

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

OLÍVIA JOSEANE MATEUS NUNES DA SILVA

**A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL INSERIDA NO CONTEXTO DA
CONSULTORIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO**

**NATAL
2017**

OLÍVIA JOSEANE MATEUS NUNES DA SILVA

**A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL INSERIDA NO CONTEXTO DA
CONSULTORIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Psicologia apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do título de bacharel em Psicologia.

**Orientador (a): Prof.^a Alessandra Silva
de Oliveira Martins
CRP 17/2968**

**Natal
2017**

“As pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização. Pessoas excepcionais podem fazer funcionar bem uma organização precária. Pessoas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização”.

Louis Allen

AGRADECIMENTOS

Fazer uma segunda graduação nunca foi uma possibilidade na minha cabeça. Ao terminar o curso de Administração eu estava encantada com a área de Gestão de Pessoas. Mas, para quem trabalhava com Finanças, conseguir um emprego em outro setor completamente diferente era muito improvável. Mesmo assim tentei, e após quatro entrevistas ouvindo “precisamos de alguém com experiência”, achei que aquilo era um sinal para continuar na minha área de atuação e me matriculei na pós-graduação de administração financeira.

Ao terminar todos os módulos, tive a certeza de que aquilo não era o que eu queria fazer o resto da minha vida. Foi quando recorri ao meu antigo orientador para pedir ajuda. Ele comentou que a tendência do mercado de RH era contratar psicólogos no lugar de administradores. Eu estava infeliz com minha carreira e sem coragem de recomeçar praticamente do zero. Mas minha mãe, com sua sabedoria, me fez enxergar o exemplo que estava na minha frente todo esse tempo: ela estava finalizando uma graduação aos 50 anos. Como pude não pensar nisso?

Fui atrás de mais informações sobre o curso de Psicologia e me matriculei. Cada dia de aula era mágico e eu me questionava várias vezes porque perdi tanto tempo fazendo algo que não me trazia aquela felicidade. Logo consegui um emprego como Supervisora de Recursos Humanos e também dei início a pós-graduação em Gestão de Pessoas. Me sentia no céu!

A partir do terceiro ano, tive alguns problemas pessoais e de saúde. Precisei trancar o curso e dar uma pausa em todas as minhas atividades. Foi muito doloroso. Um ano sem conseguir fazer nada além de cuidar de mim mesma. E graças a Deus e aos anjos que Ele colocou em minha vida, consegui retomar minha rotina, entre tropeços e acertos, e hoje estou aqui finalizando esta etapa com uma alegria que quase não cabe em mim, ciente de que não foi nada fácil. Não mesmo. Por isso, talvez eu consiga valorizar muito mais cada passo e decisão que precisei tomar, e cada pessoa que me ajudou a levantar a cabeça e seguir em frente:

Meus amados professores Eudes Alencar, Diego Gonçalves, Marcelo Arcanjo e Alessandra Oliveira, que tiveram um papel crucial no que conquistei. Minha mãe, Gardênia, o melhor exemplo de ser humano que eu tenho. Meus irmãos Daiane

Nunes, Cícero Josean e Lane Araújo, me deram o suporte que eu precisava. Minhas amigas Milene Barros, Gabriela Miguel, Ana Tereza Rodrigues, Fabiana Romeiro e Mila Suassuna. Sou eternamente grata a cada uma de vocês, com todo o amor que me forma. Todas foram muito importantes e se tornaram insubstituíveis.

Lorde, o pedacinho de vida que me completou.

Obrigada, obrigada e obrigada a vocês que seguraram minha mão e contribuíram para esta conquista.

Deus, em Sua perfeição, me sinto honrada em ser Sua filha.

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido para corroborar com a atuação do psicólogo dentro das organizações através do trabalho de consultoria empresarial. Apresenta o estudo de caso de uma empresa que atua no ensino de idiomas e traz como demanda a implantação do setor de recursos humanos, com o objetivo de prepará-la para enfrentar os desafios que o mercado manifesta. Com a coleta de dados e a preparação do diagnóstico organizacional, foi possível propor intervenções e orientar a execução dos planos de ação. Mesmo com implantação do setor de recursos humanos, os resultados evidenciaram a rigidez da cultura organizacional que influenciou na forte resistência das pessoas às mudanças, tornando mais difícil o alcance dos resultados esperados. Entre as considerações finais, foi sugerida a continuidade do trabalho com base na psicologia organizacional, que tem se mostrado como um eficaz instrumento para o sucesso das organizações que focam na valorização das pessoas.

Palavras-Chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho; Consultoria Empresarial; Comportamento; Recursos Humanos.

ABSTRACT

This study was developed to corroborate with the performance of the psychologist within the organizations through the work of business consulting. It presents the case study of a company that works in language instruction business and demands the human resources sector establishment, in order to prepare it to face the challenges required by the marketplace. Data collection and organizational diagnosis preparation made it possible to propose interventions and to guide the execution of the action plans. Even with the implantation of the human resources sector, the results showed the rigidity of the organizational culture that had such influence on people's resistance to change, making it difficult to reach the expected results. Among the final considerations, it was suggested the continuity of work based on organizational psychology, which has proven to be an effective tool for the success of organizations that focus on valuing people.

Keywords: Organizational and Occupational Psychology; Business Consulting; Behavior; Human Resources.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO.....	10
2.2 CONSULTORIA EMPRESARIAL.....	12
2.3 A CONSULTORIA EMPRESARIAL EM RECURSOS HUMANOS.....	13
2.4 A PSICOLOGIA NA CONSULTORIA EMPRESARIAL.....	14
3 METODOLOGIA.....	16
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	25
REFERÊNCIAS.....	27

1 INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário organizacional, acredita-se que investir nas pessoas, incentivá-las e recompensá-las reforça positivamente seus comportamentos, proporcionando assim um benefício imensurável ao ser humano, às empresas e à sociedade em que atuam, revelando uma forte conexão entre as teorias da psicologia e da gestão empresarial (BORGES & MOURÃO, 2013).

Assim, o presente trabalho tem como objetivo corroborar com a atuação do psicólogo nas organizações, assumindo um papel estratégico que viabiliza o suporte na tomada de decisões de uma empresa.

Para tanto, foi escolhida a área organizacional, com foco em consultoria empresarial, por ser um campo pouco considerado como um viés da profissão do psicólogo e ter uma escassa produção acadêmica, uma vez que o referido tema é geralmente tratado na área de administração.

O estudo foi desenvolvido através de uma atividade de consultoria realizada durante o estágio obrigatório do curso de Psicologia.

A empresa contratante atua há 14 anos no ramo de educação, prestando serviços de ensino de idiomas na cidade de Natal, Rio Grande do Norte (RN). Conta atualmente com um quadro de 49 funcionários. Sua demanda inicial foi a implantação do setor de recursos humanos na empresa, com a finalidade de ter uma melhor preparação, através das pessoas, para enfrentar os constantes desafios que o mercado tem apresentado.

Por meio da coleta de informações com a consulta de documentos, observação direta e entrevistas com os diretores e funcionários, foram propostas intervenções que auxiliassem a empresa a visualizar seus pontos críticos, assim como orientações para administrar as mudanças e obstáculos que pudessem surgir em decorrência.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

O desenvolvimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho sofreu diversas transições como campo científico e profissional, englobando desde o regime de produção em massa e a problemática clássica da era industrial, até o foco atual que vê a organização além de uma unidade de intervenção inserida em um mundo cada vez mais dinâmico e com constantes avanços tecnológicos dentro de um processo de globalização (BORGES & MOURÃO, 2013).

Segundo Bendassolli (2010), a Psicologia Organizacional e do Trabalho pode ser estudada a partir de três grandes eixos temáticos que, embora com distintas inscrições paradigmáticas, têm como elemento integrador o trabalho. São eles o comportamento, a subjetividade e a clínica. Ressalta, ainda, que o eixo do comportamento parece hoje melhor representado no Brasil com pesquisas de campo que exigem a operacionalização de constructos, mensuração e controle de variáveis como poder, clima e cultura, comprometimento organizacional, motivação, valores, justiça e equipes de trabalho, a partir de revisões da literatura, coleta, análise e interpretação de dados de autores vinculados a instituições de pesquisa brasileiras. Palma (2007) também considera o comportamento como a variável mais relevante para o alcance dos melhores resultados nas empresas, dentre as várias teorias com as quais a psicologia colabora.

São as pessoas através de suas interações que dão significado às empresas, ao mesmo tempo que também são influenciadas por elas ao longo de suas vidas, sobretudo do ponto de vista psicossocial pois, dentro de uma instituição o trabalhador é um sujeito ativo, inserido na cultura da empresa, onde transforma e é transformado. Quando o psicólogo do trabalho atua na gestão de pessoas, precisa embasar suas propostas a partir das relações de trabalho, conhecendo as práticas de negociação, acordos e convenções coletivas, compreendendo a interação dos aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações, refletindo sobre o impacto do seu trabalho no desempenho, assim como propor formas de promover, preservar e

restabelecer o bem-estar e qualidade de vida, na prevenção de adoecimentos e acidentes de trabalho (BORGES & MOURÃO, 2013).

O estudo do comportamento humano e sua relação com o ambiente se apresenta como um dos vários aspectos do trabalho organizacional, que pode proporcionar ao colaborador a produção de comportamentos funcionais que contribuam com o seu desenvolvimento e o da empresa (TONETTO, AMAZARRAY, KOLLER, GOMES, 2008).

B.F. Skinner, cientista comportamental no campo da psicologia, realizou inúmeras pesquisas para conceituar o reforço no comportamento, que é considerado um importante instrumento de gerenciamento no mundo do trabalho. Marras (2011) elucida que “um trabalhador que experimenta o sucesso após assumir uma atitude tende a repetir aquela atitude, na espera de um novo sucesso”, ou seja, um comportamento recompensado tende a ser repetido. Gestores se apropriam deste conceito para reforçar positivamente comportamentos que esperam dos funcionários, assim como reprimir aqueles indesejados, deixando de recompensar os que não lhes interessam.

As novas práticas de gestão, com alta demanda de competitividade e máxima eficiência, fazem com que as empresas busquem profissionais que tenham vasto conhecimento no desenvolvimento pessoal, avaliação de desempenho, absenteísmo, *turn over*, acidentes de trabalho, motivação, sistemas gerenciais, entre outros. A contratação de psicólogos é vista como um diferencial estratégico para conseguir resultados práticos e que propiciem maior motivação entre os funcionários. Vale salientar que esse espaço conquistado pelo psicólogo se deve mais a sua competência pessoal do que por critérios legais e profissionais (BASTOS, GALVÃO-MARTINS, 1990).

Estudos sobre a produção científica na Psicologia Organizacional e do Trabalho revelam crescimento de pesquisas na área de recursos humanos, mais propriamente nas que analisam as políticas de RH, como qualidade de vida no trabalho, qualificação, gestão de competências, programas de qualidade, gestão participativa, assim como estudos sobre comportamento organizacional que englobam o comprometimento, estresse, aprendizagem, gênero e saúde.

Com a função de atender aos moldes capitalistas para um maior rendimento em menor tempo, o psicólogo organizacional enfrenta um dos primeiros dilemas do seu trabalho: priorizar a lucratividade da empresa ou primar pelo bem-estar do funcionário? É compreensível que o lucro é o objetivo de uma organização, porém a forma como isso impacta o sujeito enquanto alheio ao produto do seu trabalho é primordial (QUEIROGA, ZANIN, PESTANA, SEREDA, 2007).

Nestes termos, a consultoria se mostra uma alternativa para atender as necessidades da empresa sem deixar de considerar a qualidade de vida das pessoas que nela atuam.

2.2 CONSULTORIA EMPRESARIAL

A consultoria, segundo o Instituto Brasileiro de Consultores de Organização (2017), é “a atividade que visa a investigação, identificação, estudo e solução de problemas, gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e a administração de empresas e entidades privadas ou estatais”.

O consultor é visto como um agente de mudanças que assume a responsabilidade de dar assistência aos executivos e profissionais nas tomadas de decisões, por suas qualificações e conhecimento do tema relacionado a prestação de serviços, sendo também capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que promovam melhorias no desempenho de uma organização (OLIVEIRA, 2004).

Este processo acontece através da realização de um diagnóstico, que levanta as necessidades do cliente e como os processos acontecem, utilizando estas informações para identificar e recomendar ações e soluções. Muitas vezes é consultado e solicitado pelo cliente para que desenvolva, implante e viabilize o projeto (ORLICKAS, 2002).

O diagnóstico da gestão avalia a realidade da organização, apresentando uma visão global e dinâmica da empresa, avaliando seu grau de maturidade e desempenho, identificando lacunas que possam estar comprometendo a sobrevivência da organização e causas associadas aos referidos desvios, sendo o ponto de partida para discussão de melhorias e criação de um senso de identificação

das pessoas em relação à organização, contribuindo assim para uma melhor tomada de decisão. Através deste processo é possível descobrir as forças, as vantagens e os pontos fortes da empresa, afim de explorá-los ao máximo, assim como identificar os pontos fracos, as desvantagens e ameaças, como forma de eliminá-las ou minimizar seus efeitos (ORLICKAS, 2002).

A consultoria pode ser interna, quando o profissional faz parte do quadro de funcionários da empresa, ou externa, quando o consultor não mantém nenhum vínculo empregatício com a organização. Dentre as vantagens da contratação de uma consultoria externa estão a neutralidade, a qualificação específica e experiência do profissional, visão externa ampla, atenção concentrada, tarefas temporárias e alavancagem para a ação (ORLICKAS, 2002).

Em suma, o projeto de consultoria é um plano de ação que tem por objetivo estruturar todas as informações disponíveis, ajudar a organização a visualizar os problemas de maneira clara, administrar o planejamento da mudança ou da solução de problemas e avaliar os progressos alcançados.

Dependendo da necessidade da empresa, a consultoria pode englobar todos os setores da organização ou trabalhar apenas com uma área em específico. No presente trabalho, a consultoria foi realizada na área de recursos humanos, de acordo com a demanda da empresa objeto deste estudo.

2.3 A CONSULTORIA EMPRESARIAL EM RECURSOS HUMANOS

Em um passado recente, existia um temor de que as máquinas eliminariam a necessidade do trabalho humano. Porém o que tem se observado é exatamente o oposto: as pessoas nunca foram tão importantes. E esta é a vantagem competitiva das empresas que sabem como atrair, selecionar e desenvolver talentos (BOHLANDER, 2009).

Organizações mais avançadas exigem uma administração de pessoas cada vez mais eficiente, através de um modelo baseado na gestão do conhecimento e que trabalha com a noção de competências. Dessa forma, o setor de recursos humanos está mais preocupado com as estratégias de desenvolvimento e formação dos seus

quadros. O antigo papel do psicólogo aplicador de testes está se transformando na função de um gestor de pessoas preocupado com os processos organizacionais e com o desempenho do trabalhador (BOCK, 2008).

Para um trabalho efetivo com pessoas é necessário entender o comportamento humano e conhecer os sistemas e as práticas disponíveis para construir uma força de trabalho qualificada e motivada. A implementação de um setor de recursos humanos efetivo traz como maior vantagem o uso de seus profissionais nas decisões estratégicas da empresa, com a previsão da necessidade de pessoas, planos de carreira, promoções e avaliação do impacto das políticas da companhia no trabalho. As mais importantes técnicas de melhoria de qualidade incluem a aprendizagem e motivação dos funcionários, e mudanças na cultura corporativa. É papel dos gestores proporcionar aos funcionários atribuições que promovam seu desenvolvimento e crescimento (BORGES & MOURÃO, 2013).

O gerenciamento estratégico das habilidades, o conhecimento e as capacidades dos funcionários tornaram-se extremamente essenciais. Somado a este cenário existe a necessidade do entendimento de questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas pelos gestores das organizações. A tecnologia tem ajudado a gestão da empresa a monitorar estes aspectos, diminuindo o impacto negativo em seu desempenho. Empresas que acreditam que seus funcionários são a chave da qualidade de seus produtos e serviços são reconhecidas por isso. Embora o valor do capital humano não apareça diretamente no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto nela é enorme (BOHLANDER, 2009).

Percebe-se que o sucesso de uma organização depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar as pessoas.

2.4 A PSICOLOGIA NA CONSULTORIA EMPRESARIAL

Sabe-se que inserido na atividade de consultoria, o profissional é um especialista em sua área, convidado pela empresa para auxiliar os executivos na tomada de decisões administrativas, promovendo resultados de forma eficiente. Para nortear o profissional psicólogo na prática de consultoria é necessário refletir acerca

do objetivo da empresa e na saúde mental do empregado, assim como a maneira com que a empresa trabalha para realizar seus objetivos (BORGES & MOURÃO, 2013).

A prática psicológica na consultoria empresarial teve início no Brasil no final da década de 70. Dentre os objetivos gerais da atuação do psicólogo organizacional, é possível destacar a elaboração e definição de políticas de recursos humanos, avaliações, aperfeiçoamento e reciclagem profissional, implementação de programas voltados à saúde, proteção, valorização e satisfação do trabalhador. É também um facilitador das relações entre pessoas e organizações (BASTOS, GALVÃO-MARTINS, 1990).

O psicólogo adquire ferramentas para sua intervenção ao perceber a cultura da empresa e suas práticas sociais, e para além daquele trabalho, a subjetividade dos empregados, resgatando assim o objeto próprio da psicologia, o indivíduo (QUEIROGA, ZANIN, PESTANA, SEREDA, 2007).

A análise da pessoa na organização deve ocorrer não só a partir dos processos de trabalho, mas das condições de vida, das práticas e valores de cada instituição ou empresa, dos significados vividos no trabalho e na legitimação de ações de desempenho e produtividade. (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p.1)

Confirma-se assim a relevância do perfil profissional do psicólogo em meio as atividades de consultoria nas organizações.

3 METODOLOGIA

Como proposta de elaboração deste trabalho, foi desenvolvido um estudo de caso para relatar as etapas e os resultados das atividades de consultoria dentro de uma empresa. Segundo Ventura (2007), o estudo de caso é considerado uma modalidade de pesquisa e pode servir como instrumento de investigação para discussões e projetos acadêmicos.

A empresa objeto deste estudo está situada na cidade de Natal/RN há 14 anos, e tem como ramo de atuação a educação, sendo seu principal serviço o ensino de idiomas. Faz parte de uma rede de franquias multinacional e conta com um quadro atual de 49 funcionários distribuídos em cargos administrativos e pedagógicos, como coordenadores, gerentes, assessores administrativos e comerciais, professores e auxiliares de serviços gerais. Tem como missão “promover o desenvolvimento profissional, cultural e social de todos, através de um moderno programa de capacitação linguística e de uma constante valorização do ser humano”; visão de futuro: ser a escola de referência no ensino de idiomas na cidade de Natal até 2019; e valores, o comprometimento, visão de dono, foco em resultados, respeito, pontualidade e ética.

Após a realização de uma ação de *benchmark* com outros franquizados da mesma rede, os diretores decidiram implantar o setor de recursos humanos em sua unidade, que até então não existia, com a finalidade de profissionalizar a gestão de pessoas como forma de estruturá-la para os novos desafios demandados pelo mercado. Para isto, decidiram entrar em contato com uma consultoria que tivesse competência nas áreas administrativa e de psicologia.

Iniciou-se então o processo de consultoria com uma visita à empresa para certificar a demanda inicial e estabelecer as prioridades. Os diretores relataram neste momento, a necessidade de uma avaliação de satisfação dos funcionários, que vinham apresentando pouco interesse na realização de suas funções, falta de iniciativa e baixo desempenho, o que gerava muitos conflitos, desconfiança, reclamações recorrentes, erros nas informações inseridas no sistema, insatisfação dos clientes e o mais preocupante, baixo faturamento pela diminuição de novas matrículas e queda na retenção de alunos. O cenário percebido pela diretoria era

preocupante, principalmente aliado à crise econômica que o país atravessa no momento.

Com questionamentos sobre organograma, processos e procedimentos, além de aspectos da cultura organizacional, remuneração e comunicação interna, foram reunidas informações que forneceram subsídios para a organização da coleta de dados com os funcionários, através de entrevistas individuais e observação da rotina de funcionamento da empresa. Esta etapa objetivava a construção de um diagnóstico para identificar as intervenções que poderiam ser indicadas e aplicadas.

O diagnóstico é o produto da análise da situação atual e variáveis do ambiente interno e externo que atuam sobre a empresa para a realização do planejamento estratégico que viabilize o alcance dos objetivos almejados com a consultoria. O conhecimento em vários campos, além da capacidade de mapear cenários futuros, diagnosticar problemas e priorizar o desenvolvimento de pessoas são competências essenciais ao consultor empresarial. Na preparação de um diagnóstico podem ser utilizadas análises documentais, registros de imagens, observação, recursos técnicos estatísticos, técnicas qualitativas e quantitativas, escalas psicométricas, diários de campo, entre outros (BORGES & MOURÃO, 2013).

Também era importante fazer o levantamento de possíveis problemáticas que eventualmente poderiam surgir. Com a junção de todos esses dados, foram pontuadas as propostas e recomendações de intervenções que poderiam auxiliar a empresa na melhoria de seus resultados, de acordo com a demanda apresentada inicialmente.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A atuação do psicólogo nas organizações, que era muito voltada para atividades técnico-instrumentais, vem sofrendo transformações de acordo com os modelos de gestão atuais, que têm demandado um preparo para intervenção em processos de mudanças. Dentre as técnicas utilizadas está a entrevista, considerada uma anamnese ocupacional, que exige análises mais interpretativas, voltadas para os aspectos cognitivos e afetivos do trabalhador. Para isso, o profissional psicólogo conta com as habilidades do “olhar diferenciado” e da “escuta ativa” para analisar as questões trazidas pelos funcionários, inclusive de saúde psíquica (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

Partindo desta premissa, a primeira ação realizada foi conhecer os funcionários e conversar individualmente com todos eles. Foram realizadas entrevistas, caracterizadas como procedimentos de observação direta, as quais abordavam questões como satisfação com o trabalho, relacionamento interpessoal, avaliação dos recursos físicos, tecnológicos e materiais para execução das atividades, infraestrutura, percepção da liderança, treinamentos, reuniões, remuneração, comunicação interna, retenção dos alunos e expectativas de crescimento dentro da empresa. Foi reservada uma sala para tal procedimento que durou dois meses, em que cada pessoa tinha em média uma hora disponível para participação.

É comum que gestores e até mesmo funcionários levantem resistências veladas e/ou explícitas para divulgar tais informações, o que não foi o caso neste estudo. Todos foram muito receptivos ao procedimento, orientados de que as informações seriam repassadas à diretoria de forma generalista, para não identificar quem foi responsável por determinados comentários, além de preservar o sigilo em algum assunto que quisessem abordar fora do roteiro pré-estabelecido.

Durante as entrevistas individuais foi possível coletar dados e informações sobre a cultura da empresa, partindo da investigação do conjunto de valores centrais (características que funcionam como guias de condutas, regras e formas de comportamento na empresa) rituais, histórias, mitos, artefatos e práticas da gestão de pessoas. Algumas características como a centralização das decisões, prioridade aos resultados, dificuldade de valorização das pessoas, bloqueio da criatividade, exigência

de dedicação e expectativa de alta fidelidade, foram identificadas no processo inicial de coleta de dados e baseiam as queixas apresentadas pelos funcionários. Para eles tais aspectos afetam direta e negativamente seu desempenho.

Relataram também a falta de confiança nas pessoas, conflitos gerados por fofocas, inexistência de um espírito de equipe, falta de compreensão dos superiores, reclamações e brigas na presença de terceiros, cobrança excessiva sem incentivo ou reconhecimento por tarefas mesmo que parcialmente realizadas, interferência de outros setores em suas atividades, falta de profissionalismo, diferenciação na forma de tratamento dada pela direção, problemas com materiais e equipamentos de trabalho, falta de sigilo sobre algumas informações, principalmente de remuneração pessoal, falta de autonomia, treinamento insuficiente em muitos cargos, reuniões improdutivas, falta de padronização nos processos, falta de planejamento com solicitações sempre urgentes e sem priorização das atividades, falta de clareza quanto ao plano de carreira, necessidade de local para realizar refeições e descanso nos intervalos, medo de fazer críticas e dar sugestões, falta de alinhamento entre setores e gestores com perfil de chefia sem competências ou habilidades de liderança.

O clima organizacional, que se refere ao conjunto das percepções dos empregados sobre aspectos do seu trabalho, se apresentou extremamente negativo. Ao investigar o clima é possível identificar os fatores que influenciam o comportamento e desempenho dos funcionários. O impacto do clima organizacional é refletido nos resultados do trabalho, nas atitudes dos clientes, na rotatividade, no *turn over* e na satisfação, por exemplo (BORGES & MOURÃO, 2013). Com essas informações, os gestores podem apontar ações corretivas para problemas, afim de minimizar os efeitos negativos nos resultados da empresa ou reforçadoras, para manter um bom clima de satisfação dentro da empresa. Foi constatado um clima geral de insatisfação com a empresa. Muitos dos funcionários estavam acomodados e não tinham motivação para trabalhar além da necessidade da remuneração para sustento próprio ou de sua família. Alguns apresentaram comportamentos característicos de ansiedade e agressividade. Também apresentaram grande carência de atenção e de escuta, principalmente pela falta de oportunidade em apresentar suas percepções sobre o trabalho aos seus superiores.

Apesar de tantas queixas negativas apresentadas, os funcionários também relataram fatores positivos em relação ao trabalho. Existe uma credibilidade muito

grande em relação à metodologia do curso, principalmente pelos funcionários da área pedagógica, um reconhecimento do peso que a marca tem no mercado, gostam da flexibilidade que existe para eventuais troca de horários e consideram a Universidade Corporativa (que é oferecida para os funcionários pela franqueadora) um bom recurso de aprendizado. O quadro de professores apresentou o melhor nível de comprometimento no trabalho e excelente qualificação, com base nas entrevistas realizadas e na análise curricular.

Após a coleta e organização dos dados, foi apresentado o primeiro feedback pela consultoria aos diretores, onde foram colocadas algumas propostas:

- Desligamento de alguns funcionários que apresentavam baixo rendimento, postura profissional inadequada e baixo nível de comprometimento com o trabalho e com a empresa;
- Redução do quadro de funcionários que estava desproporcional à demanda de trabalho com a quantidade atual de alunos;
- Revisão do plano de cargos e funções, assim como atividades específicas para delimitar o campo de atuação de cada gestor, esclarecendo o novo organograma e sua hierarquia;
- Treinamentos para alinhar procedimentos e atividades, além da padronização de processos;
- Reuniões setoriais semanais para levantar problemáticas, apresentar soluções, tirar dúvidas, receber orientações e realizar o planejamento da semana seguinte;
- Reuniões quinzenais com o corpo gerencial e a diretoria, para que pudessem ser ouvidos e expor ideias, planejar atividades de nível tático, alinhar procedimentos, apresentar deficiências, fazer solicitações e dar sugestões de melhoria, além de fornecer feedback sobre seus setores e equipes;
- Atividades de integração entre os funcionários, para que as equipes se tornassem mais unidas e coesas, promovendo a renovação de um clima de confiança e colaboração;
- Troca de gestor do setor comercial, assim como seleção de novos funcionários para a equipe operacional;

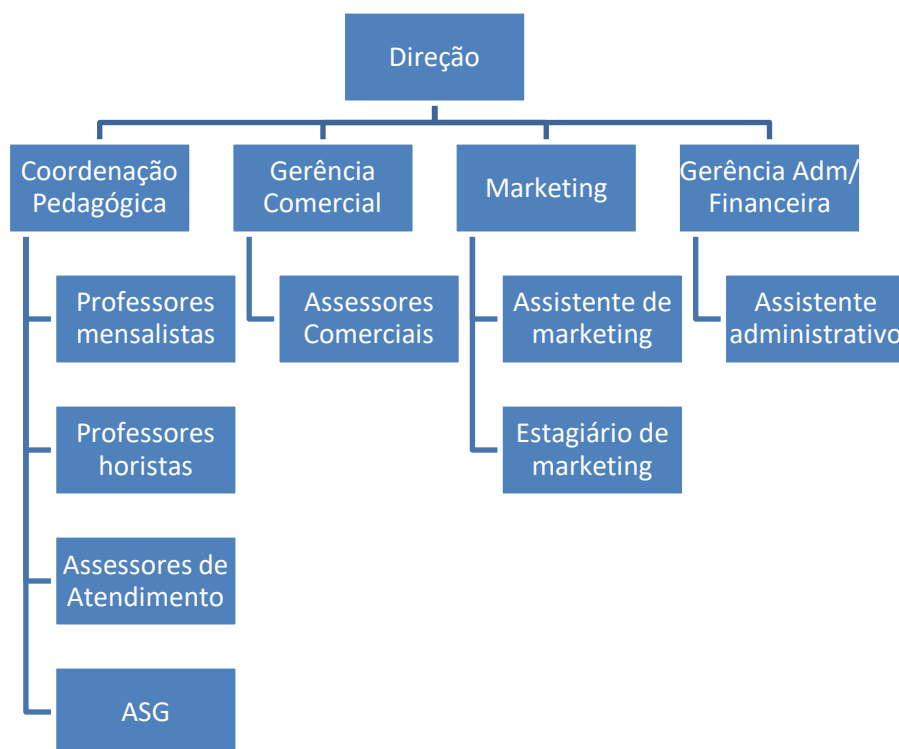
- Mudança na atitude dos diretores sobre privilégio e diferenciação de tratamento dada a algumas pessoas, afim de promover uma gestão mais profissionalizada e menos familiar;
- Organização e controle da documentação pessoal dos funcionários, de saúde ocupacional, identificação profissional (crachás) e fardamento; e
- Realização de avaliações de desempenho frequentes com todos os funcionários e feedback obrigatório.

A receptividade das informações pelos diretores foi positiva, que autorizaram a realização de algumas propostas e acrescentaram outras medidas pontuais, como:

- Troca de alguns equipamentos eletrônicos essenciais para a realização de diversas atividades;
- Reformas na infraestrutura predial;
- Criação do setor de Marketing;
- Contratação de uma consultoria pedagógica para auxiliar na profissionalização e organização do referido setor; e
- Investimentos em materiais de uso administrativo, comercial e pedagógico.

Ao longo dos dez meses do processo de consultoria, foram realizadas 27 rescisões, sendo 17 a pedido de funcionários e apenas 10 por decisão da empresa. Com três cargos extintos, foi gerada uma redução na folha de pagamento de aproximadamente R\$ 62.000,00 durante este período. Os custos gerados pelas 10 demissões foram de aproximadamente R\$ 63.000,00. É possível observar o equilíbrio financeiro gerado com o remanejamento de pessoas neste espaço de tempo. Se não houver aumento no quadro de funcionários, a empresa conseguirá ainda uma redução média de R\$ 6.000,00 por mês na folha de pagamento, em comparação ao mesmo período do ano passado.

Com o remanejamento de pessoas, o organograma foi atualizado e se apresenta da seguinte forma:

Figura 1 – Organograma

Fonte: Consultoria, 2017.

Realizadas a revisão e apresentação aos funcionários do novo organograma, plano de cargos e funções, foi percebida uma melhora imediata no clima organizacional além da diminuição de conflitos. Também aconteceram treinamentos com os funcionários de nível operacional e tático para alinhamento de procedimentos.

As reuniões setoriais semanais e as quinzenais entre o corpo gerencial e a diretoria têm sido realizadas, mesmo que não regularmente, e consideradas produtivas. Os gestores apresentaram grande otimismo com as expectativas de serem ouvidos e terem muitas de suas solicitações atendidas.

Poucas atividades de integração entre os funcionários aconteceram, entretanto foi percebido um aumento no nível de colaboração e desenvolvimento de um espírito de equipe, sobretudo após mudança no quadro.

Foram realizadas substituições nos cargos de gerente comercial e coordenador pedagógico, além de contratações de novos funcionários para a equipe operacional (atendimento, comercial e marketing). Infelizmente quase todos pediram desligamento

por não adaptação à cultura da empresa ou foram desligados por baixo desempenho, fazendo com que a rotatividade continuasse alta.

Apesar dos esforços da consultoria, houve muita resistência por parte de alguns gestores para aderir às mudanças nos procedimentos de recrutamento e seleção e treinamento, o que possivelmente ocasionou contratações ineficientes e motivaram a saída de pessoas, gerando custos com estes os processos.

Foram realizadas a organização da documentação pessoal dos funcionários, a atualização dos atestados de saúde ocupacional, a confecção de novos crachás e seu uso obrigatório durante expediente, a aquisição de novas camisas para a renovação do uniforme.

No primeiro semestre as avaliações de desempenho foram feitas com todos os funcionários, que também receberam *feedback* de seus resultados, incluindo aqueles que estavam em período de experiência. Entretanto, no segundo semestre as avaliações não tiveram continuidade, supostamente devido à falta de prazos para sua realização e cobrança efetiva dos resultados.

A observação da rotina de trabalho de todos os funcionários, incluindo o andamento das reuniões de liderança, tornou clara a grande lacuna existente na comunicação interna, em todos os setores e níveis hierárquicos, agravando a insatisfação dos diretores com toda a situação.

Mesmo com todas as propostas dadas pela consultoria, com o auxílio na implantação e investimentos feitos pela direção, não foram detectadas mudanças significativas em relação a alguns comportamentos negativos pré-existentes nos funcionários:

- Falta de planejamento das atividades e da rotina;
- Não cumprimento de prazos nem prestação de contas à direção sobre os planos de ação definidos em reuniões;
- Descumprimento do calendário acadêmico e planos de execução referente aos eventos previamente acordados;
- Visível desorganização documental e das estações de trabalho;
- Retrocesso na padronização dos procedimentos e processos.

Estas mudanças eram primordiais para o alcance dos resultados esperados. Dessa forma a direção permanece insatisfeita com o baixo desempenho e a cobrança se torna mais frequente e desgastante nas relações interpessoais.

Todos os aspectos relatados podem ser associados a cultura da empresa. E gerenciar a mudança da cultura configura por si só um processo bastante complexo, porém necessário, que demanda o envolvimento e comprometimento de todos da organização, principalmente dos membros de nível tático (coordenadores e gerentes) e estratégico (direção).

A falta de aplicação de medidas disciplinares é um mau hábito que a empresa tem e que deve ser levada em consideração para exigir o cumprimento de normas e deveres. Além disso a inexistência de uma pessoa que tenha autonomia e respaldo para monitorar, verificar e cobrar a execução e continuidade das mudanças propostas, realização das atividades e organização geral principalmente pelos gestores, está relacionada aos resultados apresentados pós-consultoria.

Borges & Mourão (2013) levantam uma questão sobre o motivo de gestores que atuam com pessoas devem estar familiarizados com um vasto repertório de conhecimentos e ferramentas metodológicas. Se as organizações têm visado o trabalho integrado entre setores com o objetivo de equilibrar a efetividade organizacional e o bem-estar dos funcionários, é importante e necessário que estes gestores, independentemente da sua área de atuação, participem dos mesmos programas com objetivos amplos ao invés de ter apenas metas segmentadas por setor. Somados a internalização da missão, visão e objetivos da empresa, é possível o alcance do sucesso organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista a realização da consultoria empresarial no setor de recursos humanos da escola de idiomas, o processo foi satisfatório e o objetivo alcançado.

A gestão foi orientada pela consultoria que a valorização das pessoas e a promoção da qualidade de vida e bem-estar na empresa, seriam as melhores estratégias a serem adotadas para a possibilidade de ganhos na satisfação dos funcionários, no desempenho organizacional, e consequentemente, nos resultados gerais.

Entretanto, apesar da disponibilidade da direção em difundir as propostas feitas, a rigidez da cultura existente foi uma barreira para o desenvolvimento e a execução dos procedimentos. Existe uma grande resistência a mudanças por parte de alguns funcionários que são considerados peças-chave na promoção das recomendações sugeridas. Além disso, a deficiência na aplicação de medidas disciplinares e falhas no processo de comunicação e cobrança dos resultados, contribuíram para o enfraquecimento do processo. Outro ponto que se tornou um agravante no retrocesso dos resultados foi a ausência de incentivo e reconhecimento dos funcionários, gerando mais insatisfação e desmotivação.

Ficou mais evidente que se as intervenções embasadas na psicologia do trabalho, especialmente referente ao eixo do comportamento tivessem sido aplicadas e continuadas, os resultados almejados teriam maior probabilidade de sucesso.

Como recomendação conserva-se a sugestão de motivar um sentimento de pertencimento nos funcionários, envolvendo-os no desenvolvimento e na execução das diretrizes iniciais da consultoria, ressaltando os valores e objetivos da empresa, recompensando e reconhecendo as melhores práticas, incentivando a criatividade e sugestões de ideias de melhoria, providenciando um local próprio para o descanso nos intervalos com o propósito de se sentirem cuidados, planejar atividades de integração e treinamentos mais dinâmicos, interativos e focados.

Aconselha-se, ainda, insistir na padronização dos processos, no planejamento de tarefas, elaborar formas de melhorar a comunicação interna, a implantação do programa 5S para organização e a criação de um plano de carreira horizontal, que

promova comprometimento, motivação, produtividade e constante melhora do clima organizacional.

A permanência de um psicólogo organizacional na empresa pode configurar um diferencial no progresso de desenvolvimento da equipe e de seus resultados, afinal as competências próprias da profissão legitimam a compreensão e o valor do sujeito além do ambiente em que se encontra.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A.V.B.; GALVÃO-MARTINS, A.H.C. O que pode fazer o psicólogo organizacional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, vol.10, no.1. Brasília, 1990. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931990000100005. Acesso em: 10 nov. 2017.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; MALVEZZI, Sigmar. Paradigmas, eixos temáticos e tensões na PTO no Brasil. **Estudos de Psicologia**, 15(3), setembro-dezembro, p. 281-289, 2010. Disponível em: www.scielo.br/epsic <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v15n3/a08v15n3.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2017.
- BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning. 14ª edição norte-americana, 2009.
- BORGES, Livia de O.; MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre, Artmed, 2013.
- Instituto Brasileiro de Consultores de Organização. **Estatuto e Código de Ética IBCO – Instituto Brasileiro de Consultores de Organização**. Disponível em: <http://ibco.org.br/estatuto-e-codigo-de-etica-ibco/> acesso em: 10 nov. 2017.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos: pesquisa e benchmarking em empresas de ponta**. São Paulo: Futura, 2002.

PALMA, Luiz D. Behaviorismo radical e o cognitivismo: maneiras contrastantes de psicologias para entender a área organizacional. **Revista Psicologia em foco** v. 1, n. 1, p. 95-106, 2007.

QUEIROGA, A. B. F. ; ZANIN, F. C. ; PESTANA, G. M.; SEREDA, N. M.
M. **Consultoria em Psicologia Organizacional e do Trabalho**: desafios e contradições a partir de uma perspectiva Histórico-Cultural. In: XIV Encontro Nacional da ABRAPSO, 2007, Rio de Janeiro. Anais de resumos e de trabalhos completos do XIV Encontro Nacional da ABRAPSO, 2007.

TONETTO, Aline M.; AMAZARRAY, Mayte R.; KOLLER, Silvia H.; GOMES, William B. Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicologia & sociedade**. São Paulo, SP. Vol. 20, n. 2 (maio/ago.), p. 165-173, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/20689>. Acesso em: 10 nov. 2017.

VENTURA, Magda M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. IN: Rev SOCERJ. Rio de Janeiro, RJ. Vol. 20, n. 5 (set./out), p. 383-386, 2007.