

SERENDIPIDADE: UM CONCEITO PARA UTILIZAÇÃO NO FAZER PSICOLÓGICO NAS ORGANIZAÇÕES¹

SERENDIPITY: A CONCEPT FOR THE PSYCHOLOGICAL PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS

Daniela Bach Rizzatti², Lisiane Weigert Cassales² e Marcos Daou³

RESUMO

Teve-se por objetivo elucidar e problematizar uma experiência de estágio realizada durante o período de graduação do Curso de Psicologia, em uma empresa do ramo de segurança e monitoramento. Para o desenvolvimento da prática foi efetuado um trabalho com ênfase na Psicologia Organizacional, com o objetivo da prevenção e promoção de saúde de todos os colaboradores envolvidos no ambiente da empresa. Como temática principal, a Serendipidade foi utilizada como conceito-chave de ação e reflexão no trabalho, buscando relacioná-la com os benefícios da prática da psicologia nas empresas e da realização da análise e descrição de cargo no local. Procurou-se debater sobre os caminhos que são desenvolvidos para a formação profissional, principalmente no que tange às possibilidades de aprendizagens para quem está se apropriando do ambiente interno e externo de uma empresa. Quando se pretende buscar novidades, a pessoa deve ter a flexibilidade e disponibilidade de se informar, propondo assim um desenvolvimento positivo sobre a sua vida profissional e pessoal.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional, análise e descrição de cargo, produção de conhecimento.

ABSTRACT

The objective is discuss an internship experience that occurred during the undergraduate Psychology Course at a security and monitoring company. An activity was performed with the emphasis on Organizational Psychology, with the goal of prevention and health promotion of all employees involved in the company's environment. As the main theme, Serendipity was used as a key concept of action and reflection at work, which aims to relate it to the benefits of the Psychology practice in companies and the analysis and job description in the work place. The discussion involved the ways for vocational training, especially with regards to learning opportunities for those who are getting used to the internal and external environment of a company. Professionals should have flexibility and availability to get informed when looking for novelties. This process may provide a positive development on professional and personal life.

Keywords: *Organizational Psychology, analysis and job description, knowledge production.*

¹ Trabalho de Iniciação Científica.

² Acadêmicas do Curso de Psicologia - Centro Universitário Franciscano. E-mail: danibachrizzatti@gmail.com; lisianecassales@gmail.com

³ Orientador – Centro Universitário Franciscano. Capes proc. n. 13589/13-0. Auburn University. E-mail: m.daou@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Tendo como ponto de partida a frase de Albert Einstein (1879-1995), sem data de proclamação evidente, o qual ponderou que: “mais cedo ou mais tarde a teoria sempre acaba assassinada pela experiência”, é que se gostaria de debater sobre a prática de estágio enquanto constituinte de uma potência criativa e de desenvolvimento de habilidades e competências, que, invariavelmente, a teoria, somente, não se basta. Desta forma, acredita-se que os fundamentos teóricos se fazem extremamente importantes para enrobustecer o conhecimento, porém será na prática que o saber-fazer e que a atitude para fazer ficam melhores refinados.

A problematização pretendida por meio deste trabalho foi realizada a partir da prática do estágio curricular obrigatório, durante o período de graduação em Psicologia, na ênfase Organizacional. Como objetivos gerais e específicos do estágio, buscou-se desenvolver as competências de Recrutamento e Seleção; Pesquisa de Clima; Análise e Descrição de cargo; Endomarketing e treinamentos, nas suas formas mais abrangentes. Entende-se que ao se deparar com o cotidiano dos afazeres que permeiam os objetivos de qualquer empresa, uma temática ressaltou-se de forma em especial, que atravessou todas as ferramentas utilizadas pela Psicologia Organizacional citadas acima: a comunicação. Pode-se perceber que a interação entre o material humano, seja ele no formato da comunicação verbal e não verbal, no planejamento de carreira, nas motivações individuais e coletivas, nas formas de se comportar frente a estrutura oferecida, por exemplo, se fizeram peças-chave para a execução do trabalho esperado e exigido. Revelou-se um papel mais claro e importante sobre a comunicação no aspecto de prevenção e promoção de saúde no ambiente empresarial já que é esta que, podemos chamar de fundamento de ligação, proporciona efeitos, tanto positivos, como negativos, entre a cultura organizacional e as pessoas que compõem da empresa. Sendo assim, com esta variável bem desenvolvida, problemas podem ser evitados, e por outro lado, habilidades, competências e capacidades podem ser potencializadas.

Com base nesta premissa, Casado (2002) afirma que não há um organismo empresarial sem problemas comunicacionais, entretanto, a forma como podemos mapear as situações, pensar sobre os efeitos psicológicos advindos destas e, subsequentemente, propor resoluções para estes é o que torna a empresa mais próxima de lidar com as conflitivas e obter êxito frente à demanda, contribuindo assim para a saúde da organização e de seus colaboradores. Correlacionando às observações iniciais em relação à administração e política organizacional, foi possível obter melhor conhecimento da cultura empresarial, verificando, assim, as demandas existentes. Evidenciaram-se, após a primeira análise diagnóstica da demanda, os pontos fortes e os nevrálgicos da empresa para poder desenhar uma estratégia de ação. Após as primeiras vivências em campo, foi destacado como um fator de suma importância a análise e descrição de cargos, pois entende-se que é fator fundamental que dá sustentação para uma série de práticas da Psicologia e Administração dentro das empresas. Como exemplo de

intervenções que estão relacionadas à Análise e Descrição de Cargo, ressaltam-se o Recrutamento e a Seleção; os Treinamentos; as avaliações de Desempenho; as Entrevistas de Desligamento (FRANÇA, 2009; ROTHMANN; COOPER, 2009).

Utilizando-se da afirmação de Casado (2002, p. 272) que refere que “a comunicação implica a relação entre a parte que transmite e a parte que compreende”, pode-se articular com a demanda prática de que a possível ausência de uma apresentação clara do que era feito, especificamente, em cada função, poderia estar acarretando em uma série de implicações de nível interpessoal e de desempenho em relação às tarefas realizadas pela empresa. Como exemplo da dificuldade acarretada a partir de uma comunicação falha e de descrições de cargos pouco claras citamos o tempo despendido em apreender uma nova habilidade, a busca da excelência de desempenho, e problemas em relação a avaliação deste que trimestralmente era realizada. Com isso, a intervenção focalizada no processo de Análise e Descrição de Cargo foi realizada com a esperança de que fosse alcançada uma alteração significativa para a saúde dos colaboradores, que seriam exigidos dentro das suas possibilidades, assim como para a manutenção da empresa no que se refere ao desempenho e sobrevivência no mercado.

Quando o objetivo é a qualificação e o progresso de uma organização, o foco principal deve ser na relação entre os trabalhadores, já que esta tem total interligação com as metas e objetivos, e ainda por cima, são os principais vetores de funcionamento do trabalho. Portanto, é por meio da comunicação, ou pelas representações das relações entre os indivíduos, com um investimento afetivo e social, que se torna possível atingir as metas desejadas da organização. Por essa comunicação, sendo de forma verbal ou não, que se consegue diagnosticar problemas ou questões a serem potencializadas nas atividades realizadas, havendo assim uma integração de equipe em busca de objetivos iguais para sustentação da visão da empresa (MARQUES, 2004).

É possível ver a importância da comunicação como forma de se situar e de se incluir no meio. Melo (2009) aponta que é necessário focar na inclusão, integração e influência dos funcionários, também deixar clara a importância de cada um dentro da organização, fazendo-os se sentir a parte do grupo todo. Dessa forma, é possível haver a comunicação interna, sendo imprescindível nas organizações, merecendo uma atenção cada vez maior. Com meio de uma comunicação interna, é possível que as relações da equipe sejam puras e sinceras quanto ao respeito entre eles e ao trabalho feito dentro da organização, aprimorando na produtividade dela e no atendimento com o público externo, fortalecendo seu lugar no mercado de trabalho.

O ato da comunicação dos funcionários ajuda na disseminação das características da empresa, fortalecendo na divulgação do trabalho feito e na estruturação dela, contribuindo assim para atrair futuros empregados e clientes. Também são formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir objetivos e metas, já que acaba fortalecendo na interação e organização entre a equipe de trabalho, deixando haver um fluxo de informações relativas aos processos da empresa (FRANÇA, 2009; CASADO,

2002). Para uma comunicação interna, é necessário o conhecimento dos cargos e a importância de cada funcionário no ambiente de trabalho, relacionando dessa forma com o documento proposto.

Evidencia-se, por fim, que se uma empresa preocupa-se em organizar os processos comunicacionais para sustentação dos objetivos e da interconexão entre as peças que compõem a realidade organizacional; e se amparado a este processo consegue desenvolver um processo de Análise e Descrição de Cargos com coerência, estes fatos repercutirão na saúde e satisfação dos colaboradores. Como referem Rothmann e Cooper (2009), a partir do momento em que os indivíduos se apropriam de suas responsabilidades e que entendem que a empresa está preocupada em oferecer um ambiente capaz de sustentar as aspirações e demandas de cada um, o clima organizacional é afetado de uma maneira positiva, principalmente oferecendo um ambiente de maior motivação para realização do trabalho, como de satisfação frente às tarefas.

O motivo de relacionar o conceito da Serendipidade com a experiência de estágio justifica-se pelas possibilidades e oportunidades que são sempre oferecidas para o sujeito em qualquer local e em qualquer momento. De acordo com Consolaro (2008) e Bach (2005), o termo Serendipidade é designado para explicar quando um fenômeno, um evento ou até mesmo uma observação são detectados pelas pessoas, e estes podem produzir descobertas, inventos, teorias, conhecimentos, para que o homem possa de adaptar e entender a realidade que o cerca de uma maneira criativa e produtiva. Ressaltam, porém, que somente as mentes que se colocam a disposição de tais significações conseguem agir através da Serendipidade. Ou seja, exige um estado de mente ativa para identificação da realidade que a circunda e que a partir desta, consegue transcender seus conhecimentos e potencialidades para lidar melhor com o ambiente e ampliar melhor suas competências. Referindo-se ao papel da psicologia no contexto Organizacional e, mais especificamente, ao período do estudante de Psicologia na Prática de Estágio Curricular, este deve utilizar com proveito cada momento para aprofundar seus conhecimentos sobre as mais diversas habilidades e competências para forjar uma forma de atuação propensa à identificação das demandas, das repercussões que afetam o campo psicológico destas, e para agir prontamente de maneira assertiva para a resolução das problemáticas em questão.

Entende-se que a partir do mapeamento e do entendimento do fenômeno nas mais variadas realidades e da identificação das possíveis fragilidades que este pode gerar, estar-se-á se utilizando da Serendipidade como forma de significação pessoal, e de intervenção no ambiente, pois é no ato e potência criativa que se manifestará a capacidade do profissional de fazer a leitura da demanda e agir de forma criativa para lidar os fatores que possam estar bloqueando algum tipo de progresso, aprendizagem e funcionamento da empresa e de seus colaboradores; e de si próprio. Entretanto, é crucial que a percepção e a atuação do indivíduo em questão estejam sobre um estado de alerta sobre a identificação das variáveis intervenientes nos processos organizacionais em que esteja inserido, para conseguir assim, recrutar e desenvolver as habilidades que poderá utilizar para algo benéfico para a realidade vivenciada.

Bach (2005) ao tentar esclarecer o conceito, ilustra através de um exemplo ocorrido com um personagem marcante em nossa história: Isaac Newton, uma situação que pode simbolizar quando a pessoa esta fazendo uso de uma Serendipidade. Refere que quando a maçã caiu sobre a cabeça de Newton, este poderia ter pensado em várias hipóteses sobre porque razão a maçã caiu em sua cabeça; poderia ter sugerido que a maçã estava podre, ou simplesmente poderia ter pensado que azar que tivera; porém, acabou formulando a teoria sobre a lei da gravidade. A partir deste exemplo, o autor demonstra o que é possuir a mente preparada, atenta para aproveitar as situações do momento. A partir da experiência, o físico permitiu uma interpretação adequada do evento e sua transformação em conhecimento. Isto é Serendipidade.

A procura pelo aprimoramento na qualidade da Análise e Descrição de cargo vem por finalidade organizar os setores empresariais, melhorar a qualidade da saúde do trabalhador e a competência empresarial, incluindo na sua lucratividade e produtividade. E, consoante a isto, a serendipidade representa uma poderosa ferramenta mental de raciocínio e lógica, a qual já presente por parte teórica nas alunas, pôde manifestar-se através de olhares atentos para o local que se esteve inserido. Ou seja, se não fosse pelo uso da mente preparada, atenta em relação ao que estava acontecendo no momento da empresa, a leitura referente as variáveis que estavam atravessando a empresa e seus colaboradores, poderiam ter sido outras, não no sentido de melhor ou pior, mas no sentido do entendimento de que o que poderia estar por traz da alta rotatividade da empresa, das dificuldades encontradas para assimilação dos deveres e atribuição por parte dos colaboradores, da baixa motivação frente a realização das atividades, era justamente a adequação dos cargos com seus perfis e as estratégias comunicacionais que poderiam interferiam positivamente para lidar com a situação.

A partir desta perspectiva, pretende-se argumentar que a Serendipidade é uma habilidade e/ou competência que se encontra dentro das atitudes que os profissionais da Psicologia devem desenvolver, pois, via de regra, trabalha-se com o levantamento da demanda, o entendimento dos efeitos psicológicos proporcionados por estas e pela agilidade em propor intervenções para solucioná-las. Dentro da temática da Gestão por Competências, pode-se inferir que esta habilidade/competência poderia auxiliar no fazer profissional psicológico quando estamos conectados e investindo sobre os locais de trabalho para formulação das situações a serem enfrentadas. Finalmente, quando se defrontado com situações de treinamento e lapidação de potencialidades, pode-se sugerir que quando os sujeitos se disponibilizam para compreender a situação e lidar com esta como forma de proporcionar um aperfeiçoamento no repertório de ações, tanto a empresa como, evidentemente, o próprio colaborador estará transcendendo a suas limitações e por consequência poderá tornar o local em que trabalha com um clima mais humano, menos tenso; e da mesma forma poderá se desenvolver como profissional (MINICUCCI, 1995; MARRAS, 2000; LUZ, 2003; FRANÇA, 2009).

MATERIAL E MÉTODOS

No presente artigo, teve-se um delineamento qualitativo de característica exploratória, o qual considera que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo (GIL, 2002). Além disso, a pesquisa qualitativa se fundamenta na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, analisados de forma detalhada a partir da significação que estes dão aos seus atos. Acontece nela uma argumentação lógica das ideias e assim suas interpretações não podem reduzir-se a quantificações frias. A característica principal da pesquisa qualitativa é um pesquisador participativo, compreensivo e principalmente, capaz de interpretar, viver e conhecer a realidade do contexto sociocultural vivenciado pelo grupo estudado.

Como faz parte de um relato de experiência de estágio, não se pode precisar a quantidade da amostra, porém pode ser descrito que participaram colaboradores de uma empresa do ramo de segurança e monitoramento com, pelo menos, dois indivíduos de cada cargo, com exceção dos cargos de gerência, visto que há apenas um gestor por setor. O critério de seleção realizado por conveniência, devido ao fato de que as constantes intervenções eram destinadas a todos na empresa, porém sem a obrigatoriedade de participação. Para coleta dos dados, foram utilizadas observações constantes, entrevistas de acompanhamento e entrevistas de Descrição de Cargo. Para todas as execuções das atividades no campo de estágio, houve o acompanhamento de duas estagiárias de psicologia que estavam realizando o Estágio Curricular Obrigatório referente a ênfase de Psicologia Organizacional e do Trabalho. É importante salientar que foi levada em conta a disponibilidade de tempo que os colaboradores tinham para responder a entrevista sobre seus cargos, atentando para não prejudicar o andamento e qualidade do trabalho.

Nos casos em que foram entrevistados dois funcionários por cargo, optou-se por um que estivesse a mais tempo atuando dentro da organização e outro que havia sido contratado recentemente. Tais entrevistas, além de tornarem as informações mais precisas, oportunizaram uma rica experiência, de modo que foi possível a criação de ambiente acolhedor e vínculo, fato que auxiliou no entendimento da intervenção, por parte dos colaboradores. Segundo Rothmann e Cooper (2009), a entrevista é o instrumento mais utilizado para análise de cargos e apresenta muitas vantagens, uma vez que possibilita adquirir informações mais completas e abrangentes, além de um esclarecimento ao colaborador sobre o que está acontecendo.

Como parte da coleta das variáveis a serem avaliadas, foi utilizada uma entrevista semiestruturada. Para Manzini (1991), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual é confeccionado um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Entende-se por uma pesquisa semiestruturada uma forma mais flexível, pois não exige uma

ordem rígida nas questões e permite selecionar temáticas para aprofundamento. Apesar disto, todos os participantes devem responder as mesmas questões.

Pontes (2006) ressalta que o material da entrevista é muito utilizado, pois auxilia na obtenção de resultados significativos, devendo ser previamente estruturada juntamente com ocupante do cargo. A troca obtida na conversa facilita em adquirir informações, eliminando também a possibilidade de haver dúvidas que possam surgir no momento da entrevista. O relato de experiência que contou, entre tantas intervenções, a entrevista e a aplicação do questionário para Descrição de Cargo, esteve sob todo momento de acordo com os ditames e parâmetros da Profissão do Psicólogo, que conta dentre algumas características, como o cuidado e sigilo da identidade dos participantes e da empresa. Da mesma maneira, o desenvolvimento das intervenções foi amparado pelo Comitê de Ética Universitário, provedor das bases e fundamentos teórico-práticos de planejamento e execução das práticas acadêmicas.

Também foi informado aos participantes que estavam livres para não responder alguma pergunta que pudesse trazer algum tipo de prejuízo emocional, assim como, poderiam desistir de responder a entrevista a qualquer momento. A partir do objetivo de compreender a importância da análise e descrição de cargo dentro de uma empresa, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, a qual possibilitou uma apreciação crítica através de detalhada observação e cuidadosa interpretação das respostas obtidas. A análise final foi desenvolvida por meio de uma análise de discurso, a qual, segundo Orlandi (2007), é elaborada a partir do material extraído que é visto como um dispositivo de interpretação.

Após as observações, entrevistas, questionários, referentes à coleta de dados de uma maneira geral, se fez necessário juntar todos os dados relativos à prática da empresa, para entendimento da demanda e posterior começo das descrições dos cargos. Segundo Nascimento (2001), as descrições dos cargos servem para especificar especialmente quais as atividades realizadas, quais as habilidades precisas para o sujeito poder trabalhar, quais suas responsabilidades e inconveniências dentro do cargo. Dessa forma, é possível traçar um perfil do empregado ideal para realizar a atividade necessária, obtendo melhor lucro para a organização. Deve cuidar para não pôr um adjetivo, sem dar detalhes irrelevantes ao cargo, apresentando as tarefas em uma sequência lógica.

Por tal tese, destacou-se para cada colaborador e para o diretor da empresa que todos os nomes seriam preservados, somente constante no relato de experiência dados retirados da prática que pudessem fundamentar os pontos de problematização referente à aprendizagem e a constituição profissional.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a discussão das reflexões e ponderações extraídas da experiência de estágio, foram subdivididas em três categorias para uma melhor visualização das etapas do estágio, sobre o desenvolvimento das habilidades e competências enquanto futuras profissionais da Área da Psicologia Organi-

zacional e do Trabalho, e sobre especificamente da articulação entre Serendipidade e o processo de Descrição de Cargos. As categorias foram nomeadas da seguinte forma: Categoria I – “Mapear para intervir: o processo inicial”; Categoria II – “Nas dificuldades é que se fazem importantes os objetivos”; Categoria III – “A Serendipidade e o fazer psicológico nas organizações”.

MAPEAR PARA INTERVIR: O PROCESSO INICIAL

Ao iniciar uma atividade de Psicologia Organizacional em uma empresa, deve-se ter em mente que não será somente o trabalho e o indivíduo que devem ser avaliados separadamente, mas sim este indivíduo, seu trabalho e a sua relação com o local que se encontra. Em uma realidade econômico-social capitalista, na qual a produtividade e lucratividade são essenciais para o bom funcionamento e sobrevivência das instituições e de seus pertencentes, faz-se necessária a análise relacional, contextual das produções que os sujeitos e organizações sofrem nas suas inter-relações. Para visar a saúde do trabalhador, é imprescindível ter o conhecimento sobre o andamento da organização a qual interage, já que a qualidade das produções são reflexos da qualidade das operações dos mesmos. Quando o sujeito não está satisfeito, isto vai refletir nas suas funções, vinculando com o ciclo total da empresa (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Dejours (1991) afirma que não existem formas de trabalhos neutras. Elas sempre serão produtoras de sofrimento, ou de prazer. Sendo assim, ao deparar-se com as primeiras avaliações no campo das organizações, deve ser papel fundamental do profissional da saúde, mapear e analisar os efeitos proporcionados pelas formas de produção, relacionamento, que produzem algum tipo de consequência em todos que estão envolvidos na instituição. Dessa forma, estarão mais próximos de uma melhor prevenção e promoção de saúde, os profissionais que conseguirem identificar os possíveis fatores intervenientes, mais precocemente.

A primeira avaliação realizada foi com base de observações, conversas com os colaboradores e participação de seleções de pessoal. A partir dos resultados mapeados, visualizados, pretendeu-se, dentre algumas intervenções como aperfeiçoar o processo de Seleção e Recrutamento de pessoal, efetivar um manual a respeito da descrição e perfil de cargo, pois se entende que este poderia facilitar toda a execução dos processos constantes dentro do ambiente organizacional (ROTHMANN; COOPER, 2009). Havia pouco conhecimento sobre as funções de cargo entre colegas de trabalho, tendo em vista que alguns colaboradores não tinham ciência sobre as características de suas próprias funções, dificultando saber suas responsabilidades e como fazer para proceder adequadamente buscando um melhor desempenho. Foi observado que era crucial esclarecer cada cargo, separando-os por departamento, contribuindo para o esclarecimento e apresentação de maneira mais clara e objetiva as funções com suas respectivas exigências. Articulando com a teoria de motivação da Auto Eficácia, os indivíduos que fazem o que gostam, que se sentem

competentes no que fazem e que são reconhecidos pelas atividades que desempenham, apresentam a probabilidade de manterem-se mais satisfeitos e motivados no ambiente de trabalho (FRANÇA, 2009; ROTHMANN; COOPER, 2009).

É indispensável o foco do ambiente dentro da organização a qual se busca boa comunicação interna, pois o indivíduo receptor precisa se sentir confortável, dando confiança a ele de se expressar também, havendo trocas de ideias e repassando suas ansiedades, dúvidas e expectativas. Quando o emissor visa à troca de relações com o receptor, deve-se ter em mente que necessita saber o nível de linguagem do sujeito e do seu grau de conhecimento sobre o assunto abordado, havendo uma sintonia entre ambos, colaborando na forma de se relacionarem. Marques (2004, p. 50) afirma que: “a comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto, tão importante como comunicar é saber escutar. Os cinco “C’s” de uma comunicação interna eficaz são: clara, consciente, contínua e frequente, curta e rápida e completa”.

Quando o objetivo é a qualificação e o progresso de uma empresa, o foco principal deve ser na relação entre trabalhadores, já que essa irá estar totalmente interligada quanto às produções. Será pela comunicação, ou seja, pelas representações das relações entre os indivíduos, com um investimento afetivo e social, que vai ser possível atingir as metas desejadas da organização. Por essa comunicação, sendo de forma verbal ou não, que se consegue diagnosticar problemas ou questões a serem melhoradas nas atividades realizadas, havendo assim uma integração de equipe a qual busca objetivos iguais. Dessa forma, a troca de informações e qualidade de relações, contribuirá para um ambiente favorável de trabalho, de modo a resultar em funcionários mais saudáveis e possibilitar o aumento da eficiência nas realizações que se queiram alcançar (CASADO, 2002).

A análise e descrição de cargo é o levantamento do conteúdo do cargo e dos requisitos que o cargo exige do ocupante (fatores de especificação). Independente do método de análise aplicado, o importante para uma seleção são as informações sobre os requisitos e as características que o ocupante do cargo deverá possuir para que o processo de seleção se concentre neles. Para realizar a análise de cargo dentro de uma empresa, é necessário que, primeiramente, saiba quem irá conduzir, sendo que esse sujeito deve estar à parte do conhecimento das pessoas, dos cargos, e do sistema total da organização. Terá que examinar a organização por completo e a adequação de cada cargo, tendo ciência da política e norma do local e dos setores inseridos dentro. O sujeito que conduz a análise de cargo deve determinar a maneira de obter informações para solidificar o cargo, tendo, *a posteriori*, contatado o gerente, objetivando os processos e critérios dos quais são preferíveis de determinar. À medida que irá coletando os dados com utilização de instrumentos aceitáveis, o profissional terá que ir preparando a descrição dos cargos, relatando as especificações e ênfases sobre os mesmos (NASCIMENTO, 2001).

Dessa forma, considera-se a experiência como sendo de extrema valia, pelo fato da efetivação do documento aludido. Pontes (2006) descreve sobre dois métodos usados para adquirir elementos

de um cargo, que são questionários e entrevistas feitas com os ocupantes do cargo. Ao aplicar o questionário, é preciso ser simples e direto nas perguntas, impedindo que quando for preenchido, o entrevistado não tenha dúvidas. É de suma importância enfatizar o intuito do questionário, mostrando que deve ser sempre em relação ao cargo e não à pessoa. O questionário tem a vantagem de ser um procedimento mais rápido e econômico quanto à obtenção de informações, porém tem a desvantagem de existir a possibilidade de ser preenchido incorretamente ou de maneira incompleto. Também, após aplicar o questionário, existe a possibilidade de, no final, faltar algumas descrições e especificidades do cargo, podendo tornar esse método insuficiente.

O mesmo autor ressalta que o outro material muito utilizado é a entrevista, que é previamente estruturada com o ocupante do cargo. A troca de conversa facilita em adquirir informações, eliminando também a possibilidade de haver dúvidas que possam surgir no momento da entrevista. A entrevista é estruturada em etapas das quais são: informações gerais, quebra do gelo e finalidade da entrevista, análise das tarefas, análise da especificação do cargo, encerramento da entrevista. Esse recurso tem a vantagem de esclarecer possíveis dúvidas com o ocupante do cargo, obtendo dados mais confiáveis, podendo ser também aplicada a todos os cargos. Entretanto, tem suas desvantagens, pode causar reações negativas dos funcionários e descrédito nas atividades posteriores da análise de cargos. Além disso, o custo é maior do que aplicar o questionário, sendo necessário um profissional muito bem qualificado.

Comparando as considerações do autor e a experiência de estágio, foi decidida que o método da entrevista era a forma a qual teria a possibilidade de adquirir mais conteúdo proveitoso. De acordo com Rothmann e Cooper (2009), análise de cargo é o processo de reunir informações, de modo a identificar em que tarefas e responsabilidades consistem um cargo, que aptidões, conhecimentos e capacidades são necessárias para realizar tal função. Ela tem como objetivo, dentro de uma organização, conhecer detalhadamente todos os aspectos que compõem o cargo estudado, a partir de um estudo minucioso dos mesmos.

NAS DIFICULDADES É QUE SE FAZEM IMPORTANTES OS OBJETIVOS

Para realizar uma análise de cargo dentro de uma empresa, é necessário que, primeiramente, saiba-se quem irá conduzir, sendo que esse sujeito deve estar à parte do conhecimento das pessoas, dos cargos e do sistema total da organização. Terá que examinar a organização por completo e a adequação de cada cargo, tendo ciência da política e norma do local e dos setores inseridos dentro. O sujeito que conduz a análise de cargo deve determinar a maneira de obter informações para solidificar o cargo, tendo, *a posteriori*, contatado o gerente, objetivando os processos e critérios dos quais são preferíveis de determinar. Na medida em que irá coletando os dados com utilização de instrumentos aceitáveis, o profissional terá que ir preparando a descrição dos cargos, relatando as especificações e ênfases sobre os mesmos (NASCIMENTO, 2001).

Durante a coleta de informações com os funcionários, foi possível conhecer cada vez mais a cultura empresarial, o formato da sua funcionalidade, sua característica e seu estilo de liderança. Devido a isso, deu-se grande ressaltado a respeito desta atividade, já que a partir da observação e perspectiva sobre o ambiente externo, utilizou uma atividade para extrema utilidade, habilitando no conhecimento da organização, incluindo os funcionários, gestores e chefes da empresa. Foi visto que também trouxe um espaço para os funcionários conversarem a respeito de como estavam se sentindo operando no local. Explanaram sobre suas satisfações, suas dificuldades, entre outras questões, auxiliando na possibilidade de desabafo.

Faz-se necessário ponderar que até a condução da entrevista e aplicação do questionário referentes à Descrição de Cargo, passaram-se etapas referentes à delimitação do que seria trabalhado, a forma como seria trabalhado e as explicações sobre porque trabalhar o que se estava querendo iria ser válido para a empresa. Ou seja, as dificuldades existiam porque a empresa apresentava uma cultura com uma característica de gestão mais familiar e frente a isto, as dificuldades para se profissionalizar as intervenções são maiores. Além disto, todos aqueles que lá trabalhavam já estavam aculturados frente a rotina, as normas as regras e os padrões de funcionamentos instituídos pela empresa. Que segundo refere Luz (2003), a cultura organizacional interferirá diretamente no clima da empresa, podendo gerar maior ou menos satisfação, ou maior ou menos desmotivação. Sendo assim, frutos dos efeitos da Cultura Organizacional, do funcionamento e estruturação familiar da organização que produziam formas de ser e estratégias de gestão que incidiam sobre os colaboradores, e de um primeiro momento de intervenção exigido, mesmo não estando suficientemente prontas para o desafio de estruturar as práticas interventivas, é que pode ser percebida em um primeiro momento a dificuldade de clarear e esclarecer onde e de que forma intervir no problema manifesto. Desta feita, seguiu-se o parâmetro de planejamento e execução de ações, e mesmo, que em um primeiro momento pudesse aparentar uma baixa apropriação das variáveis que estavam interferindo na organização, mas se conseguíssemos delinear objetivos, poderíamos encontrar a solução para aquilo que estava dificultando os processos organizacionais. Finalmente, a partir do momento em que se descreveram os objetivos e foram delineados os planos de ação, foi quando se podem concretizar as intervenções propriamente ditas em relação ao que a organização estava necessitando: principalmente no que se refere à Descrição de Cargo como estratégia central para todo o resto.

A SERENDIPIDADE E O FAZER PSICOLÓGICO NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme Bach (2005), o termo serendipidade advém de um conto de fadas Persas sobre “Os três príncipes de Serendip”. O nome Serendip refere-se à denominação árabe de um antigo país que também já foi conhecido como Ceilão e atualmente chama-se Sri Lanka ou Terra Resplandecente.

O país é uma ilha a leste da Índia, na Ásia. No conto, os três príncipes de Serendip faziam muitas descobertas e todas por “acidente” ou “acaso”, sempre com muita sagacidade, minucioso senso de observação e uma grande capacidade em fazer deduções.

A origem do termo serendipidade a partir deste conto de fadas pode ter outra interpretação. Os três príncipes foram chamados pelo pai, o rei de Serendip, imediatamente antes da morte, para transferir o poder e dizer que havia um grande tesouro muito próximo da superfície em suas terras. Terminado os ritos funerários, os três príncipes mobilizaram os homens do reino para cavar e revolver a terra. Anos após anos de trabalho nenhum tesouro foi encontrado, mas a terra ficou tão revolvida que as colheitas foram as maiores de toda a história daquele reino. No lugar do tesouro que procuravam, encontraram as colheitas abundantes e a sabedoria do rei se tornou conhecida como serendipidade em sua homenagem (BACH, 2005).

A palavra serendipidade se origina da palavra inglesa *serendipity*, criada pelo escritor britânico Horace Walpole em 1754, a partir desse conto persa infantil mencionado anteriormente. Também conhecido como serendipismo, serendiptismo ou ainda serendipitia, é um neologismo que se refere às descobertas afortunadas feitas, aparentemente, por acaso. A história da ciência está repleta de casos que podem ser classificados como serendipismo. O conceito original de serendipismo foi muito usado em sua origem. Atualmente, é considerado como uma forma especial de criatividade que alia perseverança, inteligência e senso de observação (SAID ALI, 1964).

Salienta-se, então, que a descoberta afortunada no período de estágio foi por meio da análise de cargo, possibilitando conhecimento empresarial, aproximação com os funcionários, melhoramento na redução de rotatividade, entre outros resultados positivos. Foi visto na qualidade das informações adquiridas em cada encontro com os empregados, mostrando que auxiliou não somente na pesquisa, mas também no bem-estar dos funcionários e gestores. Notou-se a necessidade de uma conversa e relato a respeito não somente dos detalhes de seus cargos, mas também da própria organização. Com a evolução da atividade proposta, foi possível mostrar aos integrantes que o trabalho de psicólogo organizacional está também vinculado à qualidade do crescimento empresarial (tanto pelo funcionário quanto pelo lucro) (FLIPPO, 1961).

Após a coleta de dados, é necessário juntá-los a fim de iniciar as descrições dos cargos. Segundo Nascimento (2001), ela serve para especificar especialmente quais as atividades realizadas, quais as habilidades precisas para o sujeito poder trabalhar, quais suas responsabilidades e inconveniências dentro do cargo. Dessa forma, é possível traçar um perfil do empregado ideal para realizar a atividade necessária, obtendo melhor lucro para a organização. Rothmann e Cooper (2009) enfatizam que é preciso escrever sobre o cargo e não sobre a pessoa. Também que dentro da descrição, é preciso detalhar apenas o que é imprescindível haver de cada ocupante. Deve cuidar para não pôr um adjetivo, sem dar detalhes irrelevantes ao cargo, apresentando as tarefas em uma sequência lógica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que pôde ser transcurtido por meio do tempo de atuação na empresa pelo período de dois semestres acadêmicos, é a constituição de uma rica e valiosa experiência obtida e aprendida. Com a oportunidade de iniciar o trabalho no local, foi possível compreender a verdadeira importância de estar sempre atento frente às possibilidades existentes, onde quer que o sujeito esteja inserido.

A partir de muita dedicação e esforço, foi possível aproveitar tudo o que fora oferecido, podendo afirmar que após o término desta atividade, alcançou-se crescimento de forma não somente profissional, mas também pessoal. Sabe-se que a serendipidade se refere às descobertas afortunadas, porém, como acontece apenas para os bens preparados mentalmente, esta representa uma poderosa ferramenta mental de raciocínio e lógica. Ou seja, o que faz total singularidade e diferença são as atitudes e dinâmicas do sujeito que operará na organização em questão. Será através da vontade e interesse de explorar melhores conhecimentos para tentar fornecer uma variação positiva independente de onde estiver inserido. Fato que justifica o motivo pelo qual o conceito foi trazido para o relato de experiência. Para o processo inicial, é crucial mapear a situação que o local se encontra antes de atuar, podendo averiguar as dificuldades encontradas, as características da empresa e as possíveis atividades que podem ser efetuadas para contribuição (GLASS, 1997).

Quando há uma empresa com extremas dificuldades e empecilhos, mais probabilidade de preparação terá. Tem-se dessa forma a possibilidade de agir sobre um ambiente conflituoso, onde é necessário que o acadêmico aprenda a trabalhar sobre pressão e a incentivar a criatividade e competência. Não será obviamente um fator decisivo para tais ocorrências, pois o que fará total singularidade e diferença são as atitudes e dinâmicas do sujeito que operará na organização em questão. Será através da vontade e interesse de explorar melhores conhecimentos para tentar fornecer uma variação positiva onde for que esteja inserido. A serendipidade está relacionada devido a esta permissão que o sujeito oferece para adquirir outras experiências e encontrar inovações no ambiente que está atuando.

Com base na possível troca de conhecimentos entre as diferentes áreas de profissionalização presentes em uma organização, são visíveis os benefícios que podem trazer as boas realizações de análises de cargos dentro de uma empresa. Em uma empresa existem diversas áreas de profissionalização, tendo focos de trabalhos muitas vezes diferentes. Ao estar na organização, é imprescindível o conhecimento básico a respeito de administração empresarial e recursos humanos, apesar do fato se vai ou não utilizar, pois a sabedoria e ciência nas características funcionais são indispensáveis para visar na melhoria empresarial. Mesmo não sendo sua ênfase, precisa reconhecer a prioridade frente ao ambiente atuante, tendo o interesse de se esclarecer melhor. Sendo completa e bem feita, a descrição de cargo auxilia a organização para se auto avaliar, avaliar uma futura análise dos próprios empregadores - diminuindo assim a rotatividade - e a avaliar possíveis qualidades e questões a serem melhoradas sob o intuito de qualificar a empresa como um todo.

Contudo, foi possível concluir que por via do trabalho realizado na empresa, adquiriu-se melhor competência em verificar as demandas presentes, aliando conhecimento a respeito das características de funcionamento, estilo, cultura, entre outros fatores da mesma e visualizando a interação existente entre os integrantes e entre os indivíduos exteriores. Isto possibilitou na concepção das necessidades prioritárias, colaborando não somente no melhoramento da saúde do trabalhador, mas também na produtividade e lucratividade empresarial, bem como o desenvolvimento de habilidades importantes para serem expandidas a outros níveis, para as estagiárias. É também na integração e no conhecimento de novos temas, que se consegue um crescimento inovador e proveitoso. Quando se pretende buscar novidades, visando na sabedoria e na aprendizagem, a pessoa deve ter a flexibilidade e disponibilidade de se informar, propondo assim um desenvolvimento positivo sobre a sua vida profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

BACH, M. **Serendipidade**: o mundo do acaso. São Paulo: Nordica, 2005.

CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

CONSOLARO, A. Adaptação ao mundo, avalanche de informações e a serendipidade na Odontologia. **Revista Clínica de Ortodontia Dental Press**, v. 13, p. 23-27, 2008.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1991.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos**: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

FLIPPO, E. P. **Principles of personnel management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLASS, L. M. M. C. **Dos relógios ao caos**. São Paulo: EDUSP, 1997.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARQUES, R. **Comunicação Interna**. 2004. Disponível em: <<http://bit.ly/1MnCW8X>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

MELO, V. P. C. **A comunicação Interna e sua importância nas organizações**. 2009. Disponível em: <<http://bit.ly/1xsY3A5>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. 7. ed. Campinas: Pontes, 2007.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2006.

ROTHMANN, S.; COOPER, C. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SAID ALI, M. **Gramática Histórica de Língua Portuguesa**. 3. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1964.

