

## A IMPORTÂNCIA E AS FUNÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO EM UMA GRANDE EMPRESA

Daiane Sand; Angélys Sulzbacher; Deise Silva; Gabriela Giovanoni.

### Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar a atuação, importância e funções exercidas pelo psicólogo organizacional e do trabalho em uma grande empresa do extremo oeste de Santa Catarina, juntamente com sugestões de melhorias para a mesma. Tendo em vista que se realizou uma entrevista com a psicóloga que trabalha no setor de Gestão de Pessoas, a qual expôs alguns pontos sobre as atividades exercidas na empresa. Será explanado questões como, recrutamento e seleção, plano de cargos e salários, aspectos sobre motivação, manutenção de pessoas, entre outros. Considerando que a empresa possui um excelente modelo de gestão de pessoas e de fazer psicologia organizacional, pretende-se ao abordar essas questões, chamar a atenção para sua complexidade e importância para os colaboradores e para o bom funcionamento de uma organização.

Palavras-chave: Psicologia organizacional. Gestão de pessoas. Motivação. Liderança. Recrutamento e Seleção. Manutenção de Pessoas.

### 1 INTRODUÇÃO

Organizações, principalmente as de grande porte, tem adotado serviços da psicologia organizacional e do trabalho para otimizar seu funcionamento, visando que o psicólogo neste contexto, majoritariamente, é uma ponte de comunicação entre os interesses de gestores e funcionários proporcionando melhorias, usando instrumentos necessários, estabelecendo qualidade de trabalho e de vida no contexto organizacional. (COCENZA, [20-  
-])

A atuação da área da psicologia dentro das empresas é algo de grande relevância e que tem conquistado seu espaço ao longo dos anos. Segundo Andréa D. Pesca (2011), a psicologia organizacional e do trabalho, engloba fatores relacionados à produção, ao desempenho e à relação humana dentro das organizações; direcionando-se ao trabalho e ao trabalhador dentro do contexto organizacional. (PESCA, p. 33, 2011)

Considerando que a organização escolhida para a realização do presente trabalho é uma empresa de renome no Brasil, o pólo instalado no Oeste Catarinense, possui grande influência na empregabilidade da região, tendo apenas uma psicóloga para atender a grande demanda apresentada neste contexto, e que desenvolve um papel muito importante tanto para a organização, quanto em relação aos colaboradores.

Realizou-se uma visita na empresa em questão e aplicou-se uma entrevista informal com a psicóloga do local sobre o funcionamento e o desempenho do trabalho da mesma na organização. Na oportunidade, foram levantadas algumas questões para uma posterior análise organizacional, que serão apresentadas a seguir.

Desse modo, serão analisados alguns ramos em que há a intervenção do profissional da psicologia dentro da empresa. Como, aspectos da atuação da psicóloga, juntamente com uma equipe multidisciplinar, dentro da organização e questões de liderança, o processo de recrutamento e seleção de pessoas, no qual a psicóloga do local tem um importante papel, também sobre os meios de motivação de colaboradores e o processo de manutenção de funcionários.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 REVISÃO TEÓRICA BREVE

A psicologia organizacional e do trabalho, tem um importante destaque nas organizações. Mas o que faz esse profissional? O papel do psicólogo nas empresas é o de avaliar, analisar, interpretar e desenvolver o comportamento

humano, contando com o apoio de uma equipe multidisciplinar para pensar alguns processos como, o de manutenção de pessoas (PESCA, 2011).

Um fator encontrado na psicologia organizacional é a motivação. A qual, é um impulso que faz com que as pessoas ajam para alcançar seus objetivos. A motivação é um conjunto de motivos que se manifestam e influenciam a conduta de um indivíduo. Assim, a motivação no trabalho influencia a disposição que o funcionário de uma empresa tem para cumprir as suas tarefas. Quanto mais motivado está, melhor vai cumprir o seu trabalho. A motivação, e a falta dela, são assuntos muito discutidos também nas organizações. A motivação empresarial, ou seja, a capacidade de motivar cada elemento de uma empresa é essencial para o seu sucesso. (COSTA, 2015)

Outro ponto é o recrutamento e seleção de pessoas. O recrutamento teve origem nos exércitos, onde recrutavam homens para vagas futuras de soldados ou postos de guerrilha. Posteriormente, bem como seu objetivo (captação de pessoas) foi incorporado e chamado Recursos Humanos. São usadas técnicas e procedimentos nas empresas para atrair candidatos potencialmente qualificados para a organização. A seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para um cargo específico e que esteja qualificado para tal, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho das pessoas. (MONOGRAFIAS BRASIL ESCOLA, 2000 a 2005)

Já o processo de manutenção de pessoas, seria criar condições ambientais e psicológicas favoráveis para as atividades dos indivíduos envolvidos, para que estes permaneçam na empresa. Os processos incluem: administração da disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. (ITAREMA, 2012)

Liderança é a "arte" de comandar as pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades, ações e comportamentos. A liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir forçosamente um cargo de liderança, algo instintivo/natural. (LIMA, [20--])

## 2.2 MÉTODO

Para a formulação do presente trabalho, utilizou-se o método qualitativo. A pesquisa qualitativa é uma tentativa de “[...] explicar, apontar para um sentido da realidade, do fenômeno ou do processo estudado”, sugerindo-se que conforme o andamento da ação vai sendo construída, ela já pode ser interpretada. (PINTO, 2004, p. 74). Desse modo, foi realizada uma visita à empresa, na qual entrevistou-se a psicóloga organizacional que atua na parte de gestão de pessoas da organização. Foram utilizadas algumas questões pré-formuladas para direcionar a conversa, por exemplo, “como se dá o processo de recrutamento e seleção de pessoas?”, “como a organização trabalha a questão de motivação dos colaboradores?” e “explique o processo de desligamento de funcionários da empresa”.

Quanto ao recolhimento de dados, primeiramente utilizou-se de pesquisa bibliográfica, na busca de um auxílio para o trabalho. Posteriormente, as informações coletadas para a construção do estudo, foram feitas a partir de observações no ambiente organizacional e entrevista informal com a analista de Gestão de Pessoas. Sendo selecionados assuntos de maiores destaques dentro da organização. Ainda, foi conversado com antigos funcionários sobre alguns pontos vistos na entrevista com a psicóloga e na empresa.

## 2.3 DIAGNÓSTICO

### 2.3.1 Liderança e o Trabalho da Psicologia Organizacional

Durante a entrevista, a psicóloga ressaltou que a empresa realiza gestão de pessoas, dentro desse processo ela elencou as motivações, os treinamentos, o trabalho em equipe como principais elementos da atividade. Foi explanado também que é realizado feedbacks, uma conversa para atenderem as necessidades vigentes dentro da empresa, onde o funcionário

conversa com o encarregado/líder do setor sobre um assunto onde este buscará mudanças ou melhorias para o setor, coisa simples, como conversar com o grupo se estiver ocorrendo um conflito interno e se o encarregado sentir que não está surtindo efeito, encaminhar-se-á os funcionários para a psicóloga tentar resolver o problema. Também, foi visto que a parte de acompanhamento, treinamento e educação dos colaboradores, fica a cargo dos líderes de setor ou encarregados; esses pontos em partes são funções da área da psicologia exercer, principalmente o acompanhamento dos novos funcionários, mas que no caso são atribuídos aos encarregados cumprir.

A psicóloga relatou que a própria faz acompanhamento interno das necessidades existentes tanto dos colaboradores, como da empresa em geral, fazendo intervenções quando necessário. Porém, por meio de relatos de antigos funcionários foi identificado que a psicóloga da empresa não vai até ao "chão da fábrica", quando vai é em casos extremos. Além do mais, a empresa possui três turnos alternados e a psicóloga trabalha em horário comercial, com isso o período noturno fica sem acompanhamento da profissional da área da psicologia.

### 2.3.2 Recrutamento e Seleção de Pessoas

A empresa visitada possui dois processos de recrutamento e seleção de pessoas, o primeiro é externo, onde ao surgir a vaga de emprego é feita uma triagem dos currículos recebidos. Sendo que o encarregado do setor participa do processo juntamente com a psicóloga. A entrevista pode se dar em grupo ou de forma individual. Depois da seleção dos candidatos, a pessoa escolhida faz uma visita no setor da vaga ofertada, se esta então for contratada, faz-se no primeiro e segundo dia o treinamento e só ao terceiro dia ocorre o trabalho de forma efetiva. O segundo processo é o interno, onde se tem a divulgação da vaga dentro da empresa, o funcionário faz a inscrição e em seguida é feita a seleção. Esse processo é mais utilizado para cargos de níveis maiores como, na área da gestão.

É importante salientar que para determinadas vagas aplica-se alguns testes psicológicos como, de personalidade e para avaliar questões de dinâmica grupal.

### 2.3.3 Motivação

A empresa tem como forma de motivação dos funcionários plano de saúde, vale transporte gratuito, prêmio assiduidade, auxílio escola (objetivando melhorias e oportunidades de crescimento do funcionário), assim como treinamentos realizados com os funcionários para melhor capacitação e desenvolvimento, além de se comemorar todas as datas que tenham alguma ligação com a empresa, por exemplo, o dia do leite, dia da criança, dia das mães, aniversário dos funcionários, fazendo com que todos se sintam bem e que fazem parte da empresa. Outra forma de motivação é o projeto adotado pela empresa, para em uma data específica levar a família para visitar a empresa. A integração entre os funcionários é feita de forma que todos possam participar, sendo em esportes, gincanas ou até mesmo na sede que a empresa possui e disponibiliza para os funcionários fazerem uso. Valorizar o empregado é um dos pontos principais da empresa, sendo realizado variados tipos de palestras, sobre diversos assuntos (outubro rosa, novembro azul, que tem como objetivo maior os benefícios para os funcionários, etc.)

### 2.3.4 Processo de Manutenção de Pessoas

Segundo a psicóloga do local, os dados dos funcionários vão para um banco de dados e quando surgir disponibilidade para um cargo, é feita primeiramente a seleção interna, assim os colaboradores têm a oportunidade de subir de cargo, propiciando a manutenção de pessoas, pois sentem-se valorizados e tem a possibilidade de uma melhor remuneração. Com isso, se tem uma certa rotatividade de colaboradores em diversos cargos e setores. Porém, a empresa não possui um plano de cargos e salários definido (desenhado) previamente. Destaca-se também, que os colaboradores

passam por processos de capacitação para melhoria dos serviços prestados, o que contribui para a manutenção de pessoal.

No aspecto benefícios, o que mais chamou atenção foi a questão de haver o chamado PPR (Participação Percentual de Resultados), onde os colaboradores recebem da empresa uma porcentagem dos lucros e resultados obtidos. Esse valor é repassado uma vez ao ano, sempre no início do ano, exatamente no mês de março.

Em relação ao processo de desligamento, foi esclarecido que existe um comitê composto pela psicóloga, gestores, gerentes, etc. onde é feito reuniões mensais para identificar os motivos das saídas e desenvolver estratégias para que isso não ocorra. Também, foi verificado que quando há conflitos ou problemas mais simples, primeiro o encarregado conversa com a pessoa e se não for resolvido passa pela psicóloga da empresa, se mesmo assim não surtir efeito, é feito o desligamento do colaborador. Ressalta-se que é feita uma entrevista de desligamento, para ver se há possibilidade de ser tomadas ações para evitá-lo. Ademais, a psicóloga mencionou que o índice de demissões mensais é em média de 6 funcionários.

#### 2.4 INTERVENÇÕES

Liderança e o Trabalho da Psicologia Organizacional:

O ponto das lideranças, aparentemente, se mantém ótimo, a empresa realiza feedbacks para esclarecer as melhorias e as mudanças necessárias para a atividade desenvolvida, motivações no trabalho e treinamentos, porém nota-se uma necessidade da psicóloga se fazer presente na parte interna da empresa, onde os funcionários estão trabalhando.

Possível intervenção: A psicóloga poderia fazer acompanhamentos no "chão de fábrica" para saber qual a demanda existente na empresa e qual é a realidade dos funcionários e líderes. Além disso, uma sugestão seria a de ter acompanhamento no período noturno, não deixando essa função somente para o encarregado do setor.

Recrutamento e Seleção:

O processo de recrutamento e seleção de pessoas da empresa, pelo que foi relatado através da psicóloga, é muito bem estruturado. Sendo que, um fator a se considerar é a questão de fazer um processo interno de seleção para algumas vagas existentes, pois é um modo de valorizar os funcionários e suas capacidade de crescimento. Não havendo necessidade de intervenções.

Motivação:

Os métodos de motivação da empresa, são bons e de extrema importância para todos os colaboradores. Tanto na execução de suas atividades, quanto no convívio com os demais colegas/colaboradores. Não tendo necessidade de intervenções.

Manutenção de Pessoas:

Neste aspecto, a empresa possui um processo de manutenção de pessoas excelente, valorizando o funcionário, pensando no crescimento do mesmo, apesar de não haver um plano de cargos e salários definido anteriormente. A questão de como é feito o desligamento também é muito bom. Porém, apesar de tudo isso e do porte da empresa, os índices de demissões ainda são altos, evidenciando um déficit nesse ponto.

Possível intervenção: Poderia haver um plano de cargo e salários previamente determinado, algo mais concreto. Trabalhar as questões de desligamento, pois mesmo com as medidas tomadas, continuam altos os índices. Deveria ser analisado não só os motivos superficiais que fizeram com que a pessoa não permanecesse na empresa, mas também analisar se as medidas tomadas para que isso não ocorra são colocadas em prática. Além do mais, observar se a falha não está no processo de recrutamento, no processo de adaptação dos funcionários, na liderança, etc. E assim, buscar melhorias nestes processos.

### 3 CONCLUSÃO

Entende-se que a prática psicológica descrita pela entrevistada L.L. não condiz especificamente no que foi relatado durante a entrevista, ainda há um

carecimento de intervenções mais diretas dos profissionais da psicologia com as áreas de atuação. A empresa, em geral, e seus funcionários necessitam de intervenções significativas, que surtem efeitos positivos no âmbito organizacional e profissional de cada funcionário que compõem a empresa, tanto esta empresa analisada como as demais.

Contudo, observa-se que as práticas adotadas na empresa, no âmbito de motivação, são boas e únicas da empresa, nota-se um interesse da empresa e preocupação com o bem estar de cada funcionário que compõe a mesma, com questões de saúde, que se sintam acolhidos, que tenham bem estar na família, trazendo os mesmos para participarem de dinâmicas oferecidas pela organização.

Outro ponto referência, é a questão de buscar suprir vagas existentes com quem já atua na organização, desencadeando com isso vários fatores positivos tanto para o funcionário, quanto para a empresa, e em relação à manutenção de pessoas. Também constata-se que a instituição possui métodos de análise dos desligamento muito bons, porém essa questão ainda precisa de intervenções, pois o número de desligamentos é alto.

Sendo assim, pode-se dizer que o processo de gestão de pessoas e o trabalho da psicóloga são, em geral, bem desempenhados, tanto que é uma empresa modelo na região do extremo oeste catarinense por essas questões, mas que ainda pode haver pequenas melhorias. Com isso, observa-se a importância de uma boa atuação do profissional da psicologia no âmbito organizacional e no setor de gestão de pessoas. Pois, por trás de uma grande empresa bem sucedida, existem fatores que muitas vezes não vemos e que são a base para o sucesso organizacional e dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

CONCENZA, Danielle. Psicologia Organizacional. [S.l.]: [20--]. Disponível em: <<http://www.daniellecocenza.psc.br/psicologia-organizacional.html>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

COSTA, Paula Cristina. Motivação no trabalho. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho/>>. Acesso em: 29 maio 2017.

ITAREMA, Mariana Fernandes. Processo de manter pessoas. 2012. Ceará. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/augsax/slide-pronto-rh-i>>. Acesso em: 29 maio 2017.

LIMA, Rodrigo. O que é Liderança. [20--]. Disponível em: <<http://www.empreededoresweb.com.br/o-que-e-lideranca/>>. Acesso em: 29 maio 2017.

MONOGRAFIAS BRASIL ESCOLA. Recrutamento e Seleção: uma Revisão Bibliográfica. (entre 2000 e 2005). Disponível em: <[http://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm#capitulo\\_6](http://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm#capitulo_6)>. Acesso em: 29 maio 2017.

PESCA, Andréa D. Psicologia Organizacional. Natal: Edunp, ed.1, p.33,34, 2011.

PINTO, Elizabeth. A pesquisa qualitativa em psicologia clínica. Psicologia USP, v.15, n. 1/2, p.71-80, 2004.

Sobre o(s) autor(es)

Acadêmicas do curso de graduação em Psicologia da Universidade do Oeste de Santa Catarina - Campus de Pinhalzinho - SC. E-mails: <[daianesand5@gmail.com](mailto:daianesand5@gmail.com)>; <[angelis\\_chelis@hotmail.com](mailto:angelis_chelis@hotmail.com)>; <[deyse\\_santos08@hotmail.com](mailto:deyse_santos08@hotmail.com)>; <[gabrielagiovanoni1228@gmail.com](mailto:gabrielagiovanoni1228@gmail.com)>.