

# **INTERVENÇÕES EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE PÚBLICA: UMA EXPERIÊNCIA NO INTERIOR DO PARANÁ**

## **RESUMO**

No âmbito do trabalho, o desempenho pessoal/profissional e produtividade são processos fortemente interligados, os quais constituem uma cadeia complexa que compreende desde fatores individuais de motivação, conhecimento e habilidades, até fatores estruturais referentes ao contexto histórico vivido e as mudanças de valores da sociedade. Cabe ao psicólogo nas organizações trabalhar com estratégias que viabilizem a construção das interações humanas, visto que as transformações do mundo do trabalho acarretam diversas formas de subjetivação e de constituição dos grupos e da sociedade como um todo. O trabalho apresentado é resultado do Estágio Curricular Profissional na área de Psicologia do Trabalho, desenvolvido por duas acadêmicas de Psicologia da UNICENTRO numa organização de saúde pública do interior do Paraná no período de abril a novembro de 2008. O trabalho objetivou o desenvolvimento de competências e habilidades profissionais das acadêmicas, assim como também visou conhecer e levantar as necessidades existentes no contexto desta instituição. Quanto a metodologia de trabalho as atividades foram organizadas com base em leituras e supervisões em Psicologia do Trabalho, compostas de ações no níveis técnicos e estratégicos, em consonância com o que se propõe atualmente para a atuação do psicólogo em organizações. As estratégias utilizadas no local de estágio eram compostas de encontros com grupo geral de funcionários; atividades nos setores; plantão psicológico; Coaching com uma das divisões da organização; acompanhamento da rotina do Departamento de Gestão de Pessoas; observações da rotina nos setores; entrevistas com servidores; participação em rotinas, treinamentos e reuniões gerais da instituição; confecção de mural, caixinhas de sugestões e leituras em Psicologia do Trabalho. Algumas destas atividades se desenvolveram com maior efetividade enquanto outras encontraram maiores dificuldades de serem incorporadas na instituição. Contudo, percebeu-se a necessidade de intervenções que trabalhem as relações interpessoais no trabalho visto que essa demanda evidencia-se como uma das prioridades nessa instituição.

Palavras-chave: Estágio Curricular Profissional em Psicologia do Trabalho; Trabalhadores de Saúde Pública; Organizações de Saúde Pública.

**INTERVENÇÕES EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO EM  
ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE PÚBLICA: UMA EXPERIÊNCIA NO INTERIOR  
DO PARANÁ**

Autoras: Rúdie Mari da Silva e Simone Salette Longo

Professora Orientadora : Claudia Regina Magnabosco Martins

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa um papel central na vida das pessoas e é fator relevante na formação da identidade e na inserção social das mesmas. Dentro da contextualização histórica do trabalho há intensas transformações em seu papel na sociedade. A literatura da área aponta que o Capitalismo estabeleceu um grande marco para estas transformações, onde o trabalho passa a ser exaltado como eixo central na vida das pessoas.

De acordo com Borges & Yamamoto (2004), no início dessa forma de produção o “pensar” do trabalhador deveria ser eliminado, pois impedia a produção. Assim, o trabalho caracterizava-se por atividades pesadas, repetitivas e monótonas. Nas atuais concepções de trabalho ocorreram profundas transformações nas quais houve reestruturações das condições materiais e sociais das organizações, como também em aspectos socioeconômicos que se integram ao dinamismo do mercado de trabalho.

Borges & Yamamoto (2004) apontam que nesta nova configuração adotaram-se novas tecnologias de produção, ocorreu a revolução nos meios de comunicação e se deu o surgimento de novos estilos de gestão que se voltam para a necessidade de desempenho organizacional integrado com o bem-estar dos indivíduos, com as funções e habilidades complexas dos indivíduos, bem como tem exigido competência interpessoal no trabalho. Sendo assim, a eficiência das relações interpessoais e o bem-estar do trabalhador torna-se um critério indispensável à realização das tarefas.

O surgimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho, segundo Zanelli & Bastos (2004), acompanhou a crescente industrialização que ocorreu nos países dominantes. Os trabalhos pioneiros nesta área se baseavam na busca de critérios e procedimentos voltados às finalidades de avaliação e seleção de empregados para as indústrias em expansão. Portanto, o desempenho no trabalho e a eficiência organizacional eram as preocupações primordiais que orientavam as atividades dos psicólogos nas organizações. Somente mais recentemente, Zanelli (2002), afirma que a Psicologia Organizacional e do Trabalho adota metas que ultrapassam a visão tradicional de eficiência máxima e de ajustamento do indivíduo ao trabalho.

Trata-se de priorizar o desenvolvimento da pessoa, por meio de mudanças planejadas e participativas, nas quais o homem possa adquirir maior controle de seu ambiente. O crescimento individual que se pretende deve conduzi-lo a aprender sua inserção nas relações com o

grupo e as relações do grupo com estrutura organizativa e com a sociedade. A idéia é que toda mudança no homem pode produzir mudanças em seu ambiente e vice-versa. (ZANELLI, 2002, p.35)

Neste contexto, de acordo com o mesmo autor, desempenho no trabalho e produtividade são processos fortemente interligados, os quais constituem uma cadeia complexa que compreende desde fatores individuais de motivação, conhecimento e habilidades, até fatores estruturais referentes ao contexto histórico vivido e as mudanças de valores da sociedade. Cabe ao psicólogo nas organizações trabalhar com estratégias que viabilizem a construções das interações humanas, visto que as transformações do mundo do trabalho acarretam diversas formas de subjetivação e de constituição dos grupos e da sociedade como um todo. Assim, Zanelli & Bastos (2004) pontuam que a denominação da Psicologia Organizacional e do Trabalho

(...) inclui larga abrangência, uma vez que busca compreender o comportamento das pessoas que trabalham, tanto em seus determinantes e suas conseqüências, como nas possibilidades da construção produtiva das ações de trabalho, com preservação máxima da natureza, da qualidade de vida e do bem-estar humano.(ZANELLI & BASTOS, 2004, p. 483)

Portanto, o comportamento humano no trabalho se torna foco de interesse em diferentes níveis ou âmbitos de análise, sendo o objeto de estudo e de intervenção nos níveis individual, grupal e organizacional.

### ***Cultura Organizacional***

Para compreender o comportamento humano nas organizações é fundamental o estudo da cultura organizacional, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam consideravelmente o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem.

Silva & Zanelli (2004) conceituam a cultura como um conjunto de valores, crenças estereótipos, normas, palavras e imagens pelas quais é atribuído um significado compartilhado á realidade socialmente construída. Desta forma, é possível compreender a cultura como uma teia de significados coletivamente aceitos. Essa teia é compartilhada pelos próprios participantes, na qual os significados são elaborados no processo histórico de

construção da organização e gradualmente produzidos nas relações estabelecidas entre os diversos membros.

Silva & Zanelli (2004) pontuam que

esse núcleo de pressupostos, valores e crenças são expressos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensa existentes nas organizações. Tais expressões, formas, categorias e imagens localizam para as pessoas o sentido atribuído às circunstâncias em que as mesmas estão envolvidas no dia-a-dia da organização. (SILVA & ZANELLI, 2004, p. 416)

Esses mesmos autores afirmam que a cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas.

Neste contexto, de acordo com Zanelli & Bastos (2004) é importante que o psicólogo, para contribuir com os processos administrativos, tenha conhecimento do processo total do trabalho, tenha consciência das atribuições individuais e das unidades de trabalho, bem como possa articular visão, missão, valores, metas e estratégias organizacionais. A partir disso é possível desenvolver a capacidade estratégica de intervenções que predisponham mudanças e fortalecimento de formação de equipes em concomitantemente, ampliando a capacidade gerencial de refletir e questionar as próprias finalidades e a forma de realizar os processos de trabalho.

### ***Saúde do Trabalhador***

Também no nível interno das organizações, os psicólogos têm analisado as implicações da construção psicossocial em suas influências sobre a saúde do trabalhador. De acordo com Zanelli (2004) o estabelecimento de políticas e diretrizes acabam atingindo os valores e os padrões de comportamento que se propagam no local de trabalho ocasionando, em maior ou menor grau, o desgaste físico e psicológico. Ou seja, o distanciamento entre as exigências do ambiente de trabalho e as expectativas e necessidades do trabalhador tem levado a várias dificuldades na vida das organizações, com prejuízos óbvios para a saúde e com mais sofrimento.

Gondin & Silva (2004) apontam que os valores organizacionais podem ser caracterizados através idéias abstratas em relação ao que é bom e desejável para a organização e são expressos sob a forma de princípios hierárquicos básicos que orientam as

ações das pessoas na própria organização. Abordam três aspectos principais que expressam os valores organizacionais: a) como a organização trata o empregado; b) como a organização estrutura os seus processos de trabalho; c) como a organização se relaciona com o ambiente externo. Dessa forma percebe-se que quando a organização valoriza seus funcionários, sua tendência é adotar políticas que estimulem o seu crescimento pessoal mais do que aquelas que direcionam ações para conformidade aos padrões e normas estabelecidas. Quando a organização valoriza a estrutura hierárquica, pouco contribuirá para incentivar o envolvimento dos empregados nas decisões internas.

Portanto, nas situações em que os valores pessoais entram em contradição com os valores organizacionais, uma das conseqüências decorrentes para as pessoas pode ser a diminuição da motivação para cooperar e se comprometer com as demandas da organização. Por outro lado, quando os valores pessoais se assemelham aos valores organizacionais havendo concordância com as percepções de como deve ser a dinâmica da organização, o nível motivacional tende a acender, tendo conseqüências satisfatórias para o desempenho no trabalho.

A motivação, de acordo com Gondin & Silva (2004) é derivada do latim *motivus*, que significa ‘mover’. A palavra motivação assumiu o significado de ‘tudo aquilo que pode fazer mover’, ‘tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa’ ou até mesmo ‘o fim ou razão de uma ação’. Nesse sentido a teoria da motivação é uma teoria da ação.

Ainda conforme esses autores a motivação associa-se a outros conceitos

Em especial se destacam os conceitos de satisfação, envolvimento e comprometimento que, embora estejam fortemente relacionados com o de motivação, mantêm suas especificidades, pois a satisfação no trabalho se refere a um nível de contentamento com as relações de chefes e colegas, com o sistema de recompensas e remuneração e com o trabalho realizado; o envolvimento no trabalho diz respeito ao nível de identificação e de afinidade com o trabalho realizado; e o comprometimento organizacional se refere aos afetos dirigidos à organização, ao trabalho ou à carreira. (GONDIN & SILVA, 2004, p. 145).

Portanto, a motivação pode ser considerada como um processo psicológico básico de relativa complexidade que auxilia na explicação e na compreensão das diferentes ações e escolhas individuais. Além disso, a motivação pode ser conceituada como uma ação

dirigida a objetivos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas.

Atualmente, entende-se que o trabalho exerce um papel fundamental na constituição do sujeito visto que passa a maior parte do tempo nas funções de seu trabalho. Segundo Zanelli & Bastos (2004) é preciso considerar o trabalho como objeto de estudo necessário para se compreender o fenômeno psicológico. Pois, através do trabalho, são construídas as relações e a formação da subjetividade do sujeito por meio das diversas práticas das organizações e das relações interpessoais no trabalho. Assim conforme afirma Heloani & Capitão (2003) as relações pessoais decorrentes do trabalho deveriam ter um valor afetivo bastante relevante. Entretanto, relações de companheirismo e amizade no trabalho são difíceis de se construir por serem em sua maioria momentâneas, imediatas competitivas e os vínculos são difíceis de se estabelecer, uma vez que diante de cada alteração rompem-se os laços.

Heloani & Capitão (2003) ainda apontam que as condições de trabalho, bem como as relações entre os funcionários, influenciam diretamente a qualidade de vida, sendo esta uma perspectiva estratégica para a sobrevivência e desenvolvimento futuro nas organizações. Portanto, a vivência depressiva em relação a si mesmo e ao trabalho é mantida pela sensação de adormecimento intelectual, de esclerose mental, da paralisia da fantasia e da imaginação. Sendo assim, o sofrimento é gerado, cujo alvo principal é a subjetividade.

Das diversas complicações geradas pelo sofrimento no trabalho, o *Stress* Ocupacional e o a Síndrome de *Burnout* são as manifestações mais destacadas no cenário atual do trabalho. De acordo com Rossa, (2004) *Stress* e *Burnout* são síndromes psicológicas que são capazes de acarretar conseqüências graves para o indivíduo, tanto na forma de doenças físicas como através de transtornos psicológicos e emocionais, comportamentais e familiares. Para essa autora o *stress* e o *Burnout* englobam um processo de adaptação do indivíduo frente às demandas externas, que constituem as diversas situações e contingências do dia-a-dia, e internas entendidas como processos cognitivos individuais, resultando em variáveis níveis de vulnerabilidade ao desenvolvimento dessas condições.

Embora essas duas síndromes tenham características semelhantes, possuem algumas condições distintas. O stress, de acordo com Lipp (1996), é definido como uma reação de adaptação do organismo, com desenvolvimento em quatro fases específicas: alerta, resistência, quase-exaustão e exaustão. Já o *Burnout* inclui três componentes que podem ou não se apresentarem em seqüência: exaustão emocional, falta de realização pessoal e despersonalização. Assim, as características básicas do *Burnout* compreendem sentimentos de insatisfação, desilusão, falta de realização, distanciamento emocional, impotência e apatia.

Frente a essas questões de adoecimento mental no trabalho cabe ao psicólogo analisar o contexto e os elementos que contribuem para o surgimento desse quadro buscando promover programas que beneficiem a saúde mental dos indivíduos no trabalho visando a implementação de medidas estratégicas de intervenção nessa área.

### ***Plantão Psicológico***

Dentre as diversas formas de intervenção da psicologia no ambiente de trabalho, o Plantão Psicológico vem se configurar num trabalho especializado para atender as demandas psicológicas imediatas dos trabalhadores que de alguma forma apresentam sofrimento ou mal-estar no trabalho. Portanto, esta intervenção é privilegiada para responder à pluralidade e à diversidade de demandas pela procura de apoio psicológico.

Este trabalho, de acordo com Paparelli & Nogueira-Martins (2007), volta-se principalmente para indivíduos com histórias de situações críticas e traumáticas, que pressupõem uma ação interventiva imediata. Neste sentido, o aluno plantonista tem contato, em sua formação teórica, com conteúdos que têm como objetivo permitir que ele possa intervir nos momentos de crise que, para Bellak e Small (1980), são as situações críticas que põem à avaliação os recursos dos indivíduos que possam prejudicar sua integridade, impondo condições além da possibilidade adaptativa da pessoa.

O Plantão Psicológico é definido por Mahfoud (1987) como “...certo tipo de serviço, exercido por profissionais que se mantêm à disposição de quaisquer pessoas que deles necessitem, em períodos de tempo previamente determinados e ininterruptos” (MAHFOUD, 1987, p.75). Para o autor, a intervenção psicológica em “plantão” apresenta

características específicas para cada um dos envolvidos e, por isso, é citada como “a vivência de um desafio”, dada a sua complexidade.

Tal conceituação vai de encontro com Schmidt (2004) que afirma ser o Plantão Psicológico praticado, essencialmente, como um método de acolher e responder a demandas por ajuda psicológica. Compreende-se, portanto, como o disponibilizar à clientela que o procura, um tempo e um espaço de escuta abertos à diversidade e à pluralidade dessas demandas. Essa autora destaca o acolhimento e o caracteriza pela peculiar atenção para as necessidades do cliente no momento em que procura ajuda, que inclui não apenas a queixa em si, mas o modo como o cliente vive essa queixa, os recursos subjetivos que disponibiliza para lidar com seu sofrimento, bem como as expectativas e perspectivas que se apresentam a partir da busca de auxílio. Responder à demanda, por sua vez, compreende a forma de identificação da demanda da pessoa e suas possíveis implicações, de modo que, ao acolher o cliente se está dando a oportunidade de se posicionar frente àquilo que vive e, ao mesmo tempo, possibilitar ao serviço um posicionamento frente àquilo que pode ou não oferecer, no sentido de dar prosseguimento a um primeiro contato. Dessa forma, para realizar um Plantão Psicológico efetivo, é importante possuir sensibilidade nos modos de responder à demanda, que também se caracterizam pela diversidade, singularidade e pluralidade das características inerentes à cada sujeito.

### ***Coaching***

Outro campo de atuação que contribui para a melhoria da qualidade no trabalho é o processo de *coaching*. Segundo Gil (2001) *coach* é um profissional que se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado. De acordo com Araújo (1999) “o *coaching* começa quando a pessoa procura o seu apoio para resolver um problema ou realizar um projeto e você aceita comprometer-se com este papel.” (ARAÚJO, 1999, p.25)

Gil (2001) aponta que em épocas atuais de mudanças constantes, rupturas tecnológicas, reestruturações estratégicas e competições, necessita-se de novos hábitos de trabalho. Os empregados também precisam aprender novas habilidades e métodos de trabalho, adotando outras posturas diante dos clientes. Muitos deles têm potencial e são dispostos a fazer algo inovador, no entanto, tem dificuldades em perceber exatamente o que

podem fazer ou, quando conseguem, não são estimulados a fazê-lo. Nesse contexto, o *coach* (especialista que detém o aparato teórico metodológico para realizar o processo de *coaching*) pode se responsabilizar pelo apoio no que tange as necessidades dos empregados.

No enfoque proposto por Gil (2001), o *coaching* apresenta as seguintes etapas:

- (1) Estabelecimento de uma relação de confiança: A relação entre o *coach* e seu cliente deve apresentar franqueza e confiança mútua. Para tanto, é necessário que exista entre ambos um constante *feedback* e troca de experiências, além de cooperação um com o outro.
- (2) Definição de objetivos: Refere-se à clareza com que os objetivos são definidos.
- (3) Análise do estado das coisas: Consiste em verificar as características do cliente com a finalidade de avaliar os elementos que podem dificultar ou facilitar o alcance dos objetivos.
- (4) Estabelecimento do plano de ação: a elaboração do plano de ação é baseado conforme as informações obtidas. É fundamental que o plano de ação seja elaborado em conjunto contemplando a visão de futuro, identificando competências, resultados esperados, ações a serem implementadas, prazos e pessoas envolvidas no *coaching*.
- (5) Acompanhamento: Corresponde ao período de monitoração, visando assegurar que o cliente se encontra no caminho certo.

O *coaching* deve ser utilizado, de acordo com Gil (2001), em situações como: contratações de *trainees*, desempenho gerencial, períodos de transições, fracassos, desempenho inadequado e decisões pessoais. Para trabalhar com estas questões, é importante que o *coach* seja uma pessoa qualificada para estimular a mudança comportamental de um ampla variedade de pessoas. Portanto, as habilidades requeridas do *coach* são: paciência, imparcialidade, interesse pelas pessoas, disposição para escutar, responsabilidade, habilidade para comunicar suas idéias com clareza e assegurar-se de seu entendimento, abertura ao dialogo, credibilidade, conhecimentos e experiências, intuição, maturidade e flexibilidade, auto-confiança, empatia, reflexão.

Nesta área, dentro das organizações, Ascama (2004) aponta que o psicólogo também atua nesta tarefa de auxiliar executivos a provocar mudanças de comportamento neles próprios e na organização, que se efetivem em capacidade de liderança e preparação para o desenvolvimento das lideranças dentro dela. Sendo assim, os psicólogos precisam definir critérios sobre as capacidades que são necessárias para obter a mudança de

comportamento dos clientes por meio do serviço oferecido. Deste modo, os profissionais que atuam como *coaches* precisam esforçar-se para promover um maior e completo entendimento do *coaching*, articulando as suas habilidades, capacidades e experiências necessárias para este tipo de atuação.

### ***Grupos e Equipes***

Dentro das organizações de trabalho, tem-se voltado cada vez mais a atenção sobre o estudo das relações humanas. Para tanto, o estudo dos grupos e equipes são focos importantes para compreender os processos de trabalho.

De acordo com Robbins (2002) um grupo pode ser entendido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se unem em direção a um objetivo comum. Este autor ainda aborda que os grupos podem ser formais ou informais. Entende-se por grupos formais aqueles que são definidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho que estabelecem tarefas. Nestes grupos, o comportamento das pessoas é designado e coordenado em função das metas organizacionais. Temos uma subclassificação dos grupos formais: grupo de comando no qual o organograma da organização é quem o determina e o grupo de tarefa cujo objetivo a junção de alguns funcionários para executar determinada tarefa. Os grupos informais compreendem parcerias que não são determinadas pela organização, mas sim formações geradas pelos próprios funcionários dentro do ambiente de trabalho, que possuem alguma identificação. Há também uma subclassificação: grupos de interesse ou grupos de amizade. Ou seja, podem existir pessoas que se juntem para atingir um objetivo sendo ou não membros de um grupo de comando ou tarefa (ROBBINS, 2002).

Há cinco estágios de desenvolvimento dos grupos abordados por Robbins (2002):

- **Formação:** compreende um período caracterizado por grande incerteza sobre os propósitos do grupo, sua estrutura e sua liderança;
- **Tormenta:** caracterizada por conflitos entre seus membros. Os membros aceitam a existência do grupo, mas mostram resistência aos limites impostos à individualidade;
- **Normalização:** se caracteriza pelo desenvolvimento de relacionamento mais próximos e demonstrações de coesão no grupo;

- Desempenho: apresenta aceitação por parte dos membros da estrutura do grupo. A energia do grupo transfere-se para o desempenho da tarefa que deve ser realizada.
- Interrupção: estágio final do desenvolvimento dos grupos temporários, caracterizado pela preocupação com a conclusão das atividades, mais do que com o desempenho da tarefa.

Nos cenários organizacionais freqüentemente tem-se usado a nomenclatura “equipes de trabalho”, também chamados de grupos de trabalho, que responde, em última instância, à procura de mecanismos que favoreçam a eficácia do desempenho dos indivíduos. De acordo com Moscovici (2001) uma equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está empenhado a atingi-los de forma compartilhada, o que determina seu propósito e direção. A autora ainda aponta que a comunicação entre membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas e há muita confiança. Há ainda cooperação, respeito e mente aberta.

De acordo com Katzenbach e Smith (1993) (apud Moscovici, 2001) é possível classificar os grupos de acordo com sua maneira de funcionamento em cinco posições:

- Pseudo-equipe: este grupo pode determinar um trabalho a ser executado, porém, não se preocupa com o desempenho coletivo. As interações dos membros deste grupo inibem o desempenho individual e não produz nenhum ganho coletivo significativo;
- Grupo de Trabalho: este grupo não pretende se transformar numa equipe. Os membros costumam partilhar informações entre si, no entanto, as responsabilidades, objetivos e produtos são individuais;
- Equipe Potencial: este grupo objetiva produzir um trabalho em conjunto. Porém, seus membros precisam de esclarecimento e orientações sobre seu funcionamento. Além disso, é necessário assumir um compromisso efetivo em relação ao resultado grupal;
- Equipe Real: esta equipe possui membros com habilidades complementares e comprometidos uns com os outros através de objetivos e missões comuns além de abordagem de trabalho bem delimitada. Outra característica é a confiança que as pessoas depositam uns nos outros.

- Equipe de Elevado Desempenho: além de atender aos requisitos da equipe real, tem como característica um comprometimento profundo dos membros com o crescimento pessoal de cada um e o sucesso deles mesmos e dos outros. Esse tipo de equipe normalmente consegue resultados muito além das expectativas. Entretanto, é raro alcançar esse estágio superior.

O processo de desenvolvimento de equipes envolve mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, atitudes, sentimentos, motivações, valores, postura e comportamento. Sendo assim, para o desenvolvimento de uma equipe é necessário uma permanente atividade de educação (MOSCOVICI, 2001).

### ***Treinamento e Desenvolvimento***

Neste contexto atual do mundo do trabalho, é notável o dispêndio de atenção e esforços desenvolvidos em direção ao aperfeiçoamento dos métodos de tratamento dos efeitos da mudança sobre o comportamento, onde, muitas técnicas têm sido aplicadas e desenvolvidas para promover o crescimento e a otimização de habilidades no trabalho. Assim, espera-se desenvolver a capacidade dos indivíduos na aplicação adequada dos conhecimentos que possui no trabalho. Essa capacidade se baseia em incrementar um saber para melhorar a qualidade do desempenho nas funções do trabalhador (SOTO, 2005). Tal processo passa pelas vias da aprendizagem. De acordo com o mesmo autor a aprendizagem significa aquisição de conhecimento ou habilidade, podendo ser definida como um processo de integração e adaptação do ser ao ambiente em que vive, implicando, pois, em mudança de comportamento.

Portanto, segundo Soto (2005) a aprendizagem se torna um mecanismo importante frente à atual configuração das organizações de trabalho, as quais estão inseridas num ambiente de profundas e constantes mudanças, que exigem a formulação de estratégias que promovam a aquisição de novos conhecimentos e de melhores compreensões de suas ações dentro de um meio bastante competitivo e exigente, com o objetivo de atuarem de forma mais eficaz dentro das organizações. Nesse contexto, a aprendizagem no ambiente de trabalho vem conquistando considerável espaço nas organizações. Sabe-se que quanto mais diversificado é o conjunto de estratégias desenvolvidas pelo indivíduo, maior será sua capacidade de aprender e monitorar seu processo de aprendizagem.

Com a intenção de acompanhar o progresso do conhecimento científico, desenvolvimento tecnológico e modernização do setor produtivo, Zerbini (2006) aponta que as organizações, na busca por profissionais cada vez mais capacitados, atribuem à área de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D) o campo estratégico. Este vem cada vez mais procurando, através dos processos gerenciais, atender as demandas internas de trabalho de uma organização ao mesmo tempo que busca estar em consonância com o mercado de trabalho atual. A partir disso, grandes dispêndios financeiros passam a ser investidos em ações educacionais. Em consequência disso, elevam-se também as pressões para que a área de T&D demonstre seus resultados, principalmente em termos de promoção do desempenho e da efetividade organizacional.

De acordo com Borges-Andrade (2002, p. 32) através do T&D “(...) são adquiridas habilidades motoras ou intelectuais e informações e desenvolvem-se estratégias cognitivas e atitudes, que poderão tornar o indivíduo mais competente para desempenhar vários papéis, no presente ou no futuro e em diversas organizações.”

No campo conceitual muitas vezes os termos de desenvolvimento, treinamento e educação têm sido utilizados equivocadamente como sinônimos. Deste modo, é imprescindível a distinção entre estes termos. O treinamento, segundo Borges-Andrade (2002), está mais relacionado à identificação e superação de deficiências no desempenho dos trabalhadores, preparação de empregados para novas funções e adaptação da mão-de-obra a entrada de novas tecnologias no trabalho. O conceito de educação “refere-se às oportunidades dadas pela organização para que o empregado tenha seu potencial desenvolvido por meio da aprendizagem de novas habilidades que o capacitem a ocupar novos cargos dentro da mesma organização.” (PANTOJA et al, 2005, p. 256). Já o termo desenvolvimento é mais abrangente e diz respeito ao conjunto de experiências e de oportunidades de aprendizagem desenvolvidas e aplicadas pela organização e que propicia o crescimento pessoal dos trabalhadores (BORGES-ANDRADE, 2002; PANTOJA, et al 2005)

De acordo com Borges-Andrade (2002) o crescimento pessoal contínuo dá-se pelas vias do desenvolvimento de competências pessoais diversificadas, cuja prática leva a efetivação da auto-gestão no trabalho. Contudo qualquer treinamento cuidadosamente elaborado pode ser visto como uma oportunidade de desenvolvimento no trabalho:

Atualmente o treinamento vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes, uma vez que as pressões sócio-culturais, tecnológicas, econômicas e políticas direcionam as organizações contemporâneas a se adaptarem às exigências que o mercado impõe, focando mais intensamente seu capital humano. (CAMPOS, 2004)

O uso do termo “treinamento” pode ser encontrado com diversos significados. No geral, segundo Chiavenato (2002), encontramos três principais correntes de conceituação do termo: a) alguns especialistas consideram “treinamento” como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados; b) de uma forma mais ampla, outros especialistas consideram o treinamento para promoção de um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma nivelção intelectual através da educação geral; e c) encontram-se o grupo de autores que se referem ao desenvolvimento, dividindo este nas sub-áreas de treinamento e educação, no qual, o treinamento se caracteriza o preparo da pessoa para o desempenho de um cargo, enquanto que educação tem como objetivo a preparação da pessoa para o ambiente dentro ou fora de seu trabalho.

De acordo com o mesmo autor, enquanto tomado como parte da educação no trabalho, o treinamento pode ser englobado dentro da educação profissional, caracterizada por ser uma educação institucionalizada ou não, visando a preparação do homem para a vida profissional. A educação profissional compreende três fases distintas, porém, interdependentes que são: a formação profissional que prepara o indivíduo para uma profissão; aperfeiçoamento ou desenvolvimento pessoal, a qual procura aperfeiçoar o indivíduo para uma carreira dentro de uma profissão e o treinamento que objetiva a adaptação do indivíduo para um cargo ou função.

Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinado cargo. Seus objetivos situados a curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele. (...) Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática visando a adaptação do homem ao trabalho. (CHIAVENATO, 2002. p.496)

Deste modo, o treinamento possibilita às pessoas a aprendizagem de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da tarefa, da organização e do

ambiente de trabalho e o desenvolvimento de habilidades. O treinamento envolve uma aprendizagem à curto prazo, sendo aplicado de maneira sistemática e organizada. Enquanto processo de aprendizagem, o treinamento visa como finalidade à mudança de comportamento.

Estes esforços, no entanto, segundo Meneses (2006), geralmente não são satisfatórios para que as ações de treinamento e desenvolvimento contribuam para a promoção da efetividade de grupos e equipes de trabalho e da organização. É imprescindível que haja uma análise organizacional, a qual é responsável pelo planejamento da ação educacional com a estratégia e o negócio da organização, bem como com o contexto de trabalho dos indivíduos. Caso não realizada, são poucas as chances de que um programa de desenvolvimento e treinamento contribua para a geração de resultados no nível de grupos ou organizacional.

Segundo Cohen & Fink (2003) essas técnicas orientadas ao indivíduo sofrem muitas das mesmas dificuldades dos programas de treinamento tradicionais. Primeiramente, pelo fato de, mesmo que ocorram mudanças mensuráveis durante o treinamento, elas muitas vezes desaparecem na volta o trabalho se aí não forem apoiadas na realidade da organização. Segundo, porque novos conhecimentos que por qualquer motivo não possam ser aplicados, podem gerar frustração, raiva ou até saída do funcionário da organização na perspectiva de encontrar um emprego melhor. E o terceiro fator, colocado pelos autores, se refere aos que saem do treinamento estimulados e comprometidos com os conhecimentos adquiridos neste, e muitas vezes podem vir a se impacientarem com os não-participantes que, por sua vez, não conseguem entender o entusiasmo dos participantes e podem não se interessar pelas novas idéias e práticas destes.

## **2. METODOLOGIA**

Este relato é resultado do Estágio Curricular Profissional na área de Psicologia do Trabalho, que constitui uma das três áreas obrigatórias para a conclusão do 5º ano do curso de Psicologia da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO, desenvolvido por duas acadêmicas de Psicologia numa organização de saúde pública do interior do Paraná, supervisionadas por uma professora do corpo docente do Departamento de

Psicologia – DEPSI da UNICENTRO. No local de estágio as alunas foram supervisionadas por um médico. O período de realização do estágio abrangeu os meses de abril a novembro de 2008.

A instituição foco deste trabalho tem aproximadamente trinta anos de existência, tendo passado por algumas modificações quanto a sua nomenclatura em decorrência de novas regulamentações do Sistema Único de Saúde brasileiro.

No período do estágio a instituição contava com 68 funcionários, tendo também mais 5 estagiários (3 nível médio e 2 nível superior). Esta instituição de saúde é composta por treze setores dirigidos por um diretor geral, três divisões, (cada uma com suas sessões) e por uma unidade externa localizada em outro prédio e por isso, não foi inclusa neste estágio. Cada seção tem um chefe que é escolhido pelo diretor, e cada divisão escolhe os chefes de suas seções. Cada chefe de seção recebe salário mais comissão.

Seu horário de funcionamento é das 7 às 18 horas, não fechando para o almoço. Desde janeiro de 2007 os funcionários devem cumprir 8 horas por dia, e no mínimo uma hora de almoço; antes deste período os funcionários cumpriam 6 horas por dia, onde a maioria trabalhava das 8 às 14 horas, ou das 12 às 18 horas.

A forma mais comum de ingressar na instituição é por concurso, sendo que o último foi realizado a mais de quinze anos, o que faz com que a maioria dos funcionários trabalhem no local a mais de dezesseis anos. Outra forma de entrar na instituição é através de cargos comissionados ou ainda por empresas terceirizadas responsáveis pelas serventes e vigias.

No tocante ao espaço físico, as salas são pequenas, sendo as mesas dispostas uma ao lado da outra. Ainda há um fluxo grande no interior das salas, sendo que uma delas possui muitos funcionários. Não possui acesso para deficientes, só escadas.

A instituição ainda não possui planos de cargos e salários, e também não desenvolvem projetos de responsabilidade social ou de treinamento para os funcionários, que só ocorre por cursos de capacitação promovidos pelo Estado, para os quais os funcionários ganham diárias, caso a duração do treinamento ultrapasse mais da metade de seu turno.

Os funcionários desta instituição possuem a Gratificação na Área de Saúde (GAS), por correr riscos maiores trabalhando com saúde e também possui a CIPA – Comissão

Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho, a qual visa a proteção da saúde dos trabalhadores dentro das empresas.

O trabalho do estágio objetivou de um lado o desenvolvimento de competências e habilidades profissionais das acadêmicas e de outro, conhecer e levantar as necessidades existentes no contexto de trabalho na instituição. A partir deste levantamento pode-se criar estratégias que contribuíssem para melhorias das relações de trabalho, enfatizando as relações interpessoais, bem como detectando as dificuldades enfrentadas pelos funcionários. Isto proporcionou uma intervenção nas necessidades emergentes para assim promover uma melhor qualidade de vida no trabalho, otimizando o desempenho profissional individual e grupal.

Quanto a metodologia de trabalho as atividades foram organizadas com base em leituras e supervisões em Psicologia do Trabalho, compostas de ações no níveis técnicos e estratégicos, em consonância com o que se propõe atualmente para a atuação do psicólogo em organizações. As estratégias utilizadas no local de estágio foram organizadas como: grupo geral de funcionários; atividades nos setores; plantão psicológico; Coaching com a Divisão de Informação e Análise de Situações; acompanhamento da rotina do Departamento de Gestão de Pessoas; observações da rotina nos setores; entrevistas com servidores; participação em rotinas, treinamentos e reuniões gerais da instituição; confecção de mural, caixinhas de sugestões e leituras em Psicologia do Trabalho.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### ***Grupos e Equipes***

No que concernem as observações e trabalhos realizados neste estágio acadêmico a primeira consideração a ser feita é relacionada ao grupo e às equipes de trabalho. Notou-se que esta instituição se configura enquanto grupo. De acordo com Robbins (2002) um grupo pode ser definido como dois ou mais indivíduos, independentes e interativos, que se unem objetivando alcançar um determinado objetivo. Este autor ainda aborda que os grupos podem ser subdivididos em formais ou informais. Por grupos formais entende-se aqueles que são definidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho que estabelecem tarefas. Nestes grupos, o comportamento das pessoas é designado e

coordenado em função das metas organizacionais (ROBBINS, 2002). No caso desta instituição todas as divisões e suas seções podem ser compreendidas dentro desta concepção, pois o grupo maior da organização é subdividido em grupos menores das três divisões, das quais se ramificam mais nove setores, visto que ainda possuem objetivos e metas que são colocadas pelo Estado ou pelo próprio diretor e que exigem tarefas a serem desempenhadas.

Estes grupos também podem ser considerados “grupos de comando” (ROBINNS, 2002) por serem definidos por um organograma e pela existência de níveis hierárquicos estabelecidos. Assim, na instituição trabalhada, cada seção, de acordo com suas funções e atividades, deve se reportar à sua Divisão e esta da mesma forma, ao diretor. Outra espécie de grupos formais desta organização são os chamados “grupos tarefas”, nos quais funcionários de diferentes setores se reúnem na execução de determinadas tarefas. Nesta instituição, pela natureza do trabalho, esses casos são observados através das diversas campanhas e programas (campanhas de vacinação, da dengue, febre amarela, programas de epidemiologia, entre outros), que são determinados a níveis de Estado e pelas próprias demandas da região em que os setores se reúnem para organizar estas tarefas. É possível citar também como exemplo a seção de monitoramento e avaliação das ações de saúde juntamente com sua Divisão responsável que se reúnem para discutir formas de planejamento e estratégias para que os objetivos sejam alcançados. Estes funcionários também podem convidar outros de diferentes seções que possam auxiliar nas atividades.

Nestes momentos, estes grupos também parecem atingir características de “equipes multifuncionais” que são definidas pela junção de diferentes especialidades dos funcionários que trabalham em conjunto para atingir determinados objetivos (ROBBINS, 2002).

Os grupos informais definidos como alianças não estruturadas formalmente como respostas às necessidades de contato social (ROBBINS, 2002). Assim, os grupos informais compreendem parcerias que não são determinadas pela organização, mas sim formações geradas pelos próprios funcionários dentro do ambiente de trabalho, que possuem alguma identificação. Nos grupos informais há também uma subclassificação: grupos de interesse ou grupos de amizade. Ou seja, podem existir pessoas que se juntem para atingir um objetivo sendo ou não membros de um grupo de comando ou tarefa. Na organização de

trabalho estudada existem alguns grupos de amizade que interagem constantemente por haver alguma característica semelhante. Percebe-se, portanto, as “preferências” e as relações de maior intimidade entre determinados funcionários, formando as chamadas “panelinhas”. Essas relações de amizade puderam ser percebidas também, através de relatos dos próprios funcionários que contam com quais pessoas preferem se relacionarem informalmente e com quais pessoas não possuem identificação.

Ainda pode-se analisar esta instituição quanto grupo, que dentre os cinco estágios de desenvolvimento abordados por Robbins (2002), Formação, Tormenta, Normalização, Desempenho e Interrupção, acredita-se que essa instituição já tenha passado pelo estágio de Formação no qual se caracteriza por uma intensa insegurança quanto ao propósito, estrutura e liderança do grupo. Neste estágio ainda, os membros estão identificando que tipos de comportamentos são ou não aceitáveis e estão comprometidos com seus papéis e funções. O estágio caracterizado pelos conflitos intragrupo é o de Tormenta. Alguns funcionários do local aceitam a existência do grupo, mas há resistências aos limites impostos e às mudanças ocorridas com o novo organograma. Na maioria dos setores a mudança de chefias, conseqüências do novo organograma, vem acarretando conflitos que dificultam a passagem para o próximo estágio, compreendido como Desempenho, no qual há forte identidade grupal e de camaradagem. O setor que pode ser considerado em estágio de Normalização seria o da farmácia. Os funcionários deste departamento estão constantemente alcançando seus objetivos, tendo repasse de informações, comprometimento e responsabilidades resolvendo conflitos inerentes ao seu setor.

Como qualquer organização, esta instituição de saúde possui cultura organizacional própria que influencia no desempenho e na construção dos processos de trabalho, ou seja, as normas explícitas e implícitas, as condições e disposições físicas do local, bem como fatores externos à organização, que acabam por modular o ambiente de trabalho. No presente local de estágio, existem regras explícitas e implícitas de como os grupos devem se comportar: quais são seus papéis, filosofias, status, níveis hierárquicos, etc. Como regras explícitas, pode-se citar neste local de estágio, as atribuições dos níveis hierárquicos e conseqüentes fluxos de informações e decisões; os horários de trabalho e as funções dos cargos definidas pelo organograma. Como exemplo de regras implícitas é possível citar a questão do status dos cargos de chefias; competição entre cargos e funções; a ideologia da

imagem do funcionário público e os comportamentos e atitudes que devem ser almejados para este papel.

Contudo, essas regras e esses papéis nem sempre são bem aceitos pelos membros do grupo. De acordo com Robbins (2002), o desempenho do grupo depende, em boa parte dos recursos dos membros do grupo que consistem nos conhecimentos, habilidades, capacidades e características da personalidade dos membros. Assim, de acordo com Gondin & Silva (2004), membros que se sentem valorizados e que se identificam com seu trabalho tendem a ter melhor desempenho nas suas funções. Por outro lado, a valorização e a identificação com o trabalho, dependem em boa parte de forças externas ao indivíduo e até mesmo da própria organização. Estas condições externas incluem a estratégia geral da organização, sua estrutura de autoridade, as regulamentações formais, os recursos, o processo de seleção e desenvolvimento de carreiras, as recompensas, entre outros (ROBBINS, 2002).

O que se tem percebido neste local de estágio é que os processos de contratação de pessoal por via de concurso público já não acontecem há alguns anos. Assim as interferências políticas passaram a determinar a estruturação de grande parte dos cargos dentro da organização. Não existem planos de carreira e nem ao menos critérios formais e claros quanto às contratações e promoções de cargos. O que acontece, são nomeações de cargos segundo ponderações das capacidades dos funcionários por parte gestores da organização que, muitas vezes, passam por forças políticas externas a eles. Por conta disso, percebe-se, principalmente por parte dos funcionários mais antigos, um sentimento de injustiça e de insatisfação nas distribuições dos cargos e encargos profissionais. Tais variáveis podem estar interferindo em processos grupais satisfatórios.

Mesmo com essas tensões dentro da instituição, as chefias expõem a necessidade de se trabalhar em equipes. Porém, como afirma Robbins (2002), chamar um grupo de equipe não melhora o seu desempenho. Segundo Moscovici (2001) uma equipe só pode ser assim denominada quando o grupo compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. Além disso, a comunicação e a confiança entre o grupo são verdadeiras e as divergências são estimuladas por propiciarem crescimento e enriquecimento do grupo. Nos cenários organizacionais é evidente a adoção de equipes de trabalho, também chamados de grupos de trabalho, que responde, em última instância, à

procura de mecanismos que favoreçam a eficácia do desempenho dos indivíduos. Neste sentido, esta instituição como um todo, é um grupo, no entanto, não se tornou uma equipe, pois é uma organização que ainda não atingiu totalmente a integração dos processos de trabalho.

Quanto à comunicação e confiança verdadeira entre equipes, percebe-se que estes fatores são pouco evidenciados dentro deste grupo de trabalho. Nesta organização a comunicação nem sempre flui de forma satisfatória, o que interfere também nas informações que muitas vezes não são repassadas adequadamente, sendo uma das reclamações feitas pelos funcionários de um modo geral. Há também distorções de informações e focos contribuindo para conflitos no ambiente de trabalho, o que conseqüentemente dificulta o andamento das atividades. Percebe-se que nesta organização há um nível implícito de competitividade entre funcionários que algumas vezes não trabalham de forma compartilhada. Ainda que cada membro possa ter metas específicas que devam ser atingidas, haverá um objetivo global, da equipe, que é a razão pela qual foi criada e que deveria ser compartilhado por todos.

Num grupo a realização do trabalho depende fundamentalmente do esforço individual, enquanto que na equipe, depende tanto do esforço individual como do esforço conjunto. Embora, em algumas circunstâncias os membros do grupo possam fazer um esforço conjunto para atingir determinados objetivos, a responsabilidade pelos resultados obtidos é individual. No caso das equipes de trabalho, a responsabilidade pelo resultado final é compartilhada, seja em maior ou menor grau. A relação entre o esforço individual e o objetivo geral é mais próxima do que nos grupos, pelo que exige certo grau de comprometimento no sentido de direcionar o esforço à sua consecução. Portanto, pode-se considerar a instituição como uma pseudo-equipe na qual o trabalho se faz, mas não se preocupa com o desempenho coletivo (MOSCOVICI, 2001).

Outro fator necessário à equipe é o incentivo das divergências e diferenças até o ponto em que geram conflitos saudáveis e construtivos (MOSCOVICI, 2001). No entanto, os conflitos entre as diferenças e divergências entre os funcionários não são bem vistos e nem ao menos estimulados. Assim, os conflitos existentes nesta instituição, normalmente se “resolvem” por meio de luta (competição) e fuga (repressão e evasão) e poucas vezes solucionados pelo diálogo. Portanto, os conflitos são atenuados pela evasão, na qual a

esquiva é uma forma de controlar o problema. É muito mais fácil sair da situação conflituosa e evitar a interação e convívio com o outro.

Embora o grupo desta organização de trabalho não seja propriamente uma equipe, alguns setores que a constituem podem apresentar em alguns momentos características de equipes. O grupo da farmácia é um exemplo, visto que partilham informações entre si, obtém esclarecimento e orientações sobre sua finalidade, objetivos, produtos e/ou abordagem da tarefa que devem ser desempenhada, características que segundo Moscovici (2001) compreendem uma equipe potencial. Por outro lado, há um setor que pode ser caracterizado somente como um grupo de trabalho, no qual os funcionários partilham algumas informações, mas responsabilidades, objetivos são na maioria individuais, não atribuindo o desempenho coletivo.

Apesar desta instituição não se constituir ainda uma equipe é uma organização que possui capacidade para tanto. Ela possui bons profissionais com grande bagagem de conhecimento. É preciso também se considerar o cenário em que esta se insere, a qual passou recentemente por uma modificação de organograma, com novos funcionários, novas chefias, interferências externas a organização, que podem implicar negativamente no ambiente de trabalho, pelo menos temporariamente. Outra variável a ser considerada refere-se ao fato de que essas modificações acontecem de forma arbitrária aos indivíduos, advindas de uma estrutura burocrática de gestão saúde pública.

Para concluir, acredita-se que esta instituição ainda não está preparada em termos de cultura e processos de trabalho para a transformação de seus grupos em equipes. Conforme a literatura aponta, as formações de equipes no trabalho vêm trazendo benefícios bastante significativos nos processos de trabalho. Para tanto, a transformação dos grupos deste local de trabalho em equipes deve começar por um planejamento eficiente que englobe os processos de trabalho, a composição destas equipes e seus objetivos, os recursos e as influências contextuais. Sendo assim, são necessárias mudanças a nível micro e macro da organização.

### ***Treinamento e Desenvolvimento***

Considerando as observações durante o estágio, percebemos que a prática de treinamentos é bastante utilizada nesta organização. Porém, o objetivo destes parecem

desvinculados ao desenvolvimento de pessoal, tendo como destaque a função instrucional para problemas relacionados às competências técnicas que surgem de acordo com demandas que o Estado coloca nestas instituições de saúde. Dessa forma, os treinamentos aplicados na instituição parecem ter um caráter com ênfase na informação, carecendo de estratégias que capacitem e forneçam suporte efetivo ao trabalhador em relação ao seu ambiente de trabalho. Os exemplos mais freqüentes disso são as campanhas relacionadas às prevenções de doenças. Essas campanhas são levantadas pelo Estado que recruta determinados funcionários dessas instituições para fazer uma capacitação sobre a área, para posteriormente repassarem aos municípios essas informações, que algumas vezes se dão em forma de breves treinamentos ministrados geralmente pelos próprios participantes do treinamento inicial. Contudo, esses treinamentos parecem não excederem o processo ensino-aprendizagem, ou seja, geralmente estes se caracterizam por um processo mais focado em repasse e apreensão de informações que nem sempre estão articuladas com a complexidade real do trabalho onde estes conhecimentos deveriam ser implementados. Verifica-se, assim, que há um levantamento de necessidades e planejamento não devidamente organizados, nos quais raras vezes há um acompanhamento para com os municípios no que diz respeito a suporte e monitoramento referente ao desenvolvimento dos conhecimentos abordados nestes treinamentos.

Em contrapartida, ainda que haja funcionários que freqüentemente estão preocupados com o aperfeiçoamento constante de conhecimentos – e em sua maioria o são – o fator a ser considerado é a implicação do acúmulo de capacitações que os trabalhadores adquirem durante o tempo de trabalho na organização. Essa bagagem curricular não apresenta vinculação direta com o crescimento profissional dentro da instituição. Portanto, uma boa capacitação profissional não garante posicionamentos subseqüentes de cargos mais elevados. Quando não, há um retrocesso nos níveis das funções de trabalho. Deste modo, é comum se deparar com funcionários que desenvolveram competências diversificadas ao longo do tempo e, no entanto, seus cargos não se desenvolveram nesta mesma proporção. Por conta disso, é corriqueiro os funcionários apresentarem sentimentos de desvalorização e desmotivação diante de sua vida profissional dentro desta instituição.

Dentre outros fatores que permeiam esse quadro, podemos relacionar o fato dos processos gerenciais da organização não fornecerem suporte adequado para que novas

aprendizagens sejam inseridas efetivamente no contexto de trabalho. Ou seja, ainda que um ou mais funcionários estejam comprometidos em aplicar novos conhecimentos no trabalho, nem sempre lhes são fornecidos espaço, suporte financeiro e/ou profissional e envolvimento de outras pessoas da equipe para que ocorra a transferência desses aprendizados no desempenho das funções.

Como a literatura aponta, mesmo que ocorram mudanças significativas durante um treinamento, elas geralmente desaparecem na volta ao trabalho se aí não forem apoiadas na realidade da organização. Exemplo disso pode ser referenciado com as ações da diretoria, que tenta acompanhar as tendências do mercado de trabalho, o qual requer constantes mudanças exigindo num curto período o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos. No entanto, a realidade desta instituição não condiz com esse ideal de organização. Enquanto instituição do Estado, prevalece uma organização de trabalho pautada na burocracia e a estagnação das funções. Por outro lado, os processos internos de gestão da instituição possuem relativa independência do Estado nesta questão. É visto que uma das características se refere ao fato de não haver planejamento de carreira, nem ao menos a valorização do conhecimento adquirido durante os anos de trabalho. Porém, este arranjo de trabalho não está necessariamente ligado às decisões ou ordens do Estado. Também são de responsabilidade dos processos internos de gestão desta instituição a criação e manutenção deste quadro funcional. Desta forma, se faz necessário desenvolver estratégias que viabilizem novos sistemas de organização dos processos de trabalho, os quais se direcionem na implantação do planejamento de carreira e valorização das capacitações de trabalho.

Em consequência desta falta de suporte organizacional os funcionários muitas vezes não se sentem motivados a participar de treinamentos e capacitações que lhe são ofertados. Em outros casos não há um comprometimento mais efetivo em aplicar e desenvolver os conhecimentos adquiridos nos treinamentos no trabalho. Esta configuração vem a confirmar o que pesquisas na área apontam sobre o fato de que indivíduos satisfeitos e comprometidos com a filosofia e com as políticas de trabalho da organização tendem a apresentar níveis mais altos de comprometimento com a execução de novos conhecimentos no ambiente de trabalho (PANTOJA ET al., 2005).

### ***Grupo de Encontro***

As atividades em grupo foram desenvolvidas através de encontros no próprio local de trabalho com horários pré-estabelecidos, geralmente acontecendo semanalmente nas quintas-feiras das 8h e 30min às 10h da manhã. Por meio de diversas atividades, buscou-se proporcionar um espaço para a reflexão das relações de trabalho, levantando sentimentos e dificuldades não só relacionados ao trabalho, mas também no que tangem as questões de nível pessoal dos participantes. De modo geral, o número de funcionários freqüentadores destes grupos girava em torno de 6 a 12 participantes. A não realização dos encontros aconteceu por um número de vezes significativo, os quais eram cancelados por motivo de não haverem funcionários com disponibilidade para o grupo, uns devido às reuniões que estavam acontecendo no mesmo horário, outros, por estarem ausentes do local de trabalho ou, até mesmo, por haver outra atividade na instituição que impossibilitasse a realização do mesmo.

Nos grupos de encontros em geral, apesar das suas dificuldades de implementação, percebeu-se uma participação ativa e um interesse muito grande por parte dos participantes. As atividades propostas foram pensadas e articuladas para trabalhar questões referentes aos conflitos existentes no local. As atividades propiciaram um espaço para que surgissem demandas concernentes a problemas de comunicação, conflitos entre funcionários com opiniões e “personalidades” diferentes, clima de desconfiança o qual gera dificuldades dos funcionários exporem seus sentimentos aos colegas devido a fofocas e falsidades, questões muito freqüentes naquele local de trabalho. As deficiências de repasse de informações acabam por dificultar a realização dos trabalhos na instituição. No manejo dos encontros, as estratégias utilizadas foram baseadas em apontamentos e questionamentos relevantes sobre quais soluções haviam desenvolvido até então e o que ainda poderia ser tentado nas situações de conflito. Assim, pretendeu-se que os participantes fizessem uma avaliação mais apurada do que estava acontecendo e que pensassem em soluções mais concretas para modificar este quadro.

Além de proporcionar um espaço para discussão de determinadas questões do trabalho, foram realizadas atividades que propiciassem o autoconhecimento do grupo. Para tanto, foram consideradas atividades que valorizassem as habilidades e individualidades

uns dos outros, valores, crenças, comportamentos, percepções e impressões em vários contextos e situações.

Com essas reflexões notou-se que as relações interpessoais no trabalho podem melhorar com reconhecimento, cooperação, confiança e solidariedade, uma vez que o prazer é vivenciado quando são experimentados sentimentos de valorização e reconhecimento no trabalho. Ou seja, o sentimento de que o trabalho tem sentido e valor por si mesmo, é importante e significativo para a organização e aos trabalhadores. Favoreceu-se assim, o reconhecimento de si, no sentido de ser aceito e sentir-se importante no trabalho, tendo liberdade para expressar sua individualidade. Outra questão a fim foi relacionada às diferentes percepções, em que os funcionários discutiram amplamente o modo de percepção das situações e dos eventos de cada um e dos grupos, concluindo-se que cada um os interpreta de modo particular de acordo com sua própria realidade subjetiva e do ambiente que compartilha com os outros.

Considerando a avaliação elaborada para obter a percepção dos funcionários relacionada à realização desses encontros, esta foi apontada como muito importante para o autoconhecimento, conhecimento dos colegas, o trabalho em equipe, integração entre diferentes funcionários e para a qualidade dos relacionamentos interpessoais

### *Atividades com os Setores*

Quanto à atividade feita nos setores, estas foram desempenhadas nos próprios setores de acordo com a disponibilidade dos funcionários. O período desses encontros com os funcionários era quinzenal. As atividades propostas foram construídas, de modo geral, a partir de discussões sobre o trabalho em equipe, planejamento estratégico, percepção do outro, comunicação e repasse de informações e integração entre os funcionários. Como metodologias foram utilizadas jogos, vídeos ilustrativos e textos para discussão de tomada de decisões e levantamento de estratégias. Com esta forma de trabalho com os setores foi possível perceber padrões bem típicos do funcionamento grupal, ou seja, o fluxo de informações, tomadas de decisões, resistências dos funcionários no processo de trabalho e a quem essas resistências estavam direcionadas, além de mecanismos de vitimação e divergências de opiniões e de personalidade. Essas variáveis possibilitaram abranger um espectro maior das relações de trabalho.

Alguns aspectos apontados na avaliação dos funcionários coincidiram com os problemas supracitados. De modo geral, as contribuições desse trabalho foram o levantamento de soluções de problemas emergentes, propiciando que esses funcionários tomassem consciência da realidade da equipe com questões de união, de perfis, de estratégias de enfrentamento de cada funcionário e da equipe como um todo. Outro ganho desse trabalho foi atingir funcionários que até então não haviam se inserido no trabalho de psicologia e que eram resistentes a este método. Também foi requisitado que este trabalho fosse realizado com maior frequência.

### ***Plantão Psicológico***

Quanto à prática do plantão psicológico, este foi realizado semanalmente em dois turnos de uma hora cada, com o objetivo de priorizar atendimentos emergenciais e pontuais de crises de ansiedade, de mal-estar súbito, de situações de conflitos no trabalho ou que acarretassem conseqüências em seu andamento. Tal como Schmidt (2004) afirma, o Plantão Psicológico consiste num método de acolher e responder a demandas por ajuda psicológica, onde foi disponibilizado à clientela que o procura, um tempo e um espaço de escuta abertos à diversidade e à pluralidade dessas demandas.

Ao todo foram atendidos cinco casos. Assim, como a autora propõe, a intervenção nestes casos foi realizada em termos de acolhimento e orientações em vista às necessidades do indivíduo, respondendo a estas demandas não apenas em relação ao acolhimento, mas também criando oportunidades de fazer o funcionário se posicionar frente àquilo que o trouxe ao plantão. Na maioria dos casos não houve nenhum tipo de encaminhamento mais específico, com exceção do primeiro caso, atendido por três plantões consecutivos, o qual foi encaminhado para atendimento em psicoterapia.

Em relação a esta prática de intervenção os funcionários da instituição avaliaram como sendo necessária a implementação e a continuação de tal prática para auxiliar e dar suporte para possíveis conflitos no trabalho.

### ***Coaching***

Outra intervenção realizada na instituição foi a proposta do *coaching*, o qual visou um acompanhamento personalizado com três funcionárias de uma determinada Divisão

juntamente com suas Seções subordinadas. A escolha por estas funcionárias deu-se pelo fato de estas fazerem parte de uma Divisão criada recentemente pelo Estado, a qual ainda não possuía diretrizes consistentes e clareza nas funções dos setores e de suas funcionárias. Conforme Gil (2001), o *coaching* pode ser utilizado em situações que englobem períodos de transições, desempenho inadequado e decisões pessoais.

Portanto, neste caso, o processo do *coaching* era viável pelas dificuldades de compreender e desempenhar as funções que os novos cargos requisitavam. Para desenvolver este trabalho, num primeiro momento, foi acordado com as funcionárias quanto à aceitação e disponibilidade das mesmas em participar. Como procedimentos, inicialmente, foram feitos estudos em conjunto sobre as diretrizes em nível de Estado desta Divisão, investigações sobre as funções de cargos antigos e cargos novos para verificar quais funções ainda estavam sendo desempenhadas e quais funções necessitavam ser adequadas ao novo processo de trabalho.

No entanto, tendo em vista a dificuldade de realizar encontros regulares com as funcionárias em horários pré-estabelecidos, optou-se por elaborar questionários que levantassem não somente aspectos relacionados ao trabalho e suas funções, mas também quanto à personalidade, habilidades e características pessoais das funcionárias envolvidas. Para complementar este processo, também foram realizadas observações e entrevistas no próprio local de trabalho, sendo que as observações se estenderam a eventos organizados pelas mesmas, e quanto à relação das funcionárias com outros setores.

Em resumo, este trabalho não se configurou conforme o planejado, devido à falta de disponibilidade das funcionárias para participarem ativamente de um processo em *coaching*. Sendo assim, esta intervenção se deu de forma superficial. Foi possível fazer um breve acompanhamento por observações e aplicações de questionários e entrevistas com posterior devolutiva às participantes.

### ***Pesquisa de Motivação***

Quanto ao desenvolvimento de pesquisas e levantamentos com os funcionários, merece destaque importante a “Pesquisa de motivação no trabalho” a qual procurou levantar o que era mais motivador e desmotivador no trabalho nesta instituição. Para tanto, foi elaborado um questionário composto por essas duas questões e distribuídos a todos os funcionários que estavam em atividade. O número de questionários preenchidos e válidos

totalizou vinte e oito. A análise dos resultados se deu pela Análise de Conteúdo de Bardin (1977), pela qual se chegou às seguintes categorias: Quanto ao relacionamento nesta instituição; Quanto ao exercício das funções; Quanto à gestão do trabalho; Quanto à valorização do trabalho; Quanto às condições do trabalho; Pessoais e Outros (tabelas 01 e 02).

**TABELA 01**

**Para mim que é mais motivador em trabalhar nesta instituição?**

<i>CATEGORIAS</i>	<i>SUBCATEGORIAS</i>	<i>FREQUÊNCIA</i>
Exercício das funções	Fazer o que gosta/profissão	8
	Possibilidade de aprender novos conhecimentos e ter experiência	7
	Satisfação em ofertar serviços de saúde à comunidade/público que necessita	6
	Estar em contato com trabalhadores da saúde de outros municípios	2
	Enfrentar os desafios em relação à área de saúde	1
	Satisfação diante de resultados concretizados	1
		<b>25</b>
Relacionamento	Convivência com colegas	11
	Ambiente agradável	4
	Presença e motivação das estagiárias de psicologia	1
		<b>16</b>
Gestão do trabalho	Cooperação e incentivo das chefias	5
	O movimento de mudança, participação e comprometimento	4
	O setor onde trabalha	3
	Liberdade no desempenho das funções	3
	Estar integrado aos processos de trabalho	1
		<b>15</b>

Valorização do trabalho	Salário	2
		<b>2</b>
Pessoal	Estar saudável para trabalhar	1
		<b>1</b>

**TABELA 02**

**Para mim que é mais desmotivador em trabalhar nesta instituição?**

<i>CATEGORIAS</i>	<i>SUBCATEGORIAS</i>	<i>FREQUÊNCIA</i>
Relacionamento	Problemas de relacionamento interpessoal: fofocas, intrigas, inveja, ciúmes, falsidade, ambição, etc.	13
	Comentários/brincadeiras infundadas, desrespeitosas e que denigrem o outro ou seu trabalho	10
	Mau-humor das pessoas	3
	Falta de integração na equipe	1
	Ressentimento daqueles que não aceitam mudança	1
		<b>28</b>
Gestão do trabalho	Problemas entre chefias e funcionários (prepotência, favorecimento, omissão de informações)	3
	Interferência política nos processos de gestão	2
	Dificuldades de recebimento de diárias	2
	Intromissões no trabalho	1
	Reuniões sem proveito	1
	Muita pressão no trabalho	1
		<b>10</b>
Condições de trabalho	Burocracia/demora concretizar coisas do Estado que prejudica o desempenho de projetos no trabalho/falta de dinheiro/sistemas q não funcionam	5
	Acúmulo de trabalho	1
	Carga horária de oito horas	3
		<b>09</b>

Valorização do trabalho	Falta de valorização/reconhecimento para com os funcionários	2
	Cargos para funcionários não suficientemente capacitados	2
	Salário baixo	2
	Pouca expectativa de crescimento profissional	1
	Não ser efetivado no cargo	1
		<b>08</b>
Outros	Desaparecimento de materiais	1
	Permanecer no prédio	1
		<b>02</b>

Os resultados apontam uma diversidade de fontes motivacionais e desmotivacionais no trabalho. De acordo com as análises percebeu-se que as relações no trabalho são, ao mesmo tempo, os fatores que trazem maiores satisfações e desmotivações no trabalho, como apontam Heloani & Capitão (2003) quando afirmam que as condições de trabalho, bem como as relações entre os funcionários, influenciam diretamente nos níveis de motivação e satisfação no trabalho.

Posterior à análise dos resultados da pesquisa sobre Motivação, foi marcada uma data para uma reunião com todos os funcionários com o objetivo de fazer a devolutiva da mesma. A devolutiva envolveu a apresentação do embasamento teórico sobre Motivação, metodologia de coleta e análise dos dados e resultados. Logo após, todos os funcionários discutiram as categorias levantadas nos resultados, valorizando os aspectos importantes e positivos da motivação que deveriam ser mantidos na instituição. Também foram apontados os fatores desmotivadores, sendo construídas estratégias coletivas que pudessem contribuir para a diminuição de conflitos em determinadas situações, dando especial ênfase no que tangeu as relações interpessoais. Desta forma, foi ressaltado o fato das principais fontes de motivação e desmotivação no trabalho não se encontrarem apenas em situações externas à instituição, e sim, a fatores intrínsecos aos próprios funcionários da organização, principalmente no que diz respeito às relações interpessoais.

A partir destas discussões pretendeu-se conscientizar os funcionários sobre sua responsabilidade enquanto agentes ativos de contextos motivadores e/ou desmotivadores no ambiente laboral. Deste modo, a modificação de situações disfuncionais no trabalho

dependeria de ações que partissem dos próprios funcionários e que abarcassem um acordo tanto a nível individual quanto coletivo. Para frisar esta idéia, foi proposto que os funcionários, divididos em cinco grupos, apontassem dois planos de ação que poderiam ser efetuados para melhorar aspectos do trabalho na instituição a partir dos resultados da pesquisa. Os planos de ação apontados pelos funcionários foram muito relevantes para o envolvimento coletivo, pelos quais foi possível passar do levantamento e reflexões de problemas, para planos concretos de ações que contribuíssem para modificações construtivas no ambiente de trabalho. Os planos de ação apontados pelos funcionários foram os seguintes:

- avaliar e apresentar a interpretar quando é fofoca ou quando é um chamado positivo par o desempenho do trabalho;
- aprender ouvir ainda é melhor remédio;
- reuniões periódicas das chefias com as seções;
- integração do grupo com atividades;
- que cada profissional realize as suas ações e funções com responsabilidade (respeito pelos colegas e profissionalismo);
- valorizar o potencial de cada profissional, respeitando os conhecimentos intrínsecos;
- cada funcionário cuidar das suas atribuições;
- distribuir melhor as atribuições evitando sobrecargas individuais;
- grupos de vivencia;
- participação de funcionários em reuniões de chefias.

Dentre as contribuições desta devolutiva para o processo de estágio, pode ser apontada a importância deste espaço para trabalhar a nível coletivo, alguns dos fatores relevantes observados durante o trabalho nesta instituição relacionados com a desmotivação dos funcionários. Permitiu ainda, propagar a relevância do trabalho realizado através dos grupos de encontro, pois propiciaram espaços nos quais houve a possibilidade de todos se posicionarem na construção de ações que beneficiem a qualidade de vida no trabalho. Por fim, os relatos dos funcionários demonstraram a concordância e a relevância de discutir os pontos debatidos na devolutiva para a melhoria dos relacionamentos no trabalho.

### ***Participação em outras Atividades no Local de Estágio***

Em relação à participação em rotinas, treinamentos e reuniões gerais da instituição, observou-se um gradativo crescimento da inserção do trabalho das estagiárias no decorrer do tempo. Inicialmente, a participação destas se limitava em nível de observação das reuniões e eventos. Com o passar do tempo, os funcionários, principalmente as chefias maiores, passaram a incitar um papel mais ativo das estagiárias nestas atividades. Primeiramente, dirigiram a elas simples solicitações de opiniões. Posteriormente, convidavam-nas para participar de eventos maiores. Por fim, era freqüente a inserção das mesmas em intervenções em eventos, reuniões com todos os funcionários e treinamentos ofertados pela instituição a outros municípios. A atuação da Psicologia em atividades do gênero vem desempenhar um papel importante no trabalho do Psicólogo nas organizações, pois, dentre outras contribuições, cabe destacar o papel ativo deste profissional no planejamento estratégico da organização de trabalho.

Em relação à estratégia do mural, este foi construído com materiais que pudessem contribuir com informações relevantes acerca do ambiente de trabalho como, por exemplo, frases, mensagens, matérias de jornais e revistas. No entanto, desde as primeiras semanas os funcionários do local necessitaram deste espaço do mural para repasse de informações pertinentes ao trabalho. Ainda foi confeccionada a “caixinha de sugestões”, que ficava ao lado do mural. Esta estratégia foi pensada para que os funcionários pudessem expressar suas opiniões, críticas e sugestões quanto ao trabalho em geral, mantendo o anonimato dos mesmos. Porém, esta caixinha não foi utilizada. Sendo assim, tanto o mural quanto a caixinha de sugestões não tiveram uma implantação satisfatória e, por isso, foram extintos logo no início do estágio. A partir de então, foram pensadas alternativas de intervenção que pudessem contribuir para um envolvimento mais efetivo dos funcionários. Uma destas alternativas foi o trabalho nos setores citado acima.

### ***Avaliação do Estágio***

Entendendo que a avaliação do estágio abrange as experiências e percepções das estagiárias e das pessoas que participaram deste processo, pretendeu-se incorporar ao processo, um método de avaliação que pudesse abarcar tais níveis.

De acordo com a experiência do estágio por parte das acadêmicas percebeu-se que desde o início a receptividade e a abertura ao trabalho de Psicologia na instituição foram

bastante positiva, uma vez que possibilitou que se estabelecesse um bom vínculo com os funcionários, sendo importante para o andamento das atividades. Notou-se que desde o princípio, houve preocupações, por parte dos funcionários em geral, quanto à inserção das estagiárias ao grupo de trabalho. Estas preocupações se deram desde questões referentes à acomodação física no local (salas, materiais para as atividades, inserção dentro de programas de saúde para os próprios funcionários, entre outros) até mesmo em relação à interação com o maior número possível de funcionários.

Por conta de um ambiente acolhedor foi possível que as acadêmicas se sentissem mais seguras e estimuladas para desenvolver atividades e interagir neste contexto. Portanto, considerou-se esta experiência como oportunidade que trouxe grande satisfação pessoal e profissional às acadêmicas que, conseqüentemente, permitiu o crescimento e o desenvolvimento de habilidades necessárias para a atuação na área.

Para fazer a referida avaliação com os funcionários, foi elaborada uma pesquisa com questões acerca dos trabalhos desenvolvidos pelas estagiárias de psicologia. A coleta se deu entre a segunda quinzena de outubro e a primeira quinzena de novembro. O total de questionários respondidos atingiu um número de 16. Apesar desta taxa de respostas não ter representado um número tão significativo dos dados em relação ao montante total de funcionários, estas puderam representar um *feedback* bastante positivo do estágio. Estes afirmaram que o estágio em Psicologia trouxe importantes contribuições para as relações no trabalho como: autoconhecimento e conhecimento do outro; maior integração entre trabalhadores; melhoras no ambiente de trabalho (ambiente mais agradável); criação de espaços para reflexões referentes aos processos de trabalho e para a formação de vínculo com as estagiárias.

Apenas uma pessoa sugeriu que houvesse alternativas de intervenções mais consistentes e aprofundadas, principalmente no que tange aos trabalhos nos setores e até mesmo com as chefias, sem maiores especificações.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando todas as atividades realizadas neste estágio, compreendidas desde as supervisões, leituras na área e as próprias práticas dentro da instituição, percebemos que este trabalho proporcionou importantes contribuições para nossa experiência e nossa formação acadêmica. No local de estágio houve a possibilidade de se criarem espaços para que fossem discutidas as relações e processos de trabalho por todos os trabalhadores. Igualmente, essa experiência também se constitui como um espaço para o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos na área pelas estagiárias. Desta forma, este estágio, além de beneficiar a instituição onde o mesmo foi realizado, beneficiou também as estagiárias que obtiveram, através da riqueza e complexidade das experiências práticas, o desenvolvimento de competências individuais, responsabilidades e comprometimento quanto à atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho, promovendo, então, a capacitação profissional.

No tocante as intervenções, algumas atividades se desenvolveram com maior efetividade enquanto outras encontraram maiores dificuldades de serem incorporadas na instituição. Este fato possibilitou que visualizássemos na prática a complexidade do ambiente de trabalho onde nem sempre as intervenções atingem os objetivos esperados. Por conta disso, desenvolveram-se mecanismos para se trabalhar com situações que geraram frustrações, e a partir delas pensar na criação de alternativas que viabilizaram um melhor envolvimento dos funcionários no processo do estágio.

Dentre as situações que limitaram uma atuação mais efetiva nas atividades propostas diz respeito à adesão dos participantes, que nem sempre tinham possibilidade de se inserirem em algumas atividades desenvolvidas, e outros ainda, por permanecerem resistentes a participar das mesmas. Outro fator limitante foi quanto à condição implícita do trabalho em nível de estágio, ou seja, por não ser de caráter efetivo e contínuo – como, por exemplo, o de um profissional regularizado no local – muitas intervenções não puderam acontecer com maior frequência e algumas outras não puderam ser tão aprofundadas. Contudo, percebeu-se a importância e a contribuição destas intervenções que atuaram nas relações interpessoais no trabalho, visto que essa demanda evidencia-se como uma das prioridades nessa instituição. Desta forma, considera-se importante que haja a continuidade de propostas de intervenções que abranjam este nível, tornando-se imprescindível a

manutenção de estratégias e de espaços que possibilitem a discussão dos processos de trabalho, a fim de que se atinjam condições laborais que propiciem uma melhor qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores desta instituição.

Como sugestões para o prosseguimento deste estágio, consideramos fundamental a continuidade do plantão psicológico e das atividades em grupo, tanto nos setores quanto com os funcionários em geral. Propõem-se também, intervenções voltadas ao planejamento e descrição de cargos, uma vez que muitas ações se perdem pela falta de consistência e de clareza das funções que cada funcionário é responsável. Seria fundamental também que se criassem políticas de Desenvolvimento Organizacional e de Desenvolvimento de Pessoal. Outro trabalho que poderia ser desenvolvido é os Projetos ou Programas de Pré-aposentadoria, visto que há uma considerável demanda de funcionários que estão próximos a deixar a carreira profissional em detrimento do cumprimento dos anos estabelecidos pelo Ministério do Trabalho.

## **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARAÚJO, A. **Coach um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo. Editora Gente, 1999.

ASCAMA, M.J.O. **Atuação do Psicólogo e de Outros Profissionais no Coaching em Organizações de Trabalho**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina - Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Florianópolis, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, A. V. B.; ZANELLI, J. C. Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J.C, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BELLAK, L., SMALL, L. **Psicoterapia de Emergência e Psicoterapia Breve**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1980.

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

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estud. psicol.** (Natal), Natal, v. 7, n. spe, 2002.

CAMPOS, K. C. L et al. Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicologia Reflexão e Crítica**. Porto Alegre, v. 17, n. 3, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ª ed., São Paulo, SP: Editora Atlas, 2002.

COHEN, A. R. FINK, S. L. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos**. Tradução Maria José Cíntia Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, A. **Gestão de pessoas**. São Paulo. Editora Atlas, 2001.

GONDIN, S. M. G; SILVA, N. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, J.C, BORGES-ANDRADE, BASTOS & cols. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HELOANI, J. R; Capitão C. G. Saúde Mental e Psicologia do Trabalho. São Paulo: **Perspectiva**, 17(2), 2003, 102-108.

LIPP, M. Stress: conceitos básicos. In: LIPP, M. (org). **Pesquisa sobre stress no Brasil. Saúde, ocupações e grupos de risco**. Campinas: Papirus, 1996.

MAHFOUD, M. A Vivência de um Desafio: Plantão Psicológico. In: ROSEMBERG, R. (org). **Aconselhamento Psicológico Centrado na Pessoa**: São Paulo: EPU, 1987.

MENESES, P. P. M. **Diagnóstico e Prognóstico de Necessidades de Treinamento, Educação e Desenvolvimento** In: II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. 2006, Brasília. II CBPOT. Brasília: SBPOT.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação dos talentos humanos**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

PANTOJA. M.J. et al. Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. **Estudos de Psicologia**. Natal, 2005, 10(2), 255-265

PAPARELLI, R.B.; NOGUEIRA- MARTINS M. C. F. Psicólogos em Formação: Vivências e Demandas em Plantão Psicológico. **Psicologia Ciência e Profissão**, 2007, 27 (1), 64-79

ROSSA, E. G. O. Relação entre o Stress e Burnout em Professores do Ensino Fundamental e Médio. In: LIPP, M. (org). **O Stress no Brasil: pesquisas avançadas**. Campinas, São Paulo: Editora Papirus, 2004.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J.C, BORGES-ANDRADE, BASTOS & COLS. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SCHIMIDT, M. L. S. Plantão Psicológico, Universidade Pública e Política de Saúde Mental. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v.21, n.3, setembro/dezembro 2004. p.173-192

SOTO, E. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ZANELLI, J. C. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZERBINI, T. **Avaliação de Treinamentos Presenciais e a Distância**. In: II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2006, Brasília. II CBPOT. Brasília: SBPOT.