pouco tempo, você irá reencontrar o seu ânimo.

A pergunta que, talvez, não queira calar é: quando, onde e o que escrever?

Fique à vontade para escolher o melhor jeito para você. Tenho observado as mais variadas possibilidades: i) algumas pessoas que escrevem em um diário à noite antes de dormir, lembrando as coisas

boas do dia; ii) outras preferem conversar de manhã com a família, comentando sobre o dia anterior; iii) outras, como um amigo meu, Cristiano Santos, Diretor da People DH, criou um ritual com a família, de preencher um aquário, com seus agradecimentos escritos em *Post its*.

Seja qual for o seu método, uma fonte poderosa de motivos para agradecer são os 3 Níveis de Gratidão:

1º Nível: Óbvio – ganhou na loteria, conseguiu um emprego novo, venceu um campeonato? Então, você obviamente tem algo a agradecer. Mas, você conhece alguém que não consegue agradecer nem o óbvio? Você acredita que este comportamento aumenta ou diminui as chances desta pessoa ser feliz?

2º Nível: Não óbvio – aqui entram todas as coisas que, se não prestarmos atenção, esquecemos de agradecer (a comida, o teto, o emprego, as pessoas que amamos). Para se lembrar das coisas não óbvias, pense agora: “Quais são as coisas e as pessoas que se eu perdesse neste exato momento tornariam minha vida insuportável?” (ou a tornaria mais difícil).

3º Nível: Trágico – calma, eu definitivamente não sou chegado neste lance de positividade tóxica, que diz que você precisa agradecer tudo, rejeitando as emoções negativas. Quando algo trágico acontece, a primeira coisa que precisamos fazer é lidar com estas emoções (tristeza, raiva, medo) e encontrar nosso caminho para superar esta tragédia, inclusive buscando ajuda, quando necessário. Porém, quando você finalmente superar estes desafios, lembrando tudo o que você aprendeu, as pessoas que te ajudaram e quem você se tornou ao longo desta jornada, você encontrará diversos motivos para agradecer.

Agora que chegamos na metade da nossa jornada, me diz uma coisa, quantas vezes você parou para olhar seu celular? Se não parou ainda, deu vontade de olhar agora? Alguém te interrompeu no meio desta leitura? Então, preste atenção, pois este é o nosso próximo vilão.

4º DISTRAÇÃO

No exato momento em que escrevo esse capítulo, estou batalhando com este vilão. Estou morrendo de vontade de dar uma olhada nas notificações do meu celular para ver se chegaram contatos de clientes pedindo as minhas palestras ou se alguém interagiu com as minhas postagens sobre gestão com propósito nas redes sociais, fora as paradas para conversar com alguém ou ir tomar aquele café. Identificou-se com esta batalha? Pois é, manter o foco chega a parecer um superpoder.

Na época da história do meu campeonato de Kung-Fu, ainda não tinham inventado as redes sociais, mas lembra que eu ainda era um adolescente? Então, ao mesmo tempo que eu queria me dedicar aos treinos, começavam a surgir baladas, viagens e outros interesses, como tocar violão, andar de skate, jogar basquete, etc.

Como fazer para não cair nas armadilhas da distração?

Antídoto para a Distração: Foco

Foco, a arte de priorizar o que é realmente importante e desapegar do que é irrelevante.

Daniel Goleman, autor que ficou mundialmente famoso com o conceito de Inteligência Emocional, escreveu um livro igualmente

impressionante intitulado “Foco: A atenção e seu papel fundamental para o sucesso”.

Neste livro, Goleman (2014) nos ensina a aprimorarmos a tríade do foco:

Foco interno – a capacidade de observarmos nossos sentimentos, necessidades, pensamentos e intuições.

Foco no outro – a atenção às pessoas que estão ao nosso redor, bem como nossa capacidade de lidar com elas.

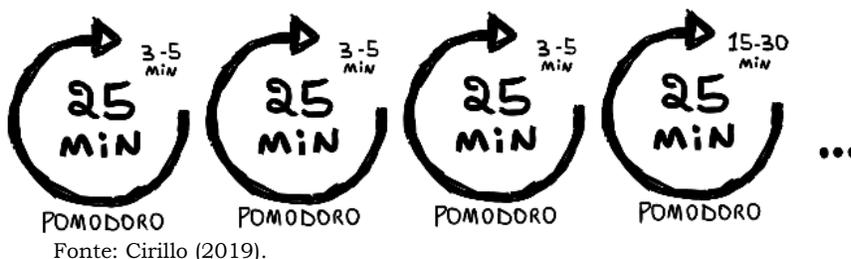
Foco externo – o poder de perceber e compreender o contexto, considerando tudo aquilo que vai além das pessoas: os acontecimentos, as correlações, o histórico e as tendências futuras.

O grande desafio está em dividir a nossa atenção entre todos estes fatores que demandam nosso foco. Então, como fazer para manter-se concentrado no que realmente importa?

Técnica: Pomodoro

Esta técnica foi desenvolvida no final dos anos 80 pelo italiano Francesco Cirillo (2019) que procurava uma maneira de aumentar sua produtividade nos estudos durante os primeiros anos de universidade. O nome Pomodoro surgiu do timer de cozinha que ele utilizou para organizar suas tarefas, que tinha o formato de um tomate.

A ideia da técnica é bastante simples. Divida seu tempo em períodos de 25 minutos de trabalho sem interrupções (chamados “pomodoros”), após cada período faça uma pausa.



A execução é que exige um desafio maior. Então aqui vão algumas dicas que eu tenho descoberto para fazer a técnica funcionar melhor:

Não precisa ser 25 minutos – para algumas pessoas o que funciona são 15, para outras 30. O importante é você ir desenvolvendo a disciplina de estabelecer um tempo de concentração e cumpri-lo;

Celular não é intervalo – um erro comum é aproveitar os intervalos para olhar o celular e de repente a pessoa percebe que ao invés de 3 minutos ela já está há mais de 30 perdida em “Nárnia”. Então, use este tempo para levantar, tomar água, ir ao banheiro, mas evite usar o celular;

Responder e-mails e redes sociais – para quem precisa responder prontamente e-mails e outros contatos, a dica é alternar os 25min de pomodoros entre a tarefa importante que você está realizando e as repostas que você precisa dar às pessoas. Assim, ninguém precisará esperar mais que 30 minutos para ter uma resposta sua. Lembrando que você pode flexibilizar este tempo de acordo com as demandas do seu trabalho.

Distrações à parte, outro terror que assola as pessoas que querem se concentrar em uma atividade importante é o volume de atividades

que precisamos resolver em um dia, o que nos leva ao nosso próximo vilão.

5° SOBRECARGA

Muitas pessoas confundem protagonismo e boa vontade com “dizer sim para tudo”. Isso é perigoso pois, a cada sim que damos, vamos acumulando novas obrigações e isso costuma custar caro no final do dia. Lembre-se, um protagonista prioriza aquilo que é relevante para os seus objetivos, aprendendo a dizer não para as coisas menos importantes.

Eu sempre tive dificuldade em dizer não, especialmente para mim mesmo e minhas inúmeras vontades. Some isso ao meu desejo de agradar os outros e sempre me mostrar disponível para as pessoas. O resultado é que eu acabava sobrecarregado e fazendo tudo pela metade.

Mas como conseguir dar conta de tudo, sem falhar em nenhuma tarefa? É aí que está o segredo: você não vai dar conta de tudo! Por isso, precisará do nosso próximo antídoto.

Antídoto para a Sobrecarga: Negociação

A palavra negociação vem do latim “*negocium*”, que, por sua vez, vem de não (*neg*) e ócio (*ocium*), ou seja, negar o ócio. Por mais que sua origem signifique “não ficar de bobeira”, é justamente da negociação que precisamos para não cair no outro extremo que é ficar sobrecarregado.

Protagonismo: o que eu ganho com isso?

Porém, é preciso ficar claro que este antídoto exige sacrifícios, pois precisaremos aprender a deixar de fazer coisas e de agradar algumas pessoas, para priorizar o que é mais importante.

Então, quando temos uma lista com 15 coisas para fazer em um dia que cabem 10, como negociar conosco e com as demais pessoas quais serão as cinco coisas que deixaremos de fazer hoje?

Técnica: “Não +”

Vamos combinar que dizer “não” é um desafio imenso, especialmente na nossa cultura que tende a levar as coisas para o lado pessoal.

A técnica “Não +” nos ensina uma forma generosa de dizer não, adicionando uma condição. Seguem alguns exemplos:

“Não agora” – se você estava no meio de um “ciclo pomodoro”, quando a pessoa lhe procurou pedindo ajuda, que tal usar a “regra dos 2 toques” e combinar uma outra hora com esta pessoa para você poder lhe dar atenção plena?

“Não eu” – o fato de alguém precisar de ajuda, não significa que precise ser necessariamente a sua ajuda. Muitas vezes, sua melhor contribuição será direcionar a atividade para a pessoa adequada. Neste caso, vale a gentileza de colocar a pessoa em contato com quem irá ajudá-la, esclarecendo os motivos, sem simplesmente “empurrar o problema” para outro.

“Não desta forma” – há pessoas que além de quererem a nossa ajuda, querem que nós as ajudemos do jeito delas. Uma forma de evitar a sobrecarga é deixar claro a forma que você está disposto a ajudar. Além disso, vale estabelecer até onde você conseguirá contribuir e a partir de qual ponto ela precisará da ajuda de outra pessoa, propondo alternativas.

Negociar requer ter a consciência de que as partes envolvidas provavelmente não terão tudo o que querem, mas terão a melhor alternativa possível. Porém, é justamente quando as pessoas têm expectativas não atendidas que surge nosso próximo vilão.

6º FRUSTRAÇÃO

“Quanto maior a expectativa, maior a queda”, já dizia o provérbio popular. Seguindo esta linha de raciocínio, há quem diga que a melhor forma de evitar frustrações é não ter expectativas. Porém, isso é impossível, já que a “não expectativa” já é uma expectativa: a de que nada irá acontecer.

A história do lendário Almirante Stockdale, popularizada por Collins (2018), sobre como ele conseguiu sobreviver como prisioneiro de guerra no Vietnã e trazer com vida diversos militares sob sua liderança, nos ensina que, frente às adversidades, os primeiros a desistir são os pessimistas, que não têm esperança alguma, seguidos pelos otimistas, que vêem suas esperanças serem despedaçadas a cada frustração. Este fenômeno ficou conhecido com o “Paradoxo de Stockdale”.

Protagonismo: o que eu ganho com isso?

Então, quem persevera? Os otimistas realistas, aqueles que baseiam suas expectativas não somente em seus desejos, mas na realidade que observam ao seu redor (indicadores e tendências) para, a partir disso, decidirem o que podem fazer de melhor, com o que a vida lhes entrega.

Em resumo: “Espere pelo melhor, prepare-se para o pior.” E quando o pior vier, entrará em cena o nosso próximo antídoto.

Antídoto para a Frustração: Persistência

É muito comum as pessoas confundirem Persistência com Insistência, pois ambos são comportamentos típicos de pessoas focadas em um objetivo.

Porém, a diferença entre eles está na forma de perseguir estes objetivos. O insistente repete o mesmo comportamento, esperando que uma hora terá um resultado diferente e alcançará seu objetivo (parece louco, mas é mais comum do que se imagina). Já o persistente, ao perceber que seu esforço não está gerando resultados, busca caminhos alternativos.

Técnica: FROG

Ao lidar com pessoas insistentes, percebi que era ineficaz questionar sua teimosia em relação aos seus objetivos, então desenvolvi o método FROG para ajudá-las a repensarem seus esforços e encontrarem caminhos alternativos:

Protagonismo: o que eu ganho com isso?

Frustração – quando não conseguir o que quer.

Real necessidade – pergunte-se: qual é a minha necessidade não atendida?

Opções – quais alternativas eu tenho para atender esta necessidade?

Ganhos – o que eu ganho ao tentar estas alternativas?

Exemplificando de forma prática, imagine que você foi ao cinema e as sessões do filme que você queria assistir estavam lotadas (**Frustração**). Agora, antes de deixar que isso estrague seu dia, pense qual era o seu objetivo por trás de assistir um filme: se divertir? (**Real Necessidade**). Então, quais outras coisas você pode fazer para se divertir, agora que este filme está lotado: assistir outro filme, ir a um restaurante, praticar um esporte? (**Opções**). Por fim, qual destas opções parece mais divertida para você? (**Ganhos**).

O fato é que nem sempre vamos conseguir as coisas do jeito que queremos, então, esta flexibilidade proporcionada pela técnica FROG, nos lembra de persistir em direção aos nossos verdadeiros objetivos, apesar dos obstáculos.

Porém, para esta técnica funcionar é preciso também que a pessoa adote esta postura de assumir a responsabilidade pelos resultados que obtém e pela busca de caminhos alternativos. Caso contrário, a pessoa acabará nas mãos do nosso 7º e último vilão.

7º VITIMISMO

Apesar de ter deixado este vilão por último, na realidade, ele foi o primeiro com o qual eu tive que lidar quando fui derrotado no

campeonato. Quem eu iria culpar por este fracasso? Meu mestre, o adversário, os juizes, o tatame ou eu carregaria toda esta culpa, desconsiderando a influência de todos os outros fatores?

Você certamente conhece aquela pessoa que nunca assume a responsabilidade pelos problemas que acontecem à sua volta: Atrasou? Culpa do trânsito; Errou? Alguém o atrapalhou; Perdeu? Injustiça do sistema.

O vitimismo é este hábito nocivo de colocar a culpa do fracasso nos outros e nas situações. O engraçado é que, por outro lado, também existem pessoas que se sentem indignas do seu sucesso, tendendo a atribuí-lo mais a fatores externos do que aos seus próprios esforços (vulgarmente conhecido como síndrome do impostor).

Uma das diferenças fundamentais entre as pessoas vitimistas e as protagonistas está em um conceito chamado “Locus de Controle” (lugar de controle), formulado pelo psicólogo Julian B. Rotter e explicado de forma concisa por Rodrigues & Pereira (2007). Ele significa que pessoas com locus de controle interno tendem a assumir a responsabilidade pelos acontecimentos da sua vida, enquanto as que têm um locus de controle externo tendem a responsabilizar os outros e as situações pelos acontecimentos.

Qual deles você acha que é o melhor? Interno ou externo? A resposta é: aquele que mais se aproxima da realidade. O locus excessivamente externo te transformará em um vitimista, mas um locus interno exagerado também pode te levar a ser hiper controlador, perfeccionista e frustrado com seu próprio desempenho e o dos outros ao seu redor.

Mas, então, qual é a atitude que equilibra esta balança?

Antídoto para o vitimismo: Responsabilidade

Um dos temas abordados no livro “Ser feliz ou ter sucesso”, escrito pelo professor Victor Borges Canella em 2022, um dos organizadores e coautores deste livro que você está lendo agora, é o dilema entre a meritocracia e o vitimismo. Uma saída possível para este dilema é a responsabilidade.

A responsabilidade é a habilidade de responder de forma adequada às situações. Diferente de uma pessoa reativa, que reage as situações por impulso, a pessoa responsável tem o cuidado de elaborar a resposta que trará os melhores resultados possíveis para os envolvidos.

Uma pessoa responsável, apesar de não se considerar uma vítima da sociedade, compreende o poder que os fatores externos têm em sua vida e passa a buscar fazer as melhores escolhas possíveis, com aquilo que a vida lhe oferece.

O Estoicismo é uma corrente filosófica que há milênios vem ajudando pessoas a adotarem esta atitude responsável, dando origens a técnicas como a que veremos a seguir:

Técnica: 4 Campos de Controle

Lembre-se agora da última vez que um problema atrapalhou o seu sono. Se isso nunca aconteceu contigo, primeiro vá jogar na Mega-Sena, pois a sorte está do seu lado, depois eu lhe convido a lembrar de algum problema que te incomodou recentemente.

Protagonismo: o que eu ganho com isso?

Em relação a este problema, preencha o Quadro abaixo:

O que CONTROLO	O que NÃO CONTROLO
Não CONTROLO , mas tento CONTROLAR	Poderia CONTROLAR , mas não estou CONTROLANDO

Fonte: Rodrigues & Pereira (2007)

Apesar desta tabela ser autoexplicativa, segue um exemplo de como isso se aplicava ao meu desafio nas artes marciais: “O que eu controlo” é a minha dedicação aos treinos; “O que não controlo” é a habilidade dos meus adversários; “Não controlo, mas tento controlar” a velocidade da minha evolução, pois a minha evolução depende também de outros fatores além da minha vontade e dedicação (genética, recursos etc.). Tem coisas que a gente precisa aceitar, até ter condições para transformar.

Quero chamar atenção especial ao item: “Poderia controlar, mas não estou controlando”, pois aqui está o grande potencial para você realizar transformações na sua vida. No meu caso, eu percebi que apesar de treinar com muito afinco, eu evitava enfrentar os lutadores mais experientes da minha academia ou pedia para eles pegarem leve. Nesta segunda rodada de treinos, passei a pedir para eles lutarem comigo

para valer, como se fosse um campeonato. No começo foi duro, mas pouco a pouco fui me habituando ao que eu iria encontrar ao subir no ringue novamente.

O RETORNO DE TAKEI

Pois é, a referência deste título ao “Retorno de Jedi” entrega que até hoje eu não cumpri meu objetivo de deixar de ser *Nerd*.

Mas o que eu conquistei, ao optar por um comportamento Protagonista, enfrentando diariamente cada um dos vilões acima, foi a oportunidade de voltar a disputar um novo campeonato, bem menor, regional, no qual eu ganhei a minha primeira medalha: de prata.

Apesar do 2º lugar, este campeonato me abriu a oportunidade de disputar um campeonato estadual, onde eu consegui ganhar mais duas medalhas: de prata.

Tudo bem, pois com isso eu pude competir no campeonato brasileiro, no qual advinha qual medalha eu ganhei: de prata.

Imagina a quantidade de surras que eu tomei em cada uma dessas finais, nas quais eu perdi para o grande vencedor do campeonato.

Mas foi a cada derrota, a cada novo aprendizado, vencendo diariamente os vilões contra o protagonismo, que eu fui construindo o caminho para a evolução, no qual eu finalmente me tornei Bicampeão Brasileiro de Kung-Fu.

Esta conquista grandiosa foi o resultado do primeiro de muitos desafios que decidi abraçar em minha vida. As provações e aprendizados que vieram com estes desafios, além de moldarem os princípios relatados neste livro, fundamentaram a minha atuação como

palestrante nas áreas de: Liderança, Motivação, Comunicação, Educação e Protagonismo.

Portanto, se você deseja desenvolver as pessoas da sua equipe, será uma honra lhe servir com o meu propósito de “fazer as pessoas acreditarem com responsabilidade, em si, nos outros e no que fazem, para que tenham sucesso e felicidade em seus propósitos”.

Encerro este capítulo, destacando que ele é muito mais que a história de um atleta. Ele é um convite para que a cada desafio que você enfrentar, você escolha ser Protagonista, construindo de forma responsável o caminho para o sucesso e felicidade neste campeonato diário que chamamos de vida.

Protagonismo: o que eu ganho com isso?

Lucas Honório Cândido

Pós-graduado em Psicanálise: Teoria e Técnica pela Universidade do Vale do Paraíba, graduado em Psicologia pela Universidade de Taubaté (UNITAU) e em Administração de Empresas pela ETEP Faculdades.

Monique Marques Godoy-Dolcinotti

Professora Auxiliar do Departamento de Psicologia da Universidade de Taubaté (UNITAU), Doutoranda em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo e Mestra em Gestão e Desenvolvimento Regional pela UNITAU.

Adriana Leônidas de Oliveira

Professora do Departamento de Psicologia e do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté. Pós-Doutora em Administração de Empresas pela FGV-EAE-SP, Mestre e Doutora em Psicologia pela PUC-SP, Psicóloga pela Universidade de Taubaté-UNITAU

A psicologia deve se posicionar e oferecer técnicas científicas para as organizações tomarem decisões acerca do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, limitando, assim, o espaço de técnicas pseudocientíficas.

5

AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

A sociedade tem enfrentado diversas transformações impostas pelos avanços científicos, tecnológicos e sociais. Essas alterações permitiram novos modelos de relações humanas, de cultura, de economia, de comunicação, de gestão organizacional, dentre outras (Borges-Andrade et al., 2007). Todos os saberes e práticas humanas sofreram influências e transformações irreversíveis (Guattari, 2009), e isso se estende às organizações. Nesse cenário de constantes transformações, é primordial novos comportamentos dos colaboradores para se alcançar os objetivos organizacionais (Armenakis & Bedeian, 1999). A esse respeito, Bastos (2007) pontua que a discussão com relação à qualificação do trabalhador é essencial e, para isso, se faz necessário um novo olhar para o processo de qualificação desse profissional. Kilimnik & Sant'anna (2007) aprofundam esse tema ao realizarem uma vasta pesquisa sobre como os indivíduos e suas competências se tornaram

parte do centro das estratégias organizacionais. Segundo os autores, os recursos tecnológicos e a mão de obra barata, antes tidos como grandes diferenciais, deixam esse papel por não conseguirem manter a empresa numa posição de competitividade sustentável e cedem lugar ao talento humano. Portanto, o novo olhar da empresa para os seus colaboradores deve se materializar no investimento dos sistemas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) (Borges-Andrade et al., 2007).

Esses sistemas serão os responsáveis nos processos de qualificação, atualização e aprimoramento do colaborador (Reis, 2013), os quais devem ser organizados e sistematizados para, primeiramente, se identificar qual treinamento é necessário e qual membro da equipe deverá ser treinado. Esses procedimentos iniciais são fundamentais para se evitar erros e perdas financeiras significativas, além de adequar os treinamentos aos objetivos organizacionais (Holtz, 2016). Segundo Dessler (2013), esses procedimentos iniciais são compreendidos como Avaliação das Necessidades de Treinamento (ANT), que consiste num processo sistemático que visa determinar as áreas em que os funcionários não possuem as competências necessárias e fornecer o treinamento baseado nestas necessidades.

Ferreira e Abbad (2014) pontuam sobre o destaque que a formação contínua possui em um contexto volátil que produz novas demandas para treinamentos que, por sua vez, deverão estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização. No entanto, os autores Abbad, Freitas & Pilati (2007) pontuam que muitas organizações realizam o treinamento somente após o surgimento da situação em que se é exigida a competência, impactando na qualidade do produto e/ou serviço.

Portanto, este capítulo visa contribuir com as discussões nesta temática ao delimitar como objetivo a realização de uma revisão sistemática de publicações sobre a Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT), incluindo publicações em português, em um recorte temporal de 2010 a 2022, analisando se as organizações realizam a avaliação das necessidades de treinamento de forma sistemática e alinhada aos objetivos organizacionais ou se o treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores são realizados de forma não-sistemática e os impactos dessas modalidades para as organizações e colaboradores.

Na próxima seção será apresentada uma breve contextualização teórica sobre a avaliação de necessidades de treinamento, para posteriormente ser explicado o método da pesquisa bibliográfica e os resultados alcançados e discutidos à luz da teoria.

NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Para Franco (2015), o levantamento de necessidades de treinamento caracteriza-se como etapa diagnóstica identificadora de carências de colaboradores individuais e grupos de colaboradores de uma empresa. O Levantamento de Necessidades de Treinamento (LTN) é parte integrante do Procedimento da Qualidade (PQ), em que se visualiza as prioridades de atuação da área. Assim que os treinamentos são executados, as necessidades a realizar são suprimidas (Paladini, 2017).

Dessa maneira, avaliações informais de necessidades, baseadas em solicitações de treinamento feitas por gerentes, além da oferta de cursos por meio de listas de temas, ainda parecem ser as formas mais

utilizadas pelas organizações com o intuito de levantar necessidades de treinamento. As autoras Abbad & Mourão (2012) afirmam que esse tipo de análise de necessidades de treinamento é comumente denominado Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), denominação que está associada à aplicação de cursos listados numa espécie de "cardápio" para diagnóstico de necessidades de capacitação.

O presente artigo adotará o uso da expressão "Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT)" para tratar de pesquisas sistemáticas e embasadas em abordagens teóricas e metodológicas consistentes.

A norma ISO 10015 enfatiza a contribuição do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar seu treinamento um investimento mais eficiente e eficaz. O treinamento, portanto, deve suprir competências necessárias para que os funcionários atuem com eficiência e eficácia. Assim, deve-se, com base na ISO 9001:2015 (Brasil, 2015):

- a) determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto;
- b) fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência;
- c) avaliar a eficácia das ações executadas;
- d) assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade;
- e) manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.

Avaliação das necessidades de treinamento

A norma ISO 10015 apresenta todos os ciclos do treinamento:

Passo 1 – Definição das Necessidades de Treinamento (DNT), que envolve objetivos do treinamento e definição de competências necessárias.

Passo 2 – Projeto e Planejamento do Treinamento, envolvendo restrições, métodos de treinamento, critérios para seleção, especificação do programa e seleção do fornecedor do treinamento.

Passo 3 – Execução e Avaliação do Treinamento, envolvendo preparação do instrutor e treinandos, apoio logístico e infraestrutura necessária e avaliação de reação.

Passo 4 – Monitoração e todas as fases do processo de treinamento devem ser monitoradas, visando à melhoria contínua do ciclo de treinamento.

Não se deve perder de vista que o essencial ao se realizar a atividade de treinamento é, do mais simples para o mais complexo, a reciclagem, o aperfeiçoamento, a qualificação e a formação do profissional (Brasil, 2015).

Antes que quaisquer planos ou preparativos para treinamento possam ocorrer, tem-se que descobrir qual treinamento é necessário. É importante que isso seja feito de forma organizada e sistemática. Se ocorrerem erros ou diagnósticos errados nesta fase, os resultados do treinamento realizado não serão os necessários ou desejados pela organização (Holtz, 2016).

Segundo Holtz (2016), há uma série de técnicas que podem ser usadas para identificar com precisão qual treinamento é necessário. Às vezes, as necessidades serão fáceis de analisar e determinar. Em outras

circunstâncias, pode ser preciso habilidade e paciência para descobrir as necessidades precisas de cada membro da equipe de trabalho.

Para muitas organizações, identificar as necessidades de treinamento é uma ocorrência regular. Muitas vezes, pode ser um exercício anual que acompanha o processo de planejamento do negócio e permite que os orçamentos de treinamento sejam alocados (Robbins, 2016).

O tempo gasto na identificação das necessidades de treinamento é um tempo bem investido. Isso resultará em treinamento direcionado para as áreas onde é realmente necessário. Isso garantirá que o investimento feito em treinamento não seja desperdiçado e que os resultados sejam melhorias reais que façam a diferença no funcionamento da organização (Reis, 2013).

Reis (2013) expõe que existem três tipos diferentes de necessidades de treinamento: organizacional, equipe de trabalho e individual. Qualquer necessidade de treinamento será uma dessas. Para ser totalmente eficaz, qualquer análise das necessidades de treinamento deve começar com as necessidades de toda a organização. Algumas das questões-chave da estratégia corporativa que ocupam as mentes da alta administração de qualquer organização são: Quais são os objetivos do nosso negócio? Quais são os pontos fortes e fracos?

Ainda segundo Reis (2013), um dos principais pontos fortes ou fracos de uma organização é sua força de trabalho. Isso leva a questões de planejamento de pessoal, como: “quão bem ajustada é a força de trabalho para as necessidades do negócio?”; e, “que níveis de conhecimento se tem agora e precisa-se no futuro para alcançar os planos corporativos?”.

As necessidades organizacionais tendem a ser definidas em termos amplos. Muitos dos objetivos precisam ser divididos e aumentados em um nível mais detalhado antes que possam ser realizados. Para muitas necessidades organizacionais, isso significa que elas devem ser identificadas no nível da equipe de trabalho. Normalmente, espera-se que cada um dos níveis abaixo da alta administração participe da estratégia corporativa em nível departamental ou de equipe de trabalho. Os gerentes de funções departamentais específicas, como produção, marketing, finanças e pessoal, costumam recorrer aos chefes de seção (Franco, 2015).

Senge (2015) pontua a existência de uma metodologia para identificar as lacunas de desempenho e as necessidades de treinamento. Para isso, é necessário comparar a maneira como a equipe de trabalho ou membros individuais da equipe estão realmente atuando com a maneira como se gostaria que eles atuassem. Isso requer que se examine ou analise os trabalhos reais que eles estão fazendo. No entanto, como os trabalhos nem sempre são bem definidos e porque tendem a mudar com o passar do tempo, pode ser necessário realizar um trabalho minucioso para descobrir as reais necessidades de treinamento da equipe de trabalho.

Segundo Marcian (2007), deve-se buscar as respostas para as seguintes perguntas: “quais atividades estão incluídas no cargo e o que o titular do cargo realmente faz?”; “quais habilidades são necessárias para fazer o trabalho com competência?”; e, “o titular do trabalho tem todas as habilidades necessárias?”. Para auxiliar a responder, deve-se consultar qualquer documentação disponível, falar com o titular do

cargo ou com a equipe de trabalho e, até mesmo, observar o titular do trabalho em ação.

Vergara (2015) recomenda a utilização de um quadro de versatilidade que mostre quem é treinado em quê. Em termos simples, é uma matriz de funcionário/cargo que lista todos os indivíduos de uma equipe de trabalho na parte superior de uma grade e lista todas as principais tarefas departamentais ao lado. Em cada nome, o líder pode marcar as tarefas que cada indivíduo é capaz de realizar. No final de tudo isso, se entende as necessidades de treinamento da maioria dos membros da equipe de trabalho e se toma medidas para organizar o treinamento adequado.

É uma parte importante identificar necessidades de treinamento precisas. No entanto, a tarefa não é concluída nesta fase. As necessidades de treinamento devem ser acordadas e aprovadas, talvez tanto pelo gerente de linha quanto pelos indivíduos em questão. Tendo chegado a um acordo, é então essencial que este seja registrado. Isso permitirá que se passe para a próxima etapa do ciclo de treinamento, que é o planejamento e a preparação para o treinamento (Muchinski, 2016).

AVALIAÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (ANT)

Na questão da avaliação das necessidades de treinamento, Vargas (2014) afirma que existe diferença significativa entre o que um supervisor e os subordinados indicam como sendo necessidades. A avaliação das necessidades de treinamento pode ser realizada por meio do uso da metodologia de análise do papel ocupacional, quando se trata

de pequenas empresas, usando-se questionário para a avaliação, bem como análise de documentos sobre cargos e trabalho em grupo.

Para Franco (2015), existem três etapas de uma análise eficaz de necessidades. Na primeira etapa, deve-se determinar o resultado desejado e, para isso, é de suma importância identificar as competências necessárias para atingir esse resultado. Portanto, o objetivo dessa etapa é determinar a maneira ideal que os funcionários devem desempenhar suas competências essenciais.

Depois de identificar como a tarefa deve ser executada, é preciso descobrir como a equipe está executando-a de fato. Há muitas maneiras de descobrir como os funcionários estão realizando uma tarefa, incluindo: observando os treinados no trabalho; entrevistando supervisores e gerentes; analisando as métricas da empresa; e, analisando os relatórios de desempenho. Depois de identificar como a tarefa deve ser executada, se faz necessário descobrir como a equipe está realmente executando-a (Reis, 2013).

Boog & Boog (2012) afirmam que a Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) é um processo de avaliação que empresas e outras organizações usam para determinar os requisitos de desempenho e os conhecimentos, habilidades e atitudes que seus funcionários precisam para atingir os requisitos. Existem três áreas principais que são consideradas avaliadores precisos dessas necessidades e cruciais para o desempenho no trabalho: competência dos funcionários, frequência de uso de habilidades dos funcionários e o nível de habilidades dos funcionários crucial para o desempenho no trabalho.

Oliveira (2010) aprofunda a discussão e afirma que a ANT pretende responder as seguintes perguntas: por que, quem, como, o quê e

quando. Para o autor, as organizações normalmente realizam treinamento para vincular o problema de desempenho a uma necessidade de trabalho e garantir que os benefícios de realizar o treinamento sejam maiores do que os problemas. Para ele, deve-se realizar dois tipos de análise: a análise de viabilidade e a análise de necessidades versus desejos.

O treinamento deve envolver as partes apropriadas para solucionar e resolver o problema de desempenho, sendo assim, se faz necessário determinar a população-alvo do treinamento, bem como o responsável em capacitá-la. Essas ações proporcionarão um aprendizado sobre as pessoas envolvidas na deficiência das competências e como adaptar um programa de treinamento para envolvê-las (Robbins, 2016).

Para se obter os melhores resultados, precisa-se analisar e identificar o procedimento de execução mais apropriado para cada tarefa. Para isso, Senge (2015) aponta como primordial a análise de tarefa, que se resume em detalhar com exatidão o que exatamente os funcionários fazem em suas funções individuais.

Para Dessler (2013), a ANT no nível organizacional é uma avaliação de nível macro que ajuda a determinar as áreas em que os funcionários não possuem as habilidades ou conhecimentos necessários e fornecer o treinamento baseado nas necessidades. No nível macro, a ANT tem como objetivo responder às seguintes questões: “onde o treinamento é mais necessário?”, “o treinamento é necessário para um departamento específico ou um grupo de funcionários?” e “por que o programa de treinamento é recomendado como solução para o problema atual?”. A ANT no nível da organização ajuda a definir claramente os resultados

mensuráveis do treinamento, permitindo que se melhorem as chances de sucesso do programa de treinamento.

Para elucidar a ANT no nível macro, toma-se o exemplo fornecido pelos autores Fleury & Fleury (2014). O departamento de processamento de sinistros da companhia de seguros constantemente recebe *feedback* ruim dos clientes e, então, busca-se melhorar as classificações de atendimento ao cliente. Uma avaliação em nível organizacional revela os problemas no processamento de sinistros e determina a necessidade de treinamento dos funcionários envolvidos no processamento de sinistros. Nota-se que a análise permitiu identificar exatamente em que parte do processo havia a necessidade do treinamento.

No nível operacional, também conhecido como nível de tarefa, cargo ou micro, a ANT determina qual tipo de treinamento os funcionários precisam para atingir um grau específico de proficiência. Carvalho & Mourão (2014) relatam que este processo se destina ao desenho, planejamento, execução e avaliação de cursos. A ANT identifica o que um empregado ou grupo tem que aprender para preencher lacunas existentes entre a situação presente e o grau de êxito desejado.

Conforme Holtz (2016), a ANT no nível individual oferece uma visão completa do desempenho de seus funcionários e se o desempenho deles atende os padrões esperados. A este nível, segundo o autor, pretende-se responder às seguintes questões: “qual é o desempenho esperado?”, “os funcionários possuem o conhecimento e as habilidades necessárias?”, “qual é a diferença entre o desempenho esperado e o real?”, “o que impede que os funcionários tenham um desempenho

eficiente?” e “que programa de treinamento deve ser fornecido aos funcionários para atender aos padrões de desempenho esperados?”.

Existem passos que devem ser seguidos para conduzir com sucesso uma avaliação das necessidades de treinamento. Essas etapas incluem: determinar os resultados desejados; identificar problemas ou pontos específicos de dor; determinar conhecimentos, habilidades e atitudes desejados; definir cronogramas e prioridades de treinamento; e, escolher avaliações e formatos de necessidades de treinamento (Boog & Boog, 2012).

Muchinsky (2004) aponta a importância em determinar os resultados desejados, onde as coisas não estão funcionando da maneira que se precisa e como seria o sucesso nessas áreas. Com isso, o autor frisa ser possível estabelecer as métricas de sucesso do programa de treinamento e os objetivos e comportamentos que devem ser alterados para atingi-los.

O próximo passo, conforme Muchinsky (2004), é combinar os resultados desejados com as melhorias nas informações, ações e habilidades. Isto pode ser realizado detalhando os deveres e os processos inerentes aos resultados atuais e aos esperados, visualizando, assim, os problemas ou pontos específicos que precisam ser abordados no treinamento.

Depois de identificar os problemas específicos que precisam ser resolvidos, pode-se combinar os tópicos de treinamento com as lacunas de competências identificadas. Para isso, primeiro se deve elaborar uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada funcionário treinado precisa para atingir os objetivos estabelecidos. Após isso, deve-se utilizar um método para determinar se o treinamento foi bem-

sucedido no nível individual. Essas métricas de sucesso geralmente são expressas como uma série de metas de aprendizado adaptadas a cada problema e ao resultado desejado (Senge, 2015).

Depois de determinar as competências que os funcionários devem desenvolver para atingir as metas estabelecidas, passa-se para o desenvolvimento da agenda completa de treinamento. Para isso, deve-se, primeiro, determinar as datas de início e término do treinamento e, em seguida, classificar as prioridades para sessões e grupos individuais, colocando-os em um cronograma. É necessário determinar as prioridades com base na urgência, ou seja, determinando a rapidez na qual os resultados precisam ser visualizados e a sequência dos conteúdos que serão abordados. (Bohlander, Snell & Sherman, 2013). Agora que se sabe quem são os participantes-alvo, qual treinamento é necessário, quais são os objetivos e com que rapidez o programa de treinamento precisa ser concluído, pode-se escolher como deseja administrar o treinamento.

MÉTODO

Constitui-se como proposta deste capítulo a revisão bibliográfica aliada ao método de revisão sistemática, que, segundo Sampaio & Mancini (2007, p.84), “[...] é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema”. Para sua realização, aplica-se estratégias de busca, análise crítica e resumo da literatura de forma sistemática e organizada.

Para realização da pesquisa foram selecionadas as bases de dados: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs),

Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Periódicos Eletrônicos de Psicologia (PePSIC) – fonte da Biblioteca Virtual em Saúde. As bases de dados foram selecionadas tendo em vista sua representatividade para a área das ciências sociais e psicologia. Após a definição das bases, com a finalidade de encontrar artigos relacionados ao tema “Avaliação de Necessidades de Treinamento”, com base na questão de pesquisa, foram utilizados os seguintes descritores: (a) “Avaliação *and* Necessidades *and* Treinamento”, (b) “Levantamento *and* Necessidades *and* Treinamento” e (c) “Necessidade *and* Treinamento”

Nas três bases de dados foram localizados 662 artigos. Na etapa seguinte, foram excluídos os artigos repetidos e verificada a disponibilidade integral dos artigos, bem como a relevância da produção científica através da análise do título, do idioma, da data de publicação, das palavras-chave e do resumo. Dessa forma, foram selecionados para a leitura na íntegra, e definitivamente incluídos na construção da revisão sistemática, 17 artigos nacionais publicados em revistas científicas.

RESULTADOS

Em relação à identificação e demografia da produção científica relativa ao tema, nota-se que 47,1% dos artigos relevantes selecionados foram pesquisados a partir da plataforma de pesquisa da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), seguido de 29,4% de publicações da plataforma de Periódicos Eletrônicos de Psicologia (PePSIC) e, por fim, 23,5% de artigos oriundos da plataforma Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS). Estes dados apontam que

os acessos aos artigos científicos disponíveis nas fontes de pesquisa acima foram realizados em revista especializada, validando o conhecimento e consolidando o saber que este trabalho se propõe a contribuir.

Quanto a relação entre os artigos publicados e o ano da publicação, encontrou-se que 23,5% das pesquisas foram realizadas no ano de 2012. Nos demais anos do recorte temporal considerado (2010-2022), nota-se que há um equilíbrio na quantidade de publicações tendo uma variação apenas nos anos de 2010, 2015 e 2021. Nos demais anos manteve-se uma constância de publicações na ordem dos 11,8%, que equivale a pelo menos 2 publicações pertinentes ao assunto estudado no ano.

Quanto a quantidade de autores que compuseram cada artigo, pode-se verificar que 58,8% dos artigos foram produzidos por mais de três autores. Destacando a possibilidade de os trabalhos serem desenvolvidos em grupos de pesquisas ou em parceria entre orientadores e orientandos.

Os dados apontam que a maioria das publicações científicas do país referente ao assunto estudado está centralizado na região sudeste (64,7%), talvez, por esta ser a região mais populosa e concentrar as maiores cidades do Brasil, como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Além disso, representa grande força econômica e polo científico-industrial do país. As regiões seguintes são centro-oeste (17,6%), sul (11,8%) e nordeste (5,9%)

As abordagens metodológicas que podem ser utilizadas em pesquisas científicas se dividem em três tipos: quantitativa, qualitativa ou mista, ou seja, quanti-qualitativa. No que concerne à abordagem da

natureza do estudo, constatou-se a predominância de estudos mistos, correspondendo a 64,7% do total. Segundo Creswell (2010), pode-se obter mais *insights* com a combinação das pesquisas qualitativa e quantitativa do que com cada uma das formas isoladamente, além de proporcionar maior compreensão dos problemas de pesquisa.

A pesquisa qualitativa foi a segunda abordagem mais utilizada (23,5%), seguida da abordagem quantitativa (5,9%). Vale ressaltar que 5,9% dos artigos pesquisados, ou seja, apenas um artigo não possuía declarado nenhuma abordagem.

Quanto à tipificação metodológica e, especificamente, em relação ao enquadramento dos estudos, destaca-se que todos os artigos analisados são estudos empíricos, ou seja, são baseados na experimentação e na observação, metódicas ou não. Tal resultado se contrapõe aos achados de Ferreira (2009), o qual afirma que a análise da literatura sobre Avaliação das Necessidades de Treinamento revela que a evolução da área caminhou a passos lentos, com maior impulso nos últimos anos, mas que sua produção ainda é restrita e carece de estudos empíricos.

Quanto ao delineamento, este diz respeito ao planejamento da pesquisa em um sentido mais amplo, abrangendo tanto a sua diagramação quanto a perspectiva de análise e a respectiva interpretação dos dados que foram coletados. Em outras palavras, o delineamento leva em consideração o contexto do qual são retirados os dados, assim como os meios de controle de variáveis relacionadas ao caso. Divide-se em duas modalidades principais, sendo elas a pesquisa bibliográfica/documental e a pesquisa experimental.

Nota-se que a maioria dos artigos pesquisados tem como delineamento a pesquisa bibliográfica, ou seja, 47,1% se utilizam de material que já está pronto para sua confecção, sobretudo de livros e artigos de caráter científico. É importante pontuar que, na pesquisa bibliográfica, usa-se a contribuição dada por diferentes autores, enquanto na pesquisa documental (17,6%) se utiliza materiais que ainda não passaram por um tratamento analítico. O estudo de caso e o levantamento de dados que, juntos, somam 35,3%, fazem uso de fonte de dados e informações, onde pessoas fornecem os dados necessários.

Quanto aos procedimentos e, especificamente, aos instrumentos utilizados, prevaleceram o questionário (38%), a entrevista (27%) e o formulário (15%). Convém salientar que os questionários são instrumentos de coleta de dados preenchidos diretamente pelos participantes, enquanto o formulário é compreendido como um conjunto de questões que são realizadas por um entrevistador. A entrevista é uma ferramenta de coleta de dados que consiste na realização de perguntas por parte do entrevistador, podendo ou não ter um formulário específico (Gil, 2019).

O grupo focal é uma estratégia interativa de coleta de dados que, segundo Weller (2006), permite a possibilidade de reunir mais de um depoimento ou por meio de uma entrevista coletiva semiestruturada. O autor esclarece que o pesquisador assume a posição de moderador do grupo, sendo o responsável em permitir que as opiniões sejam manifestadas e respeitadas.

Compreendido como um instrumento de coleta de dados, a observação é feita por pessoas previamente treinadas a fazerem todas as considerações necessárias durante a coleta de dados (Fonseca,

2002). O instrumento de pesquisa referente ao acervo dos arquivos é chamado de inventário. Já a escala é o método adotado para padronizar respostas dentro de descrições verbais que contemplam extremos – como “concordo totalmente” e “discordo totalmente” e que permite que marcas descubram diferentes níveis de intensidade da opinião a respeito de um mesmo assunto ou tema (Fonseca, 2002).

O procedimento PSI, como observado em alguns artigos, trata-se da adoção de Políticas de Segurança da Informação, sendo uma coleção de regras e diretrizes criadas para promover a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade das informações e, atualmente, adotadas por várias organizações para prevenir riscos (Fonseca, 2002).

Com base nas verificações realizadas em cada artigo, nota-se que a grande maioria dos autores aborda como tema principal a “Avaliação das Necessidades do Treinamento”. Os temas “Análise das Necessidades de Treinamento” e “Treinamento e Desenvolvimento” são os segundos mais encontrados, estando perfeitamente adequados à temática estudada.

Quanto aos participantes encontrados nas pesquisas, destaca-se que 35,3% realizaram estudos com profissionais de cargos diversos, seguidos de estudantes (23,5%), gestores (17,6%), profissionais da área da saúde (11,8%) e auditores e supervisores (5,9% cada).

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com cada artigo que foi lido e analisado, algumas constatações cabem ser pontuadas. As autoras Abbad & Zerbini (2010) afirmaram que o estudo sobre o tema Avaliação das Necessidades de

Treinamento (ANT) era escasso. Observa-se que, após doze anos, o número de publicações de estudos continua baixo. Esse fato deve suscitar questionamentos acerca do quanto a comunidade acadêmica analisa como relevante o assunto e o coloca em seu foco de atuação. Ademais, os dados apontam uma carência nos estudos de campo, tendo em vista que apenas 29,4% dos artigos utilizaram o estudo de caso como delineamento de pesquisa. Mostra-se, assim, que os estudos são realizados sem a experiência que muitas empresas vivenciam, conforme aponta Ferreira (2009).

Em seu estudo, Barbosa (2021) relata que, através da identificação do perfil de cada participante de um treinamento e da realização de uma autoavaliação posterior, o grau de satisfação dos participantes aumenta, sendo este um importante caminho para o alcance da excelência nos processos gerenciais.

Segundo Ferreira & Abbad (2014), através de entrevistas, estimula-se os respondentes a contribuírem com conteúdos diretamente relacionados às suas expectativas, cooperando para obtenção do êxito na aplicação do Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). Infelizmente, apesar de trazer relevantes dados sob variáveis externas e internas da organização, o estudo mostra que esta prática ainda é pouco usual nas organizações.

As autoras Araújo et al. (2020) averigam a importância em se ouvir do colaborador o que se quer aprender ou no que ser treinado. Apontam, também, a responsabilização do gestor em averiguar e levantar as reais necessidades do treinamento, desde o planejamento até o monitoramento do desempenho dos participantes, garantindo, assim, treinamentos mais efetivos e eficazes.

Damasceno et al. (2012) propõem integrar à etapa de ANT uma nova etapa entendida como solução remediadora, que traria, por meio do compartilhamento de dados e impressões dos colaboradores, subsídios para aplicar e avaliar os treinamentos.

Já Mourão et al. (2013) comentam sobre a utilização das tecnologias de informação e comunicação e identificam os aspectos da qualidade de treinamento encontrados na avaliação de necessidades de treinamento, como: expectativa, instrumentalidade, percepção da importância e percepção do domínio. Afirmam também que a ANT precisa ser realizada com um olhar que vá além do individual, mas que considere também grupos, equipes e os indicadores organizacionais.

Scorsolini-Comin et al. (2011) comentam que a avaliação em TD&E é compartilhada por profissionais de diferentes formações, como administradores de empresas, psicólogos, economistas, engenheiros e educadores. No que tange à formação do psicólogo, especificamente, é importante compreender que a prática da avaliação permeia tanto os aspectos educacionais da inserção do psicólogo quanto a avaliação psicológica em si. Portanto, mais do que entrar em contato com as formas e os modelos de mensuração, coloca-se a necessidade de o profissional refletir acerca de seu posicionamento na organização e como os conhecimentos podem auxiliar a gestão das organizações, favorecendo as empresas e os colaboradores. Para além desse paradigma, deve-se priorizar uma forma de favorecer a assunção de práticas que promovam o desenvolvimento dos treinados, de modo que possam incrementar a sua atividade e agregar valor à organização, o que pode ser conduzido quando os saberes se aliam aos conhecimentos

da Pedagogia Organizacional, como pontua Scorsolini-Comin et al., (2011).

Em outro artigo, Scorsolini-Comin et al. (2012) dizem que a primeira medida apontada pelo referencial teórico, como necessariamente verificável em um treinamento, é a identificação da correspondência entre os resultados do treinamento e os objetivos de aprendizagem que justificaram sua realização.

Ainda, Scorsolini-Comin et al., (2011) comentam que a aprendizagem organizacional vem tomando a agenda de prioridades dos profissionais de gestão de pessoas de pequenas e grandes organizações, levando à necessidade de que esses profissionais discutam sobre o processo de aprendizagem dentro das organizações, estabelecendo métricas para mensurar as demandas de treinamento, bem como a avaliação e o acompanhamento dos resultados. Dessa forma, torna-se primordial a Gestão do Conhecimento (GC) que, conforme Scorsolini-Comin et al., (2011), é uma temática emergente e que vem desafiando psicólogos que ocupam funções de gestão nas organizações. A GC possui um aspecto estratégico voltado para a aplicação, no qual o psicólogo precisa dominar para conseguir o espaço necessário para uma atuação assertiva.

Para Moraes (2018), a área de avaliação de cursos no nível superior de ensino, especificamente em cursos de graduação ofertados a distância, é bastante incipiente e carece de estudos sistemáticos que proponham modelos multivariados de avaliação e façam uso de instrumentos de medida para cursos na modalidade EAD. Ele se aplica à questão da educação corporativa, como no caso de treinamentos.

Junior et al. (2018) comentam que se torna imprescindível reafirmar a importância de novos estudos tanto na área de mapeamento de competências, com a elaboração e testagem de novos instrumentos e estudos em áreas ainda inexploradas, quanto voltados à compreensão de variáveis relacionadas à eficácia do EAD no Brasil. Essa modalidade de aprendizagem está em franca ascensão, carecendo, portanto, de estrutura teórico e empírico mais bem consolidados.

Campos et al., (2015), em termos de contribuições, forneceram embasamento para a melhoria da efetividade dos processos da área de ANT por meio de um estudo empírico baseado em um modelo teórico que propõe análises prognósticas de necessidades de treinamento com base na identificação de desafios e mudanças.

Abbad & Mourão (2012) afirmam que as grandes mudanças em curso no mundo do trabalho exigem transformações nas práticas de gestão de pessoas, em especial na educação corporativa e na gestão da aprendizagem em organizações. As análises de necessidades de treinamento, nesse contexto, precisam incorporar, além de diagnósticos de discrepâncias atuais de desempenho, o prognóstico de necessidades futuras de aprendizagem. Ao realizar isso, os autores Abbad & Mourão (2012) pontuam ser viável a implantação de uma educação contínua nas organizações e a estruturação de currículos organizados com base nas competências organizacionais consideradas importantes para aquela função.

Contudo, a educação contínua aplicada nas organizações esbarra no tempo disponível que os adultos possuem para os estudos. Em muitos casos, torna-se necessário que o colaborador se dedique aos estudos em outros horários que não sejam os que ele se encontra na empresa.

A educação corporativa, para sanar esse problema e viabilizar a aprendizagem contínua, tem oferecido frequentemente cursos à distância com mídias que possibilitam o estudo a qualquer hora e em qualquer lugar, de acordo com a agenda do participante. Essa nova realidade, com a oferta mais intensa de cursos à distância, exige dos profissionais de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) um cuidado ainda maior com a Avaliação das Necessidades de Treinamento para que se ofereçam as capacitações adequadas ao público adequado (Abbad & Mourão, 2012).

Diante da importância atribuída à ANT e das poucas pesquisas que relacionaram características da clientela com necessidades de treinamento e, ainda, diante do fato de que nenhuma dessas pesquisas valeu-se de variáveis motivacionais, Silva & Meneses (2012) realizaram estudo com objetivo de analisar o relacionamento entre motivação para trabalhar e necessidades de treinamento, organizadas conforme nível de complexidade. O objetivo foi alcançado com a construção de um instrumento de ANT, a validação de um instrumento de motivação para trabalhar e a coleta de dados em uma autarquia pública.

Fettermann & Tamariz (2020) enfatizam a pandemia da COVID-19, seus desafios incontestáveis e a urgência de ressignificar os usos e a pedagogia adotada pela escola e pelos professores, com o objetivo de não se reproduzir nas aulas remotas as práticas utilizadas no ensino presencial. Dessa forma, percebe-se que novos usos e novas perspectivas devem ser pensados no sentido de aproximar ainda mais as famílias da escola e vice-versa. De fato, apesar da distância geográfica e temporal entre todos os envolvidos no ensino e na aprendizagem que se dá de modo virtual, não se pode negar que o

recurso mais importante para que tudo aconteça não é a internet, nem os computadores ou as demais ferramentas utilizadas, mas os alunos e os professores que fazem com que as experiências realizadas possam ser bem-sucedidas.

O artigo de Carvalho & Mourão (2014) propõe que a motivação para aprender é preditora da percepção de necessidade geral de treinamento, sendo que pessoas mais motivadas tendem a perceber maior necessidade do treinamento. Já Mourão et al. (2013) apontam a efetividade do treinamento e as variáveis do curso que contribuíram para aquisição de competências e suporte para aplicação do treinamento como preditoras do impacto do treinamento em profundidade e as mesmas variáveis acrescidas das atitudes em relação ao EAD como preditoras do impacto do treinamento em amplitude.

Abbad & Zerbini (2010) propõem uma revisão da produção de conhecimentos em EAD no Brasil e mostra claramente a necessidade de mais pesquisas nas áreas de educação corporativa, qualificação profissional e avaliação em EAD. A análise do artigo mostrou que a produção de conhecimentos sobre a eficácia do *e-learning* e do *blended learning* em ambientes organizacionais ainda é incipiente. O ritmo das pesquisas é incompatível com o crescimento acelerado desse tipo de aprendizagem em organizações. Ademais, a produção não é sistemática, impactando na mensuração e na comparação dos resultados. Passados mais de 12 anos desde a publicação deste último artigo, nota-se como houve transformações significativas na aprendizagem oportunizada pelos cursos à distância, tendo se popularizado, multiplicado e possibilitando uma série de novas oportunidades de treinamento e desenvolvimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da realização deste trabalho, percebe-se que o panorama nacional carece de estudos sistemáticos a respeito da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas na organização. Nota-se que a Psicologia, em certa medida, não se apropria de forma estratégica desse campo de investigação. Portanto, torna-se fundamental que os profissionais de psicologia, bem como as instituições formadoras, se apropriem de estudos como estes, realizando um trabalho multidisciplinar com outras áreas mais relevantes, para que, assim, as organizações tenham um apoio científico nas tomadas de decisões sobre o treinamento, não abrindo espaço para técnicas pseudocientíficas.

Na análise dos estudos, verifica-se que, nos últimos anos, a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) passou por grandes modificações, tendo sido iniciada com a evolução das novas tecnologias da informação e comunicação e intensificada com a ascensão do ensino à distância (EAD). A andragogia também contribuiu para o desenvolvimento de uma linguagem mais assertiva para os adultos, com métodos mais adequados para o aprendizado e que despertasse o interesse em aplicar os conhecimentos em suas rotinas. Por fim, a pandemia da COVID-19 trouxe uma nova realidade às pessoas do mundo todo, passando a evitar o convívio com outras pessoas devido ao alto risco de contaminação e concentrando suas atividades corriqueiras de maneira virtual. Isso proporcionou uma rápida crescente de reuniões *online*, *lives* e até mesmo de capacitações corporativas *online*.

Avaliação das necessidades de treinamento

A avaliação das necessidades de treinamento, quando adotada de maneira sistemática, ou seja, através da coleta, análise e interpretação de dados ligados a discrepâncias de competências nos níveis, organizacional e individual, de tarefas destinadas ao planejamento, execução e avaliação dos treinamentos, impacta na melhora do desempenho tanto dos profissionais, como reflete positivamente nos resultados organizacionais, sendo vital para o sucesso da organização e para a satisfação do colaborador.

Avaliação das necessidades de treinamento

Mayra Pereira Silva

Pedagoga com pós-graduação em Psicopedagogia. Docente de graduação e pós-graduação na Faculdade Cristã da Cidade em São José dos Campos. Mestranda em Educação pela Universidade de Taubaté.

Ingrid Kawani Leandro Strohm

Chefe da Seção de Apoio ao Docente na Força Aérea Brasileira, pós-graduada em Administração Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas e em Neuropsicopedagogia e Neuroeducação pela Faculdade Campos Eliseos.

“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.”

Paulo Freire

6

REFLEXÕES SOBRE SABERES E COMPETÊNCIAS PEDAGÓGICAS DO SÉCULO XXI

A ação de educar, por si só, já é considerada complexa, principalmente quando a lente se direciona para uma família que possui filhos. Quando estamos em um ambiente plural – como em uma sala de aula - educar sujeitos de variadas origens, culturas e organizações familiares torna-se ainda mais desafiador.

Nesse escopo, aquele que está nesse ambiente plural é o docente. Este profissional necessita de uma série de competências que normalmente não adquire em sua formação profissional. A formação docente é um tema bastante discutido e pertinente nos tempos atuais. A responsabilidade atribuída ao profissional docente é acentuada e diretamente proporcional à insuficiência no nível de investimento por parte do Estado quanto à qualidade das condições de trabalho.

Como aponta Nóvoa (2021), com a pandemia da COVID-19 os desafios cotidianos se intensificaram e os professores precisaram – ainda mais – se reinventar apesar de toda insegurança e condições impróprias de trabalho.

Entretanto, à medida em que a complexidade das dificuldades devido à pandemia se ampliou, os professores bravamente foram conseguindo driblar as adversidades, o que evidencia a relevância deste estudo e maior compreensão pelo ofício de lecionar.

Face ao exposto, este capítulo busca compreender e problematizar como se dão os saberes adquiridos ao longo da trajetória docente para que este possa inovar em sala de aula, tornando o ensino-aprendizagem mais atrativo para o discente. Adicionalmente, por meio de estudos bibliográficos, espera-se compreender o que seria a inovação educacional e como se dá a construção da identidade profissional desta peça-chave das instituições educacionais: o professor.

A metodologia fundamentou-se inicialmente pela escolha do tema, seguido pelo levantamento bibliográfico, construção do problema a ser estudado, objetivos e, por fim, a escrita deste trabalho.

O estudo teve como impulso viabilizar e aprofundar os conhecimentos sobre a profissão docente e suas peculiaridades inerentes às ações de ensinar. Espera-se que, com este estudo, possamos aprofundar as reflexões e contribuir para ampliação de estudos científicos para o campo da educação.

REVISÃO DE LITERATURA

Iniciamos as discussões com algumas perguntas já indagadas por Tardif (2002). Apesar de parecerem simples, quando as olhamos com mais afinco, percebemos a natureza de sua complexidade:

- Qual é o papel do professor?
- Quais as competências requeridas para que um professor seja considerado excelente em seu ofício?
- O que é um professor inovador?
- Como se dão os saberes pedagógicos e a gestão eficiente (ou não) de suas aulas?

No que se refere a compreensão sobre o ato de ensinar, Shulman (2014) menciona um percurso cíclico que se inicia com o professor percebendo e raciocinando sobre o que se pretende ensinar e, em seguida, culminando pela transformação e reflexão do que foi apreendido. Tardif (2002) inicia sua explanação de forma muito objetiva e afirma que a questão do saber docente não pode ser separada das outras dimensões do ensino, nem do estudo do trabalho realizado diariamente pelos professores. Não se pode falar do saber sem relacioná-lo com os condicionantes e com o contexto do trabalho. O saber dos professores está relacionado com a pessoa e, sobretudo, à sua identidade, à sua experiência de vida, à sua história profissional, à sua relação com alunos e com os demais atores pertencentes aos ambientes escolares.

Dessa forma, ao longo do processo, por meio da mistura enigmática e heterogênea desse conjunto de conhecimentos, se constroem os conhecimentos e habilidades do ofício docente.

CONSTRUÇÃO DE SABERES E PRÁTICAS DOCENTES

Nenhuma profissão que lida diretamente com seres humanos vem com manual ou padrão a ser seguido. A profissão docente é um exemplo claro dessa individualidade.

A construção e evolução da carreira docente está diretamente ligada aos saberes construídos de acordo com cada indivíduo ao longo do tempo. É latente a demanda de atualização por parte do professor e, dessa forma, uma formação continuada que atenda às necessidades de sua carreira.

No que se refere ao ambiente escolar, os educadores têm compreendido cada vez mais a importância de práticas pedagógicas mais diversificadas e próximas da realidade dos estudantes. A escola deve se aproximar dos alunos e não os afugentar.

Na contemporaneidade, novas abordagens vêm surgindo no intuito de contemplar essas reflexões sobre a qualidade de ensino e aprendizagem. A necessidade de mudanças profundas na dinâmica escolar traz consigo as chamadas metodologias ativas de aprendizagem, que de acordo com (Valente, 2019, p. 99):

“[...]constituem alternativas pedagógicas que colocam o foco dos processos de ensino e de aprendizagem no aluno, envolvendo-o na aprendizagem por descoberta, por investigação ou resolução de problemas. Essas metodologias contrastam com a abordagem

Saberes e competências pedagógicas

pedagógica do ensino tradicional, centrado no professor que transmite informação aos alunos”.

Sendo assim, o estudante passa a ser o grande protagonista neste processo e o professor um curador dos conteúdos e mediador dos processos.

A pedagogia diferenciada utilizada pelo educador viabiliza a melhor compreensão do conteúdo por parte do educando, através das metodologias empregadas, não se tratando de procedimentos comuns, mas sim, das metodologias ativas, que possibilitam ao aluno tornar-se protagonista do seu próprio aprendizado, sendo estes mecanismos aplicados e comprovados como eficazes por diversos autores.

Dessa forma, o trabalho do professor tem se intensificado e modificado ao longo do processo histórico da profissão. Isto posto, a formação continuada tem um papel crucial para que o percurso docente evolua (Gatti, 2008).

De acordo com Castellar & Moraes (2016, p. 10), o processo de tornar o aluno protagonista e dar mais autonomia a ele “[...] é contínuo e exige uma organização das práticas pedagógicas para tornar a experiência escolar significativa”. Estas práticas devem ser aperfeiçoadas a cada tipo de demanda percebida pelo docente. Isto é, o professor elabora seu planejamento de modo que atenda a necessidade dos alunos e organiza, junto a escola, um currículo mais eficaz.

Por lidar com seres humanos, todo este processo é contínuo e muito singular; por consequência, o repertório docente precisa expandir e novas competências se aglutinam às incumbências profissionais dos educadores. A seguir, falaremos um pouco mais sobre o que e quais seriam essas competências docentes.

COMPETÊNCIAS DOCENTES ÀS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS EDUCATIVAS

Segundo Melo & Lessa (2007), a formação do professor está ligada à criatividade e reflexividade, tratando-se de uma competência indispensável do professor inovador em sala de aula, implementando nas práticas as metodologias ativas e integradas.

Consideramos a autorreflexão um exercício prático cotidiano fundamental na prática docente. Quando pensamos sobre conhecimentos adquiridos ou a forma como aprendemos, fazemos um movimento metacognitivo. Essa prática empodera o professor em práticas mais assertivas com seus alunos e, nesse sentido, até mesmo os aprendentes podem ser beneficiados (Xavier et al., 2020).

Além disso, pode-se considerar como uma das competências intrínsecas à profissão docente, a maneira como inovam em suas práticas, em ambiente de trabalho. O uso dos recursos didático-tecnológicos podem ser boas ferramentas para buscar o interesse e motivação dos alunos. O ensino de conhecimentos que envolvem a interdisciplinaridade nas áreas de conhecimento também contribui para o enriquecimento do currículo escolar e para a qualidade das aulas.

Para o aprimoramento dessas competências, considera-se oportuno que o docente esteja em constante evolução e desenvolvimento por meio de sua formação e busca de atualizações. Para o bom andamento do caminho do aprendizado do aluno, uma das competências profissionais que podemos concordar como relevante seria fazer uso de metodologias ativas de ensino. Estas novas abordagens propiciam ao aluno a

oportunidade do protagonismo em sala de aula, fazendo com que seu interesse no assunto se amplie e, dessa forma, fique mais engajado no conteúdo curricular.

Adicionalmente, concebemos como competência significativa, o desenvolvimento das habilidades da escuta ativa do professor. Um educador que não consegue escutar seus pares, não consegue trocar informações, tampouco conhecimento. Apontando para essa necessidade, Perrenoud (2000) discorre sobre o trabalho em equipe como uma competência essencial na vida profissional docente.

Assim sendo, o educador deve ter consciência da sua função e de seu papel até mesmo político. Ele deve planejar suas aulas com o objetivo de cada vez mais desenvolver em seus alunos pensamentos crítico-reflexivos, competências emocionais e capacidades colaborativas entre seus pares (Freire, 1996).

Neste sentido, dando sequência ao diálogo das competências, analisaremos um destes aspectos tão latentes nos dias atuais em razão da evolução de um mundo globalizado.

INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO

Quando falamos sobre as peculiaridades e adversidades inerentes ao ato de lecionar e ao contexto educativo, também precisamos discorrer sobre os fatores externos que circundam este âmbito. Nóvoa (2021) destaca a desarmonia entre a escola e o aluno. Para o autor, a aprendizagem está ligada ao sentir; portanto, este não defende a personalização e substituição do sentir e o fazer pela tecnologia.

Diante das transformações e mudanças que andam lado a lado de um mundo globalizado, as práticas educativas diversificadas e que interessem o estudante são indispensáveis. Cavallo et al. (2016) destaca a necessidade de transformação dessas práticas, de modo que possibilitem motivar o aluno e levá-lo ao caminho do aprendizado de forma mais prazerosa e assertiva com estratégias voltadas para o protagonismo do aluno e a tomada de consciência nos processos de aquisição de conhecimento, fazendo com que eles compreendam os melhores caminhos para a aprendizagem.

No campo educacional, Cavallo et al. (2016, p. 145) afirma que:

“[...]inovações são as intervenções que ocorrem em nível local, por iniciativa de estudantes, educadores, escolas ou comunidades, e que possibilitam a produção de novos significados, respostas e hipóteses em relação aos desafios do presente”.

Sendo assim, é uma ação movimentada por toda a comunidade escolar que busca ressignificar o ensino tradicional.

Percebe-se que a inovação educacional ainda se apresenta no âmbito escolar e na formação docente como uma espécie de abordagem suplementar no planejamento e na construção curricular. Compreendemos que, em contrapartida, a inovação poderia ser um caminho natural a ser seguido, não devendo ser como um luxo extracurricular (Cavallo et al., 2016).

Além disso, entendemos que um professor que inova é aquele que aplica o conteúdo de maneira estratégica, estimulando os discentes a participarem e contribuírem com a aula e o com a construção do próprio conhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além das habilidades técnicas, o educador deve ampliar suas capacidades, proporcionando aos alunos o desenvolvimento do pensamento crítico, da habilidade de análise e da investigação considerando o aprendizado aplicado ao contexto.

Mesmo diante da tecnologia exposta atualmente, o papel do professor inovador é primordial, pois sem a mediação dele o estudante não consegue desenvolver plenamente o aprendizado e principalmente suas potencialidades. A inovação não está intrínseca às práticas de recursos digitais, e sim sob o impulso do planejamento de um currículo mais cativante aos olhos dos alunos e visando aprendizados da vida real.

O docente deve, por este motivo, manter a busca por inovação constante, devendo estar ciente da importância de uma aula de qualidade, motivadora e priorizando necessidades reais por parte dos alunos, escola e comunidade.

Podemos compreender que o educador deve desenvolver competências e habilidades em seus alunos que os possibilitem trabalhar em grupo nas resoluções de problemas e projetos, fazendo com que exerçam plena capacidade analítica dos problemas reais cotidianos. Outrossim, instruir e motivar seus alunos, estimular a criatividade e selecionar de forma responsável e analítica os conteúdos que serão tratados também constituem a lista de incumbências requeridas ao professor.

É significativo que o educador obtenha boa comunicação e uma escuta ativa, evitando que sua figura seja a protagonista, mas sim,

coadjuvante neste processo. A escuta ativa, por sua vez, propõe atenção máxima do professor. Essa prática demanda desprendimento de julgamentos e pensamentos para uma compreensão da mensagem numa perspectiva mais empática para com seus alunos.

Dessa forma, a partir da literatura utilizada e reflexões sobre os saberes e competências docentes, consideramos que não seria possível definir uma resposta pronta para as indagações feitas no início deste trabalho. Compreender os processos pelos quais se dão as competências e habilidades profissionais dos professores requer uma rigorosa análise, quase sempre individual, para tais reflexões.

Os saberes e competências docentes vão sendo constituídos individualmente ao longo da trajetória profissional, sendo a construção dessa identidade feita por um conjunto heterogêneo de vivências, formações e na prática cotidiana. No rol das profissões existentes e que lidam com seres humanos, ousamos considerar a profissão docente como um dos mais complexos ofícios já existentes, digno de cada vez mais estudos aprofundados e frutíferos para o progresso da educação no mundo.

Victor Borges Canella

Professor de Ensino Superior do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - FATEC Taubaté, Doutorando em Ciências Econômicas e Empresarias pela Universidade dos Açores de Portugal e Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté

Luisa Borges Canella

Professora de Ensino Superior de Língua Inglesa no Exército Brasileiro, Mestra em Linguística Aplicada pela Universidade de Taubaté e Especialista em Metodologia do Ensino de Língua Inglesa

“Investir em conhecimento sempre rende os melhores juros.”

Benjamin Franklin

7

REMUNERAÇÃO E CARREIRA COMO VETOR DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO

O homem e tudo ao seu redor é mutável. Tudo, exceto o tempo, evolui e, algumas vezes, há de haver algum retrocesso. O mercado de trabalho, isto é, as organizações, tanto da iniciativa privada quanto do setor público sob a égide da administração pública direta e indireta, que produzem bens e serviços para a sociedade, também tem mudado de maneira vertiginosa. Nesse sentido, as pessoas que fazem parte das organizações enxergam não só o mercado de maneira diferente, mas também a própria carreira e o que é verdadeiramente significativo para elas em relação à vida profissional.

Outrora, as organizações tinham certa responsabilidade com o desenvolvimento dos colaboradores; contudo, no século XXI, os indivíduos são os principais responsáveis pelo próprio desenvolvimento e devem ser os atores da própria carreira, buscando desenvolver

atitudes relacionadas ao autodirecionamento e à orientação por valores no que se refere à vida profissional (Briscoe et al., 2006).

Hall (1976) já nos apresentava na primeira versão do seu livro – *Careers in Organizations* – a importância que os indivíduos tinham em relação ao protagonismo na condução das próprias carreiras. Quase 50 anos depois, percebe-se o quão importante foram as reflexões do autor e o quanto elas se materializam nos dias atuais, evidenciando que não existe carreira que se sustente sem um certo nível de autogestão e orientação por valores.

A década de 1980 representa um importante marco no que se refere às mudanças que influenciaram diretamente o mercado de trabalho. Pode-se epilogar que o avanço da tecnologia e de novas formas de organização e gestão constituíram as novas relações de trabalho que vemos acontecendo hoje (Antunes, 1999).

A globalização, fenômeno ocasionado sobretudo pelo avanço das tecnologias digitais da informação e comunicação (TDIC) e dos meios de transportes, fez com que as gerações da atualidade necessitassem de competências que as outras gerações não necessitavam. Segundo Bártek & Nocar (2016) as TDIC estão no cotidiano de todas as pessoas, ninguém escapa, crianças, jovens, adultos e idosos são influenciados diariamente pelas tecnologias existentes. Os autores reforçam que a disponibilidade de tecnologia torna a vida comum muito confortável, às vezes até demais.

O mundo, em consequência ao advento da globalização, está cada vez mais VUCA, isto é, volátil, incerto, complexo e ambíguo (Persis et al., 2021). Pode-se observar a “vucanização” do mundo de variadas maneiras; todavia, quando direcionamos nosso olhar para o mercado

de trabalho, vê-se a volatilidade sendo impulsionada pela grande quantidade de informações e inovações que são geradas dia a dia. Por exemplo, de acordo com a Revista Forbes (2015), a informação gerada nos anos de 2013 e 2014 foi maior do que a quantidade produzida em toda a história da humanidade. Em relação à década de 20 deste século, imagina-se que a quantidade de informações deve ter aumentado muito, uma vez que os números de usuários e de domicílios com acesso à Internet, somente no Brasil, têm crescido de forma ascendente (Silva, 2015).

O que reforça ainda mais a volatilidade do mundo como um todo é a invenção de novos produtos e novas formas de se fazer negócios. De acordo com Longo (2019), o Macintosh, primeiro computador pessoal, foi lançado em 1986. Em 2007, pouco mais de 20 anos após o lançamento do Macintosh, o primeiro computador de bolso – o Iphone – foi lançado. Além disso, como forma de novos negócios ressalta-se a empresa multinacional Uber que é uma organização *Start-up* que oferece serviço individual de transporte de passageiros por meio de um aplicativo que é instalado no computador de bolso (*smartphone*).

Ao tratar sobre as incertezas, podemos também citar vários exemplos de vários ângulos; todavia, o que mais chama atenção refere-se ao cenário de incerteza que a pandemia causada pelo vírus da Covid-19 gerou na sociedade mundial. De acordo com o World Health Organization (2020), a crise sanitária causada pela Covid-19 aprofundou diversas crises, tanto sociais quanto econômicas, impactando negativamente as organizações de todos os países.

A complexidade é aprofundada cada dia que passa pela quantidade de informações geradas. As organizações podem fazer negócios mais

rápidos independentemente da distância. Para as organizações pode ser bom, mas para os funcionários o nível de cobrança aumenta cada vez mais. Por exemplo, os idiomas inglês e mandarim, que antes eram tidos como diferencial competitivo e que geravam valor de empregabilidade, eram algo que pouquíssimas pessoas detinham. Atualmente, o inglês e o mandarim são requisitos mínimos para a ocupação de cargos em determinadas empresas.

A ambiguidade no mercado de trabalho também pode ser notada de diversas maneiras. Porém, vale trazer um exemplo prático que podemos observar ao analisar a figura dos líderes. A maioria das pessoas, em algum momento da carreira, já foram lideradas e, algumas, já tiveram a oportunidade de liderar. Nas organizações, há diversos tipos de líderes, uma vez que esses líderes nada mais são que pessoas e as pessoas, segundo a renomada autora Zibia Gasparetto (S.d), “[...] são diferentes, não adianta esperar que elas procedam como imaginamos”. Ora você encontrará um líder do tipo servidor, ora você será liderado por um líder autocrata, ora você estará sob a égide de um líder democrata e assim por diante. Cada um desses líderes tem suas características específicas (Diamante & Grahl, 2014).

Toda mudança nas relações entre empregadores e empregados, bem como toda volatilidade e complexidade do mercado de trabalho, é resultado das pressões dos ambientes externo e interno, convergindo naturalmente na transformação da gestão de pessoal dentro das organizações (Dutra, 2008).

Novas concepções de carreira – que já não são mais tão novas assim –, como a carreira proteana e a carreira sem fronteiras, evidenciam que o indivíduo deve estar à frente da sua vida profissional, ultrapassando

as barreiras impostas pela concepção tradicional de carreira, buscando sempre se desenvolver, construir *networking* e estar em um fluxo de aprendizagem contínua nessa nova era das TDIC (Briscoe et al., 2006).

À vista disso, novas abordagens de carreira surgiram como reação aos cenários organizacionais “vucanizados” que entregam volatilidades, incertezas, complexidades e ambiguidades, exigindo que as organizações repensassem políticas e práticas de gestão de pessoas, incluindo aquelas relacionadas à gestão individual de carreiras.

A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES É CONSEGUIDA APENAS COM A RECOMPENSA SALARIAL?

Estar motivado significa ser movido a fazer alguma coisa. Uma pessoa que não sente ímpeto ou inspiração para agir é caracterizada como desmotivada, enquanto aquela que é energizada e estimulada para um fim é considerada motivada. Quase todo mundo que trabalha está preocupado com a motivação, enfrentando a questão de quanta motivação as pessoas possuem para uma determinada tarefa. Além disso, pode-se dizer que as organizações enfrentam a difícil tarefa de promover mais motivação naqueles ao seu redor (Ryan & Deci, 2000).

Diante de um cenário VUCA, é imprescindível que as organizações mantenham seus colaboradores motivados. São diversas variáveis que podem impactar a produtividade de um funcionário e, caso ele não esteja satisfeito com as políticas da organização, certamente haverá possibilidades de que ele busque uma outra empresa que o agrade mais. Dessa maneira, estratégias devem ser pensadas e colocadas em prática para que o departamento de gestão de pessoas possa manter os

colaboradores motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização.

Em um mercado caracterizado por mudanças, instabilidades e autonomia dos indivíduos em relação às suas escolhas, pode-se dizer que o século XXI é a era dos indivíduos com atitudes sem fronteiras e proteana. Arthur & Rousseau (1996) explicam que a carreira sem fronteiras pode ser definida como a carreira na qual existem vários empregadores, onde o indivíduo movimenta-se entre as diferentes empresas, avaliando e considerando oportunidades externas à organização. Dessa forma, a carreira do indivíduo tem valor de empregabilidade tanto dentro quanto fora da organização, onde há uma valorização pelas suas competências individuais.

Algumas características de uma pessoa com atitude sem fronteira forte são: a) são as responsáveis pelas ações que envolvem sua carreira; b) demonstram condições de mobilidade além das fronteiras das organizações e valor ao trabalho independente do empregador; c) possuem capacidade de serem subsidiadas por informações sobre o mercado de trabalho e por redes de relacionamento pessoal (*network*); d) possuem capacidade de reconhecer as formas de crescimento e continuidade independentemente se a organização possui estrutura hierárquica tradicional ou não; e) fazem a conciliação entre os anseios profissionais, pessoais e familiares; f) organizam a carreira individual e não somente mediante possibilidades oferecidas pela organização; g) possuem capacidade de desempenhar atividades em pequenos projetos, além de conseguir movimentar-se entre e dentro de projetos; h) consideram a aprendizagem como fator crítico para o desenvolvimento profissional e para o seguimento da carreira; e, i) possuem a ação e

participação não contratuais como elementos essenciais ao seu desenvolvimento (Veloso & Dutra, 2011).

As pessoas com atitude proteana buscam: aprender continuamente, se envolver nos principais projetos da organização, ter autonomia no trabalho, ter responsabilidade pessoal, serem focadas e ver a organização como um terreno comum que fornece oportunidades para conhecimento, habilidades e aprimoramento (McDonald et al., 2005).

Hall (2004), idealizador do conceito de carreira proteana e um dos maiores estudiosos no que se refere ao assunto gestão de carreira, afirma que todos os indivíduos que estão atualmente no mercado de trabalho tendem a adotar seus próprios critérios para alcançar o sucesso, com foco na felicidade e na autorrealização. Ao trazer questões relacionadas ao sucesso dos indivíduos com atitude proteana, é importante considerar que o foco é no sucesso psicológico e subjetivo.

De acordo a pesquisa realizada por Judge et al. (1995), o sucesso na carreira pode ser avaliado tanto pela própria pessoa quanto por alguém de fora. Quando há o julgamento por alguém de fora, o sucesso passa a ser objetivo e com critérios visíveis, podendo ser mensurado por métricas tangíveis como salários, número de promoção, benefícios, prêmios, dentre outros. Todavia, quando o sucesso é avaliado pelo próprio indivíduo, as métricas são subjetivas, como sentimento de realização e satisfação com a própria profissão ou carreira.

A partir disso, percebe-se que a variável dinheiro não necessariamente significará sucesso na carreira quando avaliada pelo próprio indivíduo. Contudo, quando avaliado por meio da concepção de sucesso objetivo da carreira, ou seja, julgados por outros, questões relacionadas ao dinheiro serão sempre sinônimas de sucesso.

Remuneração e carreira

Santos (2020, p. 224) realizou uma pesquisa sobre a relação entre dinheiro e felicidade e chegou à seguinte conclusão:

Tomando a satisfação com a vida e o bem-estar como uma medida de felicidade, poderíamos então responder a interrogação que dá título a esse trabalho, dizendo que, de certo modo, sim o dinheiro traz felicidade. Ou seja, que tendo condições básicas de vida, conforto, educação e acesso a bens, a vida em sociedade promove mais condições para as percepções positivas de bem-estar. Entretanto, não é possível afirmar que a ausência dele causa infelicidade.

Dinheiro é importante, sem ele dificilmente conseguimos viver de maneira minimamente digna. Até para as necessidades mais básicas (salvo casos extremos de pessoas que se isolam e vivem apenas da natureza) o dinheiro é uma ferramenta utilizada como forma de suprir as necessidades.

Nesse sentido, Pontes (2019) realiza uma importante análise sobre a relação do salário (dinheiro ou equivalente) pago ao funcionário dentro da organização com a motivação. Inicialmente, o autor faz alusão aos meados do século passado, em que Frederick Taylor contribuiu significativamente ao mundo dos negócios com a teoria da administração científica. Tal teoria tem como foco a racionalização do trabalho do operário com o objetivo de que a produção seja elevada. A ênfase de Taylor era no setor operacional e em como aumentar a produção por meio de movimentos mais eficientes. A recompensa pela produtividade extra dos funcionários era o salário, isto é, quanto mais produziam, mais ganhavam. Com o tempo a produção estagnou e percebeu-se que somente o dinheiro não era fator crítico de aumento de produtividade. Com o tempo, outras teorias se fizeram necessárias, como a teoria das relações humanas do psicólogo George Elton Mayo.

O dinheiro, por mais que seja necessário – principalmente nos dias atuais, devido as diversas crises econômicas e sociais –, pode não motivar os colaboradores o suficiente para aumentar a produtividade ou a reduzir custos no longo prazo. A partir de uma abordagem que não enxerga o homem como uma máquina, pode-se destacar que o conceito de motivação, por mais que seja difícil de ser definido, refere-se “[...] a uma tensão afetiva suscetível de desencadear atividade com vista a alcançar um objetivo desejado” (Ribeiro et al., 2018).

O objetivo desejado pode ser entendido como uma necessidade. Tais necessidades, na maioria das vezes, podem ser supridas pelo dinheiro. Nesse caso, recorreremos novamente a Pontes (2019) que relacionou a teoria das necessidades de Maslow com o poder de troca do dinheiro.

De acordo com Maslow (1970), as necessidades são apontadas como a base da teoria da motivação – em outras palavras, sem que as necessidades sejam supridas, dificilmente os indivíduos se motivarão. São cinco as necessidades apresentadas pelo autor. As necessidades básicas e hierarquizadas são: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de realização pessoal.

Relacionando a teoria das necessidades ao dinheiro, como fator de motivação, vê-se que, direta ou indiretamente, o dinheiro recebido do empregador contribui para a satisfação de muitas das necessidades. É com o dinheiro que podemos suprir nossas necessidades fisiológicas (alimentação) e de segurança (moradia, serviço médico e dentário, poupança, dentre outros). O salário viabiliza a sociabilidade, possibilitando que as pessoas tenham momentos de lazer com a família e com os amigos. Ao comprar uma casa ou um carro melhor, o indivíduo pode ter elevado seu status social, suprimindo a necessidade de

autoestima. Se o indivíduo tem como meta alcançar uma determinada faixa salarial, o dinheiro também pode estar relacionado à autorrealização quando essa pessoa alcança seu objetivo profissional (Pontes, 2019).

Uma outra teoria que pode, claramente, evidenciar a importância do dinheiro, mas não sua hegemonia em relação à motivação, é a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. O autor demonstra a existência de fatores higiênicos – que se relacionam a todos os benefícios oferecidos pela organização, como, por exemplo, condições do ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, benefícios sociais, salário, status, segurança, relacionamento com subordinados e políticas da empresa e administração; e de fatores motivadores que estão relacionados ao cargo ocupado pelo empregado, ao avanço e crescimento na carreira, ao trabalho adequadamente realizado, à responsabilidade exigida, ao reconhecimento e às conquistas (Herzberg, 1968).

É importante destacar que a não adequação dos fatores higiênicos e motivadores em relação aos anseios do colaborador pode levá-lo a um estado de insatisfação e não satisfação, respectivamente. O termo “não satisfação” pode causar confusão em algumas pessoas, dado que, normalmente, pensamos em satisfação e insatisfação como opostos, ou seja, o que não é satisfatório consequentemente, há de ser insatisfatório e vice-versa. Todavia, quando o assunto se relaciona ao comportamento humano no trabalho, o raciocínio deve ser mais aprofundado. Nesse contexto, é importante ressaltar que o oposto da satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação no trabalho e, da mesma forma, o oposto da insatisfação no trabalho não

é satisfação no trabalho, mas nenhuma insatisfação no trabalho (Herzberg, 1968).

Nesse contexto, a partir da Figura 1 é possível verificar essa dinâmica dos opostos de satisfação e insatisfação.

Figura 1. Satisfação e insatisfação em relação aos fatores higiênicos e motivadores



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

O que se percebe, conforme apresentado na Figura 1, em relação aos antônimos de satisfação e insatisfação é que, quando os fatores higiênicos (salário, ambiente organizacional, relacionamento com os

superiores, entre outros), não são atendidos adequadamente, isto é, quando a organização deixa de remunerar conforme os valores praticados no mercado ou estabelece uma política salarial para os cargos abaixo da média em relação às organizações do mesmo setor mercadológico, quando o ambiente organizacional, bem como a relação com os superiores hierárquicos não são saudáveis, os colaboradores ficarão plenamente insatisfeitos. Contudo, quando esses fatores são atendidos, os colaboradores saem da insatisfação plena e podem chegar a não insatisfação, isto é, um estado neutro.

O mesmo acontece em relação aos fatores motivadores, ou seja, quando a organização deixa de lado os planos de treinamento, desenvolvimento, carreira, entre outros, o indivíduo tornar-se-á não satisfeito. Todavia, quando esses fatores são atendidos, os colaboradores poderão chegar ao estado pleno de satisfação.

É importante ressaltar que a satisfação plena só poderá ser atingida quando os fatores higiênicos e motivadores, concomitantemente, forem alcançados. Isto é, um indivíduo no estado neutro de não insatisfação (fatores higiênicos de acordo com suas aspirações), só poderá alcançar a satisfação plena quando os fatores motivadores estiverem de acordo. Em contrapartida, a insatisfação plena poderá ser alcançada quando apenas os fatores higiênicos deixarem de ser atendidos.

Pontes (2019) expõe de uma maneira diferente essa dinâmica entre satisfação e insatisfação. O autor discorre que os fatores higiênicos, ao se adequarem aos anseios dos funcionários, levam a não satisfação (e não a não insatisfação). Todavia, quando atendidos, podem tirar os indivíduos da não satisfação, levando-os a satisfação.

O raciocínio do autor não está errado, uma vez que a não satisfação e a não insatisfação são estágios neutros em relação a satisfação e a insatisfação. Diante disso, o colaborador que está no campo neutro, seja de não satisfação ou não insatisfação, só poderá atingir o estágio pleno de satisfação quando os fatores motivadores forem atendidos.

Nesse sentido, pautado por Herzberg (1968), cabe destacar que os fatores higiênicos servem como mecanismos de prevenção da insatisfação e os resultados de sua pesquisa demonstraram que estes fatores são a principal causa da infelicidade. Em contrapartida, os resultados indicaram que os fatores motivadores foram a principal causa de satisfação.

Wood Jr e Filho (1999), nessa mesma lógica, discorrem que o salário não gera satisfação, tampouco motivação; contudo, a falta de dinheiro pode dificultar a maneira com que as pessoas suprem suas necessidades. Desse modo, pode-se dizer que o dinheiro “[...] não é fator de motivação, quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao funcionário; é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho, e o funcionário busca a garantia de sua sobrevivência.” (Pontes, 2019, p. 29).

ESTRATÉGIAS PARA ELEVAR A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

O papel da Gestão de Pessoas nas organizações vem sendo aprimorado e sua participação no sucesso da organização tem ganhado, com o passar do tempo, mais e mais importância.

Visando o aumento do envolvimento e para contribuir com o alcance da satisfação por parte dos colaboradores, a gestão de pessoas de uma organização pode, dentre outras alternativas, buscar a implementação de um Plano de Cargos e Salários (PCS). Pontes (2019) aponta que o PCS é um dos primeiros, se não o primeiro plano, a ser implementado por uma organização. É apenas a partir de um PCS que planos estratégicos voltados à gestão de pessoas – carreira, desenvolvimento e treinamento, remuneração variável, avaliação de desempenho e potencial, dentre outros –, podem ser estabelecidos na organização.

Jorge (2007) afirma que o cargo é o posto, ou conjunto de posto de trabalho, ocupado pelo colaborador que possui uma identidade devido à natureza das funções realizadas. Para Pontes (2011, p. 44) uma das principais definições de cargo diz respeito ao “conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes.”

O salário, por sua vez, refere-se ao dinheiro percebido pelo empregado por ter realizado as funções relativas ao cargo ocupado. Para além do dinheiro, o colaborador pode ser remunerado de várias maneiras, como por meio de ações da empresa. Todavia, a forma mais comum de recompensar um indivíduo pelo trabalho realizado é por meio do dinheiro.

Nesse contexto, um PCS refere-se à capacidade que a organização possui de controlar e organizar a relação de deveres e direitos, tanto dos colaboradores quanto da própria organização, com o objetivo de alcançar um equilíbrio interno e externo em relação aos cargos e salários (Almeida, 2015).

Pode-se dizer que a implementação de um PCS em uma organização busca estabelecer salários compatíveis com os praticados no mercado e, não menos importante, estabelecer uma visão das possibilidades de desenvolvimento que o colaborador pode ter na organização por meio de uma estrutura de cargos também coerente com o mercado. Além disso, a organização deve buscar periodicamente estabelecer o equilíbrio interno e externo dos cargos e salários.

Equilíbrio Interno

A busca pelo equilíbrio interno configura-se como um dos princípios de um sistema de remuneração funcional (Wood Jr & Filho, 1999). O equilíbrio interno é conseguido pela avaliação e hierarquização dos cargos. Normalmente, os colaboradores julgam a equidade dos salários percebidos comparando-os com os salários dos demais cargos da organização. Isso acontece quando os colaboradores não conseguem ter uma visão da estrutura e das funções dos demais cargos existentes na organização, o que pode resultar em insatisfação (Pontes, 2011).

O PCS serve também para deixar mais claro o que cada um dos colaboradores deve fazer e quais são os requisitos para que eles possam subir na estrutura hierárquica de cargos da organização. Ribeiro e Estender (2016) verificaram em sua pesquisa que a organização estudada contratava todos os colaboradores em um determinado cargo e todos eles faziam as mesmas coisas, isto é, tinham as mesmas funções relativas ao cargo. Tal falta de clareza nas funções a serem exercidas pelos colaboradores gerava conflitos – uma vez que todos faziam as mesmas coisas – e insatisfação. A mudança de mentalidade da

liderança, com o objetivo de ressaltar a importância de um colaborador satisfeito na organização, bem como a implementação de um PCS, foram sugeridos pelos autores.

A organização, para dar conhecimento de todos os cargos aos colaboradores, deve realizar a Descrição de Cargos (DC). De acordo com Wood Jr e Filho (1999) a DC, juntamente com a Avaliação de Cargos (AC), são dois dos principais elementos de um sistema de remuneração funcional. Jorge (2007) discorre que a DC se refere ao relato genérico das atribuições do colaborador em um determinado posto de trabalho.

Normalmente quem realiza uma DC é o superior hierárquico do cargo a ser descrito juntamente com o departamento de gestão de pessoas. Os responsáveis pela DC podem utilizar-se de observações e/ou entrevistas para coletar informações sobre o cargo (Wood Jr & Filho, 1999). Ao realizar entrevistas com o colaborador, sugere-se que o entrevistador conduza a entrevista com perguntas previamente definidas. Dessa maneira, o entrevistado não terá espaço para divagar sobre assuntos que podem não ser pertinentes (Jorge, 2007).

As principais informações a serem levantadas em uma DC são: título do cargo, título do cargo do superior hierárquico imediato, sumário de atividades, missão do cargo, responsabilidades, autoridade sobre outras pessoas, dentre outras (Wood Jr & Filho, 1999). Algumas perguntas também não podem deixar de serem respondidas em uma DC (Jorge, 2007):

- Quais tarefas e operações serão executadas pelo ocupante do cargo?
- Quais aptidões necessárias para a execução das tarefas e operações do cargo?

Remuneração e carreira

- Quais os inconvenientes relacionados ao ambiente, esforços e riscos relacionados ao cargo?

Após a descrição, a gestão de pessoas deve realizar a AC com o objetivo de estabelecer o equilíbrio interno em relação aos cargos da organização. Jorge (2007) discorre que a AC é o processo comparativo com o objetivo de mensurar o peso dos cargos em função dos seus requisitos e características, com a finalidade de hierarquizá-los em função dos seus valores relativos. O autor ainda aponta três objetivos a serem alcançados por uma AC:

- Estabelecer uma estrutura em função dos valores relativos dos cargos e disciplinar a relação destes valores com a finalidade de compensá-los financeiramente de maneira equânime.
- Criar uma estrutura com base nos qualificativos dos cargos e proporcionar uma visão das oportunidades de carreiras que podem surgir.
- Evitar que decisões sobre a implementação de salários sejam tomadas de maneira arbitrária.

Existem vários métodos para a realização de uma AC (Wood Jr & Filho, 1999; Jorge, 2007; Pontes, 2011). Cabe à gestão de recursos humanos decidir qual o melhor método a ser utilizado na organização. Cada empresa possui características específicas e, dessa maneira, podem existir diferenças tanto nas informações levantadas pela DC, quanto na estrutura hierárquica de cargos criada após a realização da AC. A organização deve discutir as diferenças em relação às outras

organizações e verificar se há ou não a necessidade de alguma alteração nos trabalhos de DC e AC.

O equilíbrio interno, por meio da correta realização da DC e da AC, relaciona-se, sobremaneira, com a capacidade de a organização criar fatores motivadores (oportunidades de crescimento e desenvolvimento, responsabilidades do trabalho, conquistas, entre outros) e de suprir necessidades relacionadas à estima e de autorrealização, com o objetivo de tornar os colaboradores satisfeitos e felizes com a organização.

Equilíbrio externo

O equilíbrio interno é deveras importante para a organização, contudo, não basta que a organização foque apenas nos cargos, utilizando-se de uma correta DC e AC. Pontes (2019) discorre que de nada adianta a organização proporcionar oportunidades de desenvolvimento – tanto na estrutura hierárquica de cargos da organização quanto nos programas de treinamentos e desenvolvimento – se os colaboradores não tiverem um salário adequado para suprir suas necessidades.

Nesse contexto, o equilíbrio externo faz-se importante e atua como complemento do equilíbrio interno. É importante destacar que não há satisfação, motivação e envolvimento do colaborador em relação à organização se não houver o equilíbrio interno e externo, isto é, se os fatores motivadores e higiênicos não estiverem minimamente de acordo com as aspirações dos colaboradores. Os alcances de ambos os equilíbrios são importantes e, sem o alcance de um, não há nenhum;

ou seja, a organização deve envidar esforços para o alcance simultâneo dos dois equilíbrios.

A busca pelo equilíbrio externo constitui-se como um dos princípios de um sistema de remuneração funcional em uma organização e esse equilíbrio é conseguido por meio da pesquisa salarial (Wood Jr & Filho, 1999). A pesquisa salarial (PS) refere-se à busca de informações sobre os salários dos cargos de organizações do mesmo setor mercadológico.

À vista disso, Pontes (2011) discorre que a OS deve ser realizada em organizações do mesmo setor mercadológico de uma mesma região. Jorge (2007, p. 67) demonstra dois tipos de pesquisas salariais:

- Pesquisas Globais – realizadas por empresas especializadas e colocadas à venda na comunidade. Servem como indicadores de tendência do comportamento geral do mercado, entretanto consideram os cargos com muita superficialidade, não levando em consideração características próprias das organizações.
- Pesquisas Específicas – desenvolvidas pelas próprias empresas interessadas, sob seu patrocínio, incluem o segmento de mercado que lhes é próprio e engloba apenas os cargos mais característicos deste segmento, considerados como cargos-chave nas estruturas.

O autor discorre que as Pesquisas Globais não são recomendadas por não ter profundidade nas informações sobre os cargos pesquisados.

Remuneração e carreira

Em contrapartida, as Pesquisas Específicas devem ser realizadas quando possível pelo departamento de Gestão de Pessoas.

Com as informações sobre os salários dos cargos de um mesmo segmento de mercado e da mesma região, é possível estabelecer as faixas salariais da organização de acordo com os valores praticados pelo mercado. Deve-se levar em consideração os valores máximos, mínimos, a média, a mediana, os quartis e, quando houver dados suficientes, os decis do conjunto de salários pesquisados.

Diversos tipos de políticas salariais podem ser implementados a partir dos dados obtidos em uma pesquisa salarial. Resende (1991) propõe um sistema de diferenciação salarial que leva em consideração o potencial de evolução de cada colaborador.

Dessa maneira, os resultados de uma pesquisa salarial poderiam ser úteis para essa diferenciação salarial em um mesmo cargo. Nesse sentido, utilizar-se-á um exemplo hipotético de um departamento de gestão de pessoas que realizou uma pesquisa salarial e um dos cargos-chave era o de coordenador de logística. Nesta pesquisa, foram encontrados os seguintes salários:

Quadro 1. Pesquisa Salarial

Empresa	Salário em R\$
A	2.200,00
	2.400,00
B	2.300,00
C	2.350,00
	2.450,00
D	2.350,00
E	2.350,00
	2.450,00

Remuneração e carreira

F	2.200,00
G	2.700,00
H	2.200,00
	2.500,00
I	2.200,00
	2.450,00
J	2.400,00

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Note que no Quadro 1 algumas empresas já possuem diferenças salariais para o mesmo cargo de Coordenador Logístico e isso também deve ser observado pelos responsáveis pela pesquisa. Após o tratamento estatístico dos dados e sem levar em consideração o desvio padrão, que deve ser calculado para excluir os valores extremados, tanto máximos quanto mínimos, o seguinte relatório fora produzido:

Quadro 2. Relatório de Pesquisa Salarial

Relatório de Pesquisa Salarial	
Cargo: Coordenador Logístico	
Quantidade de Empresas pesquisadas	15
Média salarial	R\$ 2.367,00
1° Quartil	R\$ 2.200,00
2° Quartil (Mediana)	R\$ 2.350,00
3° Quartil	R\$ 2.450,00
Máximo	R\$ 2.700,00
Mínimo	R\$ 2.200,00

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

A partir dos relatórios produzidos pelo departamento de Gestão de Pessoas, a organização pode definir faixas salariais para os cargos. No caso em tela, tem-se apenas o relatório relacionado ao cargo de Coordenador Logístico e, no caso de a organização não optar por

realizar uma diferenciação salarial em um mesmo cargo, de acordo com seus objetivos e com o perfil de profissional que a organização pretende reter ou atrair, ela poderá trabalhar com faixas salariais de diversas formas a partir do relatório.

Visando aumentar a motivação dos colaboradores e satisfazer uma das principais necessidades higiênicas, bem como estabelecer um equilíbrio externo na organização, a definição de um salário que seja igual ou esteja acima da média, é recomendável. Se a organização for líder de mercado, é recomendável que o salário esteja acima do terceiro quartil. Caso a organização esteja iniciando no mercado, ela pode trabalhar com valores iguais ou superiores ao primeiro quartil. No Quadro 2, o valor do primeiro quartil culminou em ser o mesmo que o valor mínimo da amostra de salários (R\$ 2.200,00); quando isso ocorrer, sugere-se que seja estabelecido um salário acima desse valor, dado que devem ser estabelecidas – sempre que possível – faixas salariais acima do mínimo praticado no mercado. Além disso, não se recomenda que sejam estabelecidos valores abaixo do primeiro quartil.

Resende (1991) discorre que a diferenciação salarial em um mesmo cargo deve ter de três a quatro degraus, ou seja, três ou quatro salários distintos para um mesmo cargo. O primeiro degrau será ocupado por colaboradores que estão no período probatório de experiência e adaptação. O período de experiência e adaptação vai variar de cargo para cargo e de empresa para empresa. O segundo degrau é ocupado por indivíduos que já passaram pelo período probatório de experiência e adaptação, mas que ainda não atingiram 100% dos requisitos do cargo, como, por exemplo, aqueles que ainda não possuem todos os cursos solicitados. O terceiro degrau será daqueles que possuem todos

os requisitos do cargo e dominam as situações do trabalho. O quarto degrau é ocupado por dois tipos de colaboradores: i) aqueles que atendem aos requisitos do degrau três e que são inovadores, criativos e já possuem algum tempo no cargo; e ii) aqueles que estão há muito tempo na função, que dominam as situações de trabalho e atendem os requisitos do cargo, mas que, por alguma razão, não serão promovidos.

Na hipótese de se levar em consideração o relatório produzido (Quadro 2), a diferenciação salarial poderia ser estabelecida da seguinte maneira:

- Degrau I - 2.250
- Degrau II - 2.367,00
- Degrau III - 2.450,00
- Degrau IV - 2.700,00

Percebe-se que o primeiro degrau está acima do primeiro quartil e, ao mesmo tempo, acima do valor mínimo. Conforme sugerido por Resende (1991), o segundo degrau é representado pela média de salários praticados no mercado; todavia, cada empresa sabe das suas limitações em relação à folha de pagamento. O terceiro degrau é representado pelo terceiro quartil e, por fim, o quarto degrau pelo valor máximo da amostra.

Dessa maneira, a organização remunerará seus colaboradores sempre de acordo com o que as outras organizações vêm praticando. Dessa forma, as comparações com os salários dos cargos similares de empresas do nicho de mercado sempre colocarão a organização em um nível acima, prevenindo que os colaboradores fiquem insatisfeitos e,

mais importante que isso, a organização consiga estimular o aumento de produtividade, redução custos e o alcance de outras metas estabelecidas pela organização.

OUTRAS FORMAS DE REMUNERAÇÃO

Existem diversas outras formas de remuneração que a organização pode utilizar para aumentar o comprometimento, a motivação e a satisfação do colaborador. Dentre elas podemos ressaltar a participação nos lucros e resultados, as comissões, os bônus, a participação acionária, remuneração por habilidades, competências e, por fim, as formas alternativas e criativas de remuneração, conhecidas também como formas especiais de remuneração (Woord Jr & Filho, 2004, 1999; Krauter, 2007; Jorge, 2007; Pontes, 2011).

Todas essas remunerações, sejam as variáveis ou as alternativas criativas, são importantes para manter a organização motivada e altamente competitiva em relação ao mercado. Para Krauter (2007), a participação nos lucros e resultados, por exemplo, fomenta o trabalho em equipe, melhora a qualidade dos produtos e serviços e aumenta a produtividade.

A participação acionária tornará o colaborador corresponsável pelo sucesso e pelo fracasso da organização. Aumento da produtividade, redução de custos, trabalho com foco no cliente, melhoria do atendimento ao cliente intermediário e final serão atividades realizadas de maneira natural uma vez que o colaborador, ao possuir ações da empresa – seja ela de capital aberto ou fechado –, também será dono do empreendimento (Pontes, 2011).

Vale destacar que, quanto mais o colaborador produzir e a organização obtiver resultados positivos, mais o colaborador detentor de ações ganhará financeiramente. Trata-se de uma relação ganha-ganha e a organização, ao adotar esse tipo de estratégia, poderá não só satisfazer as necessidades do colaborador, mas motivá-lo para que a empresa tenha colaboradores engajados com o propósito de tornar a organização bem-sucedida.

A remuneração por habilidades e competências é um tipo mais dinâmico e flexível de recompensar o colaborador pelo trabalho desempenhado. Esse tipo de estratégia fomenta um ambiente organizacional voltado para a aprendizagem contínua, uma vez que, quanto mais habilidades e mais competências aplicadas ao trabalho o colaborador tiver, mais ele será remunerado (Wood Jr & Filho, 2004).

Na remuneração por competências e por habilidades, tanto os fatores higiênicos quanto os fatores motivadores são satisfeitos, dado que quanto mais o colaborador se desenvolver profissionalmente (aquisição de habilidades e desenvolvimento de competências), mais responsabilidades ele terá e, por conseguinte, mais bem remunerado poderá ser.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mundo de competitividade acirrada, as organizações – para conseguirem acompanhar toda a volatilidade, complexidade, incertezas e ambiguidades existentes nas relações cliente-empresa, empresa-empregado e empresa-concorrente – precisam ter um olhar mais atento

para o recurso mais importante de um processo ou projeto: o colaborador.

Nesse sentido, a gestão de pessoas deve se preocupar em satisfazer as necessidades dos colaboradores e atender aos fatores que causam insatisfação e a satisfação. Para tal, o plano de cargos e salários deve ser um dos primeiros planos, se não o primeiro, a ser elaborado em uma organização.

Novas maneiras de se pensar em remuneração estratégica são deveras importantes, como, por exemplo, a remuneração e carreira por habilidades e por competências. Não obstante, os vários formatos de remuneração variável devem ser utilizados tanto em sistemas de remuneração tradicionais quanto em sistemas que buscam remunerar por competências e habilidades.

Por mais que o sistema de remuneração de uma organização busque inovar quanto as maneiras de recompensar os colaboradores, é imprescindível que haja um “algo a mais” como vetor de satisfação, motivação e envolvimento dos colaboradores em relação aos objetivos estratégicos da organização. Esse “algo a mais” sempre deverá complementar a remuneração e vice-versa, isto é, uma organização não pode, em hipótese alguma, remunerar adequadamente seus colaboradores e esquecer de proporcionar oportunidades de desenvolvimento ou crescimento na hierarquia da organização. O contrário também é válido, ou seja, uma organização não pode, em hipótese alguma, possuir um plano de carreira, com oportunidades de treinamento e desenvolvimento e se esquecer de remunerar adequadamente seus colaboradores.

Remuneração e carreira

Semeie de manhã a sua semente e não descanse as suas mãos até o anoitecer; pois você não sabe qual dará bons resultados, esta ou aquela, ou se ambas serão boas – Eclesiastes 11:6

Lucrécio Fábio dos Santos

Posfácio

Lucrécio Fábio dos Santos

Professor Doutor da Escola de Engenharia de Lorena da Universidade
de São Paulo (EEL/USP)

São perceptíveis as mudanças que a sociedade atual atravessa e impactam diretamente na vida pessoal, na carreira profissional e nos negócios. Trata-se de um cenário que traz novos desafios, principalmente, para a carreira profissional, devido às grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas pelas quais passamos.

Nesse sentido, este livro vem ao encontro das necessidades atuais, pois, além de ser um tema desafiador, traz experiências vividas por profissionais dedicados e bem sucedidos em suas áreas de atuação. Entendo como profissional bem-sucedido aquele que labora aquilo que gosta e o faz com emoção e dedicação. Ganhar dinheiro é uma consequência.

Pude perceber que cada autor se dedicou desta forma à elaboração das partes que compõem este livro, por isso acredito que esta obra será muito valiosa e incentivadora para aqueles que não se intimidam diante de novos desafios.

Em cada capítulo os autores trilharam pela discussão sobre carreiras profissionais, das quais eles foram os principais atores. Em todos os capítulos há exemplos de vida, desafios superados, situações que nos motivam a continuar buscando melhoria contínua, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional.

Por não se procurar em esgotar o tema, tornou-se um livro de leitura “leve” e, com certeza, motivará o leitor a mantê-lo sempre ao alcance para consultas ao longo de sua vida profissional.

Estou muito grato pelo convite para escrever o posfácio deste livro, que serve de inspiração a todos àqueles que estejam apreensivos com suas carreiras e desejam superar os revezes que a vida nos apresenta.

Parabéns a equipe que organizou este brilhante trabalho.

REFERÊNCIAS

Capítulo 1

Cortella, M. S. (2015). Qual é a tua obra?: Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 24. ed. Petrópolis: Vozes.

Foucault, M. (1971). A ordem do discurso (pp.1-29) (E. Cordeiro & A. Bento, Trad). Paris: Éditions Gallimard. Disponível em: <http://vsites.unb.br/fe/tef/filoesco/foucault/ordem.pdf>. Acesso em: 19 de abr. 2023.

Freud, S. (1996). A Interpretação dos Sonhos (I) (1900). Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud v. 4. Rio de Janeiro: Imago.

Freud, S. (2010). Sigmund Freud Obras Completas: Introdução ao Narcisismo (1914-1916). São Paulo: Companhia das Letras.

Freud, S. (2010). O Mal-estar na civilização, novas conferências introdutórias e outros textos (1923-1925). São Paulo: Companhia das Letras.

Freud, S. (2018). Amor, sexualidade, feminilidade. São Paulo: Autêntica Editora.

Freud, S. (2020). Cultura, sociedade, religião: o mal-estar na cultura e outros escritos. São Paulo: Autêntica Editora.

Hegel, G.W.F. (2008). Fenomenologia do espírito.5. ed. Rio de Janeiro: Vozes.

Lacan, J. O. (1999). Seminário, Livro 5: as formações do inconsciente. São Paulo: Zahar.

Lacan, J. O. (2016). Seminário, Livro 6: o desejo e sua interpretação. São Paulo: Zahar.

Lacan, J. (2008). O Seminário, Livro 11: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise. São Paulo: Zahar.

Ministério da Educação e Cultura. (2017). Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/base-nacional-comum-curricular-bncc>. Acesso em: 05 de abr. de 2023.

Ministério da Educação e Cultura. (2018). Estatísticas. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article/171-conhecaomec-1447013193/estatisticas-755338083/208-estatisticas>. Acesso em: 18 de dez. 2022.

Capítulo 2

Arthur, M. B., Khapova, S. N., Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.

Berger, P. L., Luckmann, T. (2004). *A construção social da realidade*. 24. ed. Petrópolis: Vozes.

Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 abr. 2023.

Campolina, B., Diniz, C. C. (2014). Crise global, mudanças geopolíticas e inserção do Brasil. *Brazilian Journal of Political Economy* [online]. 34(4), 638-655.

Cazaleiro, L. E. F. (2011). *Práticas da liderança: um contraste entre Geração X e Geração Y*. Monografia (Bacharelado em Administração) -Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Dutra, J. S. (1996). *Administração de Carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Guia, P. F. A. (2019). *Pequenas empresas e grandes mulheres: trajetórias profissionais de empreendedoras*. [Dissertação] Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté, Taubaté, SP.

Hebmuller, R. (2018). A construção de sentido para os valores militares por oficiais temporários do grupamento técnico da aeronáutica. Escola Superior de Guerra – Núcleo Brasília. Brasília, DF.

IBGE. (2020). Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua trimestral. Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?t=resultados>. Acesso em: 21 ago. 2020.

Maslow, A. H. (2000). No gerenciamento. 1. ed. Rio de Janeiro: QualityMarket.

Melo, M M R de., Valle, I R. (2013). Socialização e socialização profissional: interface entre forjar e negociar outro ser. Universidade Federal de Santa Catarina. Roteiro, Joaçaba, 38(1), 79-102.

FAB. (2020). Força Aérea divulga editais para seleção de oficiais temporários. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/noticias/mostra/35281/INGRESSO>. Acesso em: 20 ago. 2020.

Rebouças, D.P.O. (2009). Plano de Carreira. Foco no indivíduo. Ed. Atlas. São Paulo.

Rocha, M., Helal, D. H. (2011). O discurso da empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial. Cadernos EBAPE.BR, 9(1), 139-154.

Schultz, T. W. (1964). O valor econômico da educação. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

SEBRAE. (2020). Pesquisa com empresários. Impactos da Covid-19 nos pequenos negócios. Unidade de Gestão Estratégica e Unidade de Competitividade. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/26395e8d6cdfaad19dd180ac3d994b80/\\$File/19406.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/26395e8d6cdfaad19dd180ac3d994b80/$File/19406.pdf). Acesso em: 17 abr. 2023.

Sewaybricker, L. E. (2018). Carreira sem fronteiras: limite e aplicabilidade de uma teoria clássica. Psicologia: Ciência e Profissão. 38(1), 129-141.

Silva, K. M. p., Muzzio, H., Paiva Júnior, F. G. (2019). Criatividade e liderança em organizações do Portomídia: um estudo à luz da sociologia e fenomenológica de Alfred Schutz. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, 20, 495-511.

Sullivan, S. E., Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19–29.

Capítulo 3

Benešová, A., Tupa, J. (2017). Requirements for Education and Qualification of People in Industry 4.0, *Procedia Manufacturing*, 11, 2195-2202.

Brasil. Normas Regulamentadoras (NR-06). Atualizada em abril/2021. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho/pt-br/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/ctpp-nrs/norma-regulamentadora-no-6-nr-6>. Acesso em 25 de maio. 2021.

Chowdhury, N. S., Luu, W., Palmisano, S., Ujike, H., & Kim, J. (2021). Spatial presence depends on ‘coupling’ between body sway and visual motion presented on head-mounted displays (HMDs). *Applied Ergonomics*, 92, 103355.

CNN/IBGE. (2021). População feminina corresponde a 51,1% da população brasileira - PNAD Contínua com índices populacionais de 2021 - Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/brasil-tem-quase-cinco-milhoes-de-mulheres-a-mais-que-homens-diz-ibge/>. Acesso em 30 de abr. 2023.

Cunha, I. O. J., Junior, I. A. C., Moura, G. G., Moura, R. A., Silva, M. B. Segurança e ergonomia para força laboral feminina na interação com máquinas colaborativas. *Revista Sodebras*, 16 (187).

DIEESE. (2016). Departamento intersindical de estatística e estudos socioeconômicos. MTb. Rais. Período de 2005-2015. Disponível em: https://www.dieese.org.br/anuario/2017/Livro7_Saude.pdf Acesso em 21 de abr. 2021.

Folz, C. “Why Millennials Are Who They Are—And What Employers Can Learn From Them,” *SHRM* (July 20, 2016), <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/globalhr/pages/millennials-.aspx> (retrieved June 25, 2018).

Fortes, M. (2016). Comparação de desempenho físico entre homens e mulheres. 2016. Estudo comparativo. Disponível em: <https://abeso.org.br/comparacao-de-desempenho-fisico-entre-homens-e-mulheres/#:~:text=A%20for%C3%A7a%20muscular%20da%20parte,mulheres%20em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20aos%20homens>. Acesso em 27 de abr. 2021.

Groden, C. (2016). "Five Things You Can Do to Attract Millennial Talent," Disponível em: <https://fortune.com/2016/03/04/attracting-millennial-talent/>. Acesso em 30 de abr. 2023.

Hsiao, H., Long, D., Snyder, K. (2002). Anthropometric differences among occupational groups. *Ergonomics*, 45(2), 136-152.

Janson, D., Newman, S.T., Dhokia, V. (2020). Safety footwear: A survey of end-users. *Applied Ergonomics*, 92, 103333.

Kazançoğlu Y. Özkan, O. Y. (2018). Analyzing Workforce 4.0 in the Fourth Industrial Revolution and proposing a road map from operations management perspective fuzzy DEMATEL, *Journal of Enterprise Information Management*, 31(6), 891-907.

Longo, F., Nicoletti, L., Padovano, A. (2017). Smart operators in industry 4.0: A human-centered approach to enhance operators capabilities and competencies within the new smart factory context, *Computers Industrial Engineering*, 113, 144 - 159.

Lussier, R. N., Hendon, J. R. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management: functions, applications, skill development*. 2. ed. Los Angeles: SAGE Publications.

Moura, R. A., De Jesus, N. M. R., Souza, R. S. (2019). Ergonomia e antropometria como ferramentas de vanguarda produtivas nas indústrias do futuro. *Revista Sodebras [on-line]*. 14(157), 109-112.

Moura, R. A., Marques, D. J. R., Costa, J. C. L., Silva, M. B. A. (2021). urbanidade da higiene ocupacional na era digital e o negacionismo social da antecipação e prevenção. 2021. *Revista Sodebras [on-line]*. 16 (184), 29-33.

Moura, R., Richetto, M., Luche, D., Tozi, L. Silva, M. (2022). New professional competencies and skills leaning towards industry 4.0. In *Proceedings of the Csedu: Proceedings Of The 14th International Conference On Computer Supported Education*, 2, 622-630.

NEXUS. (2020). Equipamentos de proteção individual. EPI para mulheres: são os mesmos dos homens? Disponível: <https://www.nexusepi.com.br/epi-para-mulheres-sao-os-mesmos-dos-homens> Acesso em 13 de maio. 2021.

Nguyen, E., Groth, M., Johnson, A. (2013). When the going gets tough, the tough keep working: impact of emotional labor on absenteeism, *Journal of Management*, 42(3), 615-643.

Nogueira, K. S., Trindade, J. P., Silva, R. B., Moura, R. A., SILVA, M. B. (2022). Antropometria entre gêneros: percepção do público feminino em relação ao uso dos EPI's rotulados unissex. Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP. VI SAEPRO. 09 e 10 de jun. 2022. Isbn: 978-65-5941-699-8.

Onyebeke, L. C., Papazaharias, D. M., Freund, A., Dropkin, J., McCann, M., Sanchez, S. H., Zuckerman, N. C. (2016). Access to properly fitting personal protective equipment for female construction workers. *American Journal of Industrial Medicine*, 59(11), 1032–1040.

Oo, B. L., Lim, T. H. B. (2020). Women's Accessibility to Properly Fitting Personal Protective Clothing and Equipment in the Australian Construction Industry. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 498.

O Globo. (2013). Máquinas industriais no Brasil são até 3 vezes mais antigas. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/maquinas-industriais-no-brasil-sao-ate-3-vezes-mais-antigas-que-em-paises-ricos-10107142>. Acesso em 27. abr. 2023.

Park, J., Langseth-Schmidt, K. (2016). Anthropometric fit evaluation of firefighters' uniform pants: a sex comparison. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 56, 1–8.

Rubin, R., Dierdorff, E. (2011). On the Road to Abilene: Time to Manage Agreement About MBA Curricular Relevance. *Academy of Management Learning & Education* (2011), 10(1), 148–161.

Schall, M. C., Zhang, X., Chen, H., Gallagher, S., Fethke, N. B. (2021). Comparing upper arm and trunk kinematics between manufacturing workers performing predominantly cyclic and non-cyclic work tasks. *Applied Ergonomics*, 93, 103356.

Shamim, S., Cang, S., Yu, H. Li, Y. (2017). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective, *IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*, Vancouver, BC, Canada, July 24-29, 5309-5316.

Tabah, A., Ramanan, M., Laupland, K. B., Buetti, N., Cortegiani, A., Mellinghoff, J., De Waele, J. J. (2020). Personal protective equipment and intensive care unit healthcare worker safety in the COVID-19 era (PPE-SAFE): An international survey. *Journal of Critical Care*.

Toosi, M., Torpey, E. (2017). Older Workers: Labor Force Trends, Bureau of Labor Statistics. Disponível em: <https://www.bls.gov/careeroutlook/2017/article/older-workers.htm>. Acesso em 30 de abr. 2023.

Uhl, M., Lindenmann, A., Matthiesen, S. (2021). Analysis of factors influencing the productivity of hammer drilling – user forces, human fatigue, drilling direction, and drill bit. *Applied Ergonomics*, 92, 103338.

Wagner, H., Kim, A. J., Gordon, L. (2013). Relationship between Personal Protective Equipment, Self-Efficacy, and Job Satisfaction of Women in the Building Trades. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(10), 04013005.

Whysall, Z., Owtram M., Brittain S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0, *Journal of Management Development*, 38(2), 118-129.

Capítulo 4

Cirillo, F. (2019). *A técnica Pomodoro: o sistema de gerenciamento de tempo que transformou o modo como trabalhamos*. Rio de Janeiro: Sextante.

Collins, J. (2018). *Empresas Feitas Para Vencer. Porque Algumas Empresas Alcançam a Excelência e Outras Não*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Filho, J.R.M. (2019). *Proibido estacionar na vida*. São Paulo: Cia do Ebook.

Gable, S. L., Reis, H. T., Impett, E. A., Asher, E. R. (2004). What Do You Do When Things Go Right? The Intrapersonal and Interpersonal Benefits of Sharing Positive Events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 228-245.

Gilbert, D. (2021). *Felicidade por acaso (Nova edição): Como equilibrar as expectativas do futuro para alcançar uma vida feliz no presente*. São Paulo: Objetiva.

Goleman, D. (2014). *Foco: A atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. São Paulo: Objetiva.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal Vocational Behavior*, 65 (1), p. 1-13.

Rodrigues, D. M., & Pereira, C. A. A. (2007). A percepção de controle como fonte de bem-estar. *Estudos e pesquisas em psicologia*, 7 (3), 541-556.

Silva, V. B. (2022). *Ser Feliz ou Ter Sucesso?: planejamento de carreira para minimizar os impactos das vulnerabilidades*. São Paulo.

Capítulo 5

Abbad, G. S., Freitas, I. A., Pilati, R. (2007). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: Borges-Andrade, J. E., Abbad, S. S., Mourão, L. (orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

Abbad, G. S., Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., Bastos, A. V. B. (orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

Abbad, G. S., Legentil, J. (2020). Novas Demandas de Aprendizagem dos Trabalhadores Face à Pandemia da COVID-19. In: Moraes, M. M. (org.). *O trabalho e as medidas de contenção da COVID 19: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia*. Porto Alegre: Artmed.

Armenakis, A.A., Bedeian, A.G. (1999). Mudança organizacional: Uma revisão da teoria e pesquisa na década de 1990. *Journal of Management*, v.25 n.3, 293-315.

Bastos, A. V. B. (2007). Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., Mourão, L. (orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. (2013). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., Mourão, L. (2007). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

Boog, G., Boog, M. (2012). *Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Gente.

Brasil. (2015). Associação Brasileira de Normas Técnicas. Normas da Série ISO 9001/2015. Rio de Janeiro: ABNT.

Campos, C. J. G. (2004). Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Rev. Brasileira Enfermagem*. Brasília, v. 57, n.5, p. 611-614.

Carvalho, S., Mourão, L. (2014). Análise de Necessidade de Treinamento em call centers. *READ. Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre, v. 20, n. 3, p. 740-772. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0042013.40564>. Acesso em 04 de abr. 2023.

Dessler, G. (2013). *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Ferreira, R. R., Abbad, G. S. (2014). Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. *Rev. Psicologia Organizações e Trabalho*. Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 01-17.

Fleury, A.C.C., Fleury, M.T.L. (2014). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, Apostila.

Franco, D. E. (2015). *Tecnologias e ferramentas de gestão*. São Paulo: Alínea.

Gil, C. A. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Guattari, F. (2009). *As três ecologias*. 20. ed. Campinas: Papyrus.

Holtz, M.L.M. (2016). *Lições de pedagogia empresarial*. Sorocaba: MH.

Kilimnik, Z. M., Sant'Anna, A. S. (2007). Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S., Mourão, L. (orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

Macian, L.M. (2007). *Instrução programada*. Disponível em: http://www.eps.ufsc.br/disserta/evandro/capit_4/cap4_eva.htm. Acesso em 20 de maio. 2022.

Muchinsky, P.M. (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Thomson.

Oliveira, H. C. (2010). O jogo da malha: recursos humanos para a qualidade. Rio de Janeiro: José Olympio.

Paladini, E.P. (2017). Gestão da qualidade: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Reis, H. (2013). Coaching. São Paulo: Atlas.

Robbins, S.P. (2016). Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall.

Capítulo 6

Castellar, S. M. V. (2016). Metodologias ativas: ensino por investigação. São Paulo: FTD.

Cavallo, D., Singer, H., Gomes, A., Bittencourt, I., Silveira, I. (2016). Inovação e Criatividade na Educação Básica: Dos conceitos ao ecossistema. Revista Brasileira de Informática na Educação, 24(02), 143-161.

Cunha, E. R. (2007). Os Saberes Docentes ou Saberes dos Professores. Revista Cocar (UEPA), 1, 31-39.

Freire, P. (1996.) Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra.

Gatti, B. A. (2008). Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. Revista Brasileira de Educação, 13(37), 57-70.

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Grutzmann, T. P. (2019). Saberes docentes: um estudo a partir de Tardif e Borges. teaching knowledge: a study from Tardif e Borges . Revista Temas Em Educação, 28(3), 2-23.

Lopes, M. S. P. S. S. (2007). O saber dramático: a construção e reflexão na formação de professores do 1.º ciclo do ensino básico. Tese (Doutoramento), Universidade do Minho, Portugal.

Moran, J. (2015). Mudando a educação com metodologias ativas. In: Coleção Mídias Contemporâneas. Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens. v. II. Carlos Alberto de Souza e Ofélia Elisa Torres Morales (orgs.). Ponta Grossa: UEPG/PROEX.

Nóvoa, A. (2021) António Nóvoa: aprendizagem precisa considerar o sentir. Entrevista à revista online Educação, 25 junho 2021. Disponível em: <https://revistaeducacao.com.br/2021/06/25/antonio-novoa-aprendizagem-sentir/>. Acesso em 24 de jan. 2022.

Nóvoa, A., Alvim, Y. (2021). Os professores depois da pandemia. Educação & Sociedade, Educação & sociedade, 42, 1-16.

Perrenoud, P. (2000). Dez novas competências para ensinar. Porto Alegre: Artmed.

Silva, T., Cunha, M. V. (2021). Dewey e a experiência estética: uma contribuição ao Ensino de Arte. Revista Apotheke, 7(2).

Shulman, L. (2015). Conhecimento e ensino: fundamentos para a nova reforma. Cadernos Cenpec, 4(2).

Shulman, L., Shulman, J. (2016). Como e o que os professores aprendem: uma perspectiva em transformação. Cadernos Cenpec, 6(1).

Tardif, M. (2002). Saberes docentes e formação profissional. Petrópolis, RJ: Vozes.

Traesel, M. N., Schmitt, Z. L. (2017). Reflexões acerca dos saberes docentes e o desenvolvimento do TPACK. Unijuí. XVIII Jornada de Extensão.

Valente, J. A. (2019). Tecnologias e educação a distância no ensino superior: o uso das metodologias ativas na graduação. Trabalho & Educação, 28(1), 97-113.

Walker, G. C., Graff, P. (2022). Práticas colaborativas na educação: uma descrição atual. Educação em Foco, 27(1), 27042.

Xavier, S. C., A. P. Peixoto, M., & L. de A. da Veiga, L. (2021). Metacognição e suas ferramentas para o aprendizado. Revista Eletrônica Debates Em Educação Científica E Tecnológica, 10(2).

Capítulo 7

Almeida, A. V. (2015). Divisão e modelagem de cargos. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Antunes, R. (1999). Adeus ao trabalho? Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. (6a. ed). São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas.

Arthur, M. B., Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press.

Bártek, K., Nocar, D. (2016). Mathematic education support by digital learning Objects. Proceedings of EDULEARN, 16 Conference 4th-6th July 2016, Barcelona, Spain.

Briscoe, J. P., Hall, D. T., DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*. Oxford, 69, 30-47

Diamante, S., Grahl, J. R. (2014). Tipos de liderança: definições, objetivos e impactos. In: Cecílio, T. C. B (org.). *Revista dos alunos de administração*, 1 (1).

Dutra, J. S. (2008). *Gestão de Carreiras*. GV Executivo. 7(1).

FORBES. (2015). 20 fatos sobre a internet que você (provavelmente) não sabe. Disponível em: <https://forbes.com.br/fotos/2015/10/20-fatos-sobre-a-internet-que-voce-provavelmente-nao-sabe/>. Acesso em 06 de out. 2022.

Hall, D, T. (2004). The Protean Career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, Oxford, 65 (1), 1-13.

Herzberg, F. (1968) One more time: how do you motivate employees?. Canadá: Harvard Business Review.

Hall, DT (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Forestman.

Jorge, J. M. (2007). *Remuneração estratégica: como desenvolver atitudes empreendedoras por meio de remuneração*. São Paulo: LTr.

Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.

Krauter, E. (2007). *Participação nos lucros e resultados: influência nos direcionadores de valor*. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance.

Longo, W. (2019). *O fim da Idade Média e o início da Idade Mídia*, Rio de Janeiro: Alta books.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. 2.ed. New York: Harper & Row.

Mcdonald, P., Brown, K., Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*. Melbourne, 10(2), 109-129.

Persis, d. j., Venkatesh, v. g., Sreedharan, v. r., Shi, y. i., Sankaranarayanan, B. (2021). Modelling and analysing the impact of Circular Economy; Internet of Things and ethical business practices in the VUCA world: Evidence from the food processing industry. *Journal of cleaner production*, 301,126871.

Pontes, B. R. (2011). *Administração de cargos e salários, carreiras e remuneração*. 15. ed. São Paulo: LTr.

Pontes, B. R. (2019). *Administração de cargos e salários, carreiras e remuneração*. 19. ed. São Paulo: LTr, 2019.

Resende, E. J. (1991). *Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos*. São Paulo: Summus.

Ribeiro, M. F., Passos, C., Pereira, P. *Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador*. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, p. 105-131, 2018.

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67.

Santos, P. P. (2020). *Dinheiro traz felicidade? Bem-estar e pobreza: associações e medidas*. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade de Brasília, Brasília.

Silva, S. P. (2015). *Políticas de acesso à Internet no Brasil: indicadores, características e obstáculos*. *Cadernos adenauer xvi* (2015) n. 3.

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S. (2011). *Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: Um estudo de caso com ex-funcionários de uma instituição privatizada*. *Revista de Administração Contemporânea*. Maringá, v. 15, n. 5.

WHO – World Health Organization. (2021). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 94*. Disponível em: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200423-sitrep-94-covid-19.pdf?sfvrsn=b8304bf0_2#:~:text=Retrospective. Acesso em: 18 de ago. 2021.

Wisniewski, P. C., Esposito, L. A. (2016). Mobilidade Urbana e o caso Uber: aspectos jurídicos e sociais do startup. *Perspectiva*, Erechim, 40(150), 63-74.

Wood Jr, T., Filho, V. P. (2004). Remuneração e carreira por habilidades e competências: preparando a organização para a Era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Wood Jr, T., Filho, V. P. (1999). Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Protagonismo, treinamento e desenvolvimento, competências profissionais, recolocação no mercado de trabalho, motivação no trabalho e experiências profissionais são elementos que se relacionam diretamente com a área do conhecimento que chamamos de gestão de carreira. Como gerir a carreira se não há protagonismo? Como criar condições de crescimento na organização se não há planos de treinamento e de desenvolvimento? Como pensar em carreira profissional sem levar em consideração as competências necessárias para o desenvolvimento, as experiências vividas e as motivações intrínsecas e extrínsecas que todos os indivíduos possuem?

Neste livro você encontrará sete capítulos que se relacionam com os elementos que constituem a gestão de carreira e suas nuances profissionais. Estes textos foram construídos a partir da percepção de cada um dos autores, que relataram experiências profissionais e trouxeram reflexões importantes tanto para a gestão de carreira sob a responsabilidade da organização quanto para a necessidade da gestão de carreira que deve ser conduzida pelo próprio indivíduo.