

# CRP MA

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA  
DO MARANHÃO

22ª REGIÃO

2019

# Manual de Psicologia Organizacional e do Trabalho

ORGANIZADORA: DAIANE BENTIVI



**CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO MARANHÃO**

**COMISSÃO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**

# **MANUAL DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO**

**ORGANIZADORA:  
DAIANE ROSE CUNHA BENTIVI  
CRP 22/1482**

**1ª Edição**

**SÃO LUÍS - MA  
2019**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (UNICEUMA) Universidade Ceuma  
Processamento técnico Catalogação na fonte elaborada pela equipe de Bibliotecárias:**

Gleice Melo da Silva – CRB 13/650  
Luciane de Jesus Silva e Silva Cabral – CRB 13/629  
Marina Carvalho de Souza – CRB 13/823  
Michele Alves da Silva – CRB 13/601  
Verônica de Sousa Santos Alves – CRB 13/621

C755m Conselho Regional de Psicologia do Maranhão.

Manual de psicologia organizacional e do trabalho. / Daiane Rose Cunha Bentivi. (Org.). 1. ed. - São Luís: Conselho Regional de Psicologia do Maranhão, 2019.

106 p. il.  
ISBN 978-85-7262-033-8

1. Psicologia. 2. Psicologia organizacional. 3. Psicologia do trabalho. I. Bentivi, Daiane Rose Cunha. II. Título.

CDU: 159.9:658(035)

## **2º PLENÁRIO**

### **Conselheiras/os Efetivas/os**

Eliandro Rômulo Cruz Araújo

Cristianne Almeida Carvalho

Railson de Oliveira Rodrigues

Pollianna Galvão Soares de Matos

Silvia Regina Moreira Vale

Karoline Giele Martins de Aguiar

Talita Teresa Gomes Furtado Maranhão

Daiane Rose Cunha Bentivi Aquino

Antonio Francisco Soares Júnior

### **Conselheiras/os Suplentes**

Rosana Mendes Éleres de Figueiredo

Nádia Prazeres Pinheiro Carozzo

Dannilo Jorge Escórcio Halabe

Maria Emília Miranda Alvares

Kátia Terezinha Lopes Della Flora

Raissa Bezerra Palhano

## **Comissão de Psicologia Organizacional e do Trabalho**

### **Coordenadora**

Daiane Rose Cunha Bentivi (CRP 22/1482)

### **Membros**

Aline Cristine Sousa Mafra (CRP 22/1172)

Ana Karina Bastos França (CRP 22/1638)

Andrea Pichinelli de Oliveira da Mota (CRP 22/1752)

Maria Aparecida Pinto Bessa (CRP 22/1389)

Danielle Monteiro Sanches Oliveira (CRP 22/1036)

Eliandro Romulo Cruz Araujo (CRP 22/0428)

Nathaja Falcão de Oliveira (CRP 22/0583)

## **AUTORES**

### **Psicólogas/os:**

Adriano de Lemos Alves Peixoto (CRP 03/2222)  
Andreia Pichinelli de Oliveira da Mota (CRP 22/1752)  
Cândida Helena Lopes Alves (CRP 22/1579)  
Daiane Rose Cunha Bentivi (CRP 22/1482)  
Eliane Ribeiro Magalhães de Sousa Fortes de Melo (CRP 22/2356)  
Juliana Guedes Gonçalves Pinheiro (CRP 22/1042)  
Maria Aparecida Pinto Bessa (CRP 22/1389)  
Nathaja Falcão de Oliveira (CRP 22/0583)

### **Discentes de Psicologia:**

Ana Paula Souza Carvalho  
Brenda Silva  
Bruna Valinhas Guimarães  
Brunna Verônica Pereira Pires Cardoso  
Dafne Barros Nunes  
Glaucia Valéria Gomes Machado  
Igor Mendes  
Itaynara Coelho  
Jhule Silva Passinho  
Joyce Marques  
José de Arimateia Moreira  
Juliana de Carvalho  
Karoline Cardoso  
Laura Thaíssa  
Lorena Coutinho  
Luana Karoline Melão  
Luellen Almeida Ribeiro  
Maiara Lopes  
Marcos Renan Carvalho Araujo  
Maria das Mercedes Cunha da Silva Soeiro  
Maria Paula Azevedo  
Mariana Pereira  
Rafaela Pinho  
Raquel Santos Wanderley  
Renata Portela  
Samya Thallyanne Silva  
Tino Henrique



## **Prefácio**

Com o objetivo de orientar psicólogas/os no exercício profissional no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, o Conselho Regional de Psicologia do Maranhão (CRP MA) por meio da Comissão de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) idealizou e produziu este Manual.

Esta publicação técnica é mais uma das ações da Comissão de POT voltadas ao desenvolvimento da área no Maranhão, e objetiva apresentar às/aos psicólogas/os, aos estudantes do curso de Psicologia como também aos profissionais interessados nas áreas de Gestão de Pessoas uma visão geral sobre as práticas da/o Psicóloga/o Organizacional e do Trabalho no contexto das organizações.

Este Manual foi escrito por Psicólogas/os membros da Comissão de POT, psicólogas/os parceiros e alunos de Psicologia da Universidade Ceuma. Neste Manual as atividades descritas são voltadas essencialmente as práticas da/o psicóloga/o dentro das organizações, nos processos e aspectos das relações interpessoais.

Por tratar-se de uma área de conhecimento não específica da/o psicóloga/o, é muito importante compreender que o campo de Gestão de Pessoas é marcado por ser multifacetado e multidisciplinar, abrangendo a Psicologia, Administração, Pedagogia, Direito, Engenharia, dentre outros. Porém, acredita-se que o profissional da Psicologia sejam imprescindíveis nesse contexto, por conta de seu conhecimento acerca do comportamento humano e sua expertise em diagnóstico e intervenção de grupos e indivíduos. Assim, cabe à/ao psicóloga/o uma atuação de forma ética e profissional na gestão dos processos de recursos humanos.

Espera-se que esta obra auxilie psicólogas/os ou futuros profissionais de Psicologia a atuarem no campo da POT visando a implementação de práticas que contribuam na melhoria da performance no ambiente de trabalho.

Daiane Rose Cunha Bentivi  
CRP 22/1482

Maria Aparecida Pinto Bessa  
CRP 22/1389

# Sumário

## Sumário

<b>Apresentação .....</b>	<b>16</b>
<b>1. Recrutamento e Seleção .....</b>	<b>20</b>
<b>1.1. Definição .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2. Objetivos .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3. Etapas .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4. Resultados esperados .....</b>	<b>24</b>
<b>2. Integração .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. Definição .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2. Objetivos .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3. Etapas .....</b>	<b>28</b>
<b>2.4. Resultados esperados .....</b>	<b>29</b>
<b>3. Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1. Definição .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2. Objetivos .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3. Tipos .....</b>	<b>32</b>

3.4. Etapas .....	33
3.4. Resultados esperados .....	35
<b>4. Coaching .....</b>	<b>37</b>
4.1. Definição .....	37
4.2. Objetivos .....	39
4.3. Tipos .....	39
4.4. Etapas .....	40
4.5. Resultados esperados .....	41
<b>5. Ergonomia .....</b>	<b>43</b>
5.1. Definição .....	43
5.2. Objetivos .....	44
5.3. Tipos .....	44
5.4. Etapas .....	45
5.5. Resultados esperados .....	46
<b>6. Planejamento de Cargos e Carreiras .....</b>	<b>47</b>
6.1. Definição .....	47
6.2. Objetivos .....	48
6.3. Etapas .....	49
6.4. Resultados esperados .....	51

<b>7. Treinamento, desenvolvimento e educação .....</b>	<b>52</b>
7.1. Definição .....	52
7.2. Objetivos .....	53
7.3. Etapas .....	54
7.4. Resultados esperados .....	54
<b>8. Clima Organizacional .....</b>	<b>56</b>
8.1. Definição .....	56
8.2. Objetivos .....	57
8.3. Etapas .....	58
8.4. Resultados esperados .....	59
<b>9. Cultura Organizacional .....</b>	<b>61</b>
9.1. Definição do conceito .....	61
9.2. Objetivos .....	62
9.3. Etapas .....	62
9.4. Resultados esperados .....	63
<b>10. Qualidade de Vida no Trabalho .....</b>	<b>65</b>
10.1. Definição.....	65
10.2. Objetivos .....	65
10.3. Etapas .....	66
10.4. Resultados esperados .....	67

<b>11. Gestão de Diversidade .....</b>	<b>69</b>
11.1. Definição .....	69
11.2. Objetivos .....	70
11.3. Etapas .....	70
11.4. Resultados esperados .....	72
<b>12. Gestão de Rotatividade e Desligamento .....</b>	<b>74</b>
12.1. Definição .....	74
12.2. Objetivos .....	75
12.3. Etapas .....	75
12.4. Resultados esperados .....	77
12.5. Outplacement .....	78
<b>13. Preparação para Aposentadoria .....</b>	<b>79</b>
13.1. Definição .....	79
13.2. Objetivos .....	80
13.3. Etapas .....	80
13.4. Resultados esperados .....	82
<b>14. Responsabilidade Social Empresarial .....</b>	<b>83</b>
14.1. Definição .....	83
14.2. Objetivos .....	85
14.3. Etapas .....	85
14.4. Resultados esperados .....	86

<b>Referências .....</b>	<b>88</b>
<b>Anotações .....</b>	<b>93</b>



# Apresentação

## Apresentação

Em uma realidade de acirrada competitividade global, as organizações estão cada vez mais voltadas à resultados e metas, exigindo perfis profissionais altamente qualificados. Nessa direção, as/os psicólogas/os da área de organizações e trabalho têm enfrentado grandes desafios para garantir seu lugar no mercado.

O Conselho Federal de Psicologia através da titularidade de Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho define de maneira específica as atividades desenvolvidas pela/o psicóloga/o organizacional e do trabalho nos vários campos de atuação da/o psicóloga/o nas organizações. Para tal, são atividades que instrumentalizam a atividade da/o psicóloga/o no campo do trabalho a atuar nos três aspectos gerais da gestão organizacional: campo técnico, estratégico e político. Diante dessas três dimensões, é de competência das/os psicólogas/os organizacionais e do trabalho:

Tabela 1: Competências das/os psicólogas/os organizacionais e do trabalho.

Atua em atividades relacionadas a análise e desenvolvimento organizacional, ação humana nas organizações, desenvolvimento de equipes, consultoria organizacional, seleção, acompanhamento e desenvolvimento de pessoal, estudo e planejamento de condições de trabalho, estudo e intervenção dirigidos à saúde do trabalhador.

Desenvolve, analisa, diagnostica e orienta casos na área da saúde do trabalhador, observando níveis de prevenção, reabilitação e promoção de saúde.

Participa de programas e/ou atividades na área da saúde e segurança de trabalho, subsidiando-os quanto a aspectos psicossociais para proporcionar melhores condições ao trabalhador.

Atua como consultor interno/externo, participando do desenvolvimento das organizações sociais, para facilitar processos de grupo e de intervenção psicossocial nos diferentes níveis hierárquicos de organizações.

Planeja e desenvolve ações destinadas a equacionar as relações de trabalho, o sentido de maior produtividade e da realização pessoal dos indivíduos e grupos inseridos nas organizações, estimulando a criatividade, para buscar melhor qualidade de vida no trabalho.

Participa do processo de desligamento de funcionários de organizações, em processos de demissões e na preparação para aposentadorias, a fim de colaborar com os indivíduos na elaboração de novos projetos de vida.

Elabora, executa e avalia, em equipe multiprofissional, programas de desenvolvimento de recursos humanos. Participa dos serviços técnicos da empresa, colaborando em projetos de construção e adaptação dos instrumentos e equipamentos de trabalho ao homem, bem como de outras iniciativas relacionadas a ergonomia.

Realiza pesquisas e ações relacionadas à saúde do trabalhador e suas condições de trabalho. Participa da elaboração, implementação e acompanhamento das políticas de recursos humanos.

Elaborar programas de melhoria de desempenho, aproveitando o potencial e considerando os aspectos motivacionais relacionados ao trabalho.

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 auto realização no trabalho

Fonte: [www.crp.org.br/portal/orientacao/titulo/fr-titulo/fr-psi-organizacional.aspx/2014](http://www.crp.org.br/portal/orientacao/titulo/fr-titulo/fr-psi-organizacional.aspx/2014).

Para decifrar a Psicologia Organizacional e do Trabalho, é indispensável compreender que essa área tem um vasto campo no que se refere ao desenvolvimento e à aplicação de

princípios científicos no ambiente de trabalho, envolvendo o comportamento humano nas organizações.

Entre as responsabilidades apresentadas neste Manual, está a apresentação desta área que tem um vasto campo no que se refere desenvolvimento e à aplicação de princípios científicos no ambiente de trabalho, envolvendo o comportamento humano nas organizações. O conteúdo aqui exposto pode se considerar como um norte no campo de trabalho da POT, mostrando a amplitude de práticas disponíveis no mundo da organização.

Comissão de Psicologia Organizacional e do Trabalho

CRP MA

# **CAPÍTULO 1**

## **Recrutamento e Seleção**

**Brenda Silva**  
**Karoline Cardoso**  
**Maiara Lopes**  
**Tino Henrique**  
**Daiane Rose Cunha Bentivi (CRP 22/1482)**

Uma organização é composta por pessoas que juntas trabalham para alcançar um objetivo comum, com o intuito de assegurar a execução dos serviços prestados por seus funcionários. Observa-se no contexto atual, um mercado de trabalho competitivo, onde as empresas buscam profissionais cada vez mais especializados. Diante disso, o processo de recrutamento e seleção se apresenta como estratégico, pois é responsável pela atração e seleção dos melhores profissionais para ocuparem as vagas necessárias nas empresas.

Por meio da análise de currículos, testes, entrevistas e dinâmica, são avaliadas competências e habilidades para verificar a compatibilidade dos candidatos com a atividade a ser realizada, bem como com a missão e os valores da organização. É relevante investir em práticas de qualidade ao se fazer o processo de recrutamento e seleção, pois ele promove o sucesso do negócio na medida em que, por meio deste, pode-se montar uma equipe motivada e alinhada com um diferencial competitivo e mais preparado.

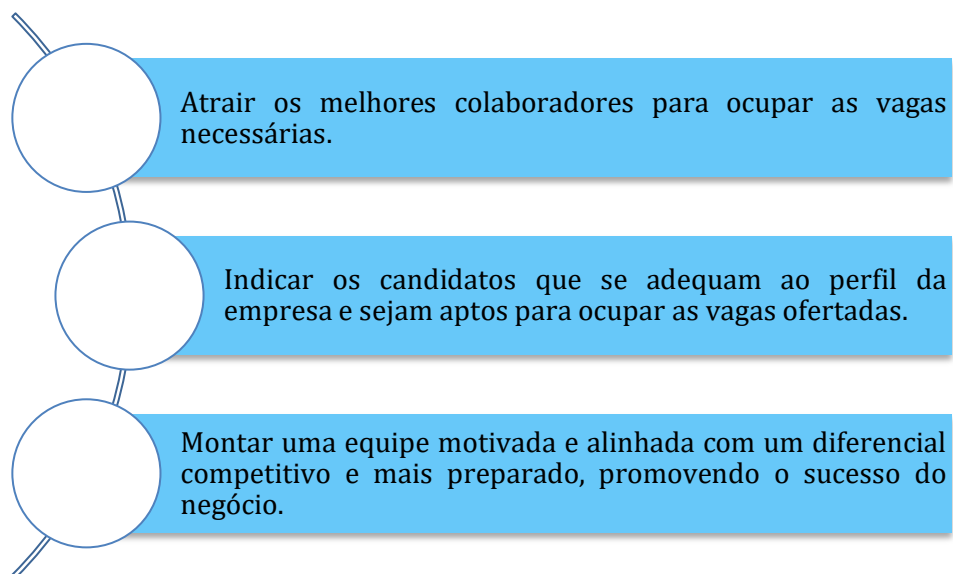
### **1. Definição**

O processo de recrutamento e seleção caracteriza-se por ser um conjunto de métodos e técnicas responsáveis por arrolar novos talentos à empresa através da atração, seleção e alocação de candidatos nas vagas disponibilizadas. Para este processo, deve-se levar em consideração competências técnicas e comportamentais dos candidatos, além da aderência destes com a vaga e principalmente com a empresa.

O desenvolvimento de um processo de recrutamento e seleção bem estruturado é essencial não só para fomentar o processo de renovação cultural e revisão da estratégia da empresa, mas para ajudar aos líderes e ao setor de Recursos Humanos a identificar as pessoas que possuem o perfil da vaga em questão. Além disso, é um processo comparativo, que analisa cada candidato frente ao perfil necessário (requisitos para o cargo, conhecimentos técnicos e competências) para o cargo em análise e em relação aos demais candidatos (ABRAPP, 2015).

## 2. Objetivos

Figura 1: Objetivos do recrutamento e seleção.



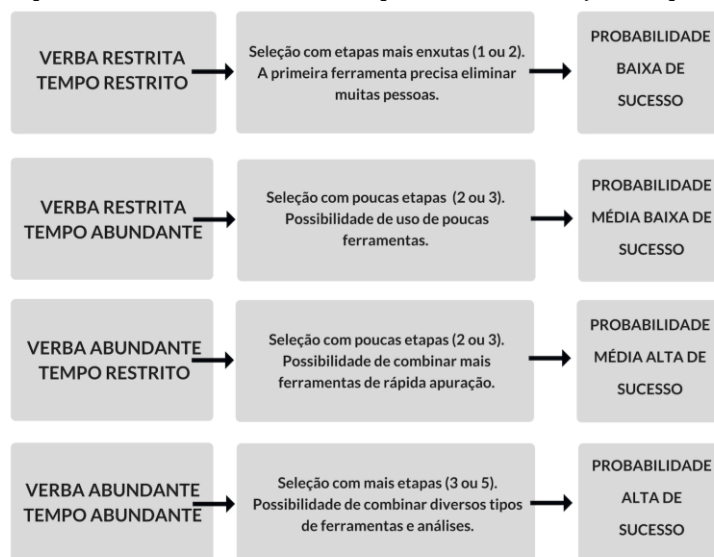
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

## 3. Etapas

No recrutamento e seleção, a/o psicóloga/o deve atuar de forma a atrair e selecionar os melhores candidatos que estejam adequados ao perfil da empresa e da vaga ofertada. Atualmente, no entanto, além de buscar profissionais que possuam as experiências necessárias que correspondam à entrega, outro conceito vem sendo adotado: o de competências. No recrutamento e seleção por competências cria-se o perfil das competências exigidas para cada cargo dentro da empresa, e busca-se encontrar o candidato que mais se encaixe de acordo com as exigências do cargo (ORELO, 2013). O processo de recrutamento e seleção consiste nas seguintes etapas:

1 – Definição do perfil da vaga e planejamento do processo seletivo: Antes de iniciar o processo, deve ser feita uma análise para entender o perfil da vaga aberta, para assim definir quais competências o candidato precisa ter para ocupá-la. Os principais aspectos a serem considerados no perfil de um candidato são: a) nível de escolaridade; b) área de formação; c) flexibilidade de horário; além de d) aspectos técnicos e atitudinais (QUEIROGA, 2015). Após a definição do perfil da vaga, deve-se planejar as etapas e os instrumentos a serem utilizados para melhor selecionar os candidatos. É importante ressaltar que a definição das etapas e dos instrumentos a serem utilizados no processo seletivo dependem de duas variáveis principais: tempo e custo. A autora Queiroga (2015) aponta como tais fatores interferem na qualidade do processo seletivo.

Figura 2: Etapas e procedimentos necessários para a estruturação de processos seletivos.



Fonte: Queiroga (2014).

2 – Divulgação do processo seletivo: Em um processo seletivo, quanto maior o número de candidatos, maiores são as chances de se encontrar um candidato ideal para a vaga. Desse modo, é importante escolher cuidadosamente a plataforma de divulgação do processo seletivo, para que alcance um elevado número de candidatos. Esse processo pode ser feito por meio de anúncios de jornais, televisão, internet, panfletos, agências de emprego, entre outros, como a indicação feita por outros colaboradores. Ficar a critério da empresa se deverá constar no anúncio dados relativos ao cargo, remuneração e benefícios.

3 – Triagem de currículos: Processo que compara as características, as habilidades, o perfil profissional e a experiência do candidato com os requisitos da vaga disponível. Durante a triagem de currículos é necessário que o profissional trabalhe com critérios claros e definidos.

Dessa forma, a triagem otimiza o processo e elimina os currículos que estão fora do perfil desenhado.

4 – Avaliação psicológica: Nessa etapa, serão aplicados os instrumentos para avaliação psicológica, previamente definidos a partir do perfil da vaga. Os instrumentos mais utilizados são: entrevista, dinâmicas de grupo e a testagem psicológica. Podem ainda ser realizados provas de conhecimento específico, provas práticas e redação, de acordo com o perfil do cargo. A entrevista é o processo mais utilizado, pois o custo é baixo e permite o contato direto entre o contratante e o entrevistado. Ela deve ser realizada a partir da organização de um roteiro, no qual devem conter perguntas para avaliar as competências do candidato. É necessário que o entrevistador utilize também a técnica de observação para analisar cada detalhe e cada resposta do candidato, a partir dos comportamentos do mesmo. A entrevista pode ser feita individualmente ou em grupo, a depender do tempo disponível e da quantidade de candidatos. Nessa etapa o candidato irá falar um pouco sobre si, sobre seus objetivos dentro da empresa e sobre suas habilidades. É importante que o entrevistador foque nas competências do candidato para saber se ele se adequa ao perfil da vaga. Já a dinâmica é aplicada com o objetivo de analisar o desempenho do candidato em equipe e identificar comportamentos e competências coesas ao cargo. Por meio desta, podem-se perceber habilidades como liderança, capacidade para atuar em grupo, dinamismo e comunicação. Os testes psicológicos servem para avaliar aptidões necessárias para o cargo, complementando as informações importantes que não foram explicitadas através do currículo ou de questionários. Alguns tipos de testes comumente aplicados nesse procedimento são: testes de inteligência, testes de personalidade, testes de aprendizado, testes de valores, etc. Vale ressaltar que a avaliação psicológica é de uso exclusivo da/o profissional psicóloga/o. É importante que a/o psicóloga/o realize esta etapa em congruência com o Código de Ética Profissional do Psicólogo e com as Resoluções vigentes que versam sobre esta prática.

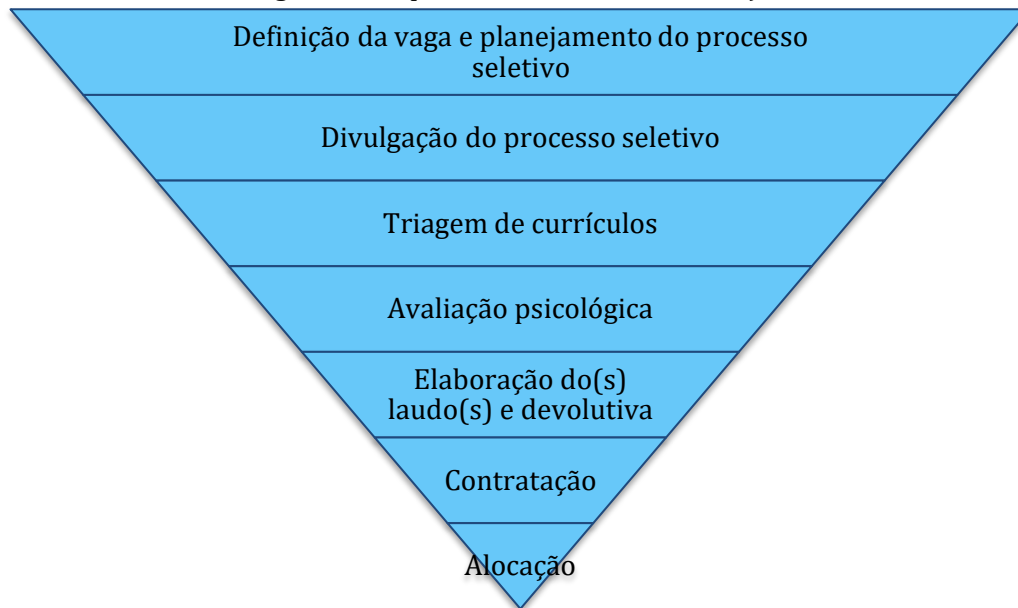
5 – Elaboração do Laudo e Devolutiva: O laudo psicológico é um documento que possui a finalidade de descrever, integrar e analisar os dados colhidos durante a avaliação psicológica, apresentando a informação se o(s) está(ão) apto(s) ou não ao cargo em questão. O laudo servirá para avaliação do gestor da vaga para posterior tomada de decisão. Este documento deve ser redigido de acordo com as Resoluções vigentes sobre a elaboração de documentos oficiais da Psicologia. Após a elaboração do laudo, a/o psicóloga/o deve realizar a devolutiva do processo tanto ao solicitante (gestor) quanto ao(s) candidato(s).



6 – Contratação: Essa etapa finaliza o processo de seleção. Caso passe por todas as etapas, o candidato será efetivado para ocupar a vaga ofertada e se tornar colaborador da organização.

7 – Alocação: Após a contratação, o novo colaborador deve ser alocado em seu posto de trabalho, tomando ciência das atividades a serem realizadas.

Figura 3: Etapas do recrutamento e seleção.

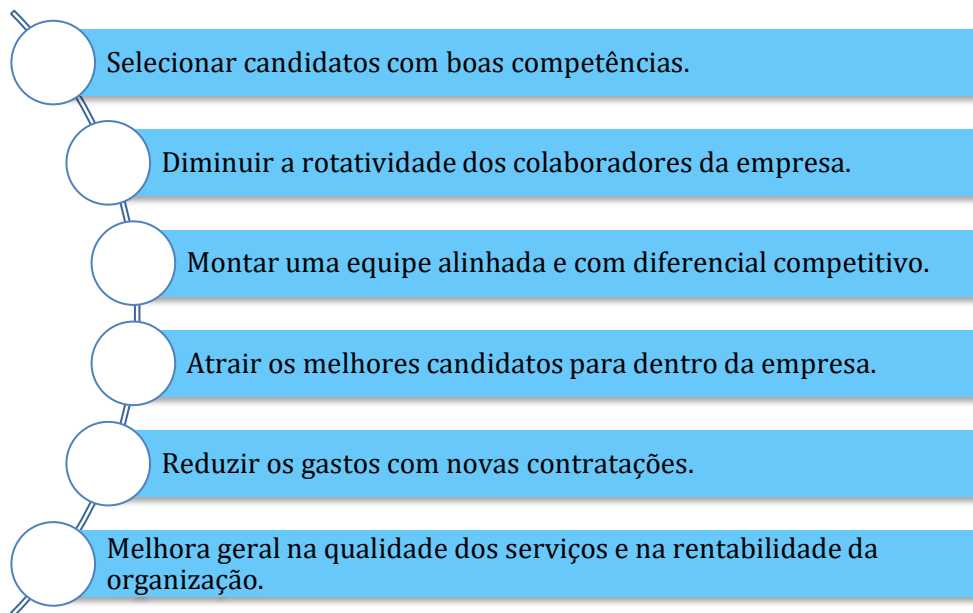


Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

#### 4. Resultados esperados

Busca-se proporcionar, por meio de um processo seletivo bem estruturado, a seleção de candidatos mais aptos para a empresa e para a vaga ofertada. A partir destes procedimentos é possível integrar à equipe funcionários que sejam capacitados, motivados e comprometidos, possibilitando que seu trabalho seja produtivo, além da redução de gastos na empresa, melhoria na qualidade dos serviços, tornando a mesma à frente neste mercado competitivo. Os principais benefícios de um processo de recrutamento e seleção bem estruturado são:

Figura 4: Resultados esperados do recrutamento e seleção.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Em suma, a utilização de técnicas da psicologia para recrutar e selecionar indivíduos para uma empresa gera a adequada contratação de profissionais capacitados para a organização, reduzindo a rotatividade (turn over) e elevando o desempenho da organização. Além disso, o recrutamento e seleção contribui também para a cultura organizacional, uma vez que os valores preconizados pela organização estão presentes nos colaboradores. Contribui ainda para o desenvolvimento tanto da organização quanto do próprio colaborador frente ao mercado de trabalho competitivo.

## **CAPÍTULO 2**

### **Integração**

**Bruna Valinhas Guimarães**  
**José de Arimateia Moreira**  
**Maria das Mercês Cunha da Silva Soeiro**  
**Raquel Santos Wanderley**  
**Daiane Rose Cunha Bentivi (CRP 22/1482)**

Atualmente há uma grande preocupação das organizações no que tange ao alinhamento entre o perfil profissional do colaborador e as normas, valores e princípios da organização. Desse modo, apresenta-se cada vez mais estratégico o investimento em processos de integração dos indivíduos nas organizações.

Porém começar a trabalhar em uma nova atividade, com pessoas desconhecidas é um grande desafio. Para tanto, dois fatores são importantes: a integração com as pessoas e com a cultura organizacional. Parte importante é a de adequação do indivíduo à cultura organizacional, pois a mesma influencia na ação e postura do colaborador dentro da organização e na forma como ele enfrenta os problemas internos e externos da mesma (PINTO, 2014). Além disso, a criação de relacionamento com as pessoas da organização (Wanberg, 2012).

#### **1. Definição**

A integração organizacional ou socialização organizacional é o processo em que o novo colaborador é integrado e ambientado à organização na qual desempenhará suas atividades, passando a apreciar e introspectar os valores, as habilidades, o comportamento esperado e o conhecimento social essencial, para assumir seu papel organizacional e poder participar como membro desta organização.

Ou seja, o processo no qual o indivíduo adquire conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para adaptar-se ao seu novo papel na organização (Wanberg, 2012).

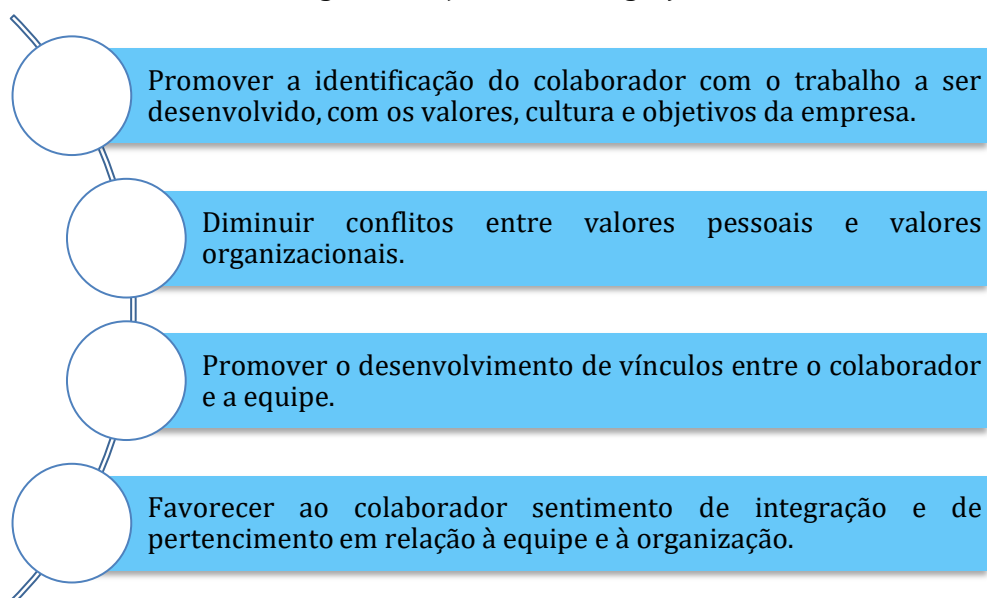
Também chamado de *on boarding*, expressão em inglês que significa “embarcar”, tem o objetivo de agregar o novo colaborador ao ambiente de trabalho. Abrange também o contato que o indivíduo terá com este local no qual precisará se familiarizar, com a cultura da organização e com as pessoas da organização.

## 2. Objetivos

A integração é a forma como a empresa recebe o novo colaborador e o integra a sua cultura, ao seu interior e a sua forma de trabalho para que ele possa enquadrar-se, objetivando atender às expectativas da organização (Chiavenatto, 2010). Corroborando com as ideias de Chiavenatto, Reis (2010) aponta que o objetivo da integração é o de tornar o novo colaborador autônomo no seu posto de trabalho.

Com base nisso, a integração visa a adequada inserção do trabalhador na organização e na execução de seu cargo. É importante ressaltar que em organizações do setor público, é esse o momento em que o setor de gestão de pessoas analisa as competências do colaborador aprovado no processo seletivo (por meio de concurso) e é adequadamente alocado na função em que o mesmo irá exercer. São objetivos da integração:

Figura 5: Objetivos da integração.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

### 3. Etapas

A função da/o psicóloga/o organizacional no processo de integração é mostrar ao colaborador qual a atividade a ser realizada, bem como a missão, a visão, a política, os valores, a cultura organizacional e o clima da empresa ao novo colaborador. Tais aspectos são de suma importância na integração adequada. Portanto, esta atividade deve seguir as seguintes etapas:

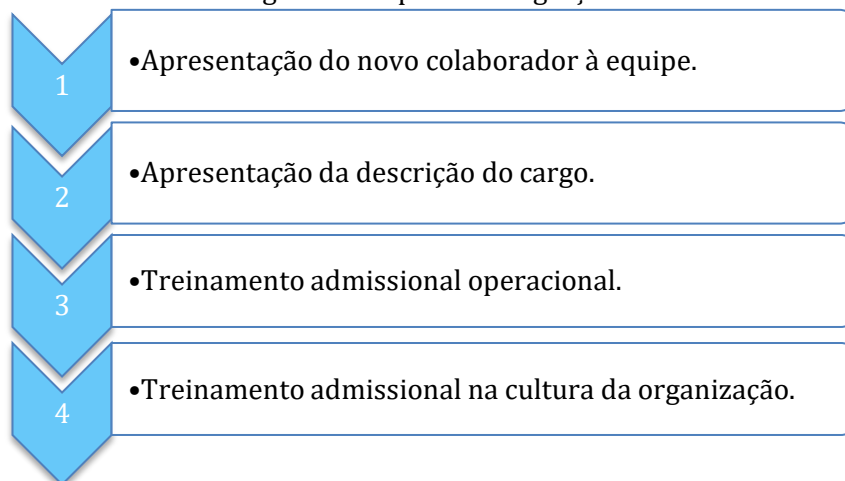
1 - Apresentação do novo colaborador à equipe: Esta etapa consiste na apresentação do colaborador recém integrado à equipe e à organização, para que ele possa socializar e estabelecer vínculos de forma adequada com os demais colaboradores.

2 - Apresentação da descrição de cargos: O colaborador deve ser apresentado à descrição do seu novo cargo e alinhamento das expectativas do colaborador e do gestor quanto ao seu desempenho e às condições de trabalho. Esta etapa serve para que o colaborador possa estabelecer um paralelo entre as suas expectativas e as exigências reais do cargo.

3 - Treinamento admissional da cultura da organização: Esta etapa consiste na explicitação do conjunto de normas, valores, atitudes e expectativas referentes ao trabalho e à organização, para que o colaborador se insira de modo adequado à organização.

4 - Treinamento admissional operacional: Deve-se treinar o colaborador às atividades realizadas a fim de que ele adquira os conhecimentos e habilidades necessárias ao exercício de suas atividades. Mais informações sobre o planejamento e execução de treinamentos, no **Capítulo 7** desse Manual.

Figura 6: Etapas da integração.

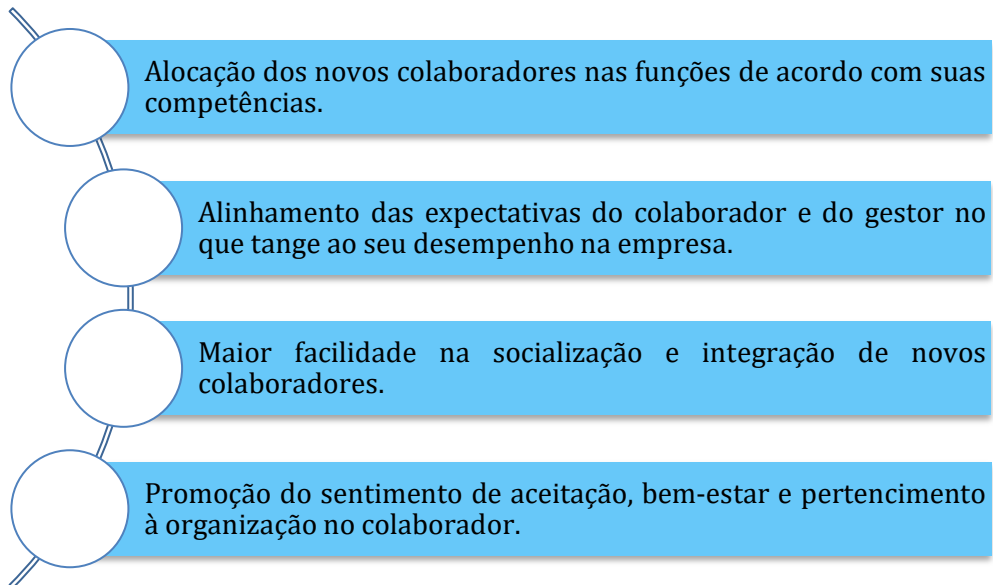


Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

## 4. Resultados esperados

Com o processo de integração bem estruturado, espera-se alcançar os seguintes resultados:

Figura 7: Resultados esperados da integração.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

## **CAPÍTULO 3**

# **Avaliação de Desempenho**

**Andreia Pichinelli de Oliveira da Mota (CRP 22/1752)**  
**Daiane Rose Cunha Bentivi (CRP 22/1482)**

No contexto corporativo, as pessoas são responsáveis pelos resultados da empresa por meio do domínio no conhecimento de sua área, aplicando-o com habilidade em processos rotineiros e apresentando comportamentos coerentes com a expectativa da empresa e do próprio colaborador de acordo com seu desenvolvimento no cargo. Neste cenário a/o psicóloga/o, por meio de suas ferramentas, auxilia a organização a tomarem decisões estratégicas sobre os colaboradores. A avaliação de desempenho visa auxiliar a mensuração das contribuições geradas por cada colaborador.

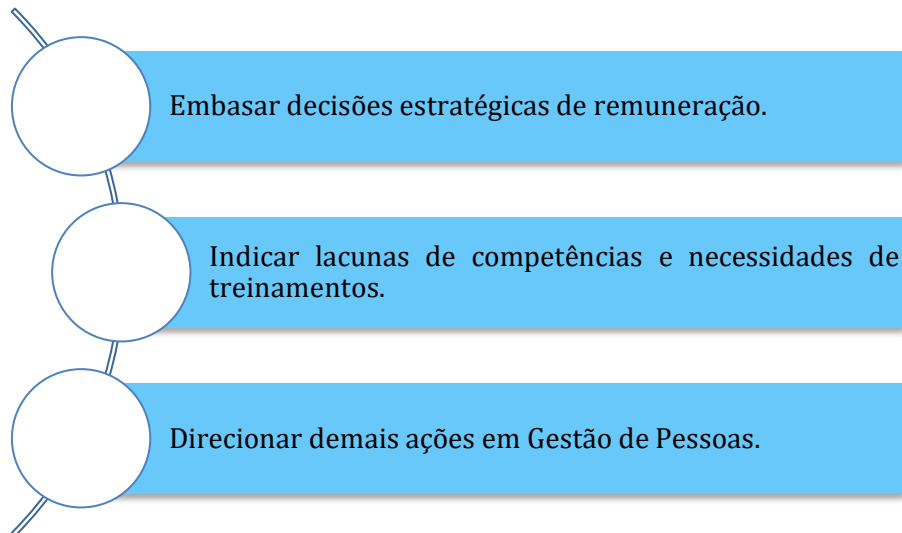
### **1. Definição**

A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca medir o desempenho dos colaboradores, comparando o desempenho esperado com o comportamento apresentado pelos indivíduos (KRUMM, 2005). Esta avaliação exige o acompanhamento do colaborador a partir de critérios objetivos para garantir uma avaliação justa, detalhada e criteriosa do desempenho do mesmo.

Para a estruturação do processo de avaliação de desempenho, é fundamental que a área de gestão de pessoas se preocupe com a realização de um processo estruturado e claro; com a adequação da avaliação de desempenho aos seguintes fatores: a) estilo de gestão da empresa; b) estratégias e objetivos organizacionais; c) cultura da organização; d) perfil da liderança; e) ambiente de trabalho; f) habilidades dos responsáveis por implementar o programa; e g) instrumento de avaliação (LOTTA, 2002).

## 2. Objetivos

Figura 8: Objetivos da avaliação de desempenho.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

**Embasar decisões estratégicas de remuneração:** a avaliação de desempenho pode ser utilizada para aplicar recompensas e penalidades. Por meio dos resultados de desempenho dos colaboradores é possível estabelecer critérios de remuneração por mérito, atrelar a pagamento de bônus e/ou concessão de benefícios.

**Indicar lacunas (gaps) de competências e necessidades de treinamentos:** por meio do acompanhamento do desempenho do colaborador, o gestor pode auxiliá-lo a alcançar as expectativas inerentes ao cargo. Além disso, a organização é capaz de compreender as necessidades de crescimento dos mesmos e assim, realizar um plano de carreira realista e adaptado às necessidades do colaborador, bem como mensurar como eles estão avançando em termos de cargos e carreiras, ajudando indivíduos a melhorarem a organização e alcançando suas metas (KRUMM, 2005).

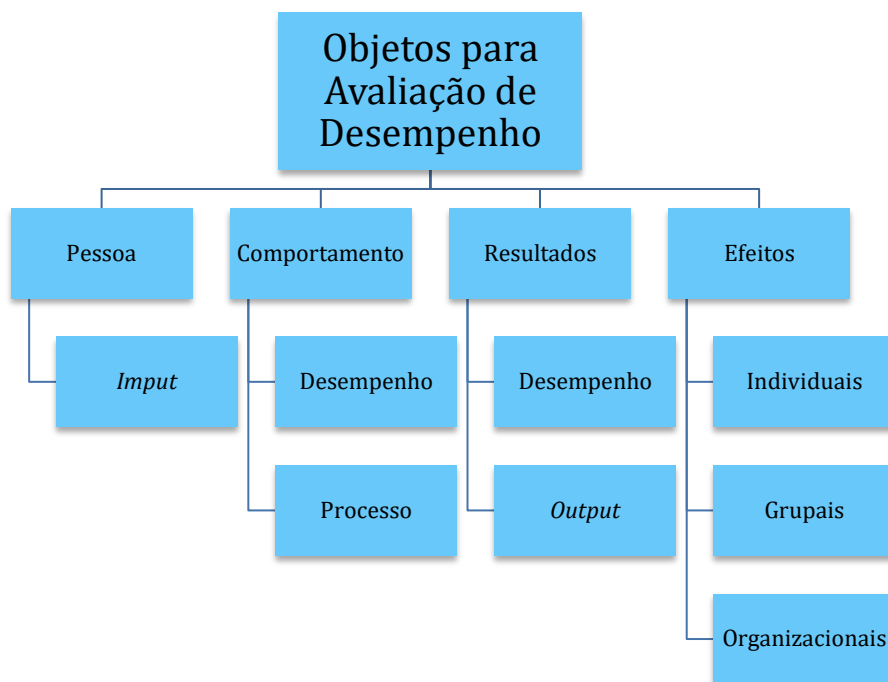
**Direcionar demais ações em Gestão de Pessoas:** O acompanhamento e histórico do desempenho de cada colaborador também propicia a análise do seu avanço ou estagnação no que compete à sua área de atuação, informando os gestores sobre as possibilidades de movimentação, realocação ou até mesmo o desligamento (KRUMM, 2005). A partir da avaliação de desempenho, a gestão consegue mensurar se os programas desenvolvidos dentro da organização estão alcançando os objetivos esperados, tais quais: práticas de retenção, valorização e reconhecimento profissional, dentre outros (SPECTOR, 2010).



### 3. Tipos

Antes de mais nada, é importante definir qual componente será utilizado para se avaliar o desempenho do colaborador. Os autores Peixoto e Caetano (2013), apontam que como objeto de avaliação, podemos ter:

Figura 9: Objetos para Avaliação de Desempenho.



Adaptado de Peixoto e Caetano (2013).

Diante desses objetos, a avaliação de desempenho pode ser de quatro formas principais, dependendo do grau de complexidade do processo e de quem realizará a avaliação do colaborador, como apresentado a seguir:

Tabela 2: Tipos de avaliação de desempenho.

<b>Autoavaliação</b>	O colaborador se autoavalia. Este tipo de avaliação é o mais simples e superficial, porém requer maturidade e autocrítica dos colaboradores na função exercida, para que eles possam ter adequada noção do desempenho esperado para sua função e possa fazer sua autoavaliação de forma franca.
<b>Avaliação 90°</b>	O gestor avalia o colaborador. Este tipo de avaliação caracteriza-se pelo baixo custo e pela celeridade no processo de avaliação de

desempenho, por se tratar apenas de uma única rodada de avaliação. É importante que ela ocorra de forma constante, para que o colaborador receba constantemente feedback de seu desempenho.

#### **Avaliação 180°**

O gestor avalia o colaborador e vice-versa. Este tipo de avaliação oportuniza a coleta de análise do desempenho tanto dos subordinados, quanto dos gestores. A principal limitação deste tipo de avaliação é o possível enviesamento das respostas, resultante da falta de segurança do colaborador em avaliar de forma genuína o gestor e da dificuldade do gestor em receber críticas de seus subordinados.

#### **Avaliação 360°**

O colaborador realiza sua autoavaliação, além de ser avaliado pelos pares, pelo gestor, pelos subordinados, pelos fornecedores e clientes, ou seja, por todos os stakeholders envolvidos no processo. Neste tipo de avaliação, diminui-se os riscos de vieses na avaliação de desempenho, pois temos múltiplas perspectivas da performance do colaborador. Porém, tende a ser mais demorada e mais onerosa que os demais tipos.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

## **4. Etapas**

1 – Análise do trabalho, definição do objeto de análise e do desempenho esperado para cada função: É neste momento que se lança os pilares da avaliação. O primeiro passo deve ser realizar a análise dos cargos, recolhendo o maior número possível de informações sobre os elementos orientados para o cargo (produtividade, tarefas, deveres e responsabilidades para desempenhar o cargo) e os orientados para o trabalhador (características dos trabalhadores, capacidades e habilidades para desempenharem o cargo corretamente).

2 – Planejamento do processo de avaliação: Nesta etapa, a/o psicóloga/o deve analisar o tempo disponível para a realização da avaliação de desempenho, bem como os demais recursos disponíveis. Diante destes dados, deve-se escolher o tipo de avaliação e os atores que realizarão a avaliação, bem como planejar o cronograma de avaliações, a fim de garantir que todo ciclo se complete.

3 – Definição do instrumento de avaliação: De posse do máximo de informações que se conseguir coletar, se define o questionário a ser utilizado. Podem ser avaliadas competências técnicas, competências comportamentais, ou apenas a produtividade. No momento de

escolher os critérios que irão compor o questionário, é importante primar pela objetividade e clareza dos mesmos, a fim de minimizar a possibilidade de se realizar avaliações com base na percepção e/ou sentimentos do avaliador. Por isso, sugerimos que para diferentes cargos e/ou níveis hierárquicos se tenha diferentes critérios e se possível, diferentes avaliadores. Um método bastante utilizado é o método do padrão absoluto, no qual o desempenho do empregado é comparado com um desempenho específico e listado em uma escala de classificação, cabendo ao avaliador decidir se o desempenho do empregado atende ao padrão desenvolvido na escala (KRUMM, 2005).

4 – Treinamento dos gestores/responsáveis pelas avaliações: Para realização da avaliação, os sujeitos responsáveis pelas avaliações devem ser treinados para adequada compreensão dos parâmetros a serem avaliados, bem como da postura adequada no processo de avaliação. Vale ressaltar que a veracidade das respostas e o sigilo das mesmas são condições importantes para o processo.

5 – Sensibilização dos colaboradores: Com o instrumento elaborado, a/o psicóloga/o deve sensibilizar e mobilizar os gestores e colaboradores para participarem do período de realização da avaliação de desempenho. Neste momento, pode-se realizar ações bem criativas: cartazes, ações nos setores especificamente com teatro, música, dança, distribuição de cartões e lembretes adesivos, etc. Será a hora de deixar claro para todos a importância de participar do processo, mobilizando o maior número de empregados possível.

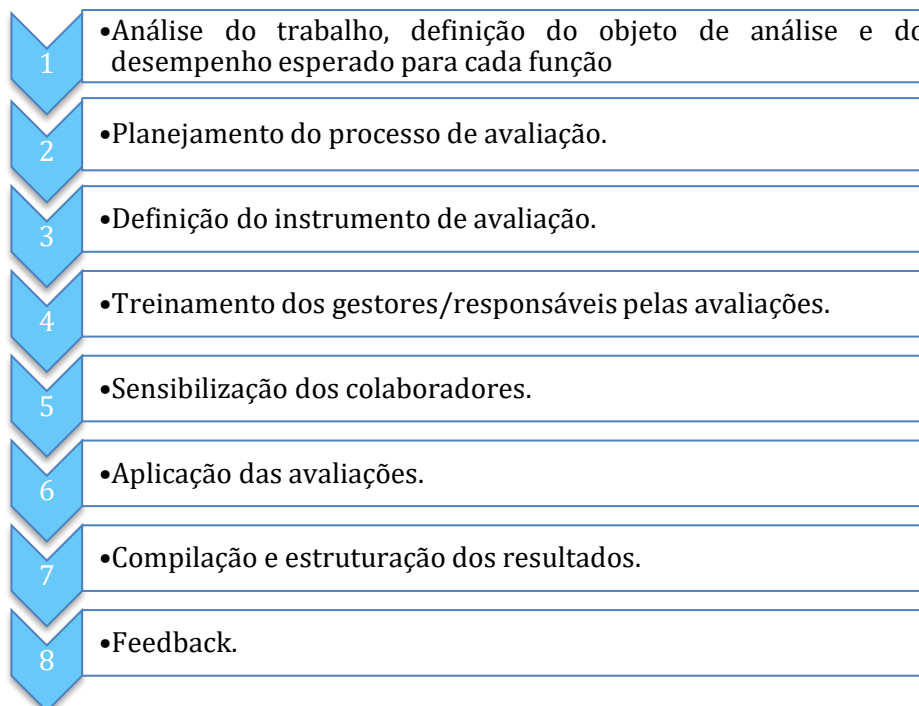
6 – Aplicação das avaliações: Os instrumentos de avaliação podem ser aplicados no formato impresso ou estar disponível no formato de formulário eletrônico em alguma plataforma.

7 – Compilação e estruturação dos resultados: Findada a coleta dos dados, a/o psicóloga/o deve fazer a compilação das avaliações realizadas e estruturação dos resultados, para serem apresentados à organização. Os resultados podem ser apresentados de forma individual (avaliação do desempenho de cada colaborador), grupal (avaliação do desempenho de cada equipe) e organizacional (avaliação de desempenho da organização como um todo).

8 – Feedback: Após realizada a avaliação de desempenho, é interessante que o mesmo troque informações com seus subordinados sobre o que foi avaliado e como foi e assim juntos construam o plano de desenvolvimento individual deste colaborador, alinhando expectativas e elaborando novas metas de desempenho. Para este momento, o gestor se planeja e estabelece qual objetivo pretenderá alcançar nesta entrevista: orientar, pedir ajuda, descobrir

o que o empregado pensa, ensinar o empregado a resolver problemas, ajudar o empregado a se descobrir como melhorar, discutir remuneração e estabelecer novas metas de desempenho (LOTTA, 2002). Como Spector (2010), sugerimos que este momento seja realizado de maneira informal e frequentemente, porém algumas vezes durante o ano é necessário realizar esta entrevista de maneira formal, principalmente no momento de estabelecer novas metas de desempenho.

Figura 10: Etapas da avaliação de desempenho.

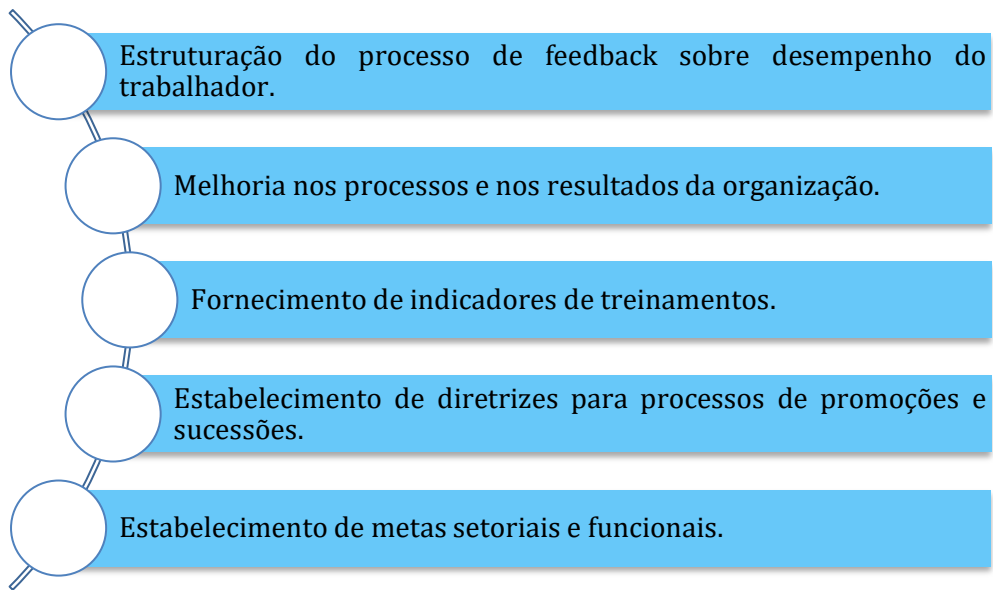


Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

## 5. Resultados Esperados

Quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, o processo de avaliação de desempenho traz resultados a curto, médio e longo prazos sendo o funcionário, o gerente, a organização e até mesmo a comunidade os principais beneficiários (LOTTA, 2002).

Figura 11: Resultados esperados da avaliação de desempenho.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

## **CAPÍTULO 4**

### **Coaching**

**Juliana Guedes (CRP 22/1042)**

Considerando o escopo de atuação da/o psicóloga/o dentro das organizações ou na perspectiva do desenvolvimento de carreiras profissionais, o *coaching* figura como uma importante metodologia para elevação do desempenho, desenvolvimento de habilidades específicas e potencialização de resultados individuais e corporativos.

Em um mercado acirrado e com mudanças cada vez mais constantes o *coaching* no ambiente corporativo vem se consolidando desde 1980 como uma prática eficaz, que consegue aliar a construção de resultados rápidos com sustentabilidade. O que se vê na prática são líderes e equipes se apropriando de seus recursos internos e externos com segurança para se movimentar de forma inteligente diante dos desafios e adversidades do mundo empresarial.

#### **1. Definição**

O *Coaching* é uma metodologia que orienta indivíduos, times ou empresas a saírem do estado atual onde se encontram e alcançarem objetivos futuros de forma estruturada, por meio do autoconhecimento, planejamento e implementação de ações estruturadas. De acordo com Da Matta (2012), são quatro os elementos necessários para garantir a estrutura básica do processo de *coaching*:

Tabela 3: Elementos do processo de *coaching*.

<b>Foco</b>	Definir onde se quer chegar, o que se deseja alcançar e para onde devem ser direcionadas as maiores energias e recursos.
<b>Ação</b>	É uma das principais características de um processo de coaching e por meio dela se geram os resultados, pois faz o indivíduo caminhar em direção aos seus objetivos.
<b>Resultado</b>	O processo de coaching é formatado de forma a avaliar e medir resultados, de maneira que se possa ter clareza das evoluções realizadas.
<b>Melhoria contínua</b>	O indivíduo é estimulado a aprender constantemente com seus movimentos e continuar gerando melhorias contínuas.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os elementos acima ilustram a filosofia por trás dessa metodologia que tem ganhado cada vez mais espaço no mundo corporativo. No processo de *coaching*, o coachee gradualmente “adquire novas habilidades, mais eficazes para o aprendizado. E torna-se um aprendiz proativo, capaz de aprender com praticamente qualquer experiência que venha a passar” (Redshaw, 2000, p. 109).

O processo em si é nomeado de *coaching* e deve ser conduzido por um profissional habilitado, denominado *Coach*. À pessoa que passa pelo processo é dado o nome de *Coachee*.

Essa metodologia presume uma parceria entre o *Coach* e o *Coachee*, em que o primeiro tem a função de ser facilitador e catalizador dos objetivos almejados pelo *Coachee*. O *Coach* não tem a função de apontar caminhos, dar respostas ou entregar soluções ao *Coachee*, mas sim de ajudá-lo a perceber, construir e protagonizar caminhos possíveis, com base nas suas próprias crenças, valores e vivências.

O processo de *Coaching* não deve ser confundido com uma Mentoria. Neste caso existe um mentor com expertise e resultados expressivos em determinado tema ou carreira. A ideia da Mentoria ou *mentoring* é que o mestre, que já passou pelos desafios que seu mentorado ainda irá se deparar, possa apontar os melhores caminhos baseado em sua própria experiência. Já no *Coaching*, o *Coach* não deve apresentar respostas prontas nem caminhos certos. O foco principal deve ser fortalecer o indivíduo para que ele possa construir soluções baseadas em seus próprios recursos internos.

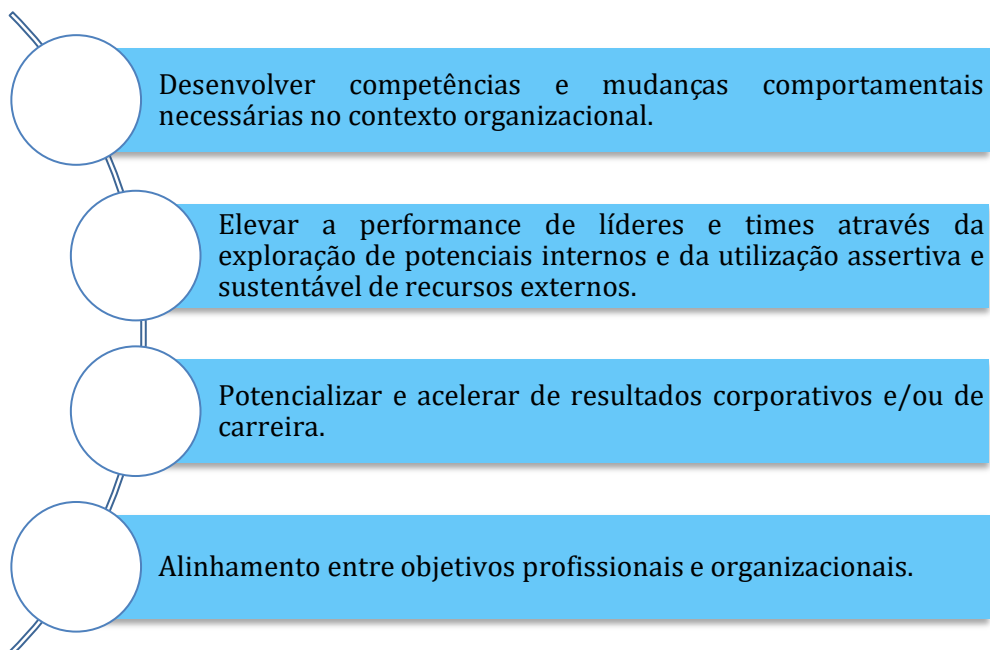
É também importante marcar a diferença do *Coaching* com a terapia. No primeiro, o foco deve ser em um objetivo futuro e não em acontecimentos passados. Além disso, o

*Coaching* exige uma delimitação temporal de início, meio e fim do processo, enquanto que a terapia não tem prazo definido de término.

Faz-se necessário que a/o psicóloga/o organizacional conheça essas metodologias de desenvolvimento possíveis e entenda a demanda do cliente para orientar a solução mais assertiva para cada caso, guardando as particularidades do contexto e as suas próprias habilidades de atuação.

## 2. Objetivos

Figura 12: Objetivos do *Coaching*.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 3. Tipos

O *coaching* é utilizado de maneira geral dentro das organizações como metodologia para alavancagem de desempenho e resultados. Dentro desse macro contexto existem intervenções específicas como:

Tabela 4: Tipos de *coaching*.

### **Coaching Executivo**

Nesse caso o processo é realizado individualmente com CEO's, gerentes ou executivos de alto escalão e tem a finalidade de desenvolver habilidades específicas para potencialização e aceleração de resultados dentro da empresa. Pode-se encontrar no



	mercado denominações diversas para esse tipo de trabalho como Coaching de Alta Performance ou Coaching para o Desenvolvimento de Soft Skills.
<b>Coaching Carreira</b>	<b>de</b> Tem por objetivo realizar um desenho de carreira e promover resultados profissionais na carreira de um indivíduo, como uma promoção ou uma transição de carreira.
<b>Coaching de Times</b>	Visa conduzir coletivamente um time dentro de uma corporação para atuar de maneira mais sinérgica e efetiva, visando a potencialização de resultados ou a construção de um projeto específico.
<b>Coaching Negócios</b>	<b>de</b> Tem por objetivo atuar no nível estratégico da empresa conduzindo donos, sócios ou outros personagens com poder decisório para tratar de temas relacionados ao plano e estratégias de negócios da empresa.
<b>Líder Coaching</b>	Visa treinar líderes para se apropriarem de ferramentas de Coaching que auxiliem na rotina diária de gestão das equipes, tomada de decisão e aceleração de resultados.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 4. Etapas

O *coaching* é uma metodologia baseada em uma parceria entre *Coach* e *Coachee*, a qual é construída através de um diálogo norteado por perguntas poderosas.

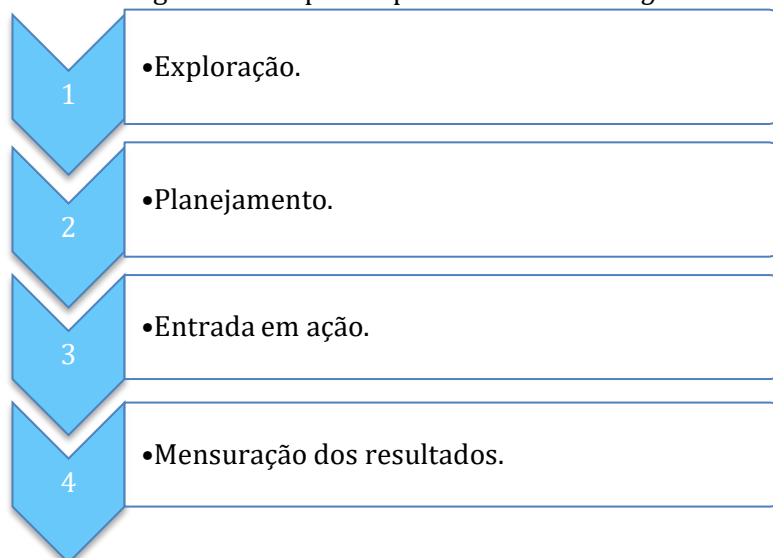
O *Coach* deve ser um exímio questionador, de forma que a pergunta certa possa estimular o *Coachee* a encontrar a sua resposta certa. Portanto, as sessões de um processo de coaching são conduzidas por perguntas que levem o *Coachee* a enxergar além dos obstáculos, antever oportunidades, explorar novas opções, gerar ação, motivação, comprometimento e auto-responsabilidade.

Ao longo do processo o *Coachee* passa por macro etapas, sendo a primeira uma fase de exploração, onde se faz um movimento de reconhecimento de todo o contexto externo (situação atual do *coachee*, desafios, gargalos, etc) e interno. Nesse momento, o *Coach* convida o *Coachee* a fazer um mergulho de autoconhecimento onde são explorados valores, crenças e os principais pontos fortes e fracos. Também nessa fase são definidos os objetivos do processo, ou seja, o que se deseja construir.

Após essa etapa vem a fase de planejamento, na qual são desenhadas de forma precisa, clara e mensurável os passos necessários para alcançar o objetivo estabelecido. Em seguida entra a fase de entrada em ação onde o *Coachee* vai se movimentar de maneira concreta e sistematizada para gerar os resultados almejados.

A etapa final do *coaching* é destinada à mensuração de resultados, onde se faz um resgate histórico desde de o início do processo para identificar quais foram as evoluções e construções possíveis até aquele momento. Neste momento, o *Coach* facilita ao *coachee* a visibilidade do seu crescimento, instigando-o a reconhecer os sinais concretos do seu progresso

Figura 13: Etapas do processo de *coaching*.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 5. Resultados Esperados

O *coaching* é uma metodologia de trabalho que tem sido cada vez mais reconhecida e requerida por profissionais e organizações que desejam construir resultados de maneira mais acelerada e sustentável.

É um método que incita a atuação de indivíduos protagonistas, conscientes, ativos e ecológicos com os recursos que possuem. Ação e resultados são condição imprescindíveis para atestarmos a presença de um processo de *coaching* realmente eficaz. Esses dois ingredientes conversam de maneira muito direta com o mundo do trabalho.

Somado a isso, o *coaching* propõe aos processos de desenvolvimento uma abordagem mensurável e tangível que favorece a penetração dessa metodologia no mundo corporativo que exige uma linguagem focada em resultados concretos. Por estes motivos, empresas e profissionais que buscam resultados mais rápidos e ágeis, sem perder solidez e

sustentabilidade, tem apoiado cada vez mais suas soluções de desenvolvimento nessa metodologia.

## **CAPÍTULO 5**

### **Ergonomia**

**Dafne Barros Nunes**  
**Brunna Verônica Pereira Pires Cardoso**  
**Glauca Valéria Gomes Machado**  
**Luana Karoline Melão**  
**Daiane Rose Cunha Bentivi (CRP 22/01486)**

O homem passa a maior parte do seu tempo envolvido no ambiente de trabalho, portanto requer que esse ambiente tenha condições adequadas à realização do trabalho e ao bem estar do colaborador. Deste modo, é importante que o trabalho não traga riscos à saúde ou danos a integridade física e psicológica dos empregados, que possam comprometer suas atividades dentro de seu ambiente laboral ou até mesmo causando lesões muito comuns, como é o caso da lesão por esforço repetitivo (LER) ou o distúrbio osteomolecular relacionado ao trabalho (DORT).

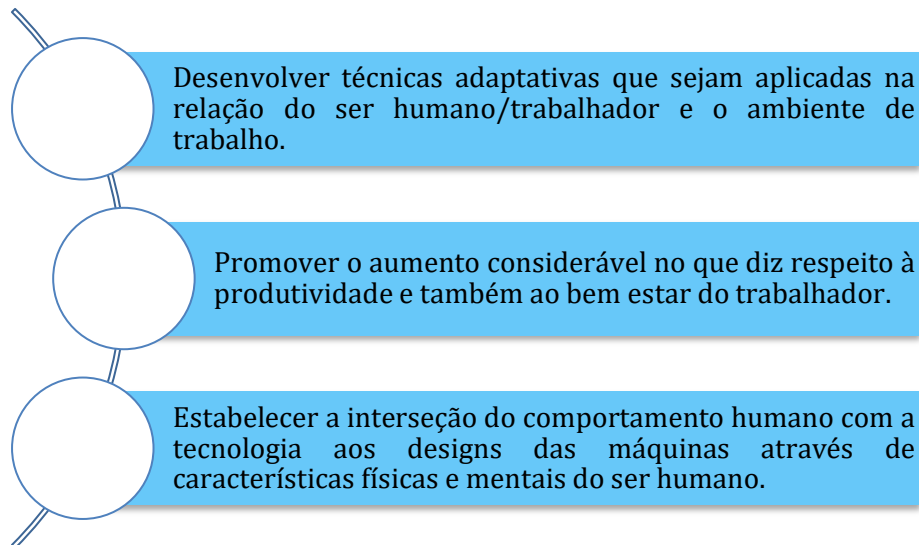
#### **1. Definição**

De acordo com Helander (1997, p. 4), “ergonomia é o conjunto de fatores que usam o conhecimento das habilidades e limitações humanas ao design de sistemas, organizações, empregos, máquinas, ferramentas e produtos de consumo para seguro, e confortável uso”.

O termo “ergonomia” deriva de duas palavras gregas: *ergos* (trabalho) e *nomos* (normas, leis e regras). Estuda a adaptação dos indivíduos no seu ambiente de trabalho, buscando melhores condições de conforto, segurança para que assim o trabalhador possa desempenhar suas atividades de forma mais produtiva. Uma ciência que estuda, observa, projeta e aplica normas com intuito de organizar e melhorar as condições físicas e psíquicas do ser humano.

## 2. Objetivos

Figura 14: Objetivos da análise ergonômica no trabalho.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

## 3. Tipos

A ergonomia pode ser de três tipos, de acordo com seu domínio de especialização. Vale ressaltar que para a realização da análise ergonômica, deve-se compreender os três tipos de ergonomia, sem fazer a dissociação entre eles (CAMAROTTO, SIMONELLI e RODRIGUES, 2013).

Tabela 5: Tipos de ergonomia.

<b>Ergonomia Física</b>	Lida com as respostas do corpo humano à carga física e psicológica. Tópicos relevantes incluem manipulação de materiais, arranjo físico de estações de trabalho, demandas do trabalho e fatores tais como repetição, manuseio de materiais, vibração, força e postura estática, relacionada com lesões musculoesqueléticas.
<b>Ergonomia Cognitiva</b>	Refere-se aos processos mentais, tais como percepção, atenção, cognição, controle motor e armazenamento e recuperação de memória, como eles afetam as interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema. Tópicos relevantes incluem carga mental de trabalho, vigilância, tomada de decisão, desempenho de habilidades, erro humano, interação humano-computador e treinamento.
<b>Ergonomia</b>	Ergonomia organizacional, ou macroergonomia, relacionada com a

<b>organizacional</b>	otimização dos sistemas sociotécnicos, incluindo sua estrutura organizacional, políticas corporativas e processo de produção e negócio.
-----------------------	---

Fonte: Adaptado de Camarotto, Simonelli e Rodrigues, 2013.

## 4. Etapas

Para facilitar a intervenção no campo da ergonomia, destacamos cinco etapas primordiais, estas compreendidas por: observação ergonômica, diagnose ergonômica criação de projeto de intervenção ergonômica e a avaliação/validação e testagem ergonômica, conforme explicitaremos a seguir.

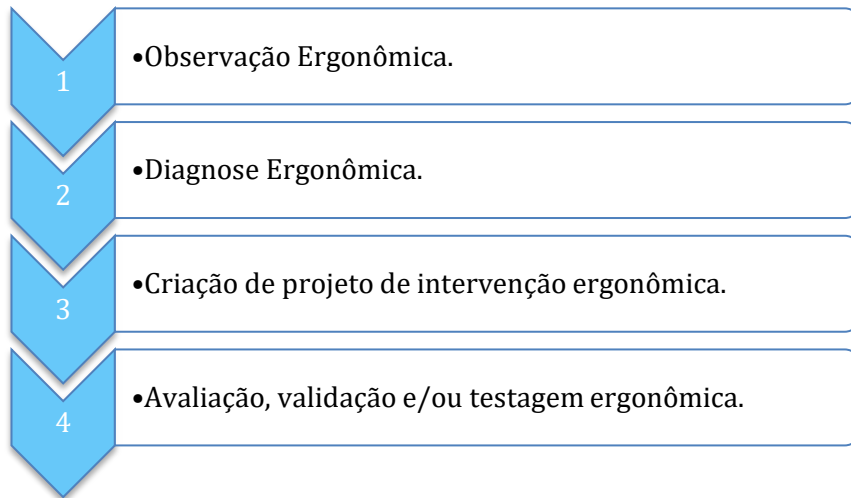
1 – Observação Ergonômica: A/O psicóloga/o deve fazer uma observação aprofundada sobre a execução de tarefas, dos registros comportamentais em uma situação real de trabalho, considerando as características físicas tecnológicas e o ambiente organizacional. Deve-se realizar observações sistematizadas das atividades da tarefa, a partir de gravações em vídeo, verbalizações, aplicação de questionários, e escalas de avaliação.

2 – Diagnose Ergonômica: A/O psicóloga/o deve mapear os problemas organizacionais no que tange à ergonomia, com intuito de sistematizar a relação entre o homem e seu ambiente de trabalho, bem como os limites que permeiam tal relação. Nesta etapa deve-se verificar a sistematização do sistema homem-tarefa-maquina, identificando por meio de observação no local de trabalho e eventuais entrevista com os funcionários e gestores, tornando-a assim de caráter exploratório. A partir de então ocorre um posicionamento dos problemas com ordem e posição justificada pelo grau de urgência e gravidade.

3 – Criação de projeto de intervenção ergonômica: Depois de observado o ambiente de trabalho, a/o psicóloga/o irá projetar soluções práticas que viabilizem melhores condições físicas, psicológicas, cognitivas para o trabalhador/operador.

4 – Avaliação, validação e/ou testagem ergonômica: Esta etapa deve ser realizada com os usuários que trabalham nos locais da intervenção ergonômica, através de simulações e avaliações de modelos de teste.

Figura 15: Etapas da análise ergonômica.

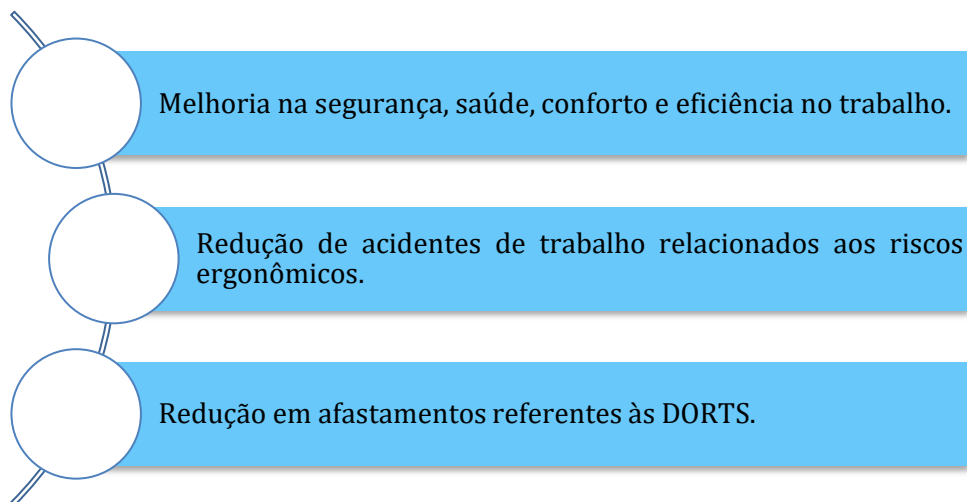


Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

## 5. Resultados Esperados

Uma gestão de ergonomia eficiente é capaz de potencializar os resultados de uma empresa, pois age diretamente no desempenho dos colaboradores, qualidade do produto final e bem estar corporativo de uma forma geral.

Figura 16: Resultados da análise ergonômica.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

## **CAPÍTULO 6**

# **Planejamento de Cargos e Carreiras**

**Ana Paula Souza Carvalho**  
**Jhule Silva Passinho**  
**Luellen Almeida Ribeiro**  
**Marcos Renan Carvalho Araujo**  
**Daiane Rose Cunha Bentivi (CRP 22/01482)**

Atualmente, é muito comum encontrar alteração entre a função exercida e a descrição de cargos e salários. Isso acontece quando não é feita uma análise detalhada das funções (SANTOS, 2014). Baseado na análise de trabalho, o plano de cargos e salários é uma forma eficiente de detalhamento dessas funções. Já o plano e o planejamento de carreiras, além de demonstrar a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo que permanece em uma organização, visa visibilizar e promover o crescimento profissional do trabalhador dentro da empresa (CHIAVENATO, 2010).

### **1. Definição**

Cargo é uma composição de funções ou atividades equivalentes em relação às tarefas a serem desempenhadas, no qual é definido estrategicamente na busca da eficiência da organização. A análise de um cargo e sua descrição são formas de auxiliar a contratação do empregado de acordo com o perfil desejado pela empresa. A estrutura de cargos e carreiras da organização pode ser disposta em três níveis, a saber: grupo organizacional, classe e nível salarial.

Tabela 6: Níveis de análise de cargos e carreiras.

<b>Grupo</b>	Agrega cargos com mesmo nível de escolaridade (superior,
--------------	--



<b>Organizacional</b>	técnico e médio).
<b>Classe</b>	Compreende o grau de complexidade e responsabilidade das atribuições, expressas por padrões hierarquizados dentro de um cargo, que se refletem em valores organizados em níveis salariais.
<b>Nível salarial</b>	São os valores que expressam o salário base dos níveis hierárquicos de cada classe.

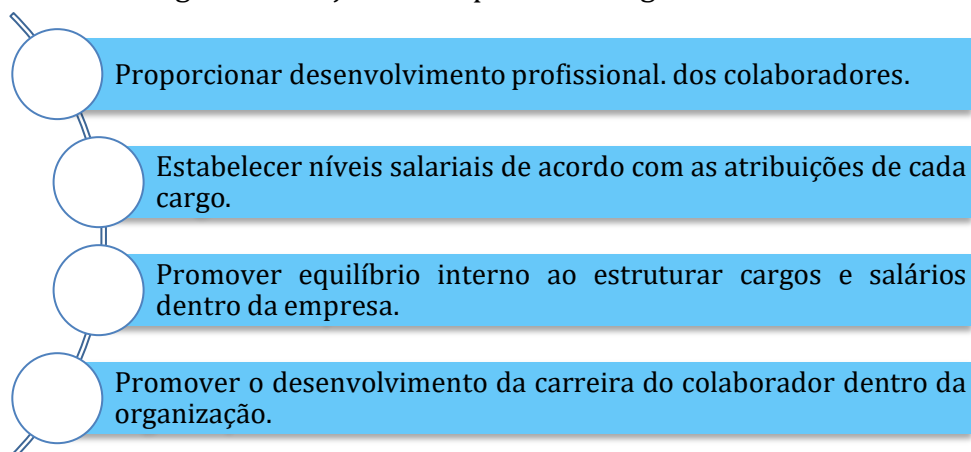
Fonte: Adaptado de EBSERH (2012).

Nesse sentido, o planejamento de de cargos e salários pode ser compreendido como a relação entre as atribuições, autoridades e responsabilidades de cada cargo e o desenvolvimento de incentivos que compensem o desempenho individual de cada funcionário. Tal processo objetiva oferecer subsídios para outros subsistemas de Gestão de Pessoas, como o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento entre outros (FERREIRA, 2014).

Já a carreira de um profissional significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo que permanece em uma organização. Diante disso, o planejamento de carreiras “é o processo pelo qual a empresa identifica futuras necessidades de promoções e implementa os meios para preenchê-las” (CHIAVENATO, 2010).

## 2. Objetivos

Figura 17: Objetivos do plano de cargos e carreiras.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

### 3. Etapas

São necessárias as seguintes etapas para a implantação do plano de cargos e salários nas organizações:

1 – Realização da Análise dos Cargos: Nesta etapa é realizado um estudo para obter informações sobre as tarefas ou atribuições de um cargo. Consiste na identificação dos requisitos necessários para o desempenho das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela abrange as aptidões, os conhecimentos, as habilidades e as responsabilidades que o ocupante do cargo deve possuir, bem como as condições de trabalho e riscos que o envolvem. É necessário consolidar os cargos que existem na organização – ou os cargos que devem existir, caso seja necessário a contratação.

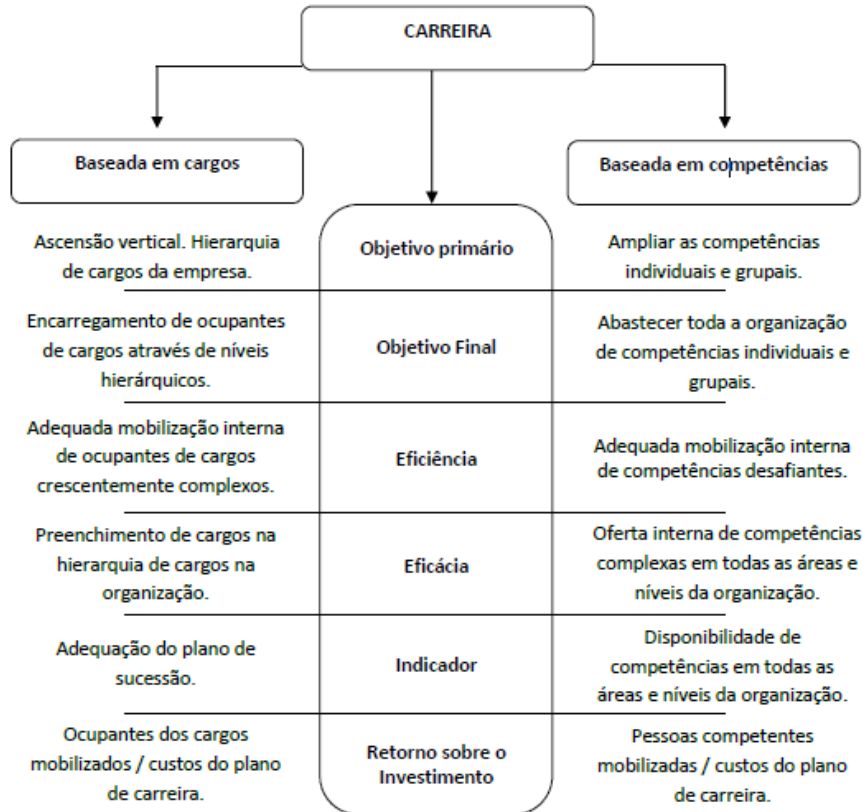
2 – Realização da Pesquisa Salarial: Estabelecer os intervalos entre os valores mínimos e máximos de remuneração de cada profissional de acordo com seu cargo. Essa pesquisa salarial deve ser feita com base nos valores pagos pelo mercado para cada cargo.

3 – Elaboração dos instrumentos de Plano de Cargos e Salários: Integração da análise dos cargos e da tabela salarial, a partir da descrição das funções, sistemas de promoção e acesso ao quadro funcional. É importante criar uma planilha de cargos e salários, bem como estruturar o organograma da organização.

4 – Comunicação: É importante que as informações de cargos e salários sejam conhecidas pelos colaboradores para que os mesmos possam conhecer as possibilidades de ascensão na estrutura hierárquica da organização, bem como os requisitos necessários para avançar na sua carreira dentro da empresa.

5 – Gestão de carreira dos colaboradores: Planejar, juntamente com o colaborador, a trilha de carreira a ser percorrida por ele para que o mesmo se desenvolva na organização. As organizações podem adotar planos de carreiras diferentes: o plano de carreira vertical, também chamada de carreira em Y, no qual as promoções ou substituições podem ser feitas verticalmente (cargos mais elevados) ou o plano de carreira horizontal (cargos no mesmo nível, mas complexos ou envolvendo outras especialidades), dependendo da oportunidade. O esquema a seguir demonstra as diferenças entre as análises de carreira baseadas em cargos e em competências.

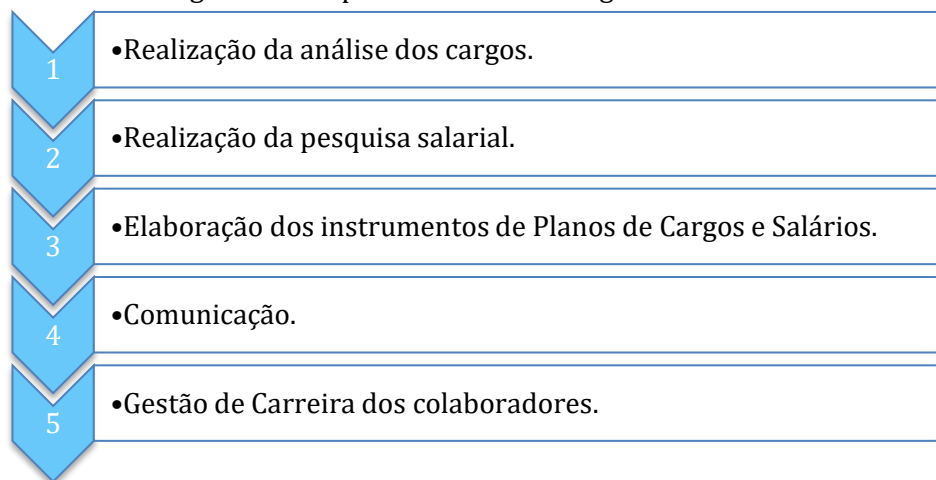
Figura 18: Tipos de carreiras.



Fonte: Chiavenato (2010).

No entanto, vale ressaltar que atualmente, a carreira baseada em cargos está sendo substituída pela baseada em competências (Chiavenato, 2010).

Figura 19: Etapas da análise de cargos e carreiras.

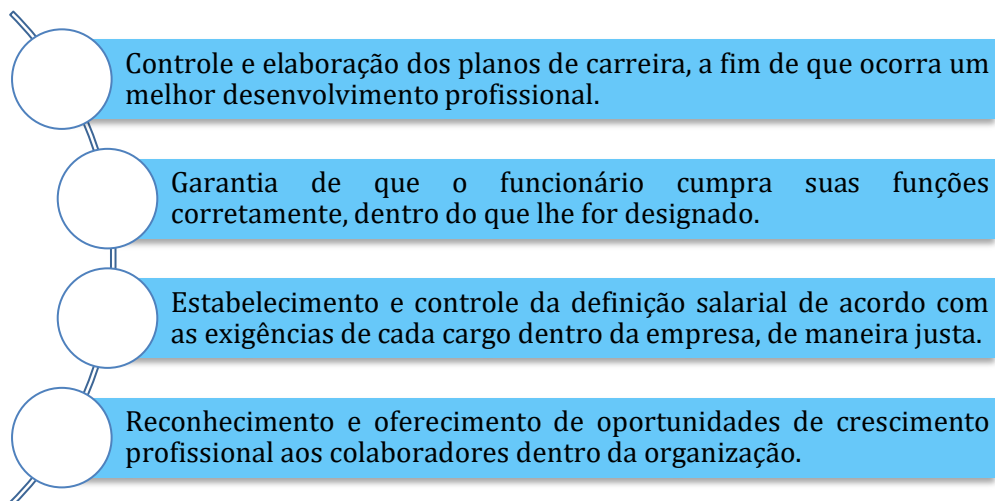


Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

## 4. Resultados esperados

Por ser uma atividade de extrema importância, tanto para os colaboradores quanto para as empresas, o planejamento de cargos e carreiras deve ser realizado a partir da observação efetiva das funções dos funcionários dentro da organização, bem como de suas capacidades, a fim de os mesmos ocuparem cargos que melhor se adequem às suas competências, garantindo uma remuneração justa, além de promover o controle das estimativas salariais. Desta forma, os resultados esperados com a implementação da análise de cargos e salários são:

Figura 20: Resultados da análise de cargos e carreiras.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

## **CAPÍTULO 7**

# **Treinamento, Desenvolvimento e Educação**

**Itaynara Coelho**  
**Renata Portela**  
**Samya Thallyanne Silva**  
**Daiane Rose Cunha Bentivi (CRP 22/1482)**

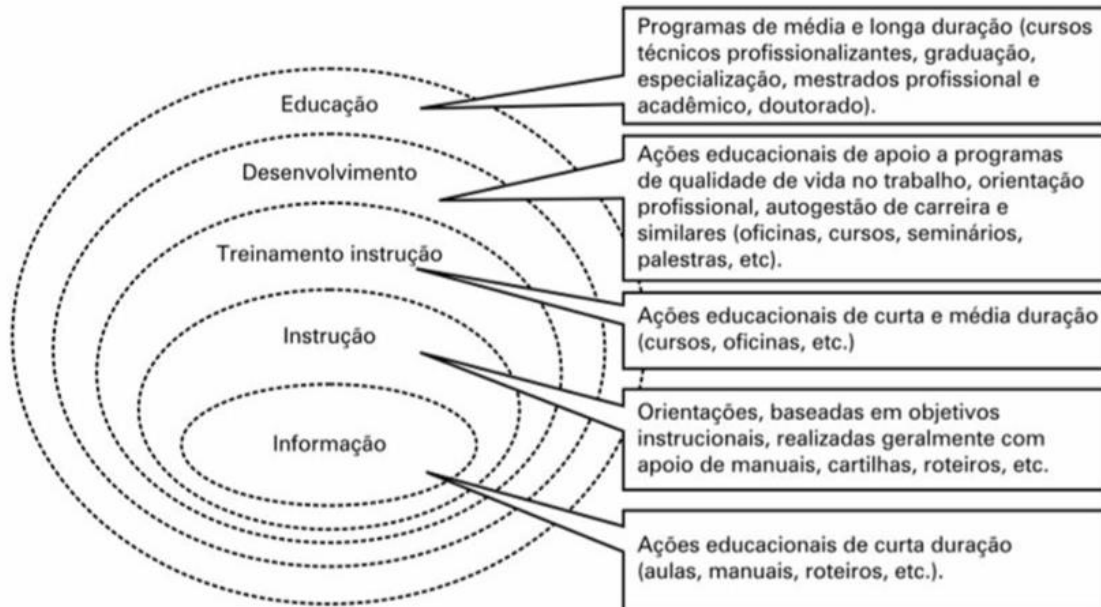
Diante das diversas mudanças no cenário econômico e social, há cada vez mais exigências das empresas para o desenvolvimento de projetos e programas que auxiliem a ascensão da competitividade nas organizações. Com essas transformações, surge no ambiente organizacional a necessidade de desenvolvimento de ações de capacitação de profissionais que atuem na formação e atualização dos colaboradores.

### **1. Definição**

A aprendizagem é o processo de aquisição de conhecimento e posterior modificação de comportamento, que ocorre a nível do indivíduo (PANTOJA; BORGES-ANDRADE, 2002). No contexto do trabalho, este processo se dá tanto de forma orgânica, quanto de forma estruturada, a partir dos programas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E).

As ações de TD&E são processos estruturados de aprendizagem no trabalho que visam desenvolver os colaboradores e a organização. Tais processos podem ser realizados de forma distinta, de acordo com a complexidade e tempo de duração, como indicado abaixo:

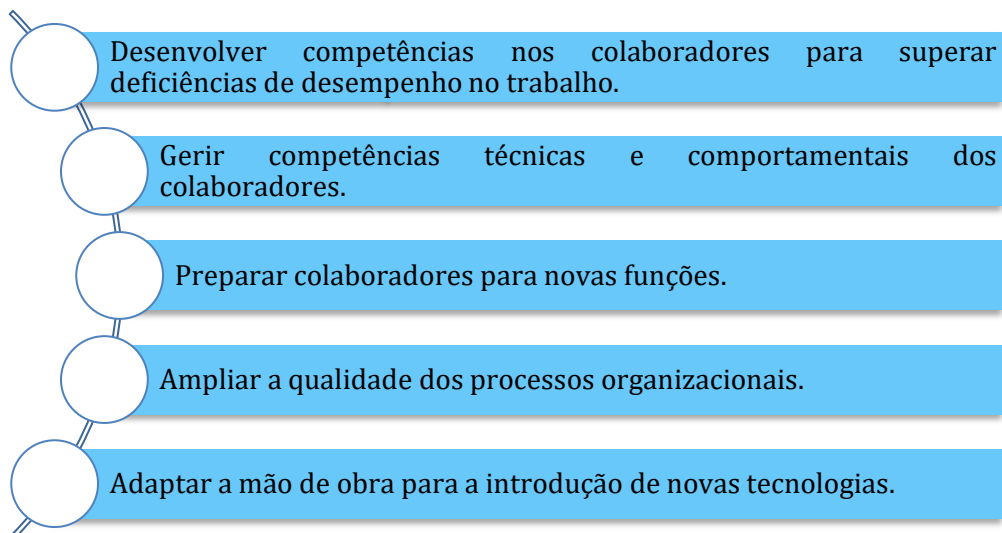
Figura 21: Ações de TD&E.



Fonte: Vargas e Abbad (2006).

## 2. Objetivos

Figura 22: Objetivos do processo de TD&E.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

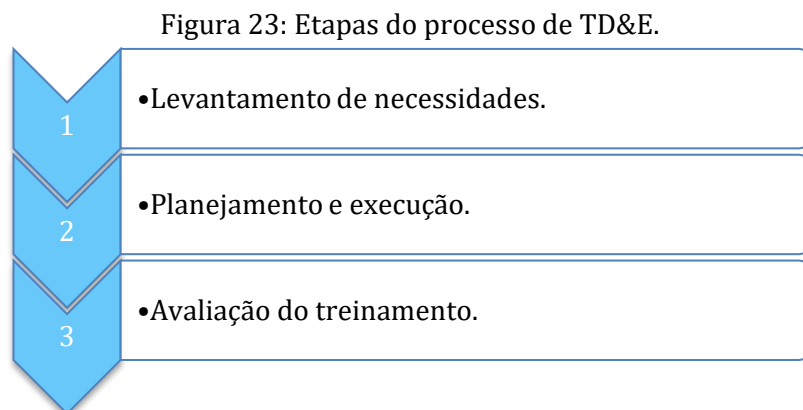
### 3. Etapas

O processo de TD&E pode-se realizar a partir de três etapas centrais, a saber (BORGES-ANDRADE, 2002):

1 – Levantamento de necessidades: Descreve-se a necessidade a partir das ações a serem modificadas, além de analisar o clima e suporte organizacional ao desenvolvimento de novas competências.

2 – Planejamento e execução: Determina-se como vai ser realizado o treinamento bem como busca-se os objetivos de tal atividade para que tenha uma linha com determinada trajetória para a educação desse treinamento.

3 – Avaliação do Treinamento: Essa avaliação do treinamento é possível por considerações de alguns aspectos como aprendizagem, reação, comportamento, resultados. É, na verdade, um passo importante e que precisa se pensar em um método para que esse resultado seja percebido e medido.

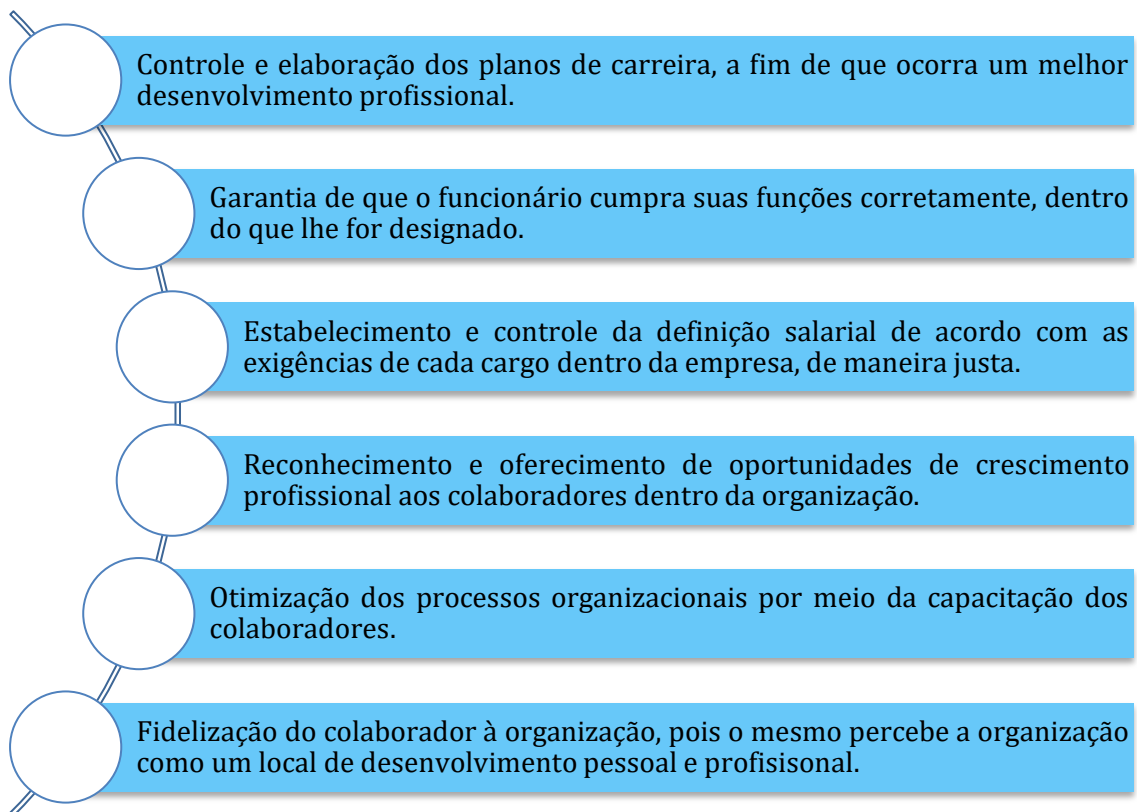


Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

### 4. Resultados esperados

Diante da estruturação do programa de TD&E, os principais resultados esperados são os seguintes:

Figura 24: Resultados do processo de TD&E.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).



## **CAPÍTULO 8**

# **Clima Organizacional**

**Adriano de Lemos Alves Peixoto (CRP 03/2222)**

Não restam dúvidas que a noção de clima organizacional é um dos construtos mais visíveis e, certamente, mais estudados no contexto organizacional, com trânsito entre os campos da Psicologia e da Administração. Ainda que a denominação de clima organizacional seja bastante difundida, ela também pode se apresentar com o nome de ambiência organizacional.

A noção de clima organizacional remete à experiência que os membros de uma organização têm sobre ela. Ela se relaciona aos sentidos e significados que o empregado associa o seu ambiente de trabalho. Não é difícil compreender a sua importância para a gestão. De forma mais direta, clima é um construto que permite compreender como o contexto do trabalho afeta o comportamento, as atitudes, a qualidade de vida e o desempenho das pessoas nas organizações de trabalho. Isso acontece porque as pessoas não respondem diretamente aos estímulos do ambiente de trabalho. Elas precisam, primeiro, perceber e interpretar esses estímulos para, então, agir de acordo com essa interpretação.

### **1. Definição**

O clima organizacional pode ser entendido como as percepções compartilhadas e os sentidos associados às políticas, práticas e procedimentos que os empregados experimentam no dia a dia e os comportamentos que eles percebem como sendo recompensados, apoiados e esperados pela organização.

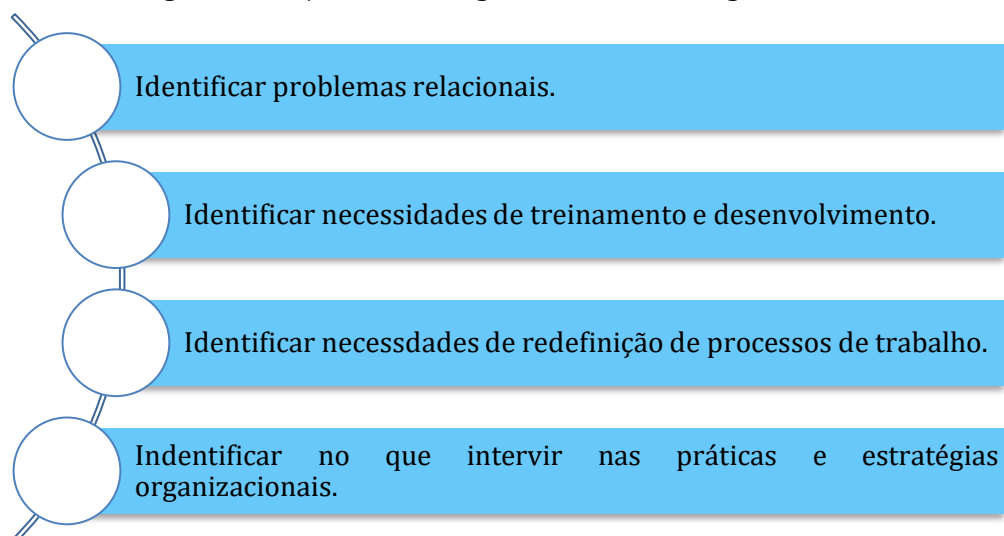
Uma das grandes dificuldades associada à pesquisa de clima consiste na identificação das dimensões relevantes de análise. Isso levou ao questionamento por parte de alguns

pesquisadores sobre a falta de foco neste tipo de pesquisa, argumentando que a simples medição de clima organizacional não seria suficiente para produzir resultados de interesse para a organização. As pessoas se comportam de maneiras diferentes em função dos distintos problemas que elas enfrentam. Com base neste princípio, alguns autores passam a propor que as medidas de clima precisam ter um foco: clima para inovação, clima para segurança, clima para serviços, por exemplo. Essa seria uma resposta à questão posta sobre que critérios utilizar para escolher as dimensões relevantes para análise (Peixoto, 2017). Nesse sentido, Schneider (1975) sugere que deve-se compreender clima organizacional como uma área de investigação e atuação ao invés de uma unidade específica de análise ou um conjunto particular de dimensões. Seria possível afirmar existem ou coexistem diversos tipos distintos de clima em uma mesma organização, dependendo do tipo de critério de interesse que se busca identificar.

Um problema comum de quem trabalha com a noção de clima, está na confusão que alguns autores fazem com a noção de satisfação organizacional. É importante observar que clima é um construto diferente de satisfação. A satisfação é uma atitude, um construto de natureza afetiva que se caracteriza por ser uma avaliação positiva ou negativa do trabalhador sobre sua atividade profissional ou o seu trabalho. Já o clima se caracterizaria por possuir uma natureza tipicamente cognitiva. Poderíamos dizer de forma superficial que a satisfação trata do quanto uma pessoa “gosta ou não gosta” de algo que faz. Já o clima se refere a como um elemento (ou conjunto de elementos) é compreendido, percebido pelos trabalhadores.

## 2. Objetivos

Figura 25: Objetivos do diagnóstico de clima organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### **3. Etapas**

É importante observar que a pesquisa de clima se desenvolve de forma muito próxima à qualquer outra pesquisa ou levantamento feito no contexto organizacional, podendo ser dividida em cinco etapas principais (Peixoto, 2017):

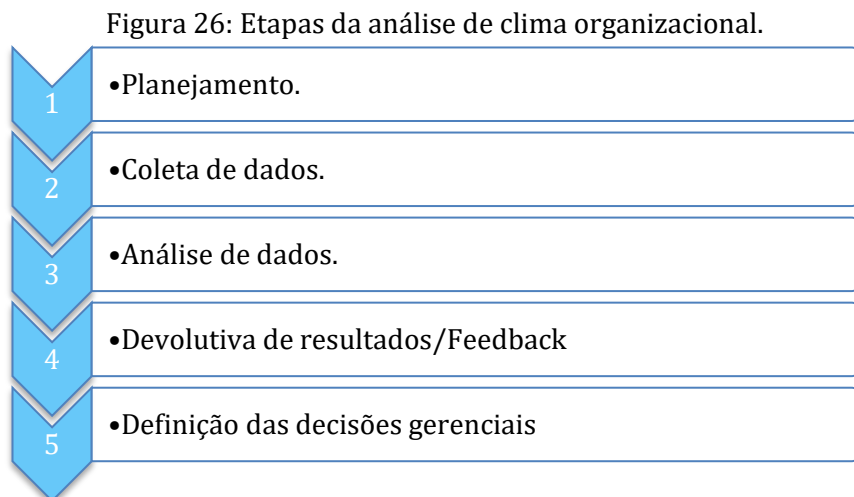
1 – Planejamento: Partindo do pressuposto que a organização e seus gestores compreendem a importância da avaliação do clima organizacional, o foco desta fase consiste na decisão sobre como os diversos procedimentos associados à pesquisa se desenvolverão e na escolha dos instrumentos que serão utilizados. Em termos de procedimentos, por exemplo, temos as ações de divulgação da pesquisa junto aos funcionários/empregados, que precisam estar cientes de que um levantamento está sendo conduzido pela organização, como o questionário deve ser respondido e quais os seus usos e benefícios potenciais que podem emergir das respostas apresentadas. Já com relação à escolha dos instrumentos, o foco da atenção recai sobre a adoção de um instrumento fechado/padronizado ou a adoção de medidas que sejam específicas às necessidades da organização. Neste caso, devemos lembrar que as medidas precisam ser válidas e confiáveis.

2 – Coleta de dados: A segunda etapa tem um caráter bastante operacional, mas não menos importante. Aqui devemos nos concentrar na forma como os dados serão coletados e no período no qual a coleta ocorrerá. Os questionários podem ser de papel ou eletrônicos (opção cada vez mais comum). Eles podem ter um tempo ou período específico no qual estarão à disposição para serem respondidos. Estas podem ser questões aparentemente menores, mas lembre que a disponibilidade de tempo de seus colaboradores e a acessibilidade aos questionários são fundamentais para o sucesso de sua coleta.

3 – Análise de dados: A terceira etapa consiste na análise dos dados. De um modo geral temos tratado a questão do clima de forma isolada, mas precisamos ter em perspectiva que, muitas vezes, a medição do clima é feita simultaneamente com outras variáveis relevantes de interesse da organização, tais como: desempenho (em suas múltiplas formas) ou indicadores de satisfação de clientes e usuários. Isso significa que o profissional de Psicologia precisa estabelecer já na fase de planejamento que variáveis são estas e ter algum nível de conhecimento básico de estatística e de tratamento de dados ou, pelo menos, ter alguém com esse conhecimento ao seu alcance e disponibilidade.

4 – Devolução dos resultados/Feedback: A quarta etapa é representada pela devolução dos resultados identificados (feedback) às partes interessadas no processo: gestores e funcionários. Aqui pensamos não somente no conteúdo dos dados, mas também na sua forma: relatórios, slides, notícias, reuniões... Nessa fase, devotamos uma atenção especial ao resultado do levantamento face aos padrões ou objetivos que tinham sido estabelecidos para o processo de avaliação do clima;

5 – Definição de decisões gerenciais: Já a quinta etapa corresponde à fase na qual decisões gerenciais sobre o que fazer em função dos resultados encontrados são tomadas. Essas decisões são potencialmente bastante amplas e podem alcançar não somente questões relativas à gestão de pessoas, mas também normas e procedimentos organizacionais e estrutura, entre outras. É importante lembrar que sempre que coletamos dados dos empregados/funcionários, cria-se uma expectativa sobre o seu uso e sobre as possíveis consequências que a informação fornecida trará para o trabalho. Assim, se sua organização não tem a intenção de tomar algum tipo de medida em função dos resultados encontrados, o ideal é que a pesquisa não seja feita.

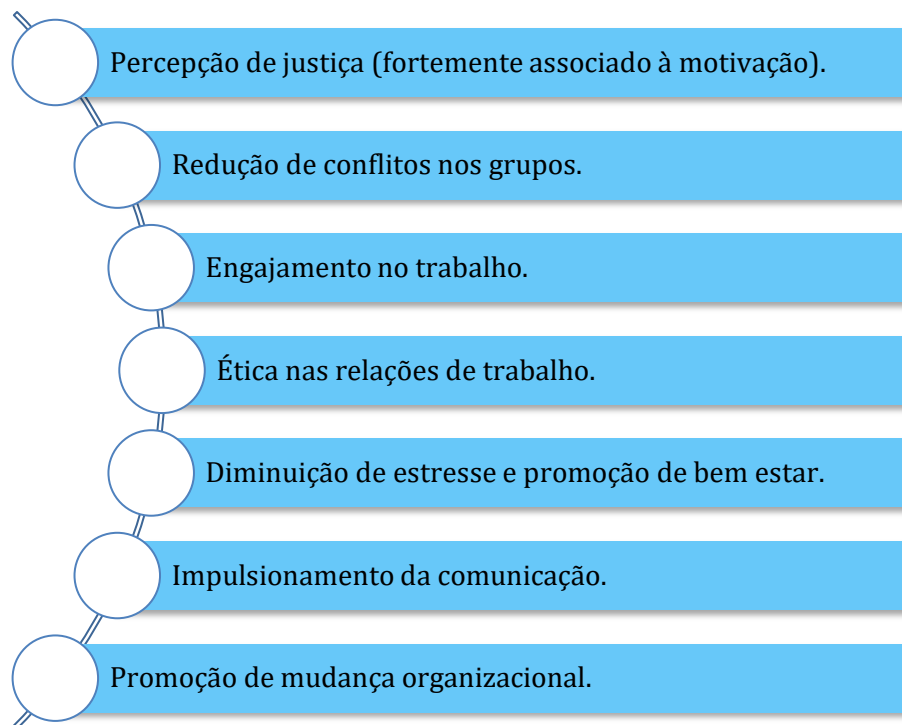


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

## 4. Resultados esperados

Por caracterizar-se como um processo de diagnóstico organizacional, a pesquisa de clima resulta na obtenção de informações valiosas para a manutenção ou modificação de processos organizacionais. Os aspectos mais comuns que podem ser derivados de uma pesquisa de clima organizacional bem feita são:

Figura 27: Resultados do diagnóstico de clima organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

## **CAPÍTULO 9**

# **Cultura Organizacional**

**Lorena Coutinho**  
**Mariana Pereira**  
**Maria Paula Azevedo**  
**Rafaela Pinho**  
**Daiane Rose Cunha Bentivi (CRP 22/1482)**

A cultura pode ser entendida como o conjunto de valores, costumes, hábitos, crenças de um povo. Ela transforma a natureza, especificamente, a natureza humana que cria assim, um estilo de vida. Diante disso, é possível dizer que não existe vida sem cultura, já que o ser humano vive em sociedade, onde há interações e modos particulares de se relacionar, de acordo com o grupo.

Em analogia, toda e qualquer organização possui um estilo singular de atuar, cada uma possui sua cultura, que está ligada ao conjunto de comportamentos, valores, normas e regras da organização. Uma empresa funciona e realiza as suas atividades de maneira coerente por meio da sua cultura, em virtude que ela age diretamente no comportamento das pessoas atrelada a suas crenças e valores (DIAS, 2013).

### **1. Definição**

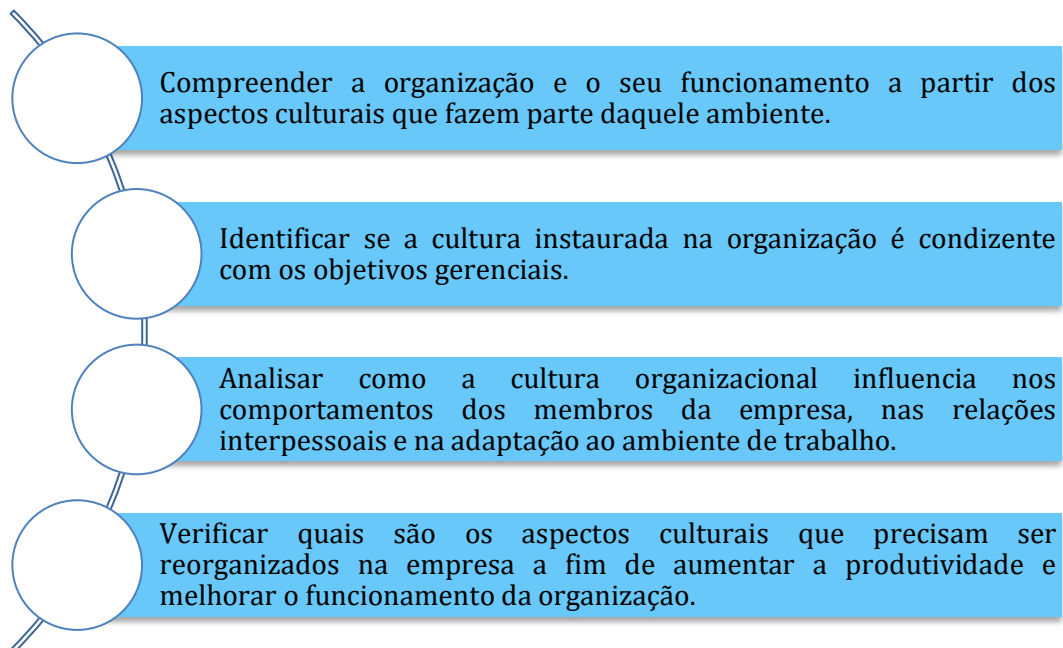
Cultura organizacional é o “conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum” (DIAS, 2013, p. 73). Diante disso, percebe-se que tal processo organizacional caracteriza-se por ser o modo como os indivíduos se comportam e interagem entre si, ou seja, é o “jeito de ser” de uma determinada organização.

A partir desse conceito, é possível compreender os comportamentos vigentes dentro da empresa, podendo, assim, analisar a influência destes no desempenho da instituição e

pensar em possíveis mudanças quando se fizerem necessárias. Com isso, nota-se o quanto a cultura é importante para o ambiente de trabalho, uma vez que possui impacto sobre as relações existentes e nas decisões a serem tomadas, gerando um bom ou mau rendimento para a organização.

## 2. Objetivos

Figura 28: Objetivos do diagnóstico de cultura organizacional.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

## 3. Etapas

Ao discutir-se sobre a formulação de diagnósticos da cultura organizacional de uma determinada organização percebe-se a variedade de fazê-lo. Para uma melhor compreensão dessas possibilidades, uma prática muito comum entre os pesquisadores para tomar conhecimento de todas as dimensões da cultura organizacional é a combinação de múltiplos procedimentos de pesquisa, tanto de caráter qualitativo quanto quantitativo. Esta combinação de diferentes metodologias é intitulado de triangulação (SILVA, ZANELLI, TOLFO, 2014). Esse método consiste nas seguintes etapas:

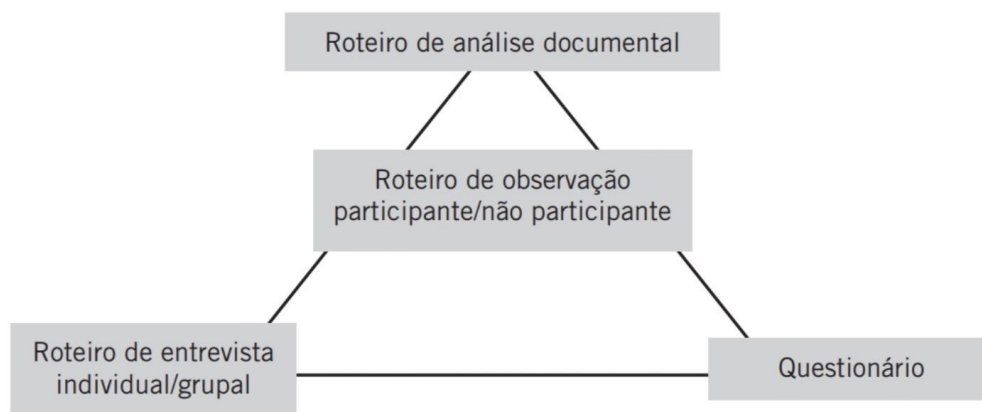
1 – Análise documental: Nessa etapa são analisados uma série de documentos que se caracterizam como fontes primárias de informações presentes na organização. A partir dessa

análise, há uma compreensão da história da empresa, a visão de mundo dos fundadores e dos gestores, os heróis que influenciam no trabalho dos funcionários presentes, entre outros.

2 – Observação: Caracteriza-se por uma observação estruturada com o objetivo de conhecer os comportamentos coletivos e individuais existentes na organização, como os rituais, normas e tabus. Tais observações podem ser do tipo participante ou não participante, ou seja, o observador passa a agir com um dos integrantes da instituição ou somente os observa, respectivamente.

3 – Entrevistas individuais/grupais ou questionário: A partir das etapas anteriores, o pesquisador pode optar por uma entrevista semi-estruturada ou questionário como técnica de coleta de dados.

Figura 29: Etapas da análise de cultura organizacional.



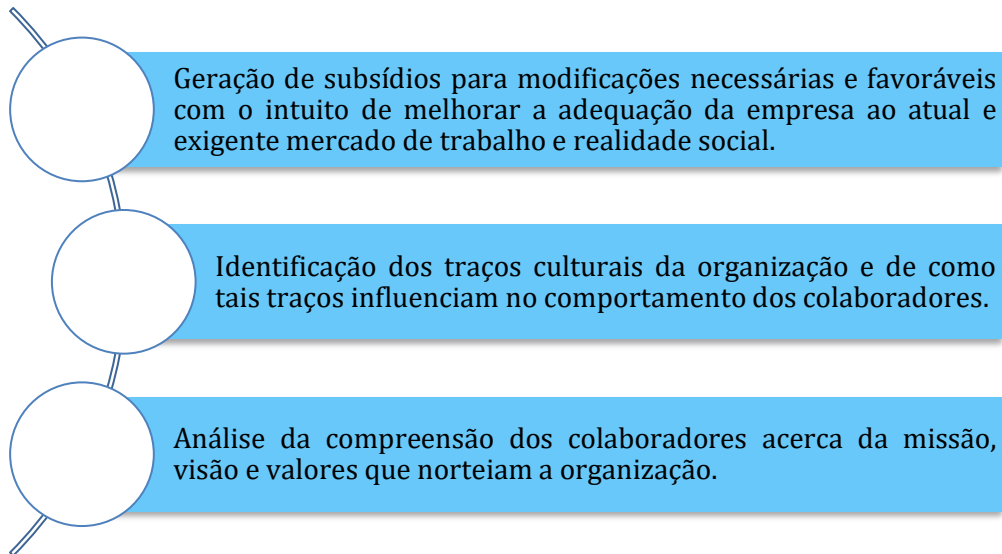
Fonte: Silva, Zanelli & Tolfo (2013).

## 4. Resultados esperados

Através do conhecimento acerca da cultura organizacional da empresa, almeja-se que a/o psicóloga/o venha contribuir para a realização de mudanças nessa cultura, resultando em mudança no comportamento dos indivíduos. Os resultados esperados de tais intervenções são:



Figura 30: Resultados esperados do diagnóstico de cultura organizacional.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

## **CAPÍTULO 10**

# **Qualidade de Vida no Trabalho**

**Nathaja Falcão (CRP 22/0583)**

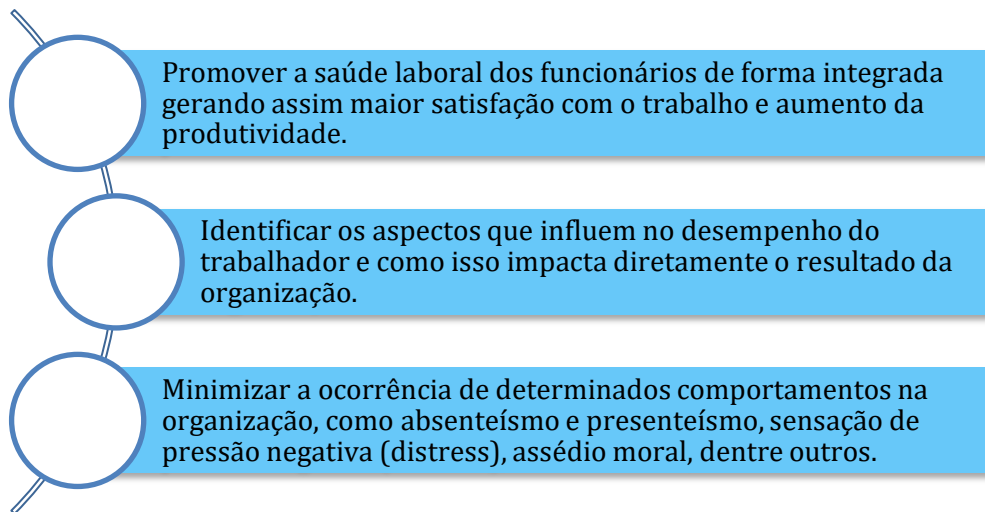
O trabalho não pode ser visto somente como uma atividade remunerada, mas também como um canal de satisfação de diversas expectativas e necessidades. Devido às drásticas transformações do mundo contemporâneo, o trabalho ganhou contornos complexos, resultando no aumento exponencial de pressões físicas, químicas, mecânicas e biológicas (Dejours, 1994). Nesse contexto gerador de stress e sofrimento, as empresas buscam alternativas para minimizar esses impactos e contribuir com o desenvolvimento global dos trabalhadores.

### **1. Definição**

Qualidade de Vida é um estado dinâmico e percebido de forma subjetiva para a maioria das pessoas, mas que está sendo mensurada e avaliada de forma mais precisa nos últimos anos. No âmbito organizacional, é a construção de bases sociais e individuais que permitem favorecer os indivíduos a buscar o auto cuidado dentro da empresa e fora dela. A literatura evidencia que aspectos físicos, sociais, econômicos e culturais contribuem para o bem estar das pessoas e conseqüentemente para o seu rendimento no trabalho. Portanto, o conjunto de ações voltadas à gestão de qualidade de vida no trabalho devem pressupor uma visão integrada e dinâmica dos indivíduos (Limongi-França, 2015).

### **2. Objetivos**

Figura 31: Objetivos do programa de qualidade de vida no trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

### 3. Etapas

A/O psicólogo/a atua nas esferas mental, psicológica e/ou emocional dos trabalhadores, identificando e levantando constantemente a interrelação entre estrutura, pessoas e cultura da empresa. Essa análise deve resultar na estruturação de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), que deve operar de forma interdisciplinar com outros profissionais de saúde (Médico do Trabalho, Nutricionista, Fisioterapeuta, Ergonomista, outros), a partir da execução das seguintes etapas:

1 – Definição da política de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho: Definição das diretrizes e parâmetros gerais e específicos do que a empresa entende e almeja alcançar em termos de saúde funcional. Sem uma política de Qualidade de Vida, os programas podem se tornar frágeis e susceptíveis a não gerarem os resultados esperados.

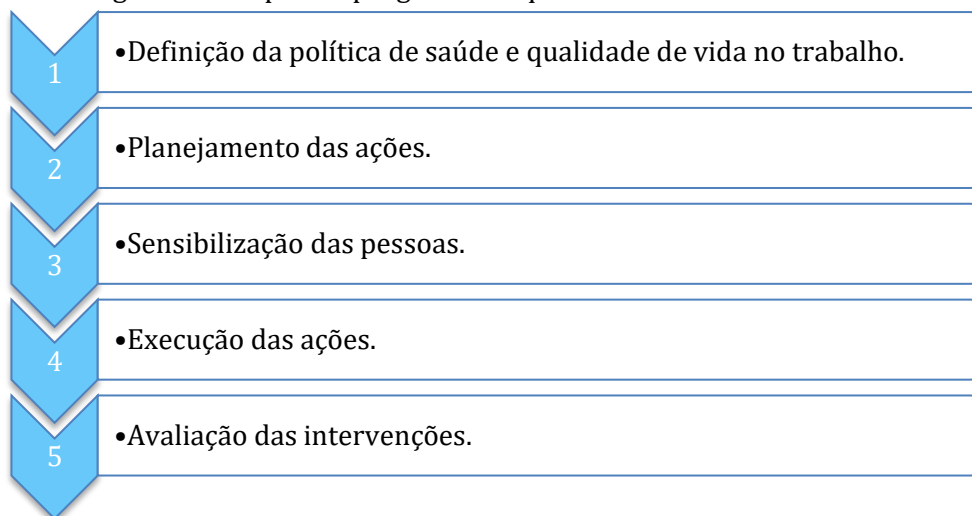
2 – Planejamento das ações: Principalmente as relacionadas ao campo mental/emocional e dando suporte as demais esferas da saúde do indivíduo. O planejamento deve ser guiado pelos indicadores identificados em questionários gerais, em pesquisas de clima organizacional, em peculiaridades do segmento, na literatura apresentada para a classe específica de trabalhadores (bancários, telemarketing, professores).

3 – Sensibilização das pessoas: A/O psicólogo/a trabalhará na adesão e participação constante dos funcionários, engajando-os, inserindo-os nas ações e, acima de tudo, atraí-los para as ações propostas a fim de promover mudança e melhora da sua qualidade de vida.

4 – Execução das ações: Execução de atividades e ações voltadas a saúde e bem estar dos trabalhadores, como palestras, rodas de conversas, dinâmicas de grupos, apresentação de filmes temáticos, acompanhamento nas reuniões setoriais, desenvolvimento pessoal da liderança, atendimento individual para tratar queixas específicas relacionadas ao trabalho, suporte psicológico nas mudanças organizacionais ou de função, escuta familiar caso seja pertinente no auxílio ao trabalhador, ações de conscientização em datas temáticas de saúde, aplicação de questionários, escalas e entrevistas psicológicas, etc.

5 – Avaliação das intervenções: Processo fundamental para o sucesso do PQVT. Sem avaliação constante das ações não é possível mensurar/medir a eficácia e intervenção das mesmas. Nesta etapa, a/o psicóloga/o atuará identificando falhas, evidências positivas e remodelando quando necessário as diretrizes e próximas ações, a fim de levantar os dados objetivos e também da própria escuta dos funcionários permite uma análise global do que está sendo gerado.

Figura 32: Etapas do programa de qualidade de vida no trabalho.

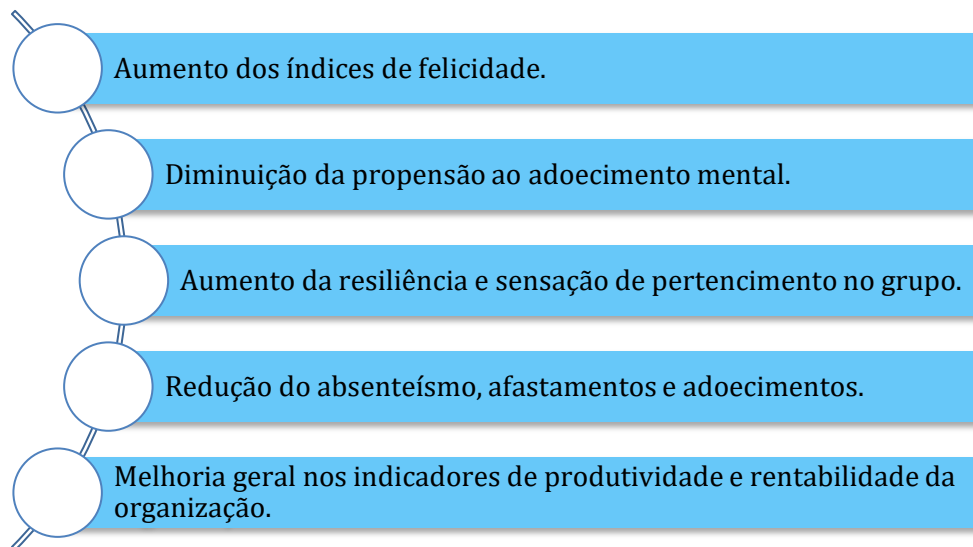


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 4. Resultados esperados

As mudanças geradas pelo PQVT devem ser evidenciadas e analisadas de forma sistêmica e particular ao mesmo tempo. Avanços na esfera física podem ser perceptíveis mais rapidamente como: perda de peso, redução das taxas de triglicédeos e glicose, redução da incidência de dores musculares devido aos exercícios da ginástica laboral, entre outros. Na esfera mental/psicológica dos trabalhadores, a percepção dos avanços dependem de variáveis intrínsecas daquele grupo e empresa, mas geralmente os principais benefício são:

Figura 33: Resultados esperados do programa de qualidade de vida no trabalho.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

Em níveis mais avançados, os trabalhadores passam a adotar nos novos modelos de posturas físicas e mentais para além da organização, contribuindo assim para o desenvolvimento local, familiar e da sociedade a qual pertencem. Funcionários satisfeitos, desenvolvidos e felizes com suas empresas geram valores econômicos e sociais demonstrando assim a importância da/o psicóloga/o neste tipo de atuação e trabalho.

## **CAPÍTULO 11**

### **Gestão de Diversidade**

**Igor Mendes**  
**Joyce Marques**  
**Laura Thaíssa**  
**Juliana de Carvalho**  
**Daiane Rose Cunha Bentivi (CRP 22/1482)**

A diversidade e a inclusão são temas que vem conquistando cada vez mais espaço nas políticas gerenciais das organizações. No entanto, quando atentamos à realidade dos ambientes de trabalho, percebe-se que ações efetivas para promoção da diversidade ainda são pontuais e pouco expressivas. A discriminação ainda é uma das barreiras que impedem indivíduos de identidades minoritárias à comporem equipes de trabalho ou a desempenharem sua função com sucesso (Dubar, 1997; Ciampa, 2001). Por esta razão, faz-se necessário a atuação de profissionais da psicologia que atuem no sentido de proporcionar e facilitar o processo de inclusão de todos os tipos de pessoas no ambiente organizacional e do trabalho brasileiro e a diminuição da discriminação.

#### **1. Definição**

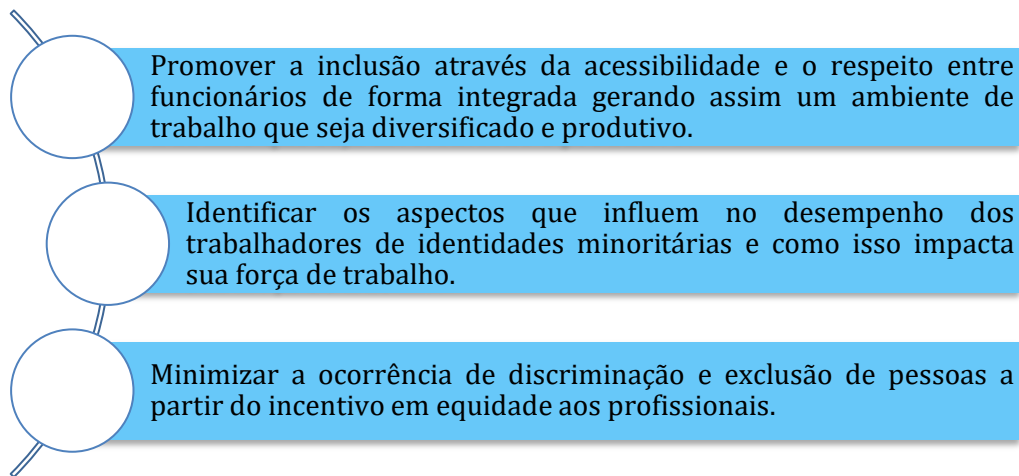
As definições sobre diversidade variam desde uma perspectiva considerada restrita, que ressalta a discriminação devido à raça, etnia, gênero e outros (CROSS, KATZ, MILLER e SEASHORE, 1994), até uma definição bastante ampliada em que diversidade inclui todos, tendo por critério aspectos que diferenciam indivíduos e grupos (JAMIESON e O'MARA, 1991).

Acerca da diversidade, Loden e Rosener (1991) descrevem a existência de distinções entre dimensões primárias, que equivalem a diferenças humanas imutáveis: idade, etnia, gênero, raça, orientação sexual e habilidades físicas; e diferenças secundárias mutáveis: como

formação educacional, localização geográfica e experiência de trabalho. Nesse sentido, deve haver uma adaptação das práticas de gestão dessa dimensão da diversidade adotadas pelas organizações que considere as dificuldades e facilidades dessas pessoas para se inserirem e se manterem no mercado de trabalho.

## 2. Objetivos

Figura 34: Objetivos da gestão de diversidade.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

## 3. Etapas

A/O psicóloga/o atua nas esferas mental, psicológica e/ou emocional dos trabalhadores, identificando e levantando constantemente a interrelação entre estrutura, pessoas e cultura da empresa e contribuindo com essas análises nos Programas de Diversidade e Inclusão do Trabalho, de forma interdisciplinar com outros profissionais. Nesse contexto, o papel da/o psicóloga/o nas organizações se torna mais importante do que apenas a seleção e a valorização das pessoas independentemente de condição social, etnia, credo, gênero, condição física etc.

A gestão da diversidade nas organizações pode ser realizada a partir das seguintes etapas:

1 - Análise da demanda: Identificação das necessidades dos trabalhadores no ambiente laboral, focando nas competências dos indivíduos e não em suas limitações e/ou características.

2 – Avaliação e diagnóstico: Diagnóstico de conflitos discriminatórios ocupacionais e avaliação das condições de inclusão.

3 – Definição das Políticas de Diversidade e Inclusão no Trabalho: Definição das diretrizes e parâmetros gerais e específicos do que a empresa entende e almeja alcançar em termos de diversidade e inclusão. Sem uma Política de Diversidade e Inclusão, os programas podem se tornar frágeis e suscetíveis a não gerarem os resultados esperados.

4 – Planejamento das ações: Desenho de ações, principalmente as relacionadas ao campo mental, emocional e social, dando suporte às demais esferas da inclusão do indivíduo e suas necessidades. O planejamento deve ser guiado pelos indicadores identificados em questionários gerais, como por exemplo pesquisas de clima organizacional, de acordo com as peculiaridades do segmento.

5 – Sensibilização dos colaboradores: É necessário que haja a adesão e participação constante dos funcionários. Assim, a/o psicóloga/o deve engajar todos os atores da organização, inserindo-os nas ações e, acima de tudo, atraí-los para as ações propostas a fim de promover inclusão e diversidade no trabalho.

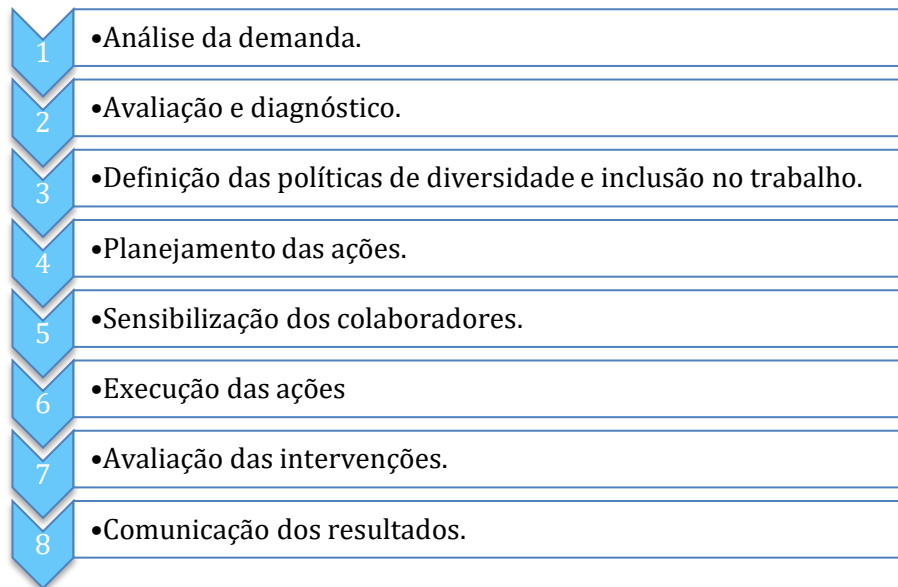
6 – Execução das ações: Implementação das atividades e ações voltadas a inclusão de trabalhadores e diversidade no trabalho, como palestras, rodas de conversas, dinâmicas de grupos, apresentação de filmes temáticos, acompanhamento nas reuniões setoriais, desenvolvimento pessoal da liderança, atendimento individual para tratar queixas específicas relacionadas ao trabalho, suporte psicológico nas mudanças organizacionais ou de função, escuta familiar caso seja pertinente no auxílio ao trabalhador, ações de conscientização em datas temáticas de discriminação e diversidade, aplicação de questionários, escalas e entrevistas psicológicas, etc.

7 – Avaliação das intervenções: Processo fundamental para o sucesso da diversidade no trabalho. Sem avaliação constante das ações não é possível mensurar/medir a eficácia e intervenção das mesmas. Nesta etapa, a/o psicóloga/o deve atuar identificando desempenho, falhas, evidências positivas e remodelando quando necessário as diretrizes e próximas ações, a fim de levantar os dados objetivos e também da própria escuta dos funcionários permite uma análise global do que está sendo gerado.



**8 – Comunicação dos Resultados:** Redigir relatórios informando à organização os resultados da intervenção.

Figura 35: Etapas da gestão de diversidade.

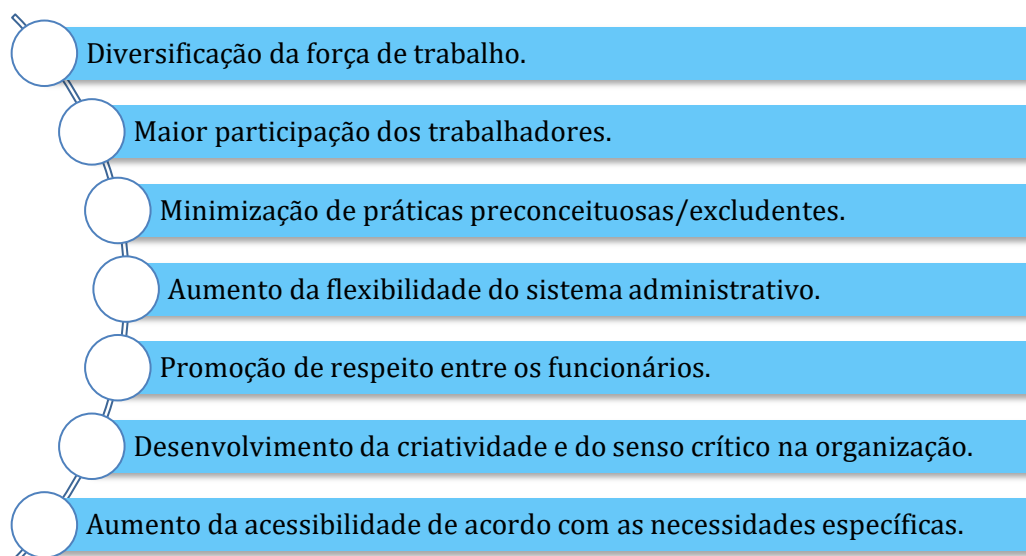


Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

#### 4. Resultados esperados

As mudanças geradas por políticas organizacionais de diversidade e inclusão são evidenciadas a partir dos seguintes resultados:

Figura 36: Resultados da gestão de diversidade.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Em níveis mais avançados, os trabalhadores passam a adotar nos novos modelos de posturas físicas e mentais para além da organização, contribuindo assim para o desenvolvimento local, familiar e da sociedade a qual pertencem. Funcionários satisfeitos, desenvolvidos e felizes com suas empresas geram valores econômicos e sociais demonstrando assim a importância da/o psicóloga/o neste tipo de atuação e trabalho.

## CAPÍTULO 12

# Gestão de Rotatividade e Desligamento de Pessoal

**Daiane Rose Cunha Bentivi (CRP 22/1482)**

No contexto atual de dinamismo e competitividade no mercado de trabalho, as pessoas constituem o diferencial competitivo das empresas. Diante disso, surge o desafio do setor de Gestão de Pessoas no processo de retenção de colaboradores, procurando evitar a rotatividade de pessoal (*turn over*). Segundo Mobley (1999), o nível de rotatividade de uma organização influencia na produtividade, bem como em fatores organizacionais, como clima e cultura organizacional. Elevados índices de rotatividade geram custos, entraves para a continuidade de processos e projetos organizacionais. Por isso, faz-se necessário gerir tal indicador, a fim de reter os bons funcionários na organização.

### 1. Definição

Rotatividade pode ser definida como a relação entre o quadro médio de funcionários e o número de empregados desligados da empresa em um determinado período de tempo (Marras, 2011). A rotatividade sofre interferência de fatores internos e externos à organização, a saber:

Tabela 7: Fatores que interferem na rotatividade.

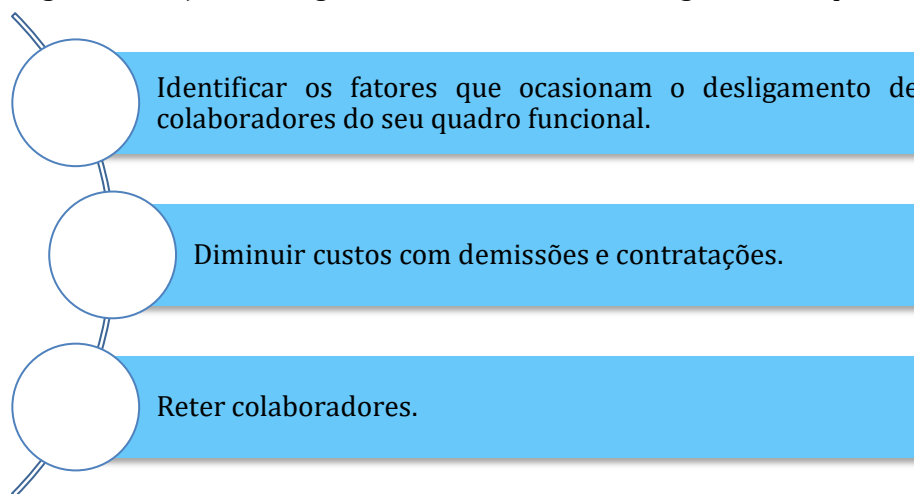
Internos	Externos
A política salarial e de benefícios da empresa;	Situação da oferta e procura de recursos humanos no mercado;
Fatores internos da organização, como clima e cultura organizacional;	A conjuntura econômica;
As oportunidades de crescimento interno oferecidas pela organização;	As oportunidades de empregos no mercado de trabalho.
Relacionamento interpessoal e estilo	

gerencial;
As condições físicas e psicológicas de trabalho da organização;
Desenho dos cargos;
Contratação inadequada;
Programas de capacitação e de desenvolvimento de recursos humanos.

Fonte: Elaborado pela autora (2018), adaptado de Pontes (2004) e Chiavenatto (2010).

## 2. Objetivos

Figura 37: Objetivos da gestão de rotatividade e desligamento de pessoal.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 3. Etapas

1 – Gerenciamento do nível de rotatividade: A/o psicóloga/o deve realizar o cálculo do índice de rotatividade. Este índice deve ser acompanhado mensalmente, e analisado tanto a nível macro organizacional, quanto a nível das equipes (setores da empresa). O índice adequado de rotatividade para uma empresa deve ser menor que 10% ao ano ou menor que 1% ao mês (PONTES, 2004). A fórmula para cálculo do índice de rotatividade é:

Figura 38: Fórmula para cálculo do índice de rotatividade.

$$\frac{(A + D) \div 2}{EM} \times 100$$

Onde:  
A = admissões de pessoal dentro do período considerado  
D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado  
EM = efetivo médio dentro do período considerado

Fonte: Chiavenatto (2009, p. 179).

2 – Calculo do custo de rotatividade: A/o psicóloga/o deve calcular o custo total da rotatividade da equipe e/ou da organização, incluindo custos e tributos com rescisão/demissão (multas, fundo de garantia, aviso prévio, salários, férias, décimos terceiros, benefícios e impostos).

3 – Elaboração do formulário de entrevista de desligamento: A/o psicóloga/o deve criar um formulário de entrevista de desligamento, que serve para identificar as causas da rotatividade. Deve-se incluir as seguintes informações: a) dados funcionais, b) percepção do colaborador acerca da organização, do cargo ocupado, da gestão, das condições físicas, psicológicas e sociais do trabalho; c) benefícios e questões salariais, d) oportunidades de progresso na organização; e e) motivos do desligamento. De acordo com Celinski (1994) é necessário: 1) definir os indicadores a serem investigados; 2) criar o formulário; 3) testar o instrumento; e 4) estruturar o fluxograma do processo.

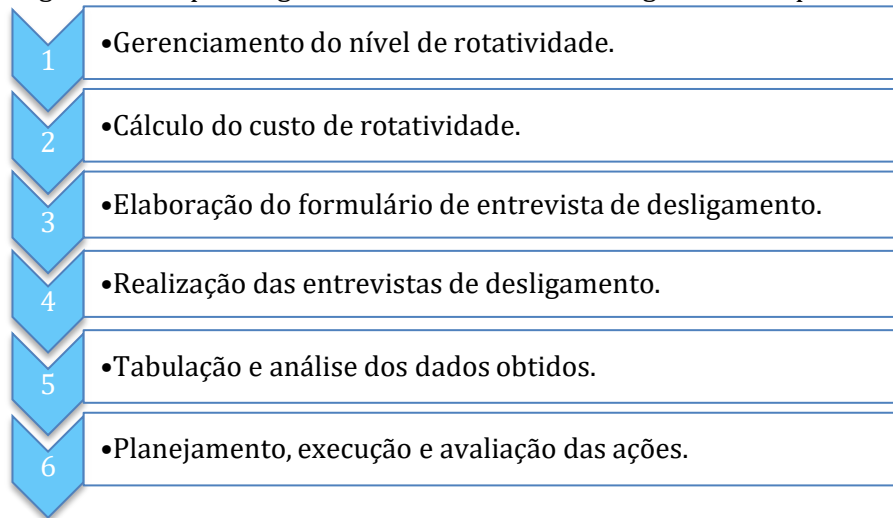
4 – Realização das entrevistas de desligamento: A/o psicóloga/o deve realizar a entrevista de desligamento, a fim de captar todas as informações necessárias para o diagnóstico. É importante que a entrevista seja realizada em um local privado, que garanta a confidencialidade das informações cedidas pelo colaborador, bem como o acolhimento do mesmo, no caso de demissão. Deve-se estimular a fala sincera do colaborador sobre todas as questões.

5 – Tabulação e análise dos dados obtidos: Nesta etapa, a/o psicóloga/o deve tabular e analisar os dados quantitativos obtidos nos índices de rotatividade e relacionando-os com os dados quantitativos e qualitativos obtidos nas entrevistas de desligamento. É importante analisar de forma distinta os pedidos de desligamento e as demissões (com e sem justa causa), verificando também as causas do desligamento (problemas com os superiores imediatos, insatisfação com a organização, baixa produtividade). Outro dado importante diz respeito ao setor dos colaboradores desligados.

6 – Planejamento, execução e avaliação das ações: Nesta etapa, a/o psicóloga/o atuará na identificação e na criação de ações de fidelização do colaborador na empresa, propondo ações que visem a retenção de colaboradores na organização. O planejamento deve ser guiado pelos indicadores identificados tanto nas entrevistas de desligamento quanto em outros processos de diagnóstico organizacional, como o de clima e de cultura. Pode-se citar como intervenções para retenção de colaboradores as seguintes: intervenções para melhoria do clima organizacional, pesquisa salarial, aumento salarial, ampliação do rol de benefícios,

desenvolvimento pessoal da liderança, atendimento individual para tratar queixas específicas relacionadas ao trabalho, dentre outros.

Figura 39: Etapas da gestão de rotatividade e desligamento de pessoal.

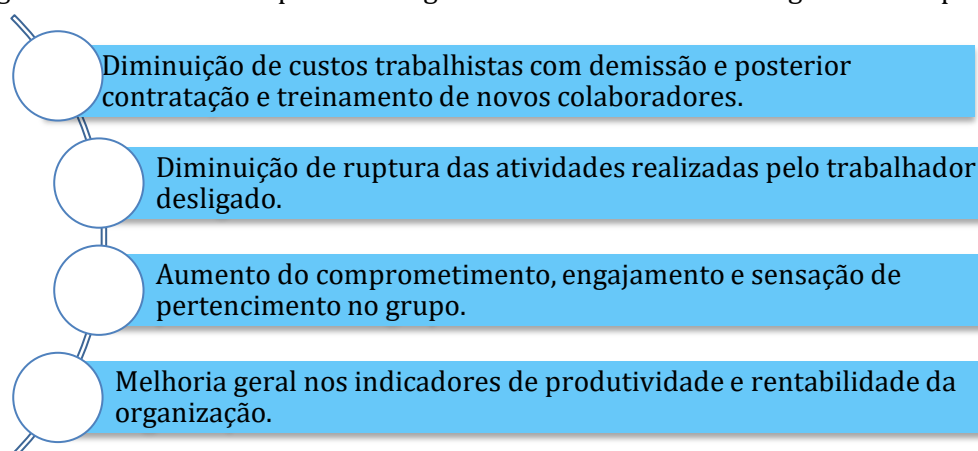


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

#### 4. Resultados esperados

Além da redução de custos com demissão e posterior contratação de novos colaboradores, a gestão de rotatividade é importante pois possibilita à organização o diagnóstico organizacional e posterior planejamento, execução e avaliação de ações para a retenção de colaboradores estratégicos da organização. Um funcionário que é desligado da empresa leva com ele informações, conhecimentos, tecnologias e, em alguns casos, até clientes da organização. Assim, os resultados esperados para tal intervenção relacionam-se à:

Figura 40: Resultados esperados da gestão de rotatividade e desligamento de pessoal.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## **5. Outplacement**

Outplacement é o processo de acompanhamento do colaborador no processo de demissão, a fim de minimizar os aspectos negativos de uma demissão. É realizado tanto por profissionais da empresa que demite o colaborador, quanto por consultores de carreira. Esta atividade tem por objetivo desenvolver competências do colaborador para que ele se mantenha empregável e mais facilmente consiga sua recolocação profissional. Além disso, valoriza a imagem da organização frente à seus colaboradores e à comunidade.

Nesta atividade, a/o psicóloga/o realiza orientação de carreira do colaborador desligado, analisa juntamente com o sujeito as tendências e necessidades do mercado, identifica lacunas (gaps) de competências e traça planos de ação para buscar capacitação profissional, a fim de aumentar seu nível de empregabilidade e promover sua recolocação profissional.

## **CAPÍTULO 13**

### **Preparação para Aposentadoria**

**Cândida Helena Lopes Alves (CRP 22/1579)**

**Eliane Ribeiro Magalhães de Sousa Fortes de Melo (CRP 22/2356)**

A população mundial está envelhecendo e a expectativa de vida dos brasileiros vem aumentando devido aos avanços no campo da tecnologia, da Medicina, e de demais campos científicos. Este crescimento do contingente de pessoas idosas no Brasil e no mundo gera a urgente implementação de políticas públicas e ações direcionadas para a sociedade, inclusive na atenção do trabalhador ante à aposentadoria, a fim de amenizar os impactos financeiros e emocionais dos indivíduos no processo de transição pós-carreira. Portanto, há a necessidade de serem elaborados programas voltados a uma adequada preparação para a aposentadoria, visando à redução de doenças físicas, emocionais e até mesmo a morte de idosos que ingressam na pós-aposentadoria.

#### **1. Definição**

A aposentadoria caracteriza-se por ser uma “ruptura abrupta entre um período de tempo totalmente voltado para o trabalho em um período de tempo livre, que pode resultar numa verdadeira desorientação temporal” (OLIVEIRA e SILVA, 2018, p. 2). Diante disso, torna-se necessário que sejam criadas ações voltadas para os idosos uma vez que a aposentadoria pode conduzir a algumas perdas tanto materiais quanto psicossociais para o idoso, podendo levar a uma redução da sua autoconfiança, motivação e autoestima e, conseqüentemente, provocando-lhe ansiedade, depressão, alcoolismo e até mesmo o suicídio.

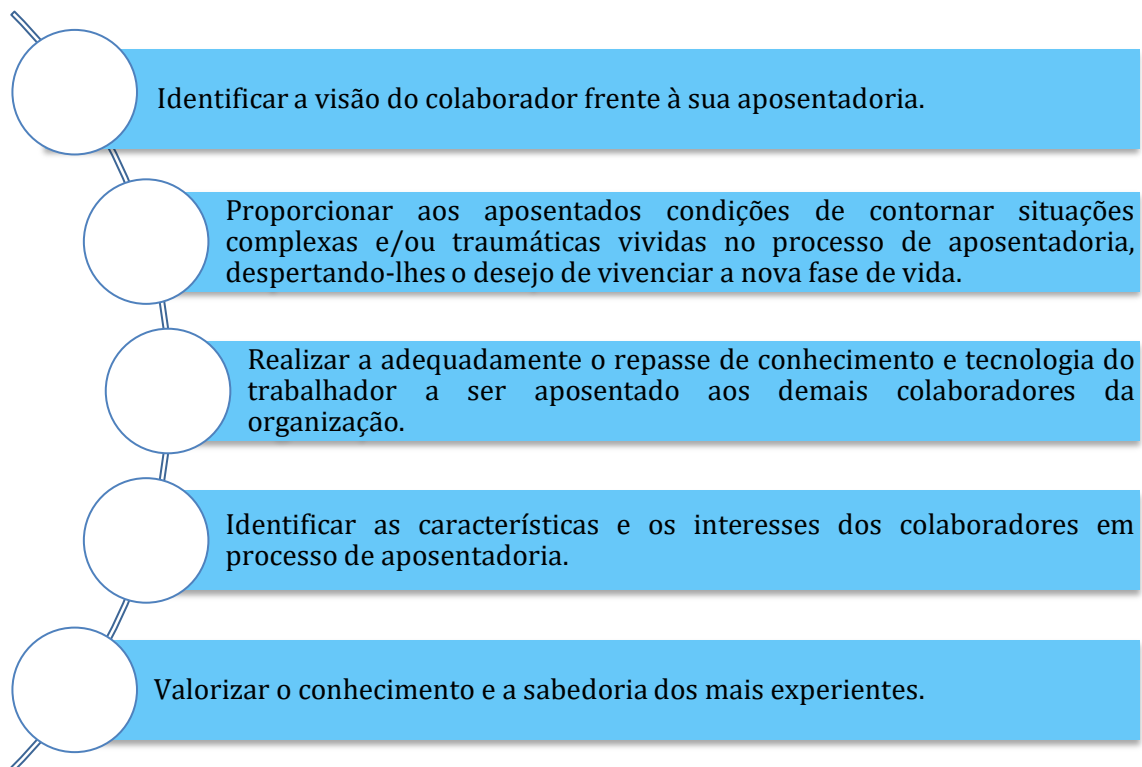
Os programas de preparação para aposentadoria (PPA) consistem em ações combinadas que “proporcionam condições para que o trabalhador possa se planejar e preparar-se para as mudanças que surgirão com a aposentadoria, uma vez que fornece informações relevantes no processo de tomada decisões em relação ao futuro, contribuindo



para a prevenção de dificuldades decorrentes da aposentadoria” (GVOZD et al., 2015, p. 994). Desse modo, a/o psicóloga/o deve atuar no sentido de auxiliar o colaborador que se aposentará a planejar sua vida após a aposentadoria, a fim de identificar novas potencialidades e prevenindo conflitos, tanto pessoais quanto profissionais (ZANELLI, 2000).

## 2. Objetivos

Figura 41: Objetivos da preparação para aposentadoria.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

## 3. Etapas

De acordo com Gvozdz et al. (2015), as etapas da estruturação de um programa de preparação para aposentadoria são:

1 – Identificação dos pré-aposentados: Identificação dos trabalhadores em pré-aposentadoria, por meio da solicitação de uma lista, junto ao setor de Recursos Humanos, contendo o número destes servidores e informações adicionais.

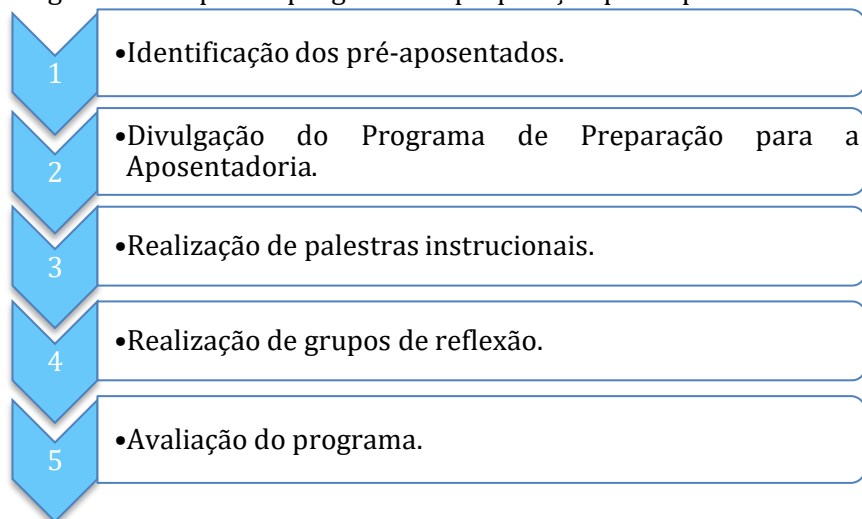
2 – Divulgação do Programa de Preparação para a Aposentadoria: Divulgação do PPA para todos os servidores da instituição por meio de e-mails, telefonemas, folders e cartazes.

3 – Realização de palestras instrucionais: Com o objetivo de instruir o trabalhador sobre os aspectos jurídicos e econômicos relacionados à aposentadoria, a partir de estratégias de promoção à saúde e melhoria da qualidade de vida e os recursos da comunidade disponíveis aos aposentados.

4 – Realização de grupos de reflexão: Com a finalidade de promover discussões e reflexões que possam contribuir para o enfrentamento dos sentimentos que surgem na fase que precede a aposentadoria.

5 – Avaliação do programa: O programa deve ser avaliado constantemente, a partir de depoimentos dos participantes sobre a importância que o PPA representou em suas vidas.

Figura 42: Etapas do programa de preparação para aposentadoria.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

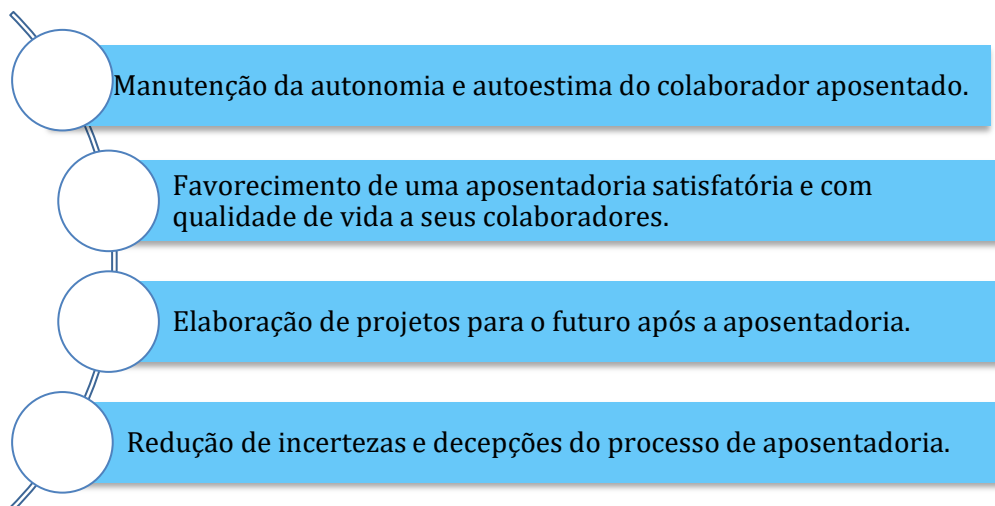
Tais passos são importantes para conduzir os participantes ao planejamento para o futuro, à discussão sobre as melhores maneiras de lidar com as perdas, à manutenção de projetos de vida, à descoberta de novos talentos e ao resgate de sonhos passados, a fim de incentivá-los para a criação de novos projetos nessa nova fase da vida (SOARES, 2011). É necessária a preparação na trajetória do idoso para a aposentadoria e a/o psicóloga/o, mediante uma atuação comprometida com o bem-estar do sujeito, tem muito a contribuir para a compreensão de vários aspectos e implicações que envolvem todo esse processo.

## 4. Resultados esperados

Enfatiza-se o papel da/o psicóloga/o como um/a profissional que pode atuar de forma mais participativa na preparação do idoso para a aposentadoria, podendo trabalhar seus aspectos emocionais, sociais, na criação de programas multiprofissionais e na reorientação profissional para o momento de pós-aposentadoria, fornecendo estratégias para a saída do trabalho, proporcionando-lhe reflexão como também a seus familiares para lhe darem apoio, estimulando-o a reconhecer suas potencialidades em continuar realizando seus sonhos e projetos após sua aposentadoria.

Os principais resultados esperados a partir do programa de preparação para aposentadoria são:

Figura 41: Resultados esperados da preparação para aposentadoria.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

## **CAPÍTULO 14**

# **Responsabilidade Social Empresarial**

**Maria Aparecida Pinto Bessa (CRP 22/1389)**

O avanço das tecnologias tem levado as organizações a repensarem suas formas de gestão, visando a competitividade no mundo corporativo. No atual cenário o ambiente empresarial é bastante desafiador, mas muito preocupante nos aspectos sociais. Por um lado as mudanças de inovações tecnológicas estão constantemente exigindo maior velocidade de respostas e por outro lado há uma “degradação” da vida humana. Dentre essas degradações, cita-se como exemplo, a precarização do trabalho e o crescimento das doenças emocionais propiciadas no ambiente de trabalho. Entretanto, esses pontos extremos apresentam oportunidades para a organização exercer um papel socialmente responsável no sentido de diminuir ou pelo menos atenuar essas desigualdades no contexto do trabalho.

Diante de todas essas mudanças e transformações sociais, econômicas e técnicas, as organizações estão repensando suas práticas de responsabilidade social a fim de compreender sua abrangência e os benefícios que podem trazer à todos que contribuem para sua existência: acionistas, empregados, clientes, fornecedores, distribuidores, governo, meio ambiente, sociedade e todos os públicos que de alguma forma se relacionam com a empresa. A responsabilidade social empresarial – sob as dimensões mais diversas da política, ambiental e humana – impõe às organizações uma reflexão mais consciente do desenvolvimento sustentável, visando mudanças no paradigma dos negócios.

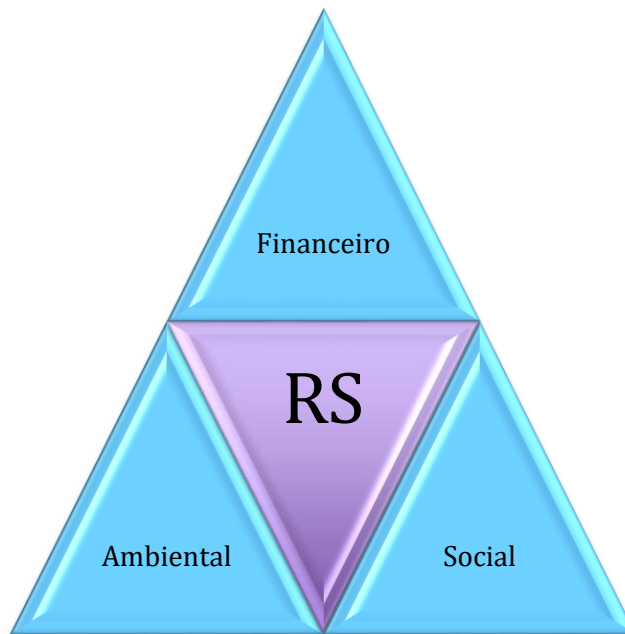
### **1. Definição**

A responsabilidade social empresarial (RSE) é uma concepção de gestão capaz de forçar os negócios das empresas no desenvolvimento sustentável, na transparência do

relacionamento com os seus públicos de interesse e no compromisso com a sociedade (ASHLEY, 2003). O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2007) define a RSE como uma forma de gestão a partir da relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Tal ação se estrutura a partir do tripé formado por aspectos econômicos, ambientais e sociais, que devem interagir de forma holística e integrada. Cabe à/ao psicóloga/o estabelecer estratégias junto aos negócios da empresa para garantir a sustentabilidade empresarial com resultados para a sociedade.

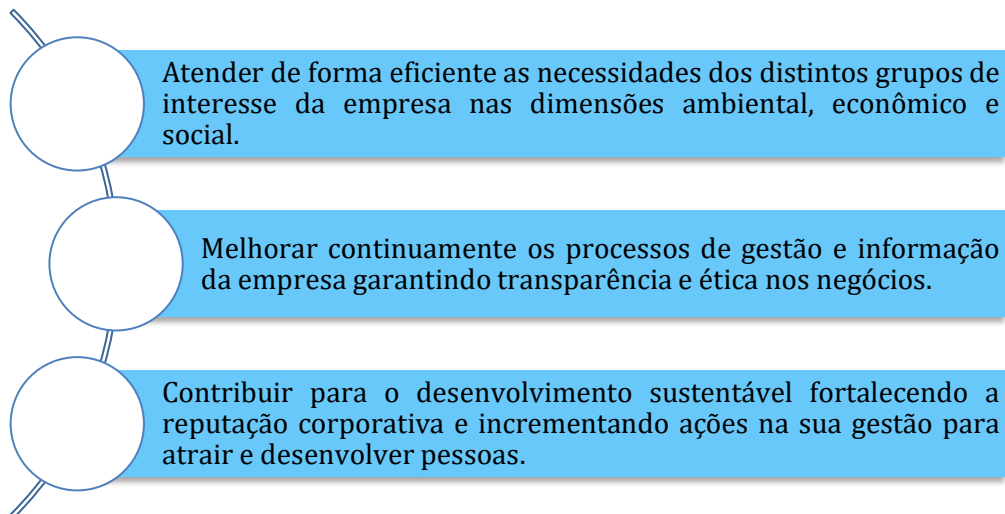
Figura 42: Tripé da responsabilidade social.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 2. Objetivos

Figura 43: Objetivos da responsabilidade social empresarial.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 3. Etapas

É necessário avançar na implementação de práticas socialmente responsáveis para atender as necessidades em todas as dimensões da sustentabilidade. Por isso, para dar conta dessa demanda, as organizações estão inserindo no planejamento estratégico ações de responsabilidade social que visem o alcance de melhores resultados para organização e sociedade. Portanto, é necessário, estabelecer de forma sistemática etapas de desenvolvimento da RSE na empresa, considerando os seguintes passos:

1 – Mobilização da gestão da organização: A participação da direção é a etapa primordial da criação de uma cultura de Responsabilidade Social. Para tal, o papel da liderança deve permear pelo compromisso e envolvimento com uma gestão responsável diante de todos os envolvidos. Considera-se como um momento de compartilhamento de informações que gerem transparência e credibilidade na comunicação, contribuindo com isso na divulgação da imagem da empresa na sociedade.

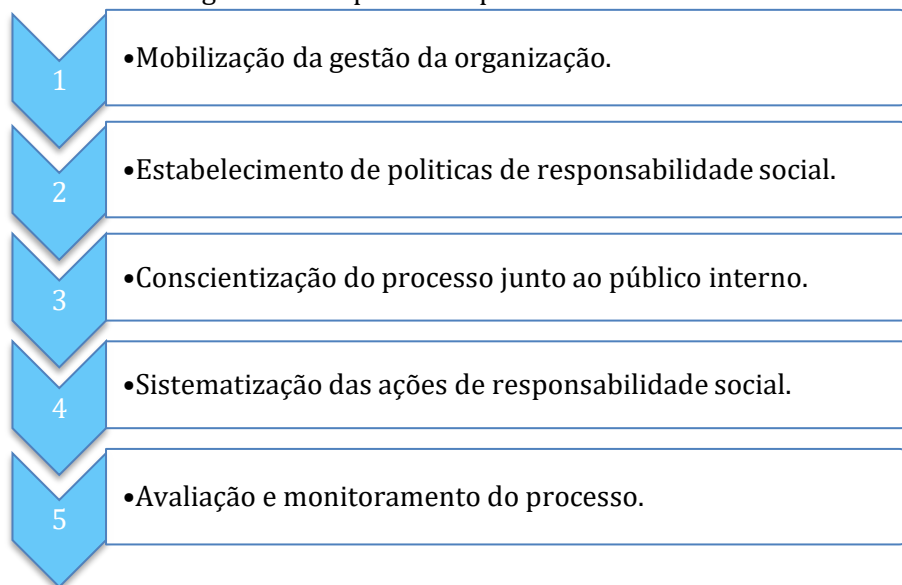
2 – Estabelecimento de políticas de responsabilidade social: Trata-se da definição de políticas e condutas adotadas pela empresa para fazer acontecer na prática as ações de responsabilidade social estabelecidas no Plano Estratégico da empresa, visando a consecução das metas e objetivos organizacionais.

3 – Conscientização do processo junto ao público interno: Essa etapa refere-se à definição de estratégias voltadas para a sensibilização dos colaboradores. Deve refletir a cultura e valores da empresa no ambiente interno e, a partir disso, buscar refletir as políticas da empresa.

4 – Sistematização das ações de responsabilidade social: Nesta etapa, deve-se executar as ações definidas no planejamento estratégico envolvendo todas as esferas da sustentabilidade empresarial. Definir responsabilidades junto aos gestores, visando maior eficácia no desenvolvimento dos processos internos e dessa forma garantir a melhoria nos resultados.

5 – Avaliação e monitoramento do processo: Criar ferramentas de medição e controle de práticas de responsabilidade social da empresa, definindo estratégias para corrigir os possíveis desvios e ajustar os processos para o alcance dos resultados.

Figura 44: Etapas da responsabilidade social.



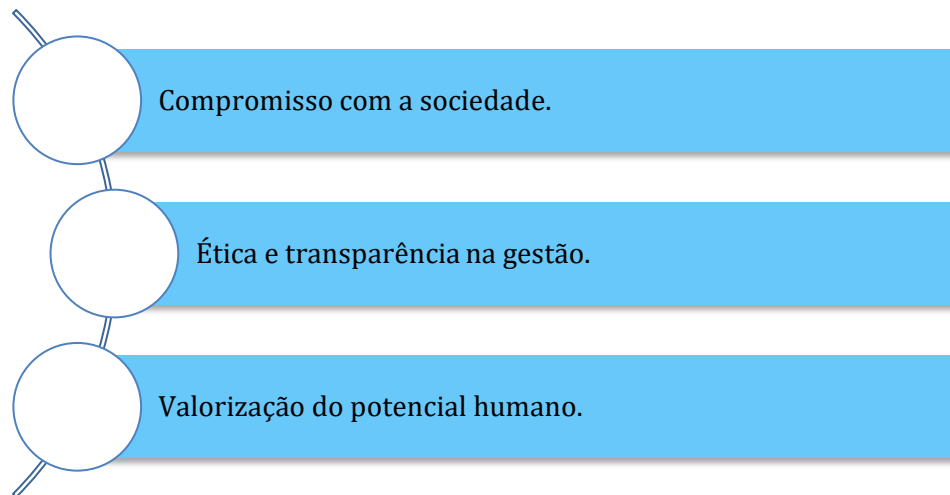
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 4. Resultados esperados

Percebe-se a Responsabilidade Social Empresarial como um processo integrado ao planejamento estratégico da organização e que ao longo do tempo vem agregando valor ao negócio da empresa. De acordo com o Instituto Ethos (2007), é uma postura que se torna um diferencial na gestão da empresa, pois reflete o compromisso com ética e a transparência nos processos internos e externos.

Nesse sentido, é possível uma maior sensibilização para mudanças de comportamento no ambiente de trabalho, intensificando o compromisso da empresa junto a sociedade. Entre os resultados esperados, a partir da implementação da gestão de responsabilidade, destacam-se:

Figura 45: Resultados esperados da responsabilidade social.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).



# Referências

## REFERÊNCIAS

ABRAPP. **Guia de recrutamento e seleção de pessoal**. 2015.

AHSLEY, Patrícia Almeida (Coordenação). *Ética e responsabilidade social nos negócios*, São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. *Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento*. 2002.

CAMAROTTO, João Alberto; SIMONELLI, Angela Paula; RODRIGUES, D. S. *Ergonomia e trabalho*. Simonelli AP, Rodrigues DS, organizadores. *Saúde e trabalho em debate: velhas questões, novas perspectivas*. Brasília: Ed. Paralelo, v. 15, p. 33-53, 2013.

CELINSKI, Leszek. *Recursos Humanos: roteiros e instrumentos*. Petrópolis: Vozes, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CIAMPA, Antônio da Costa. *A estória do Severino e a História da Severina*. São Paulo: Brasiliense, 2001.

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. *Academy of Management Perspectives*, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

CROSS, Elsie Y.; KATZ, J. H.; MILLER, F. A., SEASHORE, E. W. *The promise of diversity: Over 40 voices discuss strategies for eliminating discrimination in organizations*. Burr Ridge, IL: Irwin, 1994.

DEJOURS, Cristopher. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento no trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.

DIAS, Reinaldo. *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças*. São Paulo: Atlas, 2013.

DUBAR, Claude. Para uma teoria sociológica da identidade. A socialização. Porto: Porto Editora, 1997.

EBSERH, Plano de cargos, carreiras e salários. Diretoria de gestão de pessoas, 2012. Disponível em [http://www.andifes.org.br/wp-content/files/flutter/1384254193plano\\_cargos\\_carreiras\\_salarios\\_publicado\\_080513.pdf](http://www.andifes.org.br/wp-content/files/flutter/1384254193plano_cargos_carreiras_salarios_publicado_080513.pdf)

FERREIRA, Amaro. Técnico em recursos humanos: Cargos e salários. Pernambuco, 2014. Disponível em [https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/Caderno\\_deRecursosHumanosCargoseSalariosRDDI.pdf](https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/Caderno_deRecursosHumanosCargoseSalariosRDDI.pdf)

GVOZD, R. et al. Implantação de um programa de preparação para aposentadoria em instituição universitária pública. Rev. Enferm. UFPE on line. Recife, 9(supl. 2):994-1000, fev., 2015.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, Brasil, 2007. Responsabilidade Social Empresarial. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx>. Acesso em 20 de novembro de 2018.

JAMIESON, D.; O'MARA, J. Managing workforce 2000. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

KRUMM, Diane. **Psicologia do Trabalho**. 1ºed. LTC, Rio de Janeiro, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho. In: Bendasoli, Pedro; Borges Andrade, Jairo Eduardo. Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015, pp. 549-555.

LODEN, Marilyn; ROSENER, Judy B. Workforce America!: Managing employee diversity as a vital resource. McGraw-Hill, 1991.

LOTTA, G.S. A avaliação de Desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente á dois casos práticos. IN: RAE – Eletrônica.Dez.2002, vol.1, nº02, 2002.Disponível em: <https://www.scielo.com.br> Acesso em 10 de novembro de 2018.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14ª Ed. Editora Saraiva, 2011.

MOBLEY, William H. Turnover: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

ORELO, Jaison Osni. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS. **Maiêutica-Processos Gerenciais**, v. 1, n. 1, 2013.

PANTOJA, Maria Júlia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Contribuições teóricas e

metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 4, p. 115-138, 2004.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; CAETANO, Antônio. Avaliação de desempenho. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, p. 528-556, 2013.

Peixoto, Adriano de Lemos Alves. Tópicos Avançados em Análise Institucional: Uma Abordagem sobre as Metodologias de Pesquisa em Clima Organizacional. - Salvador: UFBA, Escola de Administração; Superintendência de Educação a Distância, 2017. Disponível em [https://educapes.capes.gov.br/retrieve/166326/eBook\\_Topicos\\_Avancados\\_Analis\\_e\\_Institucional-Especializacao\\_em\\_Gestao\\_de\\_Pessoas\\_UFBA.pdf](https://educapes.capes.gov.br/retrieve/166326/eBook_Topicos_Avancados_Analis_e_Institucional-Especializacao_em_Gestao_de_Pessoas_UFBA.pdf),

PONTES, Benedito Rodrigues. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 4ª ed. São Paulo: 2004.

QUEIROGA, Fabiana. Recrutamento e seleção. In: Bendassolli, Pedro; Borges-Andrade, Jairo Eduardo. **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015, pp. 557-563.

REIS, F. L. Recrutamento, Seleção e Integração. Lisboa: Editora RH, 2010.

SANTOS, Ana Paula Bassan Ribeiro dos. Influência de um plano de cargos e salários sobre a produtividade. Curitiba: UFP, 2014. Disponível em <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/40057/R%20-%20E%20-%20ANA%20PAULA%20BASSAN%20RIBEIRO%20DOS%20SANTOS.pdf?sequence=1>

SILVA, Narbal. Cultura organizacional e clima organizacional. In: BENDASSOLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo (Orgs.), **Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações**. 1ª ed. Casa do Psicólogo, 2014.

SILVA, Narbal.; ZANELLI, José Carlos; TOLFO, S.R. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 491-525.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos; TOLFO, S.R. Diagnóstico e Gestão da Cultura nas Organizações. In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Orgs.), **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 225-252.

SOARES, D. H. P.; COSTA, A. B. **Aposenta-ção**: Aposentadoria para ação. São Paulo, SP: Vetor, 2011.

SPECTOR, PAUL.E. **Psicologia nas Organizações**. 3ed. Saraiva, São Paulo, 2010.

WANBERG, Connie R. Facilitating organizational socialization: An introduction. In: **The Oxford handbook of organizational socialization**, Nova Iorque: Oxford University Press, p. 360, 2012.

ZANELLI, J. C. O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. *Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, Edição Esp. Temática*, p. 157-176, 2000.

# ANOTAÇÕES

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

