

# Perspectiva Multidimensional do Trabalho na Contemporaneidade

## Multidimensional Perspective of Work in Contemporary

Lilian Carminatti<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS, Brasil

Correspondência: Lilian Carminatti, Endereço: Av. Ipiranga, 6681, Partenon CEP.: 90619-900 Porto Alegre, Brasil. Tel: 55 51 3320-3500 E-mail: [lilian.carminatti@hotmail.com](mailto:lilian.carminatti@hotmail.com)

Recebido: 29 de Junho de 2015 Aceito: 12 de Janeiro de 2016 Publicado: 09 de Março de 2016

### Resumo

O objetivo deste estudo é analisar a evolução do tema trabalho e novas formas de flexibilização das relações laborais que proporcionam identidade, significado e bem-estar. O trabalho, como uma atividade prazerosa, passa por uma mudança de postura das pessoas frente à atividade ocupacional, a partir do autoconhecimento, planejamento de carreira e de uma jornada de trabalho que vislumbre a melhora na qualidade de vida. A promoção do bem-estar presume a articulação entre as relações de trabalho atravessadas pelo sistema capitalista e a importância de equilibrar necessidades individuais e a competitividade organizacional. Como elementos balizadores surgem: a relação com os significados do trabalho, o planejamento de carreira e pós-carreira e a conexão entre valores pessoais e organizacionais. Adotou-se para a pesquisa uma estratégia metodológica qualitativa que se propõe a investigar a partir da exploração e descrição as dimensões do tema trabalho na sociedade contemporânea. Dessa forma, a promoção do bem-estar e o planejamento de carreira devem ser tratados como planejamento de vida durante todo o período funcional, a partir de uma visão multidimensional do colaborador inserida em um amplo contexto cultural e social que ultrapassa o ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Planejamento de carreira, qualidade de vida, pós-carreira.

### Abstract

The objective of this study is to analyze the evolution of the theme work and new forms of flexibility of labor relations that provide identity, meaning and well-being. The work, as a pleasurable activity, undergoes a change of attitude of people across the occupational activity, from self-knowledge, career planning and a workday that glimpse the improvement in quality of life. Promoting the welfare assumes the link between labor relations traversed by the capitalist system and the importance of balancing individual needs and organizational competitiveness. Functioning as a guide elements emerge: the relationship with the meanings of work, career planning and post-career and the connection between personal and organizational values. Was adopted for the research a qualitative methodological strategy that aims to investigate from the exploration and description of the dimensions of the theme work in contemporary society. Thus, the promotion of well-being and career planning should be treated as life planning throughout the functional period, from a multidimensional view of the developer, entered into a broad cultural and social context that goes beyond the organizational environment.

**Keywords:** Career planning, quality of life, post-career.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

## 1. Introdução

Identifica-se que o trabalho é fator primordial nas organizações e na sociedade, o que significa um meio de recompensa financeira e a base da construção de uma identidade. Em função do trabalho, a sociedade se organiza e busca um sentido para a existência humana (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

O ritmo frenético da vida trouxe novas configurações dos papéis desempenhados pelos colaboradores, constituindo inúmeras possibilidades de carreiras. A modernidade demanda organizações mais flexíveis capazes de comprometer colaboradores com suas políticas empresariais. A diversidade das relações empregatícias exige a adequação do sistema de carreira. O planejamento individual constrói-se a partir do autoconhecimento e do conhecimento do contexto organizacional, que desenvolve políticas e práticas organizacionais que contribuam na implementação de planos de carreiras articulados ao desenvolvimento organizacional (MAGALHÃES;

BENDASSOLLI, 2013).

A população idosa tem aumentado por conta da elevação da expectativa de vida, o que demanda das organizações maior preocupação com o desenvolvimento humano, a carreira e a aposentadoria. Compreender o processo de aposentadoria e suas implicações psicológicas, sociais e econômicas deve ser um recurso competitivo da organização, promovendo reflexões sobre as mudanças que se anunciam no período da aposentadoria, alternando a relação entre dedicação ao trabalho e novos espaços da vida pessoal. A aposentadoria não deve ser entendida como um período de crise e despreparo e sim reorganizada como um momento de transição, onde a responsabilidade de cada um está em identificar suas necessidades e aprender novas possibilidades de resolução, procurando identificar de forma harmônica o que essa etapa pode proporcionar como crescimento pessoal (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

É crescente, na atualidade, a preocupação com a relação entre o bem-estar, planejamento de carreira e pós-carreira, que devem ser compreendidos como uma ação de saúde coletiva entre a organização e o profissional. O principal objetivo desta pesquisa é identificar os fatores essenciais para o entendimento do trabalho na atualidade, oportunizando o desenvolvimento e a compreensão acerca da vida no trabalho e suas repercussões sobre os indivíduos.

As pessoas passam um tempo substancial de suas vidas no trabalho e a qualidade de vida nestes locais inevitavelmente se reflete no bem-estar pessoal. A medida que o país evolui economicamente e socialmente, o investimento na qualidade de vida dos trabalhadores pode ser um aditivo para alcançar novos níveis de desempenho, um atrativo para reter talentos e um investimento no bem-estar dos colaboradores.

Diante disso, questiona-se, a partir do cenário atual de trabalho, o construto multifacetado de bem-estar e a busca de estratégias para a coerência de valores pessoais e organizacionais, como conectar emocionalmente pessoas e trabalho.

Neste sentido, a presente pesquisa descreve uma revisão da literatura especializada, analisando novos arranjos da prática profissional em diferentes níveis de atuação, como individual, ocupacional e organizacional.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Trabalho e carreira na contemporaneidade**

A administração de carreiras começa a sofrer alterações somente na década de 60, perante o aumento da complexidade técnica das empresas, da expansão dos mercados e de um maior estímulo para as pessoas refletirem sobre seu modo de vida. A inovação da administração de carreira na década de 80 engloba a gestão compartilhada da carreira, ascensão profissional transparente e desvinculada da estrutura organizacional e dos cargos, estimulando a participação das pessoas na construção de suas carreiras, além de estruturas de desenvolvimento paralelas que objetivam otimizar as contribuições individuais (DUTRA, 1996).

A carreira é ao mesmo tempo uma construção pessoal de significados e um meio social de organizar a experiência a partir do trabalho. Portanto, o tema carreira é de interesse tanto do colaborador quanto da organização, pois essa integração de interesses influencia o desempenho geral dos colaboradores, bem como sua saúde e bem-estar (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

Na dimensão tradicional de carreira, além da participação dos funcionários ser mínima, a mobilidade na carreira resumia-se a possibilidades de promoção vertical ou desligamento. Ao longo dos últimos anos, devido à concorrência internacional, novas tecnologias, elevação da economia do conhecimento, entre outros fatores, a necessidade de engajar os colaboradores com objetivos empresariais tem sido uma meta frequente (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

As movimentações no desenvolvimento da carreira estão deixando de ser inflexíveis, definidas pela empresa e vinculadas a estruturas de cargos, e começam a ser ponderadas a partir de um processo compartilhado entre organização e indivíduo (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

A dimensão formal do trabalho geográfico com a mobilidade para trabalhar em empresas no exterior e a facilidade de desenvolver atividades em outras áreas da mesma empresa, abalam o desenvolvimento da carreira através da desobrigação do trabalho como um conjunto de papéis prescritos (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

A carreira é vista mais como uma propriedade dos indivíduos e menos das organizações (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013). O sujeito a partir de uma postura mais ativa torna-se protagonista de mudanças em si e na sociedade. A descentralização dos processos decisórios contribui na valorização de qualidades como autonomia, criatividade, capacidade de trabalhar em equipe, o que exige flexibilidade e iniciativa no planejamento da carreira (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013). A tendência é tornar o trabalhador responsável pelo processo de desenvolvimento de suas competências (ZANELLI; BASTOS, 2004).

As reconfigurações organizacionais buscam estruturas de trabalho mais flexíveis com o corte de níveis

hierárquicos. Neste cenário, a terceirização passa a ser uma prática disseminada com a redução do número de colaboradores. Os processos de trabalho transformam a relação do colaborador com a atividade profissional, exigindo novas competências e habilidades. Os postos de trabalho, neste conceito, se tornam mais fluidos e menos rígidos, com equipes pressionadas a desenvolverem competências múltiplas. A sobrevivência da organização é expressada como responsabilidade de todos, ao mesmo tempo em que aumenta o apelo por um equilíbrio entre vida profissional e familiar (ZANELLI; BASTOS, 2004). A previsibilidade e linearidade demonstram estar perdendo a valência nas carreiras da atualidade (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

O perfil profissional costuma modificar de acordo com a idade, conhecimentos, histórico de realizações, relações, habilidades, motivações, interesses, etc. É prudente que a pessoa procure compreender seu ciclo de vida pessoal e profissional, ajuste seus valores, identifique as próprias demandas e as dos outros para fazer melhores escolhas. Isso implica crescer, assumir responsabilidades e ganhar mais visibilidade, defendendo de modo eficiente seus projetos e propostas (GIDDENS, 1991).

A administração de carreira é uma resposta para as empresas na gestão de seus recursos humanos. A gestão da carreira contribui para adequar projetos pessoais com projetos de desenvolvimento da organização. Além de estimular e dar suporte para o planejamento da própria vida profissional, contribui para a identificação e desenvolvimento de pontos fortes e fracos, melhorando o nível de comunicação e transparência na negociação de expectativas mútuas que integram as diversas práticas de gestão (DUTRA, 1996).

Para aumentar as vantagens competitivas das empresas é necessário engajar e comprometer as pessoas com os resultados de seu trabalho, a partir de um processo intrínseco de motivação para executar seu trabalho, pensar em seus valores, talentos e habilidades (DUTRA, 1996).

## **2.2 Qualidade de vida e ambiente de trabalho**

A definição de qualidade de vida no trabalho é expressada através de um conjunto de normas, diretrizes e práticas da organização. O colaborador, a partir de sua representação e características subjetivas, entende a qualidade de vida a partir de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos e possibilidades de crescimento (FERREIRA, 2011).

A qualidade de vida reflete o equilíbrio de hábitos saudáveis, flexibilidade para o enfrentamento dos conflitos, consciência do impacto dos fatores do contexto, além do desenvolvimento constante nas relações interpessoais (ZANELLI, 2010).

As aspirações e o estilo de vida são consolidados através do trabalho. O desequilíbrio entre as exigências do trabalho e os valores, necessidades e expectativas pessoais contribuem para o desgaste físico e emocional (ZANELLI, 2010).

Uma remuneração reduzida além de não satisfazer as expectativas financeiras, traduz a dificuldade de reconhecimento pela dedicação, o que pouco favorece relações interpessoais gratificantes. A percepção de baixo controle sobre a sua vida e a falta de autonomia, influenciam na capacidade de priorizar as tarefas diárias de seu trabalho e a tomada de decisões assertivas, tornando o trabalhador mais suscetível à exaustão (ZANELLI, 2010).

Entre as expectativas e as exigências organizacionais, a remuneração é um item de notória relevância, junto com a estabilidade, a qualidade dos relacionamentos, oportunidades de crescimento, aprendizagens e reconhecimentos, neste cenário é inegável o interesse pela representação do conjunto de valores do trabalhador para o equilíbrio de interesses. O bem-estar pode ser conquistado quando a convivência é sustentada em respeito mútuo, compromisso e contribuição para o bem-estar da coletividade organizacional (ZANELLI, 2010).

A qualidade de vida está estreitamente relacionada ao significado do trabalho, se o vemos exclusivamente como uma forma de obter recursos financeiros, esse trabalho terá qualidade se for bem remunerado. Contudo, se incidimos outro significado a ele, a qualidade dependerá de variáveis como horário, supervisão, férias, possibilidade de promoção, nível exigido de responsabilidade e de criatividade, etc. A qualidade de vida implica condições objetivas, como segurança, salário, horário, nível de participação, etc.; e outras subjetivas interligadas as variáveis de satisfação do trabalhador. O protagonista deste cenário passou a ser as necessidades individuais, mais do que as condições materiais do trabalho. Neste processo, os colaboradores aspiram a construção de uma identidade pessoal e profissional satisfatória, que proporcione prestígio social, permitindo o desenvolvimento de habilidades e competências que ultrapassem uma remuneração justa (BERNAL, 2010).

A dimensão das políticas organizacionais tem importância crucial nos valores que perpetuam as atitudes e comportamentos da organização. Assim como a promoção de colaboradores mal preparados ou imaturos, com limitadas competências interpessoais, que acabam chegando a liderança apenas por habilidades técnicas ou econômicas. Os conflitos interpessoais não resolvidos afetam o grupo, consomem energia, enfraquecem o convívio e fomentam uma rede de intrigas e comportamentos imaturos. Neste conjunto de fatores a organização deve valorizar aspectos humanos nas práticas de trabalho e estabelecer políticas conscientes pela manutenção de uma cultura de bem-estar coletivo (ZANELLI, 2010).

A dimensão do bem-estar profissional engloba a autonomia, a aspiração e as competências profissionais, conceitos que sustentam aspectos ligados a motivação no trabalho, ao desejo de crescer na empresa, a autoeficácia e a realização no trabalho (GOMIDE, et al., 2012).

Uma organização positiva é concebida, quando o colaborador percebe que pode confiar nela, sente um suporte e tem a percepção de que ela é justa para com ele, tanto na distribuição de recursos financeiros quanto nos métodos adotados para essa distribuição, esse conjunto de fatores tende a proporcionar mais alegria, satisfação e comprometimento afetivo com a organização (CHIUZI; SIQUEIRA; MARTINS, 2012). Existem evidências de que colaboradores com níveis altos de contentamento com o trabalho planejam menos afastar-se das empresas onde trabalham, além de apresentarem menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade (BERNAL, 2010).

### **2.3 Bem-estar na transição para a aposentadoria**

O bem-estar caracteriza-se como a representação subjetiva sobre avaliações de seu estado biopsicossocial, logo está relacionado com as vivências afetivas, positivas e a avaliação geral da satisfação com a vida (MENDONÇA, et al., 2012).

O planejamento de carreira, antecipa os caminhos a serem trilhados e orienta a pessoa para novas possibilidades de reflexão e ação em atividades que lhe interessam e motivam. O rompimento brusco da rotina já automatizada no decorrer dos anos potencializa desajustes nos espaços da vida pessoal. Logo, facilitar esse processo, repensando projetos de vida é recomendado (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

O aumento da expectativa de vida e a redução da taxa de natalidade, combinado ao processo de globalização, provocam inúmeros desafios nas organizações que devem promover o bem-estar de todos os colaboradores, considerando o contexto do envelhecimento populacional. Equipes intergeracionais compostas por colaboradores com idades variadas, é uma tendência que precisa acompanhar políticas de promoção de bem-estar que antecipem os possíveis conflitos entre gerações, visando o engajamento das equipes de trabalho (FRANÇA, 2012).

A disponibilidade de um tempo maior pode trazer um prazer imediato para quem vive em uma rotina estressante, porém, essa liberdade pode ser angustiante para outros que supervalorizam o trabalho em suas vidas. A adequada administração do tempo é uma oportunidade de mudança, de ter uma vida diferente, de concretizar projetos pessoais, desenvolver atividades de lazer ou ter um descanso prorrogado, sem prazo para terminar (FRANÇA, 2012).

O processo de construção de uma aposentadoria saudável deve começar no início da carreira. O planejamento deste processo objetiva desenvolver habilidades e recursos cognitivos para promover uma vida pós-carreira com mais qualidade, para isso é fundamental envolver-se em grupos na comunidade, fortalecer a rede de apoio e o papel das instituições de trabalho, com o intuito de esclarecer desmistificações ligadas a aposentadoria e construir ações de responsabilidade social com novas perspectivas de enfrentamento para esta etapa da vida (ZANELLI; SILVA; TORDERA, 2013). A preparação para o pós-carreira é um benefício que vem sendo disponibilizado pelas organizações para compreender as expectativas e ansiedades inerentes ao período da pré-aposentadoria, objetivando o compartilhamento de informações deste momento de vida, despertando oportunidades para o autoconhecimento, descobertas de potencialidades e novas alternativas de prazer e crescimento pessoal (PEREIRA; GUEDES, 2012).

O pós-carreira deve ser experienciado como uma fase de novos aprendizados e descobertas de atividades significativas que ocasionem realização pessoal. A interação social com indivíduos que estão passando pelo mesmo momento de vida, promove a percepção de características e sentimentos semelhantes entre os participantes, o que predispõe à formação de uma identidade grupal que promove a união, a formação saudável de vínculos e trocas afetivas. O desligamento do mundo do trabalho necessita de preparação, de aceitação e de planejamento de um projeto de vida que possibilite um pós-carreira vivido de forma ativa. As organizações devem assumir o compromisso social de apoio e de orientação para que esta etapa da vida possa ser sentida como um novo tempo (PEREIRA; GUEDES, 2012).

A aposentadoria é vivenciada muitas vezes como um momento de crise de identidade com o término formal da vida profissional. Sentimentos de mal-estar devido a quebra da rotina, isolamento social, problemas de saúde e dificuldades financeiras, muitas vezes acompanham a aposentadoria (ZANELLI; SILVA; TORDERA, 2013). Para a maioria dos profissionais é uma fase caracterizada por sentimentos confusos e ambivalentes que mobilizam angústias, dúvidas, alternâncias de humor, doenças psicossomáticas e medo de perder o status de estar na ativa. O isolamento social pode incidir da falta de contato com os colegas e com o ambiente de trabalho, além da perda do papel profissional, da diminuição do padrão de vida anterior e o medo de não saber como ocupar o tempo livre ao retornar para casa. Entende-se que quanto maior a variedade de atividades e ocupações no uso do tempo e quanto mais ativa for a participação da rede de apoio na decisão de aposentar-se, mais bem-sucedida será vivenciada esta transição (PEREIRA; GUEDES, 2012).

Habitamos uma sociedade da lógica, que estigmatiza e rotula negativamente o ser velho, ao mesmo tempo em que valoriza aquele que é jovem, que produz e reproduz sua espécie. Na contramão das culturas orientais reproduzimos um modelo de produção onde o idoso é discriminado e excluído da vida social e das decisões estratégicas (PEREIRA; GUEDES, 2012).

O bem-estar na aposentadoria demanda uma visão multidimensional, sob a ótica subjetiva e objetiva, individual e coletiva. Neste cenário, a promoção da educação deve ser utilizada tanto para os novos colaboradores quanto para os colaboradores mais velhos, pois além de ampliar o potencial humano, facilita a realização de novos interesses pessoais e a retomada de antigos ideais. A educação ao longo da vida favorece o desenvolvimento de habilidades para relacionamentos mais saudáveis na aposentadoria (FRANÇA, 2012).

Pessoas com bom nível decisório, que exploram novas possibilidades, além de segurança na tomada de decisões e constância no planejamento de suas vidas apresentam-se mais favoráveis a reintegração, comparando-se com indecisos com dificuldade na flexibilização de certezas, na busca de novas possibilidades e no planejamento antecipatório (ZANELLI; SILVA; TORDERA, 2013). O momento da aposentadoria abrange um processo de autoconhecimento que envolve crenças e emoções a partir de experiências e visões de mundo de cada indivíduo (ZANELLI; SILVA; TORDERA, 2013).

O trabalho além de representar um meio de sobrevivência, funciona como um socializador que garante uma identidade social. Por consequência, desligar-se da área profissional não é uma tarefa fácil, avaliando que vivemos em uma sociedade que supervaloriza o trabalho e despreza o tempo livre. Somos constantemente educados para trabalhar, e não para relaxar. O ócio nos desperta sentimentos de culpa e inadequação. Somos estimulados a iniciar a carreira profissional, mas pouco nos ensinam sobre como conduzir a vida após a aposentadoria. Desta forma, o contexto aumenta o apego e gera sofrimento no desligamento da atividade laboral (PEREIRA; GUEDES, 2012).

### **3. Metodologia**

O presente estudo segue as características de uma pesquisa qualitativa, trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que descrevem fenômenos na sua totalidade (MINAYO, 1998).

Centrando-se na exploração e descrição de elementos contemporâneos do universo do trabalho, esta pesquisa exploratória e descritiva objetivou maior familiaridade com o tema para torná-lo explícito. O delineamento da pesquisa exploratória envolve, geralmente, o levantamento bibliográfico, experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão, possibilitando uma visão geral do fato investigado, sendo classificada como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Já a pesquisa descritiva, objetiva a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis ou a natureza dessa relação. Este grupo de pesquisa, em conjunto com a exploratória se preocupa com a atuação prática, sendo comumente solicitada por organizações (GIL, 2010).

Os descritores “trabalho e carreira”, “qualidade de vida” e “aposentadoria” foram explorados através da coleta de dados que teve início em agosto de 2014 a maio de 2015. Contudo, a pesquisa com foco em práticas de empresas como a Unimed, trouxe o conceito de ensinar a pensar e viver saúde com produtividade. Assim como a Fras-le, que viabiliza meios para a construção de novos caminhos do crescimento profissional a partir do desenvolvimento de carreira. Já a Braskem, através da reflexão de vida e carreira, prepara os colaboradores para a transição rumo à aposentadoria.

A definição dos cases ocorreu devido as suas práticas que promovem além da prosperidade econômica o bem-estar e a promoção da saúde de seus colaboradores. As informações se consolidaram a partir da análise da premiação Top Ser Humano ABRH-RS 2013 e 2014, além da revista *Você S/A*, na edição de outubro de 2014, que trata das organizações que são referência em gestão de pessoas no Brasil. Os dados relativos aos cases de empresas foram extraídos de materiais disponibilizados nos sites e enviados via e-mail pelas empresas (“As Melhores Empresas para Você Trabalhar 2014”, *Você S/A*, p. 252-327).

A investigação de conteúdo representa um conjunto de técnicas que possui características tais como objetividade, sistematização e inferência de conhecimentos (BARDIN, 2011). Esta apreciação se inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos. A análise temática conecta o tema representado através de uma palavra, frase ou resumo que a partir de uma frequência expressiva podemos explorar o sentido da comunicação oriunda nas fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (GOMES, 2011).

Dados coletados em livros, artigos e revistas, serviram de referencial para o estudo, visando descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo para extrair suas características e significados.

## **4. Análise e Discussão dos Resultados**

### **4.1 Trabalho e carreira na contemporaneidade**

O trabalho faz parte da construção de nossa identidade. A ideia de carreira não é uma realidade estática e momentânea e nem uma trajetória determinada pela organização. O colaborador é um sujeito ativo, que interage com outras pessoas e com os sistemas sociais e institucionais, nos quais está inserido (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

A partir de reportagens analisadas sobre a empresa Fras-le, que é uma indústria do ramo metal mecânico, e faz parte do grupo de empresas Randon, pesquisou-se o Programa Trilhas de Carreira, implantado na empresa em 2010. O objetivo deste programa é traduzir aos colaboradores, de forma clara, as possibilidades de crescimento dentro da organização a fim de direcionar o seu desenvolvimento profissional de acordo com as suas expectativas, proporcionando além do crescimento profissional a retenção de talentos na empresa.

O planejamento de carreira individual é um processo que exige tornar-se consciente de si mesmo, identificar metas relacionadas a carreira, programar o trabalho, a educação e outras experiências de desenvolvimento, a fim de alcançar objetivos de carreira. Este planejamento constrói-se a partir do autoconhecimento e do conhecimento do ambiente organizacional que resulta no estabelecimento do plano de carreira (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013). Pontes (2013), seguindo esses princípios, analisa que a carreira individual parte do pressuposto de que a pessoa tem objetivos e os persegue ao longo de sua trajetória profissional. Para que os objetivos se concretizem, é necessário que as pessoas possuam um plano de desenvolvimento individual bem definido.

Na Fras-le, de acordo com os documentos examinados, o processo de desenvolvimento de carreira é uma via de mão dupla, onde cabe ao colaborador buscar melhor formação, desenvolver-se continuamente através de treinamentos, leituras, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho e com os resultados e metas da empresa. Neste cenário, cabe à empresa manter o programa em funcionamento, praticar remuneração compatível com o mercado, promover o recrutamento interno, realizar a avaliação de desempenho, além de oportunizar o desenvolvimento, de acordo com a função desempenhada. Na empresa, o crescimento profissional pode acontecer através do crescimento vertical (promoção) e crescimento horizontal (mérito). Segundo Pontes (2013), o desenvolvimento do colaborador é resultado da junção de fatores como a disposição do profissional para se qualificar e oportunidades que lhe são oferecidas na organização.

A gestão de carreira torna-se um conjunto de políticas e práticas destinadas a promover o comprometimento, a satisfação e o desempenho no trabalho, articulando projetos individuais e organizacionais com sensibilidade para as necessidades diferenciadas de trabalhadores em diferentes contextos laborais (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

Segundo a empresa Fras-le, o programa Trilhas de Carreira gerou uma significativa mudança cultural na organização, que passou a motivar e estimular seus funcionários a buscarem desenvolvimento técnico e pessoal, além de oportunizar um olhar diferenciado sobre as oportunidades. O programa, que se destina a todos os colaboradores, exceto aos cargos de gestão que são conduzidos pelo programa Sucessão de Gestores, oferece a possibilidade de alinhamento entre os projetos de desenvolvimento de pessoas (plano de treinamento e desenvolvimento) com as estratégias da organização, trabalhando aspectos de crescimento profissional, compartilhando responsabilidades e considerando o real interesse de seus funcionários em áreas afins e cargos alvos.

Portanto, o desenvolvimento de carreira deve ter um caráter sistêmico e flexível, sendo visto como parte integrante da estratégia organizacional de longo prazo, com programas e atividades conectadas com as características de diversos segmentos da força de trabalho e cultura empresarial (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

### **4.2 Qualidade de vida e ambiente de trabalho**

O trabalho como atividade vital que garante a satisfação de necessidades de produção e reprodução, é uma prática universal e uma realização social que carrega condicionamentos e possibilidades. Sua materialização pode ser marcada negativamente pela dominação e exploração ou mostrar-se como uma expressão de prazer e criação coletiva na superação de limites (CATTANI; HOLZMANN, 2011).

A cooperativa médica, Unimed Porto Alegre, a partir das reportagens analisadas referentes ao programa Viver Bem, implantado na empresa em 2012, objetiva, a curto prazo, ensinar, esclarecer e induzir mudanças de hábitos que propiciem a redução do estresse e adoção de uma alimentação saudável. Em médio e longo prazo, tem a finalidade de fazer com que os colaboradores passem a utilizar de forma regular os serviços oferecidos pela Casa Bem-Estar, um espaço da Unimed que é focado no cultivo de hábitos saudáveis, oferecendo variadas atividades tanto para colaboradores como para clientes.

Ao implantar o programa, a Unimed se preocupou em conhecer a realidade e as demandas do seu público alvo, a

partir de um olhar integrado, considerando que vivemos uma realidade não fragmentada, onde trabalho, lazer, vida em família, tecem-se em uma rede complexa. Segundo Bernal (2010), é possível, por ser social, o ser humano necessitar satisfazer tanto suas demandas de sociabilidade e de liberdade, para estar suficientemente satisfeito e comprometido. É preciso reconhecer seu valor como pessoa, oferecendo-lhe respostas as suas necessidades psicossociais, como autoestima, autorrealização, relações interpessoais, etc. Como afirma Abbad, et al., (2013), o processo de aprendizagem é idiossincrático, essa característica implica o conhecimento das diferenças e a produção de soluções e meios adequados aos diversos perfis motivacionais, cognitivos e sociodemográficos das pessoas e dos grupos que integram a organização.

O programa descrito, instrumentaliza seus colaboradores ensinando técnicas de relaxamento e reforçando conhecimentos sobre alimentação, para que de forma consciente e proativa multipliquem saberes para as suas famílias e comunidade. As oficinas e cursos realizados na Casa Bem-Estar são voltadas para a qualidade de vida em todas as etapas do ciclo de vida: da gestação ao envelhecer saudável.

A partir deste programa, a cooperativa promove oficinas com temas sobre a redução do estresse, mudanças de comportamento alimentar, substitutos dos alimentos, informações disponíveis nos rótulos, cuidados no uso de medicamentos para emagrecer e imagem corporal. Segundo Ferreira; Almeida; Guimarães, (2013), a promoção da qualidade de vida no trabalho, implica transformar os contextos produtivos na busca contínua e conjunta do bem-estar das pessoas e da eficiência e eficácia dos processos de trabalho. Para que isso ocorra é fundamental a atuação direta sobre o que está na origem dos indicadores críticos que estão levando a problemas organizacionais/relacionais e ao adoecimento e sofrimento dos colaboradores.

De acordo com o material analisado, a satisfação no trabalho está associada a saúde, ao absenteísmo, a produtividade e também ao bem-estar subjetivo. Logo, fatores psicossociais mostram-se essenciais na determinação do bem-estar no trabalho, através do modo como o colaborador percebe, valoriza e julga esses aspectos (MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2004).

#### **4.3 Bem-estar na transição para a aposentadoria**

A construção de um caminho prospectando a relação entre dedicação ao trabalho e demais espaços da vida pessoal, possibilita novas áreas de interesse para o pós-carreira, incentivando a descoberta de potencialidades e prevenindo conflitos que possam emergir desta etapa (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010).

De acordo com o material pesquisado sobre a empresa Braskem, que atua no segmento químico e petroquímico, foi analisado o Programa Horizontes que focaliza a transmissão do conhecimento, conscientizando os seus colaboradores para a transição a aposentadoria. Neste processo, os colaboradores tornam-se responsáveis pelo seu autodesenvolvimento e plano pós-carreira. A estrutura do programa possibilita a vivência de um momento de passagem natural da vida que exige preparação e planejamento.

Nas reportagens da Braskem, observou-se que a liderança é responsável pela orientação e acompanhamento dos colaboradores no programa que conta com workshops vivenciados em um ambiente de reflexão para a elaboração consciente de um planejamento de vida preventivo, a fim de minimizar o impacto deste período. Atividades de pesquisa, reflexões e exercícios a distância, funcionam como um rito de passagem neste programa que é estruturado em quatro encontros presenciais no decorrer de um ano. Segundo Zanelli; Silva; Tordera (2013), esse é um momento propício para a reflexão e análise de questões pertinentes à própria identidade, às expectativas e às prioridades para o futuro, resgatando atividades que proporcionem a satisfação das necessidades e expectativas adormecidas.

O encerramento do ciclo de atividades acontece em um evento onde participam líderes e familiares em reconhecimento ao legado do colaborador que permanecerá vivo na organização. Nessa perspectiva, Magalhães; Bendassolli (2013), enfatizam que os programas de preparação para a aposentadoria ajudam a preservar e gerir o capital intelectual da empresa, representado por trabalhadores mais experientes em fase de pré-aposentadoria, de modo que, a partir da condição de facilitadores, contribuam na formação dos profissionais mais jovens, antes de seu total desligamento da organização.

O desligamento do mundo do trabalho, traz um sentido de desconstrução de uma realidade psicossocial com formas pré-definidas de pensar, sentir e agir. Desta forma, focar não só no individual, mas também na dimensão familiar pode promover uma vida, no pós-carreira, mais sadia e com qualidade. A preocupação com a aposentadoria, quando canalizada por meio de reflexão, tomada de consciência e redefinição de prioridades pessoais, torna-se eficaz na construção de uma aposentadoria bem-sucedida (ZANELLI; SILVA; TORDERA, 2013).

Neste cenário, cabe destacar que ter clareza nas relações existentes entre valores e comportamentos é imprescindível para a promoção do bem-estar organizacional. Visto que os colaboradores precisam perceber e sentir uma coerência entre os programas organizacionais e as suas demandas. O desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais prepara os colaboradores para a condução do negócio da empresa, auxiliando nas suas escolhas profissionais com maior autonomia e segurança.

Diante disso, está claro que a magnitude do trabalho ocupa um lugar central na vida contemporânea, portanto, merece a adoção de programas que tem como finalidade o desenvolvimento integral do colaborador, o que resulta em maior bem-estar e ecoa no desempenho individual e organizacional, revelando o ambiente sociocultural em que se encontra inserida.

## 5. Considerações Finais

Esta pesquisa buscou levantar aspectos teóricos em conjunto com cases de empresas que pudessem subsidiar uma reflexão sobre o desenvolvimento de carreira, qualidade de vida no trabalho e bem-estar no pós-carreira.

Compete a organização eficaz orientar suas ações para promover o bem-estar, aderindo a políticas e práticas de gestão justas que respeitem as características psicológicas e funcionais dos colaboradores, desenvolvam formas coletivas de aprendizagem, fortalecendo a harmonia, coesão e autonomia. O desafio é desenvolver ações para a promoção de bem-estar, não somente no ambiente de trabalho, mas também fora dele.

Vale ressaltar que a transferência de saberes nos programas citados neste estudo, a partir de oficinas e workshops, proporcionam um alcance amplificado, propondo-se a construção conjunta de formas de intervir na realidade, consolidando um patrimônio contínuo de autocuidado. Os conhecimentos adquiridos podem ser usados em qualquer circunstância, dentro e fora do trabalho. Podem também ser multiplicados, modificando, assim, os hábitos do seu grupo familiar. Porém, cabe ressaltar que na atualidade, a integração entre as áreas é um grande desafio para os gestores, o que muitas vezes contribui para a sensação de isolamento dos colaboradores.

No que diz respeito ao planejamento da aposentadoria, precisa ser pensado de forma precoce e compartilhada, tendo em vista que vai muito além de informar colaboradores sobre saúde física e preparação financeira, incluindo a construção de projetos de continuidade no pós-carreira, o que implica aspectos sociais e emocionais inerentes a essa etapa de vida.

O dinamismo do mercado de trabalho demanda às empresas e aos seus colaboradores novas formas de administrar processos e carreiras. Logo, quando a organização se preocupa com o seu capital humano, administra de forma integrada responsabilidades, agregando autenticidade e velocidade ao negócio, possibilitando o alinhamento de projetos pessoais com as estratégias da organização e considerando o real interesse de seus colaboradores em cargos alvos. O desafio é praticar ações a partir de um conjunto integrado e sinérgico que contribua para o desempenho e qualidade de vida no trabalho.

Ressaltando as limitações deste estudo, tendo em vista seu caráter bibliográfico, destaca-se a necessidade de maior domínio sobre a aplicabilidade, considerando-se as especificidades de cada ambiente, no qual se pretende implantar um programa. Examinando os cases citados, foram encontradas dificuldades em obter informações relativas a efetividade dos resultados alcançados, como essas ações organizacionais repercutem nas diferentes realidades setoriais da instituição.

Neste cenário, sugere-se novas pesquisas sobre formas de mensurar o reconhecimento e valorização dos colaboradores e seus cargos, considerando a satisfação no trabalho e outras variáveis, como a produtividade.

Por fim, muitas questões precisam ser examinadas e repensadas neste contexto dinâmico, onde quanto mais as empresas forem capazes de executar ações de forma flexível e articulada, maiores serão as possibilidades de comprometimento dos colaboradores com os propósitos da organização, contribuindo na construção de sua identidade social. Essa integração de valores é um grande desafio e também uma oportunidade de projetar diferentes alternativas em um futuro com produtividade e bem-estar.

## Referências

ABBAD, G. S.; LOIOLA, E.; ZERBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem em organizações do trabalho. In: BORGES, Livia de Oliveira.; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **O Trabalho e as organizações:** atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 497-527.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. Disponível em: <<http://www.abrhrs.com.br/top/>>. Acesso em: 27 abr. 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.

BERNAL, A. O. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado:** como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2010. 243 p.

BRASKEM. Disponível em: <<http://www3.braskem.com.br/upload/rao/2010/pt/pdf/capitulos/dimensao-social.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2015.

CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2.ed. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 7-13.



CHIUZI, R. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. **Mudanças - Psicologia da Saúde**, São Paulo, v. 20, n. 1-2, p. 31-40, Jan.-Dez. 2012. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/MUD/article/view/3244/3292>> Acesso em: 05 Out. 2014.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996. 172 p.

EMPRESAS RANDON. Disponível em: <<http://www.randon.com.br/pt/news/v/empresas-randon/empresas-randon-conquistam-premios-top-ser-hu>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

FERREIRA, M. C.; ALMEIDA, C. P.; GUIMARÃES, M. C. Ergonomia da atividade: uma alternativa teórico-metodológica no campo da psicologia aplicada aos contextos de trabalho. In: BORGES, Livia de Oliveira.; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **O Trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 557-580.

FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 285-288.

FRANÇA, L. Bem-estar e qualidade de vida na aposentadoria. In: FERREIRA, Maria Cristina; MENDONÇA, Helenides (Orgs.). **Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. p. 323-347.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: UNESP, 1991. 156 p.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. 108 p.

GOMIDE JÚNIOR, S.; OLIVEIRA, Á. F.; MACHADO, G. N.; VASQUES-MENEZES, I. Gestão de recursos humanos e saúde das organizações. In: FERREIRA, Maria Cristina; MENDONÇA, Helenides (Orgs.). **Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. p. 303-322.

MAGALHÃES, M. O.; BENDASSOLLI, P. F. Desenvolvimento de carreiras nas organizações. In: BORGES, Livia de Oliveira.; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **O Trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 433-460.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B.; LATORRE, M. R. D. O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Revista Saúde Pública**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 55-61, Fev. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102004000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102004000100008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 05 Out. 2014.

MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; PORTO, J.; ZANINI, D. S. Saúde, qualidade de vida e bem-estar: limites e interfaces teórico-metodológicas. In: FERREIRA, Maria Cristina; MENDONÇA, Helenides (Orgs.). **Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. p. 11-29.

MINAYO, M. C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 1998. 269 p.

PEREIRA, T. M. F. R. A.; GUEDES, S. S.. Novo Tempo - A experiência de implantação do programa de preparação para o pós-carreira no IFRN. **HOLOS**, v. 4, n.1, p. 158-177, Set. 2012. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/676/579>>. Acesso em: 09 Nov. 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 14. ed. São Paulo: LTr, 2013. 416 p.

REVISTA VOCÊ S/A AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR 2014. São Paulo: Outubro, 2014. 338p.

UNIMED PORTO ALEGRE. Disponível em: <<http://www.unimedpoa.com.br/produtos-complementares/beneficios/casa-bem-estar/12437.aspx>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2010. 128 p.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466-491.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. **Orientação para aposentadoria nas organizações de**

**trabalho:** construção de projetos para o pós-carreira. Porto Alegre: Artmed, 2010. 143 p.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; TORDERA, N. Orientação para aposentadoria e gestão de pessoas nas organizações. In: BORGES, Livia de Oliveira.; MOURÃO, Luciana (Orgs.). **O Trabalho e as organizações:** atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 644-665.