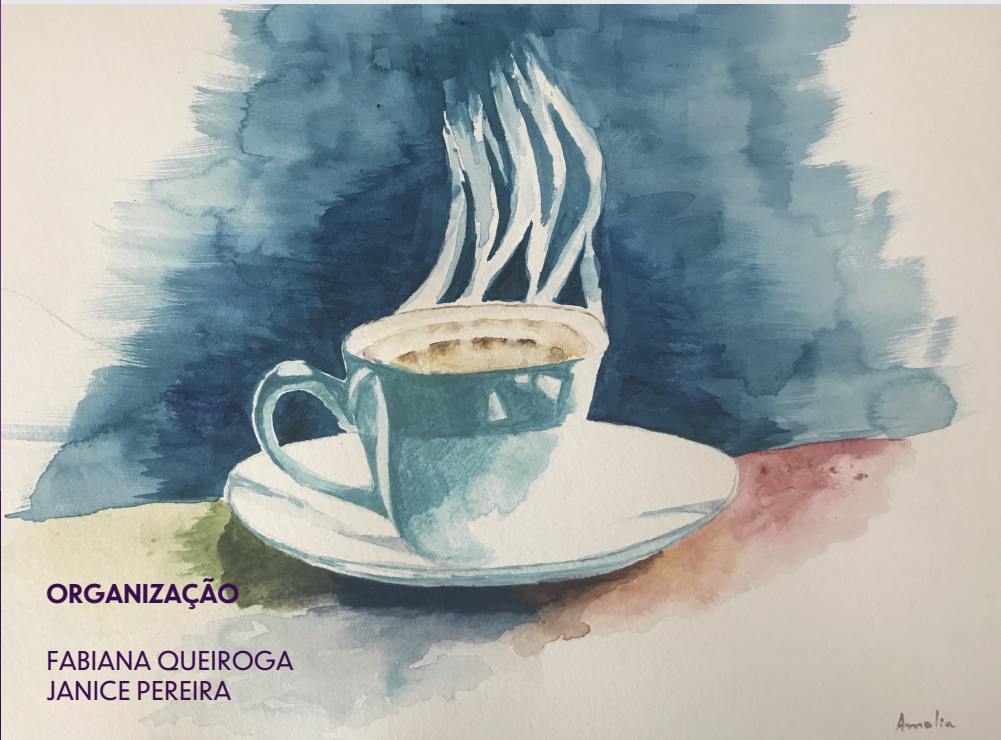


DA TEORIA À PRÁTICA

# EXPERIÊNCIAS NO ESTÁGIO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DO TRABALHO



**ORGANIZAÇÃO**

FABIANA QUEIROGA  
JANICE PEREIRA

Annelia

**CEUB**

EDUCAÇÃO SUPERIOR

*DA TEORIA A PRÁTICA*

# EXPERIÊNCIAS NO ESTÁGIO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DO TRABALHO

*Organização*

**Fabiana Queiroga  
Janice Pereira**

**Brasília  
2021**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - CEUB**

**Reitor**

Getúlio Américo Moreira Lopes

**INSTITUTO CEUB DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO - ICPD**

**Diretor**

João Herculino de Souza Lopes Filho

**Diretor Técnico**

Rafael Aragão Souza Lopes

**Diagramação**

Biblioteca Reitor João Herculino

**Capa**

CEUB

Disponível no link: [repositorio.uniceub.br](http://repositorio.uniceub.br)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Da teoria a pratica: experiências no estagio em psicologia organizacional do trabalho. / organizadores, Fabiana Queiroga; Janice Pereira. – Brasília: CEUB: ICPD, 2021.

120 p.

ISBN 978-85-7267-054-8

1. Psicologia organizacional. I. Centro Universitário de Brasília.

II. Título.

CDU 65.013

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Reitor João Herculino

Centro Universitário de Brasília – CEUB

SEPN 707/709 Campus do CEUB

Tel. (61) 3966-1335 / 3966-1336

# AGRADECIMENTOS

Materializar e compartilhar nossa experiência no Cenfor com a comunidade profissional e científica é um sonho que vinha sendo perseguido há muito anos. E para chegar ao final de um trabalho colaborativo como esse, contamos muito com o comprometimento dos alunos que se dedicaram a transformar seus relatórios de estágio nos capítulos deste livro. Mas, além deles, temos muito que agradecer:

À **Izane Nogueira** e à **Simone Roballo**, por todo trabalho de coordenação e empenho em favorecer o desenvolvimento de novos psicólogos;

Aos demais **professores do UniCEUB**, cujos intercâmbios nos demais campos de estágio proporcionam enriquecedoras análises no campo de POT;

Aos **parceiros de estágio**, que nos acolheram e permitiram o crescimento dos nossos alunos;

A **todos os alunos** que aceitaram o desafio de realizar estágio em POT, seja na ênfase, seja na contra ênfase.

Ilustração da capa: Amalia R. Perez-Nebra

# APRESENTAÇÃO

O Centro de Formação de Psicólogos – Cenfor faz parte da estrutura organizacional do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB como unidade funcional do Curso de Psicologia, área da Instituição que coordena os estágios supervisionados. Os estágios em Psicologia se prestam a atender diretamente pessoas e organizações/instituições da comunidade do Distrito Federal. A finalidade desta unidade institucional é beneficiar aqueles que não possuem recursos financeiros ou que não têm acesso livre ao atendimento psicológico particular. Em consonância com as regulamentações da Lei do Estágio (Lei n.º 11.788/2008), as atividades no Cenfor são supervisionadas por professores-orientadores em todos os setores e durante o processo de atendimento. Além disso, com vistas a assegurar seu adequado andamento, as atividades também seguem as resoluções do Conselho Federal de Psicologia (CFP) para registro documental (Resolução CFP n.º 1/2009), para produção de documentos (Resolução CFP n.º 7/2003), o Código de Ética (Resolução CFP n.º 10/2005) e também a Resolução que institui a Consolidação das Resoluções do Conselho Federal de Psicologia (Resolução CFP n.º 3/2007).

O encaminhamento da clientela ao Cenfor de Psicologia ocorre por meio de instituições, empresas, hospitais e escolas que conhecem os trabalhos desenvolvidos, além da possibilidade de o interessado solicitar seu próprio atendimento. O atendimento se dá nas áreas de atuação do Psicólogo e é feito por meio de Setores Especializados:

- Setor Clínico Infantojuvenil, com atendimentos psicoterápicos individual e em grupo, estimulação precoce, orientação a pais e a profissionais não psicólogos e de diagnóstico.
- Setor Clínico Adultos e Idosos, com atendimentos psicoterápicos individual e em grupo, de casal, sexual, familiar, e pacientes psiquiátricos; orientação psicológica a cuidadores e profissionais não psicólogos e de diagnóstico.
- Setor Hospitalar, com intervenções em UTI, enfermarias e ambulatórios, serviços de reabilitação, atendimento a pacientes institucionalizados com transtornos psicológicos graves.

- Setor de Consultoria Escolar, nas áreas de inclusão escolar e relações interpessoais.
- Setor organizacional, com gestão de pessoas, comportamento organizacional e saúde no trabalho.
- Setor Psicossocial, com diversos atendimentos e intervenções junto à população em situação de vulnerabilidade (vítimas de violência doméstica, encaminhados pela justiça, usuários de drogas lícitas e ilícitas).
- Setor de Triagem e Psicodiagnóstico, com atendimento inicial de triagem para os demais setores e unidades, psicodiagnóstico solicitado por outros profissionais e instituições e orientação vocacional e profissional.

Supervisão de estágio em diversas áreas da Psicologia Organizacional e do Trabalho

Ao longo de 25 anos de supervisão em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), inúmeros campos foram atendidos e diversos trabalhos foram realizados na área de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, Preparação para Aposentadoria, Diagnóstico Organizacional em diferentes temáticas (clima organizacional, satisfação e comprometimento no trabalho, motivação para trabalhar entre outros), Modelagem e Implementação de Processos de Gestão de Pessoas com a criação de rotinas para todos os subsistemas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, implementação de Sistemas de Gestão por Competências, elaboração, execução e avaliação de Projetos de Treinamento e Desenvolvimento, análises e revisão de rotinas, técnicas e práticas voltadas para o Recrutamento e Seleção de Pessoas, incluindo a Avaliação Psicológica para avaliar potencial para o cargo e também atendimentos relacionados à Orientação Profissional.

As atividades de estágio são muito importantes para que o egresso possa iniciar sua carreira profissional com mais segurança e desenvoltura profissional. Portanto, esse é um momento crucial da formação profissional, uma vez que viabiliza ao estagiário aplicar conhecimentos adquiridos em sala de aula. Nesse contexto, é importante destacar que, além de ser uma exigência da legislação, o acompanhamento pela Instituição de Ensino Superior (IES) é fundamental para o aprimoramento profissional na área de estudo em que o estágio ocorrerá. Caso não haja o acompanhamento de uma IES, o estágio corre o risco de ter seu objetivo

desvirtuado e se transformar em mais uma forma de trabalho precarizada em que se valoriza apenas o baixo custo.

Por isso, a etapa de acompanhamento é crucial para o bom desenvolvimento das atividades de estágio e, naturalmente, para o desenvolvimento profissional do estudante. Embora se considere que já há um formato único para a realização da supervisão, para que a etapa de acompanhamento ocorra de maneira exitosa, é preciso que bastante atenção seja dispensada na etapa de planejamento (Borges-Andrade & Freitas, 2020). Em seguida, começa a etapa de acompanhamento das atividades que serão executadas em campo. No Cenfor, a supervisão dos estágios em POT ocorre semanalmente com grupos de até 12 alunos.

Nesse formato, os estagiários são convidados a relatar como suas atividades transcorreram ao longo da semana e é adotado um formato misto de reuniões com encontros coletivos mesclados com acompanhamento individuais de atividades em cada campo. O relato do estagiário não deve ser meramente descritivo, mas também articular teoria e prática. Para tanto, em geral, reserva-se a primeira parte, no início do semestre letivo para o resgate da literatura e para o debate de temas que serão objeto de estágio entre os alunos. Esse é um momento importante para se identificar as principais lacunas em conhecimentos e competências dos estagiários e fazer uma última preparação para a entrada no campo profissional.

Ouvir o relato dos colegas sobre o que tem sido realizado no campo de estágio é igualmente importante nas reuniões de acompanhamento. Além de desenvolver a habilidade de escuta, possibilita a superação de desafios a partir da troca de experiências entre os alunos. Conforme é ressaltado no Manual de Orientação para Docentes-Supervisores de Estágio em POT, essa diversidade nas supervisões coletivas contribui para o desenvolvimento de competências afetivas, éticas e sociais, bem como para o amadurecimento do aprendizado individual, e ainda permite aumentar a transferência de aprendizagens para diferentes contextos (Zerbini et al., 2020). Portanto, além do relato bem estruturado que, como dito, deve ser articulado com a teoria, a participação bem colocada durante a supervisão também é objeto de avaliação dos supervisores.

O início das atividades práticas ocorre com um primeiro diagnóstico do campo de estágio realizado na organização a ser atendida. Esse diagnóstico, que visa subsidiar o plano de atividades e/ou a elaboração de um projeto de intervenção, deve reunir documentos para o planejamento das atividades, descrição dos objetivos e da metodologia, e as tarefas que deverão ser ênfase do estágio em questão. O plano ou projeto de intervenção é construído com o auxílio do supervisor e depois validado pelo preceptor em campo. Ao longo do semestre os alunos são orientados a fazer pequenos registros semanais das suas atividades e, ao final, esses apontamentos irão compor o relatório de campo a ser entregue para os preceptores. O relatório final é, portanto, um documento em total consonância com o plano inicialmente elaborado que registra o que foi possível realizar ao longo do semestre, o que não foi e o que impediu a realização daquilo que foi previsto. É nesse relatório que os alunos sistematizam como suas intervenções, pautadas nas teorias psicológicas, auxiliaram na solução do que foi diagnosticado inicialmente.

De forma articulada com a disciplina de Psicologia Social, as primeiras experiências de análise do campo e o planejamento de intervenções no campo de POT ocorre cerca de ano antes da atividade de estágio (ver coletânea de casos organizadas por Queiroga et al., 2019). Assim, pode-se perceber que o atendimento que ocorre nos campos de aplicação da POT no Cenfor, ao mesmo tempo que é espaço para transferência de conhecimentos e desenvolvimento de competências entre os alunos, é também campo de coleta de dados e informações que retroalimentam o ensino. É a partir dessa perspectiva que este livro pretende sistematizar as práticas conduzidas e supervisionadas com os alunos desse campo de atuação. Sabemos que outros esforços tem sido empreendidos no sentido de subsidiar intervenções (ver por exemplo Pérez-Nebra, 2021). Assim, esperamos que esse material venha a somar no apoio para outras intervenções semelhantes às aquelas que serão relatadas aqui e também sirvam para reflexão crítica do ensino em Psicologia Organizacional e do Trabalho.



## REFERÊNCIAS CONSULTADAS

Borges-Andrade, J. E. & Freitas, M. N. C. (2020). Elaborando Projetos de Estágio e Plano de Atividades. In Gondim, S. M. G., Zerbini, T., Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. Manual de Orientação para Docentes-Supervisores de Estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Belo Horizonte: Artesã

Brasil. Lei n.º 11.788 de 25 de setembro de 2008.

Conselho Federal de Psicologia (CFP), Associação Brasileira de Ensino em Psicologia & Conselho Regional de Psicologia-06 (2013). Carta de Serviços sobre Estágios e Serviços-Escola. Publicado em: <https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2013/09/carta-de-servicos-sobre-estagios-e-servicos-escola12.09-2.pdf>

Queiroga, F., Modesto, J. G., Mello, L., & Andrade, P. (2019). Práticas formativas em psicologia social, do trabalho e das organizações – Análises de campo e propostas de plano de ação, vol. 1). Brasília: UniCEUB

Perez-Nebra, A. (2021). Preciso fazer uma intervenção, e agora? Um guia de modelos de intervenção. Em Vazquez, A. C. S. & Hutz, C. S. Psicologia positiva organizacional e do trabalho na prática. São Paulo: Hologrofe (pp. 35-68).

Zerbini, T., Peixoto, A. L. A, Mourão, L., Queiroga, F., Sticca, M. G. (2020). Em Gondim, S. M. G., Zerbini, T., Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. Manual de Orientação para Docentes-Supervisores de Estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Belo Horizonte: Artesã.

**Fabiana Queiroga**

**Janice Pereira**

**Simone Roballo**

**Izane Nogueira**

# SUMÁRIO

**SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: ELABORAÇÃO DE PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – PQVT COM O VIÉS PREVENCIÓNISTA E OFICINAS DE BEM-ESTAR** ..... 10  
*Bruna Fernandes; Gabrielle Capeleiro Borges; Janice Pereira; Lucas Moraes Galli*

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELACIONAMENTO ENTRE EQUIPES: EXPERIÊNCIAS DE INTERVENÇÃO EM CONTEXTOS VARIADOS** ..... 40  
*Fabiana Queiroga; Janice Pereira; Yuri R. Pina-Alves; Isabela Buso; Carolina Malagó; Géssyca Moreira; Daniella Santiago; Thaís Coelho*

**APLICAÇÕES DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: RECRUTAMENTO & SELEÇÃO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E ANÁLISE DE NECESSIDADES EM TD&E** ..... 76  
*Fabiana Queiroga; Janice Pereira; Michelle Nunes; Sara Scaringi; Isabela Cortopassi Buso; Jordana Viana; Maria Sousa*

**ELABORAÇÃO DE AÇÕES EDUCACIONAIS EM AMBIENTES COOPERATIVOS** ..... 102  
*Janice Pereira; Jales Barreto; Felipe Soares Camargo da Silva; Maria Alice Monteiro; Ana Rita Dutra; Gabriella Lima; Maria Tatiane Lopes; Nathália Lima; Thiago Luiz Oliveira Silva de Araújo; Fabiana Queiroga*

# SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: ELABORAÇÃO DE PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – PQVT COM O VIÉS PREVENCIÓNISTA E OFICINAS DE BEM-ESTAR

Bruna Fernandes  
Gabrielle Capeleiro Borges  
Janice Pereira  
Luccas Moraes Galli

## 1 INTRODUÇÃO

A abordagem teórica da Psicodinâmica do Trabalho foi utilizada com uma principal referência para o desenho das estratégias de intervenção apresentadas a seguir. A Psicodinâmica do Trabalho objetiva o estudo as relações dinâmicas entre os processos de subjetivação e a organização de trabalho. Essas relações se manifestam em vivências de prazer e sofrimento diante de incoerências no ambiente laboral. No entanto, é importante compreender o indivíduo em seu coletivo, posto que apenas os processos individuais não bastam para que ocorra a modificação da realidade (Mendes, 2007).

A Psicodinâmica compreende que o trabalho tem um papel relevante na estruturação psíquica do indivíduo e pode ser entendido tanto quanto uma fonte de sofrimento quanto de prazer. Essa relação irá depender da mediação entre as condições de trabalho e a subjetividade do indivíduo. O prazer é visto como um princípio mobilizador que surge nos contextos de trabalho, que recoloca o indivíduo em ação para buscar reconhecimento do outro, pela realização de si mesmo e pela gratificação. O sofrimento é visto como o confronto do trabalhador com o trabalho real e a verificação da diferença entre aquilo que é prescrito e que é real, são incidentes, anomalias, surpresas e fatos inesperados advindos de avaliações ou

prescrições que fazem sofrer. O sofrimento também pode se apresentar de duas maneiras: criativo e patogênico. O sofrimento patogênico é compreendido como aquele em que o trabalhador não consegue entrar em consenso com a organização e seus conteúdos subjetivos, impedindo a si mesmo de fazer uso de sua capacidade criadora, persistindo no fracasso e comprometendo sua saúde. O sofrimento criativo é aquele em que o sofrimento atua como mobilizador para mudanças, estimulando a busca de soluções (Rodrigues Júnior & Ribeiro, 2017).

A partir dos estudos influenciados pela Psicologia Positiva que dá ênfase nas qualidades e aspectos virtuosos dos indivíduos e em perspectivas positivas da vida, o bem-estar no trabalho é revisto por Rothmann (2013) a partir de um modelo multidimensional. O autor propôs um modelo de florescimento no trabalho, descrito como um estado de bem-estar vivenciado por meio de experiências positivas e também pelo gerenciamento eficaz da vida no contexto laboral. O modelo se apresenta em três amplas dimensões: bem-estar emocional, bem-estar psicológico e bem-estar social. O bem-estar emocional inclui a satisfação no trabalho e um balanço positivo entre os afetos positivos e negativos dirigidos ao trabalho. O bem-estar psicológico desdobra-se na autonomia; competência; satisfação com os relacionamentos; significado e propósito com o trabalho; engajamento no trabalho; aprendizagem no trabalho. O bem-estar social abrange a integração social (sensação de conforto e suporte da organização); a aceitação social (atitudes positivas e aceitação da diversidade entre os membros da organização); a contribuição social (crença de que as próprias atividades diárias agregam valor à organização); o desenvolvimento social (crença no potencial de desenvolvimento dos outros empregados, grupos e organizações); a coerência social (sensação de que a vida social na organização é significativa).

O termo saúde é conceituado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como o completo bem-estar psicossocial, sendo mais do que a simples ausência de doença. A qualidade de vida no trabalho inclui a percepção do indivíduo de suas posições no contexto cultural, e de seu valor em relação a objetivos, expectativas, padrões e concepções. A qualidade de vida no trabalho pode se dar através de uma abordagem assistencialista, que busca atenuar aspectos considerados de mal-estar nas organizações, ou de uma abordagem preventiva, que irá atuar na promoção de

saúde e remoção de problemas que contribuem para gerar mal-estar no trabalho (Ferreira et al., 2013).

Para a definição de ações em ambientes de trabalho capazes de promover o bem-estar e a saúde, muito além de iniciativas assistencialistas, o desenho e a implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho (PQVT) devem se configurar a partir de um estudo e se desenvolverem a partir das seguintes etapas: 1) Realizar diagnóstico; 2) Elaborar política e 3) Elaborar programas (Ferreira et al., 2013). Na etapa de avaliação do diagnóstico, é importante considerar indicadores epidemiológicos (afastamentos, adoecimentos e dados qualitativos), indicadores comportamentais (desempenho, comprometimento, satisfação e motivação) e indicadores perceptivos ou apreciativos (avaliação do trabalhador de sua QVT, relacionado a fontes de bem-estar ou mal-estar). Essa premissa parte do pressuposto que é preciso compreender o trabalho para transformá-lo, reconhecer a assimetria de necessidades e interesses e assumir o compromisso de transformar o trabalho em fonte de bem-estar.

Um exemplo tradicionalmente adotado nas organizações de trabalho para a compreensão e construção de programas é o modelo de QVT de Walton (1973). Este modelo organiza em 8 dimensões, a atenção que deve ser dada à diversas áreas que devem compor um programa para a intervenção em QVT: 1. Compensação justa e adequada; 2. Condições de trabalho; 3. Uso e desenvolvimento de capacidades; 4. Oportunidades de crescimento e segurança; 5. Integração social na empresa; 6. Constitucionalismo; 7. Trabalho e espaço total da vida; 8. Relevância social da vida no trabalho.

Diante da importância do estudo dos aspectos voltados para a promoção da saúde física e mental, além das condições que possibilitam o bem-estar no trabalho, esse capítulo tem por objetivo apresentar três estudos de casos em campos de estágios. As atividades de intervenção do estágio supervisionado se apresentam em dois tipos, o primeiro, no desenho de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, um PQVT e o segundo, em eventos voltados para a promoção de bem-estar no trabalho em ambientes organizacionais do segmento de saúde e da indústria

de construção civil. Os casos são descritos a seguir a partir dos relatórios de campo desenvolvidos pelos próprios estagiários.

## **CASO 1: HOSPITAL SANTA MARTA - HSM**

### **Estagiária Responsável: Bruna Fernandes**

Descrição do contexto em que a atividade foi realizada

Hospital Santa Marta começa sua história em 1979, ainda com o nome Centro Médico de Taguatinga. Em 1980 a empresa foi oficialmente fundada com o nome Médicos Associados de Taguatinga. Em junho 1986 a empresa passou a ser chamada de Hospital Santa Marta – HSM e figura entre os 3 maiores hospitais privados do Distrito Federal.

O Hospital Santa Marta tem como missão “Valorizar a vida, promovendo saúde e bem-estar ao ser humano em todas as dimensões”. Neste sentido as áreas destinadas à gestão e ao desenvolvimento das pessoas são orientadas pela promoção da saúde, assim como a finalidade e a razão de existir do HSM em termos organizacionais.

A Instituição dispõe de estrutura organizacional e maturidade na gestão dos processos críticos em serviços de saúde, validados pelas certificações de qualidade que possui, o selo da Organização Nacional de Acreditação – ONA e a Certificação Internacional em Tecnologia da Informação HIMSS. Também apresenta os processos de gestão de pessoas desenvolvidos. Os serviços destinados à gestão da saúde e segurança ocupacional, além de serem adequados para o atendimento à legislação vigente são gerenciados pela área de Recursos Humanos na intenção de integração voltada para a promoção da saúde neste ambiente. Neste sentido, o quadro do SESMT, Serviço Especializado de Medicina do Trabalho possui 1 Engenheiro de Segurança no Trabalho, 4 Técnicos de Segurança no Trabalho, 1 Médico do Trabalho, 1 Enfermeira do Trabalho; 1 Supervisora de SESMT/Enfermeira do Trabalho e 1 Jovem Aprendiz.

Diagnóstico do campo e atividades desenvolvidas

A organização assumiu o desafio de estruturar o Programa de Qualidade de Vida a partir de iniciativa da área de gestão de pessoas. Esse projeto foi sustentado pelo viés na prevenção e visava atender a expectativa dos colaboradores em termos de qualidade de vida no trabalho e também vincular os processos de gestão de pessoas já existentes na organização voltados para o desenvolvimento e à promoção da saúde e bem estar no trabalho. Uma equipe composta por quatro estagiárias foi designada para este campo de estágio e o objetivo geral elaborado para atender a organização foi propor modelo e metodologia para a implementação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho – PQVT no Hospital Santa Marta que integre as necessidades do efetivo e da organização em consonância com as ferramentas de gestão de pessoas, atualmente em vigor nesta organização. Para tanto, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

a) Realizar diagnóstico organizacional por meio da coleta da percepção dos colaboradores acerca de aspectos do ambiente de trabalho que causam impacto à sua saúde. As dimensões consideradas no diagnóstico são: as condições do trabalho, a organização do trabalho e a qualidade das relações sócioprofissionais neste ambiente;

b) Coletar junto ao efetivo por meio de instrumento validado cientificamente informações acerca das condições ergonômicas considerando o custo humano no trabalho, físico, cognitivo e emocional, a experiência do estresse e danos físicos, sociais e emocionais decorrentes;

c) Coletar junto ao efetivo por meio de entrevistas de grupo focal informações sobre a sua percepção de um PQVT e acerca de vivências de bem-estar no trabalho;

d) Analisar os resultados do diagnóstico e realizar um alinhamento de expectativas entre colaboradores e a organização no âmbito dos sistemas integrados de gestão e ferramentas de planejamento, qualidade, saúde e segurança;

e) Desenhar e propor modelo para a implementação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho – PQVT no HSM que contemple as demandas de bem-estar no trabalho;

f) Elaborar planos e políticas para a implementação e para a execução do PQVT do HSM.

### *Diagnóstico em saúde mental no trabalho*

Para a primeira etapa do trabalho foi o diagnóstico em saúde conduzido por meio do ITRA – Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (Mendes & Ferreira, 2007), instrumento validado cientificamente para colher percepções sobre condições do trabalho, organização do trabalho e qualidade das relações sócioprofissionais. Também foram realizadas entrevistas, que em uma dimensão qualitativa se prestaram a verificar se haveria compatibilidade entre os resultados obtidos por meio do questionário. Estes procedimentos são apresentados a seguir de forma mais detalhada.

No total, 280 colaboradores responderam ao ITRA, o que correspondeu na ocasião a 25% do efetivo do hospital. Para as entrevistas qualitativas, foram selecionados 10 colaboradores. Esta seleção foi realizada com base em critérios de representatividade, segundo os quais foram escolhidos representantes de três níveis funcionais: assistencial, operacional e administrativo.

O Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA (Mendes & Ferreira, 2007) respondido pelos participantes é composto por diferentes Escalas que por sua vez agrupam diversos fatores, conforme ilustrado na figura a seguir.



Além da aplicação do ITRA, foram realizadas entrevistas semiestruturadas cujo roteiro foi baseado nos fatores do ITRA e buscou qualificar os resultados obtidos com o instrumento. Por meio das entrevistas também foi possível verificar a qualidade da relação dos entrevistados com o Hospital Santa Marta e o elo entre vida social e trabalho.



Para analisar os dados quantitativos foi utilizado o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Foram analisados os resultados dos nove fatores que compõem as três escalas do ITRA e calculados a média e o desvio padrão de cada item e de cada fator. Em seguida, os fatores foram classificados de acordo com seu estado (grave, crítico ou satisfatório), a depender da média alcançada.

As entrevistas foram gravadas e transcritas e foi realizado o procedimento de análise de conteúdo segundo Bardin (1980). Neste método os dados da fala são classificados por sinais, temas e categorias e interpretados segundo referencial teórico adotado.

Os resultados quantitativos revelaram um contexto de produção, de condições de trabalho e para as relações socioprofissionais de **perfil crítico**, o que significa risco e atenção à saúde do trabalhador. A análise do custo humano apresentou o mesmo nível de risco à saúde do trabalhador, **crítico, para o custo físico, cognitivo e emocional**. Na análise dos danos decorrentes do trabalho, o resultado indicou o **dano suportável para os fatores danos sociais e emocionais e dano grave para o fator físico**. A escala aferiu os níveis de risco – suportável, crítico e grave.

Com relação às entrevistas individuais, foram estabelecidas seis categorias a priori: organização do trabalho, condições de trabalho, relações socioprofissionais, vivências positivas e negativas, relação com o Hospital Santa Marta e elo vida social e trabalho. Os resultados das entrevistas gravadas, transcritas e analisadas em seu conteúdo são apresentados nos Quadros de 1 a 6 a seguir, que contemplam a frequência e descrição dos conteúdos encontrados:

**Quadro 1: Categoria Organização do Trabalho, de frequência (239)**

Há cobrança e pressão no dia a dia, e o desempenho exigido sofre prejuízo na interface com os demais setores. O trabalho é visto como regrado e padronizado, e também é percebida a falta de espaço para participação dos colaboradores em decisões. Por vezes há demanda de cooperação entre os setores.

**Quadro 2: Categoria Condições de Trabalho, de frequência (277)**

São insatisfatórios os benefícios como vale-alimentação, plano de saúde, intervalos de descanso e ao próprio salário em si. Entretanto, a estrutura, os recursos e os materiais são vistos como muito bom, com algumas oportunidades de melhorias e ajustes no ar condicionado e em alguns móveis. O ruído é percebido em alguns contextos, interferindo no trabalho. Também se destacou o estresse, por atividades repetitivas e pouco descanso. Há percepção de que falta tempo para aproveitar os benefícios atualmente fornecidos pelo hospital. Por fim, houve relatos de oportunidades de crescimento profissional no hospital.

**Quadro 3: Categoria Relações Sócioprofissionais de frequência (147)**

As relações interpessoais são boas, envolvendo abertura, compartilhamento de conhecimento e respeito entre colegas e subordinados. Porém, também é frequente o relato acerca de problemas que surgem nas relações com estes colegas e subordinados.

**Quadro 4: Categoria Relações Vivências Positivas e Negativas de frequência (27)**

Há satisfação no trabalho de ajudar os pacientes, independentemente do nível de contato com ele. É percebida também como uma satisfação com a rotina de trabalho e com a organização como um todo.

**Quadro 5: Categoria Relação com o HSM de frequência (58)**

A relação lembra o ambiente familiar, o que leva os funcionários a expressarem lealdade e gratidão à organização. Além disso, é destacada a satisfação e o orgulho dos funcionários em fazer parte do Hospital.

**Quadro 6: Categoria Elo vida social e Trabalho de frequência (46)**

Os funcionários relatam não deixarem questões pessoais interferirem no trabalho, nem questões profissionais serem levadas para casa.

No confronto dos dados quantitativos com os obtidos nas entrevistas individuais, foi possível identificar alinhamento entre:

- Elementos de cobrança, pressão, existência de regras e padronização também aparecem com frequência nos relatos sobre a organização do trabalho. A satisfação com as relações socioprofissionais em todos os níveis funcionais. A análise das condições de trabalho indicou a percepção de uma excelente estrutura e do fornecimento de equipamentos, materiais e insumos necessários ao trabalho.

- Em relação ao custo do trabalho, apesar de os fatores terem sido classificados como críticos nos dados quantitativos, não houveram muitas menções positivas ou queixas, nas entrevistas individuais, acerca dos custos físicos, cognitivos e afetivos do trabalho.

- Os danos físicos foram relacionados nas entrevistas ao mobiliário inadequado leva a dores nas costas e nas pernas. A existência de tarefas repetitivas também foi mencionada como causa de dores de cabeça. Os elementos que foram apontados como satisfatórios não apareceram como queixas nas entrevistas, o que também confirma as informações obtidas.

Diagnóstico sobre a percepção de qualidade de vida no trabalho

Um segundo diagnóstico foi realizado e o tema tratado foi a percepção dos colaboradores acerca de QVT. Integrado ao diagnóstico de saúde, a percepção de QVT foi utilizada para a posterior elaboração de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho alinhado às necessidades da organização.

Para tanto, foram realizadas sete entrevistas de grupos focais com colaboradores dos três níveis funcionais: assistencial, operacional e administrativo e o máximo de 10 participantes por entrevista. O roteiro contemplou uma investigação a respeito dos conceitos de QVT e a coleta da percepção dos colaboradores acerca das ações de QVT no HSM. No total, foram realizados sete grupos focais com aproximadamente 10% dos colaboradores do Hospital Santa Marta. A grupos estavam compostos por colaboradores dos três níveis funcionais: assistencial, operacional e administrativo.

A entrevista teve o roteiro descrito no quadro a seguir e buscou investigar questões sobre condições do trabalho, relações sócioprofissionais, vivências positivas e negativas no trabalho, a percepção da relação dos trabalhadores com o Hospital Santa Marta e eventuais disfunções no elo entre vida social e trabalho.

### **Roteiro de Entrevista**

Perguntas:

- 1.O que vocês entendem que é qualidade de vida no trabalho?
- 2.Quais são as atividades do RH voltadas para os colaboradores que vocês entendem serem importantes para a garantia da QVT no HSM?
- 3.O que o Hospital pode fazer para que vocês tenham qualidade de vida no trabalho?
- 4.O que vocês entendem por bem-estar no trabalho?
- 5.Como deve ser o seu trabalho para que ele lhe proporcione bem-estar?
- 6.Ao pensar no meu ambiente de trabalho o que mais me causa bem-estar é...
- 7.Ao pensar no meu ambiente de trabalho o que mais me causa mal-estar é...

A equipe de estagiários se dividiu de acordo com um cronograma para realização dos grupos focais. Os colaboradores eram informados acerca da proposta

de um programa de qualidade de vida e assegurados do sigilo no tratamento das informações obtidas. A equipe do SESMT do hospital auxiliou no trânsito pelo Hospital e no acesso aos colaboradores. As entrevistas de grupos focais foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, para posterior transcrição.

As informações advindas das entrevistas e fornecidas pelo HSM sobre os serviços ofertados na empresa aos colaboradores foram consolidadas, assim como os resultados dos grupos focais, foram analisados juntamente com os resultados do diagnóstico de saúde e categorizados segundo o Modelo de Walton (1973). No quadro seguir é possível analisar as dimensões para promoção de qualidade de vida e bem-estar coerentes com as necessidades do ambiente organizacional.

<b>Crítérios de Walton</b>	<b>Indicadores</b>
1. Retribuição Justa	Salário Jornada de trabalho
2. Condições de trabalho	Ambiente físico seguro e saudável Salubridade
3. Desenvolvimento Técnico e Comportamental	Autonomia Estima Capacitação múltipla Informações sobre o trabalho
4. Oportunidade de carreira e crescimento	Carreira Desenvolvimento pessoal Estabilidade no emprego
5. Integração social	Ausência de preconceitos Habilidade social Valores comunitários
6. Responsabilidade Social	Direitos garantidos Privacidade Imparcialidade
7. Elo vida Pessoal – Trabalho	Liberdade de expressão Vida pessoal e preservada Horários previsíveis
8. Contribuição com a Comunidade	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa

Fonte: Walton, R. Quality of working life: What is it? Sloan Management Review, 1973

Para a elaboração de uma política destinada a implementar um PQVT no HSM, os resultados indicaram um Modelo Operacional com as dimensões as

seguintes dimensões: 1. Retribuição Justa; 2. Segurança e Saúde; 3. Integração Social e 4. Desenvolvimento.

As informações a seguir, enquadradas nas dimensões propostas, justificam aspectos encontrados no ambiente e relatam as necessidades que são consideradas pelo efetivo como promotoras de bem-estar. As dimensões são categorias criadas para o Modelo Operacional de PQVT do Hospital Santa Marta.

### **1. Remuneração Justa**

Os salários não são considerados totalmente satisfatórios pelos os colaboradores, além disso, os benefícios oferecidos pelo HSM, são percebidos muitas vezes como injustos, por serem diferentes entre funções. Alguns cargos recebem o auxílio alimentação e outros não. Há insatisfação com o plano de saúde oferecido pelo hospital, porque este não abarca todas as necessidades dos colaboradores. Os colaboradores revelam pouca percepção de reconhecimento no trabalho. Há indicação de que os erros são evidenciados e de pouca autonomia para realização de tarefas.

## **2. Segurança e Saúde**

No diagnóstico ficou evidenciado que algumas ações implementadas no HSM expressam a preocupação e o cuidado do Hospital com a segurança e incentivos voltados para os colaboradores ligados a práticas para o bem-estar físico, para a saúde e para a melhoria contínua no desenvolvimento de suas atividades. O Hospital é percebido como fornecedor de recursos necessários para o trabalho e para a segurança dos colaboradores. Neste sentido, a satisfação nesta dimensão aparece como um destaque. Há indicativos de algum descontentamento com a falta ou com o funcionamento de alguns equipamentos de trabalho utilizados na rotina. A jornada de trabalho foi destacada como inadequada e por não possibilitar horário de descanso, ou ainda para a participação em atividades de relaxamento. Um outro aspecto apontado é uma dificuldade específica ligada à otimização do horário de almoço. Em decorrência do espaço físico limitado do refeitório, a lotação impõe filas que roubam muito tempo do colaborador. Além disso, a estrutura física – cadeiras insuficientes e pouca sem ventilação aparecem como defeitos neste ambiente de utilização comum. Um outro aspecto relevante para o estudo é a baixa percepção das ações no HCB já realizadas em prol da qualidade de vida no trabalho na Instituição destinadas à dimensão saúde, a saber: Projeto Perca Peso e Ganhe Mais Saúde, Projeto Menos Pressão, Programa Pré-Natal a Bordo, a ginástica laboral e a campanha Carreta Sesc – Atendimento Odontológico.

### **3. Integração Social**

Na percepção dos colaboradores é importante a integração entre funcionários de todos os níveis funcionais, considerando, inclusive em aspectos ligados ao trabalho. Há a ideia de que se deve buscar maior integração entre setores, para que o desempenho seja mais colaborativo. Os colaboradores percebem conflitos entre os membros das equipes de trabalho do HSM, além de pouca interação entre os setores da organização.

Um aspecto apareceu evidente em todos os grupos focais realizados (7). Há insatisfação com a falta de equidade no tratamento oferecido aos colaboradores de um modo em geral considerando as funções existentes, quando comparado o tratamento aos médicos. O sentimento relatado foi o de subordinação aos médicos e de injustiça em relação à estrutura e aos benefícios a eles oferecidos, como por exemplo, a sala de descanso e até o espaço para discussão da rotina, casos clínicos.

### **4. Crescimento e Desenvolvimento**

Nesta dimensão e a partir dos grupos os colaboradores relataram que apesar do hospital oferecer uma diversidade de treinamentos, algumas temáticas consideradas importantes pelos colaboradores são negligenciadas.

A partir da análise das informações foi proposto um PQVT que contemple as quatro dimensões descritas a seguir que integram as necessidades e expectativas dos colaboradores, assim como as ações em andamento na organização em termos qualidade de vida e bem-estar.



### **1. Retribuição Justa**

Ações voltadas para sistemas de incentivos e retribuições formais e /ou simbólicos que promovam a autonomia e o reconhecimento dos trabalhadores.

### **2. Segurança e Saúde**

Ações voltadas para a observação e o cuidado com a promoção da segurança e saúde ocupacional. De ordem corretivas, preventivas e preditivas.

### **3. Integração Social**

Ações voltadas para a integração social e o relacionamento positivo entre colaboradores, familiares, a Instituição, comunidade /sociedade. Garantir canais de comunicação interna eficientes no HSM.

### **4. Desenvolvimento**

Ações voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional e que visem da ação profissional a fim de atender as exigências da organização e o crescimento das pessoas em carreiras.

O diagnóstico realizado em duas etapas contribuiu com a proposição de modelo de PQVT para o HSM compatível com as reais necessidades da organização e de perfil prevencionista. Além disso forneceu insumos para a complementação do plano de ação da pesquisa de clima organizacional.

Uma proposta de plano de implementação composto por ações já em andamento pelo do HSM em QVT, um plano de implantação composto por sugestões de ações enquadradas no modelo construído para o HSM e um documento de gestão com as políticas a serem utilizadas na empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ATIVIDADE DE ESTÁGIO NO HOSPITAL SANTA MARTA**

Os resultados foram avaliados no âmbito da Gerência de Recursos Humanos e junto à diretoria de Administração do HSM que validou a sua implementação. Indicadores de desempenho relativos ao PQVT foram propostos no projeto e se prestam ao monitoramento contínuo da sua efetividade.

O modelo desenhado para a organização foi sustentado por base teórica de credibilidade técnica e científica e nesse sentido, pôde fornecer à organização atendida segurança para a tomada de decisão porque se configurou como pesquisa aplicada.

Foi realizada a modelagem de um processo muito importante para a organização, que deverá contribuir de forma contínua com insumos para outros programas, projetos e processos ligados a gestão de pessoas, desenvolvimento, saúde e bem-estar no HSM.

## **CASO 2: SABIN MEDICINA DIAGNÓSTICA**

**Estagiária Responsável: Gabrielle Capeleiro Borges**

### **Descrição do contexto em que a atividade foi realizada**

Fundado em 1984 no Distrito Federal, o Sabin Medicina Diagnóstica está presente em todas as regiões do país. Estão em processo de expansão desde 2005 e hoje contam com uma rede de mais de 250 pontos de atendimento e cerca de 5.500 funcionários, sendo uma das maiores empresas do setor. Em sua origem, a instituição oferecia apenas análises clínicas. Atualmente, ampliou o conjunto de serviços e além das análises clínicas oferece um portfólio com mais de 3.000 tipos de exames, diagnóstico por imagem, serviço de vacinação e check-up executivo, assim como liberação dos laudos em menor prazo.

A identidade institucional da empresa é pautada na proposta de oferecer à população um serviço diferenciado seguindo normas internacionais de qualidade e uma cultura de valorização das pessoas, em que há investimento na atualização e capacitação do corpo técnico, no plano de carreira e na vida do colaborador, adotando estratégias de desenvolvimento e qualidade de vida. Nesse sentido, oferecem um pacote de benefícios pautados no desenvolvimento, no desafio, no reconhecimento, na recompensa e na comemoração.

Reconhecida, atualmente, como uma das melhores empresas para trabalhar no país, o Sabin vem construindo uma ampla história de conquistas e prêmios alcançados, atuando em consonância com a sua principal missão: oferecer serviços de excelência em medicina diagnóstica e preventiva.

## DIAGNÓSTICO DO CAMPO E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

A organização recebeu, de uma equipe técnica específica que compõe o seu quadro de profissionais, uma demanda em qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Considerando a equipe como parte constituinte da “linha de frente” no combate à crise pandêmica da COVID-19, compreendeu-se a importância de oportunizar um espaço de acolhimento e escuta qualificada, com o objetivo de reduzir fatores de mal-estar no trabalho e, assim, pensar estratégias de enfrentamento ao estresse.

Dessa maneira, a organização se comprometeu a abrir suas portas para que um trabalho voltado para a promoção de saúde e bem-estar pudesse ser desenvolvido com a equipe em questão, caracterizada como Oficinas de Bem-Estar. Sendo assim, uma dupla de estagiários foi designada para este campo de estágio. O objetivo geral do projeto foi desenvolver e executar intervenções, com vistas à promoção de bem-estar no trabalho, voltadas para o efetivo lotado em área de atendimento técnico nesta empresa, por meio de Oficinas de Bem-Estar. A ênfase das atividades será a melhoria do ambiente de trabalho, visando a promoção da saúde, além do fortalecimento da identidade desta equipe funcional e das relações sócioprofissionais. Para tanto, foram descritos os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender as atribuições, objetivos e metas da equipe atendida;
- b) Realizar entrevista com a líder da equipe que será o foco da intervenção, para confirmar o diagnóstico de estresse no trabalho;
- c) Realizar alinhamento da demanda e validar junto à organização e detalhamento do tipo de intervenção a ser adotada com a respectiva equipe;
- d) Elaborar e aplicar projeto de intervenção, por meio de oficinas realizadas em 5 (cinco) encontros. A ênfase do programa será a melhoria do ambiente de trabalho, prevenção em saúde, além do fortalecimento da identidade desta equipe funcional;

- e) Analisar os resultados obtidos em diagnóstico e realizar um alinhamento de expectativas entre organização e colaboradores;
- f) Apresentar os resultados em relatório executivo, dando à organização autonomia para oportunizar que as soluções propostas possam ser colocadas em prática, levando em consideração o contexto e as possibilidades organizacionais.

## **Diagnóstico e Oficinas de Bem-Estar**

Para melhor compreender a missão, a cultura e o clima organizacional do campo foco deste trabalho, bem como o seu posicionamento no mercado e a natureza dos seus serviços, foram realizadas entrevistas com a responsável pela área de Qualidade de Vida, que também compõe o setor de Recursos Humanos, e com a psicóloga de referência, lotada nesse mesmo setor. Para a complementação das informações levantadas, foi feita uma pesquisa documental por meio da página institucional do Laboratório Sabin, bem como entrevista com a líder da equipe atendida.

Após esse momento de levantamento de informações, deu-se início a etapa de planejamento, cujo desafio foi eleger as melhores estratégias para atender o público-alvo do trabalho em questão. Dessa forma, foi proposta a realização de oficinas de bem-estar voltadas para o efetivo alocado na equipe citada acima. E, para sustentar o alinhamento teórico-prático das atividades, pesquisas sobre os temas abordados foram realizadas, a saber: Ergonomia da Atividade, Psicodinâmica do Trabalho, Estresse e Qualidade de Vida no trabalho.

Os encontros foram construídos por dinâmicas vivenciais, que passaram por diferentes e importantes aspectos do trabalho como indicadores de prazer, formas de reconhecimento e práticas de autovalorização e autocuidado. Além disso, utilizou-se de instrumentos específicos para o levantamento de dados e para promoção de espaços de reflexão, como o modelo matricial da Análise SWOT, que proporcionou a coleta de percepções sobre condições do trabalho, organização do trabalho e

qualidade das relações sócioprofissionais, bem como a utilização do Mapa da Empatia, para explorar aspectos singulares sobre a organização do trabalho. O detalhamento de cada atividade será feito a seguir.

As oficinas de bem-estar foram realizadas com o efetivo alocado na equipe de área de atendimento técnico voltado para o cliente (nome da área preservado por questões éticas), composta por 9 profissionais, incluindo a liderança. Para melhor avaliar cada contexto e ainda atender à solicitação da equipe, a amostra total foi subdividida em dois grupos: a primeira turma contou com a participação de 5 colaboradores, sendo 3 deles, analistas e 2 assistentes; já a segunda turma era composta por 4 participantes, dos quais 3 eram analistas e 1 assistente.

Adaptada para realizar um diagnóstico relacionado às questões de saúde e bem-estar no trabalho, a ferramenta Análise SWOT foi aplicada junto à equipe técnica de modo que fosse possível analisar as seguintes dimensões: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionados ao trabalho. Assim, os 4 cenários foram minuciosamente avaliados pelos profissionais, que realçaram não só os pontos positivos e negativos do atual trabalho, ou seja, fatores que geram mal-estar e bem-estar; como também as oportunidades e as ameaças que impactam direta ou indiretamente esses fatores.

Outra ferramenta também utilizada nesse contexto foi o Mapa da Empatia, instrumento criado para estratégia de design, pode ser entendido como uma “ferramenta de síntese das informações sobre o cliente numa visualização do que ele diz, faz, pensa e sente” (Viana, 2012). Se valendo dessa ferramenta, foi levado em consideração que o “cliente” seriam os próprios colaboradores que compõem a equipe. Desse modo, nessa posição, os profissionais foram convidados a refletir e elaborar uma entrega de valor que pudessem entregar para eles mesmos, voltada para o bem-estar e qualidade de vida no trabalho, diante de todas as respostas dadas no mapa.

Também foram planejadas dinâmicas de grupo, trabalhadas no decorrer das oficinas de bem-estar, com a finalidade de trabalhar aspectos voltados para indicadores de prazer relacionados ao contexto de trabalho como, por exemplo, reconhecimento, pertencimento, sentido do trabalho e trabalho em equipe/confiança.

As dinâmicas e os momentos de conversação tinham como objetivo realizar análises sobre as condições de trabalho, a organização do trabalho, as relações sócioprofissionais, bem como vivências positivas e negativas no ambiente profissional. Dessa forma, os integrantes das dinâmicas de grupo puderam presenciar as diversas interações comuns do convívio relacional. Dentre estas, podemos citar as relações de afetividade, conflito, cooperação e liderança (Pagès, 1982).

A análise das informações, decorrentes da atividade de diagnóstico que fez uso da ferramenta SWOT, foi realizada em conjunto com o efetivo da equipe técnica, durante os próprios encontros das oficinas de bem-estar. Os grupos puderam não só analisar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças acerca do trabalho desenvolvido pela equipe, como também fazer um exercício sobre propositura de ações e soluções, levando em consideração os cenários construídos a partir da atividade. A seguir, as quatro dimensões estão mais detalhadas com os aspectos levantados pela equipe, bem como as ações/soluções direcionadas a cada uma delas.

FORTALEZAS	AÇÕES/SOLUÇÕES
Ter o conhecimento nos traz autonomia no trabalho	G1: Manter-se atualizado; G2: Participação em congressos e cursos
Ter um clima amistoso na equipe; Disponibilidade de todos da equipe, proporcionando um espaço de troca e de ajuda mútua.	G1: Troca de conhecimento; G2: Feedbacks periódicos
Ministrar treinamentos para outras áreas, promovendo autonomia e transmitindo conhecimentos.	G1: Perceber qual é a dificuldade das pessoas e direcionar para treinamentos específicos; G2: Oportunizar maior número de treinamentos para as unidades com todos os assessores e não somente um
Ter capacitações constantes com estudos contínuos	G1: Incentivar as capacitações (treinamentos); G2: Quadro de profissionais suficientes para suporte.
Possuir o atendimento em tempo real, o que desenvolve habilidades como	G1: Cursos e treinamentos de inteligência emocional; G2: Amparo psicológico

jogo de cintura, gerenciamento de conflitos e manejo de demandas.	
O nosso trabalho de transmitir conhecimento e ajudar pessoas; O compartilhamento de conhecimentos	G1: Manter-se atualizado; G2: Grupo de estudo
Ferramentas criadas pela equipe para disseminar conhecimentos técnicos, como: Educação Continuada e Chat Bot (embora não estejam sendo bem utilizadas, no momento).	Atualização constante das ferramentas e estimular o seu uso.
Liderança humanizada e acessível/disponível	A empresa continuar estimulando os treinamentos da liderança.
A comunicação da equipe é clara e efetiva.	G1: Manter-se atualizado; G2: Participação em congressos e cursos
Equilíbrio emocional da equipe, o que facilita o gerenciamento de conflitos.	G1: Curso de inteligência emocional e gerenciar o amadurecimento; G2: Amparo psicológico.

<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AÇÕES/SOLUÇÕES</b>
A comunicação com as unidades ainda apresenta falhas, gerando retrabalho para a equipe no atendimento de demandas (uma mesma solicitação tem diferentes "chamados" - telefone, e-mail, por exemplo).	G1: Possibilidade de oferecimento de treinamentos online a serem realizados pela Assessoria voltados às Unidades do Sabin; G2: Treinamento com as unidades de negócio para definir os meios de atendimento para não serem repetitivos.
Atuação com ênfase na emergência, limitando o trabalho planejado e previamente estruturado da equipe.	G1: Abertura com a equipe médica de assessores; G2: classificar as emergências por nível (consulta, cirurgia, viagem, doença)
O sistema de telefonia exige uso constante do fone de ouvido, causando ruídos e desgastes.	G1: Acesso às melhores ferramentas do mercado; G2: fone que seja ajustável e confortável

<p>O sistema de telefonia apresenta delay, o que impacta diretamente a comunicação com a pessoa do outro lado da linha.</p>	<p>G1: Acesso às melhores ferramentas do mercado; G2: fazer ajustes no sistema de telefonia para evitar delay e melhorar a comunicação.</p>
<p>Outras áreas apresentam uma necessidade de respaldar suas ações e tomadas de decisão com a equipe da Assessoria Científica, o que sobrecarrega a área e a caracteriza como "únicos donos do conhecimento".</p>	<p>G1: Suporte e treinamento para os colaboradores lotados nas Unidades; A empresa disponibiliza eventos, Congressos e ações de desenvolvimento para os colaboradores; G2: Realizar treinamento mostrando que cada setor/unidade tem autonomia (poa, pop, intranet, shift) que compartilham conhecimento</p>
<p>O espaço físico onde a equipe está alocada não possui divisórias para que cada atendimento aconteça de forma mais reservada, gerando ruídos muito altos em toda a sala e a necessidade do aumento de volume das ligações.</p>	<p>G1: Aumento do tamanho da sala; G2: providenciar uma sala com maior espaçamento</p>
<p>O compartilhamento dos e-mails entre as pessoas da equipe não é organizado, exigindo que todos se comuniquem por meio de "gritos" dentro da sala.</p>	<p>G1: Acesso às melhores ferramentas do mercado. Programa de desenvolvimento pela equipe TI; G2: ter uma ferramenta no e-mail que indique quem já está tratando da demanda solicitada.</p>
<p>Ergonomia do trabalho com possibilidades de melhorias. Necessidade de aumento do espaço físico de trabalho - mobílias, aumentar o espaçamento da sala.</p>	<p>G1: Acesso às melhores ferramentas do mercado; G2: melhoria dos mobiliários (cadeiras, altura das mesas)</p>
<p>Falta do exame de audiometria com frequência na equipe.</p>	<p>G1: Atuação mais presente do SESMA; G2: realizar o exame de audiometria periodicamente.</p>



<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AÇÕES/SOLUÇÕES</b>
Suporte e treinamento para os colaboradores lotados nas Unidades; A empresa disponibiliza eventos, Congressos e ações de desenvolvimento para os colaboradores.	Cursos UniSabin, congressos.
Possibilidade de oferecimento de treinamentos online a serem realizados pela Assessoria voltados às Unidades do Sabin	Contar com o apoio do Unisabin na criação de cursos da assessoria
O acesso às melhores ferramentas do mercado.	Cursos UniSabin, congressos.
Abertura com a equipe médica de assessores.	Criar um grupo de e-mail/whats para resposta rápida.
A imagem positiva que o Sabin tem para o público externo gera motivação e satisfação no trabalho.	Continuar com a estratégia de marketing.
O plano de remuneração do Sabin, em nível Brasília, é atrativo.	Continuar e fomentar um plano de carreira de cargos e salários.
A política de benefícios da empresa ainda se mostra atrativa para os funcionários da equipe.	Continuar e propor mais benefícios que tornem o Sabin um ótimo local para trabalhar.
O setor de Recursos Humanos é humanizado e disponível para atender as demandas pessoais.	Cursos UniSabin, congressos.

AMEAÇAS	AÇÕES/SOLUÇÕES
<p>Falta de reconhecimento da empresa pelo forte suporte às unidades de atendimento do Sabin; Falta de reconhecimento da importância da área pela empresa em diversos níveis, que gera um sentimento de “falta de pertencimento”</p>	<p>G1: Reconhecimento da empresa do nosso trabalho de transmitir conhecimento e ajudar pessoas. Compartilhamento de conhecimentos; G2: Mudar o conceito que colaboradores têm sobre a Assessoria, baseando-se na definição exata das nossas atribuições.</p>
<p>Falta de suporte aos colaboradores lotados nas Unidades, por parte de seus supervisores.</p>	<p>G1: Acompanhamento mais presente do trabalho dos supervisores por suas lideranças e treinamento periódicos; G2: Realização de treinamentos sobre liderança com os supervisores.</p>
<p>Falha na comunicação e falta de compartilhamento das informações entre supervisores e os colaboradores do atendimento; Falta de alinhamentos estratégicos da empresa com a área (comunicações internas que não são repassadas para a equipe).</p>	<p>Melhorar o sistema de comunicação da empresa. BC: portal de news interno. Informar a Assessoria das mudanças dos outros setores.</p>
<p>Programa de Metas instituído pelo Sabin com relação ao número de atendimentos a serem feitos pelos colaboradores das Unidades (sobrecarga ao trabalho da Assessoria)</p>	<p>G1: Tirar a pressão de metas de atendimento e prezar por um atendimento com qualidade (evitar erros de cadastro); G2: Reforçar a ideologia da empresa (atendimento com excelência). Treinamento de principais exames.</p>
<p>População com cada vez mais preguiça de pensar; Essa “cultura” de buscar informações na internet gera ainda mais dúvidas na população, que liga</p>	<p>G1: Treinamento com supervisores para cadastro de exames e respectivos multiplicadores; G2: Treinamento. Bloquear ligações diretas (sempre filtrar</p>

AMEAÇAS	AÇÕES/SOLUÇÕES
diretamente na Assessoria	pela Central de Atendimento).
Falha na comunicação entre outros setores do Sabin e a Assessoria Científica; Falta de clareza sobre a finalidade da Assessoria Científica para os outros setores internos do Sabin.	G1: Reforçar para a liderança de cada setor a importância de comunicar à Assessoria sobre qualquer mudança que ocorra, seja ela de exames ou de divulgação de exames; G2: Portal de News. Integração: reformular nossas atribuições e informar os atributos da Assessoria.
Sentimento de “esquecimento” e “abandono” com relação à Assessoria Científica.	G1:Levar a outras lideranças (RH) que a Assessoria faz parte do Sabin; G2: Informar à Assessoria das mudanças que acontecem nos setores (inclusão e exclusão de exames)
Aspectos relativos ao mobiliário (cadeiras), bem como a intensidade da luz solar (blackout nas janelas).	G1: Reconhecimento pelas equipes SESMA e Compras das necessidades materiais para otimizar a ergonomia do trabalho; G2: Comunicação com a infraestrutura para que seja, de fato, verificado nosso ambiente de trabalho.
A Pandemia como um fator ansiogênico e que aflorou o ânimo dos clientes externos	Manter o prazo estabelecido pelo sistema.
Sistema Shift bastante poluído, o que dificulta a visualização pelos colaboradores; A ferramenta de trabalho da equipe é muito “poluída”, o que também gera dúvidas e questionamentos	G1: Levar o problema ao SIL; G2: Organização com informações claras e coerentes no Sistema (ter histórico de alterações no sistema)

AMEAÇAS	AÇÕES/SOLUÇÕES
para a equipe de Assessoria.	
Imagem distorcida que o público externo tem sobre a finalidade da Assessoria Científica, devido a grande acessibilidade que a empresa disponibiliza da área, gerando desvio de função.	G1: Treinamento para Central e Recepção a fim de direcionar suas dúvidas à área correspondente; G2: Bloquear ligações externas e triar as demandas de acordo com a função da Assessoria.
A percepção de despreparo das equipes médicas de Brasília, que não orientam de forma adequada os pacientes.	Setor de Relacionamento deve intensificar orientações aos médicos.
Falta de um plano de carreira horizontal.	G1: Buscar individualmente o desenvolvimento e reconhecimento da empresa com esse grande crescimento; G2: Execução de um plano de carreira.

Concomitantemente à análise SWOT, as atividades de dinâmica de grupo e os momentos de conversação também proporcionaram espaços de compartilhamento sobre vivências coletivas e individuais dos participantes. Desse modo, diversos pontos importantes foram suscitados e, assim, analisados, uma vez que versam sobre aspectos de bem-estar e qualidade de vida no trabalho.

Inicialmente, quando a importância do trabalho foi questionada para cada colaborador da equipe, um resultado relevante foi observado. De forma unânime, todos trouxeram que a importância do trabalho está relacionada ao fato de poder ajudar outras pessoas, fornecendo orientações e realizando atendimentos de qualidade e individualizados, podendo também ser reconhecidos pela ajuda prestada.

Por outro lado, uma outra atividade voltada para reconhecimento e sentido do trabalho revelou importantes e diferentes pontos de vista. No que tange à “motivo de felicidade no trabalho”, os colaboradores trouxeram:

- Poder trabalhar com a equipe em que estão hoje;
- Terem conhecido as pessoas com quem trabalham;
- Sentimento de união;
- Clima positivo da equipe
- Oportunidade profissional disponibilizada pela empresa;
- Gratidão pelo desafio de ter conquistado seu espaço na área.

E quando foram questionados sobre “o que é reconhecimento para você”, os principais pontos abordados foram:

- Reconhecimento por uma cultura de feedback;
- Elogios no dia-a-dia;
- Reconhecimento interno da empresa, com ações internas (simbólico);
- Reconhecimento salarial;
- Outros.

Essas informações corroboram com outras observações realizadas ao longo dos encontros, em que a percepção coletiva da equipe sobre a falta de acolhimento, de reconhecimento profissional e de validação foram frequentemente relatadas. Nesse mesmo sentido, ao olharmos para os resultados dos Mapas da Empatia, também foi possível analisar aspectos relacionados aos medos e anseios dos colaboradores, os quais vão de encontro às constatações trazidas anteriormente.

No que se refere aos resultados relacionados aos medos, tivemos:

- Medos relacionados à possibilidade de errar;
- Medo de não agradar;
- Medo de não ter crescimento profissional e não enxergar novos desafios, estagnando profissionalmente.
- Outros.

Alinhados a isso, com relação aos desejos/às necessidades, surgiram temas como:

- Anseio por crescimento e desenvolvimento;
- Necessidade de reconhecimento financeiro e simbólico;
- Desejo de trabalhar em ambiente calmo, tranquilo e confortável;
- Necessidade por ter um espaço físico de trabalho maior e mais ergonômico.

Os resultados encontrados a partir do tratamento da Análise SWOT, trazidos pela própria equipe, já se constituem, em certa medida, como sugestões de encaminhamentos e propostas a serem pensados pelos setores da empresa que podem contribuir com a promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho.

No entanto, no decorrer dos encontros, foi possível perceber que algumas ações/sugestões se mostram ainda mais necessárias, levando em consideração relatos recorrentes dos profissionais, sendo elas: o cuidado com a confirmação de necessidades de redimensionamento de atribuições e Quadro de Lotação de Pessoal (QLP) para os setores da empresa; aspectos relacionados à falta de infraestrutura e ergonomia; necessidade de treinamentos voltados para o desenvolvimento de Inteligência Emocional; promoção de ações que garantam melhorias na comunicação intersetorial; e, por fim, possibilidade de implementação e/ou melhorias no Plano Horizontal de Carreiras, Cargos e Salários ou a modelagem de carreira técnica (Y).

Foi recomendado, portanto, que novos espaços fossem proporcionados para que a equipe pudesse ser acolhida ao compartilharem experiências, pensarem em melhorias e encontrarem estratégias para lidar com os desafios da rotina de trabalho. Propôs-se ofertas de eventos voltados para o bem-estar desta equipe, estruturados com a finalidade de ampliação do repertório comportamental para o confronto aos aspectos inerentes ao ambiente que causam desgaste, neste caso, incluindo o automonitoramento para o manejo das emoções.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ATIVIDADE DE ESTÁGIO NO SABIN MEDICINA DIAGNÓSTICA**

O Sabin é uma empresa reconhecida no mercado por sua excelência na proposta de oferecer à população um serviço diferenciado, seguindo normas internacionais de qualidade e uma cultura de valorização das pessoas. Foi possível

identificar valores como credibilidade, ética, responsabilidade socioambiental, inovação, qualidade, respeito à vida e simplicidade, ao longo de todo trabalho realizado em parceria com a organização.

O trabalho realizado não só promoveu um espaço de acolhimento e escuta para os colaboradores da equipe técnica, como também pôde abrir caminhos para que novos eventos e novas atividades voltados para promoção de saúde e bem-estar no trabalho pudessem ser realizadas da organização com mais frequência e com viés preventivo. Os resultados encontrados foram compartilhados com setores responsáveis por dar continuidade com as validações e implementações das soluções e ações propostas ao longo das oficinas, sendo eles: o setor de Recursos Humanos e o setor de Qualidade de Vida no trabalho.

## REFERÊNCIAS

Ferreira, M.C., Antloga, C., Paschoal, T., Ferreira, R.R. (2013). Qualidade de vida no trabalho. Questões fundamentais e perspectivas de análise e Intervenção. Brasília: Paralelo.

Mendes, A. M. (2007). Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. Em: Psicodinâmica do trabalho, teoria método e pesquisa. Casa do Psicólogo, São Paulo.

Mendes, A. M. e Ferreira, M. C. (2007). Inventário sobre Trabalho e Risco de Adoecimento – ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. Casa do Psicólogo, São Paulo.

Pagés, S. M. (1982). A vida afetiva dos grupos: esboço de uma teoria da relação humana. Editora Vozes, Petrópolis.

Rocha Sobrinho, F., & Porto, J. B. (2012). Bem-estar no trabalho: Um estudo sobre suas

relações com clima social, coping e variáveis demográficas. Revista de Administração Contemporânea, 16(2), 253-270.

Rothmann, S. (2013). From happiness to flourishing at work: A Southern African perspective. In M.P. Wissing (Ed.), Well-being research in South Africa: Crosscultural advances in positive psychology, 4, pp. 123–151). Dordrecht, The Netherlands: Springer.

Silva, L. L. Análise SWOT. <<http://agenda-digital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-de-swot.html>>. Acesso em 25 de junho de 2021.

Vianna, M., et al. Mapa da Empatia in Design thinking: inovação em negócios (2012). MJV Press, Rio de Janeiro (RJ).

Walton, R. (1973). Quality of working life: What is it? Sloan Management Review, 15, 1, p. 11-21.



# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELACIONAMENTO ENTRE EQUIPES: EXPERIÊNCIAS DE INTERVENÇÃO EM CONTEXTOS VARIADOS

Fabiana Queiroga  
Janice Pereira  
Yuri R. Pina-Alves  
Isabela Buso  
Carolina Malagó  
Géssyca Moreira  
Daniella Santiago  
Thaís Coelho

## 1 INTRODUÇÃO

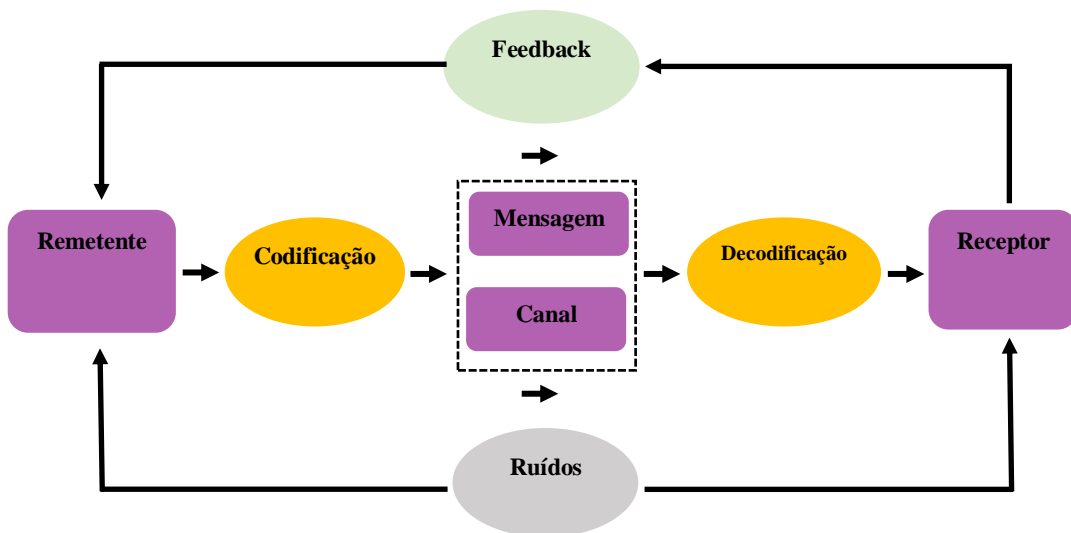
A comunicação é um componente de gerenciamento vital para qualquer organização, quer o objetivo seja atualizar os funcionários sobre as novas políticas, quer seja garantir a segurança em meio a uma crise ou mesmo demonstrar atenção para com os seus trabalhadores. Para ter sucesso, é necessário haver políticas e estratégias organizacionais abrangentes para se comunicar com seus constituintes e partes interessadas, bem como com a comunidade em geral (Duarte & Monteiro, 2009). Por isso, é importante desenvolver uma estratégia de comunicação abrangente, mas que transmita mensagens consistentes e alinhadas com a missão, visão e cultura da organização.

Quando pensamos sobre a comunicação em sua forma mais simples, o processo é pode parecer bastante linear. Há um *remetente* que detém a ideia a ser comunicada e coloca essa ideia em palavras para, assim, *codificar a mensagem*. Há também o *destinatário* (receptor) de uma mensagem que vai *decodificá-la*, ou seja, processa-la e decidir o significado das palavras da mensagem. Se a mensagem

chegasse sempre exatamente como ela foi enviada, poderíamos realmente dizer que o processo de comunicação é simples e linear.

Contudo, é nessa etapa de codificação-decodificação que o que o processo pode ser mais complexo, pois nem sempre o que remetente diz é o que o destinatário ouve ou recebe. Quando isso acontece, é chamamos de *ruído*. Se o receptor considerar que a mensagem não é clara, ele pode pedir confirmação ou esclarecimento. Isso é chamado de *feedback*, ou seja, o destinatário informou que o remetente foi mal interpretado e envia comentários. Neste ponto, algumas perguntas esclarecedoras podem ser feitas para analisar o que o destinatário não entendeu e, com essas questões resolvidas, a mensagem pode ser repetida para uma próxima tentativa de comunicar a ideia. O último elemento desse processo é o *canal* de comunicação, ou seja, o modo pela qual a mensagem (e o feedback!) viajam. A combinação desses elementos pode ser ilustrada como na Figura a seguir.

Figura 1 Fluxograma clássico do processo de comunicação. Adaptado de Rogers (2003)



O feedback também pode vir em uma variedade de formas e é importante que a organização possa estar atenta. Por exemplo, quando as organizações fazem uma comunicação na forma de um memorando e a enviam aos seus funcionários, é importante monitorar as reações que se sucedem. Se a mensagem for compreendida e as ações apropriadas forem tomadas, tudo estará bem. É aceitável que algum ruído

aconteça, desde que não atrapalhe a mensagem. Se os funcionários começarem a enviar e-mails para o remetente da mensagem, fazendo perguntas ou esclarecendo pontos, eles estão se envolvendo em feedback e é fundamental analisar seu conteúdo para tomar as providências adequadas.

Assim como a mensagem, o feedback pode ocorrer em diversos canais dentro do ambiente corporativo, tais como reuniões individuais, conversas informais ou videoconferências. Alcançar o sucesso em grandes projetos requer transparência, trabalho em equipe e muita colaboração. A fluidez entre esses elementos só é possível mediante uma comunicação bem estabelecida no ambiente organizacional. É a boa comunicação que viabiliza, por exemplo, o sucesso das equipes de trabalho que são arranjos comuns de se encontrar em ambientes corporativos (Marlow et al., 2018).

Uma equipe é um tipo específico de grupo de funciona de maneira sinérgica e com interdependência de papéis. Nesse tipo de formação, a comunicação é um elemento chave para obtenção de bons resultados. Para se analisar a qualidade da comunicação é importante compreender o quanto que ela é clara, efetiva, completa, fluente e ocorre no momento adequado (Lagatta et al., 2019). Tendo em vista a relevância desses elementos, o presente capítulo tem como objetivo apresentar três estudos de casos em que a análise da comunicação organizacional e o relacionamento entre membros de uma equipe de trabalho foi objeto de intervenção no trabalho dos estagiários do Cenfor. Os casos são descritos a seguir a partir dos relatórios de campo desenvolvidos pelos próprios estagiários.

## **CASO 1: CENTRO DE EXCELÊNCIA EM SALTOS ORNAMENTAIS – CESO**

**Estagiário Responsável: Yuri R. Pina-Alves**

### **Descrição do contexto em que a atividade foi realizada**

O Centro de Excelência em Saltos Ornamentais (CESO) é localizado no Parque Aquático Professor William Passos, no Centro Olímpico da Universidade de Brasília (UnB). Foi inaugurado em março de 2016 e conta com uma piscina olímpica de 50m, uma semiolímpica de 25m e outra de saltos ornamentais além de um ginásio

de treinamento. Para os saltos, há duas plataformas, de 5m e 10m, e quatro trampolins (dois de 1m e dois de 3m). O CESO é considerado uma referência na modalidade na América Latina e revelou atletas olímpicos como Hugo Parisi e Cesar Castro. Voltado tanto para atletas profissionais de nível olímpico quanto para a formação de atletas de base, o CESO é o primeiro da modalidade no país e teve investimentos do Ministério do Esporte para a implantação do espaço.

O coordenador geral e os demais colaboradores entendem que para alcançar mais conquistas algumas mudanças técnicas e na parte de gestão devem ser realizadas. Para essa finalidade, foi contratada uma profissional para que assumisse a coordenação da parte administrativa e liderasse a reorganização o centro. Ao longo da realização da atividade de estágio o quadro de colaboradores do CESO era formado por 3 membros da equipe técnica (3 professores de educação física), 4 membros da equipe multidisciplinar (1 fisioterapeuta, 1 nutricionista, 1 psicóloga do esporte e 1 estagiário dessa área), a administração (1 gestor, 2 estagiários e a nova gestora e coordenadora administrativa), além do coordenador geral, que também exercia função de professor e técnico. Ao total, mais de 50 atletas entre 6 a 24 anos realizavam treinamentos durante 6 dias por semana.

## **Diagnóstico do campo e atividades desenvolvidas**

Ao longo do semestre foram realizadas reuniões semanais com a nova gestora (que também atuou como preceptora) a respeito de atividades e formas de analisar as dificuldades percebidas pelos funcionários do CESO. Então, foi realizada uma primeira atividade com toda a equipe, em que foram elencados os pontos positivos e negativos percebidos, bem como propostas para solucioná-los.

Os aspectos emergentes dessa atividade foram classificados em ordem de gravidade através de adesivos com três cores diferentes (vermelho, amarelo e verde), simbolizando a gravidade do problema. Os profissionais colocaram os adesivos vermelhos nos pontos mais graves, os amarelos para os médio-graves e verde para os menos preocupantes. Nem todos os profissionais indicaram os mesmos pontos durante a fase de análise do campo, por isso, ao sistematizar todas as informações, a quantidade de avaliações é diferente para cada indicador.

**Quadro 1 Classificação dos pontos avaliados pelos colaboradores**

Pontos avaliados	Classificação
Comunicação	●●●●●●●●
Planejar e agir	●●●●●●●●
Organização	●●●●●●●●●●●●●●●●
Capacitação técnica	●●●●●●
Definição técnica (em níveis)	●●●●
Interação multidisciplinar	●●●●●●
Profissionalismo x amizade	●●●●●●●●
Cuidado com os materiais e equipamentos	●●●●●●●
Respeito as regras	●●●●
Espírito de equipe	●●●●
Alinhamento de decisões	●●●●●
Orientação mais próxima e mais frequente	●●●

A partir dos pontos avaliados, as mudanças começaram a ser elaboradas juntamente com a preceptora. Foi percebida como necessidade atualizar/criar manuais de regras e orientações, que teriam como objetivo orientar a atuação dos profissionais, assim como a atuação dos atletas e pais. Durante a atividade, os próprios colaboradores trouxeram sugestões de ações para mudar os aspectos avaliados.

Essas sugestões foram analisadas na supervisão de estágio e foi discutido que o primeiro passo para conduzir uma intervenção eficiente seria elencar indicadores de acompanhamento que pudessem ser monitorados antes e depois da implementação das ações. Assim, o material analisado na fase de diagnóstico

subsidiou a sugestão de quatro indicadores de mudança que deveriam ser acompanhados no CESO, a saber: a) qualidade da comunicação organizacional, b) satisfação no trabalho, c) qualidade da capacitação profissional e d) resultados do CESO. O passo seguinte envolveu não apenas mapear a situação atual de cada indicador (portanto, antes da implementação de qualquer mudança), mas também descrever o que se espera alcançar, ou seja, a descrição das metas para cada indicador. Além disso, foram sugeridas ações para mudar os aspectos negativos levantados e alcançar as metas definidas e, por fim, foram definidos os instrumentos de acompanhamento e a periodicidade de aplicação. O Quadro 2 apresenta esse mapeamento que posteriormente foi validado pela gestora-preceptora.

**Quadro 2 Principais aspectos avaliados, ações propostas e indicadores de avaliação**

<b>Indicador</b>	<b>Avaliação inicial (como está?)</b>	<b>Metas (como espera-se que fique?)</b>	<b>Ações sugeridas (o que fazer?)</b>	<b>Instrumentos de acompanhamento (Como acompanhar?)</b>	<b>Periodicidade</b>
<b>Comunicação organizacional</b>	Inexistente no tocante ao espaço em que funcionários e atletas têm para expressar suas opiniões, sugestões e críticas.	Os membros do centro passem a expressar suas satisfações e insatisfações.	Implementar caixa de sugestões e ouvidoria.	Pela quantidade de feedbacks colhidos na caixa de sugestões e ouvidoria	Quinzenal
	Falha quanto a disseminação de informações entre os funcionários do centro.	A informação possa chegar aos funcionários de maneira ágil e precisa, por meio de e-mail e WhatsApp.	Manter diálogo aberto permanentemente entre a equipe; estabelecer e-mail como principal ferramenta de comunicação formal, seguido pelo WhatsApp.	Verificar se os funcionários têm trocado informações periodicamente e ter atenção aos seguintes pontos:  - Tem ocorrido troca de mensagens e e-mail frequentemente?  - Houve conflitos de informações durante determinado período?  - Os técnicos têm informado por e-mail sobre uma possível ausência?	Quinzenal
	Insuficiente em relação ao repasse das informações para os colaboradores do CESO. Reuniões, eventos e competições são agendados com antecedência, porém os colaboradores são informados em cima da hora	Todos estejam cientes das reuniões, eventos e competições que irão ocorrer no CESO.	Criar cronogramas de reuniões por coordenação e geral; elaborar calendário anual e trimestral; manter mural do ginásio atualizado com as principais informações referentes ao CESO.	Verificar se o calendário e mural estão atualizados com atividades, reuniões, competições e comunicados que irão ocorrer.	Quinzenal

<b>Indicador</b>	<b>Avaliação inicial (como está?)</b>	<b>Metas (como espera-se que fique?)</b>	<b>Ações sugeridas (o que fazer?)</b>	<b>Instrumentos de acompanhamento (Como acompanhar?)</b>	<b>Periodicidade</b>
	Inadequada quanto à realização dos relatórios/planejamento de aulas e da chamada.	Realização de planejamentos e relatórios de aulas para acompanhar a evolução da turma e de cada aluno. Com a chamada, verificar a frequência dos alunos, investigando o motivo das faltas quando necessário.	Orientar quanto a utilização do (sem sugestões); conduzir sua prática de acordo com as ações planejadas.	Observar se os professores estão incluindo os relatórios e planejamentos no sistema. O mesmo deve ser feito em relação a chamada.  Monitorar a entrada de documentos no Dropbox (relatórios, chamada e planejamento das aulas).	Semanal
<b>Satisfação no trabalho</b>	Baixa em relação à percepção de reconhecimento no trabalho. Os colaboradores do CESO não sentem que seu trabalho é valorizado.	Que os funcionários se sintam reconhecidos no seu trabalho.	Destacar as ações positivas de cada colaborador, mesmo que sejam ações já esperadas que eles realizassem. Além disso, a melhora na comunicação também deverá afetar esse aspecto.	Fazer entrevistas com os funcionários bimestralmente para percepção sobre o ambiente de trabalho.  Formulário de satisfação no trabalho (A)	Bimestral
<b>Capacitação Profissional</b>	Falha no tocante às necessidades de atualização. Coordenadores técnicos não possuem levantamento das reais necessidades de treinamento (sobre o que os funcionários têm mais dificuldade).	Necessidades de treinamento estejam mapeadas para assim planejar os próximos treinamentos tendo em conta essas lacunas.	Criar programa de incentivo à participação em cursos, presenciais e a distância; formar grupo de estudo supervisionado; oferecer capacitação interna.	Através do engajamento dos técnicos.  Formulário de avaliação do treinamento (B)	Bimestral
	Intuitiva quanto às capacitações. Os funcionários não recebem	Colaboradores comecem a receber e buscar		Verificar semestralmente, através de diplomas ou	Semanal



<b>Indicador</b>	<b>Avaliação inicial (como está?)</b>	<b>Metas (como espera-se que fique?)</b>	<b>Ações sugeridas (o que fazer?)</b>	<b>Instrumentos de acompanhamento (Como acompanhar?)</b>	<b>Periodicidade</b>
	capacitação e não são incentivados a buscá-las.	capacitação.		certificado de conclusão de cursos, se os profissionais do Centro participaram de pelo menos uma capacitação técnica.  Diplomas e certificados	

<b>Indicador</b>	<b>Avaliação inicial (como está?)</b>	<b>Metas (como espera-se que fique?)</b>	<b>Ações sugeridas (o que fazer?)</b>	<b>Instrumentos de acompanhamento (Como acompanhar?)</b>	<b>Periodicidade</b>
<b>Resultado do CESO</b>	Com indicadores positivos em relação ao número de atletas que participam e foram premiados de competições.	Seja alcançado indicadores ainda maiores em termos de participantes em competições e de resultados alcançados pelos atletas.	Levantar os resultados de rendimento dos atletas.	Classificações de 1º a 5º lugar nas competições	Trimestral
	Falho no que diz respeito às atribuições. Funcionários não possuem atribuições definidas e esclarecidas.	Todos tenham conhecimento sobre seu papel e atribuições no CESO.	Definir as atribuições de cada cargo (técnicos/funcionários, coordenações e equipe interdisciplinar).	Identificar se há sinergia no desempenho das pessoas no seu dia a dia de trabalho por meio de instrumento customizado.	Bimestral

<b>Indicador</b>	<b>Avaliação inicial (como está?)</b>	<b>Metas (como espera-se que fique?)</b>	<b>Ações sugeridas (o que fazer?)</b>	<b>Instrumentos de acompanhamento (Como acompanhar?)</b>	<b>Periodicidade</b>
	Insuficiente quanto aos critérios entre os níveis. Não se tem estabelecido o que é necessário para se treinar cada turma e o mesmo com os alunos, não se tem clareza das exigências de cada nível.	Que os critérios necessários para cada nível estejam estabelecidos e que os técnicos saibam por que está com determinada turma.	Definir metas para cada nível/turma e avaliar o alcance delas; elaborar um manual com o que o aluno deve aprender em cada nível e com os critérios par alcançar a cada nível; fazer avaliação diagnóstica para nivelamento de todos os atletas; definir modelo e periodicidade das avaliações; definir critérios de classificação de níveis de treinadores.	A partir do instrumento de critérios, verificar se os alunos se enquadram nas exigências.  Importante desenvolver o instrumento de critérios para avaliação dos alunos.	Semanal
	Insuficiente em relação à comunicação entre os técnicos e com o coordenador, que deve acompanhar e dar suporte aos treinadores. Esta falta de comunicação afeta o bom desempenho dos atletas.	Técnicos tenham um suporte em relação a suas aulas e atletas	Definir horário de planejamento para cada técnico; maior acompanhamento dos treinos e de cada atleta; troca de informações entre técnicos e coordenação técnica e em reuniões específicas.	Verificando com os técnicos qual está sendo a periodicidade do acompanhamento e o que está faltando.  Formulário de acompanhamento – Supervisão (C)	Mensal

Um dos pontos mais sensíveis no CESO era a falta de uma comunicação mais fluida que trazia como consequência negativas não apenas para a parte técnica, mas também para o relacionamento entre os colaboradores. Assim, com o intuito de aumentar a integração e comunicação entre as equipes foi proposta uma atividade lúdica com profissionais do CESO, envolvendo todos os setores. Tal atividade consistiu na montagem de uma plataforma de saltos com peças de blocos de montar por cada uma das duas equipes em 10 minutos. Porém, sem aviso prévio, aos 5 minutos, as equipes trocariam suas plataformas em construção. Para a realização da atividade, os estagiários iniciaram fazendo uma recapitulação dos dados obtidos no levantamento de dados, realizado anteriormente, para contextualizar e introduzir a atividade.

Feita a contextualização, a atividade foi iniciada, começando com a organização das equipes e comunicação das regras. O primeiro passo foi dividir os participantes em dois grupos, exigindo-se que houvesse profissionais de todas as 3 áreas em cada um dos grupos. Cada grupo foi orientado para eleger um líder (que não poderia ser o coordenador geral), o qual deveria delegar tarefas, organizar esforços e orientar os participantes, mas sem tocar em nenhuma peça. Ainda, foi colocado que cada equipe teria 10 minutos para pegar as peças que estavam dispostas ao centro e montassem a plataforma mais alta com o maior número de peças possíveis. As instruções e orientações foram passadas com cuidado para que não indicasse que seria uma competição entre as equipes.

Iniciada a montagem, o cronômetro começou a marcar o tempo e cada equipe rapidamente correu em direção às peças, as quais não foram divididas, com o intuito de verificar se as equipes iriam cooperar ou pegar o maior número de peças causando um prejuízo à outra equipe. Durante a dinâmica, as equipes não dividiram as peças de forma conjunta, porém, os participantes evitaram excessos, mostrando certa cooperação, para que o outro grupo não ficasse prejudicado, mas houve alguns participantes que se mostraram mais competitivos.

Após os primeiros 5 minutos de atividade, os participantes foram orientados a pararem e a trocarem de plataforma com a outra equipe. A troca gerou reclamações e resistência de diversos participantes por julgarem a sua plataforma melhor que a da

outra equipe. Ao final da atividade os participantes voltaram a se sentar em roda para que fosse feita uma discussão sobre o que aconteceu. Houve diversas brincadeiras entre si sobre qual plataforma era melhor antes e qual seria a melhor depois. Os líderes de cada grupo foram convidados a se colocar sobre como foi realizar a atividade e qual foi sua maior dificuldade. Eles indicaram ser a delegação de tarefas, já que eles tentavam ajudar de alguma forma, porém, por não poderem ajudar na montagem diretamente, só cabia orientá-la. Mas, os outros membros da equipe por já estarem correndo e montando, não seguiam a maioria do que era delegado, fato constatado pelos estagiários também.

Dentre os relatos dos demais participantes, um que sobressaiu, e de consenso entre maioria, foi sobre a dificuldade de comunicação (verbal), a qual ocorreu pouco. Os membros das equipes buscavam mais adivinhar o que precisava ser feito do que seguir orientações, pronunciar-se sobre o que precisavam e solicitar ajuda. Também foi observado que os participantes preferiam montar partes sozinhas, do que montar toda a plataforma de forma conjunta. A comunicação organizacional necessita envolvimento de todos os membros e, mais que isso, é necessário que os gestores confiem, participem e abracem a prática comunicacional, não apenas como forma de passar informações gerenciais, mas também como forma de ligação dos membros da instituição (Duarte & Monteiro, 2009). E a dinâmica teve como objetivo expor diferentes membros do CESO à posição de chefia e possibilitar um ambiente com comunicação deficiente, para assim gerar discussões sobre comunicação. O objetivo não foi levar a discussão e intervenção apenas aos membros das equipes técnica e multidisciplinar, mas também aos gestores, para que pudessem participar do processo de mudança sem uma posição hierárquica superior, mas sim como membro da instituição.

Essa atividade foi bastante debatida com a preceptora como forma de sinalizar problemas, mas também indicar soluções dentro do ambiente organizacional. Tanto a preceptora (que atuava na condição de gestora) quanto o Coordenador geral concordaram que diversas medidas deveriam ser adotadas para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho. Para dar prosseguimento as ações sugeridas no Quadro 2, foram propostos alguns formulários de acompanhamento.

## Formulários de acompanhamento sugeridos

### (A) Formulário de satisfação no trabalho – adaptado de Siqueira

(2002)

<b>Orientações para a Entrevista de Reconhecimento Profissional</b>	
Responda as perguntas de acordo com suas percepções sobre sua vivência no CESO. Considere 1 sendo insatisfatório e 5 satisfatório	
<b>Perguntas</b>	<b>Nota</b>
Sinto que meu trabalho é reconhecido	1 2 3 4 5
Meus colegas de trabalho valorizam o que faço	1 2 3 4 5
Meus colegas de trabalho elogiam meu trabalho	1 2 3 4 5
Atletas e pais consideram meu trabalho como fundamental para o desempenho deles	1 2 3 4 5
Recebo feedbacks a respeito da minha atuação	1 2 3 4 5
Sinto-me comprometido com o meu trabalho	1 2 3 4 5
O CESO oferece programas de incentivo	1 2 3 4 5
Meu trabalho é importante para o bom funcionamento do CESO	1 2 3 4 5
Sinto-me parte da equipe do CESO	1 2 3 4 5
Existe um sentimento de cooperação entre os funcionários	1 2 3 4 5
A atuação dos outros funcionários influencia no meu trabalho	1 2 3 4 5

**(B) Formulário de avaliação do treinamento – adaptado de Abbad et al. (2012)**

<b>Formulário de Atividades de Capacitação</b>	
Responda de acordo com as suas percepções em relação aos encontros realizados no Centro. Considere 1 como insatisfatório e 5 satisfatório	
<b>Perguntas</b>	<b>Nota</b>
O treinamento realizado estava de acordo com necessidades por mim percebidas	1 2 3 4 5
O treinamento realizado me possibilitou trabalhar de forma mais eficiente	1 2 3 4 5
O treinamento foi necessário	1 2 3 4 5

**(C) Formulário de Acompanhamento – Técnicos**

<b>Formulário de Acompanhamento</b>		
Responda o quadro abaixo de acordo com suas percepções sobre o acompanhamento realizado pela coordenação técnica, sendo que 1 é insatisfatório e 5 é satisfatório.		
<b>Perguntas</b>	<b>Nota</b>	<b>Comentários</b>
As reuniões de acompanhamento realizadas pelo Coordenador técnico estão ocorrendo dentro das datas e horários planejados?	1 2 3 4 5	
Os encontros com o Coordenador técnico estão refletindo em melhorias no seu desempenho como técnico?	1 2 3 4 5	

O Coordenador passa feedbacks positivos e construtivos visando a motivação dos técnicos e a melhora na performance?	1 2 3 4 5	
Para você, falta algo durante esses encontros?	Especifique:	

### Considerações finais sobre a atividade de estágio no CESO

O CESO é uma instituição não convencional, pela peculiaridade de horários e locais. Apesar de ter treinos de segunda a sábado, nem todos os funcionários trabalhavam todos os dias e durante todo o expediente. Outra distinção era o local de trabalho, onde apenas a administração e alguns membros da equipe multidisciplinar tinham sala e cadeiras, enquanto os demais membros utilizavam outros espaços do parque aquático e do centro olímpico. Assim, a coleta de dados durante o estágio foi realizada em diversos dias e horários muito diversificados e não foi possível reservar um local adequado para as entrevistas. Muitas vezes elas foram realizadas ao fundo do pátio das piscinas, em um local aberto.

Todavia, os percalços do estágio representaram bem o dia a dia do CESO, como descrito durante as entrevistas: falta de espaço para algumas atividades, problemas para reunir toda a equipe e problemas de comunicação. Por outro lado, a cidadania organizacional se apresentou um aspecto menos problemático do que previamente observado pela preceptora. Vários membros do CESO relataram diversos comportamentos favoráveis à organização, que iam além do já esperado e cobrado deles.

De maneira geral, os membros do Centro de Excelência em Saltos Ornamentais se mostraram interessados e receptivos às observações, investigações e intervenções. É importante destacar que, após todas as etapas, ao se tratar de mudanças que impactam na cultura organizacional atualmente em curso, os canais de comunicação foram extremamente acionados, não apenas para preparar as pessoas, mas também para sensibilizá-las e engajá-las em todo esse processo.

Ficou claro nesse campo de estágio que a precariedade da comunicação estava afetando o relacionamento da equipe de trabalho. No CESO, os colaboradores trabalham em ambientes e horários diferentes, o que torna a supervisão e acompanhamento da gestão mais difícil. Porém, o trabalho é altamente interdependente, de forma que o trabalho do fisioterapeuta impacta no do nutricionista que interfere no da psicóloga e traz consequências para os técnicos. A qualidade do trabalho dos técnicos afeta, por conseguinte, o desempenho dos atletas. Por isso, o controle não pode ser confundido com a comunicação, que também foi um ponto sensível e precisou de bastante investimento.

## **CASO 2: HOSPITAL MATERNO INFANTIL DE BRASÍLIA**

### **Estagiária Responsável: Isabela Cortopassi Buso**

#### **Descrição do contexto em que a atividade foi realizada**

O presente contexto de atuação do estágio foi um hospital público de Brasília-DF que é referência em atender, de forma integrada, gestantes de alto risco e crianças entre zero e 12 anos. Promove o desenvolvimento da medicina e o treinamento de pessoas para prestar assistência à saúde de forma humanizada, qualificada e segura. O hospital tem como missão executar ações de promoção, proteção e recuperação da saúde, ensino e pesquisa, segundo os princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS), para melhorar a qualidade de vida da população de sua área.

É objetivo do hospital fazer atendimento de excelência e ser referência na atenção integral à saúde da mulher e da criança, no ensino, na pesquisa e na gestão. No momento de realização do estágio, o quadro de funcionário contava com aproximadamente 1.850 servidores, ocupando cargos efetivos, temporários e comissionados, sendo entre eles, médicos, enfermeiros, psicólogos, nutricionistas, técnicos administrativos, técnicos em enfermagem, enfermeiros, fisioterapeutas, administradores, terapeutas ocupacionais, assistentes sociais, fonoaudiólogos, entre outros.



## Diagnóstico do campo e atividades desenvolvidas

Após entrevistas com servidores de vários setores e cargos, além de observações *in loco* por todo hospital, foram mapeados alguns fenômenos que podem ser prejudiciais ao desempenho dos funcionários do hospital. Entre eles estão:

- Alta taxa de absenteísmo por doença e com isso, falta de pessoal sobrecarregando servidores em atendimento a alta demanda do hospital.
- Alta taxa de servidores fazendo horas extras.
- Falta de infraestrutura e baixa qualidade do ambiente de trabalho, incluindo escassez de instrumentos e medicamentos.
- Falta de programas de incentivo e reconhecimento dos servidores.
- Falta de apoio da Secretaria de Saúde em projetos para a melhoria dos processos de gestão de pessoas e saúde do trabalhador.
- Necessidade de maior capacitação e atualização para os servidores do hospital, principalmente para os gestores que relatam muita dificuldade de executar suas funções.
- Necessidade de elaboração de processos de atendimento para cada setor, sendo enfermarias, ambulatório e pronto socorro, com atribuições e papéis de cada cargo e/ou setor.
- Sensação de insegurança no ambiente de trabalho, especialmente entre os servidores que trabalham com casos de violência e usuários de álcool e outras drogas.
- Necessidade de apoio social e psicológico para os servidores de todos os setores do hospital.
- Necessidade da implementação de programas para prevenção e promoção da saúde do trabalhador.
- Necessidade de uma avaliação de desempenho específica para cada cargo.
- Necessidade de um programa de ambientação para novos servidores e estagiários, contendo informações do hospital, os seus direitos e os seus deveres.
- Reclamações e insatisfação da população com o atendimento.

Em suma, entende-se que existia um nível de insatisfação com o serviço pelo usuário e o mesmo sentimento do servidor com o serviço. Desta forma, o hospital poderia se beneficiar de uma intervenção em psicologia organizacional e do trabalho tendo em vista que objetivo central da área é agir para alinhar qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores com a produtividade da organização (Zanelli et al., 2014). Em um primeiro momento, considerando o alto nível de adoecimento e insatisfação do servidor, considerou-se oportuno trabalhar no sentido de aumentar motivação e relacionamento entre equipe, como forma de criar suporte para lidar com o ambiente.

Neste sentido, levou-se em consideração que a qualidade do serviço prestado poderia melhorar utilizando a percepção de desenho do trabalho com o objetivo de torná-la mais positiva, já que o construto é inspirado em variáveis motivacionais (Parker, 2014) e utilizando o referencial da psicologia positiva no ambiente de trabalho que foca em melhoras no bem-estar ou em desenvolvimento de forças pessoais (Keyes & Lopez, 2002). Assim sendo, ressalta-se que a intervenção focou nas características trabalho denominadas de *feedback do trabalho*, *feedback dos outros* e *suporte social* (Morgeson & Humphrey, 2006). Além disso, foi trazido o referencial da psicologia positiva de encontrar as forças pessoais e o que está funcionando em despeito de ressaltar o insucesso e defeitos.

Em um segundo momento, percebeu-se que existia uma limitação de tempo e de número de estagiários para lidar com o grande número de demandas da instituição. Desta forma, houve a intenção de desenvolver uma ação que pudesse impactar a organização como um todo, sem que houvesse a necessidade de trabalhar com todas as equipes e servidores. Um treinamento de liderança se mostrou importante para que os supervisores pudessem aprender a influenciar seus funcionários impactando em motivação e comprometimento, realização de tarefas para o alcance de metas, conseguir adesão não coercitiva dos funcionários rumo à perseguição de objetivos coletivamente relevantes (Bendassoli et al., 2014), tendo em vista que a liderança é construída cotidianamente em uma rede de interdependências visando o alcance de objetivos comuns. Desenvolveu-se então uma capacitação para a liderança para os chefes das equipes com o objetivo de

desenvolver competências gerenciais em tais participantes, tal como conhecimento sobre os processos de liderança e habilidades de oferecer feedbacks efetivos.

### **Avaliação Positiva**

Assim, com o objetivo de motivar e unir as equipes de saúde dos diferentes setores do hospital, foi elaborada uma intervenção baseada nos preceitos da Psicologia Positiva. Tal ação visa aumentar a satisfação, comprometimento, cooperação e melhorar a interação entre a equipe (Buso et al., 2019). Para o alcance desta meta, a dinâmica de avaliação positiva nas equipes teve início com um alinhamento com o gestor e um levantamento sobre número e nome dos funcionários de cada equipe.

Foram levadas garrafas PET com o nome referente a cada funcionário e alojadas em um local conveniente na sala da chefia de cada setor, juntamente a um cartaz com instruções gerais para os funcionários. As instruções, que variavam de acordo com o número de pessoas de cada equipe, pediam para que fosse escrito em um papel um elogio sobre a personalidade do colega de trabalho e outro sobre uma coisa que a pessoa faz bem no serviço. Quem escrevia poderia se identificar ou não.

As garrafas foram recolhidas depois de aproximadamente uma semana, e os papéis foram triados e colocados em envelopes com os nomes dos respectivos servidores. Foi feita uma sessão de devolutiva da avaliação positiva que foi conduzida por duas estagiárias da área de psicologia organizacional. Antes de cada sessão foi planejado um roteiro de intervenção aberto a possíveis adaptações. Nessa sessão, foram entregues os envelopes para cada funcionário. Houve um tempo para discussão e reflexão com base em perguntas desenvolvidas previamente com o objetivo de compreender a percepção dos funcionários sobre a dinâmica realizada. Deste modo, a atividade foi realizada para que as pessoas pudessem ver o quanto são significativas em termos de desempenho e comportamento para a equipe.

### **Capacitação de líderes**

Desde o início do estágio na área de psicologia organizacional foram observados grande número de queixas de gestores das equipes sobre a presença de

dificuldade em praticar a liderança do setor. O segundo foco de atuação do estágio foi a elaboração e realização de Oficina de Liderança e Feedback oferecida para gestores/supervisores das equipes do HMIB, uma vez que eles ocupam papel central para a obtenção de um bom relacionamento entre os membros de uma equipe. Realizou-se, então, a Oficina de Gestores do HMIB em dois módulos de Liderança e Feedback para os chefes das equipes com o objetivo de desenvolver competências gerenciais em tais participantes, tal como conhecimento sobre os processos de liderança e habilidades de oferecer feedbacks efetivos. A proposta foi atender os supervisores de equipes interessadas e disponíveis para a capacitação.

A oficina teve dois módulos com carga horária de 3h30min cada uma e aconteceram nas dependências do hospital. O primeiro módulo teve como conteúdo a definição de liderança, suas características, formas de liderar e a diferença entre liderança e gestão. Houve atividades em que os participantes poderiam identificar o seu tipo de liderança para que utilizassem de forma produtiva os pontos fortes de seu estilo, assim como neutralizar o resultado das habilidades menos desenvolvidas em sua rotina de trabalho. Com o segundo módulo foi trabalhado o tema de Feedback oferecendo conteúdos teóricos e atividades práticas para que os gestores pudessem exercitar sua forma de oferecer Feedback para aproximar suas ações do Feedback efetivo em sua equipe.

Assim, ao final de cada módulo foi apresentado aos participantes um questionário de avaliação do treinamento oferecido. O propósito do questionário foi avaliar a percepção dos participantes quanto à qualidade e os aspectos relacionados ao curso.

## Formulário de avaliação das oficinas de Liderança e Feedback – adaptado de

Abbad et al. (2012)

<b>Avaliação geral das oficinas</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Muito bom</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>N/A</b>
1. Clareza na definição dos objetivos das oficinas.						
2. Compatibilidade dos objetivos das oficinas com as suas necessidades de treinamento.						
3. Carga horária programada para as atividades teóricas.						
4. Adequação do conteúdo programático aos objetivos de cada oficina.						
5. Qualidade das instalações.						
6. Utilidade dos conhecimentos e habilidades enfatizadas nas oficinas para a resolução de problemas de trabalho.						
7. Possibilidade de aplicação, em curto prazo, dos conhecimentos adquiridos na execução de suas tarefas de trabalho.						
8. Capacidade de transmitir os conhecimentos adquiridos no treinamento para outros colegas.						
9. Intenção de aplicar no trabalho os conhecimentos adquiridos no módulo.						
10. Probabilidade de encontrar no seu ambiente de trabalho um clima propício ao uso das habilidades aprendidas no treinamento.						

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ATIVIDADE DE ESTÁGIO NO HMIB**

Durante a realização da avaliação positiva foram observadas reações singulares em cada equipe, mas também dados comuns e gerais foram expostos. Antes da realização da avaliação positiva as equipes demonstraram interesse e apoio à atividade, no entanto estavam descrentes quanto à utilidade da intervenção. Durante a intervenção, no entanto, todas as equipes demonstraram engajamento. Na sessão de devolutiva da avaliação positiva os servidores indicavam surpresa com os feedbacks que obtiveram, pois não imaginavam que esta era a imagem fornecida para os demais, além de terem recebido feedbacks positivos maiores do que suas expectativas. Alguns servidores chegaram a se emocionar e comentar o quanto isso havia sido percebido como positivo para eles gerando sentimentos de gratificação. Os servidores comentaram ainda sobre a melhora do relacionamento entre a equipe durante o procedimento e algumas semanas após.

Já as oficinas de liderança tinham por objetivo o aprimoramento os conhecimentos e das habilidades dos gestores para o desempenho de Liderança e Feedback. A ação visou trabalhar o desenvolvimento para o desempenho de liderança e feedback dos gestores das equipes. Desta forma, pretendeu-se contribuir para que o supervisor crie sua própria estratégia, aliando duas atividades importantes para obtenção de resultados: reflexão e ação. As oficinas foram bem avaliadas pelos servidores e não houve grande variação nas respostas oferecidas à avaliação, todos os itens tiveram respostas entre 3 e 4.

Vale ressaltar que as duas intervenções foram projetadas tendo o contexto singular do hospital como parâmetro e algumas limitações foram encontradas, como por exemplo em engajamento dos profissionais, falta de orçamento e instrumentos para as ações e problemas na comunicação interna para divulgação dos eventos de capacitação. Embora se considere que os objetivos das intervenções tenham sido alcançados, é possível que as adversidades do contexto tenham inibido o potencial das ações.

Em outro ponto de vista, entende-se que os resultados quantitativos e qualitativos obtidos podem ser generalizáveis para outros contextos. A psicologia

positiva se mostrou uma abordagem efetiva para o aumento de emoções positivas e melhoria dos relacionamentos interpessoais que pode ter efeito no engajamento e motivação dos colaboradores. Além disso, a capacitação de liderança é uma abordagem já muito utilizada em outros contextos, mas que neste estudo se mostrou efetiva para ambientes em que se há a necessidade de atuar em ampla escala sem a disposição de tempo e mão de obra para tal. Desta forma, trabalhar com os gestores pode ser uma ferramenta para obter repercussões nas equipes e nos colaboradores, e por conseguinte, no engajamento, motivação e desempenho.

### **CASO 3: ESSENCIAL FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO**

**Estagiárias Responsáveis no momento 1: Maria Carolina Malagó Pereira e Géssyca da Costa Moreira**

**Estagiárias Responsáveis no momento 2: Daniella Santiago e Thaís Coelho**

#### **Descrição do contexto em que a atividade foi realizada**

Em 2003 a Essencial Farmácia de Manipulação inaugurou sua primeira loja em Taguatinga e em 2007 expandiu as atividades para o Plano Piloto, com a abertura da filial na 406 Sul. Em 2011, a Essencial ganhou reforço com a inauguração da Super Loja Taguatinga. Em agosto de 2016, nasceu mais uma filial, instalada em um dos maiores centros clínicos de Brasília, no Setor Hospitalar Sul. Dirigida por 4 proprietários de grau de parentesco próximo, a farmácia se divide em 4 grandes áreas chefiadas por eles: comercial, administrativa, marketing e produção. Na época da realização do estágio contava com um número total aproximado de 140 funcionários, sendo 15 destes farmacêuticos e uma psicóloga que atuou como preceptora e figura como única profissional direcionada para atividades de desenvolvimento de pessoas.

A área de área de Gestão de Pessoas nesta organização apresenta processos relativos aos subsistemas de gestão de recursos humanos parcialmente desenvolvidos. É responsável pelo processo de Recrutamento e Seleção - R&S, pela integração de novos colaboradores, pelas atividades de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, especialmente um tipo ação que é contínua neste

ambiente, a partir da admissão de um novo colaborador, que é treinamento denominado de Compromisso com a Empresa. Além de outras iniciativas de capacitação direcionadas ao treino de atitudes e voltadas à socialização no ambiente de trabalho.

A Essencial Farmácia de Manipulação é um dos campos de estágio em POT mais antigos do Cenfor. Por isso, várias experiências de estágio já foram realizadas. Serão descritas duas atividades que foram realizadas em sequência, isto é, em semestres consecutivos.

## **MOMENTO 1 – DIAGNÓSTICO DO CAMPO E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

A entrada no campo de estágio no Momento 1 se deu por contato com o gestor da área comercial, o qual apresentou um descontentamento com a falta de satisfação, comprometimento e empenho de seus colaboradores para com a farmácia. Por intermédio da preceptora, as estagiárias tiveram acesso a trabalhos anteriores realizados pelo setor do marketing com os colaboradores, que tinham o intuito de propor melhorias do ambiente de trabalho. Nessa análise documental foi percebido que muitas atividades semelhantes de coletas de opiniões foram realizadas, algumas propostas foram acatadas e que os trabalhos de estágio conduzidos até o momento na farmácia foram prioritariamente no setor comercial.

Após essa análise e a realização da escuta inicial, foi utilizado como embasamento para as intervenções um instrumento para identificar o comprometimento organizacional, (versão reduzida de Bastos & Aguiar, 2015). Como forma de conseguir mais informações a respeito do comprometimento dos colaboradores e deixar um espaço livre para posicionamento destes, ao final da medida de comprometimento, foram utilizadas duas perguntas abertas sobre essa temática, sendo elas: “Quais as suas motivações para trabalhar nessa farmácia?”; e “Na sua opinião, o que essa farmácia poderia fazer para que você se sinta reconhecido no seu trabalho?”.



## Escala de comprometimento organizacional (Bastos & Aguiar, 2015)

Discordo totalmente = 1 2 3 4 5 = Concordo totalmente	
Item	Resposta
1. Conversando com os amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótima trabalhar.	1 2 3 4 5
2. Sinto os objetivos de minha organização como se fossem meus.	1 2 3 4 5
3. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para o meu progresso no desempenho do meu trabalho.	1 2 3 4 5
4. A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.	1 2 3 4 5
5. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	1 2 3 4 5
6. Aceito as normas da empresa porque concordo com ela.	1 2 3 4 5
7. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	1 2 3 4 5

As chefias foram consultadas para anuência da participação de seus respectivos funcionários, porém não foi possível entrar em contato com a diretoria de marketing, o que impossibilitou a participação desse setor. As equipes foram sensibilizadas e incentivadas a participar por meio de visitação nos setores, cartazes afixados nos murais e/ou anúncio no Facebook. A aplicação da medida de comprometimento foi realizada nas dependências da farmácia, em sala reservada e em computador disponibilizado para tal uso. Na matriz a aplicação ocorreu em dois turnos de dias distintos e nas filiais durante uma tarde.

A escala e as perguntas abertas foram respondidas por um total de 92 colaboradores e as respostas foram organizadas em gráficos e tabelas para melhor entendimento dos resultados encontrados. Os resultados das perguntas abertas foram separados por categorias (quatro categorias para cada pergunta), seguem abaixo as categorias e o significado de cada uma delas, Quadros 1 e 2.

**Quadro 1: Significado das categorias para a pergunta 1: O que te motiva a trabalhar na Farmácia?**

Categoria	Descrição
Pontos positivos	Respostas positivas sobre o que motiva os colaboradores a trabalhar em tal organização.
Motivação financeira	Respostas relacionadas a motivação vinculada ao meio financeiro, seja por premiações, melhor salário, melhores promoções ou algo semelhante.
Crescimento profissional	Respostas relacionadas ao crescimento profissional que o colaborador almeja.
Pontos negativos ou não quis opinar	Respostas negativas relacionadas à motivação, não existência de motivadores ou relatos negativos sobre a instituição. Ainda nessa mesma categoria, estão respostas nas quais o colaborador não quis expressar seu ponto de vista.

**Quadro 2: Significado das categorias para a pergunta 2: Na sua opinião, o que a Farmácia poderia fazer para que você se sinta reconhecido no seu trabalho?**

Categoria	Descrição
Valorização do funcionário	Respostas em que os colaboradores expressaram que a forma a qual ele gostaria de ser reconhecido está atrelada a valorização dele como indivíduo.
Presença de reconhecimento	Respostas em que os colaboradores reconhecem que já são reconhecidos. Quando o discurso indica uma presença de reconhecimento e valorização.
Reconhecimento financeiro	Respostas que indicam que os colaboradores querem ser reconhecidos por meios financeiros, salário, bonificações, premiações ou semelhantes.
Outras ou não quis opinar	Respostas que não se enquadram em nenhuma das categorias anteriores ou as respostas que os colaboradores preferiram não expor sua opinião.

**Momento 1 – Considerações gerais**

O trabalho com a escala de comprometimento organizacional foi bem recebido pela diretoria e colaboradores da farmácia e proporcionou às equipes de trabalho maior percepção do clima organizacional e a postura de seus colaboradores

diante da empresa. Diante das informações coletadas em campo e a fim de complementar as atividades de estágio realizadas nesse semestre, foi proposto que seja realizado um treinamento de liderança com a equipe de gestão da farmácia, incluindo gerentes, farmacêuticos-gerentes, diretores e a psicóloga da empresa.

Como sugestão, indicou-se que esse treinamento seja feito de forma vivencial, em um ambiente separado das estações de trabalho, com atividades lúdicas e expositivas, onde o grupo (incluindo todos os cargos citados acima) participe e vivencie temas pertinentes durante uma tarde das atividades propostas. Como foco, este treinamento deve abordar os diferentes tipos de liderança, diferença entre chefe e líder e conteúdos sobre feedback. A realização do treinamento neste formato também vem como proposta para atendimento das demandas apresentadas pela gestão da farmácia que mostraram dificuldades de comunicação com os gerentes e com colaboradores, falta de envolvimento e falta de entendimento nos cargos gerenciais e insatisfação dos colaboradores na convivência com os seus superiores imediatos.

## **Momento 2 – Diagnóstico do campo e atividades desenvolvidas**

O planejamento de estágio no Momento 2 contou com estratégias ligadas prioritariamente a um cargo específico da empresa, o de tele atendimento. Neste caso foram feitos grupos focais com o objetivo de levantar informações para a elaboração de competências. Após a coleta de dados, foram escritas as competências do cargo e, posteriormente, foram validadas tanto pelos colaboradores do cargo quanto pela diretoria da empresa (formulário A). Com as competências validadas deu-se início a avaliação de 180º a partir de auto avaliação e heteroavaliação (gerente e farmacêutico). Tais avaliações renderam resultados importantes para o enriquecimento do trabalho. Da mesma maneira foi realizada a elaboração das competências organizacionais, contando com o auxílio da psicóloga da empresa e dos diretores (formulário B). As competências técnicas e organizacionais são apresentadas a seguir.

## Formulário A - Competências Técnicas (Cargo Tele atendimento)

<b>não domina a competência = 1 2 3 4 5 = domina completamente a competência</b>	
<b>Competências</b>	<b>Resposta</b>
<b>1</b> Realizar atendimento com cortesia e agilidade, para os diversos perfis dos clientes.	1 2 3 4 5
<b>2</b> Atender com firmeza, esclarecendo as dúvidas dos clientes sobre os pedidos e transmiti-las ao farmacêutico e/ou gerente quando necessário.	1 2 3 4 5
<b>3</b> Interagir com o cliente demonstrando conhecimentos básicos sobre os produtos e destacando sua qualidade, bem como dos serviços oferecidos pela farmácia.	1 2 3 4 5
<b>4</b> Interagir com o cliente de forma espontânea, utilizando linguagem apropriada e atendimento personalizado.	1 2 3 4 5
<b>5</b> Demonstrar empatia para com o cliente, ouvir com atenção sua demanda e respeitando o limite de contato.	1 2 3 4 5
<b>6</b> Ter habilidade para negociação a partir dos princípios da Estrela de Vendas da Essencial (treinamento sobre a qualidade da empresa).	1 2 3 4 5
<b>7</b> Acompanhar adequadamente o sistema para dar retorno preciso ao cliente sobre o seu pedido.	1 2 3 4 5
<b>8</b> Manusear o sistema de vendas de maneira ágil e atenta evitando erros.	1 2 3 4 5
<b>9</b> Atuar de maneira colaborativa e sincera, buscando manter um clima relacional positivo.	1 2 3 4 5
<b>10</b> Manter compromisso com o seu trabalho para não interferir negativamente nas atividades do colega.	1 2 3 4 5
<b>11</b> Atuar com ética procurando cuidar da imagem da farmácia e não denegrir a imagem das demais empresas.	1 2 3 4 5
<b>12</b> Cumprir os protocolos de vendas, com empenho para alcançar as metas.	1 2 3 4 5

**Formulário B - Competências Organizacionais**

		<b>não domina a competência = 1 2 3 4 5 = domina completamente a competência</b>				
<b>Competências</b>		<b>Resposta</b>				
<b>1</b>	Contribuir para o fornecimento de produtos manipulados de qualidade comprovada.	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Contribuir para o oferecimento de produtos industrializados de qualidade e procedência reconhecidas.	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Atuar de maneira ética e respeitosa, colaborando para um ambiente de trabalho agradável.	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Comunicar-se claramente visando a fácil compreensão do ouvinte.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Manter-se atualizado quanto às inovações de produtos e serviços disponibilizados pela empresa.	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Utilizar os protocolos fornecidos pela empresa no desempenho das atividades diárias.	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Solucionar as adversidades com rapidez, garantindo a qualidade do serviço.	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Participar produtivamente dos treinamentos oferecidos pela empresa.	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Participar efetivamente das ações de Responsabilidade Sócio-Ambiental realizadas pela empresa.	1	2	3	4	5

No geral, os resultados da avaliação de competências técnicas revelaram que as competências esperadas para os funcionários do tele atendimento foram bem avaliadas por eles mesmos, mas também pelos demais envolvidos na avaliação 180° (a farmacêutica e o gerente). Contudo, duas competências mereceram maior atenção pelas médias que apontaram desenvolvimento modesto, são elas: 6) Ter habilidade para negociação a partir dos princípios da Estrela de Vendas da Essencial (treinamento sobre a qualidade da empresa) e 8) Manusear o sistema de vendas de maneira ágil e atenta evitando erros. Além destas, foi observado que a competência organizacional 9) Participar efetivamente das ações de Responsabilidade Socioambiental realizadas pela empresa também apresentou avaliação modesta para todos os avaliadores.

Diante de tais resultados, a sugestão mais imediata seria a de que a técnica de estrela de vendas fosse reavaliada juntamente com os colaboradores para que tenha mais efetividade no momento da venda. Além disso, parece evidente que a necessidade de uma reciclagem do treinamento em relação ao uso do sistema de vendas para que possíveis dúvidas sejam sanadas viabilizando o melhor manuseio deste. Sobre a competência organizacional, foi proposto que as ações de responsabilidade socioambiental sejam elaboradas associadamente com os colaboradores para que essas atividades tenham maior atribuição de sentido para eles.

Todavia, a experiência de atuação nesse campo nos revela que as capacitações no campo são frequentes. Mas, conforme relatado no Momento 2, são igualmente frequentes as queixas de que os colaboradores não se envolvem com as ações de capacitação e que tem baixa disposição de aplicar o conteúdo dos treinamentos. Assim, essas sugestões resultantes das avaliações de competências foram discutidas com a psicóloga preceptora e com o gerente da área comercial e elementos sobre a qualidade do clima organizacional acabaram emergindo.

Em uma avaliação realizada anteriormente foram reveladas percepções insatisfatórias sobre o clima organizacional<sup>1</sup>. O clima conflituoso prejudica tanto o envolvimento dos colaboradores com as atividades ofertadas pela farmácia quanto o relacionamento deles com os gerentes. Especificamente, a questão da percepção de práticas pouco equitativas foi trazida pelos colaboradores que consideram que os esforços não são valorizados da mesma maneira, isto é, há colaboradores que são mais favorecidos que outros. Por isso, antes de promover mais uma ação de capacitação, pareceu prudente realizar uma intervenção de modo a melhorar o relacionamento entre os colaboradores e entre os gerentes e suas respectivas equipes.

Diante deste contexto, antes de dar início à intervenção, uma avaliação sobre percepção de justiça foi aplicada entre os colaboradores (T1). Posteriormente, foi elaborada uma atividade a partir da Psicologia Positiva de modo a favorecer a imersão de elementos do que está funcionando bem e as forças pessoais em

---

<sup>1</sup> Essa avaliação foi conduzida com a versão reduzida da Escala de Clima Organizacional. Referência: Viera, S. R. F. & Queiroga, F., Borges-Andrade, J. E. (2013). Validação e Aplicação da Escala de Clima Organizacional – ECO reduzida. *VIII Congresso Norte e Nordeste de Psicologia*, Fortaleza, CE.

despeito de ressaltar o insucesso e defeitos (Buso et al., 2019). Esperava-se, desta forma, melhorar a comunicação interpessoal, a percepção do clima e comprometimento organizacional entre os colaboradores.

Assim, para a execução da intervenção foi elaborada uma dinâmica em que o nome dos funcionários das equipes foi aplicado em garrafas PET. Foi elaborado um painel com instruções gerais para os funcionários que foi afixado ao lado das garrafas. Foi orientado que fosse escrito em um papel um elogio sobre a personalidade do colega de trabalho e outro sobre uma coisa que a pessoa faz bem no trabalho. Após uma semana, as garrafas foram recolhidas e as avaliações foram filtradas para que fosse retirado qualquer comentário que não fizessem parte da proposta da atividade. Todas as avaliações foram então colocadas em envelopes com os nomes dos respectivos funcionários e entregues em uma sessão de devolutiva agendada em previamente na farmácia.

No momento da devolutiva, houve um tempo para discussão e reflexão com base em perguntas desenvolvidas previamente com o objetivo de compreender a percepção dos funcionários sobre a prática. Nos dias seguintes a escala de percepção de justiça foi novamente aplicada nas equipes que haviam participado da dinâmica (T2).

### Escala de percepção de justiça – Colquitt (2001)

Nada justo = 1 2 3 4 5 = Muito justo	
Competências	Resposta
Indique em que medida são justas as recompensas (salário, incentivos, etc.) que você recebe em troca de seu trabalho:	
1- Refletem o esforço que eu empenhei no meu trabalho.	1 2 3 4 5
2- Estão de acordo com o trabalho que realizo.	1 2 3 4 5
3- Refletem a minha contribuição para a organização.	1 2 3 4 5
As regras que se aplicam na sua empresa ...	
4- Permitem que você argumente quando você discorda delas?	1 2 3 4 5
5- São aplicadas de forma consistente?	1 2 3 4 5
6- São imparciais?	1 2 3 4 5
A respeito de seu chefe imediato...	
7- Trata você com respeito?	1 2 3 4 5
8- É sincero com você no que diz?	1 2 3 4 5
9- Explica as regras e toma decisões de forma razoável?	1 2 3 4 5

A análise do primeiro conjunto de itens, que diz respeito às recompensas no trabalho, está relacionada a justiça distributiva, ou seja, o quanto é justo a distribuição de matérias, salários e tarefas. Quanto maior é a discrepância entre a recompensa e o que é feito de fato, maior é o senso de injustiça (Masagão & Ferreira, 2015). O próximo blocos de itens diz respeito à aplicação das regras na empresa. Esta análise pode ser relacionada com a justiça informacional, ou seja, ligada a clareza das informações passadas, quão claras e objetivas elas são (Ribeiro & Bastos, 2010). No caso da análise em relação ao relacionamento direto com a chefia, é possível relacionar com a justiça interpessoal, a qual é ligada diretamente à comunicação dentro da empresa, mas prioritariamente ao tratamento recebido pelo



gestor ou gerência (Ribeiro & Bastos, 2010). Ao analisar a média geral entre um tempo e outro, percebe-se que não houve aumento significativo na percepção de justiça, possivelmente devido ao curto tempo entre as avaliações. Cabe destacar que o conteúdo da dinâmica não versou sobre percepção de justiça propriamente dita, mas sobre um conteúdo afetivo que impacta indiretamente sobre ela. Contudo, curto tempo previsto para o estágio não permitiu aumentar o tempo entre as avaliações T1 e T2.

## **Momento 2 – Considerações gerais**

Ainda que os dados quantitativos tenham mostrado pequenas alterações, os relatos registrados no diário de campo muito auxiliam a compreensão das mudanças ocorridas. Inicialmente foi possível perceber um ambiente hostil, pois foram levantados comentários como *“não vai dar certo essa atividade”*, *“não receberei nenhum elogio”*. Além dos comentários durante as devolutivas e feedback, foram filtrados alguns comentários ofensivos das garrafas que corroboram com essa hostilidade.

Ainda que alguns deles tenham iniciado a atividade com pouca expectativa de mudança, no momento da devolutiva foram feitos diversos comentários construtivos. Os participantes fizeram comentários: *“Nossa eu não esperava receber elogios”*, *“o dia-a-dia nos atrapalha a ver a qualidade dos outros”*, *“fiquei emocionada com o que escreveram”*. Portanto, considera-se que, no que concerne à melhora das relações interpessoais, a avaliação positiva demonstrou ser apropriada. Linna et al. (2011) evidenciam a importância da “voz” dos membros da equipe, para que eles possam se expressar, e como a sensação de respeito e atenção promovem a sensação de pertencimento ao grupo. Durante a dinâmica os participantes entraram em contato com o que seus colegas de trabalho achavam deles no ambiente organizacional, foram feitos comentários positivos, realçando a importância de maneira respeitosa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ATIVIDADE DE ESTÁGIO NA ESSENCIAL FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO

Embora as intervenções realizadas tenham sido distintas quanto ao público-alvo, considera-se que ambas foram complementares. Tanto no Momento 1 quanto no Momento 2 foram trabalhados aspectos da comunicação organizacional e do relacionamento entre as equipes como estratégia para melhorar o clima organizacional. Contudo, ambas tiveram comum o alto grau de interação com os próprios funcionários durante a devolutiva das ações.

No Momento 1, a devolutiva começou com os 4 proprietários da farmácia e foi proposto um encontro para devolutiva para todos os funcionários. A proposta foi acatada, sendo realizada a devolutiva pessoalmente pelas estagiárias que montaram um *stand* e a fizeram entregando folders contendo os resultados. Além disso, os resultados foram apresentados no horário de almoço durante um dia na matriz e durante uma tarde nas demais unidades da farmácia. No Momento 2, a devolutiva fez parte da própria intervenção e viabilizou um momento de troca importante entre os funcionários.

Esses momentos são importantes para envolver os funcionários nas ações dentro do ambiente organizacional. Dar retorno para quem forneceu as informações que vão subsidiar futuras ações além de ser um compromisso ético, tende a aumentar a credibilidade da própria coleta de dados e o envolvimento dos colaboradores. Reações positivas quanto a esse retorno são frequentemente registradas em outras atividades conduzidas por alunos (ver coletânea de casos organizada por Queiroga et al., 2019). Esse costuma se comprovar um poderoso instrumento de adesão a futuras iniciativas.

### REFERÊNCIAS

Abbad, G. S. & Borges-Andrade, J.E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho* (pp. 237-275). São Paulo: Artmed.

Bendassoli, P. F., Magalhães, M. O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. Em Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (413-449). Porto Alegre: Artmed.

Calvetti, P. Ü., & Muller, M. C., & Nunes, M. L. T. (2007). Psicologia da saúde e psicologia positiva: perspectivas e desafios. *Psicologia: ciência e profissão*, 27(4), 706-717.

Colquitt, J. A., & Donald, E. C., & Porter, M. J. W., & Porter, C. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational, *Justice Research Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>

Queiroga, F., Modesto, J. G., Mello, L., & Andrade, P. (2019). *Práticas formativas em psicologia social, do trabalho e das organizações – Análises de campo e propostas de plano de ação*, vol. 1). Brasília: UniCEUB

Keyes, C. L. M., & Lopez, 2002. Toward a science of mental health: Positive directions in diagnosis and interventions. Em Snyder, C. R., & Lopez, S. J. The Handbook of Positive Psychology. Nova Iorque: Oxford University Press.

Lagatta, I. M., Córtes, M. G., Puente-Palacios, K. E. (2019). Desenvolvimento de uma medida de qualidade de comunicação em equipes de trabalho. In Franco, S & Escudero, E. El present del futuro del trabajo II. Psicolivros Universitario: Montevideo.

Linna, A., & Väänänen, A., & Elovainio, M., & Kivimäki, M., & Pentti, J., & Vahtera, J. (2011). Effect of participative intervention on organizational justice perceptions: a quasi-experimental study on Finnish public sector employees. *International Journal Of Human Resource Management*, 22(3), 706-721.

Mattos, R. A. (2011). Liderança e desenvolvimento gerencial. Programa de Desenvolvimento de Consultores Interno. Brasília.

Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach? A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-170.

Masagão, V. C., & Ferreira, M. C. (2015). O Impacto da Justiça Organizacional sobre o Bem-Estar Laboral: Um Estudo com Trabalhadores do Varejo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(1), 8-1.

Meneses, P. P. M., Zerbini, T. & Abbad, G. S. (2010). Manual de treinamento organizacional. Porto Alegre: Artmed.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321-1339. DOI: 0.1037/0021-9010.91.6.1321

Parker, S. K. (2014). Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and More. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 661–691.

Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(1), 4-21.

Rogers E. Diffusion of innovations. 5th ed. New York, NY: Free Press; 2003.

Silva, N. & Tolfo, S. R. (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 341-354.

Zanelli, J. C., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C. R. (2014). Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. Em Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (549-582). São Paulo: Artmed.

# APLICAÇÕES DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS: RECRUTAMENTO & SELEÇÃO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E ANÁLISE DE NECESSIDADES EM TD&E

Fabiana Queiroga  
Janice Pereira  
Michelle Nunes  
Sara Scaringi  
Isabela Cortopassi Buso  
Jordana Viana  
Maria Sousa

## 1 INTRODUÇÃO

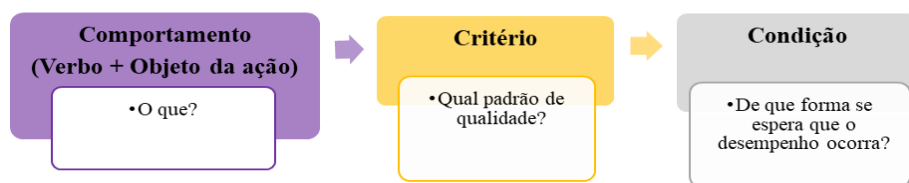
O mapeamento de competências é uma ferramenta que visa identificar competências de naturezas diversas para o bom andamento do trabalho dentro do ambiente organizacional. A proposta é fornecer subsídios para uma Gestão de Pessoas mais assertiva que auxilie as organizações a se tornarem mais produtivas, eficientes e competitivas. Por meio do mapeamento de competências as organizações conseguem definir habilidades, conhecimentos, atitudes e outras características necessárias para cada cargo, além de detectarem e compreenderem as competências de seus colaboradores de forma a potencializar talentos e aproveitá-los em prol das metas do negócio.

As competências são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), expressas pelo desempenho em determinado contexto (Carbone et al, 2005; Freitas & Brandão, 2006). Essas competências são expressas quando as pessoas se veem impelidas a agir diante das situações profissionais e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (Pralhad & Hamel, 1990; Zarifian, 2001; 2003). Sob essa

perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional. Esse desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho em direção ao alcance dos resultados organizacionais (Campbell, 2012). O desempenho individual, então, representa uma expressão de suas competências (Brandão & Guimarães, 2001).

Para se fazer uma adequada descrição de competência é importante ter em conta que ela deve representar um desempenho ou comportamento esperado, ou seja, deve indicar o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo e um objetivo de ação e pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Pode incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade considerado satisfatório, conforme orientações sugeridas por Brandão (2017). Essas orientações estão ilustradas e sintetizadas na Figura 1 a seguir.

**Figura 1. Esquema para descrição da competência**



Adaptado de Brandão (2017)

A gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial cujo pressuposto principal é o de que o domínio de certos recursos está diretamente relacionado ao bom desempenho das pessoas e das organizações (Brandão, 2017). Esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar *lacunas* de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização. Para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização de um diagnóstico, permitindo não apenas a identificação da lacuna de competências, mas também o planejamento de ações de recrutamento e seleção de pessoal, avaliações de desempenho e capacitação de pessoas.

O objetivo desse capítulo é apresentar experiências de estágio em que o mapeamento de competências foi utilizado para diferentes finalidades. Para tanto, serão apresentadas três experiências de estágio em contexto organizacional.

## **CASO 1: SECRETARIA DE ESTADO DE TRABALHO, DESENVOLVIMENTO SOCIAL, MULHERES, IGUALDADE RACIAL E DIREITOS HUMANOS – SEDESTMIDH**

**Estagiárias Responsáveis no momento 1: Michelle Nunes e Sara Scaringi**

**Estagiárias Responsáveis no momento 2: Camila de Oliveira Lima e Luiza Matos da Motta**

### **Descrição do contexto em que a atividade foi realizada**

A Secretaria de Estado de Trabalho, Desenvolvimento Social, Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos – SEDESTMIDH foi criada pelo Decreto nº 36.832/2015 e se configura como um dos órgãos de gestão da administração pública do Governo Distrito Federal. Sua estrutura organizacional é formada pelo Gabinete; Secretaria Adjunta do Trabalho; Secretaria Adjunta de Desenvolvimento Social e Secretaria Adjunta de Políticas para Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos.

A Secretaria é responsável pela execução das políticas de Assistência Social, Transferência de Renda e de Segurança Alimentar e Nutricional, gestão do Sistema Único de Assistência Social e do Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional no âmbito do DF, além da avaliação e gestão da informação, fomento parcerias e articulações de rede. Tem como objetivo primordial, garantir e efetivar o direito à proteção social para a população em situação de vulnerabilidade e risco social, por meio da oferta de serviços e benefícios que contribuam para o enfrentamento da pobreza, a garantia dos mínimos sociais, o provimento de condições para atender contingências sociais e a universalização dos direitos sociais, por meio do desenvolvimento de potencialidades, da autonomia, do empoderamento das famílias e da ampliação de sua capacidade protetiva.

Sua visão de futuro é ser reconhecida pela gestão estratégica de excelência compartilhada e colaborativa, por cuidar de quem sabe cuidar e pela credibilidade e transparência, onde acontece a política. Para tanto, tem como missão promover políticas públicas que garantam proteção e inclusão social, trabalho, emprego e renda, com respeito à diversidade e equidade de gênero e raça.

Na área de Psicologia Organizacional, algumas experiências foram realizadas em parceria com a Assessoria de Gestão Estratégica e Projetos – AGEP que orientou o mapeamento de competências em diversos equipamentos. No Momento 1 será relatada a experiência de mapeamento e descrição das competências em quatro equipamentos. No Momento 2 serão apresentados os procedimentos empregados para a conduzir a aplicação em uma Avaliação de Desempenho cujos resultados foram considerados para orientar ações de capacitação em um equipamento.

### **Momento 1 – Diagnóstico do campo e atividades desenvolvidas**

As atividades de estágio do semestre em questão tiveram como objetivo realizar o mapeamento de competências técnicas profissionais e gerenciais na SEDESTMIDH com a finalidade de iniciar a implementação de um sistema de gestão por competências nesta Secretaria. Para tanto, os seguintes objetivos específicos foram pactuados com a preceptora: - Mapear as competências técnicas profissionais destinadas aos setores da instituição eleitos por meio do estudo de documentos da SEDESTMIDHT;

- Mapear e descrever as competências técnicas profissionais destinadas aos setores da instituição eleitos e competências gerenciais, destinadas aos líderes de áreas por meio de entrevistas individuais e coletivas (grupos focais);

- Propor premissas para a elaboração políticas e procedimentos de gestão para o Sistema de Gestão por Competências da SEDESTMIDH.

O mapeamento de competências foi iniciado através de análise documental que subsidiou a compreensão e elaboração do planejamento de grupos focais. Entre os documentos consultados estão regimento interno da Secretaria, mapas estratégicos dos equipamentos (Casa da Mulher Brasileira, Centros Especializados de Atendimento à Mulher, Núcleos de Atendimento à Família e Autores de



Violência Doméstica, Unidade Móvel e Casa Abrigo), norma operacional básica de recursos humanos e material impresso comemorativo de 6 meses da SEDESTMIDH.

No segundo momento, foram conduzidos 7 grupos focais e 10 entrevistas individuais. Os grupos foram divididos por cargos dentro da Secretaria Adjunta do Trabalho e da SAMIDH. Participaram das entrevistas e grupos focais indivíduos de cargos gerenciais, especialistas e técnicos dentro dos equipamentos da Secretaria Adjunta do Trabalho e da Secretaria Adjunta de Políticas para as Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos (SAMIDH). Para tanto, as estagiárias reuniram-se previamente com a preceptora e as respectivas coordenadoras de cada Subsecretaria, que auxiliaram na divulgação e convocação dos grupos focais. O roteiro de condução para os grupos focais é apresentado a seguir.

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA GRUPO FOCAL**

### **Competências Gerenciais**

Considerando a natureza das atividades, papéis gerenciais e de liderança na Secretaria

- Quais os comportamentos gerenciais ou de liderança são valorizados por sua equipe de trabalho?
- Para que as equipes consigam atingir seus objetivos, os gestores devem ser capazes de quê?
- Como os gestores devem agir para que o trabalho seja bem feito?
- Que competências gerenciais você julga relevantes para o alcance dos objetivos da Secretaria?
- Como você reconhece um gestor competente no trabalho?

### **Competências Técnicas**

Considerando a natureza das atividades específicas de sua área de trabalho

- Quais os comportamentos são valorizados por sua equipe de trabalho?
- Para que sua equipe consiga atingir os objetivos estabelecidos, os servidores ou funcionários da área devem ser capazes de quê?

- Como os servidores ou funcionários devem agir para que o trabalho seja bem feito?
- Que competências técnicas você julga relevantes para o alcance dos objetivos da Secretaria?
- Que comportamentos no trabalho são valorizados pelo seu superior hierárquico?
- Como você reconhece um profissional competente no trabalho?

Ao total, foram mapeadas competências técnicas e gerenciais em 4 equipamentos conforme resumo apresentados no quadro a seguir.

**Quadro 1 Equipamentos e perfis profissionais que tiveram as competências mapeadas e validadas.**

<b>Equipamento</b>	<b>Perfil avaliado</b>	<b>Quantidade de competências mapeadas</b>	<b>Quantidade de competências validadas</b>
Agência do Trabalhador	Gestores	13	17
	Atendentes	12	13
SAMIDH (CEAM, NAFAVD, CMB)	Gestores	16	16
	Psicólogos	12	12
	Assistentes Sociais	14	14
	Técnicos Administrativos	9	9
	Agentes Sociais	11	11
Unidade Móvel	Chefe de Núcleo	11	11
	Agente Social	10	10
Casa Abrigo	Gestores	16	16
	Psicólogos	12	12
	Assistentes Sociais	14	13
	Técnico Administrativo	9	9

<b>Equipamento</b>	<b>Perfil avaliado</b>	<b>Quantidade de competências mapeadas</b>	<b>Quantidade de competências validadas</b>
	Agente Social	11	10
	Cuidador Social	14	14
	Especialistas em Direito e Legislação	11	11
	Pedagogo	10	9

As competências foram elaboradas no próprio grupo junto com os participantes seguindo o formato (verbo + critério + condição). Após a supervisão e ajustes da redação das competências, a lista era enviada para a coordenadora que distribuía entre os participantes para validação. A validação de competências é o procedimento estatístico de verificação da qualidade de elaboração de uma competência, tanto em termos da precisão da coleta de dados (informações dos processos de trabalho), quanto em termos adequação semântica da redação (termos utilizados na elaboração da competência). Este procedimento conta com juízes que avaliam as competências descritas no instrumento com o intuito de refiná-lo e melhorar a possibilidade de compreendê-lo (Cassepp-Borges et al., 2010). Na validação da SEDESTMIDH, os juízes apontaram a clareza da linguagem para a população respondente e a pertinência das competências, isto é, se as competências mapeadas são efetivamente representativas do desempenho dos cargos avaliados. As estagiárias reuniram-se previamente com a preceptora para definição dos juízes. Como exemplo, serão apresentadas a seguir a lista das competências descritas e validadas para a Agência do trabalhador.

## A) Competências mapeadas para a Agência do Trabalhador

### Orientações para compreensão dos resultados

A análise dos resultados foi pautada em estatística descritiva (média) para identificar a percepção da importância das competências técnicas e/ou de liderança. Para efeito de interpretação desses resultados, considerar os seguintes critérios:



Média abaixo de 7: significa que a competência tem pouca importância para o grupo. Desta forma, competência descartada;



Média acima de 7: significa que a competência tem relevância para o grupo. Desta forma, competência validada.



Significa que a competência foi acrescentada durante a validação. E, possivelmente reelaborada na análise dos dados.

#### A.1) Competências para os gestores da Agência do Trabalhador

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	IMPOR- TÂNCIA	ÍNDICE	EXPRES- SÃO	ÍNDICE
	MÉDIA		MÉDIA	
1- Liderar a equipe reconhecendo as ações de modo a valorizar o profissional.	8,7		8,5	
2- Atuar na gestão da equipe fornecendo informações dos resultados de forma contínua sobre objetivos e metas da Agência.	9,3		8,6	
3- Propor ações de integração visando estimular a equipe nos resultados da Agência.	9,2		7,9	
4- Gerenciar a equipe de trabalho com discernimento sobre diferenças individuais em prol de um ambiente relacional positivo.	9,4		9,2	

5- Atender ao cliente com precisão visando servir de exemplo para a equipe e alcançar os objetivos da Agência.	8,7		8,2	
6- Tratar a equipe com equidade, visando a percepção de justiça no grupo.	8,6		7,9	
7- Gerenciar conflitos junto a equipe de trabalho com vistas a atender as necessidades das pessoas e os objetivos da Agência.	8,4		8,0	
8- Gerenciar a Agência com comprometimento de modo a alcançar as metas e resultados previstos.	8,3		8,3	
9- Atuar no dia a dia com premissas éticas em prol de cumprir com regularidade a finalidade da Agência em conformidade com a lei.	8,6		8,5	
10- Gerir as informações com sigilo visando proteger o cidadão e a instituição.	8,5		8,5	
11- Orientar e acompanhar continuamente o desempenho individual das pessoas por meio da prática de feedback.	7,1		7,9	
12- Coordenar a equipe de trabalho por meio do planejamento preciso de metas e objetivos visando alcançar os resultados da Agência.	8,4		8,3	
13- Estimular a autonomia da equipe delegando tarefas de forma a garantir o compartilhamento de responsabilidades.	8,0		8,0	

## A.2) Competências Técnicas para os atendentes Agência do Trabalhador

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	IMPORTÂNCIA	ÍNDICE	EXPRESSÃO	ÍNDICE
	MÉDIA		MÉDIA	
1- Analisar o perfil do candidato registrando suas informações de forma a garantir uma triagem com precisão.	9,7		9,0	
2- Atender o cliente (trabalhador/empregador) com cortesia para garantir uma abordagem personalizada.	10,0		9,3	
3- Agir no dia a dia com comprometimento visando cumprir de forma precisa os objetivos da Agência.	10,0		9,0	
4- Administrar as informações no atendimento com pró-atividade visando recolocar o trabalhador.	10,0		9,7	
5- Compartilhar as informações de procedimentos e de vagas com a equipe para alcançar os resultados da Agência.	10,0		7,7	
6- Comunicar-se no atendimento com capacidade de levantar dados do perfil do trabalhador em alinhamento com as vagas disponíveis.	9,0		8,3	
7- Trabalhar no dia a dia de forma cooperativa visando harmonia entre a equipe.	10,0		8,7	
8- Executar o trabalho com responsabilidade utilizando de conhecimentos da legislação vigente em conformidade aos procedimentos da agência.	9,7		8,0	

9- Atuar no dia a dia utilizando-se de negociação no atendimento entre cliente e empregador.	9,7		8,7	
10- Manter o autocontrole com o cliente (empregador/trabalhador) em prol de cumprir com precisão os procedimentos da rotina.	9,7		9,0	
11- Orientar o trabalhador a respeito dos serviços da secretaria como um todo para garantir qualidade no atendimento.	8,3		7,7	
12- Orientar o trabalhador no encaminhamento quanto a apresentação pessoal de forma a otimizar sua inserção no mercado.	8,7		6,3	

Na Agência do Trabalhador foi realizada a validação das competências e a avaliação de domínio e desenvolvimento das competências mapeadas por parte dos servidores desta área. A razão foi a de fornecer insumos para a elaboração de um projeto de treinamento voltado para este efetivo. Essa atividade foi realizada no semestre seguinte e será relatada no Momento 2.

## MOMENTO 1 – CONSIDERAÇÕES GERAIS

O trabalho desenvolvido ao longo do estágio tem potencial para contribuir com a implementação do um Sistema de Gestão por Competências da SEDESTMIDH. Entretanto, cabe à Secretaria de Gestão de Pessoas e à Diretoria Geral a responsabilidade pela definição de procedimentos para a gestão do modelo de competências. Essa gestão deve abranger os diversos níveis hierárquicos, assim como o acompanhamento e alterações que se fizerem necessárias.

O sucesso de um Sistema de Gestão por Competência depende, também do envolvimento de todos os atores envolvidos. Por isso, consultar os servidores da SEDESTMIDH na fase de validação das competências é uma forma não apenas de legitimar as competências mapeadas, mas também fazer com que eles se sintam estimulados a participarem das ações subsequentes que visem o seu desenvolvimento.

## **Momento 2 – Diagnóstico do campo e atividades desenvolvidas**

A atividade de estágio realizada em um segundo momento na SEDESTMIDH ocorreu em continuidade aos trabalhos referentes ao mapeamento de competências e Avaliação de Desempenho na Secretaria Adjunta do Trabalho – SETRAB. Conforme indicação da preceptora, essa atividade tinha o papel de orientar as capacitações para os trabalhadores desse campo. Assim, o mapeamento das competências realizado no semestre anterior foi utilizado em Avaliações de Desempenho com gestores e agentes da SETRAB.

Para que a avaliação de desempenho ocorra é necessário comparar os desempenhos reais com os critérios estabelecidos de bom desempenho (Peixoto & Caetano, 2013). É um procedimento que retroalimenta a gestão da recompensa, processos de feedback, as ações de recrutamento e seleção de pessoal e gestão por competências, visto que esta procura desenvolver as competências necessárias nos trabalhadores para alcance dos objetivos organizacionais.

Após a realização da validação das competências mapeadas, próxima etapa é a aplicação da avaliação que pode ocorrer em diversos formatos. A avaliação de desempenho pode ser feita pelo superior hierárquico, pelas pessoas de mesmo nível hierárquico, pelo subordinado, autoavaliação e avaliação 360° que utiliza de todas as fontes citadas para realizar a avaliação (Peixoto & Caetano, 2013).

No caso da Agência do Trabalhador foram mapeadas inicialmente, com a condução do grupo focal, 13 competências de gerentes e 12 de atendentes. Após etapa de validação com os juízes, foram inseridas 4 competências para os gerentes e 1 competência para os atendentes. Assim, as versões finais dos instrumentos contendo 17 e 13 competências foram aplicadas aos gerentes, aos atendentes das agências e à coordenadora geral da Agência do Trabalhador, que teve a responsabilidade de avaliar os gerentes.

Na etapa de aplicação das competências mapeadas, 37 pessoas responderam o instrumento dos gerentes, sendo 17 gerentes, 19 atendentes e uma diretora. Dos atendentes, 80 responderam, sendo 60 atendentes e 20 gerentes. Os itens organizados na etapa de validação foram inseridos no Google Forms, visto que o instrumento foi

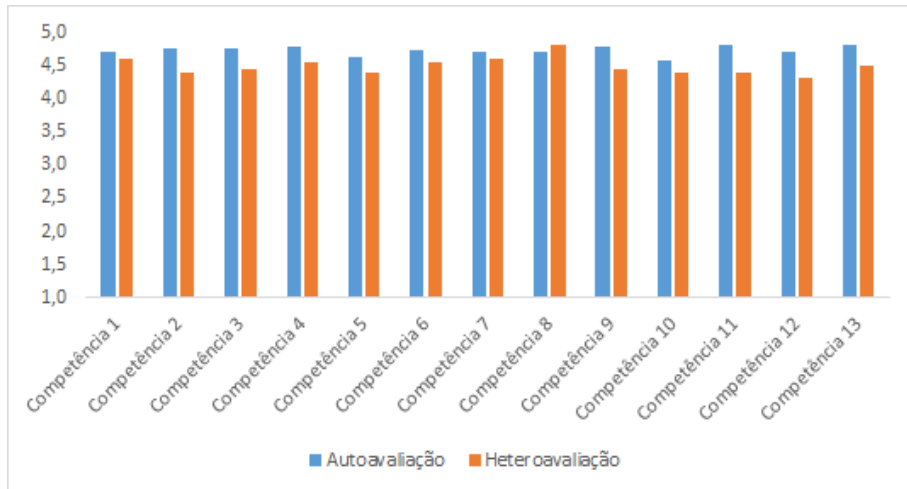


disponibilizado online. O instrumento dos gerentes foi dividido em autoavaliação, avaliação da coordenadora para todos os gerentes das agências e a avaliação dos atendentes dos seus respectivos gerentes. Já o instrumento dos atendentes foi dividido em autoavaliação e a avaliação do gerente para os atendentes. As respostas também deveriam ser respondidas de acordo com o grau que a pessoa considera possuir a competência em uma escala Likert 1(pouco) a 5 (muito).

A partir das respostas obtidas, os dados foram tabulados no excel. Para analisar os dados foi utilizado o cálculo da lacuna de competências  $N=I(5-D)$ , sendo “N” necessidade de capacitação, “I” o grau de importância atribuído a cada competência e “D” o grau que o empregado domina ou expressa possuir com essa competência. O “N” varia de 0 a 20,  $N \leq 5$  sugere pouca ou nenhuma necessidade de capacitação e  $N \geq 12$  sugere grande necessidade de capacitação (Brandão, 2017).

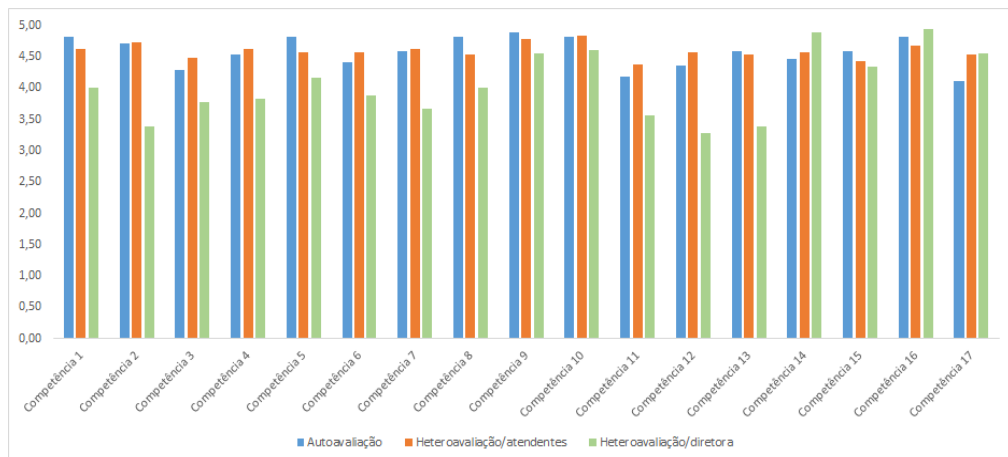
Diante dos resultados obtidos nas análises gerais por competência dos atendentes e gerentes não houve médias que apontassem lacunas de competências. Esses resultados são apresentados nas figuras a seguir.

**Figura 1. Média do domínio de competências dos atendentes**



Conforme a Figura 1, não houve lacuna de competências na autoavaliação e na heteroavaliação considerando a média geral dos respondentes. O resultado da média geral por competência dos gerentes também mostrou resultado semelhante.

**Figura 2. Média do domínio de competências dos gerentes**



De acordo com a Figura 2, não houve médias que apontassem para lacunas também para os gerentes. No entanto, quando se olha o resultado para cada respondente, observou-se necessidade de treinamento para ambos os cargos. Esse dado nos alertou para a necessidade de não considerar apenas as médias gerais para esse tipo de análise, mas também as avaliações individuais. O conteúdo da ação de capacitação para os gerentes treinamento foi objeto de estágio no semestre seguinte e versou, principalmente sobre o papel do líder e a importância do feedback.

## Momento 2 – Considerações gerais

A aplicação do mapeamento de competências na Agência do Trabalhador, conduzida a partir das competências descritas no semestre anterior, permitiu praticar o uso dessa ferramenta para duas finalidades, a Avaliação de Desempenho e a identificação de conteúdos para subsidiar ações de capacitação (Brandão, 2017). Em decorrência do curto tempo para realização da atividade de estágio, foram deixadas orientações no campo para que houvesse feedbacks para os funcionários a respeito da sua avaliação, visto que essa é uma importante etapa desse processo que precisa ser cumprida (Peixoto & Caetano, 2013).

Outro aspecto que merece ser destacado é a importância das avaliações individuais. Além terem se revelado mais precisas que a simples avaliação da média geral do grupo, as avaliações individuais podem ser mais eficientes à medida que

encaminha para as capacitações apenas as pessoas que realmente precisam. Assim, retira-se o sentimento de punição entre aqueles que não apresentam determinada lacuna, mas se veem obrigados a fazer os cursos oferecidos de maneira arbitrária.

Nesse sentido, foi sugerido que seja construindo um projeto de capacitação que pode seguir diversos formatos. Pode-se elaborar treinamentos individuais para as pessoas que demonstraram lacunas de competências, treinamentos por agência, treinamentos por competência com a convocação dos indivíduos que demonstraram necessidade de treinamento naquela competência, dentre outros formatos que forem mais adequados a realidade e disponibilidade do contexto.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ATIVIDADE DE ESTÁGIO NA SEDESTMIDH**

O trabalho de estágio realizado na SEDESTMIDH permitiu o exercício de uma ferramenta de gestão complexa que é o mapeamento de competências. Entre as diversas aplicações possíveis, foi possível praticar nesse contexto tanto o uso para Avaliação de Desempenho quanto para identificação de lacunas de competências que devem ser objeto de ações de capacitações.

Cabe destacar, contudo, que essa prática só foi possível em virtude da sólida parceria com a SEDESTMIDH e a preceptora que garantiram a continuidade das ações iniciadas em semestre anteriores. A complexidade da ferramenta e do próprio contexto (composto por diversos equipamentos que acomodam variados perfis profissionais) demandou subsequentes entradas no campo de estágio até que fosse possível elaborar a proposta de treinamento para os gestores de um dos equipamentos da SEDESTMIDH. Essa experiência foi de extrema importância para revelar necessidade de atenção e cautela que são necessárias para o emprego adequado do mapeamento de competências como ferramenta de gestão.

## **CASO 2: SABIN MEDICINA DIAGNÓSTICA**

**Estagiária Responsável: Jordana Viana**

### **Descrição do contexto em que a atividade foi realizada**

O Sabin, fundado em 1984 no Distrito Federal, é uma organização que fornece serviços no ramo de medicina diagnóstica, tais como exames diagnósticos por imagem, vacinação e análises clínicas em geral. Em virtude do processo de expansão da empresa, desde o ano de 2005, na ocasião de desenvolvimento do projeto, 2018, a empresa contava com uma rede de mais de 200 pontos de atendimento e um efetivo superior a 4.000 funcionários, sendo uma das maiores empresas do setor no Brasil.

### **Diagnóstico do campo e atividades desenvolvidas**

Com o propósito de auxiliar nas demandas da organização e desenvolver as atividades do estágio, foi solicitado pela empresa o apoio na revisão do processo seletivo para Supervisor *Trainee* de Unidade de Negócio, rotina de responsabilidade da área de Talentos Humanos.

Nesse sentido, inicialmente foi realizada uma coleta de informações e o levantamento de documentos com a finalidade de conhecer e analisar como se dava o referido processo de recrutamento e seleção na organização, considerando todas as etapas, as técnicas e os instrumentos utilizados. Além disso, pretendeu-se compreender o perfil do cargo do Supervisor de Unidade de Negócio a partir das atribuições previstas na descrição do cargo. Também ocorreu o mapeamento dos comportamentos de desempenho necessários ao ocupante da respectiva função.

A atividade de estágio pretendia alcançar, como resultados, a revisão de todo o Programa *Trainee* de Supervisor de Unidade, a partir da identificação das fragilidades e potencialidades estudadas na rotina, no intuito de refinar o processo já existente.

Todas as etapas em seus procedimentos, técnicas e análises comparativas foram estudadas nesta fase de diagnóstico, com a finalidade de se dimensionar as principais lacunas do processo a ser revisado.

Identificou-se de imediato a ausência de critérios comportamentais consistentes para a comparação equitativa entre os candidatos, no decorrer das etapas do processo. Foi executado o mapeamento das competências técnicas profissionais junto a um grupo de representantes do cargo, profissionais cuja trajetória contemplava destacada experiência e desempenho exemplar nas atribuições definidas para a função. Optou-se por tal procedimento, o mapeamento de competências, como importante suporte, pois, no desenho encontrado para a rotinas de recrutamento e seleção, os indicadores comportamentais não eram padronizados e davam margem a interpretações diversas por parte profissionais envolvidos no momento dos eventos de seleção.

Para essa atividade a técnica de entrevista de grupo focal foi escolhida. Foram convidados para a entrevista seis supervisores oriundos de unidades de negócio de dimensões distintas na empresa, definidas com estrutura de pequeno, médio, grande e mega porte. Na sequência ao mapeamento, as competências foram validadas por meio de questionário avaliou o grau de importância dos comportamentos de desempenho. A finalidade desta etapa foi a de confirmar a precisão das competências elaboradas na ocasião de realização do grupo focal.

Com base no mapeamento realizado, foram elaboradas propostas de roteiros para cada etapa do processo seletivo, com indicadores de avaliação específicos. Vale destacar que as etapas elaboradas foram implementações do processo já vigente sem que esse fosse desconsiderado, mas sim, revisado e incrementado.

Por fim, foi elaborado um documento final com sugestões voltadas para o desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção para o cargo de Supervisor de Unidade *Trainee*. O documento contemplou as etapas a serem desenvolvidas e os respectivos procedimentos.

## Resultados alcançados e encaminhamentos realizados

De posse das análises realizadas durante o projeto de estágio sobre o perfil do cargo (pré-requisitos e os comportamentos de desempenho necessários à função), e por meio do estudo sobre as atividades do processo seletivo vigente na ocasião, foram feitas propostas de melhorias a saber: a revisão do perfil do cargo, a padronização e a sistematização do processo seletivo para Supervisor *Trainee* de Unidade, incluindo indicadores comportamentais baseados nas competências mapeadas desde a fase do recrutamento, a revisão de todas as etapas de seleção com roteiros próprios e uma sistematização dos procedimentos para a devolutiva aos candidatos participantes do processo seletivo.

A padronização do processo seletivo foi elaborada e entregue uma proposta final de documento, o *Manual para o Programa Trainee de Supervisor de Unidade*. Tal documento descreve todo o programa e inclui: fluxograma para o processo, roteiros para o recrutamento e para cada fase da seleção, com indicadores de acompanhamento da performance do candidato (matriz de observação).

Assim, através do mapeamento das competências técnicas junto ao grupo de referência de supervisores de unidade foi possível a definição de indicadores comportamentais para as etapas. As competências elaboradas, são apresentadas abaixo no Quadro 1 – Competências Técnicas de Trainee de Supervisor de Unidade.

### Quadro 1 – Competências Técnicas de Trainee de Supervisor de Unidade Sabim

1. Atuar na gestão da unidade com resolutividade visando a satisfação do cliente interno e externo.
2. Interagir junto ao cliente e a áreas de interface com autonomia e em consonância com os resultados previstos para a unidade.
3. Gerir a unidade e a equipe se utilizando das premissas de análise de cenários internos e externos, a fim de alcançar os resultados do negócio.
4. Disseminar, continuamente, objetivos, metas e diretrizes junto à equipe de trabalho visando alcançar a estratégia.
5. Antecipar-se de forma proativa às necessidades da Unidade promovendo ações para atendê-las.

6. Gerir resultados da Unidade de Negócio com autoconfiança de modo a expressar credibilidade de gestão.
7. Atender o cliente da Unidade com discernimento sobre suas necessidades e de acordo com as premissas de humanização do Sabin.
8. Gerir os processos sob responsabilidade a partir do conhecimento dos fluxos de trabalho na Unidade em prol de um atendimento eficaz e de qualidade.
9. Comunicar-se com a equipe de trabalho de forma clara e precisa e em sintonia ao ambiente humanizado do Sabin.
10. Gerenciar os recursos sob responsabilidade priorizando otimizar resultados excelentes para o negócio.
11. Prospectar parcerias de valor para o negócio com e de acordo com as políticas comerciais vigentes no Sabin.

Foram elaborados pareceres técnicos e recomendações de instrumentos para a avaliação psicológica e comportamental referentes aos seguintes testes: Bateria de Avaliação Psicológica Informatizada, sendo indicado o Teste *HumanGuide* (2007) e o instrumento psicométrico, Teste Bateria Fatorial de Personalidade – BFP (2010). Tais testes foram sugeridos como adequados para o processo seletivo de candidatos ao cargo, frente ao perfil revisado no projeto.

De forma sumarizada, como propostas de melhorias, elencou-se as atividades a seguir para o refinamento do processo já existente:

- A definição de prazos e etapas para o processo de recrutamento. Condição inexistente na rotina atual;
- Revisão das etapas do processo seletivo e a inclusão dos indicadores comportamentais para avaliar o nível de desenvolvimento das competências elencadas para cada etapa, a fim de nortear de forma precisa o processo de seleção com base no perfil do cargo;
- A adoção de metodologias ágeis na etapa de dinâmica de grupo, uma sugestão foi o Mapa da Empatia, atividade prevista em design de produto e identificação de necessidades de clientes, em razão do relacionamento com o cliente

ter sido uma das atribuições previstas para o cargo. Essa técnica figura como uma prova situacional;

- A utilização das matrizes de observação criadas para cada etapa do processo seletivo, a fim de garantir a análise gradual dos resultados dos candidatos nas etapas e com base em indicadores pertinentes. Cada etapa recebeu uma matriz própria com indicadores distintos e baseados nas competências mapeadas;

- A utilização do parecer técnico feito pela estagiária com sugestões dos testes psicométricos a serem utilizados na etapa de assessment a fim de avaliar o potencial dos candidatos;

- A utilização do Formulário de Assessment na entrevista final com a equipe de Talentos Humanos que indicou uma síntese dos resultados de cada candidato nas etapas anteriores da seleção;

- A inserção de uma etapa de triagem e análise dos resultados por um comitê, formado pelos coordenadores de unidade de negócio e a equipe de Talentos Humanos;

- Utilização de uma matriz de feedback com os resultados consolidados de cada candidato, na etapa de devolutivas individuais para os participantes;

- Utilização das competências técnicas de Trainee mapeadas para a função.

## **CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A ATIVIDADE DE ESTÁGIO NO SABIN**

O projeto de estágio e as atividades realizadas ao longo de um semestre no Sabin Medicina Diagnóstica, proporcionou o aprendizado à estagiária sobre a aplicação de um procedimento técnico refinado, o mapeamento de competências destinadas a desenvolver uma posição estratégica nesta organização. A revisão de



um processo seletivo essencialmente voltado para o público interno da organização, permitiu o desenho de parâmetros mais claros tanto para a escolha como para o feedback aos candidatos nos procedimentos de devolutivas pós seleção.

O espaço e a liberdade para a atuação oferecido pela organização à estagiária foi fundamental para o sucesso do projeto.

### **CASO 3: HOSPITAL DA CRIANÇA DE BRASÍLIA JOSÉ ALENCAR – HCB**

**Estagiária Responsável: Maria Sousa**

#### **Descrição do contexto em que a atividade foi realizada**

O Hospital da Criança de Brasília José Alencar (HCB) foi inaugurado em 23 de novembro de 2011 com a finalidade de assistir à população de 29 dias a 18 anos de idade na atenção especializada de média e alta complexidade. O projeto do HCB surgiu a partir das necessidades e demandas dos médicos e dos pais das crianças portadoras de doenças oncohematológicas, que eram assistidas no Hospital de Base de Brasília. A reivindicação à sua época era a importância de um espaço público de tratamento e cuidado apropriado para as crianças, onde fosse possível o atendimento mais humanizado e integral. Em parceria com a Abrace e com a sociedade civil, foi possível construir o HCB, em um terreno cedido pela Secretaria de Saúde.

O foco do HCB é a assistência de média e alta complexidade à criança e ao adolescente, realizando diagnóstico, tratamento, seguimento, ensino e pesquisa. Dessa forma, por ser um hospital de especialidades (unidade de saúde de nível terciário), o HCB não tem emergência.

O HCB tem como missão assistir os seus pacientes com integralidade e resolutividade humanizada, promovendo ensino e pesquisa, bem como inovações no modelo de gestão. Tem como visão ser reconhecido, em 2030, nacional e internacionalmente como um centro de excelência em atenção pediátrica especializada e referência em ensino e pesquisa. Tem como valores a ética, o comprometimento, a competência técnica, a solidariedade, o trabalho em equipe e a humildade.

## **Fenômenos e demandas trabalhadas na organização**

O atendimento da Instituição HCB se deu em período da criação dos principais processos gestão de pessoas na organização. A demanda para as atividades de estágio foi o desenho de todas as rotinas, procedimentos e políticas para a implantação da avaliação de desempenho neste ambiente. Na fase diagnóstica, no momento de dimensionamento das rotinas para a criação do processo, uma necessidade da organização foi soberana, a de se definir critérios para a avaliação dos comportamentos de desempenho dos funcionários que fossem precisos, de modo a não ocorrerem riscos de falhas na implantação do processo e injustiças por imprecisão de critérios para a avaliação durante os ciclos da rotina, após a implantação.

## **Resultados alcançados e encaminhamentos realizados**

No desenvolvimento das atividades de estágio foi possível acessar e analisar documentação que amparou a proposição de processo, ferramentas e políticas para a gestão do desempenho na organização. Os documentos analisados foram: o manual de cargos, salários e carreiras, o organograma e informações sobre o funcionamento dos processos críticos das áreas institucionais, por fim, as competências essenciais, funcionais e gerenciais elaboradas pela área de recursos humanos do hospital.

O projeto contemplou o desenho e criação de processo de avaliação de desempenho na instituição; a revisão das competências elaboradas anteriormente pela equipe de recursos humanos a serem utilizadas no processo; instrumentos, fluxograma, formulários, políticas e procedimentos decorrentes; um projeto de treinamento para os gestores de equipe com a finalidade de facilitar a implementação do processo que envolveu os temas – o processo de avaliação de desempenho e técnicas de feedback.

O objetivo definido inicialmente – que foi a implantação do processo de avaliação de desempenho, foi contemplado. Dessa forma, os resultados alcançados como o projeto foram os seguintes: elaboração de Fluxograma do processo de avaliação de desempenho; a criação dos formulários avaliação e acompanhamento do desempenho; elaboração de *Manual de Políticas de Avaliação de Desempenho do*

*HCB*; criação de manual operacional destinado aos gestores da organização a fim de servir instrução técnica sobre todos os procedimentos e suporte na ocasião de avaliação de desempenho da equipe; peças a serem veiculadas na divulgação do processo; um cronograma junto aos gestores e ao efetivo do Hospital; Projeto de treinamento sobre o processo de avaliação de desempenho e em técnicas de feedback.

Como proposta para garantir a implantação do projeto e o desenvolvimento do processo de avaliação nesta organização sugeriu-se as ações abaixo indicadas:

- A execução das atividades planejadas neste projeto tais como, a comunicação sistematizada junto a líderes e junto ao efetivo total da Instituição sobre o processo, as políticas derivadas, o cronograma e metodologia de avaliação, o treinamento dos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho e em técnicas de feedback;

- A análise do desempenho a partir da definição, monitoramento e avaliação de metas será um complemento natural no processo porque integra a análise do comportamento à análise do alcance de objetivos previamente estabelecidos que poderá chegar ao nível de equipes e individual;

- Após o primeiro ciclo de avaliação sugeriu-se uma verificação por amostragem da precisão das competências elaboradas por dimensão especializada a fim de se realizarem revisões pertinentes.

As competências técnicas profissionais e liderança da organização foram mapeadas e ou revisadas com a finalidade de se prestarem à avaliação do desempenho de profissionais lotados nos mais diversos cargos e funções do Hospital. São apresentadas a seguir as 7 dimensões ou segmentos do modelo proposto para o mapeamento, criado especialmente para o *HCB* e na seqüência, no Quadro 2 um exemplo de lista de Competências Técnicas Profissionais do Segmento Assistencial Superior:

Segmento 1 – Competências Gerenciais

Segmento 2 - Competências Técnicas – Assistencial Superior

Segmento 3 Competências Técnicas – Assistencial Médio

Segmento 4 Competências Técnicas – Administrativo Analista

Segmento 5 Competências Técnicas – Administrativo Atendimento

Segmento 6 Competências Técnicas – Administrativo Apoio Operacional

Segmento 7 Competências Técnicas – Ensino e Pesquisa

#### **Quadro 2 - Competências Técnicas Profissionais do Segmento Assistencial Superior**

1. RESOLUTIVIDADE: Atuar com resolutividade visando a solução de problemas inerentes ao atendimento assistencial.
2. COMUNICAÇÃO PRECISA: Comunicar-se de forma clara e precisa, utilizando-se de linguagem adequada ao público alvo
3. INTEGRAÇÃO DE INFORMAÇÕES: Registrar dados sob sua responsabilidade e compartilhar com a equipe de interface, a fim de garantir a eficácia na entrega do serviço.
4. PONTUALIDADE: Atuar com proatividade em consonância aos prazos e tempos previstos no atendimento visando cooperação
5. CONFORMIDADE: Realizar procedimentos diagnósticos com precisão e em conformidade com protocolos, quando aplicáveis
6. AUTOGESTÃO E MELHORIAS: Atuar no dia a dia com capacidade de autogestão, na execução dos processos, visando compartilhar com a equipe melhorias nos processos de trabalho.
7. PLANEJAMENTO: Planejar as atividades no dia a dia, utilizando-se da visão sistêmica do trabalho assistencial, para garantir o atendimento integral ao usuário.
8. COMUNICAÇÃO PRECISA: Redigir documentos técnicos e da rotina, com precisão a fim de atender a legislação pertinente. (
9. FLEXIBILIDADE: Atuar no trabalho em equipe com flexibilidade buscando adaptar-se às necessidades no setor e um ambiente relacional positivo
10. SOLUÇÃO DE PROBLEMAS: no dia a dia com iniciativa visando a solução efetiva de intercorrências.

### **Considerações gerais sobre a atividade de estágio no Hospital da Criança de Brasília**

Por meio deste trabalho foi possível para a estagiária envolvida, conhecer o funcionamento do Hospital da Criança de Brasília, cuja proposta de trabalho

contempla uma finalidade assistencial em termos assistenciais de grande importância. Foi possível ter uma visão mais aprofundada do processo de avaliação de desempenho, desde seu planejamento até a sua implantação.

Além disso, compreender como são organizados os setores de um hospital e como cada profissional influencia na prática de todos estes setores, havendo uma interdependência ou responsabilidades compartilhadas. Foi importante observar o peso de critérios bem definidos e modelados de forma técnica a fim de se garantir a redução da subjetividade nos processos de avaliação do desempenho nas organizações de trabalho. Nesse sentido, a validade da técnica de mapeamento de competências aplicada aos processos de avaliação do desempenho humano.

## REFERÊNCIAS

Bohlander, G., Sherman, A. & Snell, S. A. (2010). *Administração de recursos humanos*, 14ª ed. Ed Cengage Learning.

Brandão, H. P.; Guimaraes, T. de A. (2001) Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista Administração Empresarial*. São Paulo, 41, 1.

Brandão, H. P. (2017). *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas* (2ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.

Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 159-194). Oxford University Press.

Carbone, P. P. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro. Editora FGV.

Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., Vilhena, R. M. P. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

De Ré, C. A., & De Ré, M. A. (2010). *Processos do sistema de gestão de pessoas*. Bitencourt, Cláudia. Cristina. (org), Gestão contemporânea de pessoas, 79-100.

Dutra, J. S.; Hipólito, J. A. M.; Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista Administração*.

Freitas, I. A. & Brandão, H. P. (2006). Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: Jairo Eduardo Borges-Andrade, Gardênia Abbad e Luciana Mourão (org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, p. 97-113.

Peixoto, A., & Caetano, A. (2013). Avaliação de desempenho. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e a organização: Atuações a partir da psicologia* (528-554). Porto Alegre: Artmed.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.

Zanelli, J. C., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C. R. (2014). Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. Em Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (549-582). São Paulo: Artmed.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac.

# ELABORAÇÃO DE AÇÕES EDUCACIONAIS EM AMBIENTES CORPORATIVOS

Janice Pereira  
Jales Barreto  
Felipe Soares Camargo da Silva  
Maria Alice Monteiro  
Ana Rita Dutra  
Gabriella Lima  
Maria Tatiane Lopes  
Nathália Lima  
Thiago Luiz Oliveira Silva de Araújo  
Fabiana Queiroga

## 1 INTRODUÇÃO

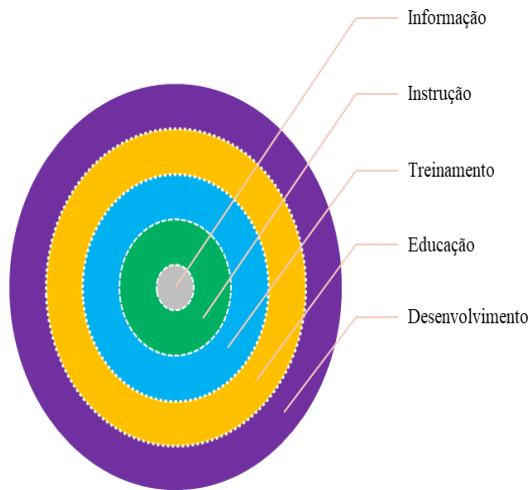
A gestão do conhecimento é uma ferramenta central no processo educacional tendo em vista seu potencial na otimização do tempo, do espaço e os recursos nos ambientes corporativos. Os programas de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoal (TD&E) e de formação e qualificação profissional em ambiente aberto podem contribuir de forma expressiva para apoiar a gestão do conhecimento no contexto organizacional.

De acordo com registro na literatura, a expressão treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) surgiu da expressão desenvolvimento de recursos humanos proposta por Nadler (1984) que originalmente contempla os três grandes conceitos: treinamento, desenvolvimento e educação (Vargas & Abbad, 2006). Entretanto, a expressão *desenvolvimento de recursos humanos* passou a ser usada por diferentes pessoas e com diferentes significados, mas sem levar em consideração a intenção original composta pelos três conceitos.

A diferença mais marcante entre os conceitos de TD&E refere-se ao fato de que *programas de desenvolvimento* são planejados e direcionados para o crescimento pessoal do empregado, sem manter relações estritas com trabalho específico. Por outro lado, quando se fala em *educação* o que está sendo referido são as oportunidades oferecidas pela organização ao indivíduo, visando prepará-lo para ocupar cargos diferentes em um outro momento dentro da mesma organização ao passo que o *treinamento* prepara o indivíduo para melhorar o desempenho no cargo atual (Abbad & Borges-Andrade, 2004; Nadler, 1984; Sallorenzo, 2000).

Os conceitos de *informação* e *instrução* também podem ser considerados formas de indução de aprendizagem. No primeiro caso, a informação pode ser definida como módulos ou unidades de conteúdos (disponibilizados em portais corporativos, links e bibliotecas virtuais, por exemplo), enquanto que a *instrução* define-se como uma estruturação mais simples de ações instrucionais (Vargas & Abbad, 2006). A relação entre esses conceitos pode ser ilustrada na Figura 1 apresentada a seguir.

**Figura 1. Relação entre os conceitos de TD&E. Adaptado de Zerbini & Abbad (2010)**

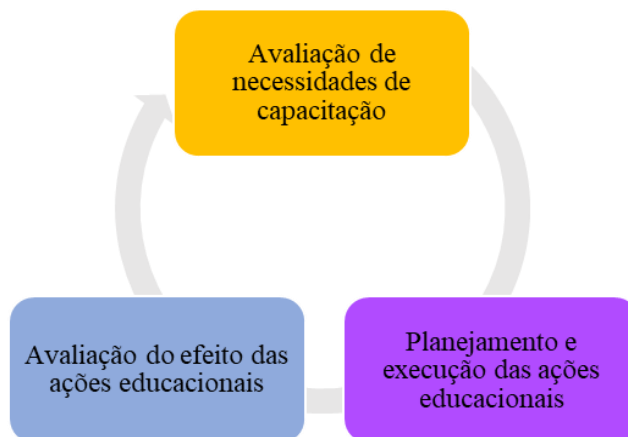


As linhas tracejadas sinalizam que são tênues as fronteiras entre os conceitos das diferentes ações organizacionais existentes (Zerbini & Abbad, 2010). Quanto aos



elementos que compõem o sistema de ações educacionais, estão: a avaliação de necessidades de treinamento (ou capacitação), planejamento e execução de treinamento e avaliação de treinamento, sendo que esses mantêm entre si trocas constantes de informações e resultados, conforme representado na Figura 2.

**Figura 2. Elementos que compõe a tecnologia instrucional.**



Adaptado de Borges-Andrade (2006).

Considerando as premissas tratadas nessa introdução, o objetivo do presente capítulo é apresentar um caso do Cenfor Psicologia em que foram realizadas ações de capacitação voltadas para os trabalhadores do Distrito Federal em dois momentos. O atendimento visou apoiar a Secretaria Adjunta do Trabalho do Distrito Federal – SEATRAB em suas Agências especializadas, com o desenvolvimento de atividades definidas por Lei, e que visam ampliar as oportunidades de empregabilidade dos cidadãos do Distrito Federal por meio do treinamento para a recolocação no mercado.

## **CASO 1: SECRETARIA ADJUNTA DO TRABALHO DO DISTRITO FEDERAL – SEATRAB**

**Estagiárias Responsáveis no momento 1:** Felipe Soares Camargo da Silva, Maria Alice Monteiro

**Estagiárias Responsáveis no momento 2:** Ana Rita Dutra, Gabriella Lima, Maria Tatiane Lopes, Nathália Lima, Thiago Luiz

## **Descrição do contexto em que a atividade foi realizada**

A Secretaria do Trabalho – SETRAB atua nas seguintes áreas de Atendimento ao cidadão: (1) Sistema público de emprego; (2) qualificação social e profissional: formação, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional para os beneficiários dos programas sociais e grupos sociais vulneráveis; (3) financiamento para pequenos empreendimentos urbanos e rurais; (4) apoio a iniciativas de micro e pequenos empreendedores individuais ou organizados, em associações e cooperativas; (5) ações para os setores da economia solidária, com vistas à geração de trabalho e renda; (6) acompanhamento sistemático do mercado de trabalho no Distrito Federal, além da busca as condições de trabalho decente para a população.

A SETRAB está subdividida em Subsecretaria de Microcrédito e Empreendedorismo; Subsecretaria de Atendimento ao Trabalhador e Empregador; Subsecretaria de Integração das Ações Sociais (Fábrica Social) e Unidade do Observatório do Trabalho.

O SINE – Sistema Nacional de Emprego, (Agência do Trabalhador) foi instituído pelo Decreto n.º 76.403, de 08.10.75 e tem como Coordenador e Supervisor o Ministério do Trabalho, por intermédio da Secretaria de Políticas de Emprego e Salário. Sua criação fundamenta-se na Convenção n.º 88 da Organização Internacional do Trabalho – OIT, que trata da organização do Serviço Público de Emprego, ratificada pelo Brasil. A principal finalidade do SINE, na época de sua criação, era promover a intermediação de mão-de-obra, implantando serviços e agências de colocação em todo o País (postos de atendimento). Além disso, previa o desenvolvimento de uma série de ações relacionadas a essa finalidade principal: organizar um sistema de informações sobre o mercado de trabalho, identificar o trabalhador por meio da Carteira de Trabalho e Previdência Social e fornecer subsídios ao sistema educacional e de formação de mão-de-obra para a elaboração de suas programações.

## **Diagnóstico do campo e atividades desenvolvidas**

Em coleta de informações inicial e antes da realização das oficinas nas agências do trabalhador, foram realizadas quatro visitas à SETRAB, nas quais foram

levantadas informações, com o intuito de contemplar os objetivos previstos no plano / projeto de estágio. As informações coletadas indicaram dificuldades por parte da Agência, na captação de trabalhadores no mercado, a despeito da grande procura pelas agências, por parte das organizações DF para a divulgação das suas vagas. Os motivos se concentravam na variedade de empregadores, segmentos, portes e estruturas e do nível de exigência dos perfis para a ocupação das vagas ofertadas por essas empresas. Dentre as dificuldades apontadas pelos agentes de atendimento ao cidadão, estavam o despreparo dos trabalhadores durante as entrevistas de emprego, as dificuldades em elaborar currículos, em comprovar experiências, em apresentar o seu potencial e habilidades adquiridas em atividades profissionais anteriores.

A Secretaria de Atendimento ao Trabalhador e Empregador dispunha na ocasião de realização do estágio, de dezessete equipamentos (agências) espalhados pelo Distrito Federal e uma ATA – Agência do Trabalhador Autônomo, além de outros serviços. Uma estrutura foi idealizada para o atendimento voltado ao fomento do emprego, o Núcleo de Orientação ao Trabalhador e Empregador (NOTE), que foi idealizado na ocasião de criação do projeto, como uma Agência-modelo, que tinha como objetivo formalizar os atendimentos e priorizar a humanização na relação da SETRAB com as duas partes, empregador e trabalhador. Entretanto, ao longo do seu desenvolvimento, o NOTE tornou-se um outro projeto independente, que tem como finalidade principal criar ações que insiram o trabalhador no mercado de trabalho. Por isso prioriza ações que visam aumentar as chances de inserção do trabalhador desempregado no mercado de trabalho.

Nesse contexto, o Núcleo de Orientação ao Trabalhador e Empregador apresentou como demanda para as atividades de estágio dos dois momentos (semestres distintos), o apoio em projetos de capacitação voltados para o trabalhador com a finalidade de fornecer aos profissionais informações e habilidades de autoconhecimento profissional, capazes de facilitar a sua recolocação no mercado de trabalho.

As atividades de capacitação idealizadas para o projeto de estágio em momentos, foram formalizadas por meio de projeto de treinamento que recebeu o título *Oficina de Inserção no Mercado de Trabalho*. A seguir serão descritos os encontros

ocorridos na Secretaria e as atividades desenvolvidas em cada uma das oficinas, realizadas nas Agências do Trabalhador das cinco Regiões Administrativas do Distrito Federal e seus eventuais desdobramentos.

## **Realização das Oficinas de Inserção no Mercado de Trabalho**

O projeto de treinamento para as *Oficinas de Inserção no Mercado de Trabalho* previu 3 módulos com o tempo de 1 hora de duração, cada. Os conteúdos foram elaborados com a finalidade de alcançar os trabalhadores com atividades de instrução e treinamento para o desenvolvimento de habilidades capazes de instrumentalizar tais profissionais na busca do emprego, na apresentação da sua experiência de forma escrita e por meio da sua própria comunicação. Por fim em aspectos de autoconhecimento pessoal e profissional.

As planejamento instrucional módulo o das Oficinas de previu p

Módulo I: Apresentação Pessoal e Boas Práticas no Ambiente de Trabalho

Módulo II: Entrevista Comportamental e Como Fazer um Currículo.

Módulo III: Orientação Profissional para Carreira.

Para a realização das oficinas foi necessário uma metodologia de foram captadas 37 pessoas, dentre trabalhadores e servidores das Agências do Trabalhador das cinco Regiões Administrativas envolvidas, conforme explicitado no item Coleta de dados na Organização. No dia previsto para as oficinas, os participantes foram captados pelo psicólogo do NOTE e pelos coordenadores das agências, enquanto se encontravam nas agências selecionadas em busca de informações, para confecção de carteira de trabalho, solicitação de seguro desemprego, ou em busca de outros serviços prestados pelas agências. Servidores e gerentes também foram convidados a participar das oficinas, alguns aderindo ao treinamento.

## **Descrição da Execução das Oficinas de Orientação ao Trabalhador**

As agências foram selecionadas pelo psicólogo responsável pelo NOTE, de acordo com as demandas de cada uma das unidades. Foram realizadas seis oficinas,

nas cinco Regiões Administrativas do DF anteriormente citadas. O próprio psicólogo do NOTE entrou em contato com a coordenação de cada agência, e cada unidade se incumbiu da divulgação do evento. Os participantes se encontravam nas agências escolhidas e foram convidados pelo psicólogo, pelos coordenadores e/ou pelos estagiários a participarem da oficina.

No primeiro dia de execução do projeto, 30 de maio, a oficina realizada na Agência do Trabalhador de Taguatinga Centro contou com a participação de seis trabalhadores. Durante cerca de duas horas, os estagiários discorreram sobre os assuntos organizados nos slides, divididos em dois módulos. O conteúdo das oficinas se encontra pormenorizado no ANEXO C e os slides, no ANEXO D.

No primeiro módulo foram abordados assuntos relacionados à entrevista de emprego: como buscar trabalho, cuidados com higiene, postura, como se portar antes, durante e depois de uma entrevista, diferenciais do trabalhador e entrevista comportamental. No segundo módulo foram abordados assuntos relacionados elaboração de currículos (itens obrigatórios e o que evitar e itens que podem contribuir para tornar um currículo mais atraente e elaboração de objetivos) dicas de como se portar na empresa, depois de contratado: boas maneiras e atitudes do bom profissional; uso do tempo, dicas de convivência comunicação. A oficina teve início às 10h. Ao longo da exposição, os estagiários contaram com a participação dos trabalhadores presentes, que compartilharam suas experiências relacionadas aos assuntos comentados durante a oficina. Ao final, os trabalhadores participantes foram convidados a preencher a avaliação de reação (ANEXO E), cujos resultados estão dispostos na no *Gráfico 1*. Alguns participantes deixaram de responder avaliação por terem saído antes do término da oficina.

A segunda oficina, foi realizada no dia 6 de junho, na Agência do Trabalhador do Riacho Fundo. Do encontro, que durou cerca de 1h45min, participaram dois trabalhadores. Dessa vez, o conteúdo dos slides foi enxugado. Os temas foram mantidos, mas reorganizados e apresentados em módulo único, com vistas a reduzir o tempo da exposição. A oficina teve início às 10h15min. Durante esse tempo, os estagiários contaram com a participação dos trabalhadores presentes, que compartilharam suas experiências relacionadas aos assuntos abordados durante a

oficina. Ao final, os trabalhadores participantes foram convidados a responder a uma pesquisa de satisfação, cujos resultados estão dispostos no *Gráfico 1*.

No dia 7 de junho, às 9h45, foi realizada a terceira oficina, na Agência do Trabalhador do Setor P Sul de Ceilândia. Desse encontro, participaram quatro trabalhadores, que, ao longo de 1h45min compartilharam entre si e com os estagiários, experiências relacionadas aos assuntos abordados durante a oficina. Ao final, os trabalhadores participantes foram convidados a responder a avaliação de reação, cujos resultados estão dispostos no *Gráfico 1*.

O quarto encontro foi realizado no dia 13 de junho, na Agência do Trabalhador do Plano Piloto. Nessa ocasião, houve dois encontros: um, de 30 minutos, do qual participaram 13 trabalhadores e a professora orientadora. Foi necessário que os estagiários reduzissem o tempo de exposição, pois os participantes aguardavam por entrevista marcada para as 10h. Ao longo de 30min, os candidatos compartilharam entre si e com os estagiários, experiências relacionadas aos assuntos abordados durante a oficina. Às 10h30, teve início uma segunda rodada de exposição, para dois trabalhadores. Nas duas rodadas, os participantes compartilharam entre si e com os estagiários, experiências relacionadas aos assuntos abordados durante a oficina. Ao final, os trabalhadores participantes das duas rodadas foram convidados a responder a avaliação de reação, cujos resultados estão dispostos no *Gráfico 1*.

A quinta oficina, no dia 14 de junho, às 9h45, foi realizada a oficina na Agência do Trabalhador de Ceilândia, nos mesmos moldes das oficinas de Taguatinga, Riacho Fundo, e Setor P Sul – em módulo único e abordando todos os temas propostos originalmente para os encontros, conforme o descrito na oficina de Taguatinga. Desse encontro, participaram cinco trabalhadores que, ao longo de 1h50min compartilharam entre si e com os estagiários, experiências relacionadas aos assuntos abordados durante a oficina. Ao final, os trabalhadores participantes foram convidados a responder a uma pesquisa de satisfação, cujos resultados estão dispostos no *Gráfico 1*.

No dia 20 de junho, às 10h, foi realizada a oficina na Agência do Trabalhador da Vila Estrutural, nos mesmos moldes das oficinas de Taguatinga, Riacho Fundo, e

Setor P Sul – em módulo único e abordando todos os temas propostos originalmente para os encontros, conforme descrito na oficina de Taguatinga. Desse encontro, participaram sete trabalhadores que, ao longo de 1h50min, compartilharam entre si e com os estagiários, experiências relacionadas aos assuntos abordados durante a oficina. Ao final, os trabalhadores participantes foram convidados a responder a uma pesquisa de satisfação, cujos resultados estão dispostos no *Gráfico 1*.

Considerações gerais sobre a atividade de estágio na SETRAB

## **CASO 2: ESSENCIAL FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO**

**Estagiário Responsável:** Jales Silva Barreto

### **Descrição do contexto em que a atividade foi realizada<sup>2</sup>**

Em 2003 a Essencial Farmácia de Manipulação inaugurou sua primeira loja em Taguatinga e em 2007 expandiu as atividades para o Plano Piloto, com a abertura da filial na 406 Sul. Em 2011, a Essencial ganhou reforço com a inauguração da Super Loja Taguatinga. Em agosto de 2016, nasceu mais uma filial, instalada em um dos maiores centros clínicos de Brasília, no Setor Hospitalar Sul. Dirigida por 4 proprietários de grau de parentesco próximo, a farmácia se divide em 4 grandes áreas chefiadas por eles: comercial, administrativa, marketing e produção. Na época da realização do estágio contava com um número total aproximado de 140 funcionários, sendo 15 destes farmacêuticos e uma psicóloga que atuou como preceptora e figura como única profissional direcionada para atividades de desenvolvimento de pessoas.

A área de área de Gestão de Pessoas nesta organização apresenta processos relativos aos subsistemas de gestão de recursos humanos parcialmente desenvolvidos. É responsável pelo processo de Recrutamento e Seleção - R&S, pela integração de novos colaboradores, pelas atividades de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, especialmente um tipo ação que é contínua neste ambiente, a partir da admissão de um novo colaborador, que é treinamento denominado de Compromisso com a Empresa. Além de outras iniciativas de

---

<sup>2</sup> Descrição realizada no Capítulo 2 referente ao mesmo campo de estágio

capacitação direcionadas ao treino de atitudes e voltadas à socialização no ambiente de trabalho.

A Essencial Farmácia de Manipulação é um dos campos de estágio em POT mais antigos do Cenfor. Por isso, várias experiências de estágio já foram realizadas. Aqui será descrita uma terceira experiência conduzida semestre subsequente às experiências relatadas no Capítulo 2.

## **Diagnóstico do campo e atividades desenvolvidas**

A demanda que chegou até o supervisor do Cenfor indicava a necessidade de uma intervenção junto à equipe de líderes, o desenvolvimento e execução de um projeto de treinamento gerencial, tendo como ênfase o comportamento do líder frente às pessoas sob sua responsabilidade.

Inicialmente, com a finalidade de apoiar um diagnóstico, foi realizada uma coleta de informações sobre a finalidade, missão, visão de futuro e valores organizacionais da Farmácia. Outros aspectos foram levantados, acerca da estrutura e maturidade da área de gestão de pessoas, e o histórico de programas desenvolvidos com as lideranças na empresa. Na sequência, foram feitas visitas técnicas aos setores da organização, que se prestaram a observações sobre o comportamento no trabalho, guiadas pelo documento de descrição dos cargos dos líderes intermediários (Gerentes, Sub-gerentes, Supervisores, Farmacêuticos), uma vez que a diretoria é enquadrada como alta liderança nesta estrutura. Nessa etapa, foram também realizadas entrevistas com os profissionais elegíveis ao treinamento, para compreender a dimensão das atividades, considerando o modelo de negócios gerido pela Farmácia, além disso, tratar a sua percepção de papel a ser desempenhado como gestor de pessoas e processos.

Todas as informações foram utilizadas para o planejamento das atividades de estágio. Foram elaborados um projeto de trabalho e o respectivo cronograma de execução, de forma que o estagiário tivesse a gestão e o controle do seu trabalho e reportar à preceptora, conforme demanda.

Na sequência, optou-se pelo mapeamento e a descrição das competências de liderança (gerenciais) necessárias ao bom desempenho dos profissionais que ocupam



a posição de liderança intermediária na empresa. A compreensão dos conceitos básicos de gestão por competências serviu para a realização do mapeamento e a elaboração das Competências dos Líderes de Média Liderança da Farmácia Essencial. A atividade de mapeamento se deu por meio da realização de um de grupo focal com a representação de líderes de todos os setores. O resultado exposto abaixo, contemplou o mapeamento de 14 competências:

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS - FARMÁCIA ESSENCIAL (FUNÇÃO MÉDIA LIDERANÇA)
1. Tomar decisões sobre pessoas de forma equitativa visando promover relação de confiança junto à equipe;
2. Atuar como líder com atitude de compromisso junto às partes de interface na gestão (o colaborador, o cliente, o prescritor e, outros setores);
3. Responsabilizar-se pelas entregas da área sobre responsabilidade visando alcançar com qualidade os objetivos previstos;
4. Gerir a equipe e processos, em conformidade aos padrões de Ética previstos na Farmácia Essencial;
5. Orientar o desempenho da equipe por meio de suporte em recursos e em termos pessoais;
6. Agir no dia a dia com atitudes positivas visando influenciar a equipe com o exemplo;
7. Ser capaz de atuar na rotina identificando não conformidades de forma proativa, visando identificar problemas e/ou propor soluções;
8. Atuar como líder com a capacidade de ouvir, a fim de mediar expectativas entre organização e colaborador;
9. Gerir a área sobre responsabilidade de forma organizada em prol de prioridades necessárias ao alcance dos objetivos;
10. Ser capaz de discernir as necessidades de desenvolvimento técnico da equipe de modo a solucionar com precisão, demandas recorrentes na área;
11. Atuar na rotina e área de interfaces de forma cooperativa visando resolutividade na ação.
12. Comunicar continuamente a equipe sobre as demandas de resultados por meio do feedback e em consonância com as metas da área;
13. Ser capaz de delegar atividades para a equipe discernindo os potenciais e demandas de desenvolvimento das pessoas sobre responsabilidade;
14. Comunicar continuamente a equipe sobre objetivos, metas e premissas estratégicas visando o alcance dos resultados do negócio.

Na sequência as competências foram utilizadas em instrumento de levantamento de necessidades de treinamento. Os líderes se auto avaliaram quanto à sua percepção de desenvolvimento em cada competência, seguida da validação dos seus líderes, a diretoria.

Resultados de atividades de estágios realizadas em períodos anteriores foram insumos igualmente acessados como informações para o diagnóstico de necessidades de treinamento. Nessas atividades resultados advindos da aplicação de Escala de Comprometimento Organizacional, bem como os indicadores da avaliação de reação de um treinamento sobre empatia, apresentaram outros fatores relacionados a carências de desenvolvimento, a saber: dificuldades de comunicação entre líderes e equipes, níveis baixos de envolvimento com projetos organizacionais por parte dos profissionais lotados nos cargos gerenciais, a insatisfação dos colaboradores com o relacionamento interpessoal e o tratamento oferecido pelos líderes aos subordinados e, um comportamento recorrente de falta da continuidade nas iniciativas voltadas para melhorias em processos.

De posse das informações da organização, das competências mapeadas a serem desenvolvidas nesta equipe e dos resultados das intervenções anteriores na

organização, o estagiário elaborou um projeto de treinamento voltado para os líderes da Farmácia Essencial, com ênfase em gestão de pessoas.

O projeto intitulado **“Princípios de Liderança e Engajamento de Equipe”** foi desenhado para contemplar 03 (três) módulos, com carga horária de 04 horas, totalizando 12 horas de treinamento.

Vale salientar que este projeto teve como premissa o desenvolvimento da liderança da organização com foco nas suas habilidades para liderar pessoas, a fim de capacitar o líder desenvolver as suas próprias equipes. A proposta de Projeto foi apresentada e validada junto à alta liderança da organização, que aprovou a execução da atividade na empresa.

O projeto foi elaborado com os seguintes itens de estrutura: justificativa, objetivos de aprendizagem geral e específicos, definição do público-alvo, conteúdo temático dos 03 (três) módulos e metodologia para a aplicação e para a avaliação do treinamento:

## **Princípios de Liderança e Engajamento de Equipe**

### **Justificativa**

A Farmácia Essencial ao longo dos anos vem passando por um processo de expansão no mercado, resultando a abertura de outras unidades de negócios no Distrito Federal. Isto repercutiu em um incremento do número do efetivo e também da complexidade para a projeção dos resultados necessários à competitividade no mercado por meio das pessoas.

Os resultados de diagnóstico junto à equipe de líderes, Escala de Comprometimento Organizacional, bem como os resultados da avaliação do treinamento em empatia, atividade realizada no ambiente da empresa, indicaram carências de desenvolvimento dos líderes ligadas à gestão de pessoas.

As competências mapeadas na Farmácia Essencial serviram de parâmetro para o levantamento das necessidades de treinamento desta equipe. Este

levantamento indicou baixo desenvolvimento nas competências 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 13 e 14.

## **Objetivos**

### **Geral**

Elaborar e executar programa de treinamento em liderança voltado para o desenvolvimento de *soft skills* essenciais à atuação dos líderes da Farmácia Essencial frente às equipes de trabalho, bem como para o fortalecimento da ação e imagem da liderança intermediária na empresa.

### **Específicos**

Neste contexto espera-se que ao final do treinamento os líderes consigam apresentar desenvolvimento nas seguintes competências:

- Gerir a área sob responsabilidade de forma organizada em prol de prioridades necessárias ao alcance dos objetivos;
- Ser capaz de discernir as necessidades de desenvolvimento técnico da equipe de modo a solucionar com precisão demandas recorrentes na área;
- Ser capaz de delegar atividades para a equipe discernindo os potenciais e demandas de desenvolvimento das pessoas sobre responsabilidade;
- Resolver problemas inerentes a rotina visando antecipar-se a situações de crise;
- Comunicar continuamente a equipe sobre objetivos, metas e premissas estratégicas visando o alcance dos resultados do negócio.

### **Público-alvo**

O público a ser contemplado no projeto de treinamento serão os 18 gestores da liderança intermediária alocados nos seguintes cargos: Gerentes e Farmacêuticos dos setores: Comercial, Administrativo, Produção e Marketing.

### **Módulos e Temas**

### **Módulo I: Liderança & Auto-gestão (4h)**

- A Liderança ao longo do tempo – Filosofia e estratégias para liderar na Essencial;

- Liderança e autogestão;
- Gestão e mediação de conflitos nas equipes de trabalho.

### **Módulo II: Relacionamento Interpessoal e Comunicação (4h)**

- Comunicação interpessoal;
- Comunicação Não Violenta;
- Comunicação do Negócio;
- Feedback: Conceito e ferramenta para a aplicação prática do feedback

### **Módulo III: Gestão de Equipe (4h)**

- 4 Pilares da Gestão do Tempo (Passo a Passo)
- Delegação: Delegação de Tarefas, Empoderamento e Engajamento

### **Procedimentos**

Os procedimentos utilizados para a aplicação deste Projeto de Treinamento deverão contemplar atividades, recursos e ferramentas conforme segue:

- Utilização de vídeos relacionados aos temas e módulos;
- Aplicação de testes e escalas de avaliação;
- Dinâmicas e atividades em grupos voltadas para o desenvolvimento das atividades previstas;
- Exercícios a serem resolvidos fora das aulas com a finalidade de assimilação dos temas vistos.

### **Avaliação**

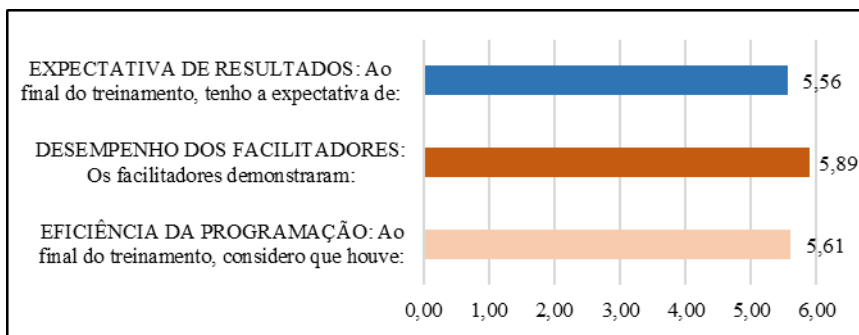
Ao final do treinamento, será realizada a Avaliação de Reação com vistas a captar a percepção dos participantes sobre o programa e nortear a elaboração de próximos treinamentos.

Com todos os dados do treinamento ministrado elaborar relatório técnico apresentando para a organização os resultados provenientes do referido projeto de treinamento aplicado junto a liderança intermediária.

### **A aplicação do Projeto de Princípios de Liderança e Engajamento de Equipe**

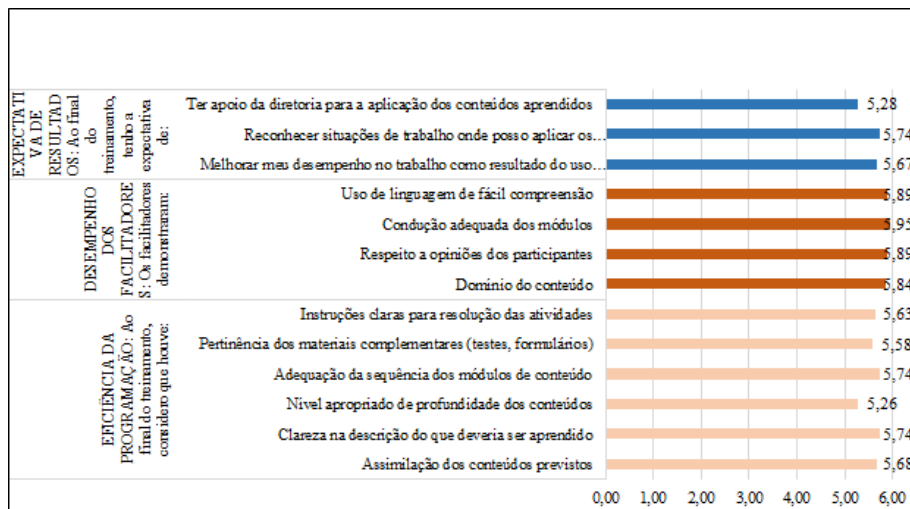
O treinamento foi executado pelo estagiário e ao final do último módulo do programa foi realizada a avaliação de reação, composta por três eixos principais: Expectativas de resultados, Desempenho dos facilitadores e Eficiência da programação. O objetivo desta avaliação era verificar a percepção dos participantes sobre todo o treinamento ministrado ao longo dos módulos apresentados. Abaixo segue o gráfico com a média dos eixos principais da avaliação. As respostas apresentadas pelos líderes, demonstraram o quanto estavam engajados, neste processo de desenvolvimento e, demonstrando um ótimo aproveitamento em todo o processo de treinamento.

**Gráfico 1: Apresentação dos Resultados da Avaliação de Reação de acordo com os eixos principais**



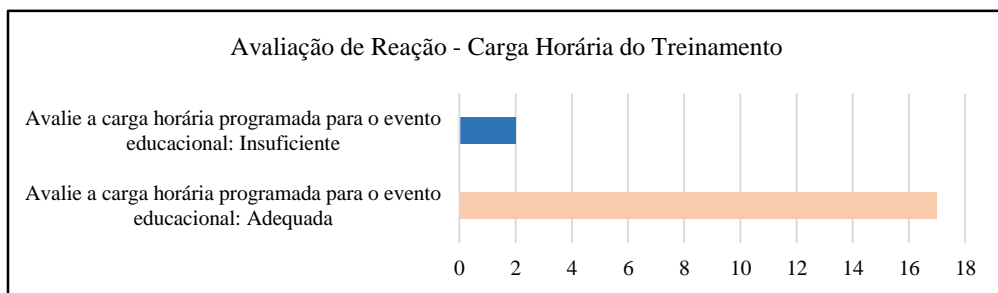
A seguir, cada item acerca de expectativas de resultados foi mensurado e apresentado abaixo no Gráfico 2.

**Gráfico 2: Resultados da Avaliação de Reação de acordo com os itens apresentados no Treinamento**



O dimensionamento da carga horária foi avaliado e é destacado no Gráfico 3.

**Gráfico 3: Resultados da avaliação da carga horária total do treinamento**



## Considerações finais sobre a atividade de estágio na Essencial Farmácia de Manipulação

Algumas proposições e encaminhamentos foram dados à organização, na ocasião de apresentação dos resultados da intervenção e entrega do relatório executivo das atividades de estágio e são apresentadas abaixo:

- Como uma premissa importante com vistas ao desenvolvimento contínuo dos profissionais alocados em cargos de liderança na empresa, propõe-se a elaboração de um Programa de Desenvolvimento de Lideranças – Farmácia Essencial. Tal programa deverá contemplar políticas e procedimentos mínimos e necessários para este tipo de intervenção. Também se prestará a padronizar regras para diagnóstico da prontidão técnica e comportamental dos líderes Essencial, além das ações e metodologias de avaliação e controle;
- A área de Gestão de Pessoas e a Alta Liderança, Diretores da Essencial, deverão ser responsáveis pela elaboração pelo PDI – Plano de Desenvolvimento Individual de cada um dos líderes. Plano este a ser construído com base no material já entregue e corroborado com o que se fizer necessário, de forma a contemplar um processo de desenvolvimento para o atingimento de metas que contribuam para o crescimento do colaborador e, da organização. Este plano deverá ser renovado e avaliado anualmente, de forma a verificar o desenvolvimento da liderança.
- Realização de levantamento de necessidades de treinamento de forma sistemática, para ampliação deste projeto, em um programa de treinamento, uma vez que os módulos apresentados foram com temas introdutórios. A importância, se possível, de se regular durante o ano e esquematizando com etapas e objetivos definidos, que englobam principalmente as demandas que competem aos líderes, buscando um aprofundamento teórico de alguns dos temas já trabalhados nesses treinamentos.

- Que a Diretoria, em conjunto com a área de Gestão de Pessoas, orientem os líderes para colocarem em prática as competências, por eles (líderes) mapeadas, e que servem como parâmetro para o desenvolvimento de todas as suas atividades no dia a dia da organização.
- Aplicar uma avaliação de impacto num prazo de 03 meses, verificando se os conteúdos aplicados no treinamento geraram alguma modificação na execução das atividades dos líderes e, o nível de mudança proporcionado.
- Aos Diretores da Farmácia, juntamente com a área de Gestão de Pessoas, devem acompanhar os trabalhos desenvolvidos, pelos líderes, ao longo do ano, com o objetivo de verificar alinhamentos necessários ao desenvolvimento destes colaboradores, dando suporte necessário, seja através de feedback, orientações pontuais e treinamentos necessários.
- Que este Projeto de Treinamento seja utilizado, pelos líderes, como um suporte para compartilhar informações para os colaboradores da Essencial, buscando alinhar as políticas e processos da organização que estes precisam conhecer e aplicar no dia a dia, para um melhor desenvolvimento pessoal e da organização.

## REFERÊNCIAS

Abbad, G. & Borges-Andrade, J. E. (2014). Aprendizagem humana em organizações de Trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Borges-Andrade, J. E. (2006). Modelo de Avaliação Integrada e Somativa. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

Nadler, L. (1984). *The handbook of human resources development*. New York: Wiley



Sallorenzo, L. H. (2000). *Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

Vargas, M. R. M. & Abbad, G. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed.

Zerbini, T., & Abbad, G. (2010). Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. *Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho*, 13(2), 177-193. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v13i2p177-193>.