

## Práticas Reflexivas das Ações Gerenciais: um Modo de Promover a Saúde e o Bem-Estar sem Perder de Vista a Produtividade

### *Reflexive Practices of Managerial Actions: a Way to Promote Health and Well-Being without Losing Sight of Productivity*

Renatto Cesar Marcondes  
Kênia da Luz Souza

Gerir organizações sempre foi um desafio, aquele que está à frente de uma equipe se vê, constantemente, em xeque quanto as suas decisões e ações. Pelo seu papel estratégico, o gestor possui um grande impacto nos resultados de uma organização, bem como nas percepções que a sua equipe tem de si. E ainda deve encontrar-se com seus próprios sentimentos, desapontamentos, alegrias, júbilos e incertezas. Essa resenha destina-se a apresentar a obra *Prática Reflexiva das Ações Gerenciais: um modo de promover a saúde e o bem-estar sem perder de vista a produtividade*, escrito pelos doutores José Carlos Zanelli e Andreia Costa Tostes.

Os escritores constituem uma dupla com ampla experiência no mundo organizacional, tanto na produção científica, como na prática cotidiana. Tostes tem experiência na Diretoria de Educação Permanente na Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina, com abrangência de onze unidades hospitalares. Desenvolveu ainda atividades de pesquisa na Escola de Saúde Pública e trabalhos de consultoria na área de planejamento e gestão em entidades públicas, privadas e sem fins lucrativos. Zanelli é referência seminal na área de psicologia organizacional e do trabalho, publicou dezenas de livros e textos científicos como o reconhecido “*Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*”, em conjunto com Borges-Andrade e Bas-

Recebido em: 10/08/2022  
Aprovado em: 20/12/2022

Renatto Cesar Marcondes   
renatto@usp.br  
Mestre em Psicologia  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Rio Verde / GO – Brasil

Kênia da Luz Souza   
keniasou@gmail.com  
Mestre em Psicologia  
Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Rio Verde / GO – Brasil

tos. Trabalha, há mais de 40 anos, como professor e pesquisador, além de realizar atividades de consultoria e assessoria.

O presente livro oferece uma intersecção entre a psicologia e a atuação do gestor, destina-se a ensinar uma estratégia para um programa de desenvolvimento de líderes de todos os níveis hierárquicos. Ele parte do pressuposto que é possível promover organizações saudáveis equacionando o bem-estar no trabalho e a produtividade. Enquanto estratégia de atuação, adota as práticas reflexivas enquanto um caminho para aprender, ou seja, propõe a reflexão sobre o cotidiano organizacional, enquanto um caminho para aprender. Referente ao método, apresentam intervenções nos níveis individuais e grupais, ao considerar que são voltadas para gestores, público em menor número nas estruturas hierárquicas vigentes. E, que a efetividade para proposta, concretiza-se à medida que se oferta um espaço seguro para os gestores pensarem acerca de suas ações e das consequências provenientes delas.

O tratado teórico do texto inicia-se com uma apresentação das organizações enquanto sistemas psicossociais, ou seja, um conjunto de ações e reações simultâneas dos agentes que fazem as instituições existirem: as pessoas que nelas trabalham. Conforme versam os próprios escritores “trabalhar é conviver” (p.17) e, portanto, compreender as interações, e os vínculos produzidos por elas devem ser a base de análise da gestão. Inclusive, sinalizam que, uma análise minuciosa das interações humanas no trabalho perpassa por compreender a cultura organizacional e seu impacto para a saúde dos trabalhadores.

Em segundo e terceiro momentos, a obra refere-se ao papel do gestor no desenvolvimento daqueles que tem por função liderar, especialmente nos aspectos transformacionais. Essa diretriz advoga que uma gestão promotora de envolvimento e entusiasmo é mais efetiva em comparação àquela pautada em modelos tradicionais. Contudo, o livro extrapola o modelo da liderança transformacional e insere os preceitos de coletividade e saúde no trabalho. Descrevem o papel do líder na perpetuação de valores e crenças organizacionais e as consequências no processo de socialização dos trabalhadores, mais especificamente, na capacidade de promover valores referentes ao respeito, a diversidade e à convivência saudável e produtiva. Explicitam que o interesse autêntico e a valorização das pessoas devem ser a base das ações gerenciais, ao retomar que organizações não alcançam resultados duradouros e consistentes sem a construção de relações saudáveis no trabalho. Os au-

tores recorrem, inclusive, a Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) para identificar os elementos que caracterizam a liderança transformacional: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Ainda nesse trecho, Zanelli e Tostes realizam a discussão acerca de um papel importante para quem decide, ou é escolhido, para uma função de gerência, o exercício do poder. É fato que o mundo está cheio de condições aversivas ou desagradáveis e que elas controlam nossas ações. É comum acreditar que nas organizações o poder se exercita pela força e imposição, por meio de estratégias de privação, coerção e punição. Contudo, tal escolha tem consequências outras, que acabam por tornar-se incontroláveis para qualquer gestor de pessoas, ou seja, o uso da imposição gera impactos psicológicos na equipe, muitas vezes incontornáveis. Os autores identificam essas consequências: “sentimento de culpa, desconfiança, insegurança, ressentimento, rebeldia, agressividade, comportamentos antisociais, inabilidades sociais, problemas de desempenho, dificuldades de participar, de solucionar problemas e inovar, entre outros (p.26)”.

Após apresentar a relevância social do desenvolvimento de gestores, os pressupostos teóricos e éticos, bem como a base para a intervenção nas organizações, Zanelli e Tostes edificam os elementos da proposta de prática reflexiva das ações gerenciais. É ponto pacífico nas produções em psicologia que a educação é fundamentada nos processos reflexivos dos indivíduos, ou seja, na percepção de si próprio admitindo sua história de vida como corolário de suas ações. Acertos, ou erros, já são julgamentos de valor, estabelecidos quando se compara o resultado das ações com os modelos aceitos nos grupos, organizações e sociedade em que se vive. A aprendizagem se dá em interação social em qualquer contexto como nas organizações, lugares onde o trabalhador passa grande parte de sua vida, portanto em um “fluxo contínuo de experiências” (p.33).

Segundo os autores, a atuação do gestor está inserida no coletivo de trabalho e suas ações são responsáveis pela confiança e o bem conviver, fatores estes que impactam na saúde mental dos trabalhadores. Enquanto método de intervenção, o livro adota a prática reflexiva enquanto ferramenta de desenvolvimento de habilidades dos gestores. Tal proposta permite que o aprendizado ocorra a partir do cotidiano organizacional do treinando, tão logo, toda vivência é uma condição favorável de aprendizado. Esta diretriz é importante, pois retira do gestor de uma

condição passiva, um ‘autômato organizacional’, que apenas reage às demandas. Pelo contrário, a prática convoca o gestor a refletir sobre os fatos ocorridos, a partir dos elementos: a análise do contexto, os comportamentos adotados, os sentimentos experienciados, as soluções adotadas e as consequências observadas.

A etapa derradeira da obra dedica-se a apresentar os encontros coletivos preparados para as práticas reflexivas gerenciais em seus respectivos temas. Para tanto, os autores oferecem ao leitor o próprio material didático utilizado em suas consultorias. Essa didática aproxima os profissionais com a intervenção direta, considerando que podem se apropriar das estratégias, das ferramentas, das formas e da estética de dois profissionais reconhecidos na área de gestão. Os autores ressaltam que os encontros tem como finalidade “desenvolver competências gerenciais para construir ambientes de trabalho colaborativos e reflexivos, saudáveis e produtivos” (p.38). Sugere-se que as sessões durem 90 minutos, nas quais são trabalhados assuntos escolhidos pela pertinência a intersecção saúde e produtividade, e consultados com os participantes a fim de verificar seu interesse e reverberação na vida cotidiana. O formato de interação dos participantes pode ser presencial, semipresencial ou telepresencial, mediado pelos coordenadores, com utilização de material visual em PowerPoint e exercícios em grupo e individuais. Os autores também sugerem que os grupos de reflexão tenham entre quatro a seis participantes, podendo formar-se subgrupos de acordo com a equipe.

O modelo sugerido no livro apresenta treze sessões. Cada uma constituída com as seguintes etapas: agenda das atividades; eventos recentes; objetivos da sessão; introdução ao tema; exercícios e temas; comentários em destaque; e, questões de arremate. A agenda tem por finalidade apresentar as atividades que serão propostas no encontro; os eventos recentes solicitam aos participantes que relatem suas vivências gerenciais associadas aos conteúdos aprendidos no programa. Após os objetivos, ocorre uma introdução ao tema e, então, são realizados os exercícios por meio de atividades de grupo mediadas pelos organizadores. Por fim, os comentários em destaque enfatizam as principais contribuições do grupo, a fim de sintetizá-las como aprendizagem sólida, e as questões de arremate propiciam reflexões para os participantes no interstício até o próximo encontro.

O conteúdo do livro oferta uma diretriz abreviada e robusta sobre como administrar pessoas nas organizações de trabalho. Os psicólogos e os administrado-

res recorrem ao conhecimento dessa área para compreender os aspectos motivacionais, atitudinais, emocionais e comportamentais. Historicamente, observa-se mudanças significativas nos modelos gerenciamento, os estudos de Münsterberg (1913), Lahy (1916), Mayo (1933) e tantos outros, propunham um entendimento acerca do fator humano na gestão, da execução de tarefas e o aumento do desempenho no ambiente de trabalho. Posteriormente, a atenção foi voltada para os processos de adoecimento proveniente da incompatibilidade entre os anseios dos trabalhadores e as demandas organizacionais (DEJOURS, 1992). E, concomitantemente, observa-se o regate das emoções enquanto uma dimensão da vida do trabalhador (CHANLAT, 1991). A obra compartilha desse caminho ético-político de reintegrar a discussão sobre a importância das percepções, pensamentos, sentimentos e emoções na gestão de pessoas nas organizações de trabalho. E essa visão ocorre em um processo de aprendizagem que pressupõe um coletivo, como caracterizado pelos próprios autores, o “aproveitamento das experiências laborais cotidianas”, “compartilhamento de experiências, facilitando aprendizagens coletivas”, constituição [...] de redes de apoio mútuo” e no “potencial da prática reflexiva para enraizar-se como cultura da organização” (p.42).

É necessária uma leitura cuidadosa a fim de não culpabilizar e punir alguém quando o planejado não acontece, algo comum nas organizações de trabalho, bem como na vida. É recorrente vislumbrar o indivíduo como mais uma parte para que o resultado aconteça. Contudo, a proposição dos autores está no caminho da humanização do líder. O livro compreende o gestor, enquanto ser humano, se emocione, tenha alegrias, tristezas, anseios, frustrações e, tudo isso, influencia nas suas ações cotidianas. Ignorar esses fatores psicológicos é desconhecer o porquê alguém age como age, entendê-los exige reflexão, como propõem os autores.

Fator de suma importância, o texto apresenta, em algumas partes, uma articulação acerca dos compromissos e responsabilidade dos agentes organizacionais, a saber: diretores, gerentes e trabalhadores operacionais. Ele salienta que a efetividade organizacional é resultante do envolvimento de todos os níveis da organização. E, também, adverte sobre a existência de programa de desenvolvimento de gestores que posicionam o gestor enquanto fator fundamental para os resultados da organização, sem mencionar as condições necessárias para o desenvolvimento do seu trabalho, a saber: condições de trabalho, autonomia, recursos diversos etc.

Complementarmente, apresenta proposição de uma responsabilidade social a fim de desenvolver organizações saudáveis. Na visão dos autores, negar alguns aspectos que permeiam o trabalho é ignorar o que faz pessoas trabalharem bem ou mal, mais ou menos, com ou sem saúde. As ações em torno dessas questões, por vezes veladas ou escondidas, são caracterizadas como: “Dissimular objetivos e agir de modo enganador, com vistas a passar imagem de credibilidade, mas com intenções subjacentes escusas, terminará por emergir como cinismo e hipocrisia” (p.10). Esses pontos são desenvolvidos na introdução e na primeira parte do texto, na observância do papel reflexivo nas ações organizacionais.

Do ponto da aprendizagem, este livro adota caminho prático, pensado para quem está no cotidiano de uma organização, em seu quadro de funcionários ou como consultor, desenvolvendo líderes. A escrita é fluida, clara e organizada, as seções se encadeiam para chegar em seu trecho final com as propostas de ferramentas utilizadas pelos próprios autores durante os encontros propostos. Quem ler a obra rapidamente compreenderá os pressupostos dos autores, seu ponto de partida teórico, objetivos e sua sistematização de trabalho.

A etapa final do livro faz-se como uma transição desses pressupostos em um programa real, plausível e que já colheu resultados em organizações, como identificados pelos autores. A proposta ofertada ao leitor nesta seção se constitui como um modelo de fácil entendimento e que deve ser considerado como um ponto de partida para aqueles que pretendem atuar como agentes em desenvolvimento de líderes. Sobre esse aspecto é salutar e imprescindível considerar que os conteúdos e demandas organizacionais são locais, tão logo, cabe ao leitor-agente de desenvolvimento compreender o modelo e aplicá-lo conforme sua realidade organizacional. Para Daniellou (2004), o modelo é uma diretriz caracterizada por um corpo de conhecimento datado, provisório, que serve como motor para a aquisição do conhecimento, mas não um molde cujas as realidades organizacionais deverão se ajustar.

O livro, por ser eminentemente prático, é destinado a administradores, psicólogos e estudantes que se sensibilizam com os fatores socioemocionais vinculados ao trabalho. Para aqueles que trabalham diretamente com programas de desenvolvimento de líderes, de formação gerencial ou ainda com mentoria para executivos, se beneficiarão do conhecimento explanado. Docentes de graduação em administração, gestão e psicologia organizacional podem utilizá-lo como perspectiva de

compreensão das organizações com vistas à saúde e a produtividade, bem como um rol de técnicas e ferramentas para desenvolver, acompanhar e avaliar decisões e ações de gestores em níveis diversos. Ressalta-se a relevância do livro enquanto um modelo de manual técnico abreviado, contudo, de robustez teórico-metodológica. Tal proposta, acessibiliza o conhecimento científico para as equipes de gestão e certifica a justificativa deste conhecimento para o cotidiano das pessoas.

Na seara dos estudos sobre emoções e trabalho, Zanelli e Tostes oferecem uma perspectiva diversa a outros autores que culpabilizam o indivíduo por aquilo que sente. É importante que diverge de produções gerencialistas, que advogam em favor de um total controle organizacional, inclusive das emoções, de si e dos outros. Noção essa que sabidamente sobrecarrega trabalhadores de todos os níveis, e decorre em adoecimento e perda de desempenho. A proposição de uma ética de saúde e produtividade tem impactos diretos no rendimento dos indivíduos e nas percepções sobre a sua satisfação, bem-estar, e saúde no ambiente de trabalho. O texto ainda tem um grande cuidado ao não incentivar a eleição do gestor como novo bode expiatório de resultados ruins nas organizações de trabalho, ao retratar a complexidade que se dá nos processos de produção humana organizada. E, talvez, esse seja um dos seus pontos mais importantes a contribuir na discussão sobre gestão de pessoas, atualmente, em uma reflexão prática.

## Referências

- BENDASSOLLI, P.F.; MAGALHÃES, M.O.M.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 413-449.
- CHANLAT, J.F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1991.
- DANIELLOU, F. *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Edgard Blücher. 2004
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho*. 5ed. São Paulo: Cortez-Oboré. 1992.
- LAHY, J.M. *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel*. Paris: Masson, 1916
- MAYO, E. *The human problems of an industrial civilization*. Nova Iorque: The Macmillan Company, 1933.
- MÜNSTERBERG, H. *Psychology and industrial efficiency*. Nova Iorque: The Riverside. Press Cambridge, 1913.