

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**Patrícia Cassemiro Soares**

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA SEDE DA SECRETARIA MUNICIPAL DO MEIO  
AMBIENTE (SMAM) SOBRE O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**PORTO ALEGRE  
2008**

**Patrícia Cassemiro Soares**

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA SEDE DA SECRETARIA MUNICIPAL DO MEIO  
AMBIENTE (SMAM) SOBRE O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas.**

**Orientadora: Professora Silvia Generali da Costa**

**PORTO ALEGRE  
2008**

**Dedico esta conquista à minha amada mãe Jussara**

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 : Fonte Chiavenato (1997, p.235)	23
QUADRO 2 : Processo de derivação das Categorias Iniciais	45
QUADRO 3 : Processo de derivação das Categorias Intermediárias	55
QUADRO 4 : Processo de derivação da categoria Intermediária Trabalho da Psicologia Organizacional	56
QUADRO 5 : Processo de derivação da categoria Intermediária Atendimento psicológico aos servidores e familiares	57
QUADRO 6 : Processo de derivação da categoria Intermediária O “Apagador de Incêndios”	58
QUADRO 7 : Processo de derivação da categoria Intermediária Importância de permanecer e ampliar o trabalho do departamento de Recursos Humanos	59
QUADRO 8 : Processo de derivação da categoria Intermediária Incentivo institucional ao trabalho do psicólogo	60
QUADRO 9 : Processo de derivação das categorias Finais	61
QUADRO 10 : Processo de derivação para a categoria Final Assistência aos servidores	62
QUADRO 11 : Processo de derivação para a categoria Final O Departamento de Recursos Humanos	64

## SUMÁRIO

Lista de Tabelas e Quadros	4
INTRODUÇÃO.....	9
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
1.1 A Psicologia.....	12
1.2 O Psicólogo.....	13
1.3 Breve História das Organizações.....	13
1.4 Psicologia Organizacional.....	15
1.5 Psicólogo Organizacional e do Trabalho.....	16
1.6 Atividade dos Psicólogos nas Organizações.....	19
1.6.1 Recrutamento.....	19
1.6.1.1 Recrutamento Interno.....	20
1.6.1.2 Recrutamento Externo.....	21
1.6.2 Seleção.....	22
1.6.3 Treinamento.....	26
1.6.4 Desenvolvimento.....	29
1.6.5 Avaliação de Desempenho.....	30
1.6.6 Acompanhamento Funcional.....	31
1.6.7 Motivação Funcional.....	33
1.6.8 Dinâmica de Grupo.....	34
1.6.9 Pesquisa de Clima.....	35
1.7 As Relações de Trabalho.....	37

1.8 O Futuro do Profissional de Recursos Humanos.....	38
1.9 Os Recursos Humanos na Gestão Pública.....	41
2 MÉTODO.....	43
2.1 Método.....	43
2.2 Participantes ou Informantes.....	43
2.3 Procedimentos para Coletas de Dados.....	43
2.4 Procedimento para Análise de Dados.....	43
3 RESULTADOS.....	45
3.1 Categorias Iniciais.....	45
3.1.1 A Importância do Trabalho do Psicólogo.....	45
3.1.2 Psicólogo Entendido como Solucionados de Problemas dos Servidores.....	46
3.1.3 Psicólogo Entendido como Profissional que Oferece Atendimento Psicológico.....	48
3.1.4 A Percepção dos Servidores sobre quais Atividades Podem ser Desenvolvidas pelo Psicólogo Organizacional.....	49
3.1.4.1 Comunicação.....	49
3.1.4.2 Motivação e Valorização dos Funcionários.....	50
3.1.4.3 Levantamento de Necessidades.....	50
3.1.4.4 Atendimento aos Familiares.....	51
3.1.4.5 Realização de Reuniões e Seminários.....	52
3.1.5 Os Servidores não Conseguem Identificar se Determinada Atividade deve ser Desenvolvida pelo Psicólogo Organizacional.....	52
3.1.6 Formação de uma Equipe para o Departamento de Recursos Humanos.....	52

3.1.7 Servidores com Problemas de Álcool e Drogas.....	53
3.1.8 Apoio institucional ao Trabalho do Psicólogo.....	54
3.2 Categorias Intermediárias.....	54
3.2.1 I – Trabalho da Psicologia Organizacional.....	56
3.2.2 II – Atendimento Psicológico aos Servidores e Familiares.....	57
3.2.3 III – O “Apagador de Incêndios”.....	58
3.2.4 IV – Importância de Ter e Ampliar o Trabalho do Departamento de Recursos Humanos.....	59
3.2.5 V – Incentivo Institucional ao Trabalho do Psicólogo.....	60
3.3 Categorias Finais.....	61
3.3.1 A – Assistência aos Servidores.....	62
3.3.2 B – O Departamento de Recursos Humanos.....	64
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	66
5 CONCLUSÃO.....	72
6 REFERENCIAS.....	74
ANEXO A.....	77

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar o que uma determinada organização (SMAM – SECRETARIA MUNICIPAL DO MEIO AMBEINTE) percebe sobre a atuação do Psicólogo Organizacional. Buscou-se identificar como este profissional é percebido pelos componentes da organização e quais as ações esperadas deste. Para analisar estas questões foi realizada uma pesquisa qualitativa – descritiva através de entrevistas com os membros do órgão e depois feita uma análise juntamente com o referencial teórico estudado. Foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas com questões abertas, cujos resultados foram analisados através de análise de conteúdo. Os resultados mostraram que é relevante o trabalho do psicólogo organizacional para os servidores. No entanto, apareceu de forma significativa o entendimento destes de que a atuação do profissional está direcionada para o atendimento psicológico, embora outras atividades tenham aparecido. A importância de uma equipe multifuncional para atender a demanda da organização também se mostrou relevante para o local de trabalho.



## INTRODUÇÃO

De acordo com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre (1979), a Secretaria Municipal do Meio Ambiente (SMAM) teve seu início com a necessidade de controlar toda a espécie de poluição que vinha sendo apresentada na cidade. Com a falta de planos e diretrizes, havia uma ocupação desordenada dos grandes centros, levando a altos níveis de crescimento demográfico.

Assim, passou a surgir graves problemas para a eliminação de resíduos sólidos, líquidos e gasosos, gerados e lançados ao meio ambiente, assim como problemas de poluição sonora e visual, passando atingir o homem com maior frequência (PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, 1979). Sendo assim, em novembro de 1976, o então prefeito Guilherme Socias Villela decidiu determinar à Secretaria do Planejamento Municipal que estudasse a viabilidade da criação de um órgão municipal que tratasse do assunto. Ocorreu então, em 21 de dezembro de 1979, criação da SMAM com o propósito de criar uma Secretaria para assumir as competências ligadas aos aspectos ambientais, de forma a coordenar, sistematizar e atuar na área.

Atualmente, a SMAM tem por missão atuar promovendo arborização dos parques, praças, reservas e áreas verdes públicas, assim como atuar sobre a poluição atmosférica, monitorando a qualidade do ar, poluição do solo, poluição visual, poluição hídrica e poluição sonora, tendo como Secretario Miguel Wedy (<http://www.portoalegre.rs.gov.br/>, 28/03/2008).

Por falta de registros documentados, as informações sobre a criação e o desenvolvimento de Departamento de Recursos Humanos na Secretaria Municipal do Meio Ambiente foram obtidas através de relatos feitos pelos servidores que atuam na mesma.

A Prefeitura de Porto Alegre disponibiliza aos seus servidores diversos programas de atendimento aos mesmos, que visa auxiliá-los tanto no que diz respeito a sua saúde, como no seu crescimento profissional e pessoal. Logo, as Secretarias não necessitam criar departamentos de Recursos Humanos, já que é oferecido pela Prefeitura. No entanto, os locais de trabalho vão encontrando, ao longo de sua trajetória, situações específicas, percebendo assim, a importância de criar um espaço próprio para a viabilização de determinadas situações.

Desta forma, a SMAM também percebeu a importância de criar um Departamento de Recursos Humanos, o qual estaria buscando trabalhar para ajudar seus servidores. Foi assim, de forma informal, que em 1986 tentou-se estabelecer esse setor. A iniciativa teve um bom início, mas aos poucos os incentivadores deixaram a idéia desaparecer.

Muitos anos após, com a entrada de um novo Secretário, a idéia voltou a fazer parte dos projetos da Secretaria. Com um psicólogo e a parceria de funcionários que também compreendiam a importância de se estruturar um departamento de RH, foi então criado este.

Aos poucos o departamento foi se desenvolvendo. Por características específicas da Secretaria, o departamento de Recursos Humanos ainda é um projeto com altos e baixos, sem uma equipe estruturada, o que dificulta por muitas vezes a atuação dos servidores neste local. Assim, o departamento está em constante desenvolvimento, que conta com o empenho e dedicação de seus

servidores para melhorar e assim poder contribuir com a Secretaria e seus membros.

Assim, confirma-se a cada dia a importância de se construir e trabalhar com um Departamento de Recursos Humanos bem desenvolvido. Alguns estudos mostram que o futuro do RH se dará de forma estratégica, buscando ressaltar cada vez mais seu foco nas pessoas.

A relevância da realização deste trabalho se deve ao fato de que a SMAM possui um departamento de RH pouco entendido por seus funcionários, visão esta que acaba por dificultar realizações de projetos para a melhoria da Secretaria.

Percebe-se, então, a necessidade de esclarecer ao local de trabalho quais os possíveis papéis que podem ser desempenhados pelo Psicólogo para que os funcionários possam usufruir e perceber as vantagens de um RH estruturado.

Sendo assim, através de entrevistas com os membros da empresa, teve-se como propósito entender o que estes compreendem e esperam do Psicólogo. Além disso, procurou-se identificar com estes funcionários que atitudes eles esperam analisando se a organização consegue identificar a importância de um profissional especializado e qualificado para desempenhar determinadas funções.

Para a realização de tal entendimento foi desenvolvida uma contextualização histórica da atuação do psicólogo nas organizações. Procurou-se utilizar referenciais teóricos a respeito da área de Recursos Humanos, bem como seu contexto na gestão pública e as atividades desempenhadas pelos psicólogos organizacionais.

Para tanto, foi levantada a seguinte questão norteadora: Como os servidores da sede da Secretaria Municipal do Meio Ambiente percebem a atuação do Psicólogo Organizacional?

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1 A Psicologia**

Em grego o termo psicologia significa o “estudo da alma”. É a disciplina que investiga as atividades mentais e do comportamento em função do meio. É a ciência do comportamento humano (O QUE É PSI, 2002).

Em meados do século XIX, os métodos da ciência natural estavam sendo usados para investigar fenômenos puramente mentais. Havia sido desenvolvidas técnicas, inventados aparelhos, publicados livros importantes, e foi despertado um grande interesse. O empirismo britânico e os trabalhos na área da astronomia acentuaram a importância dos sentidos e os cientistas alemães estavam descrevendo como os mesmos funcionavam. O espírito positivista da época encorajou a convergência dessas duas linhas de pensamento. Faltava ainda, no entanto, alguém que fundasse uma nova ciência. Esse toque final foi dado por Wilhelm Wundt (SCHULTZ, 1998).

Wundt é o fundador da psicologia como disciplina acadêmica formal, a primeira pessoa na história da psicologia a ser designada, como psicólogo. Na qualidade de primeiro psicólogo, Wundt fundou o primeiro laboratório, editou a primeira revista e deu início a psicologia experimental como ciência. Wundt estava interessado em promover a psicologia como ciência independente. No entanto, embora se considere o fundador da psicologia, ele não foi o seu originador. Essa ciência emergiu de uma longa linha de esforços criativos (SCHULTZ, 1998).

## **1.2 O Psicólogo**

O psicólogo (a) é o profissional graduado em Psicologia, completou o curso superior com duração de cinco anos (O QUE É PSI, 2002). Tem como foco principal de sua atividade promover o bem-estar e a qualidade de vida do ser humano. Seu trabalho envolve a adoção de uma postura ética e crítica em relação aos problemas da sociedade e do indivíduo. Faz parte da atuação do psicólogo a aplicação de programas psicológicos de prevenção de doenças mentais e de promoção de saúde (O PSICÓLOGO, 2003).

O psicólogo dispõe de um grande campo de atuação. Este profissional diagnostica, previne e trata doenças mentais e distúrbios de personalidade. Este também observa e analisa o comportamento, os sentimentos e os mecanismos, buscando ajuda-lo a identificar as causas dos problemas e das angústias, bem como o entendimento de comportamentos inadequados. O psicólogo pode atuar em consultórios, clínicas, empresas, hospitais, escolas e locais cujo seu trabalho seja necessário (PSICOLOGIA, 2003).

O Conselho Federal de Psicologia é um órgão que inspeciona e orienta os profissionais desta área, através de seus Conselhos Regionais de Psicologia, onde os profissionais devem se inscrever para resguardar seus direitos de exercício da profissão e fidelidade aos princípios de ética e proteção da classe (O QUE É PSI, 2002).

## **1.3 Breve história das organizações**

As primeiras unidades empresariais surgiram no século XVIII nos países mais desenvolvidos. Inicialmente eram constituídas pelo artesão, o qual realizava

todas as atividades com a ajuda de seus oficiais. No entanto, com a Revolução Industrial, o artesanato se transformou em indústria e o dono se viu obrigado a delegar tarefas e responsabilidades: assim surgiu a Gerência. Mas não foi só isso. A Revolução Industrial trouxe também o desenvolvimento dos transportes e das comunicações, gerando um enorme crescimento no meio organizacional. Desta forma, para que o trabalho não perdesse sua estruturação formal, foram utilizados os princípios cartesianos. Assim, as empresas passaram a se utilizar de organogramas e descrições de função e cargo, além de se subdividirem em unidades cada vez menores como departamentos, setores (GOULART ; SAMPAIO, 1998).

Desta forma, o século XX ficou marcado pela extrema especialização e, conseqüentemente pela perda da visão da totalidade da organização. No entanto Goulart e Sampaio (1998) salientam as constantes modificações que vêm sendo realizadas neste meio. Segundo eles, é possível verificar que:

...a estrutura vertical das empresas e a extrema especialização vem sendo substituídas, nos últimos anos, por uma estrutura empresarial celular, na qual a circulação de informações é mais rápida, a gestão é participativa e tem de ser dada ênfase ao elemento humano. (Goulart e Sampaio, 1998, p.54)

De acordo com Chiavenato (1993), as organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos, cuja razão de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir.

Sabe-se que as organizações estão em toda parte e de algum modo nos afetam direta ou indiretamente. Na verdade, elas são tão comuns que consideramos

sua existência como algo comum e natural. (TATTO; CAS; MANSO; BORGES, 2000).

Para que as organizações possam manter sua estrutura, a maioria delas tenta obter maior coordenação horizontal das atividades relacionadas ao trabalho, usando, em determinadas situações, equipes de empregados de diferentes áreas funcionais para trabalhar juntos em projetos (TATTO; CAS; MANSO; BORGES, 2000).

Oliveira (2000) coloca que a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidos, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta para alcançar as situações almeçadas pela a empresa. Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividade e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos.

#### **1.4 Psicologia Organizacional**

Descreve-se a fundação da psicologia industrial por Walter Dill e os primeiros esforços deste e de Hugo Münsterberg para promover a aplicação da psicologia ao mundo do trabalho. Da mesma forma como ocorreu com outras áreas da psicologia aplicada, esse campo passou por um monumental aumento de alcance, popularidade e expansão graças à Primeira Guerra. Depois da guerra, a indústria e o governo solicitaram os serviços de psicólogos industriais para refazer suas políticas de pessoal e introduzir testes psicológicos como meio de seleção de empregados e funcionários. O foco principal da psicologia industrial no decorrer dos anos vinte foi a seleção e a colocação de candidatos e empregos – a pessoa certa na função certa (SCHULTZ, 1998).

O estudo iniciou como uma investigação dos efeitos do ambiente físico do trabalho sobre a eficiência do empregado, por exemplo. Os resultados surpreenderam os psicólogos e gerentes de fábrica. Descobriu-se que as condições sociais e psicológicas do ambiente de trabalho tinham mais importância do que as condições físicas em que as funções eram realizadas. A partir dos anos cinquenta, os líderes empresariais vêm aceitando a influência da motivação, da liderança e de outros fatores psicológicos no desempenho profissional. Esses aspectos do ambiente de trabalho têm assumido uma grande importância. Atualmente, os psicólogos estudam a natureza de diferentes estruturas organizacionais, seus padrões e estilos de comunicação e as estruturas sociais formais e informais que produzem (SCHULTZ,1998).

A Psicologia Organizacional, no que se refere à administração de pessoas, trabalha no sentido do pleno aproveitamento dos recursos humanos de uma organização, dispondo-os para que ofereça um maior rendimento organizacional (eficiência e produtividade) com o melhor nível de realização individual (satisfação pessoal e geral). Visa auxiliar pessoas e organizações a trabalharem de maneira eficiente na busca por objetivos comuns (CONSULTORIA, 2002).

### **1.5 Psicólogo organizacional e do trabalho**

Para que haja um desenvolvimento de qualquer atividade dentro ou fora das organizações, é preciso avaliar as condições que a empresa oferece para que isto ocorra. No entanto, o papel do profissional que realiza estas atividades também é bastante significativo. É importante estar atento para as condições pessoais do profissional, ou seja, suas crenças, valores, posturas, capacidade para expor idéias, bem como seus conhecimentos de técnicas, sua formação acadêmica, e



quando unindo esses aspectos, determinarão o espaço de trabalho do profissional e a credibilidade quanto às suas propostas (CANSIN, 2003).

De acordo Silva (2000), há uma certa preocupação com a atual forma de atuação do psicólogo organizacional e com o futuro desta profissão neste âmbito.

Percebo que não estamos sabendo lutar pelo nosso espaço nas organizações e que ele tem sido, cada vez mais, conquistado por profissionais de diferentes áreas de conhecimento, como administradores, economista e sociólogos, entre outros. Acredito que este fato é decorrente da atuação do psicólogo organizacional ainda estar extremamente voltada ao recrutamento e seleção, à aplicação de testes psicológicos e à dinâmica de grupos, bem como do psicólogo não ter clareza do seu atual papel nas organizações.

O psicólogo organizacional encontra diversas possibilidades de atuação. Este planeja, elabora e avalia análises dos trabalhos para descrição e sistematização dos comportamentos requeridos no desempenho de cargos e funções, com o intuito de assessorar as diversas ações da administração. Este profissional participa do recrutamento e seleção de pessoal, utilizando métodos e técnicas de avaliação, como testes, provas situacionais, dinâmicas de grupo, com o objetivo de avaliar os candidatos mais adequados para os cargos que precisam ser ocupados. Também assessora, acompanha e elabora instrumentos para processo de avaliação pessoal, para auxiliar em situações como promoções, movimentação de pessoal, planos de carreira, remuneração, programas de treinamento e desenvolvimento (CANSIN, 2003).

Cansin (2003) também descreve como atividades do psicólogo organizacional elaborar executar e avaliar, com uma equipe multiprofissional, programas de desenvolvimento de recursos humanos. O psicólogo participa do processo de movimentação de pessoal analisando o contexto atual, os antecedentes e as perspectivas em seus aspectos psicológicos e motivacionais.

Atua com programas de prevenção e reabilitação, na área de saúde e segurança do trabalho. Contribui com sua assessoria a estudos, programas e projetos relativos a organização do trabalho e definição de papéis ocupacionais relacionados a produtividade, remuneração, incentivo, rotatividade e evasão em relação à integração psicossocial dos indivíduos e grupos de trabalho. Participa do processo de desligamento de funcionários, bem como orienta e encaminha os empregados e as organizações quanto ao atendimento adequado no âmbito da saúde mental.

De acordo com as necessidades das organizações, o psicólogo organizacional cria e desenvolve projetos e atividades.

Estar atento aos processos de mudança e novos apelos que surgem também fazem parte das atribuições do psicólogo, esteja ele na área em que estiver. Este é o aspecto que diferencia alguns profissionais e os faz conquistar e manter cada vez mais seu espaço no mercado de trabalho (CANSIN, 2003).

Percebe-se que, para o psicólogo organizacional conquistar seu espaço nas organizações, é preciso atuar como um profissional de Recursos Humanos, o qual caracteriza-o como um profissional mais aberto, conhecedor do mercado, dos negócios da empresa e das reais necessidades de seus colaboradores. Os seus conhecimentos de Psicologia devem ser um diferencial competitivo, sem se limitar a eles, buscando adquirir novos conhecimentos em outras áreas, aperfeiçoando seu trabalho e suas habilidades com as pessoas, agregando valor ao negócio e às atividades que desempenha (SILVA, 2000).

## 1.6 Atividades do psicólogo nas organizações

### 1.6.1 Recrutamento

O Recrutamento, dentro de uma empresa, ocorre quando o órgão, que possui a vaga a ser preenchida solicita-o ao RH, através de um documento denominado *requisição de pessoal*. Este deve ser assinado pelo responsável do departamento que realizou a solicitação. Pode-se entender, desta forma, que o processo de recrutamento depende de uma decisão de *linha* e a execução do processo é uma função de *staff*. É interessante salientar que as fontes de recrutamento são o *mercado de Recursos Humanos*, o qual é formado por um conjunto de candidatos que podem estar tanto empregados como desempregados (CHIAVENATO, 1997).

De acordo com Aquino (1987), o recrutamento atua como elo de ligação entre o ambiente externo e a organização e funciona como o primeiro ponto de contato entre o trabalhador e a empresa. Inicia-se com a emissão da requisição de pessoal e termina com a primeira entrevista de triagem.

Segundo Chiavenato (1986), o recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar as vagas existentes na organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a empresa divulga as oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair, através de meios efetivos de comunicação, um número suficiente de candidatos para abastecer adequadamente o processo de seleção. O órgão de recrutamento precisa desenvolver a sensibilidade necessária para detectar e localizar as fontes de mão-de-obra mais adequadas à empresa.

Enfim, pode-se entender que recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Através desse processo, a organização divulga e oferece as oportunidades de emprego que pretende preencher. A função do recrutamento resume-se em suprir o processo seletivo de matéria prima básica (candidatos) para seu funcionamento (RECRUTAMENTO, 2002).

#### **1.6.1.1 Recrutamento Interno**

Conforme Chiavenato (1997), o recrutamento interno acontece quando, a partir do surgimento de uma vaga, tenta-se preenchê-la através do remanejamento dos empregados da empresa. Estes podem ser promovidos (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal) ou transferido com promoção (movimentação diagonal). Para o autor, este tipo de Recrutamento é baseado nos seguintes dados e informações:

- Resultados dos testes de seleção ao qual o funcionário foi submetido quando ingressou na empresa.
- Resultados das avaliações de desempenho.
- Resultados dos programas de aperfeiçoamento e treinamento pelo qual es funcionário passou.
- Análise e descrição do cargo atual em comparação ao do cargo pretendido, com o objetivo de avaliar diferenças e requisitos adicionais do cargo almejado.
- Avaliação de planos de carreira, para verificar, dentre as movimentações de pessoal, qual a trajetória mais adequada para o ocupante do cargo considerado.

- Avaliação das condições de promoção do candidato interno (se “está no ponto” para ser promovido) e verificar se este candidato interno já tem um substituto para o seu lugar.

Desta forma, observa-se a necessidade de o RH estar bastante integrado com os demais departamentos da empresa. Pontes (1998) afirma que o recrutamento interno traz vantagens para a organização na medida em que valoriza o seu funcionário e estimula a busca de excelência, gerando uma elevação do moral interno. Outro fator que seria também uma vantagem do recrutamento interno é a questão econômica, ou seja, o custo deste tipo de recrutamento é menor, o processo é mais rápido e o aparente custo com treinamento, para o aumento da capacitação dos profissionais da organização, é plenamente compensado com a diminuição dos custos com recrutamento, seleção e integração dos profissionais recrutados externamente, além dos possíveis lucros com o aumento da motivação e produtividade.

#### **1.6.1.2. Recrutamento Externo**

O Recrutamento externo ocorre quando a organização procura preencher a vaga em aberto com pessoas externas, as quais serão atraídas pelas técnicas de recrutamento. Assim, a empresa procura preencher determinada vaga com pessoas desconhecidas e se utiliza de cartazes, anúncios, convênios com universidades e sindicatos para a divulgação da vaga, ou pode ser interno, quando a empresa se utiliza de um remanejamento de pessoal (CHIAVENATO, 1986).

Chiavenato (1997) descreve as seguintes técnicas de recrutamento:

- Buscar arquivos de candidatos de outros recrutamentos.

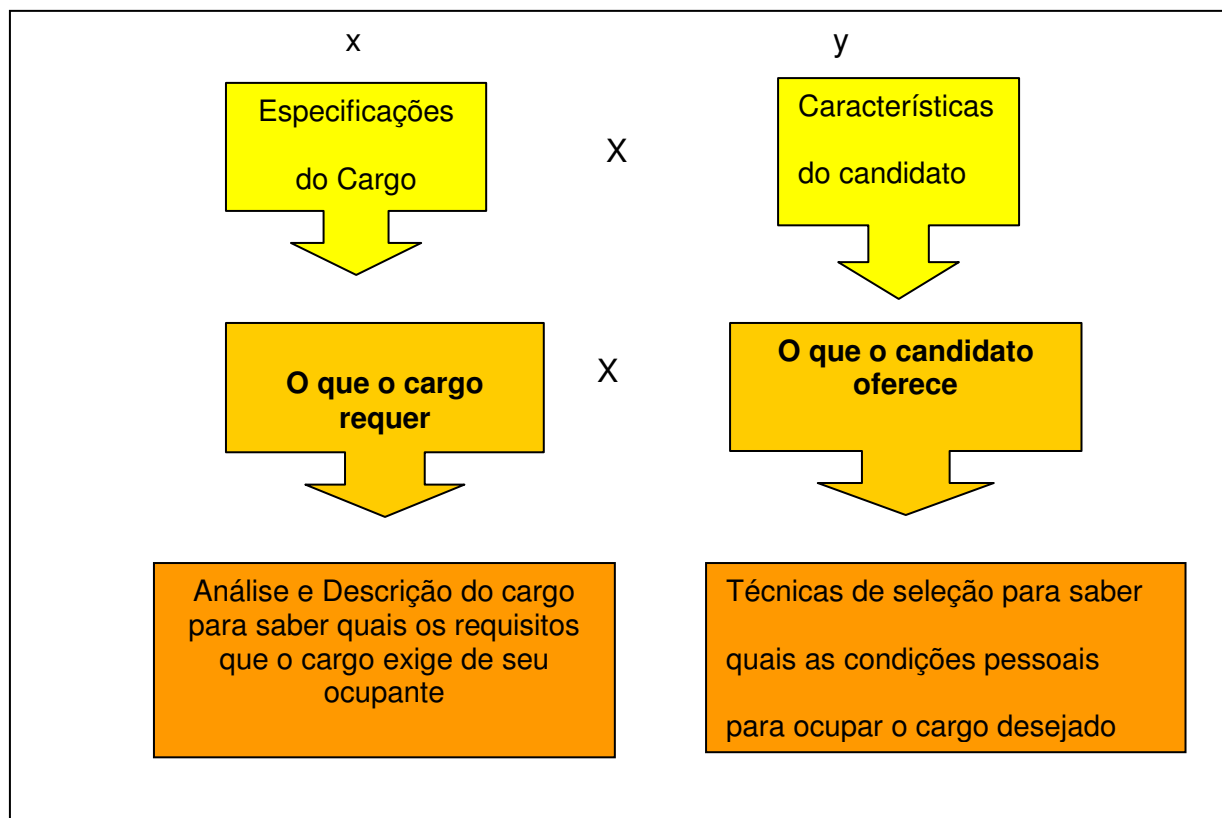
- Solicitar aos próprios funcionários da empresa que apresentem novos candidatos. Esta é uma maneira de fazê-los sentirem-se participantes do processo e, também, responsáveis pela contratação e indicação que realizarem.
- Utilizar cartazes e anúncios na portaria da empresa.
- Estabelecer contato com sindicatos e associações de classe.
- Realizar contatos com universidades, diretórios acadêmicos e agentes integradores empresa-escola.
- Promover conferências e palestras em universidades e escolas, com o objetivo de divulgar a empresa e as oportunidades de trabalho que a mesma oferece.
- Estabelecer contato com outras empresas que atuam no mesmo mercado, com a finalidade de trabalhar a partir de uma cooperação mútua.
- Anunciar em jornais e revistas.

### **1.6.2 Seleção**

Chiavenato (1997) compreende que se recrutamento é uma atividade positiva e convidativa, de chamada, a seleção, ao contrário, é uma atividade restritiva, a qual impõe obstáculos, funcionando como uma filtragem e sendo restritiva. Assim, a seleção visa solucionar dois problemas básicos: a adequação do homem ao cargo e a eficiência e eficácia do homem no cargo.

O processo seletivo pode se dar a partir de uma comparação entre os requisitos da vaga em aberto e o perfil das características do candidato. Para entender melhor como se dá este processo comparativo, abaixo se encontra um quadro explicativo.

**Quadro 1 - Fonte: Chiavenato (1997, p. 235)**



Depois de realizada a comparação, Chiavenato (1997) atenta para o fato de que pode acontecer de vários candidatos terem aproximadamente as mesmas condições para serem encaminhados ao órgão requisitante. Cabe lembrar que a função do RH nestes momentos não é a de impor uma escolha ao solicitante, mas sim auxiliá-lo, através das técnicas de seleção, a perceber quem é a pessoa mais adequada ao cargo. A decisão final é do órgão que necessita preencher a vaga. Desta forma, pode-se entender que a seleção é uma responsabilidade de linha (de cada chefe) e também uma função de staff (prestação de serviço pelo órgão especializado).

Para Camacho (1984), seleção é o processo de avaliação dos candidatos triados no recrutamento. Nesta etapa são planejados os processos de seleção. Com a avaliação do ambiente para seleção é efetuada a construção dos perfis de seleção. A segunda etapa desta fase se constitui na implementação de todo o

sistema planejado, fazendo nela a aplicação de testes e provas de seleção e a avaliação dos resultados obtidos pelos candidatos.

Atualmente podemos observar que a Seleção é uma atividade de extrema importância em Recursos Humanos uma vez que é por meio deste processo que as pessoas ingressam nas organizações. É uma atividade de escolha, de opção, de decisão, de classificação e, portanto, restritiva (RECRUTAMENTO, 2002).

Ela pode ser entendida como a escolha do candidato mais adequado para o cargo a ser preenchido, ou seja, escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização tanto para novas contratações ou para realização de processos internos como promoção de funcionários (RECRUTAMENTO, 2002).

Selecionar pessoas significa escolher, dentre as opções de candidatos, aquele que mais se aproxima dos critérios preestabelecidos para o preenchimento do cargo. O processo seletivo existe pelo fato de que as pessoas são dotadas de diferenças qualitativas e quantitativas desde aspectos relacionados ao plano físico (altura, peso, força, acuidade visual e auditiva, resistência, entre outros aspectos) e no plano psicológico (temperamento, caráter, personalidade, inteligência, capacidade de atenção e concentração, aptidões, habilidades). Tais diferenças influenciam a maneira pela qual a pessoa se comporta e reage a diversas situações do dia-a-dia. Essa afirmação justifica a relevância de um processo seletivo eficiente porque ele está vinculado ao desempenho atual e futuro do candidato (RECRUTAMENTO, 2002).

A área de seleção de pessoal, normalmente está capacitada a detectar, com grande possibilidade de acerto, características psicológicas que, dependendo das situações de trabalho, poderão causar riscos de acidentes. Assim, a pessoa que solicita o preenchimento de uma vaga, deve esclarecer sobre riscos potenciais



existentes, condições de trabalho, tipo de atividade a ser desenvolvido, enfim, um perfil profissiográfico que possibilite à área de seleção meios para uma real análise dos candidatos frente ao trabalho proposto (BOOG, 1999).

De acordo com Chiavenato (1986), todo o critério de seleção fundamenta-se em dados e informações de análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências da seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção de pessoal para aquele cargo.

Segundo Aquino (1987), a seleção caracteriza-se pela investigação, junto aos aprovados pelo recrutamento, dos melhores candidatos. É composta de provas e de testes que permitem a aquisição de alguns dados a respeito do candidato. Após essa leitura, o selecionador levanta hipóteses que orientarão todo o processo da entrevista, que deve ser realizada com base num roteiro, visando evitar a perda de tempo, e conversas desnecessárias. O selecionador precisa, também, evitar a subjetividade na avaliação ou, pelo menos, amenizar as influências dos julgamentos estereotipados. Portanto, precisa livrar-se de rótulos tradicionais, abrindo a mente para uma investigação mais profunda.

A seleção de pessoal envolve uma percepção global da organização, havendo uma interpretação de cada departamento, cada vaga e a sua relação com os demais setores da organização (BERTONI, 1989).

De acordo com Bertoni (1989), a seleção de pessoal é um conceito abrangente. Esta pode significar para a empresa um processo de mudança, já que na empresa, uma vaga em um departamento envolve a reorganização dos indivíduos do grupo de trabalho de uma forma diferente, seja no que diz respeito às tarefas quanto ao clima do grupo. O processo de seleção também pode ter a

função de verificar se os valores de um departamento devem ser mantidos ou alterados. Também é possível analisar os valores e objetivos do candidato à membro da empresa e se esses valores são compatíveis com os da empresa. Selecionar é o processo de encontrar pessoas capazes de fixar-se e desenvolver-se na empresa.

Em todo o processo seletivo, a entrevista pessoal é um dos fatores que mais influencia a decisão final a respeito do aproveitamento ou não de um candidato a emprego. Entrevistar é, provavelmente, o método mais amplamente usado em seleção. Esta preferência existe, apesar da subjetividade do processo de entrevistar. (CHIAVENATO, 1986).

### **1.6.3 Treinamento**

Conforme Chiavenato (1997), treinamento é a *educação profissional* que visa adaptar a pessoa à determinada empresa. Tem como objetivo proporcionar ao funcionário os elementos necessários para o exercício de seu cargo. Desta forma, verifica-se que é um processo de curto prazo, com resultados imediatos, aplicado de maneira organizada e sistemática. Através do treinamento, as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades, a partir de objetivos bem definidos.

Para Carvalho e Nascimento (1993), o núcleo de todo plano de trabalho bem elaborado, que envolve um treinamento é, essencialmente, o seu objetivo. Assim, é possível traçar metas mensuráveis como treinar um grupo de vendas para obter um x aumento em um determinado período de tempo ou, por exemplo, diminuir os custos operacionais e administrativos. Além disso, é necessário levar em conta que alguns objetivos podem não ser quantificados, como a modificação do

comportamento profissional do treinando e o desenvolvimento das habilidades de liderança.

Para Carvalho e Nascimento (1993), na elaboração de um plano de treinamento é importante levar em conta as seguintes questões:

O QUÊ será transmitido durante o treinamento (conteúdo programático)?

QUEM receberá o treinamento (o tipo de clientela)?

QUANDO ocorrerá o treinamento?

ONDE ocorrerá (local)?

COMO se processará o treinamento (metodologia)?

Milkovich e Bondreau (2000) definem treinamento da seguinte forma:

É um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais” (p.338).

No antigo estilo da empresa tradicional, o treinamento era compreendido como o desenvolvimento de um processo sensomotor, ou seja, um processo no qual consistia no desenvolvimento das aptidões do indivíduo para a execução de determinada tarefa ou atividade profissional definida. Assim, o treinamento tinha como objetivo somente desenvolver no homem a destreza no manuseio das ferramentas e dos materiais e o conhecimento das máquinas e das operações. Este conceito entendia que o interesse do treinamento era o de adestrar o operário no processo da produção, havendo pouca consideração para o desenvolvimento das habilidades intelectuais e das condições humanas (FONTES, 1980).

O conceito moderno de treinamento entende o operário como o centro de sua ação e tem por objetivo o aumento da produção através da capacitação e da integração do mesmo ao ambiente de trabalho, proporcionando-lhe maior satisfação e bem-estar social. Essa transformação de um caráter puramente

econômico e imediatista do conceito de treinamento por um sentido econômico-social se deve a uma mudança, natural, de transformações tecnológicas econômicas ocorridas nas estruturas tradicionais e da sociedade industrial em rápido desenvolvimento. O fato central dessas transformações foi a valorização do trabalhador como ser humano e sua identificação com os valores econômicos e sociais dentro da organização industrial (FONTES, 1980).

Ainda, de acordo com este autor citado acima, pode-se compreender o treinamento como uma atividade global, uma forma de educação, sendo este um processo no qual se produzem mudanças ou aperfeiçoamento de atitudes, padrões de eficiência e de comportamento. O treinamento busca alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis e obter o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização (FONTES, 1980).

Para Fontes (1980), quando for bem planejado, organizado e executado, o treinamento de pessoal contribui com a empresa em aspectos como a diminuição do tempo nas operações, em consequência do aumento da eficiência do trabalhador; redução dos quadros funcionais em virtude da melhor qualificação da mão-de-obra; racionalização dos métodos de trabalho e redução da fadiga profissional; promoção profissional justa e adequada; melhor clima de entendimento entre a empresa e o trabalhador; entre outros.

O treinamento é definido a partir da descrição da tarefa e dos objetivos, e elaborando em formas de textos, instruções programadas, materiais diagramático. Abrangendo os diferentes níveis dos objetivos, levam o aprendiz, através de etapas planejadas, ao conhecimento completo daquilo que se espera (CAMACHO, 1984).

Segundo Denton (1990), a mediação e a tecnologia são importantes, mas o “ingrediente-chave” para um bom serviço são as pessoas, ou seja, o seu cliente interno. Se os empregados não se interessarem ou não forem prestativos, rapidamente a lealdade dos clientes desaparecerá, e nenhuma tecnologia ajudará. O treinamento e a motivação são essenciais se os empregados da linha de frente precisam entender o seu papel no desenvolvimento da satisfação do cliente.

O treinamento visa fornecer ao empregado melhores conhecimentos, habilidades e atitudes, para que não se dissocie das inovações em relação a seu campo de atividade e das profundas mutações do mundo que o cerca. Como vivemos em um mundo com intensas alterações, em que os conhecimentos se tornam facilmente superados, nada mais útil do que a empresa adotar o treinamento com prática institucionalizada, sob pena de perder terreno para as empresas concorrentes atualizadas e capacitadas. (AQUINO, 1987).

#### **1.6.4 Desenvolvimento**

Segundo Milkovich e Bondreau (2000, p. 338) “desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados afim de torná-los futuros membros valiosos da organização”. Assim, entende-se que o Desenvolvimento inclui também o treinamento, sem deixar de levar em conta outros aspectos, como a carreira e experiências anteriores. Este autor chama a atenção para o fato de que o desenvolvimento das pessoas e as atividades de treinamento são uma das atribuições mais comuns e, também, mais caras do RH de uma empresa. Consistem não apenas em ensinar novas habilidades, mas como também, melhorar as que já existem.

Pode-se entender que o treinamento é um dos componentes do processo chamado de desenvolvimento. Este último inclui todas as experiências que este funcionário vivenciar, as quais fortaleçam e consolidem suas características que sejam desejáveis para a empresa.

### **1.6.5 Avaliação de Desempenho**

Chiavenato (1997, p.337) nos lembra o fato de que as práticas de avaliação de desempenho não são novas, já que, desde que uma pessoa é empregada por outra, o seu trabalho passa a ser avaliado em termos de custo e benefício. Este autor refere que este tipo de avaliação “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”. Entende-se, desta forma, que todo o processo de avaliação é uma forma de estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de determinada pessoa.

Carvalho e Nascimento (1993) a definem como sendo uma série de técnicas, cuja finalidade é obter maiores informações a respeito do comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho.

Conforme Picareli (2002), os resultados das avaliações, relacionados ao perfil de competências esperadas, fornecem dados importantes para a gestão do capital humano. Assim, podem definir:

- Ações de investimentos, como por exemplo, Treinamento e Desenvolvimento;
- Banco de Dados de potenciais/talentos e de futuros gestores/líderes;
- “job rotation”, ou seja, planos de carreira e de crescimento dentro da empresa.

Neste sentido entram aumentos salariais e promoções;

- Desligamentos, levando-se em conta o redimensionamento do quadro de funcionários.

Cabe lembrar que a avaliação de desempenho é sempre um conceito dinâmico, tendo em vista que os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente. Ela é um meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do funcionário junto à organização ou ao cargo que ocupa. Assim, a partir dos tipos de problemas identificados por esta avaliação, é possível colaborar com o desenvolvimento de uma política de RH adequada às necessidades da organização. (CHIAVENATO, 1997).

Segundo Picarelli (2002), a melhor forma de avaliação para estruturas mais complexas de relacionamentos funcionais é o sistema 360º. Este considera a relação entre profissionais em todas as direções, incluindo a avaliação do cliente e uma auto-avaliação. Porém, deve-se ter em mente que este tipo de sistema não é recomendado para avaliar competências técnicas, já que estas devem ser analisadas por profissionais altamente qualificados ou por um grupo de especialistas do conhecimento técnico em questão.

#### **1.6.6 Acompanhamento funcional**

Segundo Borges e Lamas (2002), o acompanhamento é uma atividade clássica da psicologia nas organizações desde os tempos iniciais. Geralmente, visa atender situações de “desajustamento” pessoal ou profissional que possam estar acontecendo, tendo como objetivo a busca de soluções que possam resolver tais demandas. Portanto, o acompanhamento deve ser realizado através de uma escuta e uma posterior orientação, se necessário, um encaminhamento.

O acompanhamento é um processo que dá suporte ao empregado para que compreenda as experiências que está vivenciando. Permite que ele mostre sentimentos, dificuldades em termos de interação com o grupo e desempenho no trabalho. Na entrevista de acompanhamento podem ser colhidas também expectativas com relação à empresa e ao trabalho propriamente dito (BORGES; LAMAS, 2002).

Esta atividade permite que as empresas conquistem a lealdade e confiança dos empregados revelando seu interesse no mesmo, bem como uma possibilidade de analisar o contexto global da empresa. Também, trata-se de uma intervenção que objetiva a saúde mental da organização, pois dá suporte para o funcionário, na medida em que está valorizando-o como pessoa e permitindo-lhe uma consciência crítica ao analisar situações. (BORGES; LAMAS, 2002).

Esta é uma opção da empresa em lidar de forma transparente com a sua realidade, possibilitando a comunicação entre seus membros a fim de oportunizar as mudanças necessárias ao desenvolvimento da organização considerando a questão da qualidade da relação com seu público interno, respeitando sempre o ser humano em suas diferentes manifestações e necessidades (BORGES; LAMAS, 2002).

O acompanhamento pode acontecer de diferentes formas. Es pode ocorrer no período de experiência, ocorrendo nos trinta, sessenta e noventa dias após o ingresso do funcionário. Estes encontros têm por objetivo estabelecer um meio de comunicação, proporcionando um nível de confiança e apoio entre o novo funcionário e a organização. O acompanhamento sistemático tem como propósito abordar aspectos relacionados ao trabalho, através de entrevistas individuais ou reunião de grupos (BORGES; LAMAS, 2002).



### **1.6.7 Motivação funcional**

Pode-se entender por motivação a força que estimula cada um a agir. Antigamente, acreditava-se que essa força precisava ser “injetada” nas pessoas, Atualmente tem-se conhecimento de que cada um tem motivações próprias, geradas por fatores distintos. Com o intuito de obter o melhor de seus funcionários, as empresas buscam mudar a tática do “comando e controle” pela teoria da “informação e consenso”. Essas atitudes são baseadas na descoberta de que o reconhecimento pelo bom trabalho tem uma resposta mais positiva do que a reprimenda por tarefas malsucedidas (HELLER,1999).

De acordo com Heller (1999), em geral a motivação pode se revelar por meio de gestos positivos como um sorriso, uma atitude solícita, uma postura tranqüila. Através de um olhar a confiante também é possível identificar a motivação, já que pessoas não motivadas não costumam olhar nos olhos. A desmotivação pode estar relacionada a condições inadequadas ou ao excesso de trabalho, ficando evidentes através das faltas e alta rotatividade na equipe. Identificando o foco da desmotivação, é possível eliminar os fatores que a provocam.

Segundo Heller (1999), diversas teorias sobre motivação partem do princípio de que, mediante as oportunidades e estímulos adequados, as pessoas trabalham motivadas e com entusiasmo. Vale observar, portanto, quais são estes estímulos. O teórico Abraham Maslow os identificou como fruto de “necessidades”, divididas em cinco grupos: psicológicas (contato humano; proteção; alimento; sexo), de segurança (sensação de segurança; ausência de medo), sociais (contato com outras pessoas), de estima (reconhecimento e aprovação por parte dos outros), e de realização (aproveitamento do potencial individual; conquistas; sucesso).

Segundo Maslow (apud Heller, 1999), tais grupos estão ligados numa escala ascendente – quando se satisfazem as necessidades de um deles, torna-se urgente passar ao patamar seguinte. Saciada a necessidade, porém, o estímulo desaparece.

De acordo com Puente (1982), a teoria elaborada por J. Nuttin define a personalidade como o conjunto de interações “eu-mundo”; com efeito, é por meio das relações bioquímicas, cognitivas e afetivas que o ser humano pode alcançar sua plenitude total. As relações entre o eu e o meio se estabelecem em virtude das motivações atuais, ou seja, dos objetos desejados, sejam eles presentes ou futuros. Na maior parte das vezes, estes objetos não estão presentes no momento em que são desejados. Assim, pode entender que a atividade humana está direcionada para o futuro, por meio de planos e projetos, cuja importância é fundamental para o comportamento atual do indivíduo.

Segundo o raciocínio deste mesmo autor, a teoria Rogeriana explica que o comportamento motivado é determinado a partir das mediações de processos cognitivos intervenientes. A direção do desenvolvimento não está subjugada a um determinismo biológico, mas regulamentada por processos perceptuais, que dão a pessoa o caráter de próprio autor de seu desenvolvimento. A motivação pode ser entendida no ser humano como a manifestação à realização de potencialidades, na qual o desenvolvimento de potencialidades permite ao indivíduo vivenciar fenômenos de sua realidade e configurar a experiência de si próprio.

#### **1.6.8 Dinâmica de grupo**

A expressão dinâmica de grupo passou a ser conhecida no século XX. Grupos de psicólogos e sociólogos iniciara, neste período, a dar tratamento mais

científico ao estudo de grupo. Os dados obtidos da observação de grupos foram tratados com análise estatística mais apurada. A expressão dinâmica de grupo surgiu pela primeira vez em 1944, em um artigo publicado por Kurt Lewin (MINICUCCI, 1997).

Entende-se por dinâmica a atividade que leva um grupo a uma movimentação, a um trabalho que se consiga identificar, por exemplo, como cada pessoa se comporta em um grupo, como é comunicação, o nível de iniciativa, a liderança, o processo de pensamento, o nível de frustração. Os selecionadores também utilizam esta técnica para descobrir e avaliar como o grupo se comporta em relação a cada componente. Procura se observar a forma de ser do indivíduo, bem como seu comportamento na situação de grupo (GUIA DA DINÂMICA, 2003).

A Dinâmica de Grupo ainda é um instrumento de aproximação de interesses, já que, para as organizações, não basta somente buscar o melhor profissional do mercado, mas também aquele que se adapta às suas necessidades. As dinâmicas são elaboradas a partir dos objetivos que se quer avaliar. Logo, para cada caso há uma técnica. (GUIA DA DINÂMICA, 2003).

#### **1.6.9 Pesquisa de Clima**

A Pesquisa de Clima, também conhecida como Pesquisa do Clima Humano, é utilizada, segundo Luz (1995), para detectar imperfeições que possam existir na relação *empresa x empregado*, com o objetivo de corrigi-las. Assim, ela revela o retrato da empresa, mostrando quais são as percepções e as atitudes, das pessoas que fazem parte da organização.

Além disso, para este autor, a pesquisa indica as tendências de comportamento dos funcionários, avaliando, por exemplo, a predisposição destes

em apoiar ou rejeitar possíveis campanhas desenvolvidas pela empresa e indicando a presença de problemas no âmbito das relações trabalhistas, de forma a antever problemas potenciais. Sabe-se que a Pesquisa de Clima é, na verdade, um instrumento de avaliação do clima organizacional e tem como método principal um questionário, o qual deve ser aplicado a todos os funcionários, a fim de que se possa verificar o seu grau de satisfação em relação à mesma.

Bueno (1995) refere que um dos maiores desafios das empresas na atualidade é a obtenção de melhorias na produtividade. Desta forma, é importante ter em mente o quanto o clima atua diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma empresa depende diretamente de sua atmosfera psicológica.

Block (1991) refere que a maior preocupação do profissional que realizará um diagnóstico organizacional não é necessariamente o de desenvolvê-lo, e sim, o de fazer com que seu cliente o aceite e compreenda a sua importância. Deve-se ter em mente que o objetivo de um diagnóstico é mobilizar para a ação com relação à determinado problema. Para que se chegue à ação, é importante concentrar-se nas seguintes questões:

- 1 – Procurar simplificar o máximo o estudo daquela organização, no sentido de dar maior enfoque sobre os próximos passos, para que fique claro para o cliente quais passos ele deve tomar.
- 2 – Utilizar uma linguagem clara, para que se consiga transmitir as informações ao invés de escondê-las.
- 3 – Dar ênfase ao relacionamento com o cliente, incluindo-o nas oportunidades de decidir. Assim, será possível lidar com a resistência a medida que ela for surgindo.

Milkovich e Bondreau (2000) representam através de um esquema, um modelo sobre as decisões de RH e quais as suas conseqüências. Este modelo de diagnóstico, está baseado em 4 (quatro) fases:

- 1- Diagnóstico das condições dos Recursos Humanos
- 2- Fixação dos objetivos baseados neste diagnostico
- 3- Escolha de um plano de ação entre vários para que se possa atingir os objetivos
- 4- Avaliação de resultados

### **1.7 As relações de trabalho**

A procura pelo entendimento da ação do empregado nas relações de trabalho passa por várias trajetórias de análise. Tem-se percorrido diversos caminhos para tentar resgatar a prática e a ação do empregado no seu cotidiano de trabalho. As práticas formais e explícitas das organizações e a ação direta dos empregados com o propósito de regulação de conflitos são de simples observação. No entanto, as regras implícitas, as práticas informais, a ação indireta só são reveladas depois de um processo detalhado de uma busca intencional. Estas práticas têm papel significativo nos procedimentos efetivos de trabalho, de colaboração de recusa, de engajamento, de afastamento, interferindo no funcionamento cotidiano da organização (MELO, 1995).

De acordo com Melo (1995), as relações de poder, reproduzidas e produzidas dentro das organizações, na qual se encontram interesses divergentes, necessitam que seja desenvolvido um sistema de regulação. O papel dos processos de regulação dos conflitos é o de manter em equilíbrio e o de garantir seu

funcionamento o que subentende a existência e a manifestação permanente de interesses opostos e de contradições, mas também de processos de cooperação.

De acordo com Boog (1999), recentemente o conceito de relações sociais associado ao ambiente empresarial vem sendo utilizado para qualificar o conjunto das interações das empresas com os empregados, os sindicatos e a comunidade. Já se podem observar progressos significativos das empresas na forma de perceber, avaliar e decidir sobre as relações sociais.

Em todos os países verifica-se o surgimento de grupos identificados com as emergentes demandas sociais. O sentimento de responsabilidade aumenta, expande a cidadania. Os indivíduos e grupos conscientizam-se de seus direitos, lutando por eles (BOOG, 1999).

### **1.8 O futuro do Profissional de Recursos Humanos**

De acordo com Costa (2000), tem-se falado com intensidade a partir da década de 90 em novas realidades, que gerariam mudanças de grande impacto geral e ainda nos valores e práticas do trabalho. Fala-se em quatro grandes revoluções de nosso tempo, três de um caráter mais geral, buscando a comunicação, informatização (que neste caso se refere não só apenas informatizar empresa, mas principalmente informatizar as pessoas) e, como resultado das duas, a globalização. A quarta seria a revolução da gestão, por meio de mudanças nos valores e práticas no trabalho, dando início a um novo século, que começará com as Pessoas sendo além do principal recurso, um dos clientes dos resultados.

Seguindo o pensamento do mesmo citado acima, fica evidente que o primeiro desafio e expectativa em relação aos profissionais de RH se refere a empresas vitoriosas e sua coerência, congruência e integridade, ou seja, o de contribuir para

que a organização alcance seus resultados, através de Pessoas e Processos. É necessário que ocorra uma reeducação das Pessoas e Equipes para que ocorra de fato uma horizontalização da organização. É preciso que se entenda que os processos também são importantes para mostrar o potencial e o talento, mas o principal sempre esteve e está nas Pessoas. Os conflitos geralmente resultam de processos inadequados.

Um dos principais fatores responsável pelo sucesso de qualquer Instituição está na disponibilidade de Pessoas engajadas com o Estilo de Gestão de Organização, utilizar as pessoas de forma adequada, sabendo administrá-las, conhecendo-as e compreendendo-as (COSTA, 2000).

Nakayama (2001) aborda as novas tendências na Administração de Recursos Humanos (ARH), salientando os seguintes tópicos:

- Os Recursos Humanos transformados em unidades de negócio

Está relacionado com a otimização e apresentação de resultados da empresa. Neste sentido, tem-se a intenção de mensurar as contribuições do psicólogo em termos de lucratividade. Para tanto, podem ser utilizadas ferramentas como a avaliação do clima interno e a satisfação dos funcionários. Assim, quando o RH é visto como uma unidade de negócios, o papel do psicólogo passa a ser o de consultor interno, ou seja, aquele que acompanha o cliente interno (funcionário), elabora diagnóstico, orienta e instrui, sempre voltado para a solução de problemas. Podemos dizer então, que o planejamento de RH torna-se vinculado ao planejamento estratégico dos negócios da empresa.

- A valorização dos Recursos Humanos como Capital Intelectual

Neste contexto, podemos entender capital intelectual como sendo, não apenas a tecnologia da organização, mas também as habilidades dos profissionais

de proporcionar vantagem competitiva, no sentido de haver a posse do conhecimento, relacionamento com clientes e experiência aplicada.

- O uso de estratégias que contemplam o virtual em RH: Ensino a Distância e Treinamento Virtual

Ainda de acordo com Nakayama (2001), estas novas formas estratégicas têm uma grande aceitação nos dias de hoje e também um enorme potencial de crescimento. Isso se deve a alguns fatores como mudanças no contexto social e econômico, no sentido de que o número de desempregados está cada vez maior, havendo, então, a necessidade de retreinamentos. Assim, é possível afirmar que para as empresas sobreviverem no mercado, precisam acompanhar a geração de novos conhecimentos e, principalmente, necessitam treinar e retrainar seus empregados continuamente. Cabe salientar que o investimento nos Recursos Humanos de uma organização tem aparecido como a única maneira de se estabelecer um desenvolvimento sustentado.

- Aprendizagem Organizacional (Learning Organization)

Este processo acontece quando a aprendizagem individual passa a ser coletiva e o conhecimento do indivíduo torna-se incorporado às práticas da organização. Para que isto ocorra, é necessário que haja um compartilhamento de insights, conhecimentos, crenças e metas. Desta forma, o coletivo deve prevalecer para que a organização aprenda, ou seja, para que ela construa sua memória e sua realidade, as quais servirão para aprendizagens futuras.

Schein (apud Souza, 1999) define este aprendizado como sendo um processo que envolve, ao mesmo tempo, aspectos comportamentais, cognitivos e emocionais. È tudo aquilo que um grupo define como formas que considera eficientes e garantir a sobrevivência.



Souza (1999) traz o conceito de conversação bastante relacionado e, até mesmo, inspirando as atuais concepções deste tipo de aprendizagem. Desta forma, o ato de conversar está diretamente ligado a qualquer possibilidade de mudança, no sentido do crescimento e da inovação.

### **1.9 Os Recursos Humanos na Gestão Pública**

Para Bergue (2007) o termo *gestão* pode ser entendido como um sinônimo de administração, sendo que este se constitui em um processo complexo com diversas definições viáveis, como exemplo, a execução de forma contínua e virtuosa do processo administrativo.

Já a gestão de pessoas no setor público, recebe o significado de ser o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, conforme as leis constitucionais somadas às necessidades das condições do ambiente em que estão inseridas (BERGUE, 2007).

De acordo com Saldanha (2006), uma organização pública, na visão tradicional, é organizada e controlada por autoridade legítima, que estabelece objetivos, define a estrutura, escolhe e administra os dirigentes e busca meios de garantir seu funcionamento de forma consistente com os objetivos do governo. Entretanto, é necessário para que se possam atingir esses objetivos, a divisão do trabalho em especialidades da administração, com o objetivo de aperfeiçoar a estrutura e funcionamento das organizações públicas. Entre essas especialidades encontra-se o recursos humanos.

Segundo este mesmo autor, foi em meados da década de 1980, que no Brasil foi substituída a idéia de administração de pessoal por administração de

recursos humanos. Na gestão pública esse tipo de administração tem sido descrito como o objetivo de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão-de-obra necessária à organização pública (SALDANHA, 2006).

De acordo com Marconi (2004), a área de Recursos Humanos, na grande maioria dos órgãos públicos ainda está relacionada e conhecida pelos funcionários como “departamento de pessoal”. Assim, esta área acaba apenas por responder a demanda de outras áreas e funcionários, criando uma visão emergencialista, que funciona para “apagar incêndios”.

Ainda para este mesmo autor, devido à alguns atrativos que o setor público fornece, como a estabilidade e aumento de salário de acordo com o tempo de serviço, não há necessidade de melhorias nos trabalho, basta permanecer no cargo. Essa visão acaba formando um quadro de funcionários acomodados, que não demonstram motivação para seu crescimento profissional, pois não há nenhum ganho ou perda se não houver mudança no seu modo de trabalho (MARCONI, 2004).

Marconi (2004) coloca que para este tipo de situação, especialistas em recursos humanos têm buscado defender uma gestão mais estratégica para o assunto, buscando uma definição de políticas e diretrizes para aumentar a habilidade dos servidores, conseqüentemente do próprio órgão público, visando alcançar seus objetivos.

## **2 MÉTODO**

### **2.1 Método**

### **2.2 Participantes ou Informantes**

Participaram da pesquisa funcionários que atuam na Sede da SMAM (Secretaria Municipal do Meio Ambiente), localizada em Porto Alegre, sendo que a identidade dos mesmos foi mantida em sigilo. Foram entrevistados 12 (doze) servidores, de nível gerencial, escolhidos aleatoriamente.

### **2.3 Procedimentos para coleta de dados**

Foram feitos contatos através de e-mail, telefone ou pessoalmente. Após haver o consentimento dos funcionários para participar da pesquisa, foi combinada com estes a forma como seria feita a mesma. As entrevistas foram realizadas em um local escolhido em consenso com o(a) profissional. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas e analisadas. Foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas com questões abertas.

### **2.4 Procedimentos para análise de dados**

Esta é uma pesquisa qualitativa, cuja análise do material se dará a partir do uso da análise de conteúdo, a qual, segundo Turato (2002), tem como objetivo identificar nas expressões verbais ou textuais, temas gerais recorrentes que aparecem no interior de vários conteúdos mais concretos. Pode ser entendido como

uma primeira forma de categorização e subcategorização. Assim, a partir da leitura dos materiais analisados, foram levantados temas, os quais possibilitaram uma análise do conteúdo que apareceram nas entrevistas.

### 3 RESULTADOS

#### 3.1 Categorias Iniciais

Esta categoria teve sua formação a partir dos dados obtidos através da análise das entrevistas e resultou em oito tópicos a serem descritos e analisados a seguir:

#### Quadro 2 – Processo de derivação das categorias iniciais

Nº	Título
1	A importância do trabalho do psicólogo
2	Psicólogo entendido como solucionador de problemas dos servidores
3	Psicólogo entendido como profissional que oferece atendimento psicológico
4	A percepção dos servidores sobre quais atividades podem ser desenvolvidas pelo psicólogo organizacional
5	Os servidores não conseguem identificar se determinada atividade deve ser desenvolvida pelo psicólogo organizacional
6	Formação de uma equipe para o Departamento de Recursos Humanos
7	Servidores com problemas de álcool e drogas
8	Apoio institucional ao trabalho do psicólogo

##### 3.1.1 A importância do trabalho do psicólogo

Mostrou-se notável o entendimento dos servidores da SMAM com relação ao trabalho desempenhado pelo psicólogo, mesmo que essa atuação não seja bem entendida por estes. De qualquer forma, alguns servidores sem saber relatar com exatidão qual o trabalho desenvolvido pelo psicólogo, percebem no local a importância do serviço que é prestado por este profissional.

Notou-se, de forma relevante através dos relatos, a importância da atuação do psicólogo para os servidores.

“...Percebo a atividade do Psicólogo de extrema importância aqui para a nossa Secretaria... Temos muito, mas muitos problemas mesmo com os nossos servidores... Aí entra a presença fundamental da psicóloga...”

“...É, e é muito importante mesmo ter esse tipo de trabalho aqui. As pessoas têm muitos problemas aqui...Então, realmente é importante que tenham um profissional para dar esse suporte...O trabalho que já é feito é de extrema importância pra Secretaria, e não podemos ficar sem. Muito pelo contrário...”

“... pois é um trabalho importante, muito importante na Secretaria, pois da base para os funcionários, tanto no nível operário, quanto no nível médio, o nível técnico não precisa, dizem!...”

“...Quanto a função do psicólogo num ambiente de trabalho eu entendo que é muito importante, como facilitador das relações de trabalho, das relações que são impostas...”

“...O que eu acho é que o RH é o centro de harmonia entre os setores...”

“...Acho que o trabalho que se vem tentando construir aqui no RH é de extrema importância para o nosso pessoal...”

“... O trabalho da Psicóloga é quase que indispensável aqui por causa da nossa realidade. Não tem como ficar sem esse trabalho...”

“... O psicólogo aqui tem um papel fundamental. Então, o auxílio psicológico é fundamental para que eles consigam se restabelecer...”

Logo, percebe-se que os servidores entendem ser importante o trabalho desenvolvido pelo psicólogo, mesmo que, em algumas falas, note-se que é diferente o direcionamento do trabalho deste. Mas, é significativo.

### **3.1.2 Psicólogo entendido como solucionador de problemas dos servidores**

Embora seja relevante o entendimento dos servidores em relação ao trabalho desempenhado pelo psicólogo, nota-se que as percepções são direcionadas para

diferentes aspectos, como, por exemplo, o fato do psicólogo ser visto como um “apagador de incêndios”. Essa visão mostra que os servidores entendem que o profissional de Recursos Humanos somente deve ser procurado para solucionar situações que aconteceram aos servidores e esta atrapalha o andamento dos mesmos no ambiente de trabalho.

“... Temos muito, mas muitos problemas mesmo com os nossos servidores. São pessoas que usam muitas drogas, álcool. Acho que por alguns terem uma condição de vida muito precária é que acabam descontando em algo. E isso é o que a gente vê muito por aqui. Aí entra a presença fundamental da psicóloga. Entendo que essa deva ser a tarefa dela aqui. Poder ajudar a todos aqueles servidores que estão com dificuldades...”

“...Acho que o trabalho que vem sendo feito já está muito bom. As pessoas têm um suporte quando precisam e isso é ótimo...”

“...Bom, aqui na SMAM, vejo que o trabalho do psicólogo está muito mais voltado para ajudar os servidores quando esses tem algum problema. Aliás, todo mundo quando ta com algum problema já comenta: “Acho que to precisando ir lá conversar com a psicóloga!...”

“...Primeiro lugar eu acho que é serviço identificado para os funcionários e os problemas que cada um tem, com relação a álcool, drogas e problemas comportamentais de relacionamento com colegas e outras coisas mais. Principalmente isso...”

“...Na verdade eu acho que eu tenho a idéia que todo mundo tem aqui. É uma coisa assim: quando tem um problema o psicólogo vai tentar resolver... Eu tenho a impressão que aqui as pessoas se viram normalmente. Tentam trabalhar do jeito que é possível. As que não estão conseguindo é que acabam procurando ajuda do psicólogo...”

“...A gente trabalha com colegas que tu não escolheu, não é um parceiro, não é um sócio. É alguém que quando tu vê ta ali do lado dele, passa dia inteiro do lado dele, a semana. E muitas vezes surgem conflitos. E o psicólogo muitas vezes pode ser esse mediador...”

Os relatos mostram, além do número elevado de problemas com funcionários, que os mesmos recorrem ao trabalho do psicólogo como alternativa

para ajudá-los na resolução de problemas, ou seja, os problemas já existem, se agravam, e em seguida a busca pelo profissional para mostrá-los como resolver.

### **3.1.3 Psicólogo entendido como profissional que oferece atendimento psicológico**

Outro fator identificado através das entrevistas foi que o entendimento dos servidores com relação ao trabalho do psicólogo na organização está diretamente, se não somente, direcionado para o atendimento psicológico. Uma amostra significativa dos participantes entende que cabe ao psicólogo atuar com atendimentos aos seus funcionários, sendo esse seu papel na organização.

“...Embora eu nunca tenha buscado isso no Recursos Humanos, muitos já comentaram comigo do auxílio que tiveram quando precisaram. E isso tranquiliza muito eles. Sentem-se de uma certa forma tranquilos por saber que podem contar com alguém vai auxiliar elas quando precisarem. Pode auxiliar os servidores nas suas dificuldades. Todas, de uma maneira geral. Seja na vida pessoal, seja no trabalho, no relacionamento com as outras pessoas...”

“...E como nós temos muita gente drogada, alcoólatras, problemas familiares, coisas horríveis que a gente vê. Eles precisam de uma base...”

“...Também acho importante o papel do psicólogo como um recurso do funcionário, ter alguém, um apoio psicológico para conseguir compatibilizar teus problemas diários da tua vida privada que não podem interferir no teu trabalho. E eu imagino que aqui deva ser a maior procura. Os problemas pessoais que elas precisam deixar na porta da rua e não deixam. E esse atendimento psicológico pode ser uma forma de amenizar esse tipo de situação. Realmente há uma necessidade de ter alguém especializado que possa orientar as pessoas em situações difíceis da vida, seja no lado pessoal e até mesmo aqui no trabalho...”

Através desta categoria percebe-se que alguns servidores, ao contrário da categoria citada anteriormente, na qual o psicólogo é entendido como profissional que está para solucionar problemas já existentes e procurado após uma tentativa



frustrada das pessoas em tentá-lo resolver por si e não obter resultados, aqui o psicólogo recebe uma outra perspectiva.

Nesta, o profissional está presente para fornecer um atendimento psicológico, uma ajuda, como oferecida pela mesma classe de profissionais através de clínicas e consultórios, para que o servidor tenha um apoio nas suas situações de vida, contando sistematicamente com o psicólogo para orientá-lo nas suas situações vividas.

### **3.1.4 A percepção dos servidores sobre quais atividades podem ser desenvolvidas pelo psicólogo organizacional**

Muito embora a maioria dos servidores relate entender que a função do psicólogo organizacional seja direcionada ao atendimento psicológico, seja emergencial ou não, alguns descreveram outras atividades que poderiam ser desenvolvidas por este profissional.

Um dado importante a se analisar é que, a maioria dos servidores que descreveram outras atividades como sendo do psicólogo organizacional são funcionários que já trabalharam em empresas privadas. Mostram assim, uma outra perspectiva. Possuem outras experiências com relação ao ambiente organizacional e o que ele pode oferecer.

#### **3.1.4.1 Comunicação**

Percebeu-se o entendimento de alguns servidores com relação à falta de um trabalho mais direcionado para a Comunicação na organização, caracterizando este como um trabalho para o psicólogo.

“...Acho muito importante que tenha alguma coisa direcionado pra dificuldade de comunicação que tem aqui, por exemplo...”

“...melhorar a comunicação que aqui não existe...”

“...E os nossos problemas de relacionamento? Bom, esses nem se fala. Tem setor que não fala com o outro setor...”

### **3.1.4.2 Motivação e valorização dos funcionários**

A busca por um programa que visa a motivação dos servidores, bem como um reconhecimento por seu trabalho, também apresentou-se nos relatos obtidos como sendo uma atividade que deve ser desenvolvida.

“...Também acho que poderiam existir formas de valorizar os funcionários que se sobressaem...”

“...Mas, eu imagino que tenha bastantes alternativas pra se fazer. Sei lá, algo como motivação de trabalho que pudesse fazer...”

“...Lá não tinha nada do tipo motivação para os funcionários. Mas, de repente muita coisa pode ter mudado. E isso é uma questão que eu acho que também pode ser o papel do psicólogo na empresa. No caso aqui, a questão da motivação, que é fundamental....”

“...Tinha umas situações muito legais de poder premiar os funcionários destaques. Essas coisas. Incentivar o trabalho...”

O item “motivação funcional” mostra-se como um fator de necessidade para o incentivo ao trabalho e melhora para a produtividade, podendo ser desenvolvido para os servidores, como mostram as entrevistas.

### **3.1.4.3 Levantamento de necessidades**

Nesta categoria foi possível perceber a busca dos servidores por conhecer as necessidades específicas do local de trabalho para que, assim, possam ser desenvolvidos projetos de melhora para áreas específicas.

“...Fazer levantamento de pesquisas, ver o que está faltando...”

“...Seria ótimo que tu conseguisse mostrar algumas necessidades que poderiam ser feitas e que iam melhorar muito. Poderia ser feito um levantamento de necessidades pra avaliar as situações específicas da SMAM pra poder, claro, fazer as coisas que são importantes aqui. Cada lugar tem suas particularidades....”

#### **3.1.4.4 Atendimento aos familiares**

Outro aspecto que se fez presente nas entrevistas foi a possibilidade de oferecer atendimento psicológico extensivo aos familiares de servidores.

“...Para fazer um serviço na medida do possível este tipo de atendimento prestado aos funcionários também ser extensivo aos seus dependentes. Seria importante, pois se o funcionário tiver algum problema com álcool ou com droga isso pode vir através de problemas na família. Então se a gente puder corrigir e trabalhar em família isso o funcionário vai ter um acompanhamento melhor...”

Esta categoria salienta, também, o trabalho do psicólogo como profissional que atua na realização de atendimento psicológico. Sendo assim, os servidores entendem ser necessário que este serviço também seja oferecido aos familiares como parte do trabalho e favorecendo a melhora não só do servidor como da família, pois, para os entrevistados, muitas vezes o funcionário encontra-se com problemas oriundos do núcleo familiar.

#### **3.1.4.5 Realização de reuniões e seminários**

A realização de reuniões e seminários apareceu durante as entrevistas salientando a importância de se desenvolver trabalhos através do psicólogo como uma forma de buscar esclarecimentos, conhecimentos em áreas desconhecidas pelos servidores com o intuito de proporcionar informações no âmbito preventivo e informativo, fazendo assim com que os funcionários possam executar suas tarefas de forma mais proveitosa.

“...Mas, acho então, que pra melhorar, fazer um trabalho de base forte de apoio. Reuniões, seminários, para essas pessoas poderem trabalhar mais tranquilas...”

### **3.1.5 Os Servidores não conseguem identificar se determinada atividade deve ser desenvolvida pelo psicólogo organizacional**

Nesta categoria pôde-se constatar que alguns servidores não possuem conhecimento a respeito do trabalho que um psicólogo organizacional desenvolve. Percebe-se que os mesmos sabem o que o psicólogo desenvolve atendimento psicológico, pois é a tarefa conhecida por todos. No entanto, não há conhecimento sobre quais outras atividades podem ser desempenhadas.

“...Primeiro lugar eu acho que é serviço identificado para os funcionários e os problemas que cada um tem, com relação a álcool, drogas e problemas comportamentais de relacionamento com colegas e outras coisas mais. Principalmente isso. Outras coisas eu não saberia responder agora...”

“...Esse tipo de resultado. Que unisse mais as pessoas. Não sei se isso seria também um trabalho para o psicólogo, é?...”

“...Eu realmente não tenho muita idéia. Mas, eu imagino que tenha bastantes alternativas pra se fazer...”

### **3.1.6 Formação de uma equipe para o Departamento de Recursos Humanos**

Constatou-se, de forma significativa, a percepção dos servidores sobre a necessidade da formação de uma equipe no Departamento de Recursos Humanos. Mesmo afirmando a necessidade incontestável do trabalho do psicólogo, percebeu-se que, para atender a demanda do local de trabalho, oferecendo um trabalho com qualidade aos seus funcionários, é necessária a participação de diversos profissionais qualificados, entre eles psicólogo, assistente social, assistente administrativo, entre outros de acordo com a necessidade da organização.

Também se fez presente nos relatos a importância de haver mais de um profissional da mesma área na equipe, já que o número de servidores é elevado. Compreendem que, por exemplo, apenas um psicólogo, não consegue atender a todos os servidores de forma qualificada devido à demanda.

“...Na verdade o RH deveria ser composto por psicóloga, assistente social, mais de um inclusive, pois é um trabalho importante, muito importante na Secretaria, pois da base para os funcionários, tanto no nível operário, quanto no nível médio...”

“...É preciso uma equipe trabalhando em conjunto pra desenvolver melhorias pra Secretaria. Tu já viu um RH composto só por uma pessoa? Isso acontece aqui. E assim não dá pra fazer milagre também, né?!...”

“...É. Na verdade um trabalho em equipe. É uma pena que o RH ainda não tem um pessoal para poder fazer vários tipos de abordagens...”

“...O ideal seria que o RH fosse composta por uma equipe...”

“...Tinha que ser feito algo mais. Por isso acho e volto a dizer a importância de ter mais pessoas no RH. Se não fica difícil fazer algo que funcione mesmo. Com uma única psicóloga pra esse monte de gente, é difícil fazer pra todos. É preciso haver uma mudança nesse sentido. Ter uma equipe...”

### **3.1.7 Servidores com problemas de álcool e drogas**

Esta categoria mostrou-se relevante, pois um número significativo de servidores relatou sua percepção com relação ao problema acentuado que a Secretaria Municipal do meio Ambiente possui com os seus servidores usuários de substâncias psicoativas.

“...São pessoas que usam muitas drogas, álcool. Acho que por alguns terem uma condição de vida muito precária é que acabam descontando em algo...”

“...Seria importante, pois se o funcionário tiver algum problema com álcool ou com droga isso pode vir através de problemas na família...”

“...Também acho que poderia ser feito alguma coisa mais específica sobre álcool e essas coisas...”

“...Mas, também pensando, aqui existe uma realidade bem diferente do que eu tinha visto antes. Nunca tinha trabalhado em um local que existe tanta gente drogada e alcoolizada...”

### 3.1.8 Apoio Institucional ao trabalho do psicólogo

Esta categoria reforça a importância do trabalho do psicólogo. Porém, ressalta a dificuldade deste profissional de receber o apoio do local de trabalho, bem como dos servidores para desenvolver propostas para a melhoria da Secretaria.

“...Mas, eu tenho plena consciência que aqui não é simplesmente fazer um projeto e aplicar. Tem que ter uma movimentação no gabinete de incentivo. Porque se não a gente sabe que as pessoas vão encarar isso como mais uma chatice. E não é essa a idéia. É incrível como aqui o pensamento das pessoas é sempre aquele: “Ta bom assim, pra que inventar mais uma coisa”. Então eu acho que tem muitas coisas e idéias a se fazer. Só não sei se as pessoas vão querer...”

“...Só que tem que ter um incentivo do gabinete pra poder desenvolver essas questões aqui. Se não ninguém se mexe, ninguém participa. E vai ficando tudo do jeito que ta. Esse é o ponto. Aqui as pessoas se contentam com muito pouco. Eu não mudaria nada no que está sendo feito atualmente. Aliás, é indispensável para a nossa secretaria. Mas, acho que dá pra fazer mais. Só que é preciso apoio...”

“...Então acho que teria que ter apoio do Governo, da Secretaria, do Secretário, de todo mundo. Mas, não é assim que acontece...”

“...Sem contar que os funcionários tinham o apoio da empresa para várias situações, principalmente de estimular a crescer, melhorar. O que não acontece aqui. Só que aqui tudo é diferente. Como é uma instituição pública, ta muito forte aquele sentimento das pessoas de que nada funciona, de que não se pode fazer nada pra melhorar. Não é assim? Aí o que acontece? Ao invés das pessoas estimularem e apoiarem um serviço como o do RH de proporcionar novas situações de melhora, o pessoal prefere que não tenha nada, pois se não é mais uma coisa pra eles terem que participar. Infelizmente a mentalidade das pessoas que trabalham no serviço público é muito complicada...”

## 3.2 Categorias Intermediárias

Através das categorias iniciais, foi possível um novo agrupamento dos relatos, formando, assim, as categorias intermediárias de acordo com o quadro abaixo, seguido do seu desenvolvimento.

**Quadro 3 - Processo de derivação das categorias intermediárias**

<b>Nº</b>	<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
4	A percepção dos servidores sobre quais atividades podem ser desenvolvidas pelo psicólogo organizacional	I - TRABALHO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
5	Os Servidores não conseguem identificar se determinada atividade deve ser desenvolvida pelo psicólogo organizacional	
3	O psicólogo entendido como profissional que oferece atendimento psicológico	II - ATENDIMENTO PSICOLÓGICO AOS SERVIDORES E FAMILIARES
7	Servidores com problemas de álcool e drogas	III - O “APAGADOR DE INCÊNDIOS”
2	Psicólogo entendido como solucionador de problemas dos servidores	
1	A importância do trabalho do psicólogo	IV-IMPORTANCIA DE PERMANECER E AMPLIAR O TRABALHO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
6	Formação de uma equipe para o Departamento de Recursos Humano	
8	Apoio Institucional ao trabalho do psicólogo	V - INCENTIVO INSTITUCIONAL AO TRABALHO DO PSICÓLOGO

### 3.2.1 I-Trabalho da Psicologia Organizacional

#### Quadro 4 – Processo de derivação da categoria intermediária Trabalho da Psicologia Organizacional

<b>Título</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
4. A percepção dos servidores sobre quais atividades podem ser desenvolvidas pelo psicólogo organizacional	I – TRABALHO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
5. Os Servidores não conseguem identificar se determinada atividade deve ser desenvolvida pelo psicólogo organizacional	

Esta nova categoria nos apresenta a forma como os servidores compreendem as atividades desempenhadas pelo psicólogo organizacional, bem como a indefinição do papel do mesmo por uma parte dos funcionários.

Percebeu-se que há um entendimento da atuação do psicólogo, já que são relatadas atividades para este que se enquadram na função. No entanto, há um contraponto, mostrando que alguns servidores confundem ou não sabem as atividades que podem ser exercidas pelo psicólogo organizacional.

Como atividades para o profissional, foi sugerido o desenvolvimento de atividades que contornem a dificuldade de comunicação existente no órgão entre os servidores, assim como o incentivo à promoção de atividades que estimulem a motivação dos funcionários, recebem destaque nesta categoria como sendo atividades que podem ser desenvolvidas pelo psicólogo.

“...Acho muito importante que tenha alguma coisa direcionado pra dificuldade de comunicação que tem aqui, por exemplo...”

“...melhorar a comunicação que aqui não existe...”

“...E os nossos problemas de relacionamento? Bom, esses nem se fala. Tem setor que não fala com o outro setor...”



Visto que a maioria dos entrevistados possui um conhecimento acerca das atividades do psicólogo, torna-se um dado relevante entender o motivo pelo qual alguns desconhecem esta atuação, como pode se observar nos relatos.

“...Esse tipo de resultado. Que unisse mais as pessoas. Não sei se isso seria também um trabalho para o psicólogo, é?...”

“...Eu realmente não tenho muita idéia. Mas, eu imagino que tenha bastantes alternativas pra se fazer...”

### 3.2.2 II - Atendimento psicológico aos servidores e familiares

#### Quadro 5 – Processo de derivação da categoria intermediária Atendimento Psicológico aos Servidores e Familiares

<b>Título</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
3 O psicólogo entendido como profissional que oferece atendimento psicológico	<b>II - ATENDIMENTO PSICOLÓGICO AOS SERVIDORES E FAMILIARES</b>
7 Servidores com problemas de álcool e drogas	

Mostra-se uma condição significativa para o bom andamento do local de trabalho a existência de um atendimento psicológico aos seus servidores. Por razões pessoais ou profissionais, encontrou-se nos relatos das entrevistas a importância de haver, caso o servidor necessite, de um suporte para ajudá-lo a resolver seus problemas.

“... Embora eu nunca tenha buscado isso no Recursos Humanos, muitos já comentaram comigo do auxílio que tiveram quando precisaram. E isso tranquiliza muito eles. Sentem-se de uma certa forma tranquilos por saber que podem contar com alguém vai auxiliar elas quando precisarem. Pode auxiliar os servidores nas suas dificuldades. Todas, de uma maneira geral. Seja na vida pessoal, seja no trabalho, no relacionamento com as outras pessoas...”

A preocupação com questões específicas como o uso abusivo de substâncias psicoativas, tais como álcool e drogas, também apareceu nos relatos

como um problema a ser acompanhado pelo psicólogo organizacional, bem como o apoio aos familiares destes servidores.

“...São pessoas que usam muitas drogas, álcool. Acho que por alguns terem uma condição de vida muito precária é que acabam descontando em algo...”

“...Seria importante, pois se o funcionário tiver algum problema com álcool ou com droga isso pode vir através de problemas na família...”

“...Também acho que poderia ser feito alguma coisa mais específica sobre álcool e essas coisas...”

Para fazer um serviço na medida do possível este tipo de atendimento prestado aos funcionários também ser extensivo aos seus dependentes. Seria importante, pois se o funcionário tiver algum problema com álcool ou com droga isso pode vir através de problemas na família. Então se a gente puder corrigir e trabalhar em família isso o funcionário vai ter um acompanhamento melhor.

### 3.2.3 III - O “Apagador de Incêndios”

**Quadro 6 – Processo de derivação da categoria intermediária O “Apagador de Incêndios”**

<b>Título</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
2 Psicólogo entendido como solucionador de problemas dos servidores	III - O “APAGADOR DE INCÊNDIOS”

Não menos significativa esta categoria avalia a percepção que uma parte dos entrevistados relatam quando se referem ao trabalho do psicólogo organizacional.

“...Bom, aqui na SMAM, vejo que o trabalho do psicólogo está muito mais voltado para ajudar os servidores quando esses tem algum problema. Aliás, todo mundo quando ta com algum problema já comenta: “Acho que to precisando ir lá conversar com a psicóloga!...”

“...Primeiro lugar eu acho que é serviço identificado para os funcionários e os problemas que cada um tem, com relação a álcool, drogas e problemas comportamentais de relacionamento com colegas e outras coisas mais. Principalmente isso...”

“...Na verdade eu acho que eu tenho a idéia que todo mundo tem aqui. É uma coisa assim: quando tem um problema o psicólogo vai

tentar resolver... Eu tenho a impressão que aqui as pessoas se viram normalmente. Tentam trabalhar do jeito que é possível. As que não estão conseguindo é que acabam procurando ajuda do psicólogo...”

Há um entendimento de que o profissional está à espera de situações com os servidores das quais não conseguem solucionar, recorrendo assim ao auxílio do psicólogo.

### **3.2.4 IV - Importância de ter e ampliar o trabalho do Departamento de Recursos Humanos**

**Quadro 7 – Processo de derivação da categoria intermediária Importância de Permanecer e Ampliar o Trabalho do Departamento de Recursos Humanos**

<b>Título</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
1 A importância do trabalho do psicólogo	<b>IV - IMPORTANCIA DE PERMANECER E AMPLIAR O TRABALHO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>
6 Formação de uma equipe para o Departamento de Recursos Humano	

De forma significativa, obteve-se através dos relatos dos entrevistados, a importância permanecer e ampliar o trabalho que vem sendo desenvolvido pelo psicólogo organizacional. Ainda nesta categoria mostrou-se relevante o entendimento dos servidores em poder contar com mais profissionais da área da psicologia, já que a demanda existente na Secretaria é elevada. A estruturação de um Departamento de Recursos Humanos com profissionais que possam contribuir para a melhora do local de trabalho, principalmente da saúde mental de seus servidores, se mostrou de significativo impacto.

“...Percebo a atividade do Psicólogo de extrema importância aqui para a nossa Secretaria... Temos muito, mas muitos problemas mesmo com os nossos servidores... Aí entra a presença fundamental da psicóloga...”

“...É, e é muito importante mesmo ter esse tipo de trabalho aqui. As pessoas têm muitos problemas aqui...Então, realmente é importante que tenham um profissional para dar esse suporte...O trabalho que já é feito é de extrema importância pra Secretaria, e não podemos ficar sem. Muito pelo contrário...”

“... pois é um trabalho importante, muito importante na Secretaria, pois da base para os funcionários, tanto no nível operário, quanto no nível médio, o nível técnico não precisa, dizem!...”

“...Na verdade o RH deveria ser composto por psicóloga, assistente social, mais de um inclusive, pois é um trabalho importante, muito importante na Secretaria, pois da base para os funcionários, tanto no nível operário, quanto no nível médio...”

“...É preciso uma equipe trabalhando em conjunto pra desenvolver melhorias pra Secretaria. Tu já viu um RH composto só por uma pessoa? Isso acontece aqui. E assim não dá pra fazer milagre também, né?!...”

“...É. Na verdade um trabalho em equipe. É uma pena que o RH ainda não tem um pessoal para poder fazer vários tipos de abordagens...”

“...O ideal seria que o RH fosse composta por uma equipe...”

“...Tinha que ser feito algo mais. Por isso acho e volto a dizer a importância de ter mais pessoas no RH. Se não fica difícil fazer algo que funcione mesmo. Com uma única psicóloga pra esse monte de gente, é difícil fazer pra todos. É preciso haver uma mudança nesse sentido. Ter uma equipe...”

### 3.2.5 V - Incentivo institucional ao trabalho do psicólogo

#### Quadro 8 – Processo de derivação da categoria intermediária Incentivo Institucional ao Trabalho do Psicólogo

<b>Título</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
8 Apoio Institucional ao trabalho do psicólogo	<b>V - INCENTIVO INSTITUCIONAL AO TRABALHO DO PSICÓLOGO</b>

Esta categoria possibilita visualizar que, para a execução de um trabalho efetivo por parte do psicólogo organizacional, bem como do Departamento de Recursos Humanos, é necessário que haja, tanto dos membros superiores da

Secretaria, como dos seus funcionários, a contribuição e participação para o funcionamento deste setor.

“...Só que tem que ter um incentivo do gabinete pra poder desenvolver essas questões aqui. Se não ninguém se mexe, ninguém participa. E vai ficando tudo do jeito que tá. Esse é o ponto. Aqui as pessoas se contentam com muito pouco. Eu não mudaria nada no que está sendo feito atualmente. Aliás, é indispensável para a nossa secretaria. Mas, acho que dá pra fazer mais. Só que é preciso apoio...”

“...Então acho que teria que ter apoio do Governo, da Secretaria, do Secretário, de todo mundo. Mas, não é assim que acontece...”

“...Sem contar que os funcionários tinham o apoio da empresa para várias situações, principalmente de estimular a crescer, melhorar. O que não acontece aqui. Só que aqui tudo é diferente. Como é uma instituição pública, tá muito forte aquele sentimento das pessoas de que nada funciona, de que não se pode fazer nada pra melhorar. Não é assim? Aí o que acontece? Ao invés das pessoas estimularem e apoiarem um serviço como o do RH de proporcionar novas situações de melhora, o pessoal prefere que não tenha nada, pois se não é mais uma coisa pra eles terem que participar. Infelizmente a mentalidade das pessoas que trabalham no serviço público é muito complicada...”

### 3.3 Categorias Finais

O quadro abaixo mostra a formação das categorias finais com sua posterior análise.

#### Quadro 9 – Processo de derivação das categorias finais

<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Categorias Finais</b>
I – Trabalho da psicologia organizacional	
II – Atendimento psicológico aos servidores e familiares	
III - O “Apagador de Incêndios”	<b>A – ASSISTENCIA AOS SERVIDORES</b>
IV – Importância de permanecer e ampliar o trabalho do Departamento de Recursos Humanos	<b>B - O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>
V – Incentivo institucional ao trabalho do psicólogo	

### 3.3.1 A - Assistência aos Servidores

#### Quadro 10 – Processo de derivação para a categoria final Assistência aos Servidores

Categorias Intermediárias	Categorias Finais
I – Trabalho da psicologia Organizacional	
II – Atendimento psicológico aos servidores e familiares	<b>A – ASSISTENCIA AOS SERVIDORES</b>
III - O “Apagador de Incêndios”	

Mostra-se relevante através dos relatos obtidos nas entrevistas a preocupação dos servidores em manter e qualificar um trabalho assistencial voltado aos servidores. Nota-se ainda, que esta assistência deve tomar a forma de diversas situações de melhoria para a Secretaria, embora a percepção da maioria dos servidores seja com relação ao Atendimento Psicológico. Mesmo assim, outros fatores também se mostraram presentes na intenção dos servidores em melhorar as condições de trabalho na organização.

“... Temos muito, mas muitos problemas mesmo com os nossos servidores. São pessoas que usam muitas drogas, álcool. Acho que por alguns terem uma condição de vida muito precária é que acabam descontando em algo. E isso é o que a gente vê muito por aqui. Aí entra a presença fundamental da psicóloga. Entendo que essa deva ser a tarefa dela aqui. Poder ajudar a todos aqueles servidores que estão com dificuldades...”

“...Também acho importante o papel do psicólogo como um recurso do funcionário, ter alguém, um apoio psicológico para conseguir compatibilizar teus problemas diários da tua vida privada que não podem interferir no teu trabalho. E eu imagino que aqui deva ser a maior procura. Os problemas pessoais que elas precisam deixar na porta da rua e não deixam. E esse atendimento psicológico pode ser uma forma de amenizar esse tipo de situação. Realmente há uma necessidade de ter alguém especializado que possa orientar as pessoas em situações difíceis da vida, seja no lado pessoal e até mesmo aqui no trabalho...”

Além do atendimento psicológico, outras questões se mostraram importantes do ponto de vista dos servidores a ser desenvolvida pelo psicólogo para contribuir com o bom funcionamento do local de trabalho.

“...Acho muito importante que tenha alguma coisa direcionado pra dificuldade de comunicação que tem aqui, por exemplo...”

“...melhorar a comunicação que aqui não existe...”

“...E os nossos problemas de relacionamento? Bom, esses nem se fala. Tem setor que não fala com o outro setor...”

“...Também acho que poderiam existir formas de valorizar os funcionários que se sobressaem...”

“...Mas, eu imagino que tenha bastantes alternativas pra se fazer. Sei lá, algo como motivação de trabalho que pudesse fazer...”

“...Lá não tinha nada do tipo motivação para os funcionários. Mas, de repente muita coisa pode ter mudado. E isso é uma questão que eu acho que também pode ser o papel do psicólogo na empresa. No caso aqui, a questão da motivação, que é fundamental...”

“...Fazer levantamento de pesquisas, ver o que está faltando...”

“...Seria ótimo que tu conseguisse mostrar algumas necessidades que poderiam ser feitas e que iam melhorar muito. Poderia ser feito um levantamento de necessidades pra avaliar as situações específicas da SMAM pra poder, claro, fazer as coisas que são importantes aqui. Cada lugar tem suas particularidades...”

O favorecimento do atendimento psicológico extensivo aos familiares dos servidores também apareceu nos relatos como um fator significativo.

“...Para fazer um serviço na medida do possível este tipo de atendimento prestado aos funcionários também ser extensivo aos seus dependentes. Seria importante, pois se o funcionário tiver algum problema com álcool ou com droga isso pode vir através de problemas na família. Então se a gente puder corrigir e trabalhar em família isso o funcionário vai ter um acompanhamento melhor...”

### 3.3.2 B - O Departamento de Recursos Humanos

#### Quadro 11 – Processo de derivação para a categoria final O Departamento de Recursos Humanos

<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Categorias Finais</b>
IV – Importância de permanecer e ampliar o trabalho do departamento de Recursos Humanos	<b>B – O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>
V – Incentivo institucional ao trabalho do psicólogo organizacional	

Como uma alternativa para que as situações relatadas pelos servidores possam ser efetivamente colocadas em prática e desencadear um retorno positivo a estes, é a construção de uma equipe para o Departamento de Recursos Humanos.

“...É preciso uma equipe trabalhando em conjunto pra desenvolver melhorias pra Secretaria. Tu já viu um RH composto só por uma pessoa? Isso acontece aqui. E assim não dá pra fazer milagre também, né?!...”

“...É. Na verdade um trabalho em equipe. É uma pena que o RH ainda não tem um pessoal para poder fazer vários tipos de abordagens...”

“...O ideal seria que o RH fosse composta por uma equipe...”

“...Tinha que ser feito algo mais. Por isso acho e volto a dizer a importância de ter mais pessoas no RH. Se não fica difícil fazer algo que funcione mesmo. Com uma única psicóloga pra esse monte de gente, é difícil fazer pra todos. É preciso haver uma mudança nesse sentido. Ter uma equipe...”

Esta formação, juntamente com a notável importância do trabalho do psicólogo na SMAM descritos pelos servidores entrevistados, mostrou o seu forte significado para a construção de um melhor ambiente de trabalho.

“...Na verdade o RH deveria ser composto por psicóloga, assistente social, mais de um inclusive, pois é um trabalho importante, muito importante na Secretaria, pois da base para os funcionários, tanto no nível operário, quanto no nível médio...”



“...Quanto a função do psicólogo num ambiente de trabalho eu entendo que é muito importante, como facilitador das relações de trabalho, das relações que são impostas...”

“...O que eu acho é que o RH é o centro de harmonia entre os setores...”

“...Acho que o trabalho que se vem tentando construir aqui no RH é de extrema importância para o nosso pessoal...”

“... O trabalho da Psicóloga é quase que indispensável aqui por causa da nossa realidade. Não tem como ficar sem esse trabalho....”

“... O psicólogo aqui tem um papel fundamental. Então, o auxílio psicológico é fundamental para que eles consigam se restabelecer...”

#### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A partir dos dados obtidos nos relatos dos entrevistados, acrescido do referencial teórico estudado neste, foi possível elaborar uma compreensão acerca da percepção dos servidores da Secretaria Municipal do meio Ambiente sobre a atuação do psicólogo organizacional na empresa.

Independente da forma como a atuação do profissional é percebida, a importância de ter este profissional na organização mostrou-se um fator significativo. Os participantes da entrevista, quase em sua maioria, relataram que a presença do psicólogo na organização é essencial no amparo a seus funcionários.

A partir deste relato, notou-se também, que uma parte considerável dos entrevistados entende a atuação do profissional como um representante na organização hábil para lidar com problemas profissionais e pessoais de seus servidores. Se observarmos, autores explicam que a psicologia é o estudo que busca entender o comportamento humano. É a disciplina que investiga as atividades mentais e do comportamento em função do meio. É a ciência do comportamento humano (O QUE É PSI, 2002). Logo, entende-se os servidores e sua colocação frente ao trabalho do psicólogo. E ainda observamos mais. De acordo com O Psicólogo (2003), tem como foco principal de sua atividade promover o bem-estar e a qualidade de vida do ser humano. Seu trabalho envolve a adoção de uma postura ética e crítica em relação aos problemas da sociedade e do indivíduo.

Neste sentido, observa-se que os entrevistados consideram como principal atividade do psicólogo organizacional atuar nos problemas profissionais e pessoais

que os funcionários da SMAM apresentam. De forma relevante, os entrevistados constataram que há um número muito elevado de servidores que apresentam problemas com substâncias psicoativas, como álcool e drogas. Ainda de acordo com O Psicólogo (2003), faz parte da atuação do psicólogo a aplicação de programas psicológicos de prevenção de doenças mentais e de promoção de saúde, entendendo-se assim, a percepção dos entrevistados.

Esta se mostra uma atuação importante para a organização, já que seus servidores demonstram problemas significativos tanto no âmbito profissional quanto pessoal. A Psicologia (2003), coloca que este profissional diagnostica, previne e trata doenças mentais e distúrbios de personalidade. Este também observa e analisa o comportamento, os sentimentos e os mecanismos, buscando ajudá-lo a identificar as causas dos problemas e das angústias, bem como o entendimento de comportamentos inadequados. Assim, percebeu-se que, de fato, o trabalho do psicólogo na organização mostra-se relevante, uma vez que auxilia no na modificação de comportamentos inadequados para o ambiente de trabalho.

Este dado nos remete a outra questão relevante para esta pesquisa. Os entrevistados mostraram, em sua maioria, que o trabalho do psicólogo está voltado especificamente para o atendimento psicológico aos seus funcionários. Segundo Borges e Lamas (2002), o acompanhamento é uma atividade clássica da psicologia nas organizações desde os tempos iniciais. Geralmente, visa atender situações de “desajustamento” pessoal ou profissional que possam estar acontecendo, tendo como objetivo a busca de soluções que possam resolver tais demandas. Portanto, o acompanhamento deve ser realizado através de uma escuta e uma posterior orientação, se necessário, um encaminhamento. Esta situação faz parte da

atuação do psicólogo na organização e se mostra relevante para estes como um apoio aos servidores com dificuldades.

No entanto, uma amostra relatou que outras atividades também podem ser desenvolvidas por este profissional. Apareceu então, o conhecimento, mesmo que, para uma parcela dos entrevistados, confuso sobre o psicólogo organizacional. Confuso no sentido de que se percebeu que os entrevistados relataram atividades que são desenvolvidas por este, mas sem relacionar com a psicologia voltada para a atuação na organização, mas sim como recursos oferecidos pelo psicólogo de assistência aos servidores e não para a organização como um todo.

Essas atividades puderam ser observadas na preocupação dos servidores com a dificuldade de comunicação entre os setores da SMAM. Assim, entrevistados destacaram a necessidade de ser trabalhada na organização a questão da Comunicação. Atualmente, os psicólogos estudam a natureza de diferentes estruturas organizacionais, seus padrões e estilos de comunicação e as estruturas sociais formais e informais que produzem (SCHULTZ,1998). A comunicação está descrita como uma atividade a ser desempenhada pelo psicólogo, tornando as relações no ambiente de trabalho mais harmoniosas, favorecendo empregados e empregador.

No ambiente organizacional, destaca-se como importante para seus componentes o incentivo a seus funcionários, seja profissional, quanto pessoal. Não diferente, os entrevistados reafirmaram que esta questão se mostra significativa e pode ser orientada pelo psicólogo organizacional. De acordo com Milkovich e Bondreau (2000) “desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados afim de torná-los futuros membros valiosos da organização”. Assim, constata-se que os funcionários

estão percebendo a necessidade do incentivo a melhores oportunidades e condições de trabalho para obter um retorno pessoal e, conseqüentemente uma melhora positiva para a organização.

HELLER (1999), traz essa perspectiva para as empresas. Com o intuito de obter o melhor de seus funcionários, as empresas buscam mudar a tática do “comando e controle” pela teoria da “informação e consenso”. Essas atitudes são baseadas na descoberta de que o reconhecimento pelo bom trabalho tem uma resposta mais positiva do que a reprimenda por tarefas malsucedidas (HELLER,1999). Ainda de acordo com este mesmo autor, a desmotivação pode estar relacionada a condições inadequadas ou ao excesso de trabalho, ficando evidentes através das faltas e alta rotatividade na equipe. Identificando o foco da desmotivação, é possível eliminar os fatores que a provocam.

Esse dado pode estar relacionado com a percepção dos entrevistados sobre o número elevado de servidores com problemas nas relações de trabalho e pessoais, uma vez que podem estar se sentindo desmotivados. Logo, entende-se o interesse dos mesmos em trabalhar a motivação entre os funcionários.

Como uma alternativa para a identificação das necessidades dos servidores, bem como a identificação de situações que possam estar atrapalhando o ambiente de trabalho, os entrevistados relatam como um trabalho a ser desenvolvido pelo psicólogo, o levantamento das necessidades da organização. Uma possibilidade a ser utilizada pela SMAM é a pesquisa de clima. Para Luz (1995) a Pesquisa de Clima, também conhecida como Pesquisa do Clima Humano, é utilizada para detectar imperfeições que possam existir na relação *empresa x empregado*, com o objetivo de corrigi-las. Assim, ela revela o retrato da empresa, mostrando quais são as percepções e as atitudes, das pessoas que fazem parte da organização.

Para Bueno (1995) um dos maiores desafios das empresas na atualidade é a obtenção de melhorias na produtividade. Desta forma, é importante ter em mente o quanto o clima atua diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma empresa depende diretamente de sua atmosfera psicológica. Esse aspecto reforça a importância de se entender o ambiente de trabalho, buscando identificar o que não está bem para, assim, buscar uma melhor produtividade.

A busca por crescimento, seja ele profissional ou pessoal, também aparece nos relatos dos entrevistados como um fator a ser desenvolvido através do trabalho do psicólogo. Para os entrevistados, este pode se dar também através da busca pelo aperfeiçoamento, que pode ser auxiliado através do levantamento de necessidades e colocado em prática através de seminários e reuniões informativas sobre assuntos de interesse dos funcionários. Estas questões podem ser trabalhadas na forma de Dinâmicas de grupo, uma vez que, a dinâmica é um instrumento de aproximação de interesses, já que, para as organizações, não basta somente buscar o melhor profissional do mercado, mas também aquele que se adapta às suas necessidades. As dinâmicas são elaboradas a partir dos objetivos que se quer avaliar. Logo, para cada caso há uma técnica. (GUIA DA DINÂMICA, 2003).

As informações obtidas através dos relatos puderam constatar que o trabalho do psicólogo na Secretaria Municipal do meio ambiente se mostra necessário diante das condições de trabalho que o local apresenta. No entanto, para os entrevistados, para que este trabalho seja eficiente e produtivo, fornecendo um retorno para aqueles que buscam o auxílio do psicólogo organizacional, constatou-se a necessidade de possuir no local uma equipe de trabalho, na qual a parceria entre profissionais qualificados possibilite a realização de um trabalho com

condições mais adequadas aos seus funcionários. No momento, a organização conta com apenas uma psicóloga que compõe o departamento de Recursos Humanos.

Segundo Cansin (2003) também descreve como atividades do psicólogo organizacional elaborar executar e avaliar, com uma equipe multiprofissional, programas de desenvolvimento de recursos humanos. Percebeu-se assim, que um local de trabalho que funciona com aproximadamente 700 funcionários, receberia um retorno mais adequado e positivo se, juntamente com o trabalho do psicólogo, puder se unir a este uma equipe multifuncional, com abordagens diferenciadas, mas com o mesmo objetivo que é o de produzir um ambiente de trabalho favorável para a saúde de seus servidores.

Também se mostrou como uma preocupação dos funcionários sobre a atuação do psicólogo o apoio institucional que este deve receber para desenvolver um trabalho no local. Alguns entrevistados relataram a dificuldade que por vezes há na organização de obter um apoio administrativo na execução de melhorias para a Secretaria. Este fato requer uma atenção especial, uma vez que para as organizações colocarem em prática suas atividades, se faz necessário o apoio de todos os níveis hierárquicos para a execução e participação de todos nos projetos desenvolvidos para a organização.

## 5 CONCLUSÃO

A realização deste trabalho possibilitou o entendimento que os funcionários da Secretaria Municipal do Meio Ambiente têm sobre o trabalho do psicólogo organizacional.

Foi possível constatar através deste, que o trabalho do psicólogo é percebido de forma significativa pelos componentes da organização. A preocupação dos servidores com os problemas de saúde que são apresentados por um número elevado de servidores, remetem a importância do trabalho do psicólogo enquanto profissional que proporciona suporte psíquico às pessoas que se encontram com dificuldades, seja no âmbito pessoal como no profissional.

Estas informações também nos levam a perceber que, a grande parte dos servidores, entende como sendo a atividade do psicólogo dentro da organização o atendimento psicológico. Esse fato pode ser entendido pela grande demanda de servidores com problemas pessoais e no trabalho, tendo assim o psicólogo que dedicar parte significativa do seu tempo no auxílio a estes. No entanto, esta informação, de acordo com uma parte dos entrevistados, mostrou-se ser a única possibilidade de atuação do psicólogo organizacional, pois estes não sabiam informar que outras atuações poderiam ser desenvolvidas por este profissional.

Assim, constatou-se uma limitação no conhecimento dos funcionários acerca do trabalho desenvolvido pelo psicólogo, sendo registrado apenas pelos que sempre trabalharam na empresa pública. Torna-se então, relevante este dado. Fator que pode ser explicado tanto pela falta de informação da empresa em



repassar esse trabalho aos seus funcionários, bem como pelo comodismo oferecido pela condição pública, já que existe a “estabilidade” dos servidores, não havendo necessidade de buscar maiores conhecimentos no geral, mesmo que para seu próprio benefício.

Contudo, desenvolver atividades de melhoria para a organização através do trabalho do psicólogo organizacional apareceu como um fator significativo, bem como o relato de quais atividades se mostra relevantes para a SMAM. O interesse em melhorar a qualidade da comunicação entre os membros da organização, bem como um trabalho motivacional, buscando um aproveitamento mais positivo de seus funcionários através do incentivo do local de trabalho, mostrou-se relevante.

A permanência do acompanhamento funcional, com extensão aos familiares de servidores se destacou como uma importante atuação do psicólogo, assim como sua permanência no local. A demanda significativa de servidores com problemas relacionados a drogas e álcool faz com que haja uma preocupação visível dos funcionários em não deixar esse trabalho desaparecer, embora reconheçam a importância do incentivo a outras atividades para melhoria da organização.

Uma equipe estruturada, composta por profissionais qualificados de diferentes abordagens, conjuntamente com o psicólogo, é a percepção obtida da maioria dos entrevistados. Mas, para que esse trabalho possa ser desenvolvido de forma eficaz, também se mostrou relevante que ocorra um incentivo institucional a este trabalho.

## REFERÊNCIAS

- AQUINO, Cléber. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1987.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.
- BERTONI, Bartira C. R. **Manual de recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: STS Publicações, 1989.
- BLOCK, Peter. **Consultoria**: O desafio da liberdade. São Paulo: Makron, McGrawHill, 1991.
- BOOG, Gustavo, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BORGES, N. ; LAMAS, B. Texto elaborado para a disciplina de Psicologia do Trabalho III. Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.
- BUENO, José Hamilton. **Pesquisa de Clima organizacional**: mais que técnica, um ato de coragem. Treinamento e Desenvolvimento, 1995.
- CAMACHO, Joel da Silva. **Psicologia organizacional**: uma abordagem sistêmica. São Paulo: EPU, 1984.
- CANSIN, Rosa Maria M. **O Psicólogo e seu Espaço nas Organizações**. Disponível em: <http://www.cfh.ufsc.br/~sinapsi/artigos/organizacional3.htm>. Acesso em 23 set. 2003.
- CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. V. 1. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Compacta Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CONSULTORIA em psicologia organizacional.

Disponível em: <http://www.pucpr.br/saúde/clinicas/psicologia/consultoria.htm>.

Acesso em 15 de set 2002.

COSTA, Tarcízio Diniz. **Qual o futuro para a Área de Recursos Humanos nas Empresas?** São Paulo: Makron Books, 2000.

DENTON, K. **Qualidade em Serviços: O Atendimento ao Cliente como Fator de Vantagem Competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1990.

FONTES, Lauro Barreto. **Manual do treinamento na empresa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1980.

GOULART, Íris Barbosa; SAMPAIO, Jader dos Reis. **Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

GUIA da Dinâmica.

Disponível em: <http://www.empregos.com.br> . Acesso em 20 jul 2003.

HELLER, R. **Como motivar pessoas.** São Paulo: PubliFolha, 1999.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualimark, 1995.

MARCONI, Nelson. **Gestão de recursos humanos nas organizações.** IX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, Espanha 2 -5 Nov, 2004.

MELO, Marlene Catarina. **Recursos Humanos e Subjetividade.** In: MELO, Marlene Catarina; VASCONCELOS, João. Recursos Humanos e Subjetividade: Estratégias do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 168-183.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de Grupo: teorias e sistemas.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

NAKAYAMA, Marina Keiko. Novas Formas, Tecnologias e o Papel do RH no Cenário Organizacional in: MANSSOUR (org). **Tendências em Recursos Humanos.** Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

OLIVEIRA, Dejalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos, uma abordagem gerencial.** 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

O PSICÓLOGO.

Disponível em: <http://www.metodista.br/Cursos/Graduacao/Psicologia/psicologia>.

Acesso em 11/05/03.

O QUE É PSI?

Disponível em: <http://www.filhosonline.com.br/oquep.asp>. Acesso em 20/08/02.

PICARELI, Vicente. Gestão por competências In: BOOG, Gustavo, BOOG; Magdalena.(org) **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**, vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

PONTES, B.R. **Planejamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 1998.

PORTO ALEGRE. Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Secretaria do Meio Ambiente. Política de Proteção Ambiental em Porto Alegre, 1979.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE.

Disponível em: <http://www.portoalegre.rs.gov.br/>. Acesso em: 28 de Mar. 2008.

PSICOLOGIA.

Disponível em: [http://www.ucdb.br/inverno2003/c\\_psicologia.php](http://www.ucdb.br/inverno2003/c_psicologia.php). Acesso em 21 de maio 2003.

PUENTE, Miguel de La (org.). **Tendências contemporâneas em psicologia da motivação**. São Paulo: Cortez, 1982.

RECRUTAMENTO de pessoas.

Disponível em:

[http://www.bacate.hpg.ig.com.br/clientes/rhservice/empresa/r\\_s\\_recruta.htm](http://www.bacate.hpg.ig.com.br/clientes/rhservice/empresa/r_s_recruta.htm).

Acesso em 20/09/02.

SALDANHA, Clézio. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHULTZ, Duane P. **História da psicologia moderna**. São Paulo: Cultrix, 1998.

SILVA, Rosana Marques. **O Psicólogo e a gestão de qualidade total**.

Treinamento e Desenvolvimento. Porto Alegre, 2000.

SOUZA, Yeda Swirski de. **Aprendizagem organizacional, conversação e produção de Sentido**. Porto Alegre, 1999. Tese (Doutorado) – Faculdade de Psicologia Pucrs.

TATTO, Luiz; CAS, Elenir; MANSO, Sandra Lúcia; BORGES, William. **Análise de uma Organização**: criando organizações eficazes. V. 8, nº 1, p. 15-46, jan/jun. 2000.

TURATO, Egberto R. **Tratado de metodologia clínico qualitativo**. Petrópolis, Vozes, 2002 (no prelo).

## **ANEXO A**

### **Roteiro utilizado para as entrevistas:**

1. Qual seu entendimento sobre quais atividades são desenvolvidas pelo psicólogo organizacional nesta empresa?
2. O que você gostaria que fosse desenvolvido pelo psicólogo organizacional?
3. O que gostaria de mudar na atuação deste profissional?