

Como fazer a diferença? Relato de uma intervenção em psicologia organizacional realizada por uma empresa júnior em um hospital filantrópico

## Como fazer a diferença? Relato de uma intervenção em psicologia organizacional realizada por uma empresa júnior em um hospital filantrópico

## How to make a difference? Report of an intervention in organizational psychology performed by a junior company in a philanthropic hospital

## Cómo hacer la diferencia? Informe de una intervención en psicología organizacional realizada por una empresa junior en un hospital de caridad

Joelma Cristina Santos<sup>1</sup>

Ana Virgínia Carvalho<sup>2</sup>

Bianca Ferreira Rodrigues<sup>3</sup>

Bruna Hortência da Silva Morais<sup>4</sup>

### Resumo

Este artigo traz o relato de uma intervenção em Psicologia Organizacional e do Trabalho, realizada pela Perfil, empresa júnior do curso de Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), num hospital filantrópico. Para isso, foi realizado um diagnóstico organizacional, por meio de grupos focais, com os funcionários e entrevistas com os gestores da instituição, de modo a se identificar necessidades de intervenção e perspectivas que não apareceram na demanda inicial. As ações interventivas tiveram como base a teoria motivacional de Abraham Maslow, além de conceitos sobre liderança, comunicação interna e *feedback*. Este trabalho ressalta a pertinência de se dar maior visibilidade às atividades desenvolvidas pelas empresas juniores para o público não-acadêmico, valorizando o conhecimento produzido dentro da academia em intercâmbio com o mercado de trabalho, e procurando demonstrar como é possível uma iniciativa de Psicologia Organizacional e do Trabalho fazer a diferença numa instituição de saúde.

**Palavras-chave:** Diagnóstico Organizacional. Treinamento de Pessoal. Empresa Júnior.

### Abstract

This article presents the report of an intervention in Organizational and Labor Psychology in a philanthropic hospital, performed by Perfil, the junior company of the Psychology program of the Federal University of São João del-Rei (UFSJ). For this, an organizational diagnosis was performed by means of focus groups with employees, and interviews were conducted with the managers of the institution, so as to identify intervention needs and perspectives which did not appear in the initial demand. The intervention actions were based on the motivational theory of Abraham Maslow, as well as on concepts of leadership, internal communication, and feedback. This work highlights the relevance of providing greater visibility to the activities developed by junior companies to non-academic audiences, praising the knowledge produced within the academy in exchange with the labor market, and attempting to show how it is possible for an organizational and labor psychology initiative to make a difference in a health care institution.

**Key-words:** Organizational Diagnosis. Training. Junior Company.

<sup>1</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Praça Pedro Paulo, 6, bairro Matosinhos – São João del-Rei - MG. CEP: 36307-000. joelma.psicologia@yahoo.com.br - (37) 9904-1122.

<sup>2</sup> Graduanda em Psicologia pela Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ).

<sup>3</sup> Graduanda em Psicologia pela Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ).

<sup>4</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ).

Como fazer a diferença? Relato de uma intervenção em psicologia organizacional realizada por uma empresa júnior em um hospital filantrópico

## Resumen

En este artículo se presenta el informe de la intervención en psicología organizacional y del trabajo en un hospital de caridad, realizado por Perfil, la empresa junior del curso de Psicología en la Universidad Federal de São João del-Rei (UFSJ). Para ello, se realizó un diagnóstico de la organización, a través de grupos de discusión con los empleados y entrevistas con los directivos de la institución, con el fin de identificar las necesidades y perspectivas de intervención que no figuraban en la demanda inicial. Las acciones interventoras tenían basado en la teoría motivacional de Abraham Maslow y en los conceptos de liderazgo, comunicación interna y retroalimentación. Este trabajo destaca la importancia de dar mayor visibilidad a las actividades realizadas por las empresas junior a las audiencias no académicas, valorando el conocimiento producido en la academia en el intercambio con el mercado de trabajo, y mostrar cómo es posible la psicología organizacional e del trabajo marcar la diferencia en una organización de salud.

**Palabras Claves:** Diagnóstico Organizacional. Entrenamiento. Empresa Junior.

## Introdução

O ensino superior brasileiro busca, de forma cada vez mais consistente, integrar teoria e prática. Nesse sentido, atividades que vão além do saber teórico construído em sala de aula, como estágios, projetos de pesquisa e de atuação comunitária, somam-se à produção dos conhecimentos necessários à formação universitária. No contexto acadêmico, considerando a proposta de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a Psicologia Organizacional e do Trabalho, como área de conhecimento e intervenção, visa a analisar a interação entre pessoas, grupos e organizações, a fim de elaborar estratégias que preservem, promovam e/ou reestabeçam o bem-estar (Zanelli & Bastos, 2004). Nessas iniciativas, podem ser consideradas desde intervenções no ambiente organizacional típico do sistema capitalista a ações junto a instituições não-lucrativas e a grupos sociais em condições de exclusão do mercado formal de trabalho, entre outras inúmeras possibilidades.

As empresas juniores se inserem nesse cenário e se caracterizam como associações civis, sem fins lucrativos, formadas por estudantes de cursos de graduação de instituições de ensino superior. Orientados por um professor-tutor, os empresários juniores realizam projetos que os capacitam profissionalmente por meio da vivência empresarial na área do curso ao qual a empresa está vinculada. Ao prestar serviços, preferencialmente para micro e pequenas empresas e terceiro setor, as empresas juniores os fazem a preços mais acessíveis do que os praticados no mercado e, como os empresários juniores trabalham voluntariamente, a receita dos projetos realizados é totalmente reinvestida na própria empresa.

A Perfil Consultoria Júnior em Psicologia, empresa júnior fundada em 2003 e vinculada à Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), é gerenciada exclusivamente por alunos do curso de graduação em Psicologia que, sob a supervisão da professora-tutora, realiza consultorias em Recursos Humanos para organizações. No presente artigo, entendem-se organizações de trabalho como diversos tipos de ambientes, tais como hospitais, sindicatos e organizações do terceiro setor, indo além, portanto, da esfera industrial (Leão, 2012). Nesse contexto, serão tratados aqui, em especial, o diagnóstico organizacional e o treinamento de pessoal como estratégias da Psicologia capazes de promover transformações, considerando-se que o envolvimento em processos de mudança organizacional, sejam eles estruturais, funcionais ou culturais, deve fazer parte das atividades do psicólogo organizacional e do trabalho.

Um diagnóstico organizacional é o processo de coleta e interpretação de informações que visa a proporcionar uma visão global de uma instituição por meio da identificação de pontos fortes e de aspectos a serem melhorados de modo a orientar ações interventivas. Entende-se, assim, que o diagnóstico se

fundamenta na identificação de problemas com base nos “sintomas” observados por aqueles que compõem o cotidiano da organização, procurando dar-lhes sentido, dentro e fora do contexto institucional. Assim, ao se levantarem os aspectos que mais se destacam no ambiente de trabalho, pode-se direcionar e personalizar intervenções e treinamentos, a fim de atender às necessidades específicas da organização.

Um treinamento de pessoal é um processo educacional de curto prazo, que compreende a transmissão de conhecimentos sobre o trabalho, a ampliação de habilidades e a formação de atitudes diante da atividade realizada, do ambiente e/ou da organização. De modo geral, a principal finalidade das ações de treinamento e desenvolvimento é a transformação do comportamento organizacional por meio da aprendizagem de tarefas motoras, cognitivas e/ou interpessoais. Para Morin e Aubé (2009), a aprendizagem não visa à simples aquisição de conhecimentos, mas envolve algo mais amplo, como a mudança de hábitos e modos de pensar e fazer automatizados. A importância dos treinamentos está relacionada não só ao desenvolvimento individual no contexto do cargo exercido, mas também à melhoria do ambiente organizacional e à satisfação com o trabalho realizado.

Tendo essas considerações em vista, o presente artigo traz o relato da experiência de uma equipe de consultoria, composta por quatro membros da empresa júnior de Psicologia da UFSJ, ao realizar um projeto voluntário no Hospital de uma cidade próxima a São João del-Rei/MG. Embora uma empresa júnior seja remunerada pelos serviços prestados, o Hospital encontrava-se, à época da intervenção, com poucos recursos financeiros para arcar com investimentos. Dessa forma, numa iniciativa de responsabilidade social da empresa júnior, o trabalho foi realizado gratuitamente e as únicas despesas do Hospital foram com os materiais necessários à realização do projeto, a alimentação e o deslocamento da equipe até a cidade onde este se localizava.

A pertinência deste relato encontra-se, entre outros aspectos, na necessidade de se dar maior visibilidade ao trabalho desenvolvido pelas empresas juniores, uma vez que são estimados quase 8.000 empresários juniores atuando em mais de 300 empresas (Confederação Brasileira de Empresas Juniores, 2013). Valadão Júnior e Marques (2012) assinalam que a participação em empresas juniores propicia o desenvolvimento de competências nos estudantes, ampliando a qualificação profissional destes e aumentando as possibilidades de inserção no mercado de trabalho após o término da graduação; daí, a importância de se fortalecerem essas iniciativas nas universidades, bem como divulgá-las para o público não-acadêmico.

Além disso, destaca-se aqui a grande importância social que o setor de saúde possui, sendo as instituições que o compõem caracterizadas por serem organizações complexas, onde se relacionam

profissionais e pacientes. Essas relações podem ser afetadas tanto por fatores do ambiente externo, por políticas governamentais e aspectos socioeconômicos e tecnológicos, quanto pelo clima interno de trabalho. Assim, este artigo procura ressaltar também o papel que a Psicologia Organizacional e do Trabalho deve adotar no campo da saúde, tendo em vista as transformações relevantes pelas quais a área tem passado, exigindo novas atuações acerca da subjetividade e da qualidade de vida dos envolvidos (Vieira & Cordeiro, 2005).

O Hospital em que foi realizada a intervenção aqui exposta se caracteriza como sendo de pequeno porte e era mantido, à época, por recursos do Sistema Único de Saúde e da Prefeitura Municipal, e também por doações da população da cidade. Dezesesseis voluntários (entre eles, o provedor) compunham a diretoria da instituição, que contava com 32 funcionários, sendo enfermeiros, auxiliares e técnicos de enfermagem, auxiliares de serviços gerais, cozinheiras, lavadeira e cargos administrativos.

No primeiro contato entre a direção do Hospital e a equipe de consultoria da empresa júnior, foram relatados diversos problemas organizacionais, como conflitos entre gestores e funcionários, desmotivação, fofocas e atendimento deficiente a pacientes e familiares. No entanto, segundo os gestores, as constantes queixas dos funcionários referentes aos baixos salários recebidos consistiam numa das maiores dificuldades enfrentadas pela instituição. Além disso, a diretoria, diante das dificuldades com alguns funcionários (de relacionamento e adequação às normas), já havia levantado a possibilidade de demiti-los, mas como o Hospital não tinha condições financeiras de arcar com essas despesas, tais hipóteses foram descartadas. Diante do quadro, um dos diretores chegou a comentar: *“O Hospital está doente, em fase terminal”*.

A equipe de consultoria observou que os diretores tinham, realmente, interesse em melhorar o clima interno de trabalho e “resgatar” os funcionários insatisfeitos, pois muitos trabalhavam lá há muitos anos. Alguns funcionários já haviam passado até mesmo por períodos em que a situação financeira do Hospital era ainda mais precária (com longos atrasos no pagamento dos salários, por exemplo) e, apesar disso, permaneceram na instituição.

A partir dessa demanda inicial, foi elaborado um projeto de intervenção, considerando que um dos níveis de atuação da Psicologia, em unidades de saúde, consiste no trabalho com a totalidade da instituição, visando a compreender os seus atores como constitutivos e constituídos pelas relações estabelecidas nesse ambiente (Spink, 2003). Assim, no projeto elaborado, foi proposto um diagnóstico organizacional a ser realizado junto a funcionários e gestores, visando a investigar a forma como as relações de trabalho se davam, de modo amplo, e construir vínculos que contribuiriam para a

elaboração e a efetividade das estratégias interventivas.

## Resultados e Discussões

Buscando ouvir aqueles que vivenciavam o cotidiano do Hospital, utilizou-se, no diagnóstico organizacional, um procedimento inspirado no método de grupo focal, em que o coordenador levanta temas para discussão em grupo. Dessa forma, busca-se identificar e entender melhor como se dão as diferentes percepções, sentimentos, atitudes e ideias dos participantes a respeito de um fato, prática, produto ou serviço (Dias, 2000). Iervolino e Pelicioni (2001) apontam que o grupo focal, como técnica diagnóstica, possibilita a compreensão e o redirecionamento de ações pela perspectiva das pessoas envolvidas, obtendo dados baseados na discussão de tópicos específicos e diretivos. Em estudos que utilizam o grupo focal, as discussões são realizadas, por diversas vezes, com grupos distintos, a fim de possibilitar a identificação de padrões e convergências sobre aquilo que se investiga (Carlini-Cotrim, 1996).

Foram realizados cinco grupos focais com os funcionários do Hospital, organizados de acordo com o horário de trabalho de cada um, sendo cada grupo composto por quatro a seis funcionários e com a duração aproximada de uma hora. Os membros da diretoria e os gestores não fizeram parte dos grupos para evitar constrangimentos e inibições. Em cada grupo focal, foram dadas explicações sobre o projeto desenvolvido pela empresa júnior no Hospital, a finalidade e o funcionamento do grupo. Em seguida, foi feita uma breve dinâmica de grupo com os objetivos de quebrar o gelo para os momentos seguintes e apresentar os funcionários para a equipe de consultoria. Como a demanda da direção do Hospital destacava, de forma intensa, apenas as dificuldades relacionadas ao trabalho na instituição, e a equipe de consultoria queria descobrir as qualidades inerentes às atividades ali desenvolvidas, bem como mobilizar os funcionários para a mudança, foram usados os temas “Que bom!”, “Que pena...” e “Que tal?” como focos disparadores das discussões, cada um escrito em uma cartolina afixada na parede. Para o primeiro cartaz, solicitou-se que os participantes falassem dos pontos positivos de se trabalhar no Hospital. No segundo cartaz, pediu-se que os funcionários abordassem os aspectos que precisavam ser melhorados na instituição. Ao se discutir sobre o último tema, solicitou-se que eles dessem sugestões para o que precisava ser mudado no Hospital. Tudo o que era falado era registrado nas cartolinas, de forma que todo o grupo visualizasse.

Pela análise das discussões dos grupos focais, percebeu-se que, dentre os pontos positivos de se trabalhar no Hospital (cartaz “Que bom!”), os funcionários identificavam o clima de amizade entre

a maioria dos colegas, sendo que muitos deles se consideravam como numa família em razão do muito tempo de convivência. Observou-se, ainda, que dos fatores que mais motivavam os funcionários consistiam em trabalhar com o que se gostava e em ajudar as pessoas, bem como a proximidade e o reconhecimento dos pacientes. Além disso, a boa estrutura física do Hospital e a constante presença do provedor na instituição, “*correndo atrás de dinheiro para o Hospital*”, eram fatores vistos como positivos por muitos.

Dentre os pontos negativos (“Que pena...”), muitos funcionários disseram que não se sentiam valorizados pela diretoria e reclamavam de falta de diálogo entre diretores e funcionários e, principalmente, das diferenças salariais para os mesmos cargos. Questões práticas também geravam insatisfação, como o número reduzido de funcionários em alguns setores (cozinha, lavanderia, portaria), ocasionando sobrecarga de trabalho; a falta de um horário fixo para visitas e de um limite do número destas (o que atrapalhava o atendimento) e lanche escasso e “ruim”, sobretudo para os funcionários que faziam plantão à noite. Algumas pessoas também criticaram a ausência de prestação de contas dos eventos beneficentes realizados pelo Hospital, pois essas gostavam de ajudar na organização e, ultimamente, não estavam podendo participar. Por fim, foi relatado que as fofocas e os conflitos entre alguns funcionários estavam afetando o clima de toda a instituição, assim como a pressão da diretoria para que as condições de trabalho fossem aceitas sem reclamações. Na fala de uma funcionária: “*ou você aceita ou você pede demissão*”.

No terceiro cartaz, “Que tal?”, os funcionários levantaram algumas sugestões para a solução dos problemas mencionados, como: um número maior de reuniões entre funcionários e diretoria para esclarecimentos e prestação de contas; a realização de promoções beneficentes, contando com o auxílio dos funcionários; e uma parceria com a Prefeitura do município para contratação de um porteiro para a instituição (muitas mulheres tinham medo quando apenas elas faziam plantão à noite). Além disso, solicitaram investimento em cursos de capacitação e palestras (sugeriram parcerias, a fim de conseguir gratuidade ou valores reduzidos), realização de confraternizações entre todos os funcionários e diretores e continuidade dos trabalhos de Recursos Humanos na instituição como os desenvolvidos pela empresa júnior.

Com alguns membros da diretoria e os gestores do Hospital, foram realizadas entrevistas individuais, num total de oito e duração média de 40 minutos cada, com o objetivo de se compreender melhor como esses percebiam o momento vivido pela instituição. Foi solicitado que eles abordassem pontos positivos e negativos e o que podiam fazer para solucionar os problemas percebidos, investigando ainda a relação deles com o Hospital, a história no

cargo e algumas situações vividas, entre outros aspectos.

Para a diretoria e os gestores de equipe, a assistência à população, a presença dos médicos plantonistas, a boa infraestrutura da instituição e o bom trabalho do provedor e dos diretores (segundo eles, mais participativos do que os das gestões anteriores) constituem os pontos mais positivos da instituição. Ainda segundo um dos membros entrevistados, o Hospital é como se fosse a “*mãe dos funcionários, pois não os demite, gera empregos e é flexível quanto a horários*”.

Quanto aos aspectos negativos, foram apontados: a falta de voluntários; a saúde financeira frágil do Hospital; a diferença salarial para os mesmos cargos; os desentendimentos e as fofocas entre os funcionários; o atendimento deficiente prestado por funcionários a pacientes e familiares, entre outros fatores. Nesses aspectos, os entrevistados divergiram na forma de considerar alguns pontos, alguns se mostrando mais rígidos, enquanto outros eram mais compassivos. Sobre a falta de motivação dos funcionários devido à insatisfação com os salários desiguais e a ausência de diálogo entre diretoria e funcionários, por exemplo, um dos entrevistados considerou que o melhor caminho para todos era o esclarecimento dos fatos: “*com diálogo, a pessoa não fica satisfeita, mas entende*”. Por outro lado, um dos diretores argumentou que “*se o funcionário não está satisfeito com o salário deveria se demitir*”.

Entre as sugestões levantadas, a maior parte dos entrevistados apontou a necessidade de se ouvir a opinião dos funcionários na organização de eventos; a realização de reuniões entre a diretoria e os funcionários (foi proposta uma reunião a cada 45 dias para esclarecimento de finanças e outras questões); a estruturação financeira da instituição com o objetivo de equiparar os salários dos funcionários que ocupavam o mesmo cargo (cogitou-se um prazo de seis meses); e a realização de palestras para sensibilização sobre o comportamento apropriado para o ambiente de trabalho (como forma de intervir sobre as fofocas entre os funcionários).

Observa-se, portanto, que, dependendo do ponto de vista considerado – dos funcionários ou dos membros da diretoria –, alguns dos aspectos (positivos ou negativos) destacados são distintos e diferem em importância. Nesse sentido, é possível perceber, nas falas dos entrevistados, algumas falhas da gestão que podem ter contribuído para o clima de insatisfação no Hospital. Por exemplo: para um dos dirigentes, “*a diretoria não precisa fazer reuniões com os funcionários, porque os funcionários ficam sabendo de tudo e comentam os assuntos entre eles*”. Ao se analisar esse ponto, identifica-se um dos possíveis motivos para as fofocas apontadas como queixa na demanda inicial apresentada à empresa júnior. Além disso, outro dirigente comentou que “*o Hospital não precisa de mais funcionários*” e que “*o salário pago não é ruim, mas satisfatório*”. Tal

opinião é contrária, entretanto, à de muitos diretores e gestores que demonstram uma atitude mais aberta e voltada para os interesses dos funcionários e percebem uma sobrecarga de trabalho em muitos setores e uma remuneração baixa pelos serviços prestados. Já para os gestores que adotam uma postura mais impositiva, “os funcionários que gostam do trabalho deveriam entender a situação financeira do Hospital”, considerando ser preciso “demitir uns dois funcionários mais resistentes para que os demais funcionários vejam que a diretoria está atuando”.

Após a fase de diagnóstico organizacional, partiu-se para o planejamento dos treinamentos, tendo em vista que, apesar dos inúmeros papéis que podem ser atribuídos ao psicólogo do trabalho, esses podem ser resumidos numa única função: a de facilitador. Assim, as estratégias de treinamento foram definidas com o objetivo de facilitar um processo de mudança organizacional, com base na promoção de relacionamentos interpessoais mais saudáveis, na viabilização de iniciativas de desenvolvimento pessoal e em ações que contribuíssem para a satisfação das necessidades individuais dos funcionários. Os treinamentos foram formatados em dois modelos: um direcionado para os membros da diretoria e gestores de equipes e outro voltado para os funcionários. No primeiro caso, optou-se por abordar os temas motivação, liderança, comunicação interna e *feedback*, tendo em vista a demanda inicial apresentada e, principalmente, o conteúdo discutido nos grupos focais em que se percebeu que diretores e gestores não priorizavam o que realmente poderia motivar os funcionários, além de carecer de conceitos básicos de liderança e gestão de pessoas. Nesse sentido, observou-se que muito do que esses apontavam como problema dos funcionários tinha origem, na verdade, no modelo de administração desenvolvido no Hospital, gerando a necessidade de um trabalho mais intensivo com os que ocupavam cargos mais altos.

O primeiro passo consistiu numa reunião que teve como fio condutor a teoria da hierarquia das necessidades, desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow, a fim de tratar o tópico motivação e apontar para a raiz das dificuldades relatadas. Essa abordagem foi escolhida por ser uma das mais clássicas nesta temática e também por ser considerada um dos principais clarificadores teóricos acerca da motivação humana. Sob essa perspectiva, entende-se que as necessidades humanas podem ser categorizadas em cinco tipos que podem ser organizados como níveis de uma pirâmide. Nessa configuração, a primeira categoria de necessidade, localizada na base, é a necessidade fisiológica, que inclui fome, sede e sexo, por exemplo. O segundo nível de necessidade é o de segurança, o que abrange proteção contra danos físicos e emocionais. Em seguida, encontram-se as necessidades sociais, tais como afeição, amizade e sentimento de pertença a

grupos. As necessidades de estima situam-se acima, abarcando fatores internos, como respeito próprio e autonomia, e fatores externos, como reconhecimento e *status*. No topo da pirâmide, localiza-se a necessidade de autorrealização que envolve crescimento pessoal, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento. Logo que a primeira dessas necessidades é satisfeita, a necessidade seguinte torna-se dominante, e assim sucessivamente. Ainda que um tipo de necessidade nunca esteja completamente atendido, uma necessidade substancialmente satisfeita suprime a motivação por esta (Bueno, 2002; Sampaio, 2009).

Durante a reunião, as impressões e sugestões originadas dos grupos focais com os funcionários foram apresentadas, trazendo-se a pirâmide de Maslow de forma ilustrativa e dinâmica e tornando o seu conteúdo teórico de fácil compreensão, uma vez que muitos diretores e gestores tinham escolaridade de nível médio ou fundamental. Dessa forma, foi desenhada, numa cartolina, uma pirâmide com cinco níveis e, após uma explicação geral da teoria de Maslow, foram oferecidas aos participantes palavras recortadas (remuneração, permanência no emprego, amizade entre os colegas, reconhecimento etc.). Essas palavras deveriam ser coladas, nos espaços em branco da pirâmide, conforme o nível de importância que eles achavam que tais elementos tinham para os funcionários e a ordem em que deveriam ser satisfeitos. Todos os presentes participaram da atividade e a discutiram, às vezes discordando sobre qual item era mais primordial. Ao final, algumas palavras tiveram que ser realocadas, por terem sido posicionadas em níveis trocados, e a equipe de consultoria ofereceu explicações a respeito, procurando se certificar do entendimento e da aplicabilidade prática daquela construção teórica no Hospital.

Desse modo, buscou-se debater o tema motivação e demonstrar quais as necessidades essenciais para a realização pessoal e para um trabalho satisfatório dos funcionários da instituição. Foi discutida a necessidade de se promoverem melhorias nos fatores mais básicos de motivação, o que, no contexto do Hospital, incluía salários justos e políticas mais claras de remuneração, segurança para os funcionários, em especial para os plantonistas do turno da noite e melhoria no lanche oferecido, entre outros aspectos. Somente assim os demais fatores motivacionais relacionados à autoestima e à autorrealização individuais – como ouvir as opiniões dos funcionários e oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional, ainda que de grande importância – surtiriam o efeito esperado a longo prazo. Após a reunião, foi realizado um treinamento sobre liderança, comunicação interna e *feedback*, apresentando-se conceitos teóricos, situações práticas retiradas dos grupos focais (mantendo-se o sigilo, a discrição e a ética) e vídeos, visando a tornar o

conteúdo acessível e situá-lo na realidade da instituição.

Para o trabalho com os funcionários, foram ministrados treinamentos sobre comunicação interna e *feedback*. Ao se enfatizarem esses temas, buscou-se fortalecer os relacionamentos interpessoais e fornecer elementos para a busca de opções que visassem à superação das dificuldades individuais e coletivas e possibilitassem a (re)construção de relações mais saudáveis entre eles, considerando as queixas de conflitos e fofocas internas. Assim, foram intercalados conteúdos teóricos e vivências práticas, exemplificando com as situações expostas nas discussões dos grupos focais e trazendo pontos discutidos com a direção do Hospital.

Todo programa de treinamento deve reservar espaço para uma avaliação dos seus resultados, com o objetivo de rever e aperfeiçoar o treinamento de forma a torná-lo mais eficiente e promotor de mudanças em oportunidades futuras. Assim, ao término dos treinamentos no Hospital, foi aplicado um questionário a um diretor e a um gestor de equipe para conhecer a percepção destes acerca da intervenção realizada, assim como a satisfação com os efeitos imediatos percebidos e com o desempenho da consultoria. As duas avaliações foram bastante positivas, o que é muito significativo e relevante, principalmente quando se considera que os membros da empresa júnior também estavam em processo de aprendizagem.

Por fim, foi realizada, num salão de eventos da cidade, uma confraternização organizada pelos membros da diretoria e gestores a pedido da equipe da empresa júnior. Ao solicitar que se fizesse uma confraternização para os funcionários, as consultoras sugeriram uma prestação de contas das receitas e despesas do Hospital, bem como dos últimos eventos realizados. No entanto, a diretoria afirmou que não houve tempo hábil para a confecção desse relatório, mas que tal prestação de contas seria feita e exposta no mural de avisos interno da instituição. Ainda assim, foi feita, durante a confraternização, uma roda de discussão entre diretores e funcionários para esclarecimentos, sugestões e proposição de medidas a serem tomadas pela diretoria para a melhoria das condições de trabalho. Infelizmente, nem todos os funcionários puderam estar presentes em razão do horário de plantões no Hospital ou outras questões pessoais.

Cabe destacar que a confraternização e as informações repassadas no decorrer do evento representaram a resposta a algumas das solicitações feitas por muitos funcionários durante os grupos focais, na fase de diagnóstico do projeto de intervenção, constituindo-se num marco em direção a um novo modelo de gestão de pessoas na instituição. Acredita-se que tal significado foi percebido pelos presentes e, embora se saiba que mudanças organizacionais não ocorrem de forma rápida e linear, estando sempre sujeita a falhas, equívocos e

retrocessos, observa-se que o primeiro passo já foi dado.

## Considerações Finais

Embora a Psicologia tenha traçado um percurso histórico diversificado, desde que começou a atuar na área do trabalho, no início do século XX (Sampaio, 1998), o presente relato procurou mostrar que é possível ir além das práticas instrumentais e dirigir um olhar para o bem-estar do trabalhador e para uma compreensão maior das relações estabelecidas pelo trabalho humano. Nesse sentido, acredita-se que o modelo de diagnóstico organizacional, inspirado no método de grupo focal, mostrou-se adequado e condizente com os objetivos propostos, contribuindo muito para a identificação das reais necessidades de treinamento da organização. Tendo em vista as tensões presentes no campo de intervenção, as discussões promovidas nos grupos focais contemplaram as perspectivas que não apareceram na primeira demanda, bem como os pontos de vistas contrastantes que faziam parte da mesma gestão.

A equipe de consultoria buscou privilegiar a atenção vigilante e a sensibilidade na escuta dos funcionários, o que permitiu que se percebesse o que de fato contribuía para a insatisfação dos funcionários com o trabalho no Hospital. Essas habilidades, próprias da Psicologia, caracterizando-a como uma área de promoção da saúde em seu sentido amplo, possibilitaram à equipe de consultoria realizar um trabalho de valorização do ser humano. Ao se referenciar em Abraham Maslow, a intervenção direcionou o foco de atuação da diretoria sobre ela mesma e sobre o que os dirigentes poderiam fazer para a melhoria do clima organizacional e da satisfação dos funcionários, indo na direção contrária à da demanda inicial que os responsabilizava pelos problemas.

Na realização dessa intervenção, percebeu-se que, mesmo se tratando de uma atuação pontual, os objetivos foram atingidos e o trabalho surtiu bons resultados. As consultoras receberam liberdade de direção para realizar o projeto e procuraram sempre primar pela ética, pela responsabilidade com as pessoas envolvidas e pela busca de soluções, ao invés de, simplesmente, agir sobre a demanda e apontar os culpados, o que se refletiu na boa acolhida que a equipe recebeu dos funcionários. Ressalta-se, porém, que este projeto foi somente o começo de um processo de diálogo e reflexão sobre o ambiente e as condições de trabalho da instituição, devendo, em virtude da sua relevância e das mudanças naturais de toda organização, ter continuidade.

Considera-se que a intervenção realizada pela empresa júnior no Hospital foi proveitosa para os profissionais que trabalhavam na instituição ao proporcionar-lhes um espaço de confiança, diálogo e abertura para a proposição de ideias e sugestões.

Além disso, produziu bons efeitos no clima da organização ao propor medidas práticas que começariam a ser implantadas pela gestão com base no que foi revelado e discutido durante o processo interventivo. Da mesma forma, o conhecimento gerado para os discentes envolvidos no projeto foi imensurável, uma vez que a demanda apresentada possuía diversas facetas, exigindo habilidades para lidar com conflitos (manifestos e latentes), contradições e expectativas que, certamente, não poderiam ser apreendidas e desenvolvidas apenas no plano teórico dentro do ambiente acadêmico. Vale ressaltar o apoio dos demais membros da empresa júnior e as orientações valiosas da professora-tutora que muito contribuíram para a realização deste trabalho.

Como esta intervenção possui características bastante particulares, não podem ser feitas generalizações de forma indiscriminada, embora fosse muito relevante a publicação de relatos de experiências profissionais que buscassem replicar, na medida do possível, as estratégias aqui expostas e discutidas. Em consonância com Vieira e Cordeiro (2005), acredita-se que as pesquisas e intervenções em Psicologia Organizacional e do Trabalho devem ser desenvolvidas e ampliadas nas unidades de saúde, possibilitando espaços de respeito à subjetividade dos trabalhadores desses contextos e viabilizando reflexões sobre os aspectos psicossociais e organizacionais em comum nos diferentes ambientes. É possível expandir o escopo de resultados que podem ser obtidos, levando-se em conta também o quanto a publicação de relatos de intervenções nessa área serve de exemplo e inspiração para outras práticas que podem fazer a diferença no contexto das instituições de saúde com ou sem fins lucrativos.

Por fim, ressalta-se a contribuição que este artigo buscou ofertar para uma divulgação maior dos trabalhos realizados pelas empresas juniores brasileiras, de forma a se valorizarem a criatividade e o conhecimento produzido dentro da academia em intercâmbio direto com a realidade do mercado de trabalho.

## Referências

- Bueno, M. (2002). As teorias da motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: Um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão: CESUC*, 6(6), 1-25.
- Carlini-Cotrim, B. (1996). Potencialidades da técnica qualitativa grupo focal em investigação sobre o abuso de substâncias. *Rev. Saúde Pública*, 30(3), 285-293.
- Confederação Brasileira de Empresas Juniores. (2013). *Relatório Nacional Censo e Identidade 2012*. São Paulo: Autor. Recuperado em 26 maio, 2013, de [brasiljunior.org.br/site/arquivos/download/24](http://brasiljunior.org.br/site/arquivos/download/24)
- Dias, C. A. (2000). Grupo focal: Técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. *Informação & Sociedade: Estudos*, 10(2), 141-158.
- Iervolino, S. A. & Pelicioni, M. C. F. (2001). A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. *Rev. Esc. Enf. USP*, 35(2), 115-121.
- Leão, L. H. C. (2012). Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. *Ecos: Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 2(2), 291-305.
- Morin, E. M. & Aubé, C. (2009). A aprendizagem. In autor? *Psicologia e gestão* (pp. 163-211). São Paulo: Atlas.
- Sampaio, J. R. (1998). Psicologia do trabalho em três faces. In I. B. Goulart (Org.). *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos* (pp. 19-40). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Sampaio, J. R. (2009). O Maslow desconhecido: Uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *R. Adm.*, 44(1), 5-16.
- Spink, M. J. P. (2003). *Psicologia social e saúde: práticas, saberes e sentidos*. Petrópolis: Vozes.
- Valadão Júnior, V. M. & Marques, R. A. C. (2012, setembro). Empresa júnior: Espaço para construção de competências. *Anais do XXXVI Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 1-16.
- Vieira, C. M. & Cordeiro, M. P. (2005). Trabalho e subjetividade: Intervenção psicossocial envolvendo uma equipe de profissionais do "Programa Saúde da Família". *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 57(1-2), 58-74.
- Zanelli, J. C. & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 466-491). Porto Alegre: Artmed.

Recebido: 05/08/2013  
Revisado: 24/10/2013  
Aprovado: 29/10/2013