



Agosto 2016 - ISSN: 1988-7833

## UMA EXPERIÊNCIA DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL: INTEGRAÇÃO, SOCIALIZAÇÃO E PROMOÇÃO DE SAÚDE NO TRABALHO

**Denise Regina Quaresma da Silva**

Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq. Pós-doutora em estudos de Gênero pela Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES, Argentina). Psicóloga, docente da Universidade Feevale (Brasil) do curso de Psicologia, do Programa de Pós-Graduação em Diversidade e Inclusão Social, e do Centro Universitário Unilasalle (Brasil) do curso de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Educação e do Mestrado em Desenvolvimento Humano.

[denisequaresmadasilva@gmail.com](mailto:denisequaresmadasilva@gmail.com)

**Fernanda Koch Bender**

Mestranda em Saúde e Desenvolvimento Humano do Unilasalle (Canoas-RS/Brasil). Psicóloga.

[fernanda.bender@outlook.com.br](mailto:fernanda.bender@outlook.com.br)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Denise Regina Quaresma da Silva y Fernanda Koch Bender (2016): “Uma experiência de intervenção organizacional: integração, socialização e promoção de saúde no trabalho”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (julio-septiembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/03/trabalho.html>

**Resumo:** O trabalho ocupa um papel central na vida das pessoas e é fator relevante na formação da identidade e na inserção social dos indivíduos. Este artigo objetiva relatar uma experiência da intervenção de um profissional da psicologia na integração e nos acompanhamentos funcionais de um novo colaborador em uma empresa privada de Tecnologias de Informação (TI) na região sul do Brasil. Conclui-se que as intervenções de integração e acompanhamento funcional necessitam ser destacadas e não apenas executadas como tarefas rotineiras ou procedimentais, pois são ações voltadas a promoção da saúde do trabalhador, além de incrementar a saúde organizacional, mantendo um ambiente saudável para que possam se sobressair as habilidades profissionais. O nível elevado de bem-estar, de confiança na organização é vivenciado por trabalhadores que relatam satisfação, envolvimento com o trabalho e a manutenção de compromisso afetivo com sua organização de trabalho.

**Palavras chave:** Trabalho, Socialização, Saúde do trabalhador, Psicologia.

### **Una experiencia de intervención organizacional: integración, socialización y promoción de salud en el trabajo**

**Resumen:** El trabajo ocupa un papel central en la vida de las personas y es un factor relevante en la formación de la identidad y la integración social de las personas. Este artículo tiene como objetivo presentar la experiencia de la intervención de un profesional de la psicología en la integración y acompañamientos funcionales de un nuevo empleado en una empresa privada de tecnología de la información (TI) en el sur de Brasil. Llegamos a la conclusión de que es importante destacar las intervenciones de integración y acompañamientos funcionales y no sólo realizar como tareas rutinarias o de procedimiento, así como acciones para promover la salud de los trabajadores, y mejorar la salud de la organización y el mantenimiento de un medio ambiente saludable para que puedan tener buenas habilidades profesionales. El alto nivel de bienestar, la confianza en la organización es experimentado por los trabajadores que reportan satisfacción, implicación con el trabajo y el mantenimiento del compromiso emocional con su organización de trabajo.

**Palabras claves:** Trabajo, Socialización. Salud Laboral, Psicología.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo objetiva relatar uma experiência da intervenção de um profissional da psicologia na integração e nos acompanhamentos funcionais de um novo colaborador em uma empresa privada de Tecnologias de Informação (TI) na região sul do Brasil. Esta integração e os acompanhamentos são realizados durante os três primeiros meses de trabalho, visando a adaptação com a cultura da empresa e com os colegas, vinculação entre empregados e empregador, assim como a sua socialização e adaptação ao meio.

Indiscutivelmente, o trabalho ocupa um papel central na vida das pessoas e é fator relevante na formação da identidade e na inserção social dos indivíduos. A contextualização histórica do trabalho revela intensas transformações em seu papel na sociedade, no início dessa forma de produção, o trabalhador tinha seu pensar eliminado, pois entendia-se que este impedia a produção; o trabalho caracterizava-se por atividades pesadas, repetitivas e monótonas (BORGES & YAMAMOTO, 2004).

Atualmente, ocorreram profundas alterações nas concepções de trabalho que fomentaram transformações fundamentais para as reestruturações das condições materiais e sócias das empresas, bem como em aspectos socioeconômicos que dependem das variações do mercado de trabalho.

Nesta nova configuração do trabalho adotaram-se novas tecnologias de produção, ocorreu a revolução nos meios de comunicação e se deu o surgimento de novos estilos de gestão que se voltam para a necessidade de desempenho organizacional integrado com o bem-estar dos indivíduos, com as funções e habilidades complexas dos indivíduos, bem como tem exigido competência interpessoal no trabalho (BORGES & YAMAMOTO, 2004).

Nessa assertiva, a eficiência das relações interpessoais e o bem-estar do trabalhador torna-se um critério indispensável à realização das tarefas.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho adota metas que ultrapassam a visão tradicional de eficiência máxima e de ajustamento do indivíduo ao trabalho (ZANELLI, 2002). Através de mudanças planejadas e participativas, o psicólogo organizacional e do trabalho prioriza pelo desenvolvimento da pessoa, pois o crescimento individual fomentado deve conduzi-lo a aprender sua inserção nas relações com o grupo e as relações do grupo com a estrutura organizativa e com a sociedade. Postula-se, a partir destes entendimentos que toda mudança no homem pode produzir mudanças em seu ambiente e vice-versa (ZANELLI, 2002).

O psicólogo que trabalha em uma empresa/organização deve trabalhar com estratégias que possibilitem a construções das interações humanas, pois o mundo do trabalho produz diversas formas de subjetivação e de constituição dos grupos e da sociedade. Desta forma, justifica-se o estudo do comportamento humano no trabalho e destaca-se a relevância das intervenções da psicologia nestes espaços.

Apresentamos na continuidade, aportes teóricos que norteiam e fundamentam o trabalho proposto neste relato de experiência como a saúde organizacional, a saúde do trabalhador, a confiança organizacional, a integração e o acompanhamento funcional.

## 2 SAÚDE ORGANIZACIONAL

Bennis (1996) foi o primeiro teórico a introduzir e propor critérios para a saúde organizacional como uma ampliação do conceito de efetividade organizacional, buscando conceitos de saúde mental para trabalhar com a saúde das organizações.

As definições clássicas de efetividade organizacional enfatizavam critérios voltados para o relacionamento da organização como sistema aberto ao ambiente externo, enfatizando a importância dos critérios voltados para a adaptação da organização ao ambiente (BENNIS, 1966).

É importante a organização estar atenta ao seu ambiente social, assim com o funcionário possa ter clareza sobre os valores da empresa em que se encontra. Considerando que as organizações são feitas por pessoas, assim como os seus valores, metas, interesses, área de negócio, e também a própria produtividade e geração de lucro.

Antigamente os critérios tais como baixa rotatividade e absenteísmo, produtividade elevada, alta lealdade dos empregados e sentimentos positivos e recíprocos entre supervisores e empregados não eram adequados, por serem considerados mais como produtos do sistema organizacional, desconsiderando a interação deste conceito organizacional com o indivíduo (ARGYRIS, 1958).

Com o passar dos tempos, a percepção sobre esses problemas que identificam se uma organização é saudável ou não mudou. Desta forma o conceito de organização saudável refere-se a adaptabilidade (capacidade de resolver problemas, que depende da flexibilidade organizacional, relativa à liberdade de aprender através da experiência e de mudar em simultaneidade com as

circunstâncias internas e externas); o senso de identidade (conhecimento que a organização possui sobre o que ela é, quais são suas metas e o que deve fazer); e o teste da realidade (habilidade organizacional para perceber, conhecer e interpretar de forma correta as condições internas e externas do meio ambiente que são relevantes para o funcionamento da organização) (BENNIS,1966).

Acrescentou-se um quarto critério aos propostos por este último autor: o estado de integração, que diz respeito ao grau de harmonia entre os sistemas organizacionais (SCHEIN,1996). Ele também destacou a capacidade de resolução de problemas como um aspecto importante da saúde organizacional.

Para uma organização se manter saudável identifica-se quatro elementos fundamentais que a mesma deve ter e ou desenvolver, para que esses critérios apareçam perante a cultura da organização é necessário que fique visível para o funcionário. Não somente visível, mas também criando com ele essa identificação por esses valores, metas e cultura de modo geral.

Saúde organizacional é definida como a capacidade de a organização se adaptar prontamente às mudanças, possuir forte sentido de sua identidade e missão e de buscar e usar métodos mais efetivos para conduzir seus negócios; diz respeito à capacidade de a organização desenvolver altos níveis de adaptabilidade e flexibilidade às demandas externas, quando necessário, e ainda promover alto grau de integração entre os empregados e suas equipes de trabalho e como consequente da percepção de saúde organizacional, foi encontrada a variável comprometimento organizacional afetivo (FORDYCE 1971; SIQUEIRA, GOMIDE JR, 2004; GOMIDE JR et al., 2006).

É razoável supor que os variáveis comportamentos éticos organizacionais e confiança do empregado na organização podem impactar a variável saúde organizacional, todas avaliadas sob a ótica dos trabalhadores, uma vez que essa última traz, conceitualmente, indicadores de sucesso, lucratividade, sobrevivência, adaptabilidade e integração entre pessoas e equipes (MCALLISTER, 1995; MONTEIRO et al., 2005; NASH, 2001; SROUR, 1998).

Além de buscar a identificação desses valores entre organização e o funcionário, é de suma importância a relação que se estabelece no momento de ingresso, a relação de interesse e confiança; a partir dela iremos obter a os indicadores de sucesso desse envolvimento organizacional.

### **3 SAÚDE DO TRABALHADOR**

Define-se como saúde do trabalhador resultado da interação entre fatores sociais, culturais e econômicos de um ambiente, onde está inserido o indivíduo, neste caso trabalhador, com recursos pessoais que lhe permitem optar por ações e estilos de vida que determinarão seu bem-estar e qualidade de vida. Ainda, na perspectiva da saúde do trabalhador, encontra-se o trabalho, cuja relação favorece a saúde ou o adoecimento (DEJOURS, 2005).

A promoção e defesa da saúde no trabalho ocorre através de um conjunto de ações destinadas a prevenção e à assistência e reabilitação dos trabalhadores, visando transformar as condições de trabalho e eliminar sua nocividade. A Saúde do Trabalhador busca compreender melhor a determinação do processo saúde-doença nos trabalhadores e desenvolver alternativas de intervenção que levem à transformação da realidade, em direção à apropriação pelos trabalhadores da dimensão humana do trabalho (FREITAS, 2009).

As ações de Saúde do Trabalhador estão direcionadas na busca de mudança nos processos de trabalho - das condições e dos ambientes de trabalho - através de uma abordagem transdisciplinar e Inter setorial, com a participação dos trabalhadores, enquanto sujeitos e parceiros, capazes de contribuir com seu saber para o avanço da compreensão do impacto do trabalho sobre o processo saúde-doença e de intervir efetivamente para a transformação da realidade. (FREITAS, 2009)

A Saúde do Trabalhador se concretiza em práticas diversas, em diferentes momentos e regiões dentro de um mesmo país, mantendo, porém, os mesmos princípios: trabalhadores buscam ser reconhecidos em seu saber, questionam as alterações nos processos de trabalho, particularmente a adoção de novas tecnologias e novas formas de organizar o trabalho, exercitam o direito à informação e à recusa ao trabalho perigoso ou arriscado à saúde, buscando a humanização do trabalho (FREITAS, 2009).

### **4 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL**

A confiança e ética empresarial envolve o conjunto de práticas organizacionais baseadas em valores morais, os quais são traduzidos por qualidade do trabalho realizado, respeito no trato interpessoal, valores de igualdade de oportunidades, tratamento não-discriminatório, respeito aos prazos, confiabilidade, credibilidade, estabilidade de normas e objetivos, capacitação e

autodesenvolvimento dos empregados, comprometimento com normas sociais e integração com a comunidade (SROUR, 1998).

Os estudos nacionais e internacionais apontam uma associação da ética nas organizações com comprometimento organizacional e ajustamento entre pessoa e organização (VALENTINE, GODKIN, LUCERO, 2002).

O estudo da confiança no âmbito organizacional tem crescido nos últimos anos (DIRKS; LEWICKI; ZAHEER, 2009, FARAHBOD; AZADEHDEL; JIRDEHI, 2013, KRAMER; COOK, 2006; MANSOUR, 2014, POLAT, 2010, POLISZKIEWICZ, 2011, SCHOORMAN; MAYER; DAVIS, 2007). A ampliação das investigações pode ser atribuída aos benefícios da confiança para as organizações e ao reconhecimento de sua importância na vida econômica e social. Kramer (1999) e Motlagh e Hariri (2013) a consideram uma forma de capital social no ambiente organizacional e relacionam seus efeitos construtivos, como a redução dos custos transacionais dentro das organizações, o aumento da sociabilidade espontânea entre os empregados e a facilitação de formas adequadas de deferência, às autoridades organizacionais.

Caetano e Sousa-Lima (2007), por sua vez, declaram que a confiança nas organizações mostra-se como uma condição indispensável ao bem-estar dos colaboradores, além de proporcionar vantagem competitiva.

Considerando a importância desse fenômeno no âmbito organizacional, conhecer a forma como se estrutura a relação de confiança entre o empregado e sua organização de trabalho é essencial. O fato de tratar-se de um fenômeno com diferentes níveis de análise, bem como o de ser investigado por várias áreas do conhecimento, tem levado não somente à ausência de consenso quanto à sua conceituação, como também à mensuração de diferentes dimensões (WATSON, 2005).

A confiança do empregado/ empregador baseia-se na expectativa de que a pessoa realizará uma ação importante para aquele que confia, independente da habilidade desta pessoa para controlar ou monitorá-la (WATSON, 2005).

Para isso as empresas contam com a atuação do setor gestão de pessoas, que trabalha com os conceitos de trabalho em equipe, recrutamento e seleção, sistema de recompensas e análise e descrição de funções, criatividade dos colaboradores e relação de confiança. Quando as pessoas sentem que a organização as valoriza e lhes proporciona tarefas interessantes, esforçam-se mais, gerando novas ideias; quando trabalham em equipe, os indivíduos colaboram e partilham perspectivas (JIANG et al., 2012).

## 5 INTEGRAÇÃO E ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL

Assim que o novo colaborador é inserido na organização ele deve receber informações sobre os valores, metas, normas, e funcionamento da empresa, a fim de estabelecer uma relação de clareza e compartilhamento de cultura (CHIAVENATO, 2009).

É fundamental acompanhar o novo colaborador durante o período de experiência (45 dias e 80 dias), visando identificar dificuldades, como baixa produtividade, desmotivação, problemas de relacionamento, conflitos, pontualidade, interesse pela empresa, sentimento de pertencimento, dentre outros. Essa implantação favorece a diminuição do *tour over* da empresa, assim como é extremamente importante que o colaborador passe por um acompanhamento funcional para que se possa entender como está essa sua adaptação com o meio, e com os seus colegas de equipe, e líder. Para que o mesmo sinta esse espaço para adequar situações indesejadas ou ainda não adaptadas (CHIAVENATO, 2009).

Toda e qualquer adaptação exige a dedicação um tempo expressivo, pois ambas as partes envolvidas, empregado e empregador precisam entender quais são as determinantes de cada um (CHIAVENATO, 2006).

A integração consiste em informar o novo empregado os objetivos, as políticas os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa e as demais informações sobre o seu funcionamento e regras. Nesse contexto, o período inicial do emprego é de suma importância para a adaptação e o desenvolvimento de vínculos na empresa (LACOMBE, 2005).

Segundo Moscovici (2004, p. 33), "o contato inicial entre pessoas gera a chamada primeira impressão, o impacto que cada um causa ao outro", podendo ser positiva ou não. Já a socialização é considerada condição de existência do ser humano. Segundo Levy Jr. (1973), a socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo, ao longo da vida, aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração de seu grupo, tornando-o sociável.

Com a eminência de novas tecnologias, mercado aquecido e novas formas de sobrevivência no mundo corporativo, as empresas deixam de atuar como na era industrial e passam a acreditar e

investir no capital humano. E este pode e deve ser o papel da área de recursos humanos com a psicologia do trabalho, tem em seu poder as informações relacionadas ao colaborador, podendo usá-las de forma a administrar seu desenvolvimento nas atividades, direcionando para as necessidades da organização. Mas para isto, deve haver um acompanhamento do seu desenvolvimento, tem como visão de futuro a adaptação das empresas a nova era corporativa (BRISOLA, 2000).

A integração e o acompanhamento funcional visam promover o desenvolvimento pessoal e organizacional. Nessa assertiva, o processo de desenvolvimento de equipes envolve mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, atitudes, sentimentos, motivações, valores, postura e comportamento, por isto, para o desenvolvimento de uma equipe é necessário uma permanente atividade de educação (MOSCOVICI, 2001).

## 6 MÉTODO DE TRABALHO

A integração e os acompanhamentos são realizados durante os três primeiros meses de trabalho, visando a adaptação com a cultura da empresa e com os colegas, vinculação entre empregados e empregador, assim como a sua adaptação ao meio, a partir dos temas macros trabalho: chefia e equipe/colegas.

O acolhimento ao novo colaborador inicia-se com um cartão de boas-vindas, que é enviado na manhã da integração, para toda a empresa, com uma foto identificando quem será o novo colega de trabalho e com a saudação a sua chegada na empresa. Desta forma os colaboradores já podem identificar quem será o novo colega, estabelecendo um vínculo com o mesmo.

Ao ingressar na empresa o novo colaborador recebe uma orientação de integração com conceitos sobre valores, metas, negócio, atuação, clientes e também sobre condutas internas, procedimentos, processos e funcionamento sobre a mesma. Essa integração ocorre na manhã de chegada, com duração de 4 horas, o conteúdo fornece informações gerais da empresa, como citado acima, enfatizando o setor de atuação, do novato. Preferencialmente indica-se a realização de forma coletiva com até 5 novos colaboradores, com 3 palestrantes, para atender o conhecimento de cada assunto. Assim como apresentação do “padrinho”, colega que já está a mais tempo na empresa e que vai acompanhá-lo no trabalho diário.

No primeiro momento, oferta-se ao novo colaborador as informações para se localizar e se identificar na empresa, deixando claro os objetivos e desejos desta instituição, facilitando a comunicação. Esse espaço é conduzido pela psicóloga do trabalho, possibilitando uma troca de experiências, expectativas e esclarecimento de dúvidas. Ao final da integração já pode-se observar os novos colaboradores que estão mais aderentes a cultura da empresa, ou os que estão mais inseguros, ansiosos entre outras questões. Esse olhar facilita a entrada do mesmo na sua área de atuação, pois o profissional da psicologia vai conseguir dar maior ênfase para as suas dificuldades transformando-as em adaptações.

A psicologia do trabalho também tem um importante papel: mediar essa nova relação entre empregado e empregador, no qual é necessário que ambas as partes sintam-se confortáveis com a presença de um novo perfil e de uma nova empresa, assim como ampliar essa relação com os colegas diretos e indiretos e para o líder deste novo colaborador.

Posteriormente, ao completar 25 dias de trabalho, a psicóloga do trabalho convida o colaborador para fazer um acompanhamento funcional referente ao seu primeiro mês de trabalho. Esse acompanhamento visa identificar a sua adaptabilidade com os temas macros: como está a sua relação com o trabalho, como está a sua relação com os colegas, e como está a sua relação com o líder. Também se faz necessário identificar a confiabilidade do que foi acordado na seleção com relação as suas atribuições do cargo. Quanto maior o vínculo entre esse novo profissional e a empresa, mais fidedigno será esse relato. O mesmo processo se repete no período de 55 dias e 85 dias de trabalho.

Outro acompanhamento que é realizado é com o “padrinho” considerando a percepção de adaptação dele, sobre novo colaborador. A função do padrinho é acolher e fazer a integração do novo colaborador, com os demais colegas, apresentando para os colegas, indicando locais de almoço, convidando para o café, mostrando o funcionamento da empresa, entre outros, com o foco na socialização do mesmo.

Ao finalizar cada um dos acompanhamentos a psicóloga do trabalho elabora um resumo escrito para fixar ao histórico do novo colaborador, e também faz uma devolução ao gestor da área em questão e juntos criam o plano de ação para a sua melhorar a adaptação.

## 7 DISCUSSÃO

O processo seletivo implica em uma escolha entre ambas as partes, candidato e empresa contratante, mas também é importante entender que essa avaliação de identificação continua com a entrada na empresa. O novo colaborador precisa se adaptar a novas regras, cultura, conceitos, conhecimentos e a novas pessoas, desta forma a empresa deve se adaptar a esse novo profissional, que já tem um modo de trabalhar, pensar, se organizar entre outros. Essa adaptação será crucial para a motivação e rendimento das entregas desse colaborador, é necessário criar um ambiente onde ele possa se sentir bem, para que ele tenha vontade de se vincular com esta instituição por muito mais do que o período de experiência.

A entrada numa organização constitui uma das fases mais críticas da vida organizacional. Durante este período, os novos colaboradores conhecem a organização e decidem se se adaptam ou não. O conceito de adaptação inclui conhecimento, confiança, motivação para desempenhar o papel organizacional e compromisso com a organização e seus objetivos (ASHFORD, TAYLOR, 1990).

O relacionamento interpessoal surge também associado a este momento, uma vez que se reconhece, atualmente, que tanto o êxito como o fracasso individuais, em contexto organizacional, dependem largamente das interações sociais que cada indivíduo estabelece desde o primeiro dia da sua admissão (MOSQUERA, 2002).

A empresa deve auxiliar o novo colaborador a interagir com outros colegas, pois esse contato será fundamental para o crescimento e envolvimento organizacional, não apenas no primeiro dia, mas desde a data de admissão.

Os procedimentos de acolhimento podem ser diferenciados de acordo com o contexto onde este é aplicado, na organização ou na equipe. O acolhimento na organização envolve vários eventos, tais como a disponibilização de informação às oportunidades de carreira ou de desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização, bem como sua missão, objetivos estratégicos e valores; a disponibilização do organograma; visita às instalações, promovendo o conhecimento da disposição das diferentes áreas da organização; a apresentação da intranet e das suas funcionalidades, entre outros (MOSQUERA, 2002; PERETTI, 2001).

Uma integração inicial efetiva é um contributo importante no reforço da motivação de permanência de colaboradores que, de outra forma, se sentiriam tentados a deixar a organização, refletindo em um sentimento positivo sobre o seu trabalho (TAYLOR, 2002).

O acolhimento/integração é um programa que habitualmente tem uma aplicação coletiva no momento de entrada na organização, o que coincide com o período em que os indivíduos experimentam maior incerteza e ansiedade por se movimentarem num ambiente desconhecido (espaço, pessoas, cultura) (MOSQUERA, 2002; PERETTI, 2001).

Os procedimentos de acolhimento podem ser diferenciados de acordo com o contexto onde este é aplicado, na organização ou na equipe. Na organização envolve vários eventos, tais como a disponibilização de informação detalhada relativa ao pacote salarial e às oportunidades de carreira ou de desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização; a entrega de um manual que apresenta a história da organização, bem como sua missão, objetivos estratégicos e valores; a disponibilização do organograma; visita às instalações, promovendo o conhecimento da disposição das diferentes áreas da organização; a apresentação da intranet e das suas funcionalidades; a disponibilização de informação relativa à segurança e higiene no trabalho e as normas e procedimentos (MOSQUERA, 2002; PERETTI, 2001).

O período de Integração dura mais do que o simples período de acolhimento, correspondendo a um acompanhamento personalizado durante um largo período (3-12 meses) (PERETTI, 2001). Este programa está direcionado não só para o contexto de trabalho, mas também para a função, dado que o objetivo é garantir a adaptação e envolvimento do colaborador à organização e à função (MOSQUERA, 2002; PERETTI, 2001).

A partir do que foi apresentado podemos ter um olhar preocupado com esse momento procedimental, o qual poderá estabelecer vínculos, raízes e despertar interesses por ambas as partes tanto empregado como empregador. Os profissionais envolvidos nesse tipo de processo devem entender a importância da realização do mesmo, com algo de prioridade, nível de complexidade, oportunidade de vínculo, e o impacto desses pequenos detalhes na saúde do trabalhador. Também poderá ter interferências no sucesso profissional do colaborador na empresa, pois o acolhimento está diretamente ligado a questões como o bem estar, motivação, confiança e vínculo. Descrevemos na continuidade estes elementos fundamentais para a promoção da saúde e bem estar dos profissionais e da empresa.

## 7.1 Confiança/ Vínculo organizacional

Confiança é um conceito que tem recebido atenção de diferentes ciências sociais tais como Psicologia, Sociologia, Ciências Políticas, Economia e Antropologia, sendo abordada de acordo com a perspectiva de cada uma dessas áreas do conhecimento (LEWICKI; BUNKER, 1996).

A confiança interpessoal “refere-se à confiança entre indivíduos e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos” (COSTA, 2000, p. 292).

Considerando esta fundamentação, a autora propôs a seguinte definição: confiança do empregado na organização é conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente. A confiança do empregado na organização poderia ser vista como uma expressão do vínculo indivíduo-organização, sendo mais bem explicada pelos valores organizacionais em primeiro plano e posteriormente pela percepção de justiça de procedimentos (OLIVEIRA, 2004).

Considerando o exposto, entende-se que existe uma influência da confiança em relação ao bem-estar no trabalho, associada diretamente a relação para a saúde do trabalhador.

## 7.2 Bem-estar/ Saúde do trabalhador

Nos últimos trinta anos, antes mesmo de consolidar-se como construto psicológico, bem-estar tem sido considerado parte do complexo conceito de qualidade de vida e saúde (SIQUEIRA; PADOVAN 2004).

De acordo com estes últimos autores, a formação do conceito bem-estar vem se desenvolvendo desde que se conseguiu dividi-lo em dois componentes: o objetivo e o subjetivo. O componente objetivo, definido como os níveis de padrões de vida como moradia, educação, emprego, situação financeira; precede o componente subjetivo, que é a forma como o indivíduo percebe sua qualidade de vida, a consonância entre seu ideal (desejos e oportunidades) e sua realidade.

Os estudos que se propuseram a conhecer bem-estar no trabalho trataram de temas como satisfação com o trabalho, burnout ou estresse, atuando na prevenção de sintomas negativos relacionados a saúde do trabalhador. O conceito de bem-estar no trabalho é formado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Tais componentes são chamados de vínculos positivos com o trabalho – satisfação e envolvimento – e com a organização – comprometimento afetivo (SIQUEIRA; PADOVAN, 2004).

Define-se cada um dos conceitos componentes de bem-estar no trabalho como: satisfação no trabalho – estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho; envolvimento com trabalho – grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima; e comprometimento organizacional afetivo – um estado no qual indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos. Portanto, bem-estar no trabalho é um construto psicológico multidimensional integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho e com a organização.

Desta forma atuando como medida de cuidados para as questões de saúde do trabalhador: como ansiedade, estresse, burnout, auto-estima, vínculo afetivo, satisfação no trabalho, qualidade de vida, relacionamento interpessoal, entre outros.

Ou seja, depende dos profissionais que recebem o novo colaborador a primeira possibilidade de vínculo e de credibilidade desse na empresa. Ao realizarem o acolhimento, a empresa está atuando na promoção a saúde do trabalhador.

## 7.3 Saúde Organizacional

Um ambiente que tem trabalhadores saudáveis, irá gerar um local de trabalho com mais satisfação, maior organização, produtividade e engajamento.

Uma organização é considerada saudável pela satisfação de seus líderes e funcionários. Identificou-se que uma organização com boa produtividade, lealdade dos funcionários, percepções positivas do funcionário sobre a organização e líderes, gera um ambiente de satisfação para o indivíduo (ARGYRIS, 1958).

O quarto componente de conceito para a saúde organizacional é o estado de integração entre indivíduo e organização. Sendo assim deve haver equilíbrio entre os objetivos individuais e objetivos

da organização. O melhor método para uma organização atingir seus objetivos é alinhá-los com as metas de seus funcionários (SCHEIN, 1996; BENNIS, 1966; DESSLER, 1996).

Uma organização saudável demonstra as mesmas qualidades de um ser humano saudável, ou seja, afirmativa, otimista, responsável, sensível e adaptável a mudanças. Também pode-se considerar este conceito a partir do ambiente, a organização proporcionando um ambiente onde as pessoas sintam-se a vontade para expressar suas opiniões, sendo acolhidos, bem recebidos, compreendidos, estabelecendo alto grau de confiança, sentimento de pertencimento, facilidade na adaptação, integração aos processos e pessoas (FORDYCE; WEIL, 1971).

A partir do que foi apresentado identifica-se a importância desse olhar psicológico para as intervenções de integração e acompanhamento funcional quando recebe-se novos funcionários na organização. A relação entre o acolhimento, a confiança e o vínculo, proporcionam sentimentos de bem-estar e satisfação no trabalho. Trazendo necessidade de maior foco à saúde do trabalhador, onde estes aspectos já podem ser evidenciados na entrada do mesmo, atuando na promoção à saúde e como ganho secundário reforça a saúde organizacional.

## 8 CONCLUSÃO

No contexto de trabalho pode-se perceber que as intervenções de integração e acompanhamento funcional necessitam ser destacadas e não apenas executadas como tarefas rotineiras, ou procedimentais. Podemos considerá-las ações voltadas a promoção da saúde do trabalhador, além de incrementar a saúde organizacional, mantendo um ambiente saudável para que possam se sobressair as habilidades profissionais. O nível elevado de bem-estar, de confiança na organização é vivenciado por trabalhadores que relatam satisfação, envolvimento com o trabalho e a manutenção de compromisso afetivo com sua organização de trabalho.

Este estudo teve por objetivo relatar uma experiência de uma profissional de psicologia em procedimentos de acolhimento de novos trabalhadores. Para esta intervenção, considera-se a necessidade de serem conhecidos os fatores que poderiam afetar a vivência de bem-estar no trabalho. Os resultados indicam que o cuidado e estímulos de atenção para a reformulação de práticas rotineiras podem gerar mais resultados positivos para a saúde do trabalhador, maior vinculação de empregado e empregador. Como ganho secundário, tais cuidados promovem a manutenção da saúde organizacional no período de entrada e ao longo da trajetória profissional dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris.(1958): "Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank". **Administrative Science Quarterly**, 1958, p. 501-520.

ASHFORD, S. J.; BLACK, S. J. (1996): Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. **Journal of Applied Psychology**, 81, 149-178, 1996.

ASHFORD, S. J., & TAYLOR, S. M. (1990): Adaptation to work transitions: An integrative approach. In: Rowland, K. M.; FERRIS, G. R. (Eds). **Research in personnel and human resources management**, Vol. 8, pp. 1–39, 1990. Greenwich, CT: JAI Press.

BENNIS, W. G.(1966): **Changing organizations**: essays on the development and evolution of human organization. McGraw-Hill Book Company, 1966.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H.. (2004): O Mundo do Trabalho. In: ZANELLI, J.C, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRISOLA, Alberto Borges.(2000): **Mudança Organizacional**. São Paulo: Ed Atlas, 2000.

CAETANO, A, E, SOUSA-LIMA, M.(2007): Importância do papel mediador da confiança nas organizações: relações de troca social e satisfação no trabalho. In: CAETANO, M.; GARRIDO, S.; BATEL; MARTINS, A. M. (Orgs.). **Percursos da investigação em psicologia social e organizacional** (v. 3, pp. 145-157). Lisboa: Colibri, 2007.

COSTA, A. C. 2000): A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, p. 284- 305, 2000.

DESSLER, Gary. (1996): **Conquistando o comprometimento**. São Paulo. Markon Books, 1996.

DIRKS, K. D.; LEWICKI, R. J.; ZAHEER, A. (2009): Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. **Academy of Management Review**, 34(1), 68–84, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. (2006): Recursos Humanos: **O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto.(2009): **Desempenho Humano nas Empresas**. São Paulo: Manole, 2009.

DEJOURS, C. (2005): **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro, RJ: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2005.

GEORGOPOULOS, B. S.; TANNENBAUM, A. S.(1957): **A study of organizational effectiveness**. American Sociological Review, 1957.

GOMIDE JR, et al. (2006): "Percepções de Comprometimento Afetivo, Saúde e Justiça Organizacionais: o teste de um modelo explicativo [Resumo]."Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), Brasília, **Anais do II CBPOT**. Retirado em 20 junho de 2006.

FREITAS, E. V. L.(2009): **Qualidade de vida e Saúde do trabalhador**. Rio de Janeiro: MBBIO 2, 2009.

FORDYCE, Jack K; WEIL, Raymond. (1971): **And Raymond Weil**. "Managing with people". 1971.

FARAHBOD, F.; AZADEHDEL, M. R.; JIRDEHI, M. N.(2013): Organizational justice, employees trust and organizational support. **Arabian Journal of Business and Management Review**, 3(2), 74 -85, 2013.

JIANG, J.; WANG, S.; ZHAO, S. (2012): Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms.The International **Journal of Human Resource Management**, 23(19), 4025-4047. doi: 10.1080/09585192.2012.690567, 2012.

KATZ, D., & KAHN, R. L. (1996): **The social Psychology of Organizations**. New York: Wiley, 1966.

KAMMERYE, MUELLER, J. D.; WANBERG, C. R. (2003): Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. **Journal of Applied Psychology**, 88, 779-794, 2003.

KRAMER, R. M. (1999).: Trust and distrust in organizations: emerging perspective, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, 50, 569-598, 1999.

KRAMER, R. M.; COOK, K. S. (2006): **Trust and distrust within organizations**. New York: Russell Sage Foundation, 2006.

OLIVEIRA, A. F. (2004): Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional. 259 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

PADOVAM, V. A. R. (2005): **Antecedentes de Bem-estar no trabalho: Percepções de Suportes e de Justiça**. 2005. 126f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2005.

PERETTI, J-M. (2001): **Recursos Humanos**. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2001.

- POLAT, S.(2010): The effect of organizational support; perception of teachers on organizational trust perception of their schools. **African Journal of Business Management**, 4(14), 3134-3138, 2010.
- POLISZKIEWICZ, J. (2011): Inter-organizational trust: conceptualization and measurement. **International Journal of Performance Measurement**, 1, 15-28, 2011.
- REDDIN, W. J. (1970): **Effectiveness Managerial**. McGraw-Hill: Book Company, 1970.
- LACOMBE, F. J. M. (2005): **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B.(1996): Developing and maintaining trust in work relationship. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Org.). **Trust in organizations: frontiers of theory and research**. Thousand Oaks: Sage, p.114-139, 1996.
- LEVY Jr., M. ( 1973): Socialização. In: CARDOSO, F. H.; IANNI, O. (Orgs.). **Homem sociedade**. São Paulo: Editora Nacional, 1973.
- MANSOUR, M. (2014): Organization justice, support and trust: evidence from Saudi companies. **Journal of Economics, Business and Management**, 2(1) 22-25, 2014.
- MONTEIRO, J. K.; ESPÍRITO SANTO, F. C.; BONACINA, F. (2005): Valores, ética e julgamento moral: um estudo exploratório em empresas familiares. **Psicologia Reflexão e Crítica**, 18, 2, 237-246, 2005.
- MOSCOVICI, F.(2001): **Equipes dão certo: a multiplicação dos talentos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- MOSCOVICI, F. (2004): **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 2004.
- MOSQUERA, P.(2002): Integração e acolhimento. In: Caetano, A.; Vala, J. (Orgs.). **Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas**. Lisboa: Editora RH, 2002.
- MCALLISTER, D, J. Affect and cognition. Based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, 36, 1, 24-59, 1995.
- MOTLAGH, F. S.; HARIRI, M. A. (2013): **Determining the relation of social capital with the development of organizational trust and job attachment**. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 413- 42, 2013.
- NASH, L. L. (2001): **Ética nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- ZANELLI, J. C. (2002): **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAN, V. A. R.(2004): **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho**. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2004. Não publicado.
- SIQUEIRA, M. M. M; GOMIDE, JR., S. (2004): Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, E. J.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed, 2004.
- SROUR, R. H. (1998): **Poder, Cultura e Ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SCHEIN, Edgar H. ( 1996): "Culture: The missing concept in organization studies". **Administrative science quarterly**. 1996, 229-240.
- SCHOORMAN, F.D., MAYER, R.C., & DAVIS, J.H. (2007): An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. **Academy of Management Review**, 32, 344–354, 2007.

TAYLOR, S. (2002): **People Resourcing**. (2nd ed.). London: CIPD, 2002.

VALENTINE; GODKIN; LUCERO. (2002): And Margaret Lucero. "Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit". **Journal of Business Ethics**. 41.4 (2002): 349-360.

WATSON, D.(2005): Rethinking the mood and anxiety disorders: a quantitative hierarchical model for DSM V. **Journal of Abnormal Psychology**, 114, 522-536, 2005.