

## Editorial - Novas Tensões e Relações de Trabalho

Ambientes organizacionais também incluem um conhecido e pouco avaliado ângulo sombrio. Não são apenas as crises, as de perfil econômico, as financeiras, ou as específicas daquele mercado – sem esquecer as de razões sanitárias – que preocupam ou atingem diretamente as expectativas de carreira. Os relacionamentos humanos, sempre eles, também representam significativas barreiras para que meras projeções profissionais aconteçam. Sem esquecer, obviamente, que o aspecto humano em qualquer ambiente pode conter “componentes tóxicos” que funcionam como forte inibidor da necessária dose de satisfação no trabalho.

Este cenário de tensões, efetivamente humanas, parece não ter sido contido sequer pela acelerada evolução tecnológica. Aliás, como os últimos tempos sinalizaram, nos mais diversos contextos profissionais, não é só a presença física que impulsiona estas tensões. Há uma série de componentes que integram uma espécie de “cesta de tensões” reconhecida em diversos ambientes organizacionais. O formato da liderança construindo situações de exaustão emocional, o abandono da subjetividade que elimina o exercício de valores, os sempre presentes conflitos geracionais, o não aproveitamento de competências e, principalmente, a “sensação de justiça” fazem parte dessa cesta. Embora não sejam os únicos.

Neste contexto, reconhecendo primeiro os limites para compreender o complexo mundo dos relacionamentos humanos e, levando-se em conta a possibilidade que a pesquisa acadêmica enfrente o tema, a difícil realidade que envolve as novas tensões e as relações de trabalho se transformou no eixo temático dos artigos que compõem o terceiro número do Volume 11 da Revista de Carreira e Pessoas

O artigo que abre esta edição da ReCaPe, “Uma análise da supervisão abusiva, exaustão emocional e intenção de abandono da organização” do professor da Universidade Federal de Ouro Preto, Harrison Bachion Ceribeli e dos pesquisadores Thamiris Corradi Aguiar, também desta instituição e Gustavo Nunes Maciel da Universidade Federal de Lavras explora o conceito de supervisão abusiva e seus efeitos “perversos e indesejados”, especialmente nos formatos de liderança empregues. O objetivo do artigo é analisar a relação deste tipo de supervisão com as crises emocionais no

ambiente de trabalho, bem como estimular tanto a autocrítica desta conduta, como a de iniciar novos processos de formação de liderança.

Esta pesquisa, de perfil quantitativo, atingiu 342 respondentes em duas cidades de Minas Gerais. A definição da amostra obedeceu aos dados profissionais dos respondentes, com 32,2% trabalhando em micro ou pequenas empresas; 30,1%, em empresas de médio porte; e 37,7% em empresas de grande porte. Enquanto divisão setorial, 22,7% atuavam no comércio, 15,3%, na indústria, 35%, no setor de serviços e 27%, no setor público. Para a medida de exaustão emocional dos indivíduos no ambiente organizacional foram utilizadas questões retiradas da escala Maslach Burnout Inventory – General Survey, enquanto a medida da supervisão abusiva foi elaborada a partir de questões propostas por Tepper. Os resultados da pesquisa evidenciaram os efeitos negativos de condutas típicas de supervisão abusiva com impacto bem definido na insatisfação no trabalho, sofrimento laboral e definida perda de produtividade. A exaustão emocional daí decorrente é produto de hábitos e formatos de liderança bem delineados pela pesquisa que atingem o comprometimento organizacional em grau bastante denso.

O segundo artigo desta edição “O sequestro da subjetividade nos trabalhadores de um banco público comercial”, da pesquisadora Ana Paula Gonçalves Doro da Universidade Federal de Juiz de Fora, Aretha Henrique Martins Salomão, professora titular da Fundação Educacional Machado Sobrinho, Victor Cláudio Paradela Ferreira, professor do Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora e Ana Cristina Ribeiro de Souza Reis, pesquisadora desta instituição, tem como objetivo investigar a percepção de profissionais do setor bancário quanto ao conceito “sequestro de subjetividade” bem como identificar valores infundidos e praticas organizacionais que impulsionam essa perda de subjetividade.

De perfil qualitativo, com procedimento metodológico caracterizado por “análise de conteúdo”, esta pesquisa mostrou, primeiro, as pressões pela identificação do trabalhador com a empresa e, depois, o engajamento na cultura corporativa a partir de significativa internalização acrítica dos valores organizacionais. Os resultados da pesquisa revelaram também a aceitação das metas da empresa como “tão necessárias” que justifiquem até mesmo o distanciamento dos valores pessoais e a assimilação de comportamentos que, em outros contextos, o indivíduo não aceitaria.

A diferença geracional tem reconhecida relevância no ambiente organizacional. O artigo “Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional”, o terceiro desta edição, da pesquisadora Daniela Siqueira Collet e da professora Anelise Rebelato Mozzato, ambas da Universidade de Passo Fundo no Rio Grande do Sul, abrem interessante debate sobre o papel das gerações no processo de aprendizagem organizacional que não transfere apenas “competências, mas também altera a cultura organizacional” ao desenvolver ambiente propício a aceitação de erros, alterando o sentido de liderança ao criar possível ambiente de efetiva interação. A pesquisa de perfil qualitativa, em formato de estudo de caso múltiplo, teve como participantes

trabalhadores das gerações jovem e adulta que integravam diversos setores e cargos hierárquicos das empresas com idades variáveis entre 19 e 53 anos. Os resultados da pesquisa revelaram que é nas práticas cotidianas de trabalho que ocorre a aprendizagem por meio de relações sociais e de interações. Numa relação processual, acontece a transferência, o compartilhamento, a criação e a reconstrução de conhecimento, o que resulta em processo de aprendizagem intergeracional com fortes efeitos no ambiente da organização.

As tensões entre o reaproveitamento de competências e o ambiente organizacional também aparecem de modo bem caracterizado no momento de repatriação de funcionários expatriados pelo interesse ou necessidade da empresa. O quarto artigo desta edição da ReCaPe, “Repatriação, a difícil volta para casa”, do professor Fábio Verruck, da Universidade de Caxias do Sul, do professor Roberto Birch Gonçalves, Programa de Pós graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul e do pesquisador Teilor Junior Magrin, da mesma instituição, tem como objetivo identificar os fatores determinantes para a eficácia do processo e as maiores dificuldades na readaptação deste profissional no momento do retorno. Os resultados da pesquisa apontaram tanto a dificuldade do “choque-cultural reverso”, percebido através de sentimentos como isolamento e esquecimento, dificultando a readaptação da pessoa, bem como a ineficiência no sentido de valorizar o conhecimento e habilidades obtidas pelo profissional durante a experiência externa. A pesquisa demonstrou a frustração do repatriado em função da redução de responsabilidades e desafios, a desmotivação daí decorrente e a repetida perda desse profissional para empresas concorrentes.

A sensação de tratamento justo, a nítida percepção de justiça, altera de que forma o ambiente organizacional? O tema do quinto artigo desta edição, “Relações entre percepção de Justiça, suporte organizacional, defesa da imagem e intenção de rotatividade”, do professor Alexandre Cappelozza do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento da Universidade Presbiteriana Mackenzie, de Ingrid Aparecida Siqueira Crispim – Pesquisadora da Faculdade Metropolitana Unidas, do professor Luciano Venelli-Costa, também da Universidade Presbiteriana Mackenzie e do professor José Alberto Carvalho dos Santos Claro, da Universidade Federal de São Paulo, tem como objetivo verificar se esta percepção de justiça distributiva influencia tanto o suporte organizacional, como o processo decisório de trocar de atividade profissional, atingindo até mesmo a divulgação da imagem da empresa.

Em termos de referencial teórico o construto essencial deste artigo é o de cidadania organizacional, composta de três dimensões: ações que contêm propostas inovadoras para a organização (sugestões criativas); ações no ambiente externo que divulgam as qualidades da organização (divulgação da imagem organizacional); e ações de apoio aos colegas de trabalho na organização (cooperação com os colegas). A pesquisa de perfil quantitativo com 300 respondentes, em formato de survey, estabeleceu quatro hipóteses básicas. Os resultados da pesquisa demonstraram que o suporte da

organização está diretamente vinculado ao “sentir que não há justiça nas suas recompensas” e que a justiça distributiva está “mais associada ao chefe direto do que a organização”.

O sexto artigo desta edição da ReCaPe, “Gestão de pessoas no serviço de saúde militar das forças armadas angolanas” do professor Júlio César dos Santos Faial Ferreira, da Universidade Lusíada de Angola em Luanda e de Thiago Soares Nunes, Professor do Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UMA, em Minas Gerais, tem por objetivo analisar um modelo gerencial de pessoas “aplicável à doutrina castrense” em específico sobre a Gestão de Pessoal e Quadros para o Serviço de Saúde das Forças Armadas Angolanas. Em formato de estudo de caso, a pesquisa de perfil qualitativo, apoiada também em documentação primária destas Forças Armadas tinha como objetivo principal subsidiar a formulação de uma proposta de “modelo” a ser adotado numa corporação militar.

Os resultados da pesquisa demonstraram a possibilidade de construção de modelo organizacional para estas forças armadas, com diminuição do turnover e do absentismo, prevista a execução das tarefas no prazo estabelecido, com maior satisfação no trabalho em resultado do alinhamento das políticas de recursos humanos com a estratégia organizacional. Do ponto de vista individual, a remuneração e o desenvolvimento de pessoas é meritocrático e há transparência nas relações de trabalho e na avaliação das promoções.

O artigo “Modelos de gestão de pessoas”, sétimo texto desta edição, da pesquisadora Giorgia Chimara Varzoni, da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo e do professor Wilson Aparecido Amorim também da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, discute historicamente a evolução do conceito “modelo” para aumentar a eficiência do trabalho e melhor atingir objetivos organizacionais. O objetivo principal do estudo era apresentar a adequação da “gestão de pessoas” às diferentes configurações das estruturas produtivas. O resultado da pesquisa evidenciou a relevância de uma classificação desses modelos com foco mais voltado a gerenciar pessoas de modo integrado às definições estratégicas do negócio. Esta classificação avançou para a discussão política, que valoriza a negociação entre as partes buscando equilíbrio dos interesses. Essa classificação alcança a construção de um modelo competitivo com base no desenvolvimento de competências humanas adaptadas à busca de vantagem competitiva para a organização.

O artigo que fecha esta edição da ReCaPe enfrenta a difícil questão do assédio moral no ambiente organizacional. O texto “Assédio moral nas relações de trabalho: o caso de uma docente de uma instituição privada de ensino superior privada” do pesquisador Nelton José Araújo Ferreira do Centro Universitário Unihorizontes e do professor Luciano Pereira Zille do Curso de Especialização em Medicina do Trabalho da Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais tinha como objetivo descrever e analisar decisões judiciais relativas a um processo referente à ocorrência de assédio moral. A abordagem foi de natureza qualitativa, observando como principal característica o fato

de não procurar enumerar e/ou medir objetivamente os eventos estudados, mas sim “examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas”. As categorias utilizadas na análise de conteúdo foram classificadas em estratégias do assediador; percepção do assediado em relação às condutas do assediador; manifestações físicas e psíquicas decorrentes do assédio; estratégias de defesa do assediado e as decisões judiciais pertinentes ao estudo de caso específico de um assédio moral em uma instituição de ensino.

**Boa leitura!**

Leonardo Trevisan, Joel Dutra e Elza Veloso

Editores