



## **10º Simposio de Ensino de Graduação**

### **O DESAFIO DE UMA PRÁTICA DE CONSULTORIA: PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ASSISTENCIA SOCIAL**

#### **Autor(es)**

---

DANILO PIVATO CARDOSO

#### **Co-Autor(es)**

---

ULISSES ROCHA DA SILVA  
HELLEN ARIANE COVRE

#### **Orientador(es)**

---

MARIA ELISABETH S. CAETANO

#### **1. Introdução**

---

O trabalho, realizado junto ao Estágio Obrigatório em Psicologia e Trabalho Novas Perspectivas em Recursos Humanos foi desenvolvido como uma prática em consultoria e seu objetivo foi atender as demandas de uma instituição de assistência social do município de Piracicaba. Para atender tal demanda se buscou inicialmente identificar a realidade da instituição por meio do Diagnóstico Organizacional (DO) e intervir com base na concepção de trabalho trazida pela Psicologia e pelo Behaviorismo Radical, subsidiada pelo livro Walden II (SKINNER, 1969). Algumas transformações nas organizações ao longo da história favoreceram o surgimento de consultorias como opção de trabalho, entre estas transformações estão: a terceirização da mão de obra, a diminuição de colaboradores nos quadros de funcionários, a prestação de serviços por profissionais externos, menor envolvimento com a rotina organizacional e maior proximidade do consultor com os gestores orientando os processos, as metodologias e as técnicas para que os executivos tomem suas decisões mais adequadamente (GRASSI 2006 apud, OLIVEIRA 1999). A matéria prima de toda consultoria é o trabalho humano. Segundo CODO ET AL (1996) o trabalho é um dos elementos essenciais da identidade social de uma pessoa e ele se dá a partir de uma ação transformadora entre o homem e a natureza, mediada por meio de sentido e significado que podem ser fonte de prazer ou de sofrimento. Na medida em que a Psicologia compreende as relações de trabalho enquanto uma atividade que promove a vida, a sobrevivência do indivíduo, formadora de cultura e promotora de melhorias para a sociedade, ela poderá contribuir com intervenções junto às organizações de trabalho visando o desenvolvimento de todos os envolvidos. Na aplicação do Behaviorismo Radical quanto às questões Sociais, Skinner (1978) descreve uma utopia intitulada Walden II propondo uma comunidade embasada na ciência e na tecnologia do controle comportamental. Para isso o autor percorre temas como família, trabalho, estado, educação, lazer e ciência. No que se refere ao trabalho, o autor apresenta, em Walden II, um planejamento contingencial que visa facilitar essa atividade, visando substituir as contingências daqueles que são vistos como desagradáveis aos seus habitantes por contingências que favorecem as atividades tidas como agradáveis. Tal processo seria possível por intermédio da Tecnologia Comportamental discriminada no dia-a-dia da comunidade, nas soluções dos problemas emergentes e pelas habilidades de seus membros participantes, que buscam constantes melhorias visando o bem-estar da comunidade. Uma das intervenções que contribui para melhorias no ambiente de trabalho é o Programa de Integração (SPECTOR 2002). O Programa de Integração tem relevância especial por ter como objetivo facilitar a ambientação do funcionário na organização, auxiliando no estabelecimento de vínculo entre funcionário e a instituição, no processo de adaptação e na assimilação de valores organizacional, cultura e padrões de comportamento desconhecidos ao funcionário (ZAKIR 1994). Assim, trabalhar com Integração é trabalhar com contingências que visam melhorias para os

colaboradores, para as organizações e para todos/tudo que circunscreve a relação desse trabalhador.

## **2. Objetivos**

---

Desenvolver um Programa de Integração, como uma prática em consultoria, buscando atender as demandas de uma instituição com base no Diagnóstico Organizacional e intervir com base na concepção de trabalho trazida pela Psicologia.

## **3. Desenvolvimento**

---

Estabelecida a parceria com a instituição, o Diagnóstico Organizacional foi realizado por meio de entrevistas, individuais e abertas, com gestores e funcionários dos diversos pavilhões e flats. A análise dos dados indicou como uma das demandas o Programa de Integração. Os participantes deste programa todos trabalhadores da instituição, em setores e cargos diferentes foram selecionados pela psicóloga da instituição. A concretização do Programa de Integração se deu por meio de 06 encontros, com duas horas de duração semanais, realizados por 03 estagiários. Todos os encontros ocorreram no salão de Artes da própria instituição e os conteúdos foram desenvolvidos através de oficinas pedagógicas. Os temas trabalhados foram: Lar - História/Cultura/ Políticas/ Filosofia; O sentido e o significado trabalho; O que é ser idoso; Profissionalização; Importância do trabalho do outro e a Importância do trabalho para nosso cotidiano atual. Foram realizadas anotações sistemáticas ao longo dos encontros e, após discussões em supervisão, o encontro anterior subsidiava a construção do subsequente. Ele foi aplicado em 03 grupos sendo: no período de 08 de novembro à 13 de dezembro de 2011 (Grupo I); 07 de fevereiro à 20 de março (Grupo II) e 10 de abril à 22 de maio (Grupo III). O Programa de Integração foi avaliado no último encontro de cada grupo, pelos funcionários participantes, por meio de uma Avaliação de Reação, com objetivo de fornecer feedback quanto ao material, instrutores e a forma que foram abordados os temas.

## **4. Resultado e Discussão**

---

O Anexo apresenta o conteúdo, as estratégias utilizadas e algumas considerações transcritas pelos estagiários após o encerramento de cada encontro. Referindo-se aos três grupos trabalhados, a apresentação do Tema relativo ao conteúdo discutido, as estratégias de ensino utilizadas para seu desenvolvimento e observações sobre o comportamento dos integrantes dos três grupos trabalhados. Ao observar o Anexo, pode-se concluir que o Programa foi avaliado de forma positiva pelos estagiários. Os encontros foram enriquecidos com a participação ativa de todos que contribuíram com as experiências vivenciadas no trabalho e discussão dos conflitos diários, possibilitando maior significado na própria participação. Os grupos superaram as expectativas dos estagiários quanto ao estabelecimento de vínculo entre funcionários e a instituição, demonstrando conhecimento do fazer laboral e tomada de decisões pertinentes às rotinas de trabalho. Tais conhecimentos foram observados no desempenho dos participantes nas dinâmicas, oficinas e discussões dos temas. Observou-se, por meio dos relatos de alguns funcionários, que houve a ressignificação do seu papel e da sua função na Instituição, bem como do reconhecimento da importância do trabalho do outro contribuindo, dessa forma, para o autoconhecimento. Para os estagiários, além de possibilitar uma atuação na realidade da comunidade e numa Instituição que exige dos seus funcionários muito além de um desempenho técnico, tal atuação possibilitou o desenvolvimento pessoal e profissional por meio de uma aprendizagem que uniu teoria e prática de forma indissociável.

## **5. Considerações Finais**

---

A prática em consultoria possibilita aos profissionais, que não possuem um vínculo empregatício com o local, ter um menor envolvimento com o cotidiano organizacional, o que possibilita maior imparcialidade na execução dos trabalhos. O desenvolvimento do Diagnóstico Organizacional permitiu a análise da instituição objetivando planejar um trabalho voltado para a compreensão dos problemas humanos e sociais que se efetivou no Programa de Integração, nesse primeiro momento. Desta forma, com base nos resultados apresentados constatou-se que o trabalho desenvolvido teve papel relevante na instituição, pois teve sua ação embasada nos comportamentos queixas emergentes do próprio ambiente de trabalho. Tal procedimento possibilitou uma intervenção específica, na qual, estagiários e funcionários puderam discutir alternativas visando minimizar tais comportamentos queixas. O planejamento das estratégias adotadas nesse trabalho visou buscar soluções para os comportamentos problemas com base nos repertórios e habilidades dos próprios participantes, que se auxiliavam mutuamente por meio da socialização de suas experiências, da discussão e da adoção de práticas compatíveis ao cotidiano institucional e que lhes fossem mais agradáveis ou amenas (SKINNER, 1978). Pelos relatos apresentados nos grupos evidenciou-se a importância de espaços como este para discussões de temas como os discutidos, mas, também, como espaço de socialização e integração entre os membros de uma equipe e entre as equipes. Assim, vê-se como importante a continuidade desse trabalho para maior abrangência possível de funcionários participantes. Ressalta-se também a necessidade de ampliar a atuação de forma a contemplar os gestores da Instituição.

---

## Referências Bibliográficas

---

CODO, W.; TAMOYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Trabalho, organizações e cultura. Coletâneas da Anpepp, no. 11, pag. 25-29. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia. 1996.

GRASSI, V. A construção das Práticas de Consultoria em Psicologia Organizacional e do Trabalho. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2006. Disponível em: Acesso em: 12 de mar. de 2012

MELO, C. A concepção de homem no Behaviorismo radical e suas implicações para a tecnologia do comportamento. 344 F. Tese (Doutorado em Filosofia) Programa de Pós-Graduação em Filosofia, Universidade Federal de São Carlos. 2008. Disponível em: Acesso em: 06 de ago. de 2012

SKINNER, B.F. Walden II: uma sociedade do futuro. 2 ed. São Paulo: EPU, 1978

SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.

ZAKIR, Z. A. N. O novo funcionário, In: BOOG, G. G. Manual de Treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994, p. 343 a 352, Cap. 17.

**Anexos**

---

Programa de Integração				
Temas Desenvolvidos	Metodologia	Observação : G1; G 2; e, G 3, respectivamente		
Historia do Lar	Coleta de dados / Apresentação dos estagiários e do estágio / Dinâmica de quebra gelo / Coffee break / Apresentação da história do lar / dinâmica de encerramento	Os participantes começaram inibidos tendo pouca participação, mas na dinâmica de encerramento todos se interessaram para participar dos encontros seguintes.	Os participantes começaram engajados e participativos. Na dinâmica de encerramento todos saíram motivados para participar dos encontros seguintes.	Os participantes começaram o encontro demonstrando comprometimento e engajamento. O grupo solicitou a história do Lar impressa, para que compartilhá-la com a família. Todos saíram motivados para participar dos encontros seguintes.
Importância do Trabalho	Dinâmica de Quebra gelo / Apresentação do tema / Vídeo de Encerramento	Estavam mais participativos, tiraram dúvidas, e no final relataram estar motivados por compreender o tema proposto	Estavam mais participativos, tiraram dúvidas, e no final relataram estar motivados por compreender o tema proposto	Estavam mais participativos, tiraram dúvidas, e no final relataram estar motivados por compreender o tema proposto
O que é ser idoso	Teatro sobre ser idoso / Apresentação do tema / Vídeo de Encerramento	Os participantes associaram a teoria com a prática e discutiram sobre a importância dos mitos	Os participantes fizeram relatos e associaram a teoria junto a prática como: mitos e o processo de cuidar	Os participantes fizeram relatos e associaram a teoria junto a prática como: mitos e o papel dos idosos referente a questões familiares
Profissionalização	Teatro sobre Profissionalização / Apresentação do tema / Vídeo de Encerramento	Aguardam plano de melhorias, sobre o planejamento do trabalho	Os participantes relataram comportamentos de profissionalismo no cotidiano do lar, fazendo link com a teoria.	Os participantes relataram comportamentos de profissionalismo no cotidiano do lar, fazendo link com a teoria. Os assuntos abordados foram equilíbrio, confiança comunicação e trabalho em equipe.
Importância do trabalho do outro	Dinâmica de Quebra gelo / Apresentação do tema / Vídeo de Encerramento	Abordaram temas referente a profissionalização baseados nas melhorias de trabalho	Discutiram assuntos sobre melhorias no plano de trabalho como por exemplo: Espaços para Reuniões, cursos de integração e melhorias nas rotinas de trabalho	Na discussão do tema discutiram sobre assuntos de melhorias no plano de trabalho como, por exemplo, melhorias nas rotinas de trabalho.
Importância do trabalho para nosso cotidiano (Atual)	Dinâmica do reconhecimento / Discussão sobre o conteúdo da dinâmica / Feedback dos encontros / Entrega dos Certificados / confraternização festiva	Apesar da evasão de participantes, os que concluíram demonstraram interesse em repassar os assuntos abordados e agradeceram o espaço oferecido para debater devidas melhorias.	Os participantes discutiram a importância de encontros como esse enquanto momento de integração, socialização, co-responsabilidades na busca de melhoria. Consideraram o programa promotor de desenvolvimento profissional e pessoal.	Os participantes valorizaram a dinâmica trabalhada relatando que não sabiam a dimensão de quanto o seu trabalho poderia ser importante; consideraram o programa muito importante para desenvolvimento profissional e pessoal