

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS  
CURSO DE PSICOLOGIA

**LUANDA ISNA DOS SANTOS QUEIROZ**

**AS CONDIÇÕES FACILITADORAS COMO RECURSO PARA CONSTRUÇÃO DO  
CLIMA ORGANIZACIONAL HUMANIZADO**

SÃO LUÍS – MA

2021

**LUANDA ISNA DOS SANTOS QUEIROZ**

**AS CONDIÇÕES FACILITADORAS COMO RECURSO PARA CONSTRUÇÃO DO  
CLIMA ORGANIZACIONAL HUMANIZADO**

Monografia apresentada ao curso de Psicologia da  
Universidade Federal do Maranhão como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Santos Leal

SÃO LUÍS – MA

2021

Queiroz, Luanda Isna dos Santos

As condições facilitadoras como recurso para construção do clima organizacional humanizado / Luanda Isna dos Santos Queiroz. - São Luís, 2021.

50 f.

Monografia (Graduação) - Curso de Psicologia, Universidade Federal do Maranhão, 2021.

Orientador(a): Prof. Dr. Carlos Santos Leal.

1.Clima Organizacional. 2.Condições facilitadoras. 3.Trabalho. I.Leal, Carlos Santos. II. Título.

CDU:658.3

**LUANDA ISNA DOS SANTOS QUEIROZ**

**AS CONDIÇÕES FACILITADORAS COMO RECURSO PARA CONSTRUÇÃO DO  
CLIMA ORGANIZACIONAL HUMANIZADO**

Monografia apresentada ao curso de Psicologia da  
Universidade Federal do Maranhão como requisito  
para obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Carlos Santos Leal (Orientador)**

Prof. Dra. Carla Vaz dos Santos Ribeiro

---

1º Examinador

Prof. Dr. Jadir Machado Lessa

---

2º Examinador

Prof.<sup>a</sup> Dr. Francisca Moraes da Silveira

---

Suplente

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me fornecido forças e aconchego nos momentos difíceis. Gratidão a ele por conseguir perceber que me graduar em um período de pandemia, também é um gesto de sua graça e bondade.

Aos meus pais, Francisco Queiroz e Welgeny Queiroz, por me alertarem que apenas com o estudo seria possível conquistar conforto na vida e por me ensinarem valores necessários para ser alguém que respeita a si mesma e ao próximo.

Ao meu orientador, Dr. Carlos Leal, por me ajudar a me reaproximar com entusiasmo dos estudos e por me fazer entender que eu poderia falar de um tema universal, mas colocando minhas singulares. Por ter me acolhido e compartilhado um pouco do seu tempo e experiência para que eu conseguisse realizar um dos maiores sonhos da minha vida.

A minha irmã, Fernanda Queiroz, por ser minha referência de irmã mais velha, por desde pequena ter me ensinado a gramática da língua portuguesa e por torcer pelo meu sucesso.

Ao meu irmão, Pedro Queiroz, por ser um exemplo diário de persistência e humildade e por admirar sua postura ética diante de sua prática profissional.

Ao meu namorado, Luiz Roberto, por ser meu companheiro de missões diárias e por sempre reforçar o discurso que ainda estou no início de uma carreira memorável como psicóloga.

Aos meus amigos da UFMA, especialmente, Júlia Milhomens, por me acompanhar em todas minhas fases da graduação, por ter me presenteado com lanches deliciosos em dias exaustivos de estudo e por ser um ser humano especial que esteve comigo em diversos momentos de luz e de escuridão.

Aos meus amigos da Novamente- Empresa Junior de Psicologia da UFMA, especialmente, Wesley, Valéria, Adriana, Ester, Fook, Priscila e Milla por construírem projetos, memórias e vivências de trabalho extremamente grandiosas que me fortaleceram como profissional.

Ao meu líder, Rafael Sampaio, por ter apostado em mim e por conseguir enxergar talentos e potencialidades que ultrapassam o aspecto teórico.

A Vitae Desenvolvimento Empresarial, por ser um ambiente de trabalho de constantes aprendizagens a nível pessoal e profissional.

## RESUMO

A presente pesquisa utiliza-se como fundamentação teórica a psicologia humanista, especificamente as condições facilitadoras propostas por Carl Rogers e a psicologia organizacional e do trabalho, e suas temáticas voltadas para o clima organizacional e qualidade de vida. Aprofundou-se na conceituação de clima organizacional, bem-estar nas organizações, atitude empática, aceitação positiva incondicional e congruência no contexto organizacional. Trata-se de um estudo qualitativo enquanto abordagem, exploratório em seu objetivo e de revisão bibliográfica enquanto procedimento. O trabalho compõe-se dos seguintes capítulos: 1. Percurso, 2. Caminho Metodológico, 3. Fundação Teórica: 3.1: Trabalho: o conceito da palavra, 3.2: Trabalho: da pré-história a contemporaneidade, 3.3: Contexto histórico das relações de trabalho no Brasil, 4: Humanismo, cultura e clima organizacional, 5: As condições facilitadoras e o clima organizacional humanizado e 6. Considerações Finais, onde neste faz-se a partir da atitude fenomenológica uma compreensão da experiência e dos dados coletados, e por fim as Referências. Ressalta-se que para Rogers (1986), o ambiente organizacional estruturado com rígidas e autoritárias hierarquias, não constitui “um clima facilitador” para as transformações humanas, para a qualidade de vida, saúde e boa relação do ser humano com seu trabalho. Na percepção do autor, o clima propício ao crescimento seria um clima resultante de confiança e fluidez na comunicação.

Palavras-chaves: Clima Organizacional. Condições facilitadoras. Psicologia Humanista. Trabalho.

## **ABSTRACT**

This research uses humanistic psychology as theoretical foundation, specifically, the facilitating conditions proposed by Carl Rogers and organizational and work psychology, and its themes focused on organizational climate and quality of life. We delved into the conceptualization of organizational climate, well-being in organizations, empathic attitude, unconditional positive acceptance, and congruence in the organizational context. This is a qualitative study as an approach, exploratory in its objective, and literature review as a procedure. The work is composed of the following chapters: 1. Introduction, 2. Methodological Approach, 3. Theoretical Foundation: 3.1: Work: the concept of the word, 3.2: Work: from prehistory to contemporaneity, 3.3: The historical context of work relations in Brazil, 4: Humanism, culture, and organizational climate, 5: The facilitating conditions and the humanized organizational climate, and 6. Final Considerations, where the phenomenological attitude is used to understand the experience and the data collected, and finally the References. It is noteworthy that for Rogers (1986), the organizational environment structured with rigid and authoritarian hierarchies does not constitute "a facilitating climate" for human changes, for quality of life, health, and a good relationship between the human being and his work. In the author's perception, a climate conducive to growth would be one resulting from trust and fluidity in communication.

**Keywords:** Organizational Climate. Facilitating conditions. Humanistic Psychology. Work.

## **LISTA DE SIGLAS**

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas.
ACP	Abordagem Centrada na Pessoa.
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.
LILACS	Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde.
PePSIC	Portal de periódicos eletrônicos de Psicologia.
SciELO	Scientific Electronic Library Online.
UFMA	Universidade Federal do Maranhão.

## SUMÁRIO

<b>1 PERCURSOS</b> .....	10
<b>1.1 Introdução</b> .....	13
<b>2 CAMINHO METODOLÓGICO</b> .....	16
<b>2.1 Aspectos éticos</b> .....	19
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	20
<b>3.1 Trabalho: o conceito da palavra</b> .....	20
<b>3.2 Breve histórico do trabalho: da pré-história à contemporaneidade</b> .....	21
<b>3.3 Contexto histórico das relações de trabalho no Brasil</b> .....	25
<b>4 HUMANISMO, CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	30
<b>4.1 Conceito de organização e papel da Psicologia Organizacional</b> .....	34
<b>4.2 As condições facilitadoras no ambiente laboral</b> .....	37
<b>5 AS CONDIÇÕES FACILITADORAS E O CLIMA ORGANIZACIONAL HUMANIZADO</b> .....	40
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	48
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	51

## 1 PERCURSOS

A trajetória de um estudante de Psicologia em uma Universidade pública pode gerar vários momentos de entusiasmo e envolvimento com o curso, mas também pode gerar diversas sensações onde a obrigação, a cobrança ou o sentimento de incapacidade para lidar com o aspecto acadêmico e emocional podem vir a ser desafiadores.

Sobre meu percurso acadêmico tenho que começar esclarecendo sobre a escolha do curso de Psicologia, pois foi uma conquista árdua devido aos entraves gerados pelo processo de ingresso em uma faculdade pública. Assim, com uma formação estudantil realizada em escolas de cooperativa ou escola pública tive grande dificuldade em me adaptar as provas de vestibular e a dinâmica de concorrência onde familiares e amigos fortaleciam, constantemente, o pensamento que só passariam “os melhores”. No primeiro vestibular deparei-me com a reprovação e com a escolha de iniciar os estudos no curso de Pedagogia, mas após um ano busquei arduamente desprender de maior esforço para conquistar a aprovação no curso de Psicologia.

Após, finalmente, ingressar na graduação de Psicologia, não me dediquei aos estudos, como seria o previsto após a aprovação. Com diversos conhecimentos novos e com o hábito de negligenciar os conteúdos que não tive afinidade, obtive retornos negativos a nível acadêmico e notas baixas logo de início, fato que ocasionou reprovações em algumas disciplinas e desde primeiros períodos já fui “taxada” como uma aluna que estava “atrasada” no curso. Nessas ocasiões sentia-me desanimada e incapaz de acompanhar tudo que a graduação exigia de preparo teórico e emocional.

Em diversos momentos, quando o aspecto emocional estava comprometido havia consequências negativas nas notas. Por volta da metade do curso cheguei a sentir uma exaustão que considerava inexplicável. Realizei inúmeras cobranças pessoais por acreditar que deveria aproveitar mais a graduação, já que havia aberto mão de outro curso e dedicado notório esforço para estar naquele lugar.

Sorte que em períodos conturbados da vida também pode haver boas surpresas e, nesse caso, a amizade sempre estará nesse cenário de surpresas boas. Rememoro aqui um grande amigo de classe que foi um dos membros da Empresa Júnior de Psicologia da UFMA- NovaMente e em conversas informais sempre trazia em suas falas grandes aprendizagens relatando os trabalhos em grupo realizados na empresa.

Devido ao incentivo desse amigo, no final de 2016, resolvi realizar a inscrição no seletivo para ingressar na Empresa Júnior de Psicologia. Recordo-me que realizei as etapas do seletivo entusiasmada e confiante: com uma sensação que era rara de ser sentida antes de qualquer tipo de processo seletivo acadêmico. A confiança, aparentemente, fez diferença e fui selecionada para ingressar na NovaMente e administrar uma das diretorias da empresa, ciente que estaria assumindo grandes responsabilidades.

Por fim, agora irei vos apresentar, resumidamente, as melhores experiências da minha vida e da graduação, que foram vivenciadas durante o período na NovaMente.

A Empresa Júnior de Psicologia da UFMA- NovaMente tem como um dos objetivos fazer com que os alunos realizem serviços de Psicologia Organizacional e do Trabalho, na prática. Assim, os conhecimentos da sala de aula onde diversas vezes os visualizei através de uma relação asséptica e fria, finalmente, começaram a ganhar vida e sentido.

Ingressar na Novamente me fez renascer no curso e na vida, pois essa experiência possibilitou mudanças brutais diante de minhas concepções sobre aprendizagens quando me deparei com diversas situações em que uma equipe depositava constante confiança em mim. Dessa maneira, na atuação prática, havia congruência com os assuntos ministrados em sala de aula.

O trabalho na Empresa Júnior me fez eclodir em qualidades e descoberta de novas habilidades, de uma maneira absurdamente improvável e inesperada para mim, naquele momento de vida. Além disso, as relações construídas e o desenvolvimento pessoal e profissional, durante este período na empresa, foram indescritíveis e os momentos de aprendizagens eram calorosos. Na época, minha rotina incluiu finais de semana inteiros priorizando as atividades da empresa, com colegas da NovaMente, desenvolvendo projetos e acumulando vivências cheias de Psicologia, empatia, diálogo, aceitação, crescimento, amizade e sentido. Nesses momentos, de fato, me sentia uma profissional em formação.

São muitas lembranças extraordinárias dessa época, rememoro aqui certo episódio em que seria indispensável uma conversa com um cliente para assinar um contrato de um serviço de Recrutamento e Seleção. Diante da notícia fui representar a equipe com o coração acelerado e com pensamentos receosos, mas após duas horas de conversa e troca de ideias sobre Psicologia Organizacional com o cliente, o contrato foi assinado. E, sem dúvidas, sentir a emoção de dividir essa conquista com os colegas de trabalho foi uma das melhores sensações da minha vida.

Quando rememoro essa experiência consigo me emocionar ao perceber, na prática, que uma equipe unida e com mesmos objetivos fortalece indescritivelmente a qualidade dos seus serviços. Esse pensamento, também, foi um dos melhores e maiores aprendizagens que a equipe da Novamente me proporcionou nos anos de 2016 a 2019.

No entanto, após esses anos de envolvimento com a Empresa Júnior, tive que me ausentar gradativamente das atividades da empresa devido às obrigações em outro estágio na área de Psicologia Jurídica, onde que seria melhor remunerada.

Esse período adquiri conhecimentos sobre a área Jurídica, mas foi um período conturbado e cheio de angústias, pois estava exercendo um trabalho em que não me sentia motivada. No entanto, tive resistência para solicitar demissão do estágio devido à remuneração proporcionar conforto e devido ao status e expectativas que minha família depositou em mim após aprovação em um estágio cobiçado de um órgão público.

Nestes períodos de insatisfação participei de alguns seletivos e recebi muitos retornos negativos sinalizando que havia sido reprovada. Entre entrevistas e reprovações conheci um profissional, que hoje tenho como referência na área de Psicologia Organizacional, que durante uma reunião individual me fez a seguinte pergunta “como você se visualiza daqui a cinco anos, Luanda?”

Comecei a pensar bastante sobre esse questionamento e nesse mesmo dia meu coração ficou acelerado das 8:00 da manhã as 13:00 da tarde, pois decidi ir ao setor de Recursos Humanos e me desligar do estágio abrindo mão da minha remuneração fixa, precisei tomar essa decisão naquele momento, pois sentia que se eu voltasse para casa iria repensar (como fazia toda semana) e poderia continuar adiando uma decisão que já queria tomar há algum tempo. Não foi uma decisão fácil, a noite tive insônia, inquietações e não tive o apoio e compreensão que esperava da família, mas firmei a decisão com o propósito de ser maior e melhor na área que sentia que possuía grande afinidade.

Após algum tempo, consegui um estágio na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho e, logo de início, consegui participar da execução de um trabalho de Clima Organizacional em uma empresa de grande porte e com mais de 90 anos de atuação no mercado ludovicense. Através desde trabalho consegui ouvir uma grande parcela dos funcionários e sugerir possíveis intervenções baseadas nas percepções destes sobre o ambiente que trabalhavam. Essa experiência foi extremamente valiosa, pois conseguimos desenvolver um trabalho coerente com a

realidade da empresa e as contínuas orientações de campo me fizeram ter uma visão mais sistêmica e concreta dos conteúdos ministrados durante a graduação.

Após os resultados obtidos do trabalho de Pesquisa de Clima Organizacional, novas portas se abriram para a empresa e para mim também. Hoje, já atuando profissionalmente em uma consultoria empresarial, percebo em minha prática o quanto o cuidado com o aspecto humano em qualquer procedimento de trabalho faz a diferença na prática profissional. Assim, busco através desde trabalho de conclusão de curso estudar e me envolver mais com a proposta de ambientes de trabalho mais humanizados e promover futuras reflexões para os profissionais em formação que ingressarem no mercado de trabalho.

Hoje, tenho me tornado uma profissional que dedica parte da vida para desenvolver projetos e pessoas, uma profissional que trabalha para as pessoas. Busco ser uma profissional que reconhece que todo o sistema capitalista pode ser adoeecedor, mas revigoro quando olho para correria do dia a dia e percebo que essa correria também pode levar pessoas a alcançarem progressos inimagináveis. Os próximos passos de atuação profissional ainda não sei exatamente, sei que ainda haverá decisões difíceis, insônias e inquietações, mas também buscarei acreditar que algo pode ser feito para que seja possível viver melhor no trabalho. Afinal, antes de alcançar o título de Psicóloga já sou humana e humanos devem ser tratados com humanidade, no ambiente de trabalho também.

## **1.1 Introdução**

O ambiente do trabalho é o lugar no qual grande parte da população passa a maior parte do tempo de suas vidas, portanto, busca atingir alguns objetivos individuais, como sobrevivência, estabilidade, reconhecimento, entre outros. E assim como as pessoas, as organizações também possuem os seus objetivos a atingirem, mas para tal, dependem também das pessoas e da forma como estas serão orientadas para o alcance das metas traçadas (SANTOS; CARNEIRO, 2010).

Desse modo, as pessoas são indispensáveis para as organizações e estas vêm reconhecendo, cada vez mais, a importância das pessoas para melhor desenvolvimento desta relação e conseqüentemente, maior eficácia nos resultados. Assim, uma das conseqüências desse reconhecimento diz respeito às modificações relacionadas à forma de lidar com esta relação nos contextos organizacionais (SCHMIDT; KRAWULSKI; MARCONDES, 2013).

Nesse sentido, tem-se a psicologia organizacional e do trabalho como possibilidade de gerar relacionamento equilibrado e possibilitar caminhos para articulação entre os objetivos das organizações e das pessoas que nelas se inserem, objetivando manter como processo final a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, e maior produtividade da empresa, mas intermediando para que a produtividade dos trabalhadores não custe a qualidade de vida destes.

Seguindo esta linha de raciocínio, a relação entre as pessoas, ou de forma mais abrangente, o clima organizacional, torna-se assunto importante no contexto do trabalho, pois influencia diretamente o ambiente profissional e, conseqüentemente, o comportamento dos indivíduos dentro das organizações (MARTINEZ; FIORENSE, 2016). Além disso, o estudo sobre o clima organizacional tem sido de extrema importância para promover melhorias dos resultados nas organizações, por exemplo, a relação entre o aumento dos lucros de uma empresa e sua relação com as relações humanas mais harmoniosas no ambiente laboral.

Assim, diante do exposto, afirma-se que através da aplicabilidade das condições facilitadoras das relações humanas defendidos pela psicologia humanista de Carl Rogers, que são: A aceitação positiva incondicional, a Compreensão empática e a Congruência, as organizações podem produzir retornos significativos; os conceitos acima serão aprofundados no capítulo 5. Rogers (1986) esclarece que os sentimentos das pessoas envolvidas num processo, neste caso específico, no processo do trabalho, é o que as fazem permanecer e se desenvolverem em um local. O autor, inclusive, trata dessa importância ao destacar que quando as equipes se comunicam de maneira mais fluída e harmoniosa no ambiente laboral, questões conflitantes que antes eram consideradas de difíceis enfrentamentos e encaminhamentos se tornam mais fáceis de ser solucionadas.

Desse modo, a partir da temática exposta, acredita-se na relevância científica desta pesquisa monográfica na medida em que investiga um assunto bastante atual, que suscita grandes discussões a nível acadêmico e corporativo.

Acredita-se também que a temática possui relevância social na medida que faz uma apropriação das condições facilitadoras propostas por Carl Rogers enquanto recurso para construção de um clima organizacional humanizado.

Destaca-se que o interesse da autora pelo tema dá-se por motivação pessoal, visto sua vontade de aprofundamento teórico para desenvolvimento de uma práxis com maior apropriação de um saber fazer enquanto profissional da área de Psicologia. Ressalta-se que durante a graduação

a autora deste trabalho monográfico teve contato direto com o tema, e isto muito auxiliou para o compreender da importância do papel do psicólogo na mediação de questões relacionadas as relações humanas no ambiente organizacional.

No decorrer dos capítulos enfatiza-se que é importante um olhar mais humanizado para o trabalhador, sua subjetividade, afetividade, condições de trabalho e sua saúde mental. Sabe-se que uma organização deve se preocupar com lucros, mas deve também se preocupar com seus trabalhadores, já que se estes não estiverem bem não haverá a produtividade esperada.

Desta forma propõe-se como Objetivo Geral: Buscar literaturas que aprofundam em questões voltadas ao mundo das organizações, trabalho, clima organizacional, saúde do trabalhador e as atitudes facilitadoras de Carl Rogers. Como Objetivos Específicos visa-se: Estudar teoricamente sobre as organizações e o sentido do trabalho a partir de uma abordagem histórica e etimológica; Investigar sobre o conceito de clima organizacional humanizado e suas contribuições para o bem-estar das pessoas no ambiente do trabalho; Aprofundar no estudo sobre a importância do vivenciar o clima organizacional humanizado nas organizações; Estudar sobre as condições facilitadoras de Carl Rogers como recurso facilitador para a construção do ambiente de trabalho humanizado.

## 2 CAMINHO METODOLÓGICO

Esta investigação monográfica se desenvolve a partir de uma abordagem qualitativa, desta forma visa compreender os conteúdos encontrados a partir dos seus significados, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. A pesquisa qualitativa, como apresentado por Prodanov e Freitas (2013, p.70) é a:

Relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

Portanto, a pesquisa de abordagem qualitativa alia-se à suspensão de métodos e técnicas estatísticas: não há pretensão de quantificar e metrificar dados. Por sua vez, os dados levantados em fontes científicas são apresentados de forma indutiva.

(...) não há preocupação em comprovar hipóteses previamente estabelecidas, porém estas não eliminam a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e a interpretação dos dados. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

De acordo com Gil (2002) no que se refere a categorização dos dados do estudo nas pesquisas qualitativas, o conjunto inicial de categorias, em geral, é reexaminado e modificado sucessivamente, com vista em obter ideais mais abrangentes e significativas sobre o tema explorado.

Enquanto objetivo é um estudo exploratório, visto que através do aprofundamento teórico procura-se conhecer o que autores pensam sobre o tema estudado. Desta forma, o estudo exploratório proporciona ao pesquisador uma maior proximidade com o universo do objeto de estudo. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 51), a pesquisa exploratória “(...) tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento (...)”

Este tipo de estudo permite também ao pesquisador escolher os procedimentos mais adequadas para sua pesquisa, para que possa decidir sobre as questões que necessitam de maior atenção durante a investigação. Durante o estudo exploratório pode-se recorrer a diversos procedimentos, tais como: entrevistas com pessoas que tenham domínio do assunto estudado, pesquisas de campo e análise de outros estudos por exemplo (LAKATOS, 2003).

Cervo e Berviam (1983) afirmam que a pesquisa bibliográfica visa conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas construídas ao longo da história sobre um tema específico. Severino (2007, p.122) corroborando com este princípio escreve: [a pesquisa bibliográfica] “utiliza-se de dados ou de categorias já trabalhados por outros pesquisadores (...) devidamente registrados.”

Para Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema investigado. Portanto, a pesquisa bibliográfica não visa o esgotamento das questões em torno da temática estudada, mas suscitar discussões através do conhecimento científico já existente, assim como apontar as lacunas, e também subsidiar materiais para novas produções.

Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida a partir de material que já foi publicado, composto por livros, artigos científicos, outros, que possibilitarão reunir mais informações acerca desse tema e, conseqüentemente, maior compreensão sobre o mesmo.

Em relação à pesquisa bibliográfica por meio de fontes eletrônicas Martins Junior (2008, p. 49) escreve: “É o tipo de pesquisa na qual o pesquisador busca fontes impressas ou eletrônica (CD e ou internet), ou na literatura cinza, as informações que necessita para desenvolver uma determinada teoria.”

No caso deste trabalho monográfico especificamente, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como procedimento, fez-se portanto, revisão de literatura por meio de livros, artigos, dissertações de mestrado e teses de doutorado e monografias, encontradas na biblioteca da Universidade Federal do Maranhão, e também nas plataformas digitais (SciELO) Scientific Electronic Library Online, (LILACS) Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde, (PePSIC) Portal de periódicos eletrônicos de Psicologia, e periódicos da CAPES, com os seguintes descritores: clima organizacional, atitudes facilitadoras, abordagem centrada na pessoa, qualidade de vida, saúde do trabalhador e psicologia do trabalho.

Os critérios de inclusão foram trabalhos científicos publicados nas plataformas citadas acima e artigos publicados em revistas científicas, disponíveis na íntegra e para acesso público com *download* gratuito em língua portuguesa, livros, capítulos de livros, dissertações de mestrado, teses de doutorado e monografias, contudo não foi estabelecido um corte temporal nesta investigação, pois a intenção é identificar na trajetória da pesquisa

bibliográfica a historicidade e correlação entre as esferas do conhecimento estudada sempre que possível.

Os critérios de exclusão foram: publicações em línguas estrangeiras, artigos duplicados e artigos que não versem sobre a temática aqui estudada.

Em relação aos aspectos teóricos, apoiou-se em fundamentos da psicologia humanista de Carl Roger e autores que estudam a psicologia organizacional e do trabalho, clima organizacional, qualidade de vida e bem-estar no ambiente laboral, assim, após o levantamento bibliográfico feito, fez-se a primeira leitura, em seguida, fez-se o fichamento dos textos a fim de compor os fundamentos estruturantes da pesquisa em construção, buscando construir uma visão mais ampla sobre o tema.

Em relação ao local da pesquisa, esta ocorreu nas bibliotecas da UFMA, em plataformas digitais SciELO, LILACS e PePSIC, com os seguintes descritores: clima organizacional, atitudes facilitadoras, abordagem centrada na pessoa, qualidade de vida, saúde do trabalhador e psicologia do trabalho.

Foram utilizados como instrumentos de pesquisa materiais como: livros, artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutorado e monografias, sendo que o procedimento de coleta de dados ocorreu nas bibliotecas físicas da UFMA e pela internet através da leitura do material levantado. Em relação ao estudo dos dados coletados este se deu a partir do referencial teórico da abordagem centrada na pessoa e autores da psicologia organizacional e do trabalho, clima organizacional e bem-estar, a partir de uma atitude fenomenológica.

Utiliza-se o método fenomenológico como forma de compreender a realidade identificada pelos autores pesquisados. Ressalta-se que o método fenomenológico é apriorístico, ou seja, não se baseia em conceitos previamente definidos para entender a realidade posta. Portanto, é na atitude da descrição dos conceitos e sentidos identificados na literatura estudada que a autora desta monografia se lança frente o tema aqui em apreciação.

No capítulo, Trabalho: o conceito da palavra, realizou-se uma breve explanação sobre o desenvolvimento histórico e etimológico da palavra trabalho, visando esclarecer os significados atribuídos a ela e os seus desdobramentos de sentidos com enfoque no cenário atual de mundo globalizado.

No capítulo denominado: Humanismo, cultura e clima organizacional, busca-se esclarecer o conceito de organização e clima organizacional assim como conhecer sobre as

condições facilitadoras de Carl Rogers no ambiente de trabalho humanizado, e como este pode influenciar o ambiente de trabalho e o comportamento das pessoas dentro das organizações.

No capítulo: As condições facilitadoras e o clima organizacional humanizado, pretende-se aprofundar sobre o entendimento de Clima organizacional humanizado, com enfoque para identificação da importância deste conceito para as organizações e para o trabalhador. Nesse tópico serão destacados os princípios e as peculiaridades que envolvem um ambiente organizacional que também busca o bem estar dos seres humanos.

Nas considerações finais com base na atitude fenomenológica faz-se compreensões, apreciações e discussões dos dados pesquisados a partir dos capítulos citados acima, e também a partir do olhar sensível da pesquisadora desta monografia frente a experiência por ela vivida no percurso desta construção, pois a partir do todo posto a autora transcendeu colocando-se para fora na materialidade aqui lançada. Intenciona-se ainda fazer uma apreciação à luz da literatura estudada visando compreender de que forma as atitudes facilitadoras propostas por Carl Rogers podem influenciar no clima organizacional dos diversos ambientes laborais, mesmo diante dos entraves existentes no mundo globalizado. Além disso, discute-se sobre os caminhos possíveis para haver associações entre lucros e bem estar no trabalho e destaca-se a relevância das condições facilitadoras no âmbito das relações de trabalho como alternativa para desenvolvimento pessoal e organizacional.

## **2.1 Aspectos éticos**

Levou-se em consideração parâmetros éticos em relação a garantia da veracidade das pesquisas bibliográficas presentes na pesquisa, e não houve necessidade de submeter à apreciação da Resolução nº 506 de 2016, publicada pelo Conselho Nacional de Saúde, que versa sobre o processo de acreditação de Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) que compõem o Sistema CEP/CONEP, por não contemplar a presença de seres humanos.

Lembrando que a responsabilidade do pesquisador é indelegável e indeclinável e deve compreender os aspectos éticos e legais que se referem a pesquisa bibliográfica de forma a atender as políticas da lei de plágio e formatação das referências seguindo as normas da ABNT- NBR 6023, para garantir a veracidade das informações presentes no conteúdo da pesquisa.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 Trabalho: o conceito da palavra

Etimologicamente, trabalho vem do latim *tripalium*, que está relacionado ao conceito metafórico de sofrimento ou infortúnio, concepção esta formulada pelo cristianismo (CHAUÍ, 2006). Assim, compreende-se que o trabalho impacta toda dinâmica e contexto da vida do homem, de maneira que, no que tange aos aspectos da saúde mental *versus* trabalho verifica-se que:

O trabalho, conforme a situação, tanto pode fortalecer a saúde mental quanto favorecer a constituição de distúrbios que se expressam coletivamente em termos psicossociais e/ou individuais e em manifestações psicossomáticas e psiquiátricas (SELIGMAN-SILVA, 1994, p.46).

Sobre o tema, faz-se importante mencionar os termos associados a trabalho no senso comum e formalizado em definições de dicionários:

No senso comum, a palavra trabalho possui diversos significados, dependendo do lugar e do contexto utilizado como referência. Assim, encontra-se o trabalho por um lado como realização pessoal, investimento, criação, invenção ou operação humana de transformação da matéria em objeto da cultura; por outro lado, o mesmo é associado à fadiga, cansaço, rotina, e até tortura, operação humana ligada à exploração do semelhante, alienação (SEIDEL, 2015, p.6).

No dicionário, a definição de trabalho aparece como: aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar determinado fim; atividade coordenada de caráter físico ou intelectual, necessária a qualquer tarefa, serviço ou empreendimento; exercício dessa atividade como ocupação permanente, ofício, profissão (LIMA, 2004).

O trabalho também pode ser definido, segundo Albornoz (1994) como: dificuldade e incômodo e pode ser associado a preocupações, desgosto e aflições.

Assim, a palavra trabalho, etimologicamente está dubiamente associada a torturas, mas também explanada enquanto sentimentos relacionados à realização pessoal.

Nessa linha de pensamento, Sabatin (2019) infere que o trabalho está ligado a realização pessoal, pois estar desempregado é uma das maiores preocupações dos chamados trabalhadores ativos, e isso não somente no Brasil. Em todos os países, conforme a autora, os postos de trabalho ocupados pela população ativa é um termômetro da economia e funcionalidade de um país, a relação trabalho e economia também é um determinante social no qual podem ser levantados

dados estatísticos que medem o índice de pobreza de uma população e o seu crescimento econômico.

Diante do exposto, percebe-se que o ato de laborar tem significados singulares, comumente com objetivos voltados para realização econômica, reconhecimento social e satisfação pessoal. Assim sendo, mesmo que cada pessoa vivencie a experiência de estar trabalhando, de forma subjetiva, o trabalho é visto como uma ação necessária para ter um respaldo diante do sistema capitalista que não pode ser visto apenas no sentido econômico, mas também como um sistema que construiu e constrói questões culturais e sociais sobre a percepção do trabalho para o sujeito (CARDOSO, 2007).

De acordo com Ronchi, *et. al* (2018, p. 20):

O trabalho emerge como uma necessidade para todos os indivíduos, mesmo que tenha um sentido distinto e que se distinga trabalho e emprego. O comportamento laboral é uma questão singular do ajustamento dos indivíduos ao seu meio. O ajustamento do sentido do trabalho está na base do processo de evolução da humanidade no decurso da qual emergem as significações biológicas do seu mundo próprio e a dimensão sociocultural. As evidências indicam então que o trabalho pode ser uma necessidade primária, fruto de uma motivação também primária, ou uma necessidade que possa propiciar autorrealização e autoestima.

Assim, ao mesmo tempo que a palavra trabalho comparece associada a algo penoso, o trabalho, na contemporaneidade, assume também um papel central na vida do ser humano. Para melhor entendimento do conceito da palavra trabalho, faz-se necessário tecer breves considerações sobre o histórico do trabalho no decorrer do tempo correlacionando com as mudanças nas relações do ser humano com o trabalho, desde a antiguidade até os dias atuais.

### **3.2 Breve histórico do trabalho: da pré-história à contemporaneidade**

Na conjuntura de dinâmica social, na pré-história, não havia separação da vida e do trabalho, de forma que, o contexto do trabalho era entendido como atividade vital. Posteriormente, na antiguidade surgiu a valorização da atividade intelectual em detrimento do trabalho braçal. Assim, para os gregos e os romanos a liberdade de um homem estava diretamente relacionada ao fato de não precisar ocupar-se com as atividades de sobrevivência (CHAUÍ, 2006).

Para a sociedade da Grécia Antiga, o trabalho era tratado como ocupação destinada a seres vistos como inferiores.

De acordo com Aristóteles (1985), cada indivíduo tem em si os elementos corpo e alma e através destes, serão definidos enquanto comandante e comandado. Sendo que para que o indivíduo assumisse a posição de comandante, a alma deveria governar o corpo e para que fosse definida a condição de escravo o corpo deveria governar a alma. Nas palavras deste:

(...) em toda parte onde se observa a mesma distância que há entre a alma e o corpo, entre o homem e o animal, existem as mesmas relações; isto é, todos os que não têm nada melhor para nos oferecer do que o uso de seus corpos e de seus membros são condenados pela natureza à escravidão (ARISTÓTELES, 1985, p. 15).

Conforme Silva (2014) expõe, o pensamento de Platão também corrobora para reflexões sobre o trabalho ao relatar sobre o plano político da época que restringia a participação política de escravos, comerciantes e artesãos.

O plano político estaria intimamente relacionado ao econômico-trabalhista, pois somente quem é capaz de governar a si mesmo, isto é, aqueles que possuem terras, podem governar os outros. O autor menciona que somente a liberação total da prática mundana do trabalho, abre as possibilidades de dedicar-se à filosofia, às ciências e envolver-se com política. Platão só acreditava em uma elite no poder constituída por uns poucos (oligarquia) que não deveriam se render às tarefas servis da produção.

Consequentemente, na Idade Média o sentido de trabalho já era visto como ofício, servidão ou tradição e a terra era vista como um instrumento de riqueza. (CHAUÍ, 2006).

Nesse período histórico, assim como na Antiguidade, a sociedade era dividida em classes sociais: os sacerdotes, guerreiros e trabalhadores. Assim, “o homem que trabalhava produzia para ambas as outras classes, eclesiástica e militar.” (HUBERMAN, 1981, p. 5).

De acordo com Huberman (1981) a classe dos sacerdotes, formada por membros da Igreja, era uma classe de grande poder e prestígio perante a sociedade. A Igreja ensinava às outras classes sociais sobre o que era tido como certo ou errado em todas as atividades do homem, inclusive sobre as atividades econômicas e ideologias do trabalho.

A Igreja ensinava que, se o lucro do bolso representava a ruína da alma, o bem estar espiritual é que estava em primeiro lugar... Se alguém obtivesse numa transação mais do que o devido, estaria prejudicando a outrem, e isto estava errado. Santo Tomás de Aquino, o maior pensador religioso da Idade Média, condenou a "ambição do ganho". Embora se admitisse, com relutância, que o comércio era útil, os comerciantes não tinham o direito de obter numa transação mais do que o justo pelo seu trabalho. (HUBERMAN, 1981, p.38).

A classe dos guerreiros, nessa época, era caracterizada por sua importância na tarefa de vencer guerras para que fosse possível a conquista de novas terras.

Já a classe dos trabalhadores, estaria responsável pelo cultivo das terras. Conforme Lazzareschi (2007) esclarece que não havia emprego na Idade Média, pois os servos eram arrendatários de terra, devendo trabalhar dois ou três dias por semana na terra do senhor, sem pagamento. Estes, não eram homens livres, com direito de ir e vir, nasciam e morriam no mesmo feudo, que era a terra concedida pelo rei para ser administrada pelos nobres.

Na Idade Moderna, a visão sobre o trabalho é diferente dos períodos anteriores já apresentados. O trabalho ganhou aspectos de mercadoria e a ciência era a razão da medida de todas as coisas. Assim, a ética protestante valorizava o trabalho, e o ócio era uma evasão antinatural e pernicioso. Manter-se através do trabalho, nesse período, já é visto como um modo de servir a Deus: o trabalho é visto como virtude, como caminho religioso para a salvação e a profissão é vista como vocação (ALBORNOZ, 1994).

Assim, as mudanças que ocorreram na sociedade ocidental a nível cultural, político e social possibilitaram rompimentos de pensamentos do período anterior e após a Revolução Industrial e a Revolução Francesa estas mudanças marcam a consolidação do modo de produção capitalista moderno (LAZZARESCHI, 2007).

No que refere às relações de trabalho, estas começam a acompanhar e a se transformar diante do novo período econômico vigente. Nesse período, a sociedade e as relações de trabalho começam a ser vistas conforme os pressupostos do capitalismo.

O emprego passou a existir apenas nas sociedades capitalistas, nas quais os homens são livres e iguais perante a lei. A igualdade jurídica é um dos fundamentos dessas sociedades, como também a desigualdade de fato, e condição essencial para a institucionalização do mercado de trabalho e, portanto, do emprego. O emprego é uma relação contratual de trabalho entre o proprietário e o não-proprietário dos meios de produção e/ou renda pela qual se estabelecem as condições de compra e venda da força de trabalho, isto é, da capacidade para trabalhar dos não-proprietários dos meios de produção, em troca de uma remuneração, um salário. (LAZZARESCHI, 2007, p. 10-11).

No que se refere à Contemporaneidade ou Pós-modernidade, Chauí (2006) destaca que esse período trouxe consigo o desapego às tradições, exaltando a sociedade de consumo, o investimento intelectual e emocional, o sistema de acumulação, propiciando ambiente de instabilidades e forte responsabilização individual.

Assim, seguindo a mesma linha de raciocínio dos períodos anteriores é possível perceber que a sociedade vai mudando algumas de suas estruturas sociais, econômicas e políticas e as estruturas das relações de trabalho também vão se tornando mais dinâmicas e se adequando à sociedade.

Atualmente, a globalização é um dos aspectos de grande destaque quando se fala em contemporaneidade, assim, faz-se importante trazer os ensinamentos de Borges e Yamamoto (2004) os quais apontam cinco pilares de transformações na sociedade trazidas pela globalização. O primeiro, diz respeito a mudanças nas noções de espaço enquanto distância, pela possibilidade de gerir eventos à distância e a capacidade de armazenar informações de forma cada vez mais compacta; o segundo se relaciona com a elevada circulação do capital financeiro e tecnológico, tornando a competição entre as empresas mais intensas e globais; o terceiro está imbricado no aumento da imprevisibilidade dos acontecimentos políticos, sociais e culturais, dificultando a atividade de planejamento; o quarto é o bombardeio de informações e transformações de significados, ampliando a importância da dimensão simbólica e finalmente o quinto é a criação da possibilidade de se viver variadas identidades.

Diante do exposto, é importante destacar a ocorrência de dinamicidade das relações diante do mundo globalizado e a fluidez que elas ocorrem. Sobre o tema, Bauman (2009) expõe que essa é uma questão que propaga nas relações sociais: as pessoas estão criando cada vez menos raízes e essa nova fluidez nas relações também pode refletir no mundo do trabalho.

Para alguns autores contemporâneos, as pessoas têm evitado, na atualidade, vínculos identificatórios fortes. Pois, a identidade e vínculos das pessoas podem se transformar rapidamente, de modo efêmero e fugaz. Acerca da sociedade contemporânea Tonelli e Caldas (2002,p.143) afirmam que:

Independentemente do que sinta, o homem contemporâneo se vê obrigado a apresentar uma imagem positiva, forte, agressiva, de alguém seguro de si, que não necessita dos outros, que segue seguro o seu caminho, aparentemente sem incertezas. Ele tem que ser performático a cada dia. E não importa seu passado ou seu futuro, ele tem que estar hoje muito bem.

Assim, para acompanhar as exigências de ser um homem flexível e facilmente adaptável às novas circunstâncias, o indivíduo contemporâneo não pode se apegar às tradições. A cada momento deve mostrar uma nova versão do seu ser, tão rapidamente quanto os softwares se apresentam (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

A reflexão no prefácio do livro “Desgaste mental no trabalho dominado” também contextualiza um cenário de trabalho em que a sociedade atual, sobretudo, dentro das organizações, vivencia uma luta contínua pela sobrevivência nos aspectos: financeiro, emocional, poder e de status e isso é um estopim para adoecimento mental. Nesse sentido, num curto espaço de tempo as pessoas podem vivenciar situações paradoxais como, por exemplo, ser premiado por determinada ação, projeto ou desempenho e ser demitido ou punido por essa mesma organização; ser promovido pelo ótimo desempenho, mas ser afastado/desligado por não ter atendido as expectativas do novo cargo (DEJOURS, 1992).

Assim, o trabalho na contemporaneidade pode exigir do trabalhador grande desempenho seja no sentido físico, intelectual, psíquico, ou a combinação de todos esses elementos e todas as exigências desse modelo econômico capitalista afetam os trabalhadores, assim como suas constituições psíquicas, inclusive, nas relações de trabalho uma vez que passam por ressignificações ao longo da história da humanidade. Portanto, nesse sentido, podemos perceber tanto aspectos positivos quanto negativos nesse modo de relação do homem com o trabalho nos mais diversos períodos da história.

### **3.3 Contexto histórico das relações de trabalho no Brasil**

Conforme Wosh (2015) é possível classificar as etapas de formação e evolução do mercado brasileiro em dois períodos: período que aborda as relações de trabalho servil e forçado e período a partir de 1930, até os dias atuais em que as relações de trabalho perpassam diferentes cenários econômicos.

Faz-se necessário enfatizar também que algumas características relacionadas à formação histórica, política e social do Brasil influenciaram na evolução do mercado de trabalho brasileiro.

Segundo Furtado (2005) a primeira relação de trabalho estabelecida no Brasil foi o trabalho escravo para agricultura, o qual ocorreu no período em que o Brasil foi colônia de Portugal. Nas palavras do autor:

O início da ocupação econômica do território brasileiro é em boa medida uma consequência da pressão política exercida sobre Portugal e Espanha pelas demais nações europeias. Nestas últimas prevalecia o princípio de que espanhóis e portugueses não tinham direito senão àquelas terras que houvessem efetivamente ocupado (FURTADO, 2005, p.16).

Assim, as terras brasileiras foram ocupadas e o Brasil, enquanto colônia de Portugal, atendia às necessidades impostas pelos seus colonizadores. De acordo com Wosh (2015), o interesse pela exploração de riquezas naturais foi a principal atividade exercida no Brasil Colônia. Assim, inicialmente, alguns poucos nativos foram escravizados para atividades extrativistas.

Conforme a autora, com a notoriedade de condições favoráveis de clima e cultivo, a economia agrícola no Brasil precisou de mão de obra para exercer o trabalho nas lavouras e essa mão de obra de trabalhadores para a agricultura veio do comércio de povos africanos. Destaca-se que as condições de trabalho dos escravos eram precárias:

(...) era comum o escravo trabalhar até 14 ou 16 horas, alimentando-se e vestindo-se mal e se expondo ao clima. Em geral, amontoavam-se em senzalas impróprias para a habitação e careciam de cuidados médicos, sendo frequentemente vítimas de doenças que se tomavam endêmicas, como a tuberculose, disenteria, tifo, sífilis, verminose, malária. A média de vida útil, por isso, variava de sete a dez anos. (BIBLIOTECA NACIONAL, 1988, p.10).

Com a abolição da escravidão e a iminente falta de força de trabalho no Brasil a vinda de imigrantes europeus para trabalhar no Brasil tornou-se frequente no país e assim uma modalidade de trabalho livre e assalariada começou a ganhar espaço. No entanto, as condições de trabalho continuavam precárias. Conforme Wosh (2015), mesmo não sendo mais visível a existência de senzalas e açoites, o que pode ser visto nesse período, são condições de trabalho muito similares as da escravidão.

Conforme Prado (1981) menciona a abolição do tráfico africano, a economia do Brasil passa por uma nova etapa de desenvolvimento e essa nova modalidade de trabalho assalariado tornou-se cada vez mais frequente com surgimento das primeiras indústrias manufatureiras no país, de modo que a mão de obra se diversificou, a vinda dos imigrantes para trabalhar no país começou a diminuir e os trabalhadores nacionais passam a ter mais espaço nas atividades industriais.

Assim, a dinâmica de trabalho no Brasil sofre grandes transformações com o processo de industrialização do país. De acordo com Costa (2007), no período anterior à industrialização, a economia do Brasil era dependente da demanda externa e adquiria renda com a exportação de produtos agrícolas primários, principalmente o café, mas a partir da década de 1930 a economia brasileira volta-se para o mercado interno e para o desenvolvimento industrial. Assim, o período de industrialização foi o momento em que o Estado conquistou maior intervenção nas atividades econômicas.

Nessa linha de pensamento, Souza (2005) defende que nesse novo contexto econômico caracterizado por uma maior intervenção do Estado, no governo Getúlio Vargas, foram criadas as primeiras leis trabalhistas. De acordo com o autor citado:

Todo o aparato legal destinado ao trabalhador urbano foi respaldado na Constituição de 1934 definindo o campo dos direitos que passaram a ser assegurados ao povo brasileiro, destacando a legislação trabalhista, a regulamentação do trabalho feminino e dos menores no âmbito industrial, o salário mínimo, o repouso remunerado, a fixação da jornada de trabalho de oito horas, férias anuais remuneradas, regulamentação especial para o trabalho agrícola, amparo aos desvalidos, amparo à maternidade e à infância, direito à educação primária integral e gratuita (SOUZA, 2005, p. 2).

Houve ainda, a consolidação das leis trabalhistas (CLT) que foi criada em 1943 e reúne toda a legislação social da área desde a década de 1930 - início do governo Vargas - e “a CLT criou a carteira de trabalho, a área de segurança e medicina do trabalho, instituiu o salário maternidade e as férias remuneradas.” (SOUZA 2005, p. 2).

Assim, a intervenção estatal e o modelo econômico vigente no Brasil possibilitaram melhorias no que se refere à estruturação do mercado de trabalho. Tal modelo perdurou durante décadas, no entanto em 1970, o mercado de trabalho sofreu transformações:

(...) o processo de trabalho vigente durante o auge da economia urbano industrial passa por profundas alterações desde a década de 1970 com a constituição de novos e diferentes espaços de acumulação de capital. (POCHMANN, 2010, p.78).

Ainda segundo o autor mencionado, neste período há o avanço de uma nova divisão internacional do trabalho que buscava abandonar a tradicional separação ente o trabalho agrário e o industrial e adotar novas estratégias de competitividade e produtividade.

(...) prevalece um conjunto de intensas disputas empresariais seguidas pela apropriação do conhecimento e da tecnologia, o que contribui para a constituição de um novo paradigma organizacional do trabalho, muito distinto do que prevaleceu durante o auge da economia industrial no século passado. (POCHMANN, 2010, p. 78).

A década de 70 inicia-se com a queda do modelo nacional-desenvolvimentista vigente no antigo governo da Era Vargas. Nesse período, o Brasil, ao mesmo tempo que era definido como uma estrutura agrária-exportadora, já estava nos moldes de uma sociedade industrial. Já em 1980, conforme Cardoso (2001) ocorreu o que destacam como a primeira fase da regressão industrial do Brasil. Os anos 90 podem ser caracterizados como período em que ocorreu a segunda fase da trajetória brasileira de regressão industrial.

De acordo com Gros (2003), a década de 1980 gerou efeitos na economia brasileira ocasionando anos de estagnação econômica, também tiveram mudanças no regime político, onde ficou marcada pela transição da ditadura militar para uma nova ordem democrática que também impulsionou mudanças no cenário econômico. Nas palavras de Gros (2003, p.47)

Nos anos 70, a economia brasileira apresentou enorme crescimento, graças à política econômica adotada pelo regime militar: desenvolvimento capitalista baseado em forte intervenção estatal, concentração oligopolística da produção e internacionalização da economia. Mas os custos do “milagre econômico” apareceriam na década.

Desse modo, nos anos de 1980 há uma quebra com o projeto de desenvolvimento nacional e as relações de trabalho também sofrem consequências com a desestruturação do mercado de trabalho.

Assim o período de 1980 e 1990, no Brasil, é caracterizado como um período em que o Brasil caminhou para uma trajetória de recessão econômica e de desestruturação do mercado de trabalho (POCHMANN, 2010).

Conforme Wosh (2015) sintetiza, com aumento nas taxas de desemprego houve o crescimento das ocupações não-assalariadas e diminuição dos empregos assalariados, ou seja, após o esgotamento do projeto de industrialização nacional, o mercado de trabalho já começou a apresentar sinais de desestruturação que foram agravados nos anos 1990 diante da maior abertura econômica e introdução de políticas neoliberal.

Em relação à condição de ocupação dos trabalhadores, houve um aumento de empregados sem registro em carteira e das ocupações por conta própria e redução dos empregados registrados, já que trabalhar por conta própria ou em atividades informais foi o meio encontrado por muitos trabalhadores para se inserirem no mercado de trabalho. Conforme Toni (2007, p. 5) destaca:

A crise econômica da década de 80 e, particularmente, o curso seguido na condução do desenvolvimento nacional no período que se inicia com os anos 90, quando se aprofunda a inserção do País no processo de globalização e cujas marcas foram uma maior abertura comercial, intensa reestruturação produtiva, desregulamentação e flexibilização das relações de trabalho e adoção de políticas de corte neoliberal., esse movimento ocorreu também devido a maior participação no Brasil na economia mundial, passando por mudanças no sistema capitalista e adotando medidas neoliberais – fato que ocasionou mais reestruturação produtiva e novas formas de se organizar e gerir o trabalho, como flexibilização e desregulamentação das relações de trabalho.

Wosch (2015), já expõe sobre a última etapa da evolução do mercado de trabalho nacional abordada em seu estudo que se refere à década de 2000, período caracterizado como momento em que houve uma recuperação do mercado de trabalho nacional.

Conforme os dados apresentados pelo autor em relação à condição de ocupação dos trabalhadores brasileiros na década de 2000, observou-se uma recuperação do número de trabalhadores registrados, mas ainda sendo expressivo o número de empregados sem registro em carteira.

Assim, a década de 2000 traz características do modelo neoliberal adotado anteriormente, na década de 90 e o processo de precarização do trabalho também comparece relacionado às condições da economia brasileira da década anterior.

De acordo com Antunes e Druck (2015, p.25):

As informações levantadas por pesquisas realizadas em todo o país nos últimos 20 anos evidenciam de forma unânime a indissociabilidade entre terceirização e precarização do trabalho, tanto em investigações de natureza qualitativa, através de estudos de casos, quanto quantitativas, com o uso de estatísticas de fontes oficiais ou de instituições sindicais e do direito do trabalho.

Assim, conforme o autor, quando se esclarece sobre a dimensão “mercado de trabalho” no que se refere às formas de mercantilização da força de trabalho, encontra-se uma condição de grande heterogeneidade da mão-obra e mercado que vai se reconfigurando nas épocas históricas, mas presente, a maior parte das vezes, muita precarização de trabalho.

Assim, sem ser ingênuo diante das dificuldades e história de escravidão e precarização do trabalho em diversos países, incluindo o Brasil, torna-se necessário um olhar diante das possibilidades de melhorias a fim de vislumbrar que sabedorias sobre algumas ferramentas no contexto organizacional e atuações mais humanas no ambiente laboral podem impactar positivamente uma realidade que não necessariamente deve ser taxada apenas pelo cenário de críticas e dificuldades ocasionadas pelo nosso sistema econômico.

#### 4 HUMANISMO, CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2014), na sociedade contemporânea, diante do modelo econômico e a globalização vivenciada, não há como se livrar da forte competitividade econômica que torna a experiência do trabalhador mais incerta. Nas palavras deste:

Um dos mais significativos desafios do trabalhador é o enfrentamento rotineiro das discontinuidades que os obrigam a um ininterrupto ajustamento, para o qual lhe falta sensibilidade ou apoio institucional. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p.11).

Vergara e Branco (2001), fortalecem o entendimento acima quando discorrem que o cenário contemporâneo, marcado por desigualdades e desequilíbrios complexos e interdependentes, ainda revela poucas conquistas em termos de melhorias nas organizações de trabalho e que ainda é grande o descompromisso com os trabalhadores.

Os autores Vergara e Branco (2001), relatam que ainda existe um baixo interesse das organizações em prestigiar o que se refere ao desenvolvimento pessoal e interpessoal no trabalho; consideram que mudar esta posição é um desafio. Defendem que as empresas humanizadas visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas.

Vergara e Branco (2001) entendem por empresa humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas.

Nesse cenário, considera-se que a Psicologia Humanista pode oferecer suporte no sentido de demarcar a importância do fator humano nas organizações.

Para descrever a Psicologia Humanista, Schultz (2009, p.411) narra:

(...) a psicologia humanista enfatiza o poder do homem, bem como as suas aspirações positivas, a experiência consciente, o livre-arbítrio (não o determinismo), a plena utilização do potencial humano e a crença da integridade da natureza humana.

Diante do exposto sobre humanismo, as empresas tornam-se um dos locais onde se faz necessário falar de humanização, uma vez que é um ambiente que comumente vivencia-se intensos desgastes físicos e psíquicos.

Dejours (1992) escreve sobre a relação entre saúde e trabalho, afirmando que existe uma linha tênue na relação de trabalho entre saúde e adoecimento. Segundo o autor: “a organização do trabalho entra em conflito com o funcionamento psíquico dos homens, quando estão bloqueadas todas as possibilidades de adaptação entre a organização do trabalho e o desejo dos sujeitos, então emerge um sofrimento patogênico.” (DEJOURS, 1992, p.10).

A partir do pensamento de Dejours (1992), o acreditar que o psicólogo e suas ferramentas de trabalho se tornam essenciais na promoção da saúde do trabalhador; evitando assim sofrimento psíquico e promovendo atitudes mais humanas no ambiente de trabalho.

Assim, o trabalho do psicólogo nas empresas realiza-se a partir da visualização da organização e do comportamento das pessoas que nela estão inseridas, de modo que se faz necessário para a sua atuação no ambiente laboral, um melhor entendimento sobre cultura e clima organizacional.

A cultura de uma organização, segundo Chiavenato (2004, p.373), refere-se:

(...) ao conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interação e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 373).

A cultura muitas vezes se expressa por fatores como: código de ética, carta de princípios, filosofia, declaração da missão, declaração da visão e dos valores da empresa, através de seus Slogans, através de suas figuras folclóricas e também através do comportamento da organização e das pessoas que nela trabalham. Assim, a cultura organizacional poderá disponibilizar formas de pensamento, sentimento e reação que geram a tomada de decisão e as ações em uma empresa (LUZ, 2003).

No que se refere a cultura, o autor Luz (2003) fortalece que esta se manifesta através dos rituais de uma empresa, de seus códigos, símbolos que caracterizam o seu dia-a-dia e essa identidade vai impactando de forma positiva ou negativamente o estado de ânimo das pessoas que nela trabalham.

Ainda sobre a cultura de uma empresa, Ferreira (2009, p.53) diz que:

A cultura de uma empresa é o conjunto de normas, regras, valores e atividades, que pode ter sido desenvolvida pelo fundador da organização, dando a essa um modo de ser, como característica que a distingue das demais e que são passadas para os novos membros como a forma correta de pensar e agir e, determinando o que deve ser seguido e o que deve ser evitado. A cultura exerce uma forma de controle e representa a identidade da organização.

Já o clima organizacional, conforme Luz (2003), trata-se do reflexo da cultura da organização e ele influencia diretamente no comportamento dos indivíduos, nas suas motivações, desempenho e satisfação. Assim, o clima interno das organizações é um assunto importante para o gerenciamento das organizações de trabalho, pois conhecer a percepção coletiva no trabalho pode ampliar aspectos positivos na organização e proporcionar melhoria do ambiente de trabalho.

Conforme o autor Luz (2003) é indiscutível a importância de uma gestão do clima organizacional, inclusive, conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos de uma organização. Desta forma, torna-se possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Ainda conforme Luz (2003, p.46) ressalta no que se refere ao que é considerado um bom clima organizacional:

O clima é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável e é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários.

Assim, geralmente, o clima de uma empresa é considerado bom, por exemplo, quando há bons indicadores que ratificam o clima como: indicação dos funcionários para parentes, orgulho de fazer parte da empresa, baixo turno ver e o alto tempo de permanência na empresa.

O autor Luz (2003) ratifica também que os indícios que caracterizam se um clima é prejudicado ou ruim é marcado por situações de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas, entre outros, que costumam afetar de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários.

Inclusive, de acordo com a intensidade com que essas situações se manifestam podem ocasionar um alto nível de turnover e serem são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham. (LUZ, 2003).

Ferreira (2015) também fortalece tal pensamento quando expõe que é por meio do clima organizacional que se expressam as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham, por isso, a identificação e a análise do clima são de suma importância, visto que

quando as pessoas estão satisfeitas e motivadas com o seu ambiente de trabalho, tendem a apresentar uma produtividade maior.

Dessa forma, o clima é considerado um fenômeno temporal e refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, num dado momento, já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo (LUZ, 2003).

Assim, é possível concordar com Ferreira (2015, p.55) quando diz que:

(...) cultura é uma das principais causas do clima: a cultura é a causa e o clima é a consequência, sendo os dois, portanto fenômenos complementares. Por exemplo: uma cultura rígida na forma, irá causar um clima rígido e formal, um ambiente de trabalho rígido em que o funcionário não pode expressar suas ideias em contrapartida de uma cultura flexível (informal) que irá causar outro ambiente de trabalho com um clima saudável.

Contudo, para medir se o clima de uma empresa é bom, prejudicado ou ruim, inicialmente é necessário conhecer a empresa e a percepção dos funcionários sobre a empresa através de uma Pesquisa de clima organizacional, cujo objetivo é possibilitar mais conhecimento sobre a dinâmica da empresa e suas individualidades.

A pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho. Geralmente, nessas pesquisas, as empresas buscam saber a opinião dos funcionários quanto a diferentes variáveis (LUZ, 2003, p.64-65).

Assim, Luz (2003) e Silva *et al.* (2016) expõem que a pesquisa de clima permite às organizações identificarem as percepções de seus empregados sobre diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar. Pode tornar-se um instrumento de modernização permitindo aos gestores uma tomada de decisão ponderada para o direcionamento de eventuais imperfeições, assim como possibilidades para soluções.

Permite, ainda, identificar oportunidades de melhoria na qualidade do ambiente de trabalho, qualidade dos produtos/serviços, produtividade, no comprometimento dos empregados com os resultados da empresa e, por consequência, aumentar a própria rentabilidade das organizações.

Dessa forma, muitas são as variáveis que têm sido utilizadas para definir o clima, sendo constantemente citadas: o tipo de trabalho realizado, salário e benefícios, a integração entre os departamentos, a liderança, a comunicação, o treinamento, o progresso profissional, o relacionamento interpessoal, a estabilidade no emprego, a participação dos funcionários.

Apesar de diversas variáveis apresentadas como comum para medir o clima e apesar deste ser visto, em muitos momentos de forma ser abstrata, ele se materializa através de indicadores que fornecem sinais sobre sua qualidade, indicando se o clima está bom ou não, e alguns itens que compõem tais variáveis tem relação direta com a qualidade de vida do trabalhador (FERREIRA, 2009).

Assim, o profissional da área, pode ser peça fundamental nesse processo de melhoria do clima e Zanelli (2002) salienta que o psicólogo organizacional, pode auxiliar a restabelecer modos de relação entre o mercado e o trabalhador buscando potencial do capital humano em suas múltiplas possibilidades de atuação nas organizações de trabalho.

#### **4.1 Conceito de organização e papel da Psicologia Organizacional**

O conceito de organização está atrelado ao ato de estruturar, planejar, preparar, de modo que Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2014) apontam uma variedade de definições de autores diversos no campo de estudo, no qual se atenta a apresentar um que em acredita-se contemplar o entendimento mais afinado com o modelo atual de organizações.

Assim, Morin (1981 *apud* ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p. 75.) define organizações como sendo:

Disposição de relações entre componentes ou indivíduos que produz uma unidade complexa ou sistema dotado de qualidades desconhecidas em nível de componentes individuais [...]. Assegura solidariedade e solidez a essas uniões e certa possibilidade de duração, apesar das perturbações aleatórias. A organização, pois, transforma produz, reúne e mantém.

Assim, os saberes sobre trabalho, organizações e pessoas podem e são utilizados no trabalho da Psicologia Organizacional e nesse contexto faz-se necessário enfatizar que o surgimento dos primeiros diálogos entre o saber psicológico e o mundo do trabalho, foi atravessado por diversas mudanças. Sampaio (2013) aponta três momentos principais: a Psicologia Industrial, atrelada aos interesses da indústria e com o objetivo de aumento na produtividade, a Psicologia Organizacional, que ainda visava à produtividade, mas também estendia sua atuação para o nível estrutural da organização, e por fim, a Psicologia do Trabalho, que muda seu objeto da organização para o sujeito que se insere neste mundo do trabalho, em todos os seus significados e manifestações.

Já no nosso modelo contemporâneo de atuação da Psicologia Organizacional, a ênfase recai, na “(...) interação das características do trabalhador, a natureza do trabalho, a estrutura organizacional e o ambiente externo.” (ZANELLI, 2002, p. 24).

Neste sentido, percebe-se o vasto âmbito que a psicologia teve e tem dentro das organizações e é perceptível que as atividades do psicólogo nas empresas também se modificam com o passar do tempo para se adaptar às inovações de mercado, que não se restringe apenas ao tripé recrutamento, seleção e treinamento, mas insere também questões ligadas a carreiras, motivação, avaliação de desempenho, saúde do trabalhador e como enxergar as potencialidades do sujeito que trabalha, etc.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho, nesse cenário, busca ter uma compreensão mais próxima do homem que trabalha. Autores como Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011), em pesquisa realizada no artigo “O exercício Profissional do Psicólogo do Trabalho e das Organizações: Uma Revisão da Produção Científica dos autores” concluíram que há três percepções acerca das relações do psicólogo com a organização e com as pessoas no ambiente de trabalho. A primeira percepção disposta no artigo defende que o compromisso primordial do psicólogo é com a empresa e depois com os sujeitos.

A segunda percepção apontada por Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011), sinaliza a necessidade de o psicólogo atuar ao lado de ambos, ao mesmo tempo. Sobre esse pensamento ressaltam que o psicólogo:

(...) por um lado, deve atuar a favor do desenvolvimento dos trabalhadores, realizando atividades voltadas para a promoção de Saúde Mental destes; por outro, ele deve atuar em prol dos resultados empresariais, principalmente quanto ao incremento da produtividade e competitividade. (COELHO-LIMA; COSTA; YAMAMOTO, 2011, p. 25).

Por fim, a terceira corrente exposta no mesmo artigo pelos autores Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011), defende que o psicólogo se comprometa primeiro com os trabalhadores e que a empresa esteja em segundo plano.

Ribeiro (2013), contribui para esta discussão ao conceituar os campos da Psicologia Organizacional e Psicologia do Trabalho, permitindo a possibilidade de articular os dois conceitos e vislumbrar uma área de atuação mais ampla. Sobre a Psicologia Organizacional, a autora afirma que é uma área de atuação da Psicologia que “(...) desenvolve e aplica seus princípios, técnicas e conhecimentos científicos no âmbito das organizações.” (RIBEIRO, 2013, p. 309).

Já sobre a Psicologia do Trabalho, Ribeiro (2013) afirma que esta busca a compreensão do trabalho humano nas mais diversas esferas, não somente dentro das empresas, como também nas situações de desemprego e aposentadoria, contextos que, anteriormente, não eram contemplados. Desta forma, assim como propôs Sampaio (2013), esta área de atuação tem seu olhar voltado para o sujeito e para as diversas maneiras que este se relaciona com o trabalho, com o objetivo de promover o bem-estar.

No entanto, quando se discute sobre a relação da Psicologia com a modernidade, alguns autores ressaltam que o psicólogo deve adaptar-se diante da visão capitalista onde o lucro deve predominar. No entanto, há também discussões que fortalecem a concepção que quando o trabalhador é visto como uma “máquina para produzir e gerar lucros”, conflitos são potencializados, pois nesta perspectiva deixa-se de levar em conta as relações humanas presentes no trabalho ou ainda, a subjetividade e a saúde do trabalhador (GUIMARÃES, 2008 *apud* SANTOS; CALDEIRA, 2015, p.5).

Um equilíbrio da busca entre resultados quantitativos e qualitativos pode gerar benefícios no cotidiano do trabalho e é possível afirmar que exercer a psicologia dentro de organizações é bastante desafiador ao profissional, que está inserido em uma cultura capitalista. Principalmente, quando há a demanda de que este profissional deve buscar formas para que a subjetividade, e a saúde do trabalhador não sejam desconsideradas, pois diversas vezes, “o adoecimento está diretamente ligado a modernização do trabalho, sendo causada por excessiva cobrança aos trabalhadores na geração de lucros e resultados.” (SILVA *et al.* 2010 *apud* SANTOS; CALDEIRA, 2014, p.13).

É possível, inclusive, pensar o conceito de Psicologia Organizacional e do Trabalho como uma ampliação dos dois conceitos, permitindo uma articulação entre os objetivos das organizações e do sujeito que nela se insere, buscando manter a qualidade do produto oferecido pela empresa, bem como sua produtividade e manutenção no mercado, mas garantindo que isso não seja feito a qualquer preço e ressaltando que condutas mais humanizadas, também podem gerar lucros tangíveis e intangíveis.

Assim, o trabalho da Psicologia nas empresas possibilita buscar entender, dentre outras questões humanas, como os aspectos psíquicos e afetivos são contextualizados no ambiente laboral, como estes aspectos se constroem e reconstroem, visto que estes são de extrema importância para desenvolver as organizações em direção à realização dos seus objetivos (FERREIRA *et al.*, 2009).

## 4.2 As condições facilitadoras no ambiente laboral

Um dos nomes mais conhecidos da psicologia humanista é Carl Rogers, importante psicólogo, criador da teoria humanista conhecida como: abordagem centrada na pessoa (ACP) que defende que as pessoas possuem uma forma de motivação baseada na busca de uma autorrealização (GALLEGOS, 2015).

Nessa linha de pensamento, a pessoa inserida no mundo do trabalho deve ser vista com a devida importância, sobre este lugar de importância, Carl Rogers (2009) afirma que quando os seres humanos se sentem aceitos, pertencentes, inseridos e afetivamente vivos na relação estabelecida, movem-se na direção da autorrealização.

Desta feita, as relações interpessoais quando vividas de maneira positiva, autêntica e prazerosa, são facilitadoras para a promoção da criatividade, bem-estar e autorrealização da pessoa humana (SCORSOLINI-COMIN, 2015).

Inclusive, o conceito de autorrealização também comparece nas referências de psicologia organizacional quando o conselho expõe sobre algumas atuações do psicólogo no ambiente laboral. Conforme pontuado na redação da resolução, o psicólogo:

(...) atua na relação capital/trabalho no sentido de equacionar e dar encaminhamento a conflitos organizacionais. Desempenha atividades relacionadas ao recrutamento, seleção, orientação e treinamento, análise de ocupações e profissiográficas e no acompanhamento de avaliação de desempenho de pessoal, atuando em equipes multiprofissionais. Utiliza métodos e técnicas da psicologia aplicada ao trabalho, como entrevistas, testes, provas, dinâmicas de grupo, etc. para subsidiar as decisões na área de recursos humanos como: promoção, movimentação de pessoal, incentivo, remuneração de carreira, capacitação e integração funcional e promover, em consequência, a autorrealização no trabalho (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2007a, p. 19).

Nessa linha de pensamento, segundo Faria (2011, p.15), “no universo organizacional, cada vez mais as pessoas têm sido foco de atenção e compreendidas como importantes no conjunto dos bens de produção, equipamentos e capital financeiro”.

Para Gallegos (2015) é possível a utilização dos conhecimentos de Psicologia Humanística descrito por Rogers em diversas áreas do conhecimento humano. Leal (2020), nesta mesma perspectiva afirma que estes conceitos podem ser vivenciados em quaisquer espaços onde as dimensões interpessoais se façam presentes, inclusive, nas relações interpessoais no trabalho.

Para Rogers (2009) as principais condições facilitadoras do desenvolvimento humano são: empatia, aceitação positiva incondicional e congruência. Ainda de acordo com o autor mencionado

A aceitação, a empatia e a consideração positiva constituem as condições necessárias e suficientes para o crescimento humano, então elas devem da mesma forma estar presentes nas relações de ensino, amizade e da vida familiar (ROGERS, 2009, p.4).

Rogers e Stevens (1987, p.140), em relação à atitude empática, esclarecem que a palavra "empatia sugere compreender e sentir o sentimento do cliente [de uma pessoa] a partir de sua perspectiva íntima". Diz ainda o autor: "Também acho que a relação [humana] é significativa na medida em que sinto um desejo contínuo de compreender – uma empatia sensível com cada um dos sentimentos e comunicações do cliente como estes lhes parecem no momento." (ROGERS, 1999, p. 38). E mais, "é somente quando eu os vejo como você os vê, e os aceito como a você, que você se sente realmente livre para explorar todos os cantos recônditos e fendas assustadoras de sua experiência interior e frequentemente enterrada." (ROGERS, 1999, p. 39).

Dessa maneira, a habilidade empática é tão importante para os relacionamentos humanos, que sua presença se mostra relevante em praticamente todas as áreas de atividades das empresas, pois com atitudes empáticas torna-se possível melhorar a comunicação, o relacionamento, facilita-se o treinamento e aperfeiçoamento do corpo de trabalho, entre outros benefícios (QUEIROZ, 1999).

Já no que se refere à aceitação positiva incondicional e congruência, segunda e terceira atitude facilitadoras, nas palavras de Moreira (2010, p. 539):

(...) a aceitação positiva incondicional consiste no respeito incondicional, por parte do psicoterapeuta, à individualidade do cliente. A congruência, ou autenticidade, é descrita como o grau de correspondência entre o que o terapeuta experimenta e o que comunica ao cliente, sendo ele mesmo na relação terapeuta-cliente.

Embora seja mais comum que as descrições sobre as atitudes facilitadoras descrevam mais sobre a relação terapia-cliente, Rogers (2009), enfatiza que estas devem estar presentes nas relações humanas, nos mais diversos ambientes, em destaque aqui o ambiente do trabalho.

As atitudes facilitadoras propostas por Rogers (2009), são recursos para auxiliar nas mudanças do comportamento humano, como já escrito anteriormente e podem ser vivenciadas em quaisquer áreas do conhecimento humano.

As organizações podem através deste conhecimento e experiências promover mudanças nas relações interpessoais no ambiente laboral sendo possível tornar o clima organizacional mais humanizado e acredita-se, conseqüentemente mais produtivo.

Rogers (1986, p. 93), afirma que “as organizações, sejam elas governamentais, industriais, educacionais ou médicas, são tradicionalmente administradas através de uma distribuição hierárquica de poder”. Como contraproposta de “gestão” o autor defende que é importante que as organizações desenvolvam uma abordagem das relações humanas onde se façam presentes para além do conceito, o sentido de “influência e impacto”.

Para Rogers (1986), influência e impacto é exercer comportamentos que produzam uma diferença no comportamento dos outros, mas não utilizando da imposição de opiniões ou por meio do controle dos indivíduos. Estes conceitos se manifestam na relação de trabalho dependendo de como o gestor se comporta com sua equipe, e de que forma tal comportamento afeta o comportamento dos outros membros da equipe.

Rogers, afirma Leal (2020), defende que quando uma organização encoraja as pessoas a auto avaliação está estimulando nos indivíduos envolvidos a autonomia, autor responsabilidade e maturidade, propiciando o desenvolvimento de um clima de liberdade pessoal real e de comunicação mais congruente entre os envolvidos.

Ademais, de acordo com Rogers (1986), os sentimentos pessoais possuem sim importância em questões administrativas, pois os afetam diretamente, logo, a premissa vida pessoal fica fora do ambiente profissional e vice-versa, tem muitas nuances a serem refletidas, pois não corrobora com o entendimento humanista do ser humano, visto que este é um todo nesta perspectiva conceitual. Para Rogers (1986) é salutar que quando as equipes se comunicam abertamente favorece uma maior liberdade de expressão afetiva, emocional e perceptiva no ambiente laboral. Desta forma, acreditando no entendimento de que o ser humano é um todo, acredita-se que questões conflitantes consideradas de difíceis resoluções, podem ser dialogadas e melhor conduzidas pelos envolvidos nos conflitos interpessoais quando é facilitado a estes um clima de maior abertura e comunicação mais livre, independentemente de onde as relações humanas estejam ocorrendo.

## **5 AS CONDIÇÕES FACILITADORAS E O CLIMA ORGANIZACIONAL HUMANIZADO**

As condições facilitadoras propostas por Rogers (2009) são recursos que podem ser utilizados para auxiliar nas empresas, como já escrito anteriormente. Estas podem ser vivenciadas em diversas áreas. Assim, as organizações podem através deste conhecimento promover mudanças nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, tornando o clima organizacional mais humanizado e satisfatório, na medida em que as pessoas se sentem mais valorizadas e prezadas pela organização.

Através das condições facilitadoras é possível promover modos mais eficientes do trabalhador construir suas experiências dentro das empresas e encontrar significado nelas.

Bacellar, Rocha e Flôr (2014), por exemplo, realizaram estudos de casos no intuito de identificar elementos presentes na Abordagem Centrada na Pessoa (ACP), tais como: consideração positiva incondicional, atitude empática e autenticidade, como alternativa para o desenvolvimento das relações pessoais e grupais em um ambiente de trabalho.

Conforme os autores acima, a ACP pode contribuir com a proposta de um novo jeito de estar nas organizações. Defendem a ideia de que quando se pensa numa organização humanizada pensa-se numa estrutura institucional que flexibiliza as relações humanas a partir do acolhimento e aceitação as possibilidades de existir no ambiente laboral, onde cada pessoa é percebida em sua singularidade e jeito de ser. O ambiente humanizado é, portanto, um lugar onde os pensamentos e sentimentos podem ser expressos mais livremente.

Nessa perspectiva Rogers (1986), em sua obra Sobre poder pessoal, expõe que o poder e o controle nos processos organizacionais podem comprometer o clima de liberdade e comunicação dos colaboradores da empresa, e apresenta uma forma de administrar que descentraliza o poder e vai ao encontro da busca do desenvolvimento das potencialidades das pessoas que integram a equipe organizacional.

Rogers (1986), ainda relata sobre experiências onde uma das maiores empresas norte-americanas optou por modificar o rígido controle hierárquico tentando descentralizar a autoridade, responsabilidade e iniciativa por toda a organização, especialmente, nos níveis gerenciais. Na Suécia, por exemplo, menciona o autor, que a experiência chegou até o nível operário e observou-se que as pessoas detentoras de controle tentaram aumentar a livre comunicação em todos os níveis.

Assim, Rogers (1986) destaca que os efeitos construtivos observados nessas organizações se deveram, principalmente, à autenticidade da alta direção de criar oportunidades para que os indivíduos que trabalhavam na organização maximizassem seu desenvolvimento pessoal.

Entretanto, reconhece que tais tendências construtivas nas organizações são frequentemente neutralizadas ou contrariadas por dois elementos:

Um é o fato de que, quase sem exceção, a gerência detém o “direito” de admitir ou demitir. O segundo é o fato do aumento dos lucros, mais do que o crescimento das pessoas, ser considerado como objetivo principal (ROGERS, 1986, p. 93).

Barbosa (2018) também coloca como uma das barreiras para o desenvolvimento das pessoas as diretrizes políticas, sociais e econômicas existentes na sociedade capitalista, onde muitas vezes o trabalho é explorado em suas diversas formas, contribuindo, desse modo, para um processo de desumanização no trabalho.

A autora acima, destaca o sistema capitalista como um modo de produção em que há a exploração sem limites do homem pelo próprio homem, de forma hegemônica em sua dominação onde suas leis, frequentemente, favorecem os mais fortes em detrimentos dos mais fracos.

Barbosa (2018) ainda expõe que não há uma ética nessas relações, que se configuram unilateralmente por meio da exploração em benefício da expansão do capital, destaca ainda que tais aspectos destrutivos podem ser facilmente percebidos não somente nas questões sociais estruturais, como desemprego e precarização das relações de trabalho, mas também no adoecimento psíquico das pessoas na contemporaneidade.

Assim, conforme Barbosa (2018), muitas vezes, o trabalho no sistema capitalista pode deixar escassas as possibilidades da pessoa usufruir dos bens fundamentais à sua existência – como o lazer, o tempo de descanso e convívio familiar e social.

Sendo assim, conforme Souza (2013), nota-se que quando há estas escassas possibilidades de bem estar no ambiente laboral, as pessoas tendem a ficar desmotivados em empresas com uma cultura e clima organizacional desfavoráveis e a desmotivação, assim como as condições ruins de trabalho, prejudicam a saúde física, psíquica e afetiva do colaborador.

Logo, é notório que nem todas as empresas vivenciam as condições facilitadoras nas suas relações humanas, como também a cultura do incentivo e a valorização do capital humano, pois comumente estas possibilidades não são percebidas como uma fonte de lucratividade.

Poucas são as empresas, por exemplo, que têm interesse em ouvir seus clientes internos, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações e opiniões, e diversas delas criam canais de comunicação com seus clientes externos (SAC), mas se esquecem de fazer o mesmo com relação aos seus clientes internos (LUZ, 2003).

Conforme Luz (2003), investir na gestão do clima é uma estratégia que contribui para a melhoria da qualidade dos serviços, mas é perceptível que, muitas vezes, as empresas investem pesado na melhoria dos seus produtos, mas não são tão cuidadosas com relação aos seus serviços, tanto os prestados internamente quanto os prestados diretamente aos seus consumidores finais.

Nessa linha de pensamento, os autores Prado e Bulgavoc (2009), reconhecem que as mudanças ocasionadas pela globalização visam lucratividade e provocam alterações expressivas na maneira de atuar das organizações, pois se antes o planejamento das empresas era regional ou nacional, hoje elas também têm como planejar globalmente.

Conforme o autor no que se refere às mudanças ocasionadas pela globalização:

Tais mudanças têm afetado diretamente o ambiente interno das organizações, que precisam rever alguns conceitos de seus modelos tradicionais de gestão. Modelos, onde o homem é visto de maneira secundária, como mera peça da engrenagem. Mas há indícios que para se manter competitivo no atual mercado, há uma necessidade de substituição gradativa dessa visão reducionista e focar mais os indivíduos como seres humanos, com a percepção de que pessoas são peças essenciais para dar movimento à engrenagem das organizações. (PRADO; BULGAVOC, 2009, p.175).

Rogers (1986), em sua obra “O poder pessoal” publicada em 1978/1986, já trazia ideias de que esses indícios existiam quando discorre sobre sua experiência com os princípios teóricos da Abordagem Centrada na Pessoa aplicados na sua prática profissional por volta de 1945, no Centro de acolhimento da universidade de Chicago, onde relatou uma nova forma de funcionamento do grupo diante de questões administrativas com efeitos positivos diante de crises, onde a comunicação aberta promoveu a redução de demissões.

No entanto, Rogers (1986), reconhece que mesmo com as notórias melhorias nas relações humanas, a forma de gestão no Centro de acolhimento não mudou, pois as práticas administrativas da reitoria continuava centralizadora e hierarquizada. Inclusive, salienta que seria improvável que esta abordagem chegasse a penetrar verticalmente a organização, a menos que existisse um alto grau de receptividade para inovações entre as pessoas que ocupavam os mais altos cargos.

Assim, discorre que não é frequente que o impacto de uma abordagem centrada na pessoa se desloque verticalmente nas organizações (ou seja, entre os níveis hierárquicos de uma organização), mas é possível que uma pessoa com uma filosofia centrada na pessoa possa conseguir uma área de liberdade de ação (como o grupo de aconselhamento conseguiu frente à reitoria), e então implantar princípios da abordagem centrada na pessoa em um nível horizontal, afinal as transformações institucionais costumam ser lentas.

Na experiência de Rogers enquanto facilitador do grupo no Centro de Acolhimento, aconteceram mudanças no resultado dos trabalhos, conforme Rogers (1986, p.95):

Minha influência tem sempre aumentado quando compartilho meu poder e autoridade. Recusando-me a coagir ou dirigir, penso que tenho estimulado a aprendizagem, criatividade e autodireção.

Souza Neto (2000 *apud* Graziottin, 2001) também contribui para o pensamento de Rogers quando traz que as grandes empresas que vem se destacando no contexto mundial e liderando seus setores de negócio, priorizam o bem estar de seus funcionários, a educação corporativa, a integração de pessoas, a interconectividade das relações humanas, a transparência, a flexibilidade e outros aspectos voltados para um ambiente de trabalho saudável.

Rogers (1986) expõe, inclusive, que geralmente um ambiente organizacional estruturado com rígidas e autoritárias hierarquias, não constitui “um clima facilitador” da aprendizagem significativa no que se refere as transformações humanas. Na percepção do autor, o clima propício ao crescimento seria um clima resultante de confiança e grande fluidez na comunicação. Dessa forma, enfatiza que uma organização que dá ênfase à pessoa e a seu potencial pode funcionar tão eficazmente quanto a convencional equipe de trabalho hierárquico (ROGERS, 1986, p.99).

Assim, a questão do lucro não é descartada quando se pensa em empresas que em sua gestão estimulam a vivência das condições facilitadoras das relações humanas. Queiroz (1999), destaca que nas últimas décadas aflorou a percepção de que os recursos humanos são tão importantes quanto os tecnológicos e materiais, por isso as organizações têm investido mais na valorização do capital humano (QUEIROZ, 1999).

Os autores Chagas *et al* (2005) ressaltam, inclusive, que diversos estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de compreender e gerenciar as pessoas como fonte de riquezas, onde encontram-se indicadores de comportamento que denotam quais variáveis tornam o ser humano

mais produtivo, e alavancam o potencial inventivo a favor dos negócios e da sociedade. Portanto, “observa-se que, quando não estão motivados, os funcionários tendem a realizar tão somente o escopo de suas tarefas – não vão além, têm baixo compromisso e nível de satisfação.” (CHAGAS *et al.*, 2005, p.657).

Encontra-se semelhanças entre Rogers (1986) e Chagas *et al.* (2005), quando descrevem que existe intuito de gerar e manter motivação no ambiente organizacional, é preciso desenvolver atributos relacionados à comunicação e ao relacionamento.

Rogers (1986) também expõe sobre a importância de desenvolver atributos relacionados à comunicação e, diante de situações conflituosas, a importância dos sentimentos dos membros de uma equipe serem ouvidos. Rogers (1986, p 97) escreve:

Descobri a enorme importância dos sentimentos pessoais em questões administrativas. Frequentemente, a equipe passava horas (ou pelo menos assim o parecia) discutindo um problema trivial, até que algum membro mais perceptivo visse e apresentasse os sentimentos latentes da questão- animosidade pessoal sentimento de insegurança, competição entre dois prováveis líderes ou apenas o ressentimento de alguém que nunca havia sido realmente ouvido. A partir do momento em que os sentimentos eram trazidos à tona, o problema que anteriormente parecia ser tão importante esvaziava-se. Por outro lado, quando a equipe se comunicava abertamente, questões sérias como a fixação do orçamento para o próximo ano, a eleição de um coordenador, a adoção de uma importante política, podiam ser decididas em questão de minutos.

Assim, quando o assunto é relações de trabalho em uma organização centrada no grupo através das condições facilitadoras das relações humanas, os princípios que valorizam os recursos humanos se transformam em um jeito de ser, de viver e de se relacionar (BACELLAR, ROCHA, FLÔR, 2014, p.46).

Nas pesquisas apresentadas, os autores identificaram que a presença das condições facilitadoras de Rogers na rotina de trabalho, promovem possibilidades de experiências múltiplas que por sua vez, torna a rotina das pessoas mais fluidas e assim, consolida o crescimento tanto em nível individual do sujeito, como da totalidade enquanto grupo. Os autores destacaram que quanto mais as práticas forem voltadas para humanização, de uma forma holística, ou seja, tendo uma visão integral sobre a empresa, maiores serão os resultados no que se refere à percepção da valorização do ser humano, de sua capacidade criativa, de adaptação, fluidez e transformação. Aspectos estes que corroboram com as concepções de Rogers que destacam que tais atitudes exercem influência na potencialidade humana para crescer e alcançar a autorrealização (BACELLAR; ROCHA; FLÔR, 2014).

Assim, dentre as condições facilitadoras que exercem influência na potencialidade humana, tem-se à atitude empática que consiste em: “a disposição para abrir mão, por alguns instantes, dos próprios interesses, sentimentos e perspectivas e se dedicar a ouvir e compreender, sem julgar o que a outra pessoa sente, pensa e deseja, constitui o que é conhecido como empatia.” (FALCONE, 2001).

Assim é possível afirmar que pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais sociais que indicam o que os outros precisam ou querem e isto caracteriza um forte diferencial em suas profissões e negócios (QUEIROZ, 1999, p.53).

A habilidade empática é tão fundamental para os relacionamentos humanos, que sua presença se mostra proveitosa em praticamente todas as áreas de atividades das empresas. Com a empatia, melhora-se a comunicação, melhora-se o relacionamento de profissionais, facilita-se o treinamento e aperfeiçoamento do corpo de trabalho entre outros inumeráveis benefícios.

A atitude empática é essencialmente importante inclusive em cargos gerenciais, pois é possível e até comum observar excelentes técnicos que se tornam péssimos gestores. Há de se observar que as atividades técnicas, em especial as de alta demanda intelectual, fornecem oportunidades para que mesmo os indivíduos com dificuldades sociais cresçam em suas carreiras e, eventualmente, venham a exercer cargos de chefia. No entanto, a ausência de habilidade empática, pode dificultar consideravelmente o sucesso nas atividades gerenciais (CHAGAS *et al.*, 2005, p.660).

Assim, é notório que a atitude empática pode proporcionar efeitos benéficos tanto no desenvolvimento do profissional a nível individual quanto nos relacionamentos interpessoais, e nas questões administrativas de uma empresa.

Vivenciar a congruência como condição facilitadora do desenvolvimento humano nas organizações que visam lucro torna-se um grande desafio diário, pois ser congruente é sentir, pensar, agir e reagir com acordo interno, onde os aspectos citados são integrados e indissociáveis no ser humano (LEAL, 2020). Mas comumente é a incongruência que impera nas relações humanas, inclusive nos ambientes institucionais não saudáveis, pois nestes locais “o ser humano é responsável por fazer funcionar uma estrutura que enfatiza em quase nada o próprio ser humano.” (GRAZIOTTIN, 2001, p.2).

No que se refere ao assunto em questão, conforme a autora acima as pessoas sentem quando não estão em um clima congruente e harmônico:

As pessoas sentem isto. Considerar o ser humano incapaz de sentir a incongruência das pessoas e da administração, é mais uma vez subestimar o seu potencial e a sua capacidade de percepção e de desenvolvimento. Estes existem e, de uma forma ou de outra, serão utilizados pelos colaboradores. Se as pessoas não sentem espaço para desenvolverem seu potencial e suas capacidades umas com as outras, buscando o desenvolvimento cada vez maior de suas relações e da empresa, os utilizarão na constatação das incongruências e falhas da administração para com elas. (GRAZIOTTIN,2001, p.15).

Assim, é possível inferir que a atitude de congruência se torna de extrema relevância quando se pensa na criação e manutenção de um clima organizacional harmonioso onde visa-se evitar conflitos e tensões.

Conforme Justo (1987 *apud* ZILLI, 2014, p.43):

Quando um ser age e reage num sentido de acordo e coerência entre o que pensa ou idealiza para si e o que consegue praticar ou experienciar de fato, pode-se afirmar, fundamentado em Rogers, que este indivíduo é congruente. Entretanto, se ocorrer o contrário, ou melhor, se não houver correspondência entre o que a pessoa fala, sente e de fato o que experiencia, estará num estado de incongruência, confusão e tensão.

No que se refere à aceitação positiva incondicional nas empresas, pela própria nomenclatura do termo vê-se que a aplicabilidade de tal conceito é também desafiadora nas organizações de trabalho, pois as punições para quem comete erros, pensam ou agem diferente são constantes no ambiente laboral. Para que a aceitação positiva incondicional seja vivenciada é necessário que a atitude empática se faça presente, mas infelizmente o comum é a atitude de condenação diante de ideias contrárias nas relações interpessoais nos mais diversos contextos, inclusive nos ambientes laborais.

Lessa (1999), já expõe que para que se aceite uma pessoa como ela é, é essencial que a pessoa primeiramente consiga se aceitar como é em sua existência. Logo, faz-se necessário que o indivíduo consiga alcançar sua autenticidade e se reconheça diante de suas próprias escolhas e sentimentos para que, assim, consiga aceitar as diferenças em relação ao outro, inclusive, no contexto de trabalho que está inserida.

Já no que concerne a atitude de aceitação positiva incondicional, Bacellar, Rocha e Flôr (2014), explanam que vivenciar a consideração positiva incondicional tanto de si quanto do outro em um grupo, possibilita espaço para o reconhecimento das limitações e possibilidades do buscar caminhos para superação e, conseqüentemente, desenvolvimento das potencialidades do ser humano.

Assim, em uma organização centrada no grupo, as atitudes de empatia, consideração positiva incondicional e congruência podem, inclusive, auxiliar na intermediação de conflitos que possam existir na relação de trabalho.

De acordo com Bacellar, Rocha e Flôr (2014), viver relações que contenham essas três atitudes promovem no outro um consequente sentimento de liberdade experiencial e um ambiente organizacional de maior segurança que motiva e amplia a consciência, percepções, sensações e afetividade, pois as pessoas podem vivenciar aspectos que antes eram ocultos ou escondidos, sem medos ou receios, levando-os ao caminho do crescimento individual e coletivo.

No entanto, sabe-se que não existe um sistema gerencial considerado capaz de satisfazer a todos, pois cada empresa e ser humano possuem necessidades que, conseqüentemente, podem diferir das necessidades do próximo, por isso, é de extrema importância que as organizações tenham um clima organizacional saudável para diminuir ao máximo as dificuldades interpessoais. Desta forma, o ambiente de trabalho poderá se tornar agradável e conseqüentemente mais produtivo, assim a empresa obterá maior vantagem competitiva e qualidade relacional (RIBEIRO; SANTANA, 2015).

Frente ao exposto, Rogers (1986, p.106) expõe que “os problemas de uma organização centrada na pessoa são mesmo tão complexos e difíceis quanto os de uma organização hierárquica”, mas tais problemas se distinguem no tipo e como são resolvidos, onde supõe mais crescimento pessoal. Nessa linha de pensamento o autor expõe que:

(...) a política de uma organização centrada-na-pessoa é diametralmente oposta à organização tradicional. Baseia-se em valores diferentes, chega à eficiência através de operações diferentes. Uma organização centrada-na-pessoa não é uma modificação da organização tradicional. É um organismo coletivo, totalmente diferente das organizações atuais. É uma revolução na realização dos propósitos humanos. (ROGERS, 1986, p.105-106).

Como se vê, gerenciar o clima organizacional constitui um papel estratégico para gestão dos recursos humanos no ambiente laboral, indispensável ao sucesso dos negócios e à qualidade de vida das pessoas que trabalham.

Assim, no pensamento de Bacellar, Rocha e Flôr (2014), as condições facilitadoras, que são: a atitude positiva incondicional, a atitude empática e a congruência são recursos que podem ser abraçados pelas administrações como possibilidade de promoção do desenvolvimento das potencialidades humanas no ambiente laboral.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento histórico bibliográfico da pesquisa a partir dos capítulos apresentados oferece uma visão sobre como os sentidos acerca da palavra trabalho se apresentam de forma peculiar na sociedade, visto que, carregam compreensões que são delineadas pelas perspectivas históricas e culturais. De modo que, ao longo da história da humanidade diversos significados foram atribuídos ao termo trabalho, transitando desde as ideias acerca do trabalho como atividade vital, passando pela ótica da servidão e na mais atual interpretação, com aspectos que sobressaltam nas atividades laborais quando se fala deste em uma sociedade de consumo.

Nesse sentido, observou-se que o trabalho ocupa um lugar importante na vida das pessoas e na sociedade como um todo, uma vez que é neste ambiente que os trabalhadores passam a maior parte de suas vidas, para tanto, este trabalho realizou uma breve explanação sobre o desenvolvimento histórico e etimológico da palavra trabalho, visando esclarecer os significados atribuídos a ela e os seus desdobramentos de sentidos com enfoque no cenário atual de mundo globalizado com intuito de melhor compreender também como o sujeito sofre os impactos destas relações laborais.

Tratando-se particularmente da realidade brasileira, conclui-se que existem fragilidades de entendimento do que vem a ser o trabalho, aspecto este que pode fortalecer à interpretação de que trabalho pode se resumir à aceitação de condições de exploração.

Percebe-se que, por um lado, o trabalhador aceita condições de trabalho que comprometem o seu bem-estar em troca de um meio de subsistência e, por outro lado, há o dono do negócio que não considera prioridade possibilitar a este trabalhador boas condições de trabalho, e este cenário contribui, constantemente, para o desenvolvimento de patologias físicas e psíquicas no ambiente laboral.

Assim, um dos modos de compreender o modelo atual de trabalho e relação entre o trabalhador e as organizações, se realiza por meio da investigação acerca do clima organizacional, que também busca compreender de forma holística o modelo de cultura organizacional das empresas, no que se refere a aspectos comportamentais e de valores, que delineiam as relações no ambiente de trabalho.

Com o desenvolvimento da pesquisa e com o aprofundamento do entendimento das relações laborativas no cenário contemporâneo, observou-se a necessidade de abordar o trabalho do ponto de vista da psicologia humanista, mais precisamente focando nas condições facilitadoras,

tais como: a empatia, aceitação positiva incondicional e congruência. As atitudes propostas por Carl Rogers estiveram presentes na pesquisa como meio de analisar as relações de trabalho sob a ótica de uma perspectiva autêntica e humanizada dentro das organizações.

A partir do aprofundamento teórico sobre o conceito de organização e clima organizacional, como também sobre as condições facilitadoras de Carl Rogers no ambiente de trabalho, identificou-se que no ambiente organizacional onde as relações humanas são harmoniosas há efeitos positivos para desenvolvimento organizacional como um todo.

É possível inferir, inclusive, que a vivência dos postulados da Abordagem Centrada na Pessoa em uma organização de trabalho na atualidade tem efeitos propiciadores de crescimento tanto individualmente, quanto para o grupo como um todo, resultando em um crescimento da organização e do desenvolvimento humano nesta.

Ademais, no capítulo que dispôs sobre as condições facilitadoras e o clima organizacional humanizado, aprofundou-se sobre o entendimento de Clima organizacional humanizado, com enfoque para identificação da importância deste conceito para as organizações, e para o trabalhador. Nesse tópico foram destacados os princípios e as peculiaridades que envolvem um ambiente organizacional que também busca o bem-estar dos seres humanos.

Mostrou-se ainda de que forma as atitudes facilitadoras propostas por Carl Rogers podem influenciar nas organizações, nas pessoas e no clima organizacional humanizado.

No decorrer do estudo identifica-se que há a necessidade de que os acionistas, aqueles que estão à frente da direção/gestão da empresa, observem a utilização das condições facilitadoras e de projetos que busquem proximidade com o bem-estar dos seus funcionários, também como uma forma de alcançar o objetivo, que é o lucro. Por outro lado, quando prepondera a preocupação com obter lucro a curto prazo, quando se trata as pessoas como números e seres substituíveis, há a dificuldade de manutenção de um clima organizacional saudável na empresa e assim, surgem as problemáticas nas empresas como: rotatividade de funcionários, desinteresse de estar na condição de empregado e busca por projetos futuros de um dia passar à condição de empregador/chefe/dono do seu próprio negócio.

Em suma, através de uma visão geral do resultado da pesquisa bibliográfica e avaliando o somatório de informações extraídas deste material, esta pesquisa apresenta outro olhar a respeito do trabalho na sociedade contemporânea, levantando importantes questões para novos estudos

teórico e/ou com outras metodologias investigativas para melhorar as condições das organizações e do trabalho.

Portanto, conclui-se que o presente estudo atinge seu objetivo ao abordar que a promoção de um ambiente de trabalho que envolva as condições facilitadoras possibilita um desenvolvimento mais autêntico do humano e do profissional, e conseqüentemente, contribui para a construção de um ambiente laboral mais saudável.

A proposta de Rogers de promoção das condições facilitadoras em diferentes cenários, inclusive no ambiente laboral, mostra-se cada vez mais instigante, pois o ser humano está lançado no mundo nos mais diversos espaços, e uma das condições humanas essenciais ao bem estar é o se sentir aceito incondicionalmente, congruente frente a si e ao outro e participe de relações empáticas.

Contudo, sabe-se que na realidade das relações de trabalho há entraves e limitações quando se trata da junção de conquistar bons resultados em números para empresa e o cuidado com as pessoas que a compõe, mas é um caminho que se acredita a ser conquistado com maior efetividade pelos atores desta relação.

Por fim, as informações coletadas sugeriram que o clima organizacional de inúmeras organizações precisa ser revisto sob a ótica de um olhar humanizado, pois é possível compreender que este pode ser o passo inicial para a minimização de aspectos nocivos do ambiente organizacional, buscando ter como norte a premissa de que as atitudes humanas podem auxiliar na construção de ambientes de trabalho rentáveis e saudáveis.

## REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. Editora Brasiliense: São Paulo, 1994. (Coleção Primeiros Passos).
- ANTUNES, Ricardo. DRUCK, Graça. A terceirização sem limites: a precarização do trabalho como regra. **O Social em Questão**, ano 18, n. 34, 2015.
- ARISTÓTELES. **Política**. Editora Universidade de Brasília: Brasília, 1985.
- BACELLAR, Anita; ROCHA, Joana S. X; FLÔR, Maria de S. Gestão organizacional centrada no grupo: relato de experiência. **Revista da Abordagem Gestáltica**, v. 20, n. 1, p. 41-50, 2014.
- BARBOSA, Irella Borges dos Santos. **Sofrimento psíquico e o trabalho**. 2018. 107 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.
- BIBLIOTECA NACIONAL. **Para uma história do negro no Brasil**. Rio de Janeiro: Biblioteca Nacional, 1988. Disponível em: [http://objdigital.bn.br/acervo\\_digital/div\\_iconografia/icon1104317/icon1104317.pdf](http://objdigital.bn.br/acervo_digital/div_iconografia/icon1104317/icon1104317.pdf). Acesso em: 24 fev. 2020.
- BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. O mundo do trabalho. In. ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. [orgs]. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BRUNO-FARIA, Maria de F; VEIGA, Heila M. da S. Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho: evidências de validação empírica de uma medida. **R. Adm.**, v. 50, n. 4, p. 492-506. 2015.
- LEAL, C. S. **Metodologia científica aplicada a abordagem centrada na pessoa**. 2020, UFMA. Supervisão de Projeto de Monografia. São Luís/MA, 2020.
- CARDOSO, Ana Claudia Moreira. **Tempos de trabalho, tempos de não trabalho: vivências cotidianas de trabalhadores**. 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. 354f.
- CARDOSO JUNIOR, José Celso. Crise e desregulação do trabalho no Brasil. **Rev. Sociol. USP**, São Paulo, nov. 2001.

CHAGAS, A; CARDOSO, A. L.; PARANHOS, P.; ALMEIDA, T.; MOURÃO, Y. **Um estudo sobre habilidades empáticas e sua importância nos relacionamentos interpessoais no ambiente organizacional**. 2005. Disponível em:

[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/314\\_Habilidades%20Empaticas%20-%20Artigo%20-%20180905.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/314_Habilidades%20Empaticas%20-%20Artigo%20-%20180905.pdf). Acesso em: 12 fev. 2021.

CHAUÍ, Marilena. **Cidadania cultural: o direito à cultura**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, Júlio Cesar Zorzenon. **Desenvolvimento econômico e deslocamento populacional no primeiro governo Vargas (1930-1945)**. Tese (Doutorado em História Econômica) – Programa de Pós-Graduação em História Econômica, Departamento de História, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

FARIA, Andrea Barbosa de. **Entre a clínica e a organização: o dilema do psicólogo e o desafio da atração para a gestão de pessoas**. Pedro Leopoldo, 2011.

FALCONE, E. M. O. Habilidades sociais para além da assertividade. *In*: R. C. Wielenska, (org) **Sobre Comportamento e Cognição: questionando e ampliando a teoria e as intervenções clínicas e em outros contextos**. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1989, cap. 25.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *et. al.* **Modelos de gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV 2009.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 32. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2005.

GALLEGOS, Arias W. Carl R. Rogers y la terapia centrada en el cliente. **Avances En Psicología**, v. 23, n. 2, p. 141-148. 2015. Disponível em:  
<https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n2.158>. Acesso em: 12 fev. 2021.

GRAZIOTTIN, Tiane. **A atitude não-diretiva na terapia centrada no cliente**. Porto Alegre. Trabalho de Conclusão de Curso pela Pontifícia Universidade Católica PUC/RS, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GROS, Denise Barbosa. **Institutos Liberais e neoliberalismo no Brasil da Nova República**. Tese – (Doutorado em Ciências Sociais) Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade de Campinas, São Paulo, 2003.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 17 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAZZARESCHI, Noêmia. **Trabalho ou emprego?** São Paulo: Paulus, 2007.

LESSA, J.M. **A Construção do Poder Pessoal**. Rio de Janeiro: SAEP, 1999.

LIMA, Conceição Maria Dias de. Trabalho: diversos significados. *In*: O imaginário sobre o trabalho e suas representações no cotidiano dos comerciantes do mercado público em Pernambuco. **Ciências & Cognição**, ano 1, v. 03, nov. 2004.

LIMA, Felipe Coelho; COSTA, Ana Ludmila Freire; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. O exercício profissional do psicólogo do trabalho e das organizações: uma revisão da produção científica. **Revista Psicologia Organizacional do Trabalho**, Florianópolis, v. 11, n. 2, dez. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v11n2/v11n2a03.pdf>. Acesso em: 17 maio 2020.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003. 182 f.

MOREIRA, Virginia. Revisitando as fases da abordagem centrada na pessoa. **Estud. psicol. (Campinas)**, Campinas. 27,n. 4,p. 537-544,dez.2010.

MARTINEZ, Mariângela; FIORESE, Lucimara. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 8, n. 1, 2016. Lajeado, Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em:<http://univates.br/revistas/index.php/destaques/article/viewFile/528/520%20MARTINEZ>. Acesso em: 10 dez. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

QUEIROZ, Alexandre Hering de. **Empatia e inovação**: uma proposta de metodologia para concepção de novos produtos. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

RIBEIRO, Larissa Alves, SANTANA, Lidia Chagas de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica**. Cairu, v. 2, n. 2, p. 75-96, jun. 2015.

POCHMANN, Marcio. **Desenvolvimento, trabalho e renda no Brasil**: avanços recentes no emprego e na distribuição dos rendimentos. São Paulo: Perseu Abramo, 2010.

PRADO JUNIOR, Caio. **História econômica do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

PRADO, Keyla Cristina Pereira; BULGACOV, Sergio. Mudando para seleção por competência: um caso paranaense. **Revista Capital Científico - Eletrônica**; v. 7, n. 1, p. 175-186, jan/dez. 2009.

RIBEIRO, C. Psicologia do Trabalho. *In*: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

WOSCH, Andrelize Aparecida. **A trajetória do trabalho no Brasil**, Curitiba, 2015.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se pessoa**. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

ROGERS, Carl R. **Sobre o poder pessoal**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1986.

ROGERS, Carl R.; STEVENS, B. **De pessoa para pessoa**. São Paulo, SP: Pioneira, 1987.

RONCHI *et al.* **O Sentido do Trabalho**: o indivíduo, a organização e suas representações. São Luís: Editora Motres, 2018.

SABATIN, Vitor Henrique Okubo. **Nairu x Histerese**: uma análise da dinâmica do desemprego no Brasil, 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.

SANTOS, Sebastião Lourenço dos; CARNEIRO, Renaude Santos. O Novo Modelo de Recursos Humanos: Gestão de Pessoas. *In*: VII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/266\\_Seget%202010.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/266_Seget%202010.pdf). Acesso:21 mar. 2021.

SEIDEL, Mônica Fabrícia. **O valor do simbólico do trabalho para o sujeito**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2015.

SELIGMANN-SILVA. **Desgaste mental no trabalho dominado**. Rio de Janeiro: Cortez, 1994.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. **Aconselhamento psicológico: aplicações em gestão de carreiras, educação e saúde.** São Paulo: Atlas, 2015.

SCHULTZ, Duane P.; SCHULTZ, Sydney Ellen. **História da psicologia moderna.** Trad. Suelly Sonoe Murai Cuccio. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SILVA, Alex Amancio da *et al.* Pesquisa de clima organizacional: ferramenta de modelo de gestão na promoção de melhorias contínuas no ambiente institucional financeiro. **ENIAC Pesquisa**, Guarulhos (SP), v. 5, n. 1, jan.- jun. 2016.

SILVA, Emanuel Isaque Cordeiro da. Sociologia do trabalho: o conceito do trabalho da Antiguidade ao século XVI. **Sociedade Brasileira de Sociologia**, Pernambuco, 2019.

SAMPAIO, Jäder dos Reis. A psicologia do trabalho em três faces. *In:* GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. (orgs.). **Psicologia do trabalho e gestão dos recursos humanos: estudos contemporâneos.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SANTOS, Fernanda Cristina Oliveira, CALDEIRA, Patrícia. A psicologia organizacional e do trabalho na contemporaneidade: as novas atuações do psicólogo organizacional. **Psicologia.pt**, 2015. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0929.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

SCHMIDT, B.; KRAWULSKI, E.; MARCONDES, R. C. Psicologia e gestão de pessoas em organizações de trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. **Revista de Ciências Humanas**, [S. l.], v. 47, n. 2, p. 344-361, out. 2013. ISSN 2178-4582.

SOUZA, Ana Patrícia dos Anjos. Os direitos sociais na Era Vargas: a Previdência Social no processo histórico de constituição dos Direitos Sociais no Brasil. *In:* **II Jornada Internacional de Políticas Públicas.** São Luís/MA. 2005. Disponível em: [http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos2/Ana\\_Patr%C3%ADcia118.pdf](http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos2/Ana_Patr%C3%ADcia118.pdf). Acessado em: 22 fev. 2020.

SOUZA NETO, Antônio Joaquim de *et al.* A importância da qualidade de vida no trabalho e sua influência na organização: um estudo de caso em uma micro empresa de calçados. **Fórum de Administração**, v. 3, n. 1, 2013. Disponível em: <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/forumadm/article/view/653>. Acesso em: 18 mar. 2021.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. *In:* BOOG, Gustavo G., BOOG Magdalena T. (orgs). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências.** v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

TONI, Miriam de. **Precarização do trabalho no Brasil: reversão de tendência no período recente?** Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2007 (texto para discussão n. 12).

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. *In*: TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C.; BRANCO, Paulo D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: EAESP/FGV, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

WOSCH, Andrelize Aparecida. **A trajetória do trabalho no Brasil**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE. **O psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais**. Florianópolis/SC: Artmed. 2002.