

ABRINDO PORTAS PARA A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

OLIVEIRA, Valéria.¹
LIPIENSKI, Marcelo.²
SARTORI, Gabriel.³
GUIMARÃES, Karine H.⁴

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo relatar a prática de estágio curricular, evidenciando o desafio de abrir portas para a psicologia organizacional em uma unidade hospitalar do Oeste do Paraná, que ainda não contava com a atuação da psicologia nesta área. A partir da orientação do estágio exigido pelo curso, os acadêmicos implantaram alguns processos da psicologia organizacional no campo de estágio buscando conhecer a realidade deste contexto hospitalar, respeitando a cultura da organização e também o reconhecimento destas práticas neste ambiente. Deste modo, pretendemos expor sobre o conceito e a importância da prática realizada neste campo.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia organizacional; Instituição hospitalar; Cultura organizacional.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo trata-se de um relato de experiência da implementação de um núcleo de psicologia organizacional em um hospital privado situado no Oeste do Paraná, realizado através do estágio obrigatório supervisionado em psicologia das instituições e organizações do curso de psicologia do Centro Universitário Assis Gurgacz.

O objetivo é mostrar como se deu essa implementação e os resultados alcançados após alguns meses de trabalho, bem como os desafios encontrados nessa implementação.

A psicologia organizacional é aquela que atua frente a relação entre o homem, o trabalho e a sociedade, usando de técnicas e práticas para intervir nas organizações (Santos e Caldeira, 2014).

No Brasil podemos observar uma crescente ascensão da entrada do profissional da psicologia nas organizações de trabalho, porém em muitos lugares essa área da psicologia ainda não é reconhecida e seu trabalho não é muito divulgado.

¹Acadêmica de Psicologia. E-mail: valeriaoliveirapsico@gmail.com

²Acadêmico de Psicologia. E-mail: marcelo.lipienki@gmail.com

³Acadêmico de Psicologia. E-mail: gabrieelsartori@hotmail.com

⁴Orientadora de estágio no Centro Universitário FAG. E-mail: heppkarine@hotmail.com



Quando esse serviço é pioneiro dentro de uma empresa, cabe ao profissional da psicologia organizacional trabalhar para que sua atuação seja reconhecida, através da construção de uma cultura que faça o psicólogo presente e necessário dentro deste ambiente. Isso requer um profissional que saiba respeitar a cultura já instaurada nessa organização, bem como a habilidade de trabalhar com a gestão de pessoas de forma assertiva.

A partir do momento em que o psicólogo tem o seu trabalho reconhecido, suas ações e intervenções acontecem de forma natural e são aceitas com maior facilidade pelos colaboradores e gestores da empresa. Isso só se dá quando o psicólogo consegue cumprir com êxito as atividades que lhe competem.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

De acordo com Banov (2004), a história da psicologia do trabalho está relacionada com o surgimento dos trabalhos de orientação educacional, que conduziu ao início do processo de seleção de pessoal. A autora organiza a história da psicologia organizacional em três momentos. O primeiro marcado pela terminologia psicologia industrial, onde trabalhos característicos desta área tiveram início na cidade de São Paulo por meio do professor Roberto Mange, que iniciou seus trabalhos, em 1924, visando selecionar e orientar alunos do curso de mecânica. Mais adiante, realizou um serviço de seleção, orientação e formação de aprendizes de alguns cursos. Deste modo, podemos compreender que a psicologia organizacional foi caminhando para a descrição de cargo, recrutamento, seleção e treinamento. Estendia-se também, neste período, à discussão sobre a cultura das organizações. Logo após a Segunda Guerra Mundial, ficou claro a ideia de que os trabalhadores mantinham entre si, mitos, valores e crenças, que conduziam a uma maior ou menor resistência diante de uma atividade. Compreendeu-se então que a cultura organizacional determina o comportamento dos trabalhadores e essa seria uma das ferramentas dos psicólogos dentro da organização.



Num segundo momento, a terminologia utilizada já se tratava da psicologia organizacional. A necessidade do psicólogo na empresa nasceu e apresentou-se com a modificação de delegações dentro da organização. Até a década de 70, as organizações eram dirigidas por seus donos ou uma pessoa nomeada por ele. Com o desenvolvimento tecnológico e a crescente concorrência entre as empresas, principalmente pela chegada das empresas automobilísticas, que trouxeram ao Brasil realidades do exterior, percebeu-se a necessidade de se ter alguém mais preparado e qualificado, para que os setores pudessem se desenvolver ao máximo. Assim, o psicólogo passou a ser reconhecido como necessário na organização, desenvolvendo seu trabalho de forma a ajustar o trabalhador à organização e com isso alcançar maior produtividade (BANOVA, 2004).

O terceiro momento inicia-se por volta da década de 90, onde a concorrência crescia ainda mais ao lado da industrialização. Este momento foi marcado por demissões em massa, onde os trabalhadores retornaram ao mercado de trabalho de formas diferentes, segundo sua formação, assumiram agora o espaço de trabalhos terceirizados, autônomos, temporários, formais e não formais. A psicologia organizacional começa então a levantar outras questões sobre o trabalhador e seu ambiente de trabalho, como: o significado do trabalho para o trabalhador, estresse, trabalho em equipe, desenvolvimento de habilidades, qualidade de vida, entre outros conceitos que norteiam sua prática até os dias atuais (BANOVA, 2004).

Codo (1984), coloca em questão algumas críticas à psicologia organizacional, geralmente não sendo bem vista pelos olhos de estudantes da área. Segundo críticos, a mesma estaria agindo contra seu verdadeiro papel, que seria contribuir para a felicidade do homem, de modo a transformar o trabalhador em objeto, colaborando para a alienação do mesmo. Deste modo a afirmação pauta-se na ideia de que o psicólogo na empresa coloca-se como instrumento da exploração do trabalhador, transformando-o à imagem da mesma.

Neste sentido, Vieira, Barros e Lima (2007), afirmam que ainda com as exigências e padronização dos processos, há uma distância entre o “trabalho prescrito” e o trabalho que é realizado pelo trabalhador, que deixará evidente o “seu jeito de fazer”, a sua subjetividade. Já que diante de determinadas situações, os procedimentos padrões não serão suficientes e ele deverá agir por si mesmo.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é a identidade da empresa. É esta cultura interna que norteia a maneira de ser e fazer as coisas neste ambiente. Neste contexto, a padronização comportamental que podemos ver dentro da empresa pode nos servir como uma ferramenta para compreender a cultura organizacional, pois é pautada por esta uniformidade. Esta cultura vai sendo construída a partir da visão de seus líderes e fundadores, baseada no que eles pensam e acreditam, e a convivência e relação dos colaboradores da empresa e suas ligações internas que vão adequando-se e determinando ao longo do tempo, normas e regras que posteriormente se transformarão na cultura da empresa. Sendo assim, se a empresa muda frequentemente seus colaboradores, não há possibilidades dessas normas e regras se transformarem na cultura da empresa, constituindo assim o seu perfil. O grupo precisa de tempo para que essa ação conjunta se transforme em cultura (BANOV, 2004).

Desta forma, a cultura se constitui de valores e costumes da organização, que a diferenciam das outras, contendo seu significado singular. Podendo ser desenvolvida a partir dos valores de seus fundadores, pelo modo que experiencia a realidade externa, de modo a elencar aspectos que parecem melhores à sua cultura organizacional em relação ao que visa ser mais eficaz ao que pretende alcançar. Ou ainda, surge pela necessidade de manter relacionamentos satisfatórios com os seus colaboradores (MUCHINSKI, 2004).

Schein (1992, apud Vergara e Pinto, 1998) coloca que as respostas aprendidas na vivência levarão à aprendizagem de valores e comportamentos sem que sejam avaliados conscientemente segundo sua origem. O colaborador aprenderá com o grupo o que é certo e errado e agirá a partir disto.

Freitas (1991) disponibiliza uma discussão sobre a cultura organizacional, explorando a ideia de que a mesma surge como forma de contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, fazendo se pensar em valores, padrões e maneiras de trabalhar, colocando em prática um consenso entre o grupo.



O autor supracitado coloca ainda que esta cultura fornece ao colaborador a interpretação da organização, onde os comportamentos e mensagens aprendidos devem ter adesão pelos mesmos. Isso não significa liberdade aos indivíduos em aceitar, mas a eficiência desse controle

Assim como as pessoas, as empresas também são diferentes, e é a atenção que atribuímos à cultura organizacional da empresa, ou seja, os valores internalizados por seus membros, que nos permitirá identificar perfis de trabalhadores que se adequam àquela organização. Visto que o papel do psicólogo organizacional corresponde, neste sentido, em adequar o trabalhador à empresa, de modo a evitar ou amenizar o sofrimento psíquico deste e proporcionar à empresa crescimento e produtividade, pois não podemos esquecer que como parte dos colaboradores da empresa, o psicólogo.

A manutenção da cultura ocorre por meio de três processos: seleção de pessoal, treinamento e socialização, ou seja, a empresa pessoas compatíveis com os valores atribuídos pela mesma, reforçando estes valores nos colaboradores e internalizá-las continuamente as normas e valores da cultura organizacional (Banov, 2004).

2.4 ALGUMAS PRÁTICAS

O recrutamento e seleção são umas das práticas desenvolvidas na área da psicologia organizacional. Além de conhecer a cultura organizacional, para realizar um processo de recrutamento e seleção deve realizar o levantamento do perfil do cargo em questão. Este levantamento ocorre de forma a conhecer a hierarquia que este cargo compreende, as relações diretas provenientes do mesmo, as atividades que o colaborador terá que realizar, habilidades e características necessárias e condições oferecidas pela empresa, como: salário, benefícios e incentivos. Só após o levantamento de perfil inicia-se o recrutamento. (BANOV 2004).

Neste processo busca-se captar pessoas que sejam compatíveis com o perfil e atraí-las para a organização, que segundo Pontes (1996) o recrutamento constitui uma das primeiras etapas do processo e tem a intenção de trazer novos colaboradores para a instituição, buscando preencher o quadro de funcionários de acordo com as vagas existentes na mesma.



O recrutamento pode ser interno ou externo, e isso influenciará na escolha das fontes de recrutamento. Durante os meses de trabalho realizamos a prática do recrutamento interno com uma colaboradora que até então trabalhava como aprendiz e foi efetivada em uma vaga de atendimento ao público. O processo de recrutamento interno compreende no aproveitamento da mão de obra que se encontra dentro da própria empresa, por meio de promoções ou transferências. A vaga é divulgada, neste sentido, entre as pessoas que já são colaboradores. Bohlander, Scott e Sherman (2005) falam que para que uma vaga seja preenchida por alguém de dentro da empresa deve-se atentar à disponibilidade de pessoal, as políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa e as condições pré-estabelecidas a serem ocupadas.

Realizamos a triagem dos currículos que chegam até a organização. Essa etapa serve para que seja feita uma pré-seleção e os requisitos adotados pela empresa sejam verificados, com a finalidade de que somente os candidatos que se encaixem nos critérios de inclusão sejam chamados para a seleção. Conforme Bohlander, Scott e Sherman (2005) o currículo possui várias utilidades, dentre elas verificar se o candidato possui os requisitos mínimos para concorrer a vaga, com experiência na área desejada, formação específica e especializações na área.

Banov (2004) nos fala que o recrutamento externo é a captação de pessoas que ainda não estão inseridas na organização. Deste modo a empresa deve selecionar maneiras para isso, podendo esta ocorrer por meio de jornais, agências de emprego, cartazes, placas, consultorias, internet, networking, entre outras maneiras de acordo com a possibilidade de cada empresa.

A seleção é o processo de escolha dos indivíduos que passaram pelo recrutamento e apresentaram possibilidades de um desempenho satisfatório para a vaga ofertada. De acordo com Orlickas (2001) o objetivo da seleção é investigar, pontuar e selecionar profissionais que possuam qualificação e que colaborem na obtenção de resultados. A seleção tem como objetivo trazer para a organização os melhores e mais capacitados profissionais disponíveis no mercado de trabalho.

Neste sentido, procura-se levantar a qualificação destes candidatos, que estende-se à análise dos currículos, entrevista e aplicação de testes que podem ser de conhecimentos específicos, gerais, testes psicológicos e ainda dinâmicas em grupos. Considerando que os métodos escolhidos são de acordo com o perfil e objetivo do psicólogo. Castro (1995) nos diz que é preciso que se faça uma análise das características do indivíduo e seu trabalho, selecionando pessoas que demonstrem



ter o potencial de desenvolver seu trabalho com o intuito de elevar ou pelo menos manter a qualidade do serviço ofertado pela organização.

Ao longo dos meses de trabalho foi realizado um projeto de treinamento de competências. O treinamento é um processo que visa preparar o indivíduo para realizar tarefas específicas, desenvolver competências e suprir carências profissionais buscando atender objetivos. O mesmo aparece também como uma maneira de suprir as necessidades da empresa diante da escassez de mão de obra qualificada. Vargas e Abbad (2006) dizem que o treinamento é um empenho realizado pela organização para que a aprendizagem de competências seja facilitada, concatenando isso com as tarefas desenvolvidas pelos colaboradores no ambiente de trabalho. Deve-se entender que o funcionário muitas vezes possui habilidades, mas essas precisam ser desenvolvidas. Com isso, busca-se identificar e trabalhar com o funcionário de forma assertiva esses aspectos.

Cabe ao profissional de desenvolvimento pessoal trabalhar através do treinamento para extrair do colaborador o melhor que ele possa oferecer à organização. Há a possibilidade de potencializar aptidões através do treinamento dessas habilidades. Segundo Vargas e Abbad (2006) o treinamento de competências tem a função de desenvolver a promoção de aprendizagem para os colaboradores, auxiliando a instituição a alcançar seus objetivos.

3. METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido com base na prática de estágio obrigatório em uma unidade hospitalar, por meio das atividades desenvolvidas na psicologia organizacional. Tais ações, foram realizadas no período de fevereiro a setembro de 2017, em uma unidade hospitalar privada na cidade de Cascavel - PR na disciplina de Estágio com referencial na Psicologia Organizacional.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Zanelli (s/d) coloca que a psicologia organizacional ainda não é uma área bem definida de acordo com as práticas do psicólogo neste contexto, e que até pouco tempo sua atuação era pautada somente na seleção de pessoal. Talvez possamos atribuir a isso ao pouco conhecimento que se tem



do psicólogo dentro da organização, sendo difícil deixar claro neste campo a diferenciação entre as tarefas designadas ao psicólogo clínico e organizacional. A unidade hospitalar a qual desenvolvemos esta prática, contava apenas com o trabalho da psicologia clínica. Percebemos inicialmente a necessidade de diferenciar a prática clínica da organizacional para os colaboradores. Quando iniciamos nossos trabalhos, a visão que se tinha ao redor era que as nossas atividades seriam semelhantes às que já eram praticadas pela psicologia hospitalar. Aos poucos, fomos esclarecendo essa diferença entre as áreas e elencando as tarefas que seriam de nossa responsabilidade. Para isso, participamos de uma reunião com os gestores da instituição, onde explicamos as práticas e processos referentes ao trabalho da psicologia organizacional, deixando evidente a diferença do trabalho já prestado no hospital, de psicologia hospitalar.

A inserção do trabalho da psicologia organizacional dentro do hospital foi um desafio, pois era uma prática desconhecida e proposta por pessoas desconhecidas. Até mesmo nós, enquanto estagiários, estávamos vivenciando na prática, pela primeira vez este serviço. Smircich (1983) nos fala que a organização é um ambiente adaptativo, onde as relações e valores são trocados com o ambiente. Pouco a pouco fomos ganhando a confiança e aceitação das equipes, de modo a respeitar o trabalho do modo como era realizado na instituição, compreendendo a cultura organizacional da mesma. Primeiramente propomos um auxílio nos processos de seleção de pessoal, de modo a trabalhar este com os gestores. As seleções de enfermagem passaram então a ser também de nossa responsabilidade. Neste processo nós realizamos uma entrevista coletiva, aplicamos uma avaliação da área em questão, realizamos uma avaliação destes métodos e produzimos os laudos que serão enviados para a gestora responsável que realizará uma entrevista individual para decisão sobre a contratação. Inserir-se em um ambiente onde os colaboradores e gestores não estavam habituados às técnicas utilizadas pelo psicólogo organizacional foi uma tarefa feita de forma minuciosa, porém a confiança e credibilidade nos estagiários só se deu quando os resultados apareceram, realizada por meio de técnicas cuidadosas em meio às propostas estabelecidas frente às demandas. O respeito à cultura organizacional contribuiu para essa aceitação e reconhecimento, tendo em vista que os acadêmicos trouxeram propostas para agregar valor às práticas que já estavam sendo realizadas na organização, bem como propor novas formas para aperfeiçoar as atividades realizadas.



Por meio de conversas com os gestores pudemos compreender a realidade do hospital e coletar demandas do que poderia ser melhorado com o nosso trabalho. É importante destacar que, em nenhum momento nós reprovamos, tomamos como errada a prática como acontecia antes, mas procuramos mostrar que poderia melhorar se fosse realizada de um modo diferente. Tudo isso baseado em técnicas comprovadas, que permitiriam tal resultado, e não porque éramos propriamente nós que realizaríamos a ação.

Percebe-se assim, como é importante respeitar o trabalho dos profissionais que nos cercam, bem como a cultura da organização, porque também nós estamos submetidos à ela. Por meio dos trabalhos desenvolvidos no estágio, resultados foram surgindo, e fomos ganhando a confiança das equipes e das gestões, de forma que nosso trabalho passou cada vez mais a ser solicitado pelos mesmos.

Um dos projetos realizados por nossa equipe que vem ganhando espaço dentro do hospital é o Descomplica, uma capacitação que visa o desenvolvimento de competências aplicadas. Em seu primeiro módulo voltou-se à equipe de hotelaria, e atualmente vem sendo desenvolvido com os gestores.

Os resultados de nosso trabalho foram perceptíveis pelos colaboradores, o que foi percebido pelos acadêmicos através dos discursos de aprovação vindo dos mesmos. Vale ressaltar também que a postura profissional adotada pelos acadêmicos foi de suma importância para a construção da credibilidade, aceitação e confiança no trabalho realizado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das bases teóricas que possibilitaram o nosso conhecimento sobre a área da psicologia organizacional e nossa prática, consideramos que a psicologia organizacional ainda se trata de uma área pouco conhecida, bem como as práticas que são de sua competência. É preciso buscar conhecer e estruturar melhor as tarefas que lhe competem e deixar em evidência as diferenças das práticas do psicólogo. Identificamos que o papel do psicólogo dentro das organizações, embora ainda não tenha conquistado o espaço que poderia, vêm se desenvolvendo e



ganhando importância, de acordo com o desenvolvimento de atividades e a demonstração de resultados, que beneficiam tanto a organização como os colaboradores.

Cabe ao psicólogo organizacional a busca pelo seu espaço dentro das organizações, e isso só se dá quando o seu trabalho é visto e reconhecido pelos gestores e colaboradores. No momento em que o resultado desse trabalho se evidencia, a credibilidade e aceitação das intervenções propostas pelo profissional aumentam. Iniciar um trabalho em uma instituição onde até o momento não existia um setor destinado à psicologia organizacional é um desafio muito grande, porém cabe ao profissional o respeito à cultura dessa organização, sendo o agente da mudança mas respeitando o que já foi construído culturalmente até ali. Deste modo pudemos constatar que a psicologia organizacional pode influenciar no ambiente de trabalho gerando melhores resultados, alcançados ao mesmo tempo em que se tem profissionais com maior auto estima e mais satisfeitos.

REFERÊNCIAS

- BANOV, M. R. **Ferramentas da Psicologia Organizacional**. Ed. CenaUn. São Paulo, 2004.
- BOHLANDER, G. SCOTT, S. SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CASTRO, J.L. **Atribuições do sistema de administração de pessoal: instrumentos e procedimentos**. Projeto Gerus Brasília: Fundação Nacional de Saúde, 1995.
- CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. Vol. II. Editora Atlass S. A.: São Paulo, 1994.
- CODO, W. **O papel do psicólogo na organização industrial (nota sobre o “lobo mau” em psicologia**. IN ANDERY, A. A., NETO, A. N., CIAMPA, A. C., CARONE, I., LIBÂNEO, J. C., REIS, J. R. T., MIRANDA, M. G., KANE, S. T. M., CODO, W. **Psicologia Social: o homem em movimento**. 8ª Ed. São Paulo, 1984. Acesso em: 24 de Set, 2017. Disponível em <file:///C:/Users/Oliveira/Downloads/LIVRO%20-%20Psicologia%20social%20-%20o%20homem%20em%20movimento%20-%20LANE%20Silvia%20CODO%20Wanderley%20(Orgs)%20(1).pdf >.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: grandes temas em debate**. Revista de Administração de Empresas. São paulo, 1991. Acesso em: 09 de Out. 2017. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07>>.
- MUCHINSKI, P. M. **Psicologia Organizacional**. Ed. Thomson. 7 ed. São Paulo, 2004.



ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

SANTOS, F. C. O. CALDEIRA, P. **A psicologia organizacional e do trabalho na contemporaneidade: as novas atuações do psicólogo organizacional**. O portal dos Psicólogos. 2014. Acesso em: 09 de out. 2017.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, Ithaca, 1983.

VARGAS, M.R.V. & ABBAD, G. S. **Bases Conceituais em TD&E**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VERGARA, S. C., PINTO, M. C. S. **Cultura e Mudança Organizacional: o caso Telerj**. 1998. Acesso em: 27 de Set, 2017. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n2/v2n2a05.pdf>>.

VIEIRA, C. E. C., BARROS, V. A., LIMA, F. P. A. **Uma abordagem da psicologia do trabalho, na presença do trabalho**. Psicologia em Revista. Belo Horizonte, 2007. Acesso em: 24 de Set, 2017. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v13n1/v13n1a10.pdf>>.

ZANELLI, J. C. **Formação e atuação em Psicologia Organizacional**. Psicologia, Ciência e Profissão. S/d Acesso em: 24 de Set, 2017. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v6n1/10.pdf>>.