

# A Psicologia Organizacional E O Modelo De Gestão Familiar

Diego da Silva, Vanessa Tieme Duarte Raffo, Nilceia

Fernando, Ana Paula Yumiko Oya

*(psicólogo clínico em consultório particular de Psicologia)*

*(psicóloga clínica em consultório particular de Psicologia)*

*(psicóloga clínica em consultório particular de Psicologia)*

*(psicóloga clínica em consultório particular de Psicologia)*

Submitted: 05-09-2021

Revised: 12-09-2021

Accepted: 15-09-2021

## RESUMO

O presente artigo tem por objetivo refletir sobre a Psicologia Organizacional aplicada ao modelo de gestão familiar. Para tanto foi realizada pesquisa de revisão integrativa de literatura em bases de dados científicos, livros e sites oficiais sobre o tema em destaque. Recrutamento é o conjunto de políticas e ações destinadas a atrair e agregar talentos à organização para dotá-la das competências necessárias ao seu sucesso. Seleção de pessoas é uma espécie de filtro que permite que apenas alguns possam ingressar na organização, ou seja, aqueles que apresentam características desejadas. A aprendizagem organizacional ocorre através da aquisição de conhecimentos e modelos mentais que são compartilhados entre os Membros de uma organização. Toma por base o conhecimento e a experiência de toda a organização e depende de mecanismos institucionais (políticas, estratégias, sistemas de informação) usados para estocar conhecimento. Fazer um planejamento estratégico que abarque os riscos e potencialidades da empresa, bem como investir em capital humano e no clima organizacional agradável pode fazer a diferença para a competitividade e lucratividade da instituição. Logo o trabalho do psicólogo organizacional neste contexto de gestão familiar será muito útil e de grande valia para o empreendimento. a empresa familiar é considerada assim se o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família.

**Palavras-chave:** Psicologia Organizacional; Gestão Familiar; Organizações.

## I. INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho é de suma importância dentro de uma organização, pois contribuirá para que o relacionamento interpessoal entre as pessoas dentro da empresa, assim como seus comportamentos e relações com o trabalho sejam compreendidos de forma mais eficiente.

Para Tonetto (2008) O termo Psicologia Organizacional e do Trabalho, empregado desde a década de 90, tem por objetivo contemplar a atual diversidade da área, de modo a propor a existência de dois grandes eixos de fenômenos que envolvem aspectos psicossociais: as organizações, enquanto ferramenta social formadora de coletivos humanos e o trabalho, enquanto atividade básica do ser humano reprodutora de sua própria existência e da sociedade.

O psicólogo, para realizar suas atividades, em primeiro lugar, precisa saber o que ele pode ou não fazer. Nesse sentido a resolução CFP 013/2007, no anexo II, dispõe sobre a atuação do psicólogo especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho e coloca que o mesmo atua com o seguinte:

Atua em atividades relacionadas a análise e desenvolvimento organizacional, ação humana nas organizações, desenvolvimento de equipes, consultoria organizacional, seleção, acompanhamento e desenvolvimento de pessoal, estudo e planejamento de condições de trabalho, estudo e intervenção dirigidos à saúde do trabalhador. Desenvolve, analisa, diagnostica e orienta casos na área da saúde do trabalhador, observando níveis de prevenção, reabilitação e promoção de saúde. Participa de programas e/ou atividades na área da saúde e segurança de trabalho, subsidiando-os quanto a aspectos psicossociais para

proporcionar melhores condições ao trabalhador. Atua como consultor interno/externo, participando do desenvolvimento das organizações sociais, para facilitar processos de grupo e de intervenção psicossocial nos diferentes níveis hierárquicos de organizações. Planeja e desenvolve ações destinadas a equacionar as relações de trabalho, o sentido de maior produtividade e da realização pessoal dos indivíduos e grupos inseridos nas organizações, estimulando a criatividade, para buscar melhor qualidade de vida no trabalho. Participa do processo de desligamento de funcionários de organizações, em processos de demissões e na preparação para aposentadorias, a fim de colaborar com os indivíduos na elaboração de novos projetos de vida. Elabora, executa e avalia, em equipe multiprofissional, programas de desenvolvimento de recursos humanos. Participa dos serviços técnicos da empresa, colaborando em projetos de construção e adaptação dos instrumentos e equipamentos de trabalho ao homem, bem como de outras iniciativas relacionadas a ergonomia. Realiza pesquisas e ações relacionadas à saúde do trabalhador e suas condições de trabalho. Participa da elaboração, implementação e acompanhamento das políticas de recursos humanos. Elaborar programas de melhoria de desempenho, aproveitando o potencial e considerando os aspectos motivacionais relacionados ao trabalho. Atua na relação capital/trabalho no sentido de equacionar e dar encaminhamento a conflitos organizacionais. Desempenha atividades relacionadas ao recrutamento, seleção, orientação e treinamento, análise de ocupações e profissiográficas e no acompanhamento de avaliação de desempenho de pessoal, atuando em equipes multiprofissionais. Utiliza métodos e técnicas da psicologia aplicada ao trabalho, como entrevistas, testes, provas, dinâmicas de grupo, etc. para subsidiar as decisões na área de recursos humanos como: promoção, movimentação de pessoal, incentivo, remuneração de carreira, capacitação e integração funcional e promover, em consequência, a auto realização no trabalho. ( CFP 013/2007, p.19)

Segundo Fisher (2000) in Campos (2008), o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, e duas palavras tem grande importância para este processo que são gerenciar e comportamento. Para Campos (2008) As novas tecnologias são um diferencial entre as empresas na corrida pelo desenvolvimento e pela competitividade. Mas o grande propulsor das inovações e mudanças é o ser humano, pois é ele quem tem o poder de pensar e

criar. E esse talvez seja um dos desafios mais difíceis que as organizações enfrentam atualmente: encontrar pessoas capacitadas para somarem a elas, que comunguem com seus ideais e compartilhem com sua visão empresarial.

Dentro desta perspectiva, o presente artigo tem por método a revisão narrativa de literatura. As fontes de busca de materiais englobaram as bases de dados científicos Scielo, Pepsic, Bireme, Google acadêmico bem como livros e sites oficiais. Os descritores de busca foram “Psicologia Organizacional”; “Gestão familiar” e “Psicologia”. Os materiais deveriam conter aspectos teóricos e práticos sobre o tema em destaque deste manuscrito, sendo que deveriam ter sido publicados nos últimos 20 anos em idioma português, inglês e espanhol. Sendo assim, este artigo tem por objetivo refletir sobre a Psicologia Organizacional aplicada ao modelo de gestão familiar.

#### **MODELO DE GESTÃO FAMILIAR**

Segundo Verstraete (2000) in Machado (2005) a empresa familiar é considerada assim se o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família. Juntamente com esses fatores, a gestão da empresa e a vontade do proprietário de transmitir a empresa para a próxima geração também podem configurar uma empresa como familiar, a empresa é familiar quando foi iniciada por um membro da família, quando membros da família participam da propriedade ou direção, ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família. Em geral, os estudos sobre empresas familiares consideram que a propriedade, a gestão e a sucessão ou a intenção de passar o bastão definem uma empresa como familiar.

Petry e Nascimento (2009) apontam que uma empresa é considerada familiar quando sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para outra. Entretanto, para a maioria dos autores consultados, uma empresa caracteriza-se como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão. Uma empresa pode ser familiar desde sua primeira geração. O fato de uma ou mais famílias deterem o controle do negócio e participarem da sua gestão permite que a empresa se caracterize como familiar.

De acordo com Gersick (1997) citado por Petry e Nascimento (2009) os maiores dilemas das empresas familiares estão relacionados, principalmente, à distinção entre família, propriedade e gestão, assim, criou-se o modelo de três círculos, segundo o qual o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas: gestão,

família e propriedade. Nesse modelo, identificam-se sete setores: setor 1 - membro da família, que não é proprietário nem funcionário; setor 2 - acionista, que não é membro da família nem funcionário; setor 3 - funcionário, que não é proprietário nem membro da família; setor 4 - proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; setor 5 - proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; setor 6 - membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário; setor 7 - proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Lethbridge (1997) destaca três tipos de empresas familiares: a) a empresa familiar tradicional: a Cia é fechada, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família; b) a empresa familiar híbrida: a cia é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família; c) a empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica mediante participação acionária significativa.

Chua, Christman e Steier (2003) in Machado (2005) Para uma empresa se sustentar como familiar no mercado competitivo do século XXI, deve haver uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa. A empresa precisa ter um desempenho de forma que crie valor para a família e a família precisa criar valor para a empresa. A atuação se torna impossível sem o envolvimento familiar. Deste modo, algumas questões relacionadas a Psicologia Organizacional são necessárias dentro de uma empresa familiar, como pensar as formas de recrutamento e seleção, de treinamentos, avaliação de desempenho, clima organizacional e planejamento estratégico.

## RECUTAMENTO E SELEÇÃO

Quando se fala numa empresa familiar, uma das grandes questões a serem apresentadas é como se fazer o recrutamento de funcionários haja vista que várias pessoas da mesma família acabam trabalhando no empreendimento. Isto pode limitar a instituição, portanto, investir em aspectos que agreguem capital humano diferenciado pode melhorar a eficácia e qualidade da empresa. De acordo com Campos (2008) a essa atividade de buscar nos mercados (interno ou externo) profissionais capacitados e qualificados para atuarem nas organizações dá-se o nome de recrutamento de pessoal.

Segundo Chiavenato (2010) recrutamento é o conjunto de políticas e ações destinadas a atrair e agregar talentos à organização para dotá-la das competências necessárias ao seu sucesso. Seleção de pessoas é uma espécie de filtro que permite que apenas alguns possam ingressar na organização, ou seja, aqueles que apresentam características desejadas.

Campos (2008) afirma que o recrutamento interno é o primeiro que deve ser levado em consideração. Muitas organizações cometem um grave erro quando esquecem da possibilidade de promover um funcionário através de recrutamento interno. Pensemos o seguinte: um bom funcionário é aquele que, entre outras características empenha-se ao máximo para contribuir com a organização, é motivado, criativo, empreendedor, resolve conflitos e problemas, toma iniciativa e decisões e sabe reconhecer até onde vai sua autonomia.

Para Campos (2008) São várias as vantagens do recrutamento interno: motivação dos colaboradores através de uma política de valorização dos profissionais; estimulação dos demais profissionais a se desenvolverem cada vez mais, objetivando uma nova oportunidade profissional; o funcionário já é conhecido da organização e é muito mais fácil a sua adaptação ao novo trabalho, aos novos colegas e á cultura da organização, que já está internalizada nesse colaborador; o tempo de realização é bastante rápido e os custos são quase inexistentes.

Segundo Silva (2003) in Santos (2004) em termos teóricos, parte-se do princípio que perante um contexto em que a criação de valor depende, sobretudo, da capacidade para desenvolver novos produtos/serviços com maior valor acrescentado, isto é, com maior incorporação de conhecimento, as empresas devem criar condições internas que permitam estimular a inovação e a criatividade.

Além disso, Santos (2004) propõe que as empresas precisam desenvolver o capital humano, estrutural e relacional. O capital humano trata-se do desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores, com responsabilidade, cumprimento dos objetivos e autonomia. O capital estrutural refere-se à concepção de estruturas que estimulem a aprendizagem interna de todos, com criatividade e iniciativa. O capital relacional se refere à interação entre diferentes pessoas e organizações.

Régnier (2007) expõe que os anúncios veiculados na imprensa ou na internet, permanecem como uma das principais fontes de informação para os candidatos, sendo uma forma de recrutamento externo. E, ainda que os conteúdos ou as exigências que apresentem em relação ao perfil dos profissionais procurados não contenham todos os

elementos que são considerados pelas empresas em seus processos seletivos, ao menos uma parte das principais exigências estará ali apresentada. E, uma vez que a publicação de um anúncio envolve um determinado montante de investimento por parte das empresas (na redação do texto, na seleção dos meios, na aquisição do espaço para publicação, etc.), é de se esperar que essas informações devam ser levadas em consideração pelos candidatos. Até porque essa é a primeira base sob a qual será feita a triagem dos interessados.

Alves e Almeida (2009) colocam que as principais fases do recrutamento externo referem-se à: a primeira fase do recrutamento consiste na definição, a mais precisa possível, do perfil do profissional desejado. Isso é feito pelo responsável pela área para a qual se abriu a vaga. Após essa etapa, há a divulgação do processo seletivo por diversos canais. Inicia-se, então, o período de inscrições. Essas são realizadas em geral pela Internet e consistem no preenchimento de um formulário ou no cadastramento do currículo no site das empresas ou das consultorias contratadas para realizar o processo seletivo. Em seguida ocorrem as dinâmicas de grupo e entrevistas. Colocam ainda que as competências sociais dos candidatos são as mais valorizadas pelos profissionais de Recursos humanos, pois são elas que permitem estabelecer um bom relacionamento com chefes, colegas e subordinados.

Régnier (2007) levanta que os itens principais levados em consideração no processo de seleção de candidatos são: aparência, experiência e trajetória profissional, formação acadêmica, conhecimentos de informática, domínio de idiomas, conhecimentos técnicos, capacidades de disponibilidade de mobilidade e de horário, capacidades de comunicação e relacionais, capacidades empresariais e de gestão, capacidades associadas ao desenvolvimento e implicação com o trabalho, capacidades ou competências pessoais, comportamentais e sociais.

## **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Segundo Barbieri (2012) a aprendizagem organizacional ocorre através da aquisição de conhecimentos e modelos mentais que são compartilhados entre os Membros de uma organização. Toma por base o conhecimento e a experiência de toda a organização e depende de mecanismos institucionais (políticas, estratégias, sistemas de informação) usados para estocar conhecimento.

Para Chiavenato (2010) as organizações aprendem somente por intermédio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem organizacional é a

capacidade de gerar novas ideias alavancadas pela capacidade de generalizá-las para toda a organização. É a maneira pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno das suas atividades e cultura, a fim de utilizar as aptidões e habilidades de sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente.

Pilati, Porto e Silvino (2009) afirmam que uma das principais preocupações de gerentes organizacionais na área de gestão de pessoas seja a capacitação da força de trabalho visando melhoria de desempenho, em todas as suas dimensões, principalmente na produtividade. As organizações investem uma quantia significativa de recursos no treinamento e na capacitação de seus colaboradores, portanto, é necessária a produção de evidências empíricas provando que a capacitação produz como resultado impacto no desempenho.

Pilati e Borges-Andrade (2005) colocam que foram desenvolvidos muitos modelos para compreender que fatores levam ao impacto do treinamento no trabalho. As variáveis que compõem esses modelos podem ser divididas em três grandes categorias: instrucionais, contextuais e individuais. As instrucionais dizem respeito ao planejamento instrucional e execução do treinamento. Um conjunto de evidências mais antigo aponta para a importância dessas variáveis como preditoras do impacto do treinamento no trabalho. Pilati e Borges-Andrade (2005) colocam ainda que as variáveis contextuais dizem respeito ao conjunto de fatores externos ao contexto de treinamento, presentes no ambiente organizacional, que influenciam a transferência do aprendizado. Vale ressaltar a importância do suporte organizacional à transferência de treinamento como fator crítico para que o treinamento provoque mudanças no trabalho. As variáveis individuais dizem respeito às características dos treinandos que influenciam o processo de transferência do aprendizado para o trabalho.

## **AValiação DE DESEMPENHO**

Para Chiavenato (2010) avaliação de desempenho constitui a maneira pela qual os fornecedores internos e clientes internos avaliam as competências individuais de uma pessoa com a qual mantém relacionamentos de trabalho e fornecem dados e informações a respeito de seu desempenho e competências individuais para sua melhoria contínua. Exemplos de avaliações de desempenho: 360 graus, escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, listas de verificação, avaliação participativa por objetivos, etc.

Para Chiavenato (2008) a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. A avaliação de desempenho recebe denominações como avaliação do mérito, avaliação pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, entre outras.

Segundo Barbieri (2012) as avaliações de desempenho oferecem informações para decisões importantes, como promoções, transferências e demissões. Elas identificam as habilidades e competências dos funcionários e necessidades de treinamento e desenvolvimento. Podem ser utilizadas como critério de validação de programas de seleção e desenvolvimento. As avaliações também atendem ao propósito de fornecer feedback aos funcionários sobre a opinião da organização sobre o trabalho deles. Podem ainda ser utilizadas para concessão de recompensas, como aumento de remuneração por mérito.

Segundo Pierantoni e cols. (2011) O termo avaliação tem como aspecto principal sua característica de atribuição de valor. Na perspectiva da avaliação de desempenho, deve ser entendida como instrumento do processo de trabalho, permitindo indicativos de aperfeiçoamento e adequação para a produção. A avaliação de desempenho pode representar um instrumento que favoreça o trabalhador, o gestor e o serviço ao indicar ajustamentos, necessidades de capacitação e condições de trabalho. O processo avaliativo serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações, podendo ser usado no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional.

Para Philadelpho e Macedo (2007) as diretrizes para a formulação e implantação de programas de Avaliação de Desempenho são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da organização. De acordo com seus estudos, as lideranças, os trabalhadores administrativos e operacionais possuem opiniões diferentes sobre a Avaliação de Desempenho.

Pierantoni, França, Ney, Monteiro, Varella, Santos e Nascimento (2011) colocam que é fundamental a adoção de modelos de avaliação de desempenho profissional que acolham tanto as exigências dos serviços quanto a proteção do exercício profissional e, especialmente, resguardem o usuário com ações qualificadas e sem risco.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2010) o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento. O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

Segundo Luz (1995) pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho. O clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização.

Segundo Puentes-Palacios (2002) citado por Rocha Sobrinho e Porto (2012) a cultura organizacional é composta por um conjunto de elementos como normas, valores, crenças, regras, e constitui um modelo de definição de padrões de comportamento construídos ao longo da história da organização, capaz de influenciar o comportamento dos seus membros. Portanto, clima organizacional compreende um conjunto de percepções globais compartilhadas pelos indivíduos, referente às variáveis organizacionais que compõem o ambiente de trabalho.

Segundo Litwin e Stringer (1968) citados por Santos e Vasquez (2012) o clima organizacional é formado por fatores do ambiente de trabalho que podem ser medidos, que são capazes de interferir no comportamento e na motivação dos indivíduos, e que podem ser observados diretamente por estes.

Para Santos e Vasquez (2012) a pesquisa de clima organizacional apresenta como vantagem a possibilidade de analisar diversos fatores que dizem respeito ao ambiente de trabalho e às condições laborais existentes (dificuldades, pontos fortes ou fracos), com base na percepção dos colaboradores, que são os principais agentes afetados ou beneficiados por tais condições.

Segundo Rodrigues Gomes (2002) as organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam a seu clima, de forma que seus padrões sejam, até certo ponto, perpetuados. Portanto, o clima organizacional é o “meio ambiente psicológico” da organização. Nada é menos tangível, nem mais importante na vida organizacional e nas transações interpessoais, do que o clima psicológico. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto o é a do clima físico, embora os componentes que perfazem o clima psicológico,

ainda que igualmente identificáveis, não sejam tão concretos.

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento Estratégico, segundo Chiavenato (2010) refere-se à organização como uma totalidade e indica como a estratégia global deverá ser formulada e executada. Dentro desse planejamento encontram-se itens como missão, visão, valores e objetivos a serem alcançados pela empresa.

Segundo Chiavenato (2006) o desenho organizacional é o meio pelo qual uma empresa se estrutura para desenvolver seu negócio, suas atividades e alcançar seus objetivos. Para isso é importante conhecer a Missão, Visão e os objetivos da empresa. A Missão não deve se restringir apenas aos produtos, serviços ou processos da organização. A Missão representa razão da existência de uma organização e seu papel na sociedade. A definição da Missão exige consenso entre os parceiros. Ela deve partir da direção da organização e posterior discussão com os parceiros para obter perfeita consonância e concordância.

Para Chiavenato (2010) a missão deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundadores ou criadores por meio de seus comportamentos e ações. Essa filosofia envolve os valores e as crenças centrais que representam os princípios básicos da organização e que balizam sua conduta ética, sua responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente. Como toda organização é um ser vivo em contínuo desenvolvimento, as bem sucedidas estão continuamente atualizando e ampliando sua missão conforme as mudanças nos negócios. O cultivo da missão faz com que todos os membros da organização procurem não apenas servir ao cliente, mas ultrapassar suas expectativas e encantá-lo.

Segundo Chiavenato (2006) a visão representa a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e de seu futuro. É o esforço de ver a si própria no espaço e no tempo. Está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para aquilo que ela realmente é. Dentro dessa perspectiva, as organizações colocam a visão como projeto do que elas gostariam de ser dentro de um certo prazo de tempo e o caminho futuro que pretende adotar para chegar até lá. O termo visão é geralmente utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso.

Segundo Chiavenato (2006; 2010) valores são crenças básicas sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores

constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual. As organizações priorizam certos valores que funcionam como padrões orientadores do comportamento das pessoas. Os valores organizacionais decorrem de certas pressuposições básicas, como a natureza humana, que funciona como o núcleo da cultura organizacional. Essas pressunções provocam uma forte tendência à conformidade nas pessoas e funcionam como princípios políticos de consistência que dão direção, integridade e autodisciplina entre as pessoas.

### II. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que a gestão familiar possui uma série de situações que se não forem trabalhadas pela organização podem prejudicar de forma incalculável o empreendimento. Uma das questões mais complicadas diante desse modo de gestão é a forma de comunicação mais informal e de gerência mais rudimentares, o que exige das pessoas uma atualização e treinamento constantes. Fazer um planejamento estratégico que abarque os riscos e potencialidades da empresa, bem como investir em capital humano e no clima organizacional agradável pode fazer a diferença para a competitividade e lucratividade da instituição. Logo o trabalho do psicólogo organizacional neste contexto de gestão familiar será muito útil e de grande valia para o empreendimento.

### REFERÊNCIAS

- [1]. ALVES, Ana Paula Salheb; ALMEIDA, Ana Maria F. O valor do diploma nas práticas de recrutamento de grandes empresas. *Cad. Pesqui.*, São Paulo, v. 39, n. 138, dez. 2009.
- [2]. BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas Atuais sobre o RH Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.
- [3]. CAMPOS, D. C. **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- [4]. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Quarta Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- [5]. CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. Segunda Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- [6]. CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: Como Desenhar**

- Cargos e Avaliar o Desempenho Para alcançar Resultados. Sexta Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- [7]. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Terceira Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- [8]. LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- [9]. MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicol. estud.**, Maringá, v. 10, n. 2, ago. 2005.
- [10]. PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo, v. 20, n. 49, abr. 2009.
- [11]. PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, Jairo E.. Estratégias para aplicação no trabalho do aprendizado em treinamento: proposição conceitual e desenvolvimento de uma medida. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, ago. 2005.
- [12]. PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACEDO, Kátia Barbosa. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, Canoas, n. 26, dez. 2007.
- [13]. PIERANTONI, Celia Regina et al . Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 45, n. spe, dez. 2011.
- [14]. PILATI, Ronaldo; PORTO, Juliana Barreiros; SILVINO, Alexandre Magno Dias. Educação corporativa e desempenho ocupacional: há alguma relação?. **RAE electron.**, São Paulo, v. 8, n. 2, dez. 2009.
- [15]. REGNIER, Karla von Dollinger. O que conta como mérito no processo de pré-seleção de gerentes e executivos no Brasil. **Cad. CRH**, Salvador, v. 20, n. 49, abr. 2007.
- [16]. Resolução do Conselho Federal de Psicologia 013/2007. Consolidação das Resoluções Relativas ao Título Profissional de Especialista em Psicologia e sobre Normas e Procedimentos Para Seu Registro. Anexo Psicologia Organizacional e do Trabalho. Disponível em: [http://www.pol.org.br/pol/export/sites/default/pol/legislacao/legislacaoDocumentos/resolucao2007\\_13.pdf](http://www.pol.org.br/pol/export/sites/default/pol/legislacao/legislacaoDocumentos/resolucao2007_13.pdf) . Acesso em 12/07/2021.
- [17]. ROCHA SOBRINHO, Fábio; PORTO, Juliana Barreiros. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 16, n. 2, abr. 2012.
- [18]. RODRIGUES GOMES, Francisco. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 42, n. 2, jun. 2002.
- [19]. SANTOS, Larissa Conceição dos; VASQUEZ, Oscar C.. A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 17, n. 1, mar. 2012.
- [20]. SANTOS, Maria João Nicolau. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 12, dez. 2004.
- [21]. TONETTO, Aline Maria et al. Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, Aug. 2008.