

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA AGROINDÚSTRIA DE PEQUENO PORTE DO OESTE DE SANTA CATARINA

Alana Hendges Schmitz

Denise Sasso

Francieli Provenci

Karin Corradi

Aline Bogoni Costa (Orientadora)

Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar o diagnóstico e as propostas de intervenção construídas por meio de uma atividade prática acadêmica na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). Em termos teóricos, enfatizou-se a importância do papel dos líderes na construção da comunicação eficaz e dos relacionamentos interpessoais saudáveis no contexto organizacional. As práticas compreenderam visitas e entrevistas com funcionários de uma agroindústria em duas granjas (1 e 2) de aves da região Oeste de Santa Catarina, cujo negócio pauta-se na produção de ovos para a criação de aves poedeiras. Evidenciaram-se situações de conflitos de relacionamentos, dificuldades de compreensão das alçadas de decisão e na comunicação interpessoal, vinculadas ao modelo vigente de liderança, que influem no sentido atribuído ao trabalho pelos funcionários, bem como em sua motivação. Para estas situações diagnósticas construíram-se propostas de intervenção em Psicologia.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho; liderança; diagnóstico; intervenção.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo apresentar o diagnóstico e as propostas de intervenção construídas por meio de uma atividade prática

acadêmica na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). A agroindústria é de pequeno porte, composta por duas granjas produtoras de ovos para matrizes poedeiras, localizada na região Oeste de Santa Catarina, e possui 10 funcionários.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 BREVE REVISÃO TEÓRICA

A POT pode ser reconhecida como um campo de atuação interdisciplinar que procura compreender os fenômenos organizacionais que se desenvolvem em torno de um conjunto de questões referentes ao bem-estar do indivíduo e melhores resultados organizacionais (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014). Dentre esses fenômenos, estão a motivação e a liderança.

Para Tamayo e Paschoal (2003), a motivação manifesta-se pela orientação do trabalhador em realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. Geralmente, salientam-se três componentes na motivação: o impulso, a direção e a persistência do comportamento. Ocorre de fato a motivação, quando as duas partes envolvem-se numa parceria, uma parte apresenta as dificuldades e ambas trabalham na solução, ou seja, no encadeamento de interesses da organização com os interesses dos empregados, que precisam estar bem estabelecidos.

A motivação não é algo observável, mas é de natureza interna de cada indivíduo. Sendo assim, a experiência interna possibilita que alguém e interpretá-la de acordo com a nossa cultura, como esta também nos impulsiona a atuar de determinada maneira. Um dos pontos-chaves da motivação é a persistência da ação. Desse modo o gerente de uma empresa, por exemplo, pode detectar as formas como as pessoas se motivam, o que as movem para o trabalho. A liderança assertiva eficaz é um

dos antecedentes da motivação, pois colabora para a autonomia criativa e participação dos trabalhadores (GODIM; SILVA, 2014).

Há várias teorias e modelos de liderança. No entanto, estas convergem para a compreensão de que a liderança somente existe quando um líder é percebido por um grupo como possuidor de meios de satisfação de suas necessidades. Assim, são intermediadores entre os propósitos organizacionais e pessoais, por meio da comunicação efetiva (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

Conforme Ribeiro (2012), pode-se propor alguns passos que podem ser seguidos para uma liderança eficaz no contexto organizacional:

- Dialogar: O diálogo com qualidade pode originar um campo fértil para a exploração e novas formas de gerenciamento em toda a organização. Do contrário, a falta do diálogo é um campo fértil para o surgimento dos mais diferentes tipos de conflitos e influenciado em todas as áreas dentro e fora da organização;
- Identificar o conflito: A identificação de um conflito, nem sempre está visível, portanto, é necessário estar atento às mudanças de comportamento, atitudes e clima no ambiente de trabalho;
- Monitorar o ambiente: Esse monitoramento lhe dará um alerta prévio, tornando mais fácil lidar com o conflito de forma eficiente e eficaz;
- Investigar a situação: Ter tempo disponível para verificar a verdadeira situação, quem são os envolvidos, seus efeitos reais e potenciais, é importante demonstrar empatia, facilita nas decisões;
- Planejar sua abordagem: Incentivar ambas as partes a examinar os interesses por trás de suas posições e criar um clima agradável e de diálogo. Os gerentes devem traçar seus objetivos e decidir; incentivar que os envolvidos entendam o porquê de suas decisões e que isso seja passado a partir do momento que foi tudo resolvido e esclarecido.

2.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este estudo adotou o método qualitativo, com pesquisa exploratória e descritiva. Os instrumentos adotados foram a observação e entrevistas semi-estruturadas, registrados em diário de campo. As atividades foram autorizadas pela organização e pelos funcionários, sendo que houve devolutiva sobre as compreensões alcançadas por meio dessa atividade prática.

As Granjas 1 e 2 dispõem de um gerente geral e um gerente da granja, somente na 2. Ambos têm as mesmas funções que os demais funcionários, o que os diferencia é o poder de decisão. Por parte dos líderes, percebeu-se que existem conflitos de relacionamento, falta de habilidade de trabalhar em equipe e falhas de comunicação, o que pode ser entendido também a partir da baixa escolaridade, mas que não é um ponto central para a liderança ser eficaz.

O gerente geral está mais presente na granja 1, por ser de maior porte, entretanto, está contingente entre o gestor a dificuldade de relação com o gerente da granja 2, na qual, há queixas do salário, no sentido que, quem trabalha a mais tempo recebe basicamente o mesmo valor de quem está começando. Sobre a forma de gerir, verificou-se que as cobranças são realizadas quando se tem necessidade, pontualmente.

Não há um método específico de contratação, sendo que a mesma é feita por meio de sugestões de funcionários ou gerentes, a pessoas que já conhecem. Nas granjas, percebeu-se a diferença de recepção das acadêmicas, sendo que, em uma delas, os colaboradores procuraram prontamente "desabafar" suas dificuldades com a gestão e no trabalho e, na outra, conseguiram destacar pontos positivos.

Destacaram-se vários pontos que precisam ser trabalhados para que se consiga construir um ambiente harmonioso, favorecendo a todos os envolvidos. As melhorias citadas pelos funcionários referem-se tanto às condições de trabalho, tal como iluminação das esteiras, como o estabelecimento de vínculos, tal como o relacionamento entre os funcionários de ambas as granjas e a valorização pelo trabalho realizado. Nesse último aspecto, evidenciou-se, por meio dos relatos, que os

trabalhadores sentem que seu trabalho não é o suficiente para receber reconhecimento. Um dos funcionários entrevistados afirmou que faz tudo certo por meses e no primeiro erro é criticado, não sendo reconhecido, em nenhum momento, pelos muitos acertos. Na visão do mesmo, é essencial também proporcionar a motivação, felicidade e o bem estar em uma melhor condição de trabalho.

O proprietário enfatizou a existência de conflitos por parte de um funcionário desejar o cargo de outro. Este acaba por prejudicar outros para ser promovido, o proprietário afirma que vem tentando, de forma sutil, mostrar para todos os funcionários que para ser promovido, precisa conquistar a equipe, passar segurança e, acima de tudo, ter capacidade de liderar o grupo. No entanto, a empresa não desenvolve nenhuma atividade que possibilite esse desenvolvimento aos que pretendem ser líderes.

Verificou-se que as trocas de informações entre as duas granjas está prejudicada pela falta de interação dos funcionários, que acabam criando seus métodos de trabalho e, muitas vezes, as melhorias não são compartilhadas. Ainda, é presente a necessidade que alguns colaboradores demonstram de ser superiores aos demais, o que pode ser percebido tanto por parte do proprietário como dos trabalhadores. Em entrevista realizada com o proprietário, este afirmou que determinado funcionário apresenta dificuldade de trabalhar em equipe e, inclusive, sabota o trabalho dos demais colegas, porém informou que não sabe como lidar com a situação. Na fala dos funcionários, os conflitos são presentes e foi evidenciada a dificuldade de estabelecimento de vínculos, o que parece impedir a construção de um ambiente saudável de trabalho.

A visão de um modo geral do funcionamento da granja é positivo, os trabalhos são executados e as metas na maioria das vezes são atingidas. Ao aprofundar o interesse do grupo em saber como é a performance e as condições de trabalho que para os funcionários são colocadas, pode-se destacar alguns pontos que necessitam de algumas mudanças, como: a iluminação nas esteiras, chuveiros, a falta de motivação por parte do

gerente e encarregados, o fato do líder da granja 1 ter o desejo de se tornar o gerente geral, estes, sendo o enfoque mais relevante que encontramos.

Ao abordar a questão da iluminação, que é um tanto prejudicial a saúde dos trabalhadores da granja, será repassada ao gerente e ao proprietário para que se trabalhe a possibilidade de ser modificada para o melhor desempenho dos mesmos. A motivação tem grande importância, pois esta, faz com que os funcionários tenham ânimo para trabalhar e atingir as metas, podendo ser realizada por meio prêmios, palestras, dinâmicas, estratégias de grupo, boa comunicação e reconhecimento.

As organizações, além de reagirem às exigências internas, advindas das necessidades e motivações de seus membros, precisam também responder às exigências externas, formadas pelas necessidades e motivações de seus clientes e parceiros de negócio, (Gosendo e Torres, 2010). Os colaboradores das granjas acima citadas demonstram claramente a necessidade de se sentirem motivados a desenvolverem suas atividades, enquanto que os líderes, considerando as exigências de seus clientes importantes, acabam optando por cobrar resultados e deixando de lado a motivação de seus colaboradores.

Desse modo, segundo Gosendo e Torres (2010), duas alternativas opostas se apresentam. Na primeira estão as organizações que se voltam para os valores de harmonia, buscando o desenvolvimento e o sucesso por meio de interações harmoniosas e equilibradas. Na segunda alternativa, as organizações em que predominam os valores de domínio e busca de sucesso. Evidencia-se que é mais forte para os líderes a busca da segunda alternativa.

Verificou-se que no desenvolvimento de gestão de pessoas não há um treinamento. Quando alguém é contratado, é posto trabalhar no setor que possui maior demanda, sem qualquer integração. A empresa necessita de mais qualificações em diversos contextos, para conseguir trabalhar em equipe, lidar com conflitos e, até mesmo, favorecer a motivação dos funcionários para se sentirem incluídos no ambiente de trabalho, de forma

eficaz que venha proporcionar melhorias para a empresa e nas relações cotidianas da equipe.

2.4 INTERVENÇÃO

A atuação de um profissional da Psicologia, que se sugere no modelo de consultoria, para os processos de gestão de pessoas e a formação de liderança é entendida como uma possibilidade à organização. Isso favoreceria, em tese, a construção de um espaço em que as pessoas possam se expressar, dar opiniões e sugestões de melhorias para o local de trabalho, sem que se sintam com medo de exposições.

Entende-se, a partir disso, que são necessárias intervenções para sanar as dificuldades e evitar adoecimentos aos trabalhadores e, aos mesmo tempo, potencializar a organização.

De imediato, será realizada, como proposta intercomponentes (POT e Estágio Básico), algumas atividades integrativas e devolutiva individual para cada entrevistado, inclusive para o gerente geral e para o líder da granja 1, conforme solicitado pelo proprietário das granjas, tendo em vista a proposta de potencializar o trabalho de cada um de seus colaboradores.

3 CONCLUSÃO

Em empresas de pequeno porte da região é pouco comum a presença de profissional da Psicologia e, ainda, mais a sua atuação estratégica. Diante disso, a prática realizada possibilitou às acadêmicas compreender as possibilidades do campo de atuação, que pode trazer benefícios aos trabalhadores e empregadores.

REFERÊNCIAS

BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014GODIM, Sônia M. G. ; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In.: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2014.

GOSENDI, Elisabete Moreira & TORRES Cláudio Vaz. Valores organizacionais e estilos de gerenciamento. Jan, abr. 2010.

OLIVEIRA, Fabiana Luci. Medindo o acesso à Justiça Cível no Brasil. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010462762016000200318&lang=pt>. Acesso em 29 de maio de 2017.

RIBEIRO, Mariana Emidio Oliveira. Como Administrar Situações de Conflitos. Abril 2012. Disponível em <<http://faflor.com.br/administrasempre/?p=21>>. Acesso em: 16/05/2017.

ROCHA, Felipe Lira. Gestão de conflitos em ambientes corporativos. Disponível em:<<https://felipelirarocho.wordpress.com/2014/03/02/gestao-de-conflitos-em-ambientes-corporativos/>> acesso em 29 de maio de 2017.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane; A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador; Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000400003>. Acesso em: 01 de junho de 2017.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2014. 615 p. ISBN 9788582710845.

Sobre o(s) autor(es)

Alana Hendges Schmitz.

Acadêmica do 5º período de Psicologia - UNOESC, Campus Aproximado de Pinhalzinho.

E-mail: alanahendges@hotmail.com

Denise Sasso

Acadêmica do 5º período de Psicologia - UNOESC, Campus Aproximado de Pinhalzinho.

E-mail: denisasso@hotmail.com

Francieli Provenci

Acadêmica do 5º período de Psicologia - UNOESC, Campus Aproximado de Pinhalzinho.

E-mail: provencifran@gmail.com

Karin Cristiane Corradi

Acadêmica do 5º período de Psicologia - UNOESC, Campus Aproximado de Pinhalzinho.

E-mail: corradikarin@gmail.com

Aline Bogoni Costa

Professora do Curso de Psicologia. Orientadora da atividade.