

Área temática: **Casos de Ensino**

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO EQUILÍBRIO DA RELAÇÃO INDIVÍDUO
E ORGANIZAÇÃO: o caso da série “Ruptura”**

RESUMO

O presente caso para ensino é baseado na série "Ruptura" (*Severance*), da *Apple TV+*, que explora a divisão extrema entre vida pessoal e profissional através de uma narrativa de ficção científica. A série apresenta um ambiente de trabalho onde os funcionários têm suas memórias separadas entre o que ocorre no trabalho e fora dele, levantando questões sobre cultura organizacional, relacionamento interpessoal, identidade, sentidos do trabalho, motivação, controle tecnológico e o papel da gestão nesse contexto. O objetivo do caso é conduzir os estudantes a compreenderem as principais questões envolvendo a relação indivíduo e organização e o equilíbrio do trabalho e da vida privada. Recomenda-se a aplicação do caso em cursos de Graduação em Administração ou Gestão de Recursos Humanos, prioritariamente em disciplinas como Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas, Administração de Recursos Humanos, Ética nas Organizações e/ou Relações de Trabalho.

Palavras-chave: Ruptura, Gestão de Pessoas, Relação trabalho e vida pessoal, Identidade, Sentidos do Trabalho.

ABSTRACT

This teaching case is based on the series *Severance*, from *Apple TV+*, which explores the extreme division between personal and professional life through a science fiction narrative. The series presents a work environment where employees have their memories separated between what happens at work and outside of it, raising questions about organizational culture, interpersonal relationships, identity, the meaning of work, motivation, technological control, and the role of management in this context. The goal of the case is to guide students in understanding the questions of the work-life balance. It is recommended to apply the case in undergraduate courses in Business Administration or Human Resources Management, primarily in subjects such as Organizational Behavior, People Management, Human Resources Administration, Ethics in Organizations, and/or Labor Relations.

Keywords: *Severance*, People Management, Work-life balance, Identity, Meaning of Work.

1 O CASO EM SI

Ruptura é uma série norte-americana produzida pela *Apple Tv*. A ficção científica apresenta os funcionários da empresa *Lumon*, destacando problemáticas comuns ao ambiente do trabalho. Na trama, os personagens Mark, Helly, Irving e Dylan concordam em se submeter a um procedimento experimental onde as memórias do trabalho e da vida privada são separadas, não se recordando quem são ou como a sua vida é estruturada fora da empresa. Isso inclui os mínimos detalhes da sua história, como o local onde nasceram, sua família, formação, crenças, escolhas, traumas ou problemas. Lembranças que compõem o processo de entendimento de si, sendo elas boas ou ruins, são todas esquecidas.

Nessa conjuntura, há uma dupla versão do eu, que autoneameiam “interno” e “externo”. Para a versão interna, o dia começa quando o indivíduo sai do elevador no andar de ruptura e termina quando entra nele no final do expediente, ou seja, o dia da versão “interna” ocorre dentro da organização. Apesar de sentir os efeitos no corpo, o indivíduo não se recorda de nada que aconteceu fora dali, como uma noite de sono, da rotina do final de semana ou se esteve doente.

O único contato que essas versões possuem é mediado pela organização, através de vídeos que são gravados como recados para o seu outro eu. Apesar de ser uma ficção com um enredo metafórico e hiperbólico, Ruptura lança luz a questões importantes comumente vivenciadas pelos gestores de pessoas.



Figura 1 – Os personagens Irving, Dylan, Helly e Mark
Fonte: Apple Tv (2022)

Uma cultura organizacional um pouco (ou bastante) diferente

Na Lumon, a cultura é extremamente rígida e pode ser observada em diversos elementos, como na formalidade das relações, estrutura física da arquitetura, linguagem, hierarquia, vestimentas e cerimônias.

Certo dia, Mark e o supervisor Milchick, caminham entre corredores brancos, extremamente iluminados, sala com divisórias e chegam até a sala da administradora,

sra. Cobel. Após a demissão do seu melhor amigo, Peter, Mark assume a chefia do departamento de refinamento de Macrodados:

— *Mark, você pode colocar o seu crachá na minha mesa? Mark S, nesse momento eu confiro a você liberdade para servir ao Kier como chefe do departamento de Refinamento de Macrodados. Parabéns! Um aperto de mão está disponível mediante solicitação.*

— *Obrigado, pode me dar um aperto de mão?*

Relações interpessoais inexistentes?!

A empresa deseja que os funcionários mantenham a extrema impessoalidade nas relações entre os colegas de trabalho e um comportamento padronizado, que não permite exceções. Espera-se que os trabalhadores ajam de uma determinada forma e quando isso não ocorre, são punidos.

Em determinada ocasião, por exemplo, a versão interna de Helly não conseguiu controlar suas emoções e se rebelou contra a organização, buscando se comunicar com sua versão externa. Então, ela foi punida, tendo que repetir centenas de vezes uma declaração de arrependimento para uma máquina da verdade, até que esse sentimento fosse de fato sentido. Nesse contexto, surge o questionamento: **como um gestor pode garantir que a impessoalidade, formalidade, hierarquia e padronização não sejam empregados de maneira exagerada, ao ponto de engessar as relações interpessoais?**

Identidade versus performance

A primeira atribuição de Mark no novo cargo é recepcionar Hally em seu primeiro dia de trabalho. Como parte da recepção e treinamento, Mark a faz cinco perguntas: “*Quem é você?*”, “*Em que estado ou território do Estados Unidos você nasceu?*”, “*Me diga um estado ou território do Estados Unidos?*”, “*Qual é o café da manhã favorito do Sr. Eagan?*”, e “*Pelo que você se lembra, qual é ou era a cor dos olhos da sua mãe?*”. Nenhuma delas Hally consegue responder, pois acabou de passar pelo processo de ruptura.

Nos contextos organizacionais reais, os trabalhadores têm consciência de quem são, suas crenças, histórias de vida e desejos. Ainda assim, algumas empresas utilizam como estratégia uma liderança engajada, em que os funcionários devem se despir da sua identidade e objetivos pessoais, para “vestir a camisa” da organização, numa conformidade na equipe e aderência plena aos objetivos organizacionais. Assim, em relação ao papel do gestor de pessoas, surge o questionamento: **como desenvolver uma cultura organizacional forte, que garanta o engajamento dos colaboradores, sem promover uma homogeneidade identitária da equipe?**

Trabalho sem sentido

Dentro da *Lumon*, os funcionários não possuem qualquer compreensão do trabalho que desenvolvem. Eles se dedicam horas no computador a tratar vários números utilizando critérios subjetivos, sem nenhuma explicação racional padronizada. Mark tenta explicar a Helly o funcionamento do trabalho:

— *Este é o arquivo Siena. Todos os dados que você vê se encaixam em uma das quatro categorias essenciais. Agrupamos cada linha de código e depois classificamos igualmente em cinco baldes digitais.*

- *Isso deveria significar algo pra mim?*
- *Não, todos os dados vêm lá de cima codificados.*
- *E como vou classificá-los?*
- *Cada categoria de números é apresentada em uma ordem que extrai uma resposta emocional do refinador. Então números da categoria 1, por exemplo, fazem você ter sentimentos quando são vistos. Vão ser desconcertantes, assustadores.*
- *Assustadores?*
- *Pois é.*
- *Meu trabalho é procurar números assustadores na planilha? Eles têm sangue, cantam?*
- *Não faz sentido até você ver e leva um tempo para perceber.*

Na obra, os trabalhadores não entendem qual a missão da empresa e o objetivo da atividade que realizam, mas continuam a seguir os procedimentos. Semelhantemente, nas organizações reais, alguns colaboradores não têm consciência de como o seu trabalho impacta do todo. Diariamente, eles replicam a mesma atividade: checar um indicador, atualizar uma planilha, entregar um relatório... Mas não sabem responder para que isso serve, o que pode causar desmotivação e falta de sentido com o trabalho. Sendo assim, **como um gestor pode garantir que os funcionários compreendam a importância do seu trabalho para o alcance da missão e objetivos organizacionais?**

Vamos motivar a equipe?

Buscando motivar os colaboradores a continuarem com esse trabalho sem sentido, a *Lumon* dispõe de um sistema de premiações por nível de finalização de pasta, que vai desde borrachas a festas com *waffle*. Dylan explica a Helly a dinâmica:

- *Já está 96% feito. Quer dizer que eu já ganhei 4 dos 5 níveis de incentivo: incluindo as borrachas e as algemas de dedos. 100% é nível 5 e aí você ganha uma caricatura [...] se atingirmos a meta do trimestre, um de nós é indicado “refinador do trimestre” e ganha uma festa do waffle.*

Essas recompensas simplistas, em um contexto organizacional real, poderiam não ser suficientes para motivar os funcionários. Além disso, ao sair da organização, os funcionários não reconhecem os companheiros de trabalho fora da empresa, mesmo que sejam amigos próximos. A *Lumon* não deseja que as equipes de trabalho se relacionem e não promove a criação de laços pessoais entre os trabalhadores, dentro ou fora da organização. De um dia para outro, Mark recebe a notícia do desligamento do seu melhor amigo:

- *O Peter não está mais na empresa.*

— *Deveria ter havido algum aviso sobre isso. O que houve?*

— *Gostaríamos de contar, mas o contrato de confidencialidade não nos permite.*

Tais práticas demonstradas na obra ignoram as necessidades essenciais aos seres humanos, como a de afiliação, que precisam ser supridas para gerar motivação. As formas de motivação levadas em consideração pela empresa são apenas monetárias para o eu externo que precisa se manter, enquanto são disponibilizadas premiações irrisórias para o eu interno. Nesse sentido, ***quais práticas podem ser desenvolvidas na área de gestão de pessoas, a fim de garantir que os trabalhadores se sintam motivados a desempenhar o seu trabalho?***

Mais uma vez, o dilema trabalho versus vida pessoal

Esses questionamentos são trazidos em diversos outros momentos da série. Entretanto, o principal debate apresentado pela obra é o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Isso porque os colaboradores são incapazes de lembrar de qualquer problemática pessoal que possa interferir no seu trabalho, enquanto estão na empresa. Fora dela, conseguem seguir com suas vidas, em momentos de lazer e descanso, sem se preocupar com demandas no trabalho.

Porém, no mundo concreto, isso não é possível. Frequentemente as esferas do trabalho e da vida pessoal se misturam, impedindo que os indivíduos estejam plenamente presentes. Essa dificuldade vem sendo sentida ainda mais intensamente com o avanço das tecnologias, como sistemas de informação e as redes sociais, sem que haja uma divisão espacial entre os dois contextos, o que pode provocar doenças laborais físicas e mentais. Tais circunstâncias levam ao seguinte dilema: ***qual é o papel do gestor na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal dos colaboradores?***

2 NOTAS DE ENSINO

2.1 Objetivos educacionais

Este caso objetiva conduzir os estudantes a compreenderem as principais questões envolvendo a relação indivíduo e organização e o equilíbrio do trabalho e da vida privada. Ao evidenciar tais questões, espera-se que o caso propicie aos estudantes o desenvolvimento de conhecimentos e competências, a saber:

- a. Distinguir as necessidades que os indivíduos e as organizações possuem numa relação de trabalho;
- b. Entender como essas demandas distintas podem ser contraditórias e somente possíveis de coexistirem em uma sociedade utópica.
- c. Perceber a importância do papel do gestor no equilíbrio dessa relação em contextos organizacionais reais;
- d. Identificar como o gestor pode transformar políticas humanísticas da área de gestão de pessoas (GP) em programas e práticas operacionalizáveis em organizações.

2.2 Fontes e métodos de coleta

Os dados para a elaboração do presente caso foram extraídos e adaptados da série "Ruptura" (*Severance*), da *Apple TV+*. Lançada em 2022, a série mistura elementos de drama e ficção científica para explorar questões profundas sobre identidade, trabalho e controle tecnológico, explorando a divisão extrema entre vida pessoal e profissional, bem como os impactos éticos e psicológicos da tecnologia.

Entende-se que a prática pedagógica pode se enriquecer ao utilizar o conteúdo fílmico (neste caso, o conteúdo da série "Ruptura") como uma nova linguagem mediadora da aprendizagem (Napolitano, 2003), permitindo que os relatos e dilemas enfrentados pelos personagens sirvam como um ponto de partida para debates em sala de aula. De forma paralela, foi realizada uma consulta à literatura especializada de forma a contextualizar as temáticas supracitadas.

2.3 Sugestão de disciplinas para aplicação do caso

Recomenda-se a aplicação do caso em cursos de *Graduação em Administração* ou *Gestão de Recursos Humanos*, prioritariamente em disciplinas como *Comportamento Organizacional*, *Gestão de Pessoas*, *Administração de Recursos Humanos*, *Ética nas Organizações* e/ou *Relações de Trabalho*.

2.4 Questões para análise

As questões para discussão apresentadas têm como intuito principal gerar reflexões acerca da complexidade da relação estudada – indivíduo e organização. Salienta-se também que o professor pode analisar a viabilidade de utilização de cada questão, optando por aplicá-las em totalidade ou parcialmente, ou até mesmo elaborando novas questões, de acordo com o objetivo de aplicação. Assim, recomenda-se, que o professor utilize as seguintes questões:

1. *Como um gestor pode garantir que a impessoalidade, formalidade, hierarquia e padronização não sejam empregados de maneira exagerada, ao ponto de engessar as relações interpessoais?*

2. *Como desenvolver uma cultura organizacional forte, que garanta o engajamento dos colaboradores, sem promover uma homogeneidade identitária da equipe?*
3. *Como um gestor pode garantir que os funcionários compreendam a importância do seu trabalho para o alcance da missão e objetivos organizacionais?*
4. *Quais práticas podem ser desenvolvidas na área de gestão de pessoas, a fim de garantir que os trabalhadores se sintam motivados a desempenhar o seu trabalho?*
5. *Qual é o papel do gestor na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal dos colaboradores?*

2.5 Aspectos pedagógicos e proposta de plano de aula

Sugere-se que a aplicação do caso ocorra após a apresentação dos conteúdos teóricos relacionados, enfatizando o objetivo da atividade para os estudantes.

É recomendado que o caso baseado na série "Ruptura" seja disponibilizado aos estudantes com, no mínimo, oito dias de antecedência em relação à data prevista para a aplicação em sala de aula, requerendo que os alunos façam uma leitura e reflexão prévia de forma individual. Além disso, sugere-se que o primeiro episódio da série seja exibido antes da discussão em sala, ou que os estudantes assistam ao episódio em casa, num formato de sala de aula invertida, para que cheguem preparados para o debate.

A aplicação do caso deve ocorrer em uma aula de quatro horas, conforme a metodologia sugerida por Silva e Bandeira-de-Mello (2021). Ao iniciar a aula, o professor pode formar grupos aleatórios de até cinco alunos, como recomendado por Kruta-Bispo et al. (2024), aproveitando as vantagens dessa dinâmica, que facilita a interação entre diferentes perfis de alunos. A sessão de análise e discussão será dividida em dois momentos: (i) discussão em minigrupos (duas horas); e, (ii) discussão no grande grupo, mediada pelo professor (duas horas).

No primeiro bloco, cada grupo deve discutir as respostas individuais para as questões apresentadas, elaborando suas reflexões coletivas. Caso o grupo não chegue a um consenso, as respostas devem incluir os argumentos divergentes, destacando as dificuldades encontradas na análise. Para fins de avaliação, cada equipe deve produzir um relatório com as respostas coletivas. Uma estratégia adicional para registrar as percepções do grupo e facilitar a discussão subsequente é a criação de mapas conceituais colaborativos (Moreira, 2010).

No segundo bloco, a discussão será conduzida pelo professor, envolvendo toda a turma em um debate geral. É importante que o ambiente seja acolhedor para diferentes percepções e argumentos, relacionando as discussões aos aspectos teóricos do tema e mencionando pontos da literatura que possam fundamentar as soluções propostas, sem, no entanto, fornecer respostas definitivas para as questões. Antes de iniciar a discussão das questões específicas do caso, o professor pode propor perguntas introdutórias, como: "*O que vocês acham da experiência vivida pelos personagens da série?*" ou "*Vocês já se viram em situações semelhantes?*" e solicitar que as equipes compartilhem suas posições. Durante a discussão no grande grupo, é fundamental identificar os pontos convergentes e divergentes entre as equipes, utilizando a teoria e os parâmetros de resposta para guiar a análise. Sugere-se que cada questão seja debatida por até 30 minutos.

Para finalizar, a última questão do caso envolve um dilema ético, o que possibilita a realização de um júri simulado (Real & Menezes, 2007). A turma pode ser dividida em dois grupos: um lado defenderia a opção de continuar no ambiente controlado da empresa com a divisão da identidade, enquanto o outro lado argumentaria a favor da retomada da autonomia pessoal e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Em todas as fases, o professor deve atuar como facilitador, evitando emitir opiniões pessoais, e promovendo o desenvolvimento das competências de argumentação e reflexão crítica, além de incentivar o respeito pelas opiniões divergentes e a construção de um consenso coletivo.

2.6 Sugestão de análise do caso e conexão com a literatura

A presente subseção apresenta a análise das questões sugeridas para discussão do caso, de forma a auxiliar nas reflexões que se propõem no processo de ensino-aprendizagem.

No mundo dos negócios atual, os indivíduos e as organizações estão em uma relação mútua de dependência. As organizações são definidas por um grupo de pessoas reunidas para atingir um objetivo comum. Sua essência está nas pessoas., ou seja, são os colaboradores que promovem o “capital humano” (Boon, 2018): ativo intangível relacionado às competências individuais que geram valor econômico e vantagem competitiva para as empresas. As pessoas são necessárias para o cumprimento da sua missão e alcance dos objetivos organizacionais. Por isso, as organizações desejam – e tentam – manter os colaboradores constantemente motivados, produtivos e engajados.

Vivemos numa sociedade das organizações (Perrow, 1991): nascemos, estudamos, trabalhamos e somos sepultados em organizações, cada qual com razões diferentes de existir. A sociedade precisa das organizações para funcionar. As pessoas, individualmente, para suprir suas necessidades, como: financeiras ou materiais, já que o trabalho moderno traz um retorno monetário que possibilita o sustento e o desenvolvimento de outras áreas da vida, por exemplo, estudos e lazer; sociais, com a promoção de interações humanas e um papel comunitário; ideológicas, a partir de crenças que alimentam contradições internas (Pagès *et al.*, 1987); ou de sentido, em um trabalho importante e que promova autorrealização.

Como em um “cabo de guerra”, cada ator puxa a seu favor: a organização, que pede funcionários constantemente produtivos; e os indivíduos, que o trabalho o ajude a saciar suas necessidades e solucionar questões da vida pessoal em andamento que podem interferir na sua *performance*. Por exemplo, saúde física e mental, relacionais e jurídicas. No intermédio dessa dinâmica está o gestor, com o papel de equilibrar as expectativas e contradições existentes: encabeçando políticas de Recursos Humanos (RH) que respondam às demandas dos colaboradores, e, ao mesmo tempo, coordenando o desempenho da equipe para o alcance dos objetivos organizacionais. Nessa relação, o gestor de recursos humanos se depara com vários dilemas, que são trazidos de forma fictícia na série Ruptura.

Notas da questão 01: A disfunção dos princípios burocráticos da impessoalidade, formalidade, hierarquia e padronização

O modelo burocrático tem sido adotado pela maioria das organizações contemporâneas (Ramos, 1989; Weber, 2018). A burocracia vai se basear em

princípios norteadores, como formalização, divisão do trabalho, hierarquização, impessoalidade e profissionalização, que vão regular o funcionamento de uma organização e garantir a sua efetividade. Nesse contexto, a adoção do modelo pode apresentar algumas disfunções (Merton, 1952) que levam a excesso de formalização, internalização e apego às normas, despersonalização dos relacionamentos e exibição expressa da autoridade.

A organização retratada na série retrata de forma hiperbólica essa organização que adota uma burocracia disfuncional. Nesse sentido, há um enaltecimento exacerbado das regras e os relacionamentos pessoais são desencorajados. Esses excessos acabam tornando a gestão engessada, com tomada de decisão morosa e ausência de coesão entre a equipe. Nesse sentido, o gestor precisa tomar cuidado para não transformar os meios nos fins.

Os manuais organizacionais devem apresentar direcionamentos para situações que a tomada de decisão pode ser programada, mas não basear a totalidade das relações entre os colegas de trabalho. Por exemplo, se um dependente de colaborador faleceu e ele apresenta um atestado de óbito ao seu gestor, pode já existir um procedimento administrativo para formalizar o seu afastamento. Entretanto, um manual não irá ser suficiente para nortear a solidariedade da equipe com a perda do colega. Assim como o desenvolvimento de uma amizade não pode ser descrito por um passo a passo no manual. Isso porque, ao tentar padronizar as interações humanas, perdemos a organicidade que lhe é própria. Para além das relações, existem tomadas de decisão administrativas não-programadas, em que os funcionários farão uso da sua *expertise*.

Notas da questão 02: A perda da identidade em prol de uma cultura organizacional forte

De acordo com Robbins (2011), a cultura organizacional diz respeito aos valores compartilhados pelas empresas, introduzidos pelos fundadores, assimilados e perpetuados pelos seus membros nos diferentes níveis hierárquicos. As características da cultura organizacional se expressam em três níveis: concepções básicas (crenças invisíveis e inconscientes); valores (princípios, normas, ideologias e modelos); e artefatos (aspectos visíveis que são apoiados pelos valores). Deste modo, podemos observá-la a partir de uma série de elementos, como histórias, rituais e cerimônias, símbolos materiais e linguagem utilizada.

Há uma cultura organizacional forte quando os funcionários compartilham dos mesmos valores e são amplamente engajados na missão. Em vista disso, algumas empresas buscam despir seus funcionários das suas identidades em nome de uma homogeneidade. Então, os objetivos organizacionais passam a ser internalizados como individuais. O excesso de conformidade beira a criação de uma nova religião, com a organização deificada, dogmas e mandamentos e os indivíduos corroboram com a sua própria doutrinação (Pagès *et al.*, 1987).

Pedro Bendassolli (2007, p. 227) define identidade como a narrativa que fornece uma linguagem coerente para o indivíduo “construir e organizar o sentido de sua existência no tempo-espço e de lidar com seus relacionamentos sociais”. Assim, os trabalhadores são despidos de sua identidade, quando desconhece a narrativa capaz de lhe atribuir sentido intra e interpessoal.

É possível construir uma cultura organizacional forte sem anular a diversidade existente em uma equipe. Cada um deles pode ter personalidades, estilos, nacionalidades, religiões, sexualidades diferentes e, ainda sim, compartilharem uma

mesma cultura organizacional¹. Sendo assim, o gestor deve buscar fomentar uma equipe diversa, ao mesmo tempo que oferece um discurso organizacional que faça sentido para os integrantes. Essa heterogeneidade promove equipes mais inclusivas, mais engajadas, senso de pertencimento, retenção de talentos, soluções inovadoras e melhoria do clima organizacional.

Notas da questão 3: *Alienação e perda de sentido do trabalho*

A divisão do trabalho nas organizações modernas dificultou que os colaboradores enxergassem o fruto do seu trabalho, gerando uma perda de sentido (Antunes, 2009; Badaró, 2019). Para além desse debate sobre mercantilização e alienação típica do trabalho moderno, em algumas empresas é ainda mais intenso, como retratado em 'Ruptura'. Quando o colaborador não tem ciência da importância do seu trabalho e é alheio a como sua atividade impacta do funcionamento geral da organização, o seu trabalho perde o significado e gera desmotivação.

Hackman e Oldham (1976) definiram quais características do trabalho implicavam na motivação dos trabalhadores: (1) a *variedade de tarefas*, que necessitem de competências diversas; (2) a *identidade do trabalho*, no sentido de ele não ser alienante; e (3) um *significado do trabalho* que impacte positivamente nas outras pessoas, na organização e/ou na sociedade.

Nessa conjuntura, diferentemente de retratado em 'Ruptura', para promover um ambiente em que a equipe se sinta satisfeita, é preciso que o gestor estruture as atividades com as capacidades técnicas de forma que os funcionários sejam desafiados; clareza do processo como um todo; e sua importância no alcance da missão institucional. De um ponto de vista operacional, ter uma descrição de cargos estruturada, metas e objetivos afunilados por setores e funções e indicadores de desempenho individuais, corrobora com essa visualização micro.

Notas da questão 4: *Necessidades ignoradas e ausência de motivação*

Os seres humanos possuem necessidade próprias que, quando saciadas, promovem motivação. A Teoria das Necessidades Humanas proposta por Maslow (1943) parte do pressuposto que o comportamento dos indivíduos é motivado pelo desejo de saciar cinco tipos principais de necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Por sua vez, McClelland (1961) define outras três necessidades básicas, que se relacionam parcialmente com as de Maslow: realização (os indivíduos buscam ser bem-sucedidos e fazer tudo com excelência); poder (há pessoas que gostam de estar no comando influenciando pessoas); e afiliação (o indivíduo busca amizade, cooperação e estar em um ambiente onde se sinta parte do grupo).

Em 'Ruptura', é retratada uma dinâmica comum em organizações: a premissa de que os indivíduos são motivados apenas por dinheiro. Existem outras necessidades a serem atendidas, como a de associação, estima e autorrealização, que não são consideradas. Além disso, não é ponderado a interdependência entre os ambientes internos e externos.

As necessidades trazidas por Maslow (1943) podem ser satisfeitas interna e externamente à empresa. Por exemplo, no âmbito social um trabalho pode dispor de

¹ É válido pontuar que precisa haver, ao mesmo tempo, uma adequação entre os valores organizacionais e pessoais. Por exemplo, um sujeito que defende os ideais do veganismo não estaria satisfeito numa organização de abate bovino para produção de carne.

um ambiente com relações interpessoais satisfatórias, que promovam uma experiência de pertencimento. Ao mesmo tempo, pode impossibilitar que vínculos sejam criados fora dele, por diversos fatores, como o tipo de atividades ou abrangência da jornada. Sendo assim, essas dimensões são interdependentes e não excludentes no preenchimento da necessidade.

Somado a isso, a *Lumon* estabeleceu um sistema de recompensa simplista, sem levar em consideração as especificidades individuais e o senso de valor da premiação. Vromm (1964), na teoria contingencial, apresenta três conceitos importantes para a motivação de um indivíduo: a expectativa (o que acredita ser capaz de conquistar após um esforço); a instrumentalidade (é a crença de que o objetivo pode ser alcançado) e a valência (representa o valor que o objetivo tem para o indivíduo).

Na rotina organizacional, os gestores precisam levar em consideração esses diversos fatores motivacionais na implementação dos programas de gestão de pessoas. Para além de incentivos financeiros, as empresas devem dispor de recompensas alinhadas a outras necessidades, estabilidade, interação com os colegas de trabalho, reconhecimento, aprovação da comunidade, autonomia, trabalho desafiante e crescimento pessoal. Ademais, se ater ao valor que o objeto tem para os funcionários.

Algumas práticas podem promover essa motivação, como sistemas de recompensas com premiações diversas, à escolha do funcionário; plano de cargos e salários; plano de carreira, com possibilidade de estabilidade; pesquisas de clima organizacional; programas de desenvolvimento das relações interpessoais; programas de desenvolvimento individual; *feedbacks* periódicos; liderança participativa.

Notas da questão 5: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

O conceito de *work-life balance*, ou equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, diz respeito à capacidade de dar atenção às duas esferas, sem que uma esteja permeando e conflitando com a outra. Do ponto de vista dos funcionários, o desequilíbrio pode promover insatisfação, estresse e esgotamento físico e mental. Em relação à organização, alta rotatividade, afastamento por doenças laborais como síndrome de burnout, absenteísmo e conseqüente impacto nos resultados.

Apesar das implicações negativas os gestores podem estar corroborando com esse desequilíbrio ao intensificarem o trabalho da equipe com demandas excessivas, que acabam escoando para o tempo além da jornada. As empresas podem estar sobrecarregando funcionários capacitados e não apresentar uma boa gestão do tempo (Garton, 2017). Ao fomentar esse equilíbrio, as empresas podem contar com uma equipe mais satisfeita, engajada, com melhor desempenho e um clima organizacional mais saudável.

Diferente do contexto de Ruptura, no mundo real, a vida privada e o trabalho podem interferir um no outro. Nesse caso, a gestão de pessoas pode ter um papel fundamental na promoção desse equilíbrio, a saber: mitigando longas jornadas de trabalho e facilitando sua flexibilização; com iniciativas que prolonguem a licença maternidade e/ou paternidade; com benefícios que favoreçam momentos de lazer e de autocuidado, como programas e incentivo à cultura, descontos em viagens, plano de saúde, plano de exercícios, acompanhamento psicológico e *day off*; políticas que auxiliem os funcionários a solucionar problemas pessoais, como consultoria jurídica.

3 REFERÊNCIAS

- Antunes, R. (2009). *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho* (2ª ed.). São Paulo: Boitempo Editorial.
- Badaró, M. (2019). *A classe trabalhadora de Marx ao nosso tempo*. São Paulo: Boitempo.
- Bendassolli, P. F. (2007). *Trabalho e identidade em tempos sombrios: Insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho*. Aparecida: Ideias & Letras.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Garton, E. (2017). Employee burnout is a problem with the company, not the person. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/04/employee-burnout-is-a-problem-with-the-company-not-the-person>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Kruta-Bispo, A. C. A., Silva, M. G. C., Coelho, A. L. A. L., Lira, G. P., & Santos, J. R. (2024). Implicações do uso de grupos aleatórios no desenvolvimento de competências profissionais: O olhar de estudantes de administração. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, 14(1), 1-16. <https://doi.org/10.12660/qvcasosv14nespecial1a13>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Merton, R. K. (1970). *Sociologia: Teoria e estrutura* (M. Mailliet, Trad.). Mestre Jou. (Trabalho original publicado em 1949)
- Merton, R., et al. (1952). *Reading in bureaucracy*. Londres: Free Press.
- Moreira, M. A. (2010). *Mapas conceituais e aprendizagem significativa* (1ª ed.). São Paulo: Centauro.
- Napolitano, M. (2003). *Como usar o cinema na sala de aula*. São Paulo: Contexto.
- Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V., & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações: A dominação das multinacionais sobre os indivíduos* (A. Santos, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Perrow, C. (1991). A society of organizations. *Theory and Society*, 20(6), 725-762. <https://doi.org/10.1007/BF00218894>
- Ramos, A. G., & Cardoso, M. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. FGV, Inst. de Documentação, Ed. da Fundação Getulio Vargas.
- Real, L. M. C., & Menezes, C. (2007). Júri simulado: Possibilidade de construção de conhecimento a partir de interações em um grupo. In R. A. Nevado, M. J. S. Carvalho, & C. S. Menezes (Orgs.), *Aprendizagem em rede na educação a distância: Estudos e recursos para formação de professores* (pp. 120-145). Ricardo Lenz.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Silva, A. B., & Bandeira-De-Mello, R. (2021). *Aprendendo em ação: Utilização de casos na inovação no ensino e aprendizagem*. João Pessoa: Editora UFPB.
- Weber, M. (2018). *O que é a burocracia* (Conselho Federal de Administração, Trad.).