

ISBN 978-85-7267-024-1

Organização
Fabiana Queiroga, João G. Modesto,
Leonardo Mello, Polyanna Andrade

PRÁTICAS FORMATIVAS EM PSICOLOGIA SOCIAL, DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES

ANÁLISES DE CAMPO E PROPOSTAS DE PLANO DE AÇÃO: VOLUME 1



*PRÁTICAS FORMATIVAS EM
PSICOLOGIA SOCIAL, DO
TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES*

ANÁLISES DE CAMPO E PROPOSTAS DE PLANO DE AÇÃO: VOLUME 1

Organização

Fabiana Queiroga

João G. Modesto

Leonardo Mello

Polyanna Andrade

Brasília

2019

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB

Reitor

Getúlio Américo Moreira Lopes

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E SAÚDE – FACES

DIRETORA

Dalva Guimarães

Curso de Psicologia

Coordenadora: Simone Roballo

Ilustração

Amalia R. Perez-Nebra - "Barco à deriva"

Capa

Renato Rojas

Documento disponível no link

repositorio.uniceub.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Práticas formativas em psicologia social, do trabalho e das organizações /
organizadores, Fabiana Queiroga [et al.] – Brasília: UniCEUB : 2019.
(Análises de campo e propostas de plano de ação, 1)

198 p.

ISBN 978-85-7267-024-1

1. Psicologia. I. Centro Universitário de Brasília. II. Título.

CDU 159.9

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Reitor João Herculino

Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

SEPN 707/709 Campus do CEUB

Tel. (61) 3966-1335 / 3966-1336

PREFÁCIO

Amalia Raquel Pérez-Nebra

A aprendizagem tem diversos caminhos e um dos mais marcantes é pela oportunidade de aplicar, de forma supervisionada, o que é aprendido em sala de aula. A proposta deste livro nasce do trabalho de uma equipe de professores que busca oportunizar interfaces nas áreas da psicologia para aplicação de teorias, modelos e técnicas de intervenção.

Os trabalhos aqui desenvolvidos tem uma particularidade que vêm da composição da própria equipe de trabalho. Os professores envolvidos têm formações variadas e trabalham lado a lado oportunizando ao aluno um alargamento do seu olhar no campo aplicado. As formações perpassam do ponto de vista mais teórico e epistemológico desde uma psicologia social experimental clássica, por psicologia social crítica, psicologia organizacional de pessoal, por ergonomia da atividade até de uma orientação metodológica igualmente variada. A parceria ocorre de forma harmônica, com muito companheirismo, discussões, respeito e risadas (por que não?), e ensinam (além de aprender mutuamente), a partir das suas lentes, como analisar os diversos campos de atuação.

O que inspirou este grupo de professores a organizarem e escreverem com seus alunos é a interface entre a academia e o campo aplicado. Os alunos ao longo das suas graduações produzem diversos documentos e análises que são ricos e um livro viabiliza que estes trabalhos sejam disponibilizados. O objetivo do livro é divulgar os estudos de caso que os alunos e professores realizaram. Espere deste livro uma sistematização de análise de campos de aplicação, mas não espere dele uma análise teórica profunda ou extensa de literatura porque este não foi o objetivo. Embora ela seja importante para a análise de campo, o foco foi a entrada no campo, a descrição do problema e as propostas de solução.

Os capítulos versam sobre campos diferentes. Compartilham uma estrutura de apresentação: do campo, do contexto, do procedimento utilizado para diagnóstico do campo, das análises e propostas de intervenção com planos de ação para os

problemas encontrados naquele campo. O que você pode esperar dos capítulos e como você pode aproveitá-los: (a) aprender e utilizar os insights dos campos a partir do leque de sugestões realizadas para o campo (b) aprender sobre diferentes modelos de análise de campo (c) pensar junto com os autores em o que fariam a partir do contexto e dos problemas apresentados, (d) utilizar como material didático para as disciplinas, como um exercício utilizando-os como estudos de caso nacionais que extrapolem as grandes empresas (e) utilizar como exemplo de trabalho a ser desenvolvido (no caso dos alunos que tem a oportunidade de realizar disciplinas mais práticas que envolvem campos de atuação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações).

Vale dizer que o material produzido nas parcerias entre os alunos e os professores nas análises dos campos é rico porque foge do que tem sido mais tradicional na literatura de pesquisa: um professor escolhe um tema de pesquisa e vai estudá-lo no campo. Neste caso se inverte a lógica: o campo apresenta sua demanda e a partir dela se trabalha a análise e um plano de ação. Ou seja, solicita um planejamento de intervenção a partir da necessidade do campo, pensando em viabilidade de execução, tempos, papéis e transborda as caixinhas das áreas estabelecidas pela academia, até porque a vida não é dividida em disciplinas.

A psicologia social e a psicologia organizacional carece de material sobre intervenção especialmente quando saem “fora da caixinha”. A psicologia social tem seu último manual sobre técnicas de intervenção datado dos anos 1970 (Varela, 1975) e muita coisa mudou de lá para cá. A psicologia organizacional no Brasil, embora tenha um grupo mais consolidado de trabalhos empíricos de intervenção, ainda está bastante restrita aos manuais relativos às práticas de gestão de pessoas orientadas ao desempenho (Villajos, Tordera, Peiró, & van Veldhoven, 2019) e muitos dos problemas são de outra ordem, o que dificulta para os alunos quando as demandas extrapolam esse tipo de intervenção. Assim, ter no cinto de utilidades ferramentas de intervenção é bem vindo e o que aqui se oferece em grande parte é o aumento do número e do tipo de ferramenta que se pode utilizar.

O livro é composto por 10 capítulos em contextos de serviço, a única exceção é o trabalho da sorveteria (Capítulo 8) que além do serviço também contém produção. O serviço hoje emprega mais de 2/3 da população brasileira e seu estudo demanda um olhar que se diferencia em termos de trabalho. Neste caso, a interação intensa requer tanto do usuário do serviço quanto do trabalhador competências e papéis que por vezes são pouco claros (Andrade & Pérez-Nebra, 2017, 2019; Ryan & Ployhart, 2013; Tannuri & Pérez-Nebra, 2018). Organizou-se este livro a partir de dois grandes grupos: os primeiros cinco capítulos referem-se a contextos com maior orientação social (ONGs, Creches, Órgãos públicos) e o segundo de orientação privada (Empresas privadas de pequeno e médio porte). Do ponto de vista de modelos de intervenção a Análise Institucional (Baremblytt, 2002; Rossi & Passos, 2014) e o Inquérito Apreciativo (L. V. e Souza, Mcnamee, & Santos, 2004) foram os modelos escolhidos. Ambos modelos integram análise e técnicas de intervenção e diferem de outros modelos apresentados aos alunos ao longo das disciplinas ministradas (como Pesquisa-ação, Path, Ciclo Completo etc) (Buunk & Van Vugt, 2013; Lewin, 1948; Mortensen & Cialdini, 2010). A escolha dos modelos de intervenção aqui apresentado foi de livre para os alunos.

Considerando-se as técnicas de intervenção, a variação foi ainda maior, passando de estratégias do ponto de vista mais individual até por políticas organizacionais. Ou seja, formalizações de processo, necessários para percepções de justiça processual e distributiva (Colquitt, 2001, 2012; Kaya, Aydin, & Ayhan, 2016); recrutamento e seleção (Queiroga, 2009, 2015); treinamento de pessoal (Abbad, Zerbini, Chinelato, & Meneses, 2006; Borges-Andrade, 2002), clareza de papéis (Erez, 2010; Morgeson & Humphrey, 2008); integração de equipe (Borges, Silva, Melo, & Oliveira, 2010; Górski, Jarzębowicz, Miler, & Wardziński, 2014) e autoestima do trabalho (M. G. S. de Souza & Puente-Palacios, 2011). Esta última técnica de intervenção que foi aplicada na Sorveteria (Capítulo 8), inspirou-se na psicologia positiva orientada para o trabalho (Quick & Quick, 2004; Ragins & Button, 2007; Snyder & Lopez, 2002) e em uma técnica de intervenção aplicada em contexto hospitalar (Buso, Pérez-Nebra, Tordera, & Kohldorf, 2019) desenvolvida no UniCEUB, e focou-se nos aspectos positivos da pessoa para em primeira instancia melhorar a autoestima geral.

Espero que você possa aproveitar a leitura do livro, ele não precisa ser lido de maneira sequencial porque os trabalhos são independentes entre si, mas sugiro a leitura completa porque além de oportunizar o conhecimento de campos diferentes, também amplia a visão para um o outro lado do balcão (e.g. ONGs, Serviço público etc), as estratégias podem, por um lado evitar muito sofrimento e, não menos importante, por outro, melhorar o bem-estar sustentável (ou desempenho sustentável) em diversos contextos (Peiró et al., 2015). Boa leitura!

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. da S., Zerbini, T., Chinelato, R. S. C., & Meneses, P. (2006). Planejamento Instrucional em TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. da S. Abbad, & L. Mourão (Eds.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 289–321). Porto Alegre: Artmed.
- Andrade, V. L. P. De, & Pérez-Nebra, A. R. (2017). Suporte social e estresse no trabalho: Uma análise com métodos mistos. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 20(3), 442–462.
- Andrade, V. L. P. De, & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Suporte social no trabalho: Contradições entre beneficiários e prestadores. *CES Revista*, 33(1), 24–40.
- Baremblytt, G. F. (2002). *Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática* (5th ed.). Belo Horizonte, MG: Instituto Felix Guattari.
- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos Em Psicologia, NE*, 31–43.
- Borges, L. de O., Silva, F. H. V. de C. E., Melo, S. L. de, & Oliveira, A. S. de. (2010). Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(4), 4–37. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000400002>
- Buso, I. C., Pérez-Nebra, A. R., Tordera, N., & Kohldorf, M. (2019). Work redesign: Intervention based on the Social Information Processing Approach. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 1–31.
- Buunk, A., & Van Vugt, M. (2013). *Applying social psychology: From problems to solutions* (2nd ed.). Los Angeles, London, New Delhi: SAGE Publications Inc.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>

Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 1(January).
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0016>

Erez, M. (2010). Culture and job design. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.651>

Górski, J., Jarzębowicz, A., Miler, J., & Wardziński, A. (2014). *Challenges in providing support for evidence based argument management*.

Kaya, N., Aydin, S., & Ayhan, O. (2016). The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and Intention to Leave. *American Journal of Industrial and Business Management*, 06(03), 249–258.
<https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.63022>

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York, NY: Harper & Brothers.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27(July 2008), 39–91. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7)

Mortensen, C. R., & Cialdini, R. B. (2010). Full-Cycle Social Psychology for Theory and Application. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(1), 53–63.
<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00239.x>

Peiró, J. M., Tordera, N., Lorente, L., Rodríguez, I., Ayala, Y., & Latorre, F. (2015). Bienestar sostenible en el trabajo. Conceptualización, antecedentes y retos. *PSIENCIA: Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 7(1), 133–135.
<https://doi.org/10.5872/psiencia/7.1.0116>

Queiroga, F. (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: Um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos*. Universidade de Brasília.

Queiroga, F. (2015). Recrutamento e seleção. In P. F. Bendassolli & J. E. Borges-Andrade (Eds.), *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 557–564). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Quick, J. C., & Quick, J. D. (2004). Healthy, happy, productive work: A leadership challenge. *Organizational Dynamics*.

Ragins, B. R., & Button, J. E. (2007). Positive relationships at work: an introduction and invitation. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. New York & London: Psychology Press.

Rossi, A., & Passos, E. (2014). Análise institucional: Revisão conceitual e nuances da pesquisa-intervenção no Brasil. *Revista EPOS*, 5(1), 156–181. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2178-700X2014000100009

Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2013). Customer Service Behavior. In N. W. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology, Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, 2, pp. 470–492). New Jersey & New York: John Wiley & Sons & Routledge.

Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). *Oxford Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.

Souza, M. G. S. de, & Puente-Palacios, K. E. (2011). A influência do autoconceito profissional na satisfação com a equipe de trabalho. *Estudos de Psicologia*, 28(3), 315–326. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2011000300003>

Souza, L. V. e, Mcnamee, S., & Santos, M. A. dos. (2004). Avaliação como construção social: Investigação apreciativa. *Psicologia & Sociedade*, 22(3), 598–607. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822010000300020>

Tannuri, D. M. J., & Pérez-Nebra, A. R. (2018). Meaning of work to public servants who implement employment policies. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(5), 1–24. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG180040>

Varela, J. A. (1975). *Soluções psicológicas para problemas sociais: Uma introdução à tecnologia social*. São Paulo: Cultrix.

Villajos, E., Tordera, N., Peiró, J. M., & van Veldhoven, M. (2019). Refinement and validation of a comprehensive scale for measuring HR practices aimed at performance-enhancement and employee-support. *European Management Journal*, 37(3), 387–397. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.003>

SUMÁRIO

ANÁLISE (DES)INSTITUCIONAL: A INTERVISÃO COMO DISPOSITIVO DE AUTOANÁLISE E AUTOGESTÃO EM UM CENTRO DE CONVIVÊNCIA EM SAÚDE MENTAL	10
“UMA SINFONIA DIFERENTE”: ANÁLISE DE CAMPO E PLANO DE AÇÃO EM UM CENTRO DE REFERÊNCIA EM AUTISMO	36
A NECESSIDADE DE APOIO QUE RESULTOU EM APOIO PARA A COMUNIDADE: ANÁLISE E PLANO DE AÇÃO PARA UMA CRECHE NA ESTRUTURAL	58
A CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO A PARTIR DA ANÁLISE SOCIAL E ORGANIZACIONAL DE UM DISPOSITIVO PÚBLICO DO DF	72
VOLUNTEACHERS: ANÁLISE DE CAMPO E PLANO DE AÇÃO EM UM PROJETO SOCIAL NA ESTRUTURAL	93
QUANDO A ROTATIVIDADE É ESPERADA: ANÁLISE E PLANO DE AÇÃO EM UMA EMPRESA JÚNIOR	111
“POR AMOR AOS ANIMAIS”: ANÁLISE DE CAMPOS E PLANO DE AÇÃO PARA UMA “CRECHE” PARA CACHORROS	127
RELAÇÕES DE TRABALHO POR UM FRIO: ANÁLISE DE CAMPO E PLANO DE AÇÃO EM UMA SORVETERIA	138
AMIGOS, AMIGOS... NEGÓCIOS À PARTE: IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA EM UM COMÉRCIO DE BEBIDAS	158
“TORNAR O MUNDO UM LUGAR MAIS EMPREENDEDOR, COMEÇANDO POR BRASÍLIA”: ANÁLISE E PLANO DE AÇÃO EM UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE	177

ANÁLISE (DES)INSTITUCIONAL: A INTERVISÃO COMO DISPOSITIVO DE AUTOANÁLISE E AUTOGESTÃO EM UM CENTRO DE CONVIVÊNCIA EM SAÚDE MENTAL

Alex Sandro Jesus Cândido
Aline Picoli
André Luiz Farias Manoel da Costa
Leonardo Mello
Fabiana Queiroga

1 APRESENTAÇÃO

O presente relatório representa a trajetória de três meses de construção de um plano de ação cujo principal objetivo é instituir a intervisão como dispositivo de autoanálise e autogestão em um Centro de Convivência em Saúde Mental.

A escolha desta organização para o desenvolvimento deste trabalho não é aleatória, mas é expressão do engajamento ético-estético-político do grupo analisador, por considerar esta uma organização alinhada aos princípios da Luta Antimanicomial e relevante precursora da Reforma Psiquiátrica Brasileira, e por entender a importância de direcionar os esforços do grupo à desconstrução de instituições opressoras e ao alargamento das fronteiras do social, especialmente no que toca à promoção de cidadania.

Dada as particularidades teórico-conceituais nas quais a presente organização foi concebida, dentre elas a legitimação do discurso psicótico, a escolha metodológica é também alinhada com tais princípios: a abordagem da realidade

institucional a partir de uma perspectiva não-neurótica, que se faz inteligível através da Análise Institucional em sua perspectiva esquizoanalítica.

O presente trabalho representa um esforço teórico-prático tripartite: o de contribuir para o fortalecimento de um dispositivo de cuidado em saúde mental e ao mesmo tempo construir ferramentas-conceito capazes de conferir inteligibilidade às questões institucionais aqui abordadas, com a pretensão futura de favorecer o desenvolvimento de modelos teóricos capazes de abarcar a experiência institucional que transborda a dualidade sujeito-coletivo, hábil também em compreender seus atravessamentos e transversalidades em uma dinâmica esquizo.

Concomitante a esses dois processos, acredita-se também no potencial formativo de tal empreendimento: através do esforço intelectual de compreender o mundo nos tornamos sujeitos e (re)criamos a nós mesmos, o espaço, o mundo e as coisas.

2 CONTEXTO

Cabe aqui apresentar a organização não governamental em saúde mental, a qual foi proposto analisar, em seu respectivo contexto histórico, ideológico e institucional de formação. Assim como cabe realizar uma breve exposição da missão e estratégia de seus idealizadores e como essas se instrumentalizam e se materializam no que constitui, hoje, uma organização de referência ante ao movimento de desinstitucionalização do cuidado.

Dessarte, é inevitável para a devida explanação das características formais e ideológicas que caracterizam e diferenciam esta organização, retratá-la em sua complexidade simbólica e histórica, assim como cabe realizar, quando se fizer necessária, uma explanação teórico-metodológica dos principais fundamentos que alicerçam a sua lógica de funcionamento.

A organização à qual se refere tem como princípio ético fundamental a desestabilização da noção patológica de “loucura”, enquanto representada como doença mental de origem orgânica, de cunho meramente individual que produz sujeitos inaptos ao convívio social com os demais, bem como visa a problematização dos vieses institucionais que viabilizam aparatos instrumentais de controle, como os

manicômios e demais estabelecimentos privados ou particulares que retêm, excluem e tutelam aqueles indivíduos, os quais, destituídos de sua singularidade existencial, são reduzidos a suas problemáticas diagnósticas e tidos como doentes mentais.

Portanto, a partir da missão exposta, é possível averiguar que esta organização é caracterizada por sua perspectiva política, e não comercial, sendo, dessa forma, uma organização sem fins lucrativos que atua no intuito de viabilizar uma alternativa àqueles sujeitos que buscam a autonomia e o protagonismo como agentes sociais. Assim como é uma organização a qual objetiva uma crítica severa às instituições da saúde, mais especificamente a instituição psiquiátrica.

Assim, é importante salientar, de maneira sucinta, os principais vieses teóricos-metodológicos que sustentam o movimento de edificação histórica da reforma psiquiátrica na qual esta organização é fundada. Desde Foucault (2008) e o seu empreendimento para evidenciar as formas de racionalidade que organizam as maneiras de dizer e de fazer, ou seja, desde a sua interpretação arqueológica de tudo o que contém pensamento em uma cultura, foi possível compreender os múltiplos aspectos que contribuem para o devir pragmático-discursivo do conceito de loucura.

Com efeito, foi possível, principalmente a partir do tratado histórico de Foucault (1978) acerca da loucura, compreender a doença mental como fruto de uma produção histórica, correspondente não somente a possíveis questões de ordem individual, mas também como produto de instâncias sociais e governamentais, as quais se beneficiaram, em seus propósitos de governamentalidade, da exploração simbólica e concreta de uma concepção rasa e prejudicial da doença mental e do louco (Foucault, 1978).

Dessa forma, cabe aqui evidenciar a progressão histórica do conceito de loucura, o qual desemboca no de doença mental, já que a consciência de sua construção evidencia sua não naturalidade e aponta para o reducionismo existencial ao qual aqueles que são diagnosticados como doentes mentais estão sujeitos.

A loucura pode ser considerada uma experiência social, uma vez que as perspectivas que lhe acompanham variam de acordo com o contexto sócio-político-econômico de cada período histórico. Ao longo desses intervalos diversos olhares foram lançados sobre a loucura, a qual habitou o imaginário popular ora de forma

assombrosa e mítica, ora, sob a perspectiva médica e filosófica, como produto das paixões e uma ameaça à razão, caminhando, portanto, pelo campo fantasmático social, científico e filosófico, para não exemplificar o campo artístico e sua singular perspectiva acerca da experiência da loucura e do louco como personagem (Foucault, 1978).

Na Grécia Antiga, a loucura ocupou o lugar do exótico e do divino, uma vez que aqueles que hoje seriam considerados loucos, na época, eram considerados mediadores entre os homens e os deuses. Assim, manifestavam profecias e falavam sobre coisas que ao homem medíocre eram inacessíveis, uma vez que esse não possuía capacidade para compreendê-las ou decifrá-las. Assumindo, assim, um espaço de poder e consideração.

Ao longo do período medieval, a loucura foi associada ao demoníaco, devendo ser submetida ao controle religioso e aos preceitos católicos em vigor, iniciando-se a segregação dos loucos. Desse modo, os assim considerados foram confinados em grandes asilos e/ou hospitais, anteriormente destinados aos leprosos e, posteriormente, a todos aqueles que manifestavam comportamentos indesejáveis.

Dando continuidade à segregação do que era tido como anormal, ao longo do renascimento, a marginalização dos loucos se deu pelo seu banimento dos muros das cidades europeias, condenando-os a vagar sem destino.

Já no século XVIII, Phillippe Pinel, referência na origem da psiquiatria, cuja proposta de tratamento para a loucura, aqui já compreendida como doença mental, pautava-se na criação de espaços específicos para os assim considerados. Propiciava-lhes experiências e tratamentos capazes de reeducá-los e prepará-los para uma reinserção social, visto que sua problemática derivaria de uma imoralidade imanente, conforme o regramento sócio-político. Aqui, tem-se um projeto de humanização das práticas médicas, porém tendo o médico como centro e a psiquiatria como principal técnica e instrumento de normalização dos desviantes ou doentes mentais.

Algo que posteriormente, devido aos avanços tecnológicos, deriva, mais uma vez, na ressignificação da loucura. Essa deixa de ser considerada uma doença de origem moral e passa a ser tida como doença de origem orgânica, uma patologia para além do caráter individual. Em síntese, apesar da movimentação da justificativa da

loucura (da moralidade para a patologia orgânica), esta, a partir do momento que configurou razão para a exclusão, não deixou de ocupar seu local de artifício para a objetualização do louco e sua marginalização. Considerada ou não culpa do sujeito, quando esta se manifesta na vida do indivíduo, esse perde seu valor e respaldo sociais.

Em suma, significa dizer que a loucura, assim como a doença mental, enquanto fenômenos/experiências, foram configuradas e reconfiguradas histórica e contextualmente. No entanto, à maneira como há algum tempo se entende a doença mental, essa serviu como respaldo ou aparato de governamentalidade para a legitimação e a exclusão perversa daquele indivíduo que é tido como improdutivo, sob a falácia de estarem recebendo um tratamento adequado. Evidencia, portanto, as relações de poder caras ao processo de exclusão.

Ivan Illich (1975), a partir de uma apreensão crítica acerca das instituições da cultura moderna, denuncia a perversidade da instituição médica no seu intuito de medicalização da vida. Essa, como as demais instituições, constitui formas de manutenção ou produção de relações sociais de uma sociedade instituinte. São instrumentalizadas via estabelecimentos ou dispositivos e visam, no contexto atual, viabilizar um nível ótimo de produção, servindo a uma lógica político-econômica capitalista (Illich, 1975). Ou seja, a instituição médica, via os discursos que a fundamentam e dos quais ela se apropria, atua como um dispositivo de controle que serve como aparato de governo, viabilizando-o via seus enunciados de medicalização.

Dessa forma, os enunciados de medicalização contribuem como argumento para a verificação de um sistema, neste caso o neoliberalismo, o qual retrata a sociedade como uma empresa, pautada no exercício da competitividade e do cálculo de custos e benefícios em cada ação (Illich, 1975). A população deve ser produtiva e a instituição médica deve garantir essa produção. Aqueles que não produzem de acordo com o estipulado devem ser normalizados e devem ter a ilusão de que a razão para sua incapacidade momentânea de produção é resultante de um agente externo, e não decorrente do próprio sistema no qual ele se insere (Illich, 1975).

A instituição psiquiátrica, como representante deste sistema, vem há algum tempo reproduzindo este módulo de subserviência institucional. Em parte devido a questões políticas, em parte a questões epistemológicas. A medicina mantém uma lógica epistemológica cara à mecânica clássica, ou seja, segue uma racionalidade que pressupõe o isolamento de componentes discretos e sua posterior reintegração nos mecanismos originais. O todo destes mecanismos resultaria da soma de suas partes e uma eventual falha neste sistema resultaria do desconhecimento de uma parte ou outra (Camargo Jr., 1997).

Como informa Camargo Jr. (1997), esta forma de produção de conhecimento pode ser resumida da seguinte maneira: visam à produção de discursos universais, propondo modelos de aplicação geral; detêm um caráter analítico para a produção de informação, ou seja, não consideram seu objeto de estudo como um todo complexo, multifacetado e em constante relação com o mundo, no qual é impossível afirmar com absoluta certeza uma causa única e definitiva para um determinado problema.

A medicina, portanto, mantém uma lógica analítico-mecanicista de investigação sobre seu objeto de estudo. Lógica positivista que deturpa o suposto humanismo da profissão médica, tornando-a nada mais que uma ciência do corpo, da doença e das lesões (Camargo Jr., 1997). Constitui, assim, em termos da medicina psiquiátrica, em sua forma mais usual de presentificação mecanicista e biologicista, um instrumento de redução da doença mental ao seu aspecto descritivo e, supostamente, biológico, contribuindo, portanto, para a exclusão do indivíduo diagnosticado (Faleiros, 2017).

Porém, esta prática há bastante tempo vem sendo problematizada por aqueles médicos psiquiatras e outros profissionais que discordam da maneira como a doença mental é retratada, problematizando o termo mesmo – doença mental –, a exclusão daqueles que são diagnosticados e os efeitos iatrogênicos que decorrem de sua objetualização (Faleiros, 2017).

Dessa forma, retorna-se a história da organização aqui descrita e demarca-se que é a partir desta problematização que ela é fundada, enquanto aparato de desinstitucionalização de toda e qualquer forma de opressão e exclusão que incide sobre os indivíduos tidos como “doentes mentais”.

Esta perspectiva de desinstitucionalização tem como fundamento a Reforma Psiquiátrica Italiana. Essa, a partir da investida de Roberto Basaglia, nos anos 70, empreende uma análise radical e crítica das instituições psiquiátricas, repercutindo em discussões consideráveis e frutíferas. Basaglia inaugurou, em Trieste, na Itália, a substituição do tratamento hospitalar e manicomial por uma rede territorial de atendimento da qual faziam parte serviços de atenção comunitários, emergências psiquiátricas em hospital geral, cooperativas de trabalho protegido, centros de convivência e moradias assistidas, entre outros. Desconstruindo a lógica até então solidificada, do aprisionamento e marginalização da loucura (Resende, 2015).

O início da Luta Antimanicomial encontra sua origem junto à proposta de Basaglia, que demonstrou ser possível a constituição de uma nova forma de organização da atenção que oferecesse e produzisse cuidados, ao mesmo tempo que permitisse formas alternativas de sociabilidade, essas pautadas na legitimação existencial do sujeito e o conseqüente fim da objetualização destes sujeitos enquanto “doentes mentais”. Este movimento alcançou ressonância nas mais variadas partes do mundo, influenciando o Brasil, no qual surgiram diversas discussões acerca da desinstitucionalização da “doença mental”, abordando a humanização do tratamento com enfoque, agora, à saúde mental, tendo como objetivo a promoção da reinserção social.

Conforme Devera e Rosa (2007), é num contexto de crise geral, sobretudo política, econômica e social, ao longo da ditadura militar, que se deu o surgimento das primeiras reações populares organizadas em nome da reformulação da atenção em saúde mental no Brasil. Desse modo, pode-se afirmar que a consolidação da luta antimanicomial se instala verdadeiramente no Brasil ao longo da segunda metade da década de 1970, uma vez que a luta pela reforma psiquiátrica passou a ganhar maior visibilidade ao estabelecer estreita vinculação com as questões políticas vivenciadas de modo explícito nesse contexto sócio-político, permeadas por pautas como a democratização e anistia a presos políticos, entre outras (Faleiros, 2017).

Ao mesmo tempo, o debate sobre a loucura e o louco, a violência institucional e a segregação a que ele está submetido, ultrapassam os muros do Hospital Psiquiátrico e das universidades e ganham domínio público, através de uma

série de denúncias realizadas pela imprensa. Diferentes denúncias foram registradas em relação à política privatizante da assistência psiquiátrica por parte da previdência social, quanto às condições (públicas e privadas) de atendimento psiquiátrico à população.

Nesse sentido, ao longo da década dos anos 1980, nota-se um avanço rumo ao novo modelo proposto pela luta antimanicomial, como a criação do primeiro ambulatório como alternativa às internações. Na década de 1990 o governo brasileiro participa dessa reforma, regulamentando os serviços de atendimento extra-hospitalares (Faleiros, 2017).

Esta rede extra-hospitalar se refere à rede de serviços hierarquizados e estratificados por níveis de complexidade (prevenção primária, secundária e terciária), oriunda da Psiquiatria Preventiva Comunitária, dentro das diretrizes das Ações Integradas de Saúde (AIS). Essa tem como objetivo principal a redução das internações psiquiátricas, desenvolvendo o atendimento extra-hospitalar e inter-setorial. Aqui, vê-se um desdobramento direto do movimento da reforma psiquiátrica que estava em ação no país.

Assim, enfatiza-se que a luta antimanicomial no Brasil é profundamente pautada no ideal de defesa dos direitos humanos e de resgate da cidadania na saúde mental. Portanto, a partir dos pressupostos éticos e do referencial da reforma psiquiátrica, pode-se caminhar rumo a abordagens e intervenções terapêuticas mais adequadas e cidadãs, como aquelas as quais a organização, aqui descrita, é representativa.

Desde sua fundação em 2001, esta organização pauta sua prática sob os princípios e dispositivos da desinstitucionalização. Esses, segundo Faleiros (2017, p. 34-35), constituem:

a) “A garantia do cuidado desinstitucionalizado e antimanicomial e a defesa de direitos das pessoas acometidas de intenso sofrimento psíquico.

b) A oferta de um espaço/lugar de saúde e de convivência, informal e aberto, e de criação de novas formas de conviver no mundo, centrado na livre expressão, autonomia e protagonismo.

c) A facilitação e o estímulo dos frequentadores a gozarem de liberdade para exprimirem seus sentimentos, desejos, necessidades e projetos, usarem a palavra, irem e virem, frequentarem a *organização* voluntariamente, escolherem as atividades que a *organização* deve oferecer e as frequentarem quando desejam.

d) A inclusão social e a plena cidadania das pessoas acometidas de transtorno mental

e) A divulgação e conscientização da sociedade a lei nº 975/95 (homologada em 12/12/95), aprovada pela Câmara legislativa do Distrito federal, conhecida como a lei da Reforma Psiquiátrica do DF (acima citada); a lei federal nº 10.216/2001, que dispõe sobre os direitos das pessoas acometidas de transtorno mental e redireciona o modelo assistencial de saúde mental, priorizando 4.350/2009, que pune o preconceito e a discriminação das pessoas acometidas por transtorno mental.

f) A luta por uma rede de serviços público de saúde mental no Distrito Federal, em consonância com as referidas leis federal e distritais.

g) O engajamento político na luta antimanicomial”.

Dessa forma, esta organização tem sua prática pautada sobre o dispositivo da convivência, ou seja, foca sua atenção no cuidado das pessoas que a frequentam e nos seus projetos existências, diferenciando sua prática como uma pautada no sujeito, e não na doença (Faleiros, 2017).

A organização funciona com um sistema de “portas abertas”, ou seja, “não burocrático, sem formalidades, sem limite de vagas, sem encaminhamentos, sem obrigatoriedade de formalizar vínculos ou critérios de admissibilidade” (Faleiros, 2017, p.34). Constitui, deste modo, uma alternativa totalmente diferenciada àquela burocrática e manicomial do hospital psiquiátrico clássico. Os indivíduos que ocupam o espaço se autodenominam frequentadores, representando a iniciativa de romper com uma lógica paciente-médico e também com o objetivo de manter, na medida do possível, uma relação horizontal entre os indivíduos que frequentam o espaço e os diversos profissionais que também o fazem. Estes frequentadores são, em sua maior parte, “adultos do sexo masculino, acometidos de transtornos mentais

graves e de longa duração, com histórico de grande número de internações e supermedicalizados, escolarizados e de classe média” (Faleiros, 2017, p. 35).

Como discutido, esta organização que, fruto da relação dialógica entre seus membros, opta por se definir como um “centro de convivência”, tem por objetivo ser o *inverso* da prática da psiquiatria biológica. Funciona em um ambiente despojado e doméstico no qual os frequentadores devem gozar da total liberdade para ir e vir, participando ou não das múltiplas atividades que ali são oferecidas. Denominadas de oficinas, estas atividades visam o desenvolver habilidades e capacitar, de uma maneira fluída e natural, os seus participantes para exercer as mais diversas atividades.

Neste coletivo, o exercício de poder decisório deve ser democraticamente pautado, participando das decisões todo o coletivo de frequentadores, profissionais e voluntários. Sendo que, inclusive a diretoria que é uma diretoria colegiada, ou seja, formada por três membros, os quais tradicionalmente são dois profissionais e um frequentador, é definida via uma assembleia geral ordinária que é convocada para eleger a diretoria. Essa é aberta e todos os frequentadores, estagiários, parceiros, e quem tiver interesse de participar e tiver simpatia pelo movimento pró-saúde mental no DF, onde o “centro de convivência” está localizado, são convidados e aceitos para participar.

Outra característica deste “centro de convivência” é, desde 2014, oportunizar a formação de profissionais de diferentes cursos e universidades sob o paradigma da desinstitucionalização e convivência humanizada, viabilizando uma formação antimanicomial de tratamento com o outro em sofrimento. Estes estagiários têm, além do descrito, a oportunidade de atuarem nas diversas oficinas ofertadas, como por exemplo um núcleo de comunicação comunitária em saúde mental, a qual teve seu início na semana da luta antimanicomial de 2008 e, desde então, propiciou diversas oficinas na área criativa de comunicação social.

A ONG funciona apenas nos horários que ocorrerão as atividades. Em geral, essas oficinas são facilitadas por um oficinairo. Atualmente as oficinas que ocorrem são: oficina de música, às segundas (de 14h30 às 17h); oficina de culinária às terças (de 9h30 às 12h); oficina de histórias, conto e atividade física às quartas (14h30 às

17h); oficina de saúde, meditação e automassagem às quintas (14h30 às 17h); oficina de intervenção urbana às sextas (9h30 às 12h) e, por fim, a oficina de tv em saúde mental às sextas (14h às 16h), que é uma iniciativa chave para a luta antimanicomial e já viabilizou a produção de uma série de curta-metragens de relativa visibilidade no contexto do movimento.

Logo, é importante salientar “a prática da chave na mão do coletivo como radicalização teórico-metodológica do paradigma da desinstitucionalização” (Faleiros, 2017, p. 32). Esta prática visa a ruptura “total” com o modelo manicomial e tem como objetivo garantir aos frequentadores:

1. Ter espaço e lugar, em vez de estar/ficar/permanecer;
2. Apropriar-se de um espaço onde possa exprimir e ampliar seu universo existencial;
3. Adesão e participação voluntárias, em vez de internação compulsória e permanência obrigatória até alta médica ou ‘alta administrativa por mau comportamento;
4. Livre acesso (ir e vir), em vez de permanecer prisioneiro; autonomia de abrir e fechar, entrar e sair;
5. Identidade de proprietários/atores/sujeitos/cidadãos, em vez de loucos/doentes/internos/perigosos/incapazes.

Em síntese, a posse da chave cria o espaço e é a via para que a desinstitucionalização efetivamente ocorra (Faleiros, 2017).

Enfim, esta breve contextualização objetivou situar a organização não governamental em saúde mental ou, como definida por seus frequentadores, “centro de convivência”, a qual nos propomos analisar, em seu devido contexto de formação histórico, epistemológico e político.

Encaminhamo-nos, pois, aos procedimentos que foram adotados para que seja realizada uma análise.

3 PROCEDIMENTOS

O Movimento Institucionalista é composto por uma grande variedade de escolas, dentre as quais as perspectivas teórico-metodológicas divergem significativamente. Ainda assim, é possível pontuar algumas tendências, ideias norteadoras que deflagram o compromisso libertário desta perspectiva, assim como a abordagem teórico-metodológica por nós adotada. Essas ideias são duas: autoanálise e autogestão. Sua concepção se encontra invariavelmente alinhada à produção do novo e da novidade como uma libertação processual da cooptação do saber e da potência por um outro que figura como agente transcendental e despótico. Mas, a nível compreensível e pedagógico, o que são estas ideias?

Muito embora pareçam à primeira vista, noções autoexplicativas, trata-se de conceitos complexos. Começemos, portanto, com definições breves de autoanálise e autogestão, as quais servirão para nortear a nossa discussão à medida que as tornamos mais complexas e abrangentes.

Com efeito, pode-se definir autoanálise como a produção e, principalmente, a reapropriação, por parte dos grupos, de um saber acerca de si mesmos: trata-se da tomada de consciência de seus desejos, necessidades, demandas, problemas, soluções e limites. Tal processo exige o reconhecimento de que estas demandas se encontrem comumente submetidas ou sujeitadas a entidades dominantes, isto é, que sejam legitimadas por artefatos científico-disciplinares que prescrevem critérios de verdade e eficiência caros às dinâmicas próprias de seus interesses (Guattari, 2015).

A autogestão, por outro lado, pode ser sucintamente descrita com processo de produção de dispositivos que sejam capazes de articular maneiras originais para a gestão da coletividade segundo critérios potencializadores (Guattari, 2015). Ou seja, a autogestão, inexoravelmente relacionada a autoanálise, consiste na criação original de meios concretos para se realizar o que foi idealizado à nível analítico. Tal movimento implica na recursividade entre os momentos, os quais, conjuntamente, definimos como instituintes e implicam necessariamente em algum nível de divisão de tarefas, organização do trabalho e da vida social daqueles que se propõem a realizar coletivamente uma mesma atividade.

Dessa forma, é importante pontuar que tal processo deve ser concebido a partir da diferenciação crítica entre poder e potência. Nesta perspectiva, o primeiro deve ser evitado e o segundo investido, visto que o poder correlaciona-se a estagnação e a potência, por sua vez, ao movimento. Contudo, para melhor compreendermos a razão desta distinção se fazem necessárias maiores explicações acerca do que esta perspectiva concebe como instituição, bem como o poder e a potência que lhes são imanentes à medida que se relacionam com o que denominamos autoanálise e autogestão.

Segundo Gregorio Baremlitt (2002), instituições são

Lógicas. São árvores de composições lógicas que, segundo a forma e o grau de formalização que adotem, podem ser leis, podem ser normas e, quando não estão enunciadas de maneira manifesta, podem ser hábitos ou regularidades de comportamentos. Alguns autores sustentam que leis, normas e costumes são objetificações de valores. As leis, em geral, estão escritas, as normas e os códigos também. Mas sociedades ágrafas também têm códigos, só que eles são transmitidos verbal ou praticamente, não figurando em nenhum documento (p.25).

As instituições designam, portanto, as modalidades de regulação das atividades humanas, caracterizam-nas e acerca dela se pronunciam. Quer dizer, as instituições valoram determinada atividade segundo critérios de prescrição e de proscricção. Uma vez que não são entidades físicas e especializadas, as instituições são, fundamentalmente, abstratas. Mas o que isso quer dizer?

Segundo Hur (2018), as instituições podem ser pensadas para além do lugar concreto onde se materializam, isto é, para além de suas organizações e estabelecimentos, seus artefatos, seus agentes e suas práticas, ainda que em suas aspirações à concretização, sejam delas absolutamente dependentes. Com efeito, pode-se conceber as instituições segundo graus de abstração e concretude. Nesta perspectiva pode-se conceber diferentes formas institucionais. Elas podem ser concebidas em seu caráter abstrato, ou virtual, ou em seu caráter atual, ou concreto. Sob este ponto de vista, as instituições descrevem dinâmicas sempre mutáveis em suas próprias relações de força e, com efeito, não totalizáveis, constituindo estruturas concretas mutáveis e variável, apesar de coesas e estáticas (Baremlitt, 2002).

A título de exemplo consideremos a instituição “Deus”. Na perspectiva de Análise Institucional aqui ensejada, a instituição “Deus” pode ser considerada uma instituição abstrata, ao passo que a igreja, ou a religião, poderiam ser consideradas instituições concretas. Nesta mesma lógica, a instituição-saúde pode ser considerada instituição abstrata, e o hospital, instituição concreta (Hur,2018). Tem-se, portanto, infinitas formas estruturais de se conceber materialmente a instituição Deus, ainda que não diretamente ou necessariamente concebíveis, visto que essas instituições tendem a ser planejadas e perder sua multiplicidade real à medida que tentam sustentar determinada dinâmica limitada entre seus elementos variáveis (Baremblytt, 2002). Muda-se a realização estrutural e atual da instituição desde que se supostamente preserve uma determinada dinâmica de forças ou de poder que descrevem esta instituição, e, dessa forma, podem ser descritas segundo um diagrama x ou y como forma abstrata da instituição (Massumi, 1996).

Assim, pode-se pensar as instituições abstratas como diagramas ou redes de relações de força, e as instituições concretas como dispositivos, quer dizer, como tudo aquilo que confere materialidade às instituições abstratas (Hur, 2018). Com efeito, as instituições abstratas seriam, à medida que são recursivamente modificadas por sua atualização, como que um repositório não estanque, e não igual a si mesmo, de todas as relações estruturais múltiplas e variadas entre as instituições concretas (Baremblytt, 2002).

Portanto, pode-se dizer que existe uma potencialidade institucional como aspecto virtual e uma atualização concreta da instituição enquanto dispositivo material ou articulador da dinâmica de forças prevista enquanto potencialidade. Dessa forma, pode-se dizer que o aspecto virtual de uma instituição é como um complexo problemático sempre mutável, o qual é criativamente solucionado à medida que se atualiza, algo que logicamente não o reproduz, visto que decorre de um processo de diferenciação (Lévy, 2017). Contudo, dada a sua atualização e materialização via os mais diversos instrumentais como organizações e estabelecimentos, assim como sua sustentação e reprodução via diversos agentes em seu dia-a-dia, pode-se afirmar que a instituição tende a se cristalizar e se reificar enquanto solução estanque (Hur, 2018).

Ao se cristalizar e se reificar a instituição é capturada nas malhas do poder que, vinculado aos interesses de um grupo dominante, as utiliza como forma de articulação de estratégias de governabilidade, exploração e manipulação da população. Com efeito, o estado é, em si, uma instituição ou conglomerado de instituições. Contudo, é uma instituição até certo ponto autopoiética (Barembliitt, 2002). Assim, via a ação de seus agentes disciplinares, exerce a função, segundo uma agenda própria, de reprodução e manutenção de relações de poder que privilegiam as classes, idiosincrasias e grupos dominantes. O faz via a captura e a estratificação das forças produtivas e das singularidades criativas da potência virtual das instituições, configurando-se, portanto, como o agente transcendental e despótico que sobrecodifica a realidade capturando as multiplicidades que compõem formas outras de articulação da diferença (Barembliitt, 2002).

Com efeito, a partir da compreensão de que sujeito e mundo não preexistem em si, mas são eles próprios efeitos de uma tessitura complexa de relações institucionais variáveis que os precedem enquanto entidades supostamente totais com valores transcendentais, pode-se entender como a produção de si envolve a produção do todo, tudo está conectado com tudo em um devir complexo de determinações recíprocas-, em que a estagnação, o idêntico e o mesmo são ilusões, e a regra é a produção de diferença advinda de processos de virtualização ou potencialização, algo cooptado pelo poder (Deleuze, 2018). Assim, pode-se melhor compreender o que havíamos dito acerca dos processos de autoanálise e autogestão como formas articuladoras de um devir autônomo que deve se pautar em potencialidade criativas, e não nas formas normativas e prescritivas do poder.

Dessa forma, processos de autoanálise podem ser considerados processos de problematização que virtualizam as soluções atuais. Estas soluções compreendidas como apenas um caso particular de uma problemática infinitamente mais complexa e ampla podem se atualizar de maneiras inevitavelmente diversas (Deleuze, 2018). Tal processo é a qualidade inerente do movimento de autogestão e denuncia como a virtualização e a atualização são processo co-dependentes e recursivos, porém que podem se estagnar segundo interesses diversos, marcando a despotencialização dos coletivos e sua constituição como grupo assujeitado em oposição a um grupo sujeito (Deleuze & Guattari, 2017).

Com efeito, define-se grupo sujeitado como um grupo alienado. Isto é, o grupo sujeitado é aquele que, em um outro, intenta situar-se fora de si. Assim, o grupo sujeitado é aquele que acriticamente assume a semântica e a práxis do outro como se fosse a sua, desresponsabilizando-se, ainda que de forma não consciente, no processo (Guattari, 2015).

Já o grupo sujeito é aquele capaz de gerar movimentos instituintes. Quer dizer, um grupo sujeito é aquele que está em um constante processo de subjetivação via leis, hábitos e semióticas que sejam capazes de instaurá-lo em oposição às significações dominantes. Grupo sujeito é aquele que está em um devir instituinte de si mesmo via processos de autoanálise e autogestão (Guattari, 2015).

Dessa forma, pautando-se nesta breve exposição teórico-conceitual, diferencia-se nossa perspectiva metodológica das demais que presumem que o processo de conhecer requer a existência de dois pólos, sujeito e objeto, em uma relação na qual o sujeito-pesquisador opera uma ação sobre uma dada realidade, ou objeto. Para além da dualidade sujeito-objeto ou analista-instituição, a perspectiva esquizoanalítica enseja a produção de inteligibilidade acerca da *trama* que se produz na aproximação entre estes pólos (Deleuze & Guattari, 2017). O que acontece no encontro entre pesquisador e objeto constitui-se como princípio de uma análise que se preocupa com a articulação em rede de determinação recíproca entre pessoas, coisas, instituições, relações de poder etc.

Com efeito, as principais estratégias de inserção na realidade organizacional escolhidas pelo grupo foram observação participante, entrevistas semi-estruturadas e análise documental, processos que se realizaram simultaneamente ao de análise e construção da informação, o que nos resgata a noção de co-emergência entre criar, agir e conhecer em Varela (1996).

Como já ressaltado, a opção por essa organização veio a partir do desejo do grupo em contribuir para o fortalecimento da instituição que não teria condições de arcar com os custos desse tipo de trabalho e que não teria acesso a ele de outra forma. Assim, a fase exploratória se deu antes mesmo da constituição deste como campo - o grupo já havia entrado em contato com a instituição em outros momentos

da formação, sendo que alguns membros já haviam desenvolvido atividades de extensão e haviam estabelecido vínculos com a instituição e seus frequentadores.

Para a realização deste trabalho o grupo buscou, inicialmente, informações a respeito da instituição, tanto na literatura quanto em páginas online da ONG e redes sociais. Após o levantamento dessas informações e o contato com um dos representantes da instituição para a autorização da realização do trabalho, foi feita uma entrevista semiestruturada com a idealizadora do centro de convivência, na qual foram abordadas questões como o surgimento da ONG, sua estrutura organizacional, seus ideais políticos, suas demandas principais e seus planos futuros.

O grupo também foi convidado a ir em uma assembléia da instituição, a qual foram discutidas algumas dificuldades e planos de ação para o futuro da organização. Esta assembléia foi fundamental para demarcar a escolha da metodologia – Análise Institucional – e a realizar o plano de ação com a proposta da intervenção, pois, como nela, a própria instituição estava discutindo e demarcando propostas futuras e formas de melhorar a sua gestão visando processos de autonomização de seu devir institucional.

Com o intuito de conhecer não apenas os ideais da instituição, bem como o ambiente e as pessoas que a compõem, o grupo se aproximou da ONG por meio da observação participante. Os fatores que levaram a escolha para esse formato de inserção foram que o grupo entende que essa forma é pouco invasiva e mais “orgânica”, haja vista que rompe com a visão de "experts" que estudam um objeto e além disso, corrobora com a pressuposição do pesquisador como partícipe ativo do processo de análise e construção do conhecimento, como subjetivamente implicado.

Outra questão que deve ser destacada é que, apesar do espaço ser frequentado por diversas pessoas, é recorrente que a quantidade dessas, em um determinado horário, seja reduzida. Tendo isso em vista, o grupo se articulou para ir em turnos de duplas e trios e assim não causar estranhamento ou dificuldade na obtenção de impressões reais do que acontece no cotidiano. Essa decisão também foi vantajosa para a obtenção de mais informações em diferentes momentos.

4 ANÁLISE DE CAMPO

A inserção em campo foi oportuna para conhecer o espaço físico e as pessoas que convivem nesse espaço. É perceptível como o centro se organiza de modo que lembra uma casa aconchegante e receptiva. A estrutura é simples, uma ampla sala no qual os espaços não são divididos por paredes, com a presença de itens que se referem à uma sala de estar, uma cozinha americana e uma grande mesa no centro da sala, onde são feitas as refeições e oficinas. Por ser um local onde são realizadas diferentes oficinas diariamente, são disponibilizados diversos materiais para fazer artesanato, recursos audiovisuais, eletrodomésticos, entre outros.

O espaço pode ser circulado por todos, não havendo limitação por questões hierárquicas ou normas que impedem os frequentadores de exercer sua autonomia. Portanto, qualquer um pode fazer uso do espaço e dos materiais, tendo liberdade e garantia do seu papel como sujeito na composição daquele espaço social. A princípio, percebe-se que osicineiros e estagiários demonstram estar dispostos a trabalhar no local e participar das oficinas propostas junto às pessoas que utilizam dos serviços da ONG.

No presente estudo, a relação dos profissionais com a instituição foi analisada a partir do aporte teórico da análise organizacional em sua tendência comportamental (Siqueira & Gomide Jr, 2014). Foi possível perceber que grande parte atua na organização desde a sua criação e a partir da literatura de Psicologia Organizacional e do Trabalho entende-se que uma das razões dessa permanência e baixa rotatividade é a afinidade desses profissionais pelo Movimento Pró-Saúde Mental, ou seja, um comprometimento de caráter ideológico, de forma que a relação entre os profissionais e a instituição é atravessada por valores e crenças políticas.

Desta forma, é possível associar esse tipo de comprometimento com o que Siqueira e Gomide Jr (2014, p.318) denominam “*comprometimento organizacional afetivo*“, ou seja, uma ligação psicológica de natureza afetiva com a organização, cujos valores institucionais estão em íntima relação com os dos sujeitos. Nessa categoria de comprometimento organizacional, os profissionais encontram-se em uma relação de identificação com os objetivos e metas da organização, e além de

implicarem-se subjetivamente com as agendas da instituição, têm uma alta motivação para realização de seus papéis (Siqueira & Gomide Jr, 2014).

O vínculo afetivo com a organização gera efeitos positivos no ambiente de trabalho, como o alto desempenho e produtividade elevada do trabalho, haja vista a grande quantidade de oficinas e múltiplas atividades que acontecem na organização. O caráter voluntário dos serviços prestados pelos profissionais demonstra que não há o comprometimento calculativo, pois não há uma permuta econômica com a empresa, e por outro lado não existe o vínculo normativo dos profissionais com a organização.

Portanto, o caráter motivacional existente como um “processo psicológico básico como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas” (Salanova, Hontangas & Peiró, 1996, p. 216 *apud* Gondim & Silva, 2014, p.174).

De acordo com as falas dos profissionais da organização, esse vínculo afetivo e o caráter motivacional presentes nos profissionais que atuam na organização tem início desde o processo de seleção. A pessoa entra na ONG como estagiário ou extensionista e se identifica com a missão, visão e valores da instituição. O ambiente organizacional gera um vínculo no indivíduo que continua a trabalhar na organização após o período contratado se encerrar ou até o momento em que consegue um trabalho remunerado em outro lugar, como é demonstrado pela fala de um dos profissionais entrevistados:

“Não há processo seletivo, entram por afinidades, normalmente depois dos estágios... quem se identifica, pede para ficar conosco. Além das afinidades com o tipo de trabalho, precisa ter tempo, porque é um trabalho voluntário; por essa razão a rotatividade as vezes é grande. Muitas pessoas encontram emprego e deixam de ser “oficineiros”.

Nota-se também na fala dos entrevistados e nas observações, que nos últimos três anos surgiram um anseio, bem como uma mobilidade a partir da organização na busca por mudanças referentes ao contexto laboral. As mudanças teriam como intuito reformular e trazer uma outra forma de organização para a ONG.

Essas demandas trazidas pela própria organização, não necessariamente de forma explícita, foram utilizadas como pontos de partida para os analisadores. Um dos analisadores foi concebido em um momento no qual foi requisitado uma liderança da organização para responder pela instituição e não se soube quem poderia responder.

O ponto crucial deste episódio se resume pela questão filosófica e política da organização ser um centro de convivência onde todos que ali estão podem debater e se pronunciar perante qualquer circunstância e ocasião. Portanto quem pode responder por ela? Todos? E quando a questão perpassa por aspectos jurídicos?

Outro ponto observado refere-se à um dos lemas da ONG: “Portas abertas à loucura”. Há alguns anos atrás todos os frequentadores possuíam as chaves do local, essencialmente pelo fato do local ser como uma casa para todos, local de convívio e acolhimento. Contudo, atualmente as chaves não ficam mais com todo os integrantes, devido ao risco de alguém entrar em crise ou passar mal e não haver uma pessoa disponível para socorrê-los. Essa medida foi tomada como forma de preventiva, que busca o bem-estar de todos, no entanto foi uma questão muito indagada pelo centro se isso condiz com as questões de horizontalidade e o lema referido acima.

Afim de pensar sobre esses pontos, deve-se entender o conceito de cultura organizacional. A Cultura Organizacional pode ser compreendida como sendo um conjunto de leis e normas compartilhadas pelos integrantes de uma determinada organização (Newstrom, 2008).

Como já citado, a cultura organizacional da ONG está pautada no princípio da luta antimanicomial e no auxílio do empoderamento dos indivíduos que ali convivem. Esse pensamento é compartilhado pelos conviventes do local, haja vista os objetivos, citados anteriormente, que o centro busca ter.

Neste ambiente da ONG eles possuem um espaço digno para conviver, e serem autores de seus próprios costumes, leis e valores. Um ponto que evidencia essa autoria de leis e valores, é que no ambiente deste centro de convivência todos são tidos como produtores de sua própria existência e capazes de promover auxílio e produção no meio em que estão inseridos.

Por fim, outro ponto que o centro de convivência se propôs a pensar foi em relação ao maior número de profissionais do que de usuários. Essa questão foi apontada em um dos primeiros encontros do grupo na instituição, quando o grupo foi convidado à Assembléia, como é retratado na seguinte fala:

“É importante que as pessoas deixem de frequentar o espaço, porque essa é a ideia, que passem um tempo enquanto estão precisando de ajuda e depois quando se sentirem melhor se distanciem mesmo, mas ainda existem muitas outras pessoas precisando de ajuda, e é necessário trazê-los para nossas oficinas, é preciso repensar, pra ver o que pode ser feito”, “estamos criando mecanismos de divulgação para fazer a comunidade saber da existência deste espaço.”

Tal intenção de mudanças está ocorrendo devido essa percepção de esvaziamento. Isso foi evidenciado pelas visitas realizadas, nas quais foi possível constatar esse esvaziamento nas oficinas. Em algumas atividades estavam presentes somente os dois oficineiros e um frequentador, que segundo um relato, até pouco tempo não era assim, havia uma média de sete a dez pessoas participando das oficinas:

“Antes algumas oficinas tinham até 10 frequentadores... a cozinha por exemplo ficava lotada de curiosos na hora de criar um prato de culinária... acho que é preciso divulgar mais o local e o nosso trabalho.”

Entende-se que o espaço deve ser de convivência e a ONG tem um público-alvo para frequentar, haja vista que por trás de todo movimento e luta é pela ocupação dessas pessoas na sociedade, mas o porque este espaço que é dirigido à elas não está sendo ocupado?

Na Assembléia que o grupo foi convidado a observar, foi percebido um sentimento de zelo pelo espaço por parte dos frequentadores. Esse sentimento foi percebido pela seguinte fala: *“precisamos dar visibilidade a nossa casa... aqui é um espaço de todos”*. Nota-se um sentimento de pertencimento do espaço como *“a nossa casa”*, o que denota a identificação dos presentes pelo movimento.

Além disso, os próprios profissionais demonstram acreditar na causa do movimento, e percebem mudanças referentes à qualidade de vida dos usuários, que a maior parte chega com histórico clínico de muitas internações e visivelmente em estado de sofrimento: “

“Não temos um discurso médico, temos um espaço de convivência livre! Não há um tratamento psicológico, tem sim, muito trabalho. Não cuidamos aqui de doença, cuidamos de pessoas que já tiveram mais de 28 internações, sofrimentos diversos, pessoas tratadas como incuráveis, que hoje encontraram na ONG um espaço, sabe, aqui essas pessoas têm voz, não são vistas como loucas, não são doentes mentais, são pessoas em busca de ser o que não as deixam ser pessoas”.

A organização funciona com um sistema “portas abertas”, ou seja, “não burocrático, sem formalidades, acreditando-se que a inserção se dá em todos os processos realizados naquele espaço que chamam de centro de convivência, inclusive nas assembleias da ONG:

“Nosso princípio é do coletivo, as nossas decisões, a gente toma coletivamente. Os frequentadores podem opinar. Como falar de inclusão social deixando nossas portas fechadas?”

Na entrevista semiestruturada, a diretora fundadora da ONG falou da história, que enfaticamente demonstra orgulho pelos 16 anos de movimento em prol da saúde mental no DF:

“Tudo nasceu de um sonho, de fazer um movimento desinstitucionalizado. A partir do modelo do Basaglia na Itália. Na ocasião eu tinha um dinheiro e decidi comprar uma sala para ceder para a instituição... Estávamos em busca de um lugar para a loucura.”

E enfatizou a necessidade de mudanças na ONG,

“Nossa ONG é uma adolescente, tem 16 anos, quer andar, quer crescer... Há alguns anos eu fui procurada por uma pessoa recém-chegada da Itália, formada no Instituto Basaglia, que estava procurando alguém que trabalhasse em saúde mental. E essa moça desde então tem nos ajudado muito estruturar a instituição. Nós ainda trabalhamos muito com o improvisado, e é tudo muito precário no ponto de vista administrativo e financeiro, nós que vamos injetando o dinheiro que precisa para pagar as contas... percebemos que é preciso mudar algumas coisas.”

Não condiz com a proposta deste trabalho lançar respostas a todas essas perguntas. Todos os questionamentos realizados devem servir de partida para a autoanálise. Como explica Baremlitt (2002), a autoanálise deve ser realizada pela comunidade como forma de tomada de autonomia da sua própria experiência e para que possam entender esses pontos e isso é condizente com o atual contexto que a ONG está passando, haja vista a fala da fundadora.

Por fim, deve-se refletir: uma liderança para responder por questões burocráticas, bem como um controle do acesso dos frequentadores e o maior número de profissionais contrapõem os ideais e filosofia de luta antimanicomial da instituição?

Pode ser necessário ter uma frente que represente a instituição no que diz respeito a futuros patrocínios, ou parcerias, pois ter alguém que responda juridicamente ou por questões burocráticas pelo local não necessariamente fere a ideologia da instituição. Ressalta-se que isso, deve ser discutido entre todos os integrantes e todos podem exercer a sua autonomia e cidadania referente à essas questões, sem que tenham sua liberdade podada, no entanto, ter uma pessoa chave para representar essas ideias pode ser oportuno e necessário.

Esse trabalho irá propor, portanto, um plano de ação para a empresa, com intuito que auxilie o exercício da autoanálise e autogestão por meio de um dispositivo de intervenção, que será descrito abaixo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reunir-se em favor da desinstitucionalização do cuidado é o caminho encontrado pelo Centro de Convivência para a construção de um objetivo à longo prazo da instituição: ser um ponto desinstitucionalizado de articulação da Rede de Atenção Psicossocial; ou seja, agregar os diversos dispositivos de cuidado (inclusive os estatais) em um espaço não-governamental, e também não dirigido pela instituição médica, mas pelos próprios usuários.

A ruptura para com a realidade socialmente compartilhada (ou instituída) presume que a psicose assuma um status de paradigma como ponto de partida para pensar noções de mundo e de pessoa. A opção por uma visão de mundo em que a ordem das coisas não é pensada em termos dicotomizados como normal e patológico, em que a loucura é vista não como uma forma de existência “divergente”, subjaz ambos: o modo de inserção por nós escolhido e a filosofia da instituição.

O aporte metodológico da Análise Institucional, apoiada na proposta teórico-metodológica anti-clínica (ou transclínica) de Deleuze e Guattari nos permite pensar

a realidade das produções subjetivas humanas através de um prisma *esquizo*, na contramão das correntes epistemológicas tradicionais apoiadas em cisões “neuróticas” de mundo. Nesse modo de inserção na realidade organizacional, às realidades delirantes foi atribuído sentido particularmente relevante à análise, um valor que faça jus à especificidade da realidade subjetiva do grupo social em questão, onde esta é interpretada não como apenas um *outlier*, mas como expressão do transbordamento do sofrimento intrínseco à vida em sua relação com o espaço social.

Em nossa análise, foi observado central na configuração da instituição sua capacidade em ser um espaço em que a diferença não é somente respeitada, mas abraçada. Não é preconizada uma ética de exclusão dos discordantes e problemáticos, mas é valorizada a expressão autêntica do sujeito, que em suas múltiplas potencialidades pode manifestar-se inclusive, de formas conflitantes e perturbadoras. Existe espaço de discussão e acolhimento das mais diversas demandas em um plano horizontalizado, no qual a organização e a instituição de regras são pensadas “de baixo pra cima”, de forma não autoritária, e não arbitrária, em um movimento reflexivo *a posteriori*, ou seja, construído artesanalmente diante das demandas que emergem na percepção dos participantes.

Foi observado como o conflito tem espaço para se manifestar e é valorizado como sinal de emancipação e cidadania: quando os sujeitos sentem-se livres para expressar sua indignação, cria-se um espaço em que a ruptura para com a instituição não se faz necessária. Mesmo em momentos de conflito com o espaço, os frequentadores não vão embora: sentem-se acolhidos e continuam frequentando, mesmo em crise. Ser parte da instituição não significa filiação a uma seita, ou que o coletivo pense de forma uniformizada, em perfeito unísono.

O centro é um espaço para aqueles de pensamento marginal que buscam a desinstitucionalização e representa, a nosso ver, uma *frente de construção em comum*: onde a unidade não é sinônimo de homogeneidade ou conformidade, mas de ebulição. Podem haver expressões concorrentes e contraditórias, e são todas elas respeitadas em sua legitimidade.

No contexto da saúde mental brasileira, o presente Centro de Convivência representa um ponto de encontro e de produção de contra-dispositivos às iatrogêneses clínica e social, uma experiência autenticamente brasileira, que por mais que guarde suas raízes na reforma psiquiátrica italiana, expressa-se de forma *territorializada*, ou seja, atenta e integrada à realidade concreta da cidade. É importante ressaltar que um espaço de tais características é desconhecido no contexto da América Latina, sendo esta uma experiência única de desinstitucionalização

Assim, pode-se afirmar que os objetivos aos quais este trabalho se propôs a cumprir foram atingidos, uma vez que a proposta de intervenção aqui delineada pode ser considerada alinhada aos princípios da instituição, pois, do princípio ao fim, a intervenção opera a partir da horizontalização das relações, da ideia de não-linearidade entre as experiências e da legitimação dos diversos locais de fala entre os profissionais, estagiários e extensionistas implicados nas relações de cuidado.

REFERÊNCIAS

- Baremlitt, G. F. (2002) *Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática*. Belo Horizonte: Instituto Félix Guattari.
- Belotti, M. (2012). Apoio matricial: cartografando seus efeitos na rede de cuidados e no processo de desinstitucionalização da loucura. *Polis e Psique, Vol.2, Número Temático*.
- Camargo Jr., K.R. (2005). A biomedicina. *Physis, Rio de Janeiro, v. 15, supl. p. 177-201*.
- Devera, D. & Rosa, A.C. (2007). Marcos históricos da reforma psiquiátrica brasileira: Transformações na legislação, na ideologia e na práxis. *Revista de Psicologia da UNESP, 6(1)*.
- Deleuze, G. (2018). *Diferença e repetição*. São Paulo: Planeta Terra
- Deleuze, G. & Guattari, F. (2017e) *O antiédipo*. São Paulo: Editora 34
- Foucault, M. (1978). *História da Loucura na Idade Clássica*. São Paulo: Perspectiva.
- Foucault, M. (2008). *A arqueologia dos saberes*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

Guattari, F. (2015). *Psicanálise e transversalidade: ensaios de análise institucional*. São Paulo: Editora Ideias & Letras

Hur, D. U. (2018) *Psicologia, política e esquizoanálise*. Campinas: Grupo Átomo e Alínea.

Illich, I. (1975). *Expropriação da Saúde: nêmesis da medicina*. Rio De Janeiro: Nova Fronteira.

Lévy, P. (2017). *O que é o virtual?* São Paulo: editora 34

Lancetti, A, (2008). *Clínica Peripatética*. São Paulo: Hucitec,

Newstrom, J. W. (2008). *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*. AMGH Editora.

Paulon, S.M. (2005). A análise da implicação como ferramenta na pesquisa-intervenção. In *..Psicologia e sociedade*, 17(03), pp 18-25, set – dez.

Resende, T. I. M. (2015). *Eis-me aqui: a convivência como dispositivo de cuidado no campo da saúde mental*. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica e Cultura). Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica e Cultura, 2015. (Capítulo 1: 29-53).

Siqueira, M. M. M. (Org.). (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.

Sousa, P.S.M. *A inserção da psicanálise na saúde mental da reforma psiquiátrica brasileira: possibilidades e desafios*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília. 2010.

Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Org.). (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.

“UMA SINFONIA DIFERENTE”: ANÁLISE DE CAMPO E PLANO DE AÇÃO EM UM CENTRO DE REFERÊNCIA EM AUTISMO

Bárbara Barbosa
Clara Lima Rodrigues
Cristiane Vieira
Gustavo Cardoso
Juliana A. D. F. Bucher
Lara C. R. R. C. Campello
Ludimila R. Tanabe
Patrícia Coelho
Leonardo Mello
João G. Modesto

1 APRESENTAÇÃO

Este relatório é parte das atividades das disciplinas Psicologia Organizacional II e Psicologia Social II do Centro Universitário de Brasília, e tem como objetivo realizar um levantamento de necessidades para propor um plano de ação na instituição selecionada. Para o planejamento adequado das necessidades e assim elaborar um plano de ação da instituição, é necessário o entendimento de sua estrutura, sua distribuição de poder, sua missão, visão, valores e necessidades; informações descritas a seguir.

O Instituto, Centro de Referência em Autismo, é o responsável legal do projeto “Uma Sinfonia Diferente”, o qual tem por objetivo promover um espaço terapêutico e artístico que apoie o desenvolvimento das potencialidades das pessoas com autismo. O projeto contempla uma equipe transdisciplinar, composta por psicólogos, terapeutas ocupacionais e musicoterapeutas. Todos esses profissionais realizam atendimentos individuais e o musicoterapeuta juntamente com o psicólogo e voluntários compõe atendimentos coletivos. O musicoterapeuta é responsável por

definir e coordenar o andamento das sessões coletivas por ser habilitado para utilizar a música no alcance dos objetivos terapêuticos.

O projeto teve início em março de 2015 em Brasília-DF com uma reunião dos pais interessados em participar da proposta. Primeiramente foi realizada uma triagem e divisão dos grupos, contabilizando seis meses de ensaios em pequenos grupos no consultório e dois meses de ensaios gerais com as 20 pessoas com autismo, participantes do processo. Após esse período, a primeira apresentação ocorreu e foi um sucesso com todos os atores envolvidos. No ano seguinte ao nascimento do projeto foram feitas algumas modificações após o musical “O meu olhar”, com uma metodologia mais estruturada, visando melhorias no que diz respeito a quantidade de pessoas autistas, adotando um número menor para que a qualidade da metodologia fosse alcançada.

2 CONTEXTO

O Instituto nasceu em março de 2015, em Brasília (DF) como uma iniciativa de uma musicoterapeuta quando ela percebeu, durante a prática clínica, o potencial que a música tem para desenvolver a linguagem e a socialização das pessoas diagnosticadas com TEA - Transtorno do Espectro Autista. É uma organização que nasce se caracterizando como um projeto musical que possui a missão de conscientizar a comunidade sobre a importância e a capacidade de crianças com transtorno do espectro autista. A organização presta serviços de atendimentos individuais e em grupo a crianças e adultos com espectro autista. A equipe responsável pelo serviço é composta por psicólogos, terapeutas ocupacionais e musicoterapeutas. Além disso, no final do ano a ONG realiza uma apresentação musical com as pessoas do espectro autista.

A ONG ainda não tem sua missão e valores bem definidos, porém ao observá-la reconhecemos que a missão da organização é promover um espaço terapêutico e artístico que apoie o desenvolvimento das potencialidades das pessoas com autismo e um ambiente favorável para a conscientização da comunidade sobre características e potenciais das pessoas com autismo; contando com os seguintes valores: inclusão social, autonomia, empoderamento e respaldo científico. A visão

da ONG é a de ser o centro de referência no cuidado, pesquisa e tratamento do autismo no Brasil até 2020.

A empresa é administrada pela coordenadora geral, secretário/a, tesoureira e grupo de empresários que se encarregam de conselhos administrativos. A coordenadora geral é responsável por entrar em contato com os possíveis investidores, bem como gerenciar as atividades internas da empresa. Além de realizar funções administrativas a coordenadora também atua como musicoterapeuta.

Os atendimentos individuais são realizados por uma equipe multiprofissional composta por duas musicoterapeutas, duas psicólogas, um terapeuta ocupacional juntamente com um coordenador voluntário e voluntários os quais são responsáveis por coordenar o grupo. Todos os profissionais que atuam nos grupos individuais têm de garantir que o desenvolvimento de habilidades sociais e linguísticas estejam ocorrendo ao longo dos ensaios, bem como de supervisionar o trabalho dos voluntários. Os voluntários têm a atribuição de acompanhar uma criança específica ajudando a estimular sua socialização e linguagem.

A equipe interdisciplinar é composta por duas psicólogas, uma terapeuta ocupacional e duas musicoterapeutas que possuem o papel de coordenar e identificar os principais objetivos terapêuticos de cada grupo, supervisionando e coordenando os co-terapeutas e fazendo adaptações necessárias para que os participantes desenvolvam seus potenciais e estimulem a linguagem/comunicação e socialização. Além disso, atualmente a organização conta com 50 co-terapeutas, 5 pessoas na equipe de produção e 4 pessoas na equipe terapêutica interdisciplinar. A equipe de produção de mídias sociais e a equipe administrativa e financeira.

Definição de Missão, Visão, Valores e definição dos cargos de forma efetiva faz parte do escopo deste trabalho. As ferramentas metodológicas que compõe a parte prática realizada pelo grupo serão descritas a seguir, bem como as conclusões obtidas a partir da proposta construída e entregue à chefia da ONG.

3 PROCEDIMENTOS

A realização deste trabalho se deu em três fases, arbitrariamente denominadas de fase inicial, intermediária e final. Apresenta-se a seguir as tarefas integrantes de

cada fase, tarefas estas que não foram necessariamente restritas ou exauridas na mesma fase em que tem início.

A fase inicial do trabalho consistiu fundamentalmente na tomada de decisões a respeito de tópicos importantes sobre a formação da equipe que comporia o grupo, a escolha de organizações interessantes e, finalmente, o contato com estas organizações e decisão final por uma delas. A formação da equipe se deu no início do segundo semestre letivo e concluiu-se a inclusão de integrantes na fase intermediária do trabalho, tendo se prolongado devido ao crescimento da turma após o início das orientações com os professores. A escolha das organizações a serem abordadas, por sua vez, foi feita por interesse e afinidade de cada participante. Foram sugeridas empresas de varejo, restaurantes e Organizações Não-Governamentais (ONGs). Após o contato estabelecido com as empresas, decidiu-se pela ONG Uma Sinfonia Diferente devido à abertura desta organização para o trabalho oferecido.

A fase intermediária do trabalho é composta pelas visitas à organização, aplicação de técnicas e análise de dados, e teve início a partir do aval da organização para a realização deste trabalho. A princípio, as integrantes se dividiram em duplas que gradualmente realizaram quatro visitas à organização, onde foram realizadas o reconhecimento inicial e observações, observações participantes, análises documentais e entrevistas semiestruturadas. Esta divisão em dupla se deu obrigatoriamente após a segunda visita.

A dupla inicial foi composta por um integrante que já havia tido contato com a organização como voluntário, de forma que a abertura ao diálogo foi por esta razão facilitada. A dupla participou da terapia com as crianças autistas que teve duração de uma hora, e posteriormente conversou com a coordenadora e fundadora do projeto sobre o histórico da empresa, as principais demandas da ONG e as dificuldades encontradas.

A segunda visita ocorreu dia quatro de Setembro e excepcionalmente foi feita com quatro participantes, quando observou-se que o espaço físico de atendimento era pequeno demais para comportar todos os integrantes da equipe da ONG e a equipe deste trabalho. Nesta visita foi possível obter informações importantes

através da observação e da entrevista semi-estruturada realizada com a diretora, a qual por sua vez nos enviou o documento contendo informações importantes sobre a ONG. Este chamado “Manual da Sinfonia” foi utilizado para análise documental, bem como o site da organização.

Na terceira visita foi realizada a observação participante e entrevista semiestruturada durante a sessão de ensaio e musicoterapia com as crianças de forma que a dupla presente participou das dinâmicas analisando as questões do contexto como o comportamento dos voluntários presentes. Após o término da sessão foi realizada uma roda de conversa com o coordenador, com a diretora e os quatro voluntários presentes. Tendo esta sido considerada insuficiente, uma das integrantes ofereceu carona à dois voluntários e, durante conversa informal mais dados foram obtidos.

Na quarta visita realizada a dupla teve uma surpresa: o horário combinado com a diretora para que se iniciasse a sessão era, na verdade, o fim desta. Apesar de a dupla não ter observado uma sessão terapêutica, o grupo de trabalho pôde inferir outros dados a respeito da organização da ONG deste acontecimento.

Por demanda da organização e para aprofundar o vínculo entre esta e nossa equipe, produzimos um organograma em que foi apresentado à turma de Psicologia Organizacional II e Psicologia Social II a composição de funcionários da ONG. A última etapa desta fase consistiu na análise de dados, o que configura formalmente o corpo deste trabalho escrito. A análise de dados feita em grupo gerou como resultado a decisão a respeito do plano de ação a ser oferecido à empresa para sanar os problemas e questões encontradas ao longo das visitas ao campo.

A fase final deste trabalho consistiu na apresentação final à turma do plano de ação decidido pelo grupo e do feedback da empresa a respeito da sugestão de intervenção.

4 ANÁLISE DE CAMPO

A partir das entrevistas com a coordenadora e com alguns voluntários do instituto, foi possível constatar um modelo de liderança centralizador, que não delega muito e que tem todas as tomadas de decisões centralizadas em sua pessoa.

Neste sentido, percebe-se uma sobrecarga na coordenadora, pois a mesma se queixa que todas as decisões ficam a seu cargo. Por outro lado, uma queixa recorrente é de que os voluntários não sabem o que deve ser feito, não é claro para os mesmos quais papéis devem desempenhar na ONG. Percebe-se, assim, uma discrepância em relação a coordenadora possuir dificuldades de delegar, mas ao mesmo tempo sentir-se sobrecarregada por todas as funções que acaba sobrando para realizar. Diante deste fato, nota-se uma organização com elevada distância de poder, em que há uma liderança hierárquica e todas as decisões são verticais.

De acordo com a literatura atinente ao tema, uma cultura organizacional forte diferencia-se de uma cultura fraca, quando há uma concordância em relação às opiniões dos funcionários sobre a missão e os valores da organização, os quais são atendidos e compartilhados de maneira ampla. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), quanto maior for o comprometimento das pessoas com os valores da empresa, mais forte será a cultura e sua influência sobre o comportamento da equipe. Ao relacionar com o Instituto Steinkopf, o que se percebe é uma cultura fraca, justamente pelo fato dos funcionários não saberem exatamente, em termos preciso, o que se espera deles. Isso ocorre em função dos valores da organização não estarem claros e bem definidos, interferindo assim, em seus comportamentos.

Face ao que foi exposto acima, constata-se uma falta de clareza entre a coordenadora e os voluntários, no que diz respeito a função deles ali dentro e como é esperado que eles se comportem para o desenvolvimento das tarefas. Além disso, foi possível observar nas entrevistas realizadas com alguns voluntários que o clima organizacional no Instituto não está completamente satisfatório, uma vez que não fica claro para eles como devem se comportar com as crianças e o que a organização realmente espera deles enquanto voluntários.

Há voluntários que têm experiência direta no cuidado com o autismo e portanto tem facilidade no manejo das seções, porém esses não representam a maioria. Os que não sabem como lidar com autistas relataram ter adquirido domínio de sua tarefa por si mesmos, relataram testar o que funciona e o que não funciona, a partir de outros voluntários mais experientes. A psicóloga e o musicoterapeuta tem ajudado a tirar dúvidas pontuais e a orientá-los quanto ao manejo. Porém, a

orientação inicial é carente e não tem ajudado a compreender a totalidade de suas tarefas.

Segundo Siqueira (2008) o clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. É importante um bom clima organizacional também para que não ocorra desmotivação.

Os voluntários estão ali por motivação própria, sentem orgulho e amor pelo trabalho, existe um envolvimento afetivo com a organização. Nela foi possível perceber um ambiente de bastante proatividade, respeito e reconhecimento da necessidade do próximo e cooperação, visando o desenvolvimento das crianças, porém necessitam ainda de algumas orientações, certos ajustes para que o progresso das atividades possa acontecer. Isso corrobora com a afirmação de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), em que o comprometimento afetivo é composto por três fatores: “disposição para se esforçar a favor da organização, desejo de permanecer na organização, crença e aceitação de objetivos e valores organizacionais”.

Com base no que foi exposto até então, será criado um plano de ação fundamentado no levantamento de necessidades que foram observados nesta organização.

5 PLANO DE AÇÃO

Após a análise do campo, indicadores de demandas foram levantados e conversados entre o grupo e com os professores responsáveis pela elaboração do trabalho. Assim, o presente plano de ação se justifica com respaldo teórico e foi pensado em prol da resolução das principais demandas levantadas na ONG: a falta de descrição de cargos e da missão, visão e valores da organização (MVV), bem como maior integração entre pais, responsáveis e os demais colaboradores da ONG.

O objetivo estratégico é solucionar a falta de instruções dos colaboradores em relação ao próprio papel esperado na organização. Segundo Edwin Locke (1991), e a teoria do estabelecimento de objetivos, a definição de objetivos claros, específicos e

em conjunto com os funcionários tende a fortalecer a motivação entre os envolvidos. Esta premissa fundamenta a escolha do plano de intervenção deste trabalho.

Propõem-se a realização de dinâmicas de grupo integrativas durante 3 dias com a participação dos voluntários, coordenadores, pais e demais contribuintes da ONG. As dinâmicas terão duração média de duas horas e trinta minutos e serão guiadas por uma psicóloga especializada convidada pela ONG, pelos componentes desta equipe de trabalho ou por quaisquer responsáveis aceitos pela coordenadora da ONG interessada. Cada um dos três dias de atividades serão divididos, por sua vez, em três momentos, cada um composto por dinâmicas de grupo pensadas especificamente para o momento em que se encontram as pessoas envolvidas e na tarefa a ser realizada por aquele grupo.

O momento inicial de cada dia pede a dinâmica “quebra-gelo”, em que os integrantes do grupo são convidados a se apresentar e alguns minutos são investidos na troca de informações pessoais. Este momento tem por objetivo permitir que a interação entre pessoas possivelmente desconhecidas seja facilitada e, se possível, divertida.

Em seguida, apresentadas as pessoas, estas deverão focar na tarefa do dia, que diz respeito à definição do que concerne a pauta daquele dia específico. Juntas devem definir o que entendem por missão, visão, valores, cargos e papéis, bem como sua importância como componentes daquela organização. Este momento central é de suma importância, visto que do trabalho resultante aqui será possível passar para o fechamento.

O momento final será precedido por uma breve pausa (entre 10 e 15 minutos), para que as pessoas assimilem o que foi discutido e descansem brevemente. No fechamento deve-se, finalmente, registrar formalmente a pauta discutida e as conclusões a que o grupo chegou. Assim, dentro de três dias (sugerimos: terça e quinta, no período noturno, e sábado, das 10 horas às 16 horas) serão realizadas as descrições de cada cargo, a MVV e os papéis dos colaboradores e responsáveis dentro da ONG.

6 PLANO DE AÇÃO: “TRÊS DIAS DE SINFONIA”

DIA 1

6.1 Proposta de tema a ser definido no dia 1

Missão, Visão e Valores da ONG e sua relação com os diferentes objetivos individuais dos participantes envolvidos. Focar na diversidade de pontos de vista de cada profissional ou voluntário a respeito da sua vivência com o autismo, ONGs, trabalho, grupo que cada uma das pessoas dos mais diversos cargos trazem como catalisador de sua participação.

6.2 Proposta de dinâmica 1 do dia 1: “Gestos associados”

Fonte: Miranda, 2014; adaptações baseadas em Francielly Müller, 2018.

6.3 Objetivos

- Pretende-se permitir a (re)apresentação de colegas de trabalho;
- Possibilitar: a interação e a descontração;
- Facilitar a interação entre pessoas de cargos e hierarquias diversas;
- Promover um ambiente respeitoso e animado para a execução da tarefa do dia.

6.4 Material e equipamento

Cangas (trazidas pelas participantes), equipamento de som (computador ou caixa de som com bateria para, pelo menos, cinco horas corridas), garrafas d’água (individuais, trazidas pelas participantes).

Não haveria custos

6.5 Procedimento

1. Pedir às participantes que se posicionem em círculo;
2. Pedir que o mais novo do grupo inicie;

3. Pedir que cada participante escolha um movimento corporal e associe-o a seu nome, apresentando-se aos colegas presentes;
4. Todas as participantes devem ter um movimento e seu nome apresentados;
5. Pedir que as pessoas ao lado esquerdo àquela que iniciou a dinâmica repitam os movimentos e nomes das pessoas anteriores, seguidos. Finalmente, de seu próprio movimento e nome;
6. Afinal, a última pessoa, aquela ao lado direito da que iniciou a dinâmica, terá o desafio de lembrar os movimentos e nomes de todas aquelas que a precederam;
7. A pessoa final deverá jogar uma bola imaginária para qualquer pessoa da roda, que deverá repetir movimentos e nomes de todas as pessoas que a antecedem na roda;
8. A última pessoa ao lado da escolhida deverá, por sua vez, jogar novamente a bola imaginária para qualquer uma das pessoas da roda;
9. Ciclo se repete até que as coordenadoras da dinâmica determinem tempo esgotado.

6.6 Procedimentos práticos

1. Fazer o convite para a participação nas dinâmicas (três dias) à equipes aleatórias que compõem a ONG, de preferência escolhidas através de sorteio. Certificar-se de que há, no mínimo, 25 pessoas confirmadas;
2. Informar as participantes dos materiais necessários (água e canga);
3. Selecionar um ambiente amplo e minimamente reservado para a prática com todos os funcionários convidados (sugerimos área de piquenique do Parque da Cidade, salão alugado ou casa de alguma das funcionárias que se disponha a ceder o espaço);
4. As organizadoras devem chegar ao local com pelo menos trinta minutos de antecedência no dia da dinâmica, levando consigo todo o material;

5. Escolher uma playlist contendo músicas animadas, mas de baixo volume, apenas para que haja agradável música ambiente;
6. Organizar o espaço, afastando móveis e liberando espaço para que todas as participantes se posicionem em círculo;
7. Espalhar cangas ou colchonetes em círculo, se trazidas pelas organizadoras;
8. Convidar as pessoas que forem chegando a se sentarem em círculo sobre as cangas enquanto aguardam a chegada das demais;
9. Quando chegarem todas as participantes, explicar o procedimento específico da dinâmica (acima).
10. Realizar o fechamento, seguindo os passos abaixo.

6.7 Processamento

Solicitar aos participantes comentários sobre como foi para você a realização dessa atividade e se foi possível conhecer um pouquinho mais das outras participantes.

6.8 Generalização

Através de uma palavra ou frase curta, solicitar que expressem um sentimento/emoção após a atividade.

6.9 Análise final

Após a dinâmica as pessoas deverão: ter mais liberdade para falar uns com os outros e iniciar o trabalho em equipe.

7 PROPOSTA DE DINÂMICA 2 DO DIA 1: "RODA DE CONVERSA"

Fonte: Adaptado de Sampaio et al, 2014

Obs.: Esta dinâmica deve ser repetida nos três dias, adaptando-se tão somente ao tema de cada dia.

7.1 Objetivos

- Definir em grupo a Missão, Visão e Valores da ONG;
- Expor relação e história de cada participante com o TEA;
- Relacionar as histórias de cada participante com a MVV da ONG;

7.2 Material e equipamento

Dois jogos de canetinhas coloridas de doze cores cada, um bloco de folhas de papel tamanho A3, glitter colorido de diversas cores diferentes, cola líquida e fita adesiva.

7.3 Custo aproximado

R\$ 30,00

7.4 Procedimento

1. Convidar as participantes a sentarem-se nas cangas, posicionadas em círculo;
2. Esclarecer às participantes do que se trata uma “roda de conversa”, diferenciado-a de uma simples reunião;
3. Oferecer os tópicos a serem discutidos no dia: Missão, Visão e Valores;
4. Apresentar às participantes a diferenciação de cada um destes tópicos.

7.5 Procedimentos práticos

1. Após breve intervalo, se requisitado pelas participantes, convidar a todos para que novamente se posicionem em círculo.
2. Disponibilizar canetinhas, folhas de papel A3, glitter, cola e fita adesiva.
3. Apresentar às presentes as potencialidades de uma roda de conversa em relação à uma simples discussão informal, como: objetivo definido, necessidade de respeito à fala, complexidade por trás de uma simples

“opinião”, legitimidade de fala independentemente de posição hierárquica, características em comum daquele grupo específico;

4. Apresentar o assunto a ser discutido: Missão, Visão e Valores da ONG voltada para atendimento de pessoas diagnosticadas com TEA;
5. Pedir que as participantes discutam as semelhanças e diferenças entre os tópicos;
6. Afinal, deve-se registrar brevemente aquilo que foi concluído.
7. No momento final o grupo deverá ser orientado a produzir cartazes em que aquilo que foi concluído na roda de conversa. Esse material pode ser apresentado à visitantes da ONG.

7.6 Processamento

- Questionamentos: como vocês se sentiram discutindo com superiores hierárquicos?
- E os superiores, como se sentiram?
- O que vocês acharam do resultado do trabalho?
- Como foi trabalhar em equipe? Foi uma tarefa fácil ou difícil?

7.7 Generalização

Mais uma vez solicitar uma frase curta ou palavra que defina o que cada participante sente naquele momento.

7.8 Análise final

Após esta dinâmica é preciso haver uma conclusão acerca dos tópicos Missão, Visão e Valores da ONG.

DIA 2

Proposta de Dinâmica: sensibilização à alteridade e às diferenças de habilidades entre pessoas. **Questionamento:** de que forma a diversidade contribui para o trabalho em equipe. Como posso conhecer e catalisar o meu potencial para a vida e para melhor exercer minhas funções no trabalho.

Proposta de tema a ser definido: descrição de cargos (Musicoterapeutas, Terapeutas Ocupacionais, Voluntários, Diretoras e Coordenadoras) e também qual é o papel esperado dos pais, mães ou/e responsáveis e seu compromisso para a ONG, na visão dos funcionários.

8 PROPOSTA DE DINÂMICA 1 DO DIA 2: "ENVIANDO MENSAGENS"

Fonte: Adaptado de Guerreiro, 2017

8.1 Objetivos

- Favorecer o entrosamento entre o grupo, independente do cargo ocupado, de modo a perceber semelhanças entre eles;
- Demonstrar como cada participante se sente em relação ao grupo e ao trabalho desenvolvido no projeto;
- Facilitar a conversa sobre os motivos de cada funcionário está ali;
- Preparar os participantes para a roda de conversa;

8.2 Material e equipamentos

Pratos de papel em quantidade suficiente para todos os componentes do grupo, canetinhas coloridas, Fita adesiva, Caixa de som.

8.3 Custo aproximado:

R\$ 30,00

8.4 Procedimentos

1. Distribuir um prato de papel para cada voluntário, ajudando-os a colar nas costas de cada um;
2. Solicitar que, ao som da música, eles circulem na sala, e escrevam nas costas dos colegas uma mensagem sobre o motivo que fez o próprio participante que escreve, entrar no projeto. Escreve-se nas costas do colega para que exista o anonimato deste motivo;
3. Como o grupo é grande, não haverá a possibilidade de escrever nas costas de todos, portanto, devem escrever no máximo de colegas que consigam;
4. Encerrar a atividade, solicitando ao grupo que leia as mensagens deixadas pelo colega em seu prato, identificando as coisas em comum que pensam com os mesmos;
5. Conversa sobre o que acharam das mensagens deixadas em seu prato, e de como se sentiram durante a atividade.

8.5 Procedimentos práticos

1. Explicar a dinâmica para os participantes.
2. Entregar o prato e ajudar a colar nas costas dos participantes
3. Orientar devido ao tempo
4. Facilitar a breve discussão de como foi a atividade, de como se sentiram.

8.6 Processamento

1. Solicitar aos participantes comentários sobre:
2. Como foi participar dessa dinâmica?
3. Quais dificuldades encontradas?
4. Quais sentimentos gerados ao longo da atividade?
5. Como as palavras escritas sobre o projeto pode contribuir para um maior envolvimento de todos projeto?

6. Poderiam perceber muitas semelhanças no porquê dos colegas fazerem o projeto?

8.7 Generalização

Através de uma palavra ou frase curta, solicitar que expressem um sentimento/emoção após a atividade.

8.8 Análise Final

A partir da dinâmica de aquecimento, os participantes poderão analisar, de modo mais dinâmico, os diferentes porquês que os levaram a participar do projeto. Nessa dinâmica, que servirá para uma conversa sobre como a diversidade contribui para o trabalho exercido no projeto, e como os diferentes motivos levaram a melhor exercer suas funções, poderá assim analisar se os voluntários e demais funcionários têm uma visão parecida, acerca das expectativas do projeto, mesmo com a diferença de cargo. E assim, facilitará o modo como irá ocorrer a dinâmica 2.

9 PROPOSTA DE DINÂMICA 2 DO DIA 1: "RODA DE CONVERSA".

Fonte: Adaptado de Sampaio et al, 2014

Obs.: Esta dinâmica deve ser repetida no SEGUNDO MOMENTO de cada um dos três dias, adaptando-se tão somente ao tema de cada dia.

9.1 Objetivos

- Definir em grupo os cargos da ONG;
- Expor relação e história de cada participante com o TEA;
- Relacionar as histórias de cada participante com seu trabalho na ONG;

9.2 Material e equipamento

Dois jogos de canetinhas coloridas de doze cores cada, um bloco de folhas de papel tamanho A3, glitter colorido de diversas cores diferentes, cola líquida e fita adesiva.

9.3 Custo aproximado

R\$30

9.4 Procedimento

1. Convidar as participantes a sentarem-se nas cangas, posicionadas em círculo;
2. Esclarecer às participantes do que se trata uma “roda de conversa”, diferenciado-a de uma simples reunião;
3. Oferecer os tópicos a serem discutidos no dia: cargos da equipe Sinfonia.
4. Apresentar às participantes a diferenciação de cada um destes cargos.

9.5 Procedimentos práticos

1. Após breve intervalo, se requisitado pelas participantes, convidar a todos para que novamente se posicionem em círculo.
2. Disponibilizar canetinhas, folhas de papel A3, glitter, cola e fita adesiva.
3. Apresentar às presentes as potencialidades de uma roda de conversa em relação à uma simples discussão informal, como: objetivo definido, necessidade de respeito à fala, complexidade por trás de uma simples “opinião”, legitimidade de fala independentemente de posição hierárquica, características em comum daquele grupo específico;
4. Apresentar o assunto a ser discutido: cargos da equipe Sinfonia voltada para atendimento de pessoas diagnosticadas com TEA;

5. Pedir que as participantes discutam as semelhanças e diferenças entre os cargos;
6. Afinal, deve-se registrar brevemente aquilo que foi concluído.
7. No momento final o grupo deverá ser orientado a produzir cartazes em que aquilo que foi concluído na roda de conversa. Esse material pode ser apresentado à visitantes da ONG.

9.6 Processamento

- Questionamentos: como vocês se sentiram discutindo com superiores hierárquicos?
- E os superiores, como se sentiram?
- O que vocês acharam do resultado do trabalho?
- Como foi trabalhar em equipe? Foi uma tarefa fácil ou difícil?

9.7 Generalização

Mais uma vez solicitar uma frase curta ou palavra que defina o que cada participante sente naquele momento.

9.8 Análise final

Após esta dinâmica é preciso haver uma conclusão acerca de todos os cargos que envolvem a ONG, especialmente aqueles que se encontram no dia da dinâmica, mas não exclusivamente.

DIA 3

Proposta de Dinâmica: dinâmica para reunião com os pais chamada “Teia de aranha”. A intenção é de trabalhar em conjunto pais e a própria equipe da ONG, para que se possa fortalecer o engajamento e a participação de todos que estão envolvidos nesse importante projeto de desenvolvimento das potencialidades das pessoas com autismo. Ademais, serão apresentadas as produções resultantes dos dois dias de encontros anteriores, informando pais, mães e demais responsáveis a respeito do

funcionamento da ONG. Estes, por sua vez, terão a chance de contribuir para este trabalho fundamental, bem como oferecer suas opiniões às responsáveis pela ONG.

Para a realização desta dinâmica é necessário que um lanche comunitário seja organizado. Portanto, sugerimos que o número de participantes seja confirmado, e que um lanche pronto seja requisitado especificamente a cada um dos responsáveis e demais colaboradores. Além disso, cangas, copos e refrescos serão necessários. Sugerimos a realização da dinâmica em local amplo e de fácil acesso, como o Parque da Cidade de Brasília.

10 PROPOSTA DE DINÂMICA 1 DO DIA 3: "TEIA DE ARANHA"

10.1 Objetivos

- Facilitar a integração dos relacionamentos interpessoais entre pais e funcionárias;
- Favorecer a confraternização do grupo;
- Conhecer as expectativas dos pais acerca do projeto;
- Explicar como a união facilita as ações do projeto.

10.2 Material e equipamento

Novelo de lã

10.3 Custo aproximado

R\$ 3,40

10.4 Procedimento

1. Pedir para os pais e funcionárias que formem uma roda, e se mantenham em pé.
2. Entregar o rolo de lã a um dos participantes (aleatoriamente), e pedir para que o primeiro participante diga uma palavra que represente as expectativas sobre o projeto ou a aprendizagem do filho com ele.

3. Após isso, pedir ao participante que jogue o novelo para outra pessoa, de preferência que esteja em sua frente na roda.
4. Todos os pais devem continuar segurando a lã, de modo que a medida que todos irão falando, haverá a formação de uma teia.

10.5 Procedimentos práticos

1. Convidar os pais dos alunos para comparecer a esse dia de atividades, que deverá acontecer de preferência em um sábado. Além de reafirmar o convite e a importância da participação dos voluntários neste dia.
2. Explicar para os pais todo o funcionamento da dinâmica
3. Após o entendimento da dinâmica por todos, o rolo de lã deverá ser entregue.
4. Facilitar a breve discussão, de forma que os pais falem como se sentiram com a dinâmica.

10.6 Processamento

Solicitar aos participantes comentários sobre como foi participar da dinâmica. Houve dificuldades para resumir em uma palavra seu sentimento? Quais sentimentos gerados ao longo da dinâmica? Foi algo prazeroso ou constrangedor? Houve algo com que você se identificou, ou viu diferença do seu ponto de vista?

10.7 Generalização

Através de uma palavra ou frase curta, solicitar que expressem um sentimento/emoção após a atividade.

10.8 Análise final

É importante que ao final da dinâmica os participantes consigam entender, com a ajuda dos facilitadores, a importância da participação de todos na formação da teia. Essa importância deve estar ligada ao fato de que se alguém soltar linha, a teia não se forma, relacionando assim a importância que a participação de todos, e as

relações entre os pais e os voluntários, também é primordial para o funcionamento do projeto.

Esta dinâmica abriria assim uma terceira roda de conversa (ver modelo do Dia 1, adaptando o tema de discussão), trazendo a oportunidade para que todos falassem suas expectativas em relação à ONG, e definirem como será o compromisso e a participação dos pais, mães e responsáveis. Delimitar com precisão os papéis de todos envolvidos. Para finalizar essa data, haveria um lanche coletivo para todos (pais, funcionários e crianças). Neste lanche, cada pai e funcionário ficaria responsável por levar um alimento e seria dividido entre eles as bebidas, reforçando assim, novamente a participação de todos no dia 3.

Com o fim dos “Três dias de Sinfonia”, sugerimos que seja produzida uma cartilha informativa em que sejam apresentadas à pais e colaboradores ausentes nos dias de dinâmica tudo aquilo que se produziu a respeito dos tópicos: Missão, Visão, Valores, descrição dos cargos e papel dos pais, mães e responsáveis. Esta etapa é muito importante para que seja facilitada a compreensão dos envolvidos na ONG a respeito de características fundamentais desta, além de esclarecer funções dos colaboradores.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A devolutiva ocorreu após o processo de elaboração do relatório para a colaboradora responsável pelo projeto, que reconheceu a necessidade de uma maior descrição de cargos, bem como a importância da elaboração da missão, visão e valores da ONG. Ficou acordado o envio de uma cópia do documento e, caso as propostas sejam acatadas pela organização, o grupo se dispôs à resolução de possíveis dúvidas.

Os principais desafios do psicólogo no contexto analisado é elaborar um plano de ação que entenda as múltiplas camadas de significados e os mais diferentes tipos de relações criados no contexto. É preciso que o conhecimento seja sempre articulado e que seja construído de maneira conjunta: Psicólogo e organização.

Dessa maneira, o presente trabalho contribuiu para a construção de conhecimentos relacionais. Questões que competem outras áreas da psicologia, como, por exemplo, dinâmicas de grupos, puderam ser relacionadas e implementaram de grande forma a elaboração do plano de ação. As diferentes análises realizadas contribuem para a resolução das demandas analisadas na ONG, pois articulam conhecimento teórico, diálogos com professores e uma observação e adaptação sobre o contexto investigado.

REFERÊNCIAS

Latham, Gary. (1991). A theory of goal setting & task performance. *The Academy of management review*, 16 (2), 480-483.

Miranda, S. de. (n.d.). *Novas dinâmicas para grupos. [recurso eletrônico]: a aprendizagem d conviver*. Campinas, SP: Papyrus, 2014. Retirado de <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat03341a&AN=pears.9788544900345&lang=pt-br&site=eds-live&authtype=ip,uid>>

Robbins, S. P. (2011). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Sampaio, Juliana, Santos, Gilney Costa, Agostini, Marcia, & Salvador, Anarita de Souza. (2014). Limites e potencialidades das rodas de conversa no cuidado em saúde: uma experiência com jovens no sertão pernambucano. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, 18 (Suppl. 2), 1299-1311. <<https://dx.doi.org/10.1590/1807-57622013.0264>>

Siqueira, M. M. M. (2008). (Org). *Medidas do comportamento organizacional*. Porto alegre: Artmed.

Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A.V.B. (2014). (Org). *Psicologia, Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.

A NECESSIDADE DE APOIO QUE RESULTOU EM APOIO PARA A COMUNIDADE: ANÁLISE E PLANO DE AÇÃO PARA UMA CRECHE NA ESTRUTURAL

Janaina C. B. da Silva
Luise M. B. C. de Almeida
Matheus C. dos Santos
Mayara H. S. Ninomiya
Mylena D. G. Silva
Ricardo P. de S. Coe
Fabiana Queiroga
Leonardo Mello

1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho se pautou em observar, analisar e propor um plano de ação/intervenção para a organização escolhida pelo grupo a partir dos conteúdos ministrados nas aulas de Psicologia Social II e Psicologia Organizacional II. A instituição de escolha do grupo foi uma creche na Estrutural/DF que acolhe 60 crianças de 2 a 3 anos de idade.

Primeiramente foram feitas visitas à creche com o intuito de se familiarizar com a equipe e voluntárias, conhecer a rotina e o ambiente. A partir de então, nas visitas seguintes, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com a parte administrativa, com a equipe da cozinha e as voluntárias, para que pudesse compreender melhor as dinâmicas e relacionamentos na creche, assim como, identificar possíveis demandas e problemas.

Como resultado do processo inicial de inserção foram elencados por parte da equipe da creche as principais dificuldades: arrecadação de doações e a qualificação das voluntárias. Contudo, durante o processo, ficaram evidentes ainda outros

problemas como a alta rotatividade das voluntárias, a falta de treinamento e o pouco envolvimento dos pais com a creche.

Diante de tais questões, o grupo desenvolveu um plano de ação visando intervenções que sejam de baixo custo e fáceis de serem aplicadas para desenvolver um Grupo de Apoio aos Pais, um roteiro de treinamento para as voluntárias com certificado de participação e ativação das redes sociais para a arrecadação de doações e recrutamento de voluntárias. Dessa forma, entende-se que os problemas primeiramente identificados pela equipe administrativa seriam amenizados e alguns possivelmente solucionados.

2 CONTEXTO

A ideia da creche surgiu em 2007 quando, por conta de problemas de saúde, a fundadora, que é ex-catadora, precisou parar de trabalhar no Lixão da Estrutural. Percebendo a necessidade das outras mães que eram colegas de profissão, e que não tinham onde deixar seus filhos, ela decidiu cuidar dessas crianças em sua própria casa.

No início eram 12 crianças, mas logo o local se tornou pequeno devido à demanda de mães que precisavam de um lugar seguro para deixar seus filhos enquanto trabalhavam. Então em 2014 alugaram um local mais espaçoso com maior capacidade para acolher as crianças e a organização, e com a ajuda de doadores, entidades parceiras e voluntários transformaram o lugar na atual creche.

A creche fica localizada na comunidade de Santa Luzia, na Estrutural, funciona de segunda a sábado sendo de segunda a sexta das 7h às 17h e aos sábados de 7h às 12h. Conta com a ajuda de oito voluntárias, que se dividem nas funções de cozinheiras, monitoras e na parte da limpeza. Também a ajuda de uma pedagoga que cuida da parte de ornamentação da creche e das atividades feitas com as crianças, além disso, as despesas da creche são pagas apenas com as doações arrecadadas.

3 PROCEDIMENTOS

A entrada no campo se deu inicialmente a partir do vínculo de uma integrante do grupo com a creche, em que entrou em contato via WhatsApp com a responsável

pela creche. Neste primeiro contato, foi explicado previamente a proposta do projeto e se eles tinham interesse e disponibilidade para agendar uma reunião para maiores informações. Após a aceitação prévia em participar, foi agendado o primeiro encontro.

O primeiro encontro teve como propósito explicar as atividades que seriam realizadas, o objetivo do trabalho, a importância da participação e no final foi coletado informações básicas acerca do funcionamento da creche. Na segunda visita, foram realizadas duas entrevistas semi estruturadas com uma voluntária e a pedagoga, sendo assim capaz de obter informações acerca do funcionamento, da rotina de trabalho, das atividades realizadas, do clima organizacional e das dificuldades. No terceiro encontro, foi realizado uma entrevista com duas voluntárias da cozinha, que esclareceram como é o funcionamento da cozinha, seus papéis na creche, a administração dos mantimentos e a escolha dos cardápios. No quarto encontro, foi realizada uma inserção na creche, em que os três integrantes passaram uma manhã na creche e puderam participar e observar a dinâmica do café da manhã até o almoço. No quinto encontro, estava programado uma roda de conversa com as voluntárias, mas ao chegar na creche o grupo se deparou apenas com uma funcionária, pois foi informado que um parente de outra voluntária tinha falecido em outro estado e a responsável pela creche e o seu marido viajaram de última hora para acompanhá-la. Neste dia a creche não funcionou, mas o grupo aproveitou a presença da funcionária para conversar sobre a dinâmica da creche, o voluntariado, as dificuldades e as sugestões de melhoria. Na sexta visita uma integrante do grupo foi passar a tarde na creche, ao chegar lá, a assistente da coordenadora informou que tinha faltado duas voluntárias e teve que dividir as turmas. Nesse dia, a integrante pôde observar a rotina do período vespertino, conversar com algumas voluntárias e observar a sobrecarga das voluntárias quando alguma voluntária falta.

Para a coleta de dados foram utilizadas observações, inserção na creche e entrevistas semiestruturadas. As entrevistas semiestruturadas foram baseadas na Escala de Clima Organizacional (ECO) no qual visa observar as percepções comuns que os funcionários têm acerca de várias dimensões do clima organizacional (Martins, 2008).

4 ANÁLISE DE CAMPO

A partir dos procedimentos metodológicos descritos foi possível conhecer os principais aspectos que caracterizam a organização estudada e identificar as principais demandas. Como ponto inicial dos aspectos da organização, é importante compreender como se configura a cultura organizacional da creche, já que esse conceito se constitui como uma importante descrição da percepção dos funcionários sobre a organização (Robbins, Judge & Sobral, 2011).

Em relação à cultura organizacional da creche, podemos observar que a cultura é fraca e com baixo grau de formalização. O primeiro ponto foi percebido pois a aceitação dos valores é variável entre as voluntárias principalmente por não serem valores explícitos e reafirmados na organização. Já o segundo ponto, foi percebido pelo baixo nível de escolarização das voluntárias e pela diferença das execuções de tarefas entre as voluntárias, o que dificulta uma padronização simples e rápida, tendo em mente o cotidiano rápido do local.

Tal cultura auxilia na compreensão dos grupos presentes na organização, já que o trabalho realizado na creche aparenta ter uma responsabilidade mais individual quando se trata da realização das tarefas (Puentes-Palacios & Albuquerque, 2014). Tal característica esteve presente significativamente no discurso das cozinheiras, ao dizerem que elas cuidam apenas da cozinha e que quando as crianças estão fora da cozinha, não é responsabilidade delas.

A presença de grupos de forma significativa nessa organização pode ser entendida pela própria natureza do trabalho, que implica em uma ocupação temporária e que possa gerar crescimento para aquelas que participam da creche. Além disso, o trabalho não possui remuneração, com uma carga horária elevada e que demanda grande esforço físico, mental e, em algum nível, emocional das voluntárias e das cozinheiras, podem ser características que auxiliam na compreensão da alta rotatividade das voluntárias e das cozinheiras.

Diante da cultura observada, as pessoas que compõem a empresa irão perceber e lidar com essa forma de organização, isto é, com as regras, os valores, entre outros, de uma forma específica. Esses elementos cognitivos são conceituados

como clima organizacional, o qual se define por percepções e interpretações comuns diante as atividades da empresa, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização (Siqueira, 2008). A partir disso construiu-se a ECO – Escala de Clima Organizacional, que visa avaliar como os indivíduos percebem as várias dimensões do clima organizacional.

Tomando como base essa escala e os itens que a compõe, foi feita uma análise do clima organizacional da creche a partir dos encontros realizados. O que pôde ser observado e destacado como significante, é que aspectos que envolvem o conforto físico, o ambiente físico e a segurança proporcionados pela empresa aos empregados foi avaliado, de maneira geral, como negativos. Por outro lado, os aspectos relacionados ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho foi avaliado, de maneira geral, como positivos.

Quando falamos sobre motivação no trabalho, falamos sobre um conceito construído individualmente daquela força que direciona o indivíduo a um objeto (Gondim & Silva, 2014). Levando em conta as características citadas anteriormente sobre o trabalho voluntário realizado pelas voluntárias e pelas cozinheiras, é importante pensar nos resultados e no feedback na realização das tarefas. Principalmente porque a motivação para trabalhar na creche se constitui principalmente em torno de realizar uma ocupação que desenvolve competências e habilidades nas pessoas envolvidas no processo, já que não há ganho financeiro e não se trata de um trabalho curto e simples.

Dessa forma, o treinamento das voluntárias, discutido no plano de ação deste trabalho, apresenta uma proposta interessante para que a motivação seja impulsionada e para que os resultados de trabalhar nesta organização sejam interessantes para quem se voluntaria. Além de possibilitar uma maior satisfação no trabalho, visto que a satisfação tem interface com a motivação.

Sobre a satisfação no trabalho, ao considerarmos o modelo de avaliação que leva em conta salário, colegas, natureza do trabalho, promoções e chefia (Siqueira, 2008) é evidente o quão importante é pensar no desenvolvimento das relações da equipe como um todo. Isso se dá principalmente pelos pontos levantados

anteriormente sobre a ausência de salário e a exigência do trabalho realizado, além de não haver promoções até o presente momento dentro da organização.

Dessa forma, o vínculo organizacional desenvolvido pela maioria das voluntárias parece ser um vínculo normativo, com base cognitiva (Siqueira & Gomide Jr, 2014), já que este é caracterizado por sentimentos de gratidão e de culpa ao sair da organização. Ao pensar na creche em questão, foi possível perceber esse sentimento de gratidão nas voluntárias e cozinheiras que estão ali, já que é uma ocupação que elas conseguem ter ao longo do dia, mas o sentimento de culpa não esteve presente com tanta frequência, provavelmente até pela alta rotatividade do local.

Levando em consideração a forma como o presente trabalho ocorreu, é interessante notar que a inserção comunitária ocorreu sem objetivos a priori, por desconhecimento sobre a necessidade e as vidas da população em questão (Freitas, 1998). A realização de entrevistas, de conversas informais e até mesmo o dia em que o grupo participou como voluntários/as das atividades da creche foram instrumentos em comum com a inserção comunitária (Freitas, 1998) e que aproximaram o grupo da organização de forma geral.

A realidade da comunidade que compõe a creche (crianças, pais e equipe) traz consigo diversas problemáticas sociais e/ou locais que receberam grande atenção durante a realização do trabalho, porque até mesmo a agressividade de uma das crianças comentada durante uma entrevista elucida características e hábitos da comunidade e/ou da família. A análise de necessidades da organização possibilitou que o presente trabalho elaborasse um plano de ação que levou em conta os fenômenos que já estavam “naturalizados” na organização, os problemas que foram levantados pela própria equipe da creche e os recursos possíveis dentro do contexto analisado (Sarriera, 2010).

5 PLANO DE AÇÃO

5.1 Justificativa

Durante o período de visitas à Creche, acompanhamos o trabalho realizado pelas voluntárias que cuidam das crianças, assim como o das voluntárias cozinheiras,

da voluntária pedagoga e o da fundadora e administradora da creche. A responsável pela creche fica mais a cargo de conseguir meios para o contínuo funcionamento da creche, uma vez que esta se mantém de doações. A voluntária pedagoga orienta as voluntárias que cuidam das crianças, momentos antes de elas começarem o trabalho. As voluntárias cozinheiras além de fazerem a comida, administram a lista de compras e a quantidade de comida utilizada.

As voluntárias que cuidam das crianças são as responsáveis por fazer as atividades durante todo o dia com as crianças, isso engloba, cuidados com a higiene, alimentação, sono e qualquer outra necessidade das crianças. É importante salientar que, caso haja necessidade, há um rodízio entre as colaboradoras no desempenho das funções. Também existe uma voluntária que ajuda e substitui a responsável na administração das atividades cotidianas da creche, uma vez que a responsável tem outras atribuições.

O que observou-se é que a creche tem apresentado dificuldades em receber doações. Ainda assim, vem desempenhando o papel que se propõe, que é o de cuidar das crianças, de forma que atendam às demandas dos pais e aos propósitos da idealizadora da creche. Observamos também que o processo de entrada na creche, das voluntárias que cuidam das crianças, é bastante simplificado. A pessoa que tiver interesse e disponibilidade de tempo começa a trabalhar sem passar por nenhum tipo de treinamento. Outro fato importante é que os pais das crianças que frequentam a creche não são muito participativos, o que dificulta uma boa comunicação entre creche e família. Assim, embora a creche venha exercendo o seu papel de forma satisfatória, para um melhor desempenho, sugere-se o seguinte Plano de Ação descrito a seguir.

5.2 Objetivo estratégico

- Aumentar a visibilidade da creche e, com isso, manter as doações mais estáveis.
- Melhorar o envolvimento da comunidade orientando os pais das crianças por meio de uma equipe mais capacitada.

5.3 Proposta de intervenção

Para executar a proposta do treinamento, que tem por objetivo mostrar às novas voluntárias suas atribuições e o funcionamento da creche, sugerimos que a pedagoga planeje e execute o treinamento junto com a responsável pela creche, ou com a sua substituta. O treinamento deverá ser realizado em cinco dias (de segunda-feira a sexta-feira), na própria creche durante o horário de expediente. As voluntárias deverão ser orientadas para exercerem as seguintes atividades: a) acompanhar as crianças nas refeições, promovendo a autonomia delas; b) cuidar da higiene da criança e facilitar a aquisição desses hábitos de saúde; c) estabelecer rotinas de sono adequadas à idade de cada criança; d) estar atento aos sintomas de alteração de saúde que podem ocorrer nas crianças; e) ficar atento de modo a prevenir acidentes e socorrer as crianças, de forma rápida e adequada em acidentes infantis; f) desenvolver atividades que promovam vivências infantis ricas do ponto de vista

sensorial, motor, cognitivo, afetivo e social; g) promover jogos, brincadeira e atividades (musicais, plásticas, etc) de interesse para as crianças; e, h) ser modelo de bons hábitos, comportamentos e atitudes.

Com relação ao grupo de apoio aos pais, o objetivo do grupo é: a) orientar os pais/cuidadores quanto à relação com os filhos, levantando questões desde o desenvolvimento da criança até o papel da família; b) acolher os pais/familiares e encorajá-los na busca por soluções dos seus problemas relacionados à educação dos seus filhos; c) promover a autonomia das famílias no gerenciamento de seus próprios conflitos, para que possam administrar as suas especificidades na relação com os filhos.

O grupo deverá acontecer uma vez por mês, na própria creche, de preferência às sextas-feiras, com duração de 1 hora cada encontro. A facilitadora do grupo será a pedagoga juntamente com a responsável da creche. Ao longo dos encontros, os temas trabalhados poderão ser levantados pelos próprios pais, pela creche ou como sugestão, os seguintes tópicos: a) comunicação; b) envolvimento afetivo; c) amor; d) desenvolvimento infantil; e) como se relacionam com seus filhos; f) o uso de elogios e valorização; g) não usar punição corporal; h) ser consistente – modelo moral; i) educar para a autonomia.

Para a criação da rede social, sugerimos que a responsável faça uma conta comercial no Instagram e que diariamente produza materiais (fotos e/ou vídeos) do cotidiano das crianças e das voluntárias. Essa rede terá como propósito: a) divulgar o trabalho realizado na creche; b) interagir de forma mais direta com o público; c) arrecadar recursos para o funcionamento da creche.

5.4 Recursos Materiais

Os recursos necessários serão um celular com câmera de qualidade, e uma sala para os encontros do grupo de apoio aos pais.

5.5 Custos

Considera-se que o plano de ação proposto envolve baixo custo, pois demanda recursos já existentes na própria creche. O único gasto extra seria referente a impressão do certificado de participação para as voluntárias que concluíram o treinamento.

5.6 Prazo

O prazo para execução dos projetos é a partir do próximo mês, para o grupo de atenção aos pais, para que se tenha tempo hábil para programar um dia que melhor atenda a todos, e para se desenvolver as atividades que serão realizadas de acordo com o tema escolhido para ser discutido no grupo. Para o treinamento das voluntárias, o prazo para a execução é a próxima contratação. Já o perfil na rede social (Instagram), o prazo é de três dias para que se possa organizar o material para publicação.

5.7 Matriz de responsabilidade

Fica a cargo da responsável pela creche as publicações diárias no Instagram, assim como estabelecer a data das reuniões com os pais e informá-los, diretamente ou por intermédio das voluntárias. A pedagoga e a responsável pela creche ficam encarregadas de conduzir o grupo, assim como realizar o treinamento com as voluntárias.

5.8 Premissas

O sucesso do projeto depende do engajamento dos pais/cuidadores, no caso do grupo dos pais, e de quem vai conduzir o grupo e também da conscientização por parte da equipe sobre a importância do envolvimento dos pais na rotina das crianças. Os pais/cuidadores devem participar das atividades propostas e colocá-las em prática. Já quem vai conduzir o grupo deve estar atento para as demandas dos pais/cuidadores. Com relação ao treinamento, as voluntárias devem estar interessadas em aprender de forma que atenda às necessidades da creche. No que se refere à rede social, é necessário um comprometimento por parte da responsável pela creche ou quem a mesma indicar, em publicar diariamente um material de qualidade e que seja coerente com os objetivos da creche, para assim ter um grande alcance.

5.9 Tarefas ou atividades do plano de ação

• Treinamento de Voluntárias

1. Com a entrada de uma nova voluntária, inicia-se o processo de treinamento, primeiro mostrando toda a creche e apresentando as outras voluntárias.
2. Em seguida, alinha-se às expectativas que a creche tem em relação a atitude e desempenho de tarefas que a nova voluntária deverá exercer, assim como esclarecer possíveis dúvidas.
3. No decorrer da semana a voluntária deverá realizar um rodízio entre as turmas e a cozinha, a fim de ir identificando o ritmo, a rotina e o modo de funcionamento. Nesse momento, as voluntárias responsáveis pelos setores, deverão orientá-la sob a supervisão da pedagoga e a responsável pela creche ou a sua substituta. No quinto dia, a voluntária será encaminhada para a área pré-definida, conforme a avaliação do decorrer da semana. O grupo sugere a seguinte forma:
 - a. 1º dia - auxiliar as voluntárias da cozinha na organização, limpeza e preparo de alimentos;
 - b. 2º dia - auxiliar as voluntárias da sala 1 na organização, limpeza, no cuidado das crianças e desenvolvimento das atividades lúdicas;

- c. 3º dia - auxiliar as voluntárias da sala 2 na organização, limpeza, no cuidado das crianças e desenvolvimento das atividades lúdicas;
- d. 4º dia - auxiliar as voluntárias da sala 3 na organização, limpeza, no cuidado das crianças e desenvolvimento das atividades lúdicas;
- e. 5º dia - auxiliar novamente no local pré definido para sua atuação na creche.

Observação: Durante o primeiro mês a voluntária não deverá atuar sozinha em nenhum setor.

Após esse treinamento, será entregue um certificado de participação, conforme o modelo abaixo (Figura 1).

Figura 1 - Modelo do certificado de participação das voluntárias

<h2 style="margin: 0;">CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO</h2> <p style="margin: 5px 0;">CERTIFICAMOS QUE</p> <h1 style="margin: 0;">Nome da(o) Voluntária (o)</h1>	
<p style="margin: 0;">Concluiu com êxito o</p> <h3 style="margin: 0;">TREINAMENTO DE VOLUNTÁRIOS</h3> <p style="margin: 0;">DA CRECHE XXX.</p>	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <p style="font-size: small; margin: 0;">Assinatura do(a) Voluntário(a)</p> <p style="margin: 0;">Data</p>	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <p style="font-size: small; margin: 0;">Nome, Coordenador (a)</p> <p style="font-size: small; margin: 0;"><i>Nome da Creche, Estrutural -DF</i></p>

- **Grupo de Pais**

1. Primeiro deverá ser realizado o agendamento do Grupo: avisar na agenda das crianças a data e o horário; ressaltando a importância de que todos os pais estejam presentes.
2. Primeiro encontro deverá começar com uma breve explicação do propósito do Grupo de Pais, destacando a importância para o desenvolvimento infantil do envolvimento dos pais tanto com a creche como no cotidiano da criança. Estabelecer regras de convívio para o grupo, como manter os celulares desligados, ordem de fala e etc, mostrar que o grupo é também um local para que eles construam uma rede de apoio entre eles, podendo assim discutir práticas parentais, baseados em problemas e interesses comum. A partir disso fazer um levantamento de possíveis tópicos/temas/problemas/interesses que poderão ser tratados nas outras reuniões.
3. Montar um calendário a partir disso e acordar com o Grupo o melhor dia e horário para as reuniões futuras.
4. Sempre ao encerrar as reuniões reforçar a data da próxima assim como parabenizar os pais que estão presentes por sua iniciativa e dedicação.
5. Caso os pais não pautem muitos temas, fica a cargo de toda a equipe pensar juntos temas que considerem importantes a serem discutidos, podendo assim trabalhar temas tanto da equipe quanto dos pais.

- **Rede social (Instagram)**

1. Criar uma conta preenchendo de maneira clara as informações, tais como o nome da instituição, endereço, telefone para contato e e-mail.
2. Selecionar e planejar as fotos que serão postadas no feed no decorrer da semana. Se necessário, utilizar algum programa de Photoshop para fazer edições. Alguns programas sugeridos são Lightroom, Cymera e Canva.

3. Ao publicar, escrever legendas com propósito e anotar as hashtags que serão utilizadas. Exemplo: Ensinar brincadeiras, é ensinar que brincar requer companheirismo, amizade, sorriso, alegria, coordenação motora ampla, lateralidade e muita diversão. #creche #estrutural #crianças #criançafeliz #voluntário
4. Observações:
 - a. Postar na história do Instagram todos os dias;
 - b. Interagir com os seguidores;
 - c. Postar foto e/ou vídeo 2 vezes ao dia;
 - d. Investir em vídeos que retratam a rotina das crianças e das voluntárias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho foi possível perceber a importância que a produção teórica no campo da Psicologia Social e Organizacional para que se possa ter um olhar diferenciado sobre os processos, dinâmicas e relacionamentos dentro das instituições. Em especial, no caso analisado, ressaltamos o potencial de ajuda que a aplicação prática desses conteúdos têm para instituições que trabalham em um contexto de vulnerabilidade econômica e social.

Após esse estudo que abarcou análises, demandas, plano de ação e intervenção nessa organização específica, fica possível produzir futuramente mais estudos que visam auxiliar outras instituições semelhantes a se apropriar desses processos para que assim funcionem de forma mais eficiente sem deixar de lado a gestão humanizada que deve ser imperativa nesses contextos, podendo dessa forma produzir um compartilhamento de boas práticas nas comunidades.

Ao final do trabalho o grupo retornou à instituição para pedir *feedback* sobre a convivência e as propostas feitas, os quais a equipe avaliou de forma muito positiva, tanto a relação com o grupo como as intervenções propostas, ressaltaram ainda que estão sempre abertos a novos caminhos e possibilidades e que necessitam de ajuda nos mais variados aspectos da organização.

REFERÊNCIAS

- Freitas, M. F. Q (1998). Inserção na comunidade e análise de necessidades: reflexões sobre a prática do psicólogo. *Psicologia: reflexão e crítica*, 11 (1).
- Gondim, S. M. G. & Silva, N. (2014). Motivação no trabalho. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, (pp. 173-199). Porto Alegre: Artmed.
- Puente-Palacios, K. E., & Albuquerque, F. J. B. (2014). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, (pp. 385-412). Porto Alegre: Artmed.
- Sarriera, J. C. (2010). Análise de necessidades de um grupo ou comunidade: a avaliação como processo. In: J. C. Sarriera & E. T. Saforcada (Orgs.). *Introdução à psicologia comunitária: bases teóricas e metodológicas* (pp. 141-154). Porto Alegre: Sulina.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide, S., Jr. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (Org). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

A CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO A PARTIR DA ANÁLISE SOCIAL E ORGANIZACIONAL DE UM DISPOSITIVO PÚBLICO DO DF

Ana Carolina Salmeron
Gabriel Raeder
Letícia Resende
Luísa Jobim
Michelli Cameoka
Thaís Luz
Leonardo Mello
Fabiana Queiroga

1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho foi realizado em uma instituição pública que tem como principal atividade o atendimento especializado a crianças e adolescentes vítimas de violência sexual. Os atendimentos são realizados por psicólogos, assistentes sociais e pedagogos, que passam por um processo de treinamento que os capacita para a realização de entrevistas utilizando um protocolo de escuta especializada. A premissa do serviço é a não revitimização das vítimas de violência sexual.

Durante 9 visitas realizadas ao longo de 3 meses, foram feitas entrevistas com as profissionais da equipe técnica e com a coordenadora. Também foram realizadas observações participantes. Mais especificamente, foram feitos acompanhamentos dos atendimentos e uma participação em treinamento do protocolo de escuta.

A soma das atividades realizadas na organização permitiu ao grupo a identificação de elementos importantes do fluxo de trabalho realizado na organização. Além das entrevistas formais, o estabelecimento de uma comunicação cordial com as profissionais da equipe técnica resultou em ricas trocas que, através

de conversas informais, nos possibilitou o acesso a elementos que não haviam sido evidenciados nas entrevistas formais.

A partir da coleta de informações, foi feito um levantamento de aspectos que poderiam ser melhorados, tanto do ponto de vista organizacional quanto em termos dos serviços voltados à área fim. Como se trata de um serviço que articula e integra outros atores da rede, como os da área da saúde, da segurança e da educação, foi identificada a necessidade de aprimoramento da comunicação entre o centro e os outros dispositivos que compõem a rede. Além disso, um outro ponto observado diz respeito à comunicação dos profissionais do centro com os usuários, particularmente em relação aos encaminhamentos realizados. Observou-se que as famílias atendidas são encaminhadas para diversos órgãos de atendimento, sem que haja uma ordem de prioridade e nem o esclarecimento de informações que poderiam facilitar o acesso dos usuários a esses locais.

Considerando as demandas identificadas, foi desenvolvido um plano de ação com ideias de soluções que podem contribuir para suprir as necessidades acima descritas. Para a primeira demanda, foi sugerida a realização de uma semana de atividades com palestras, fórum de debates, oficinas para qualificação, capacitação e treinamento e, por fim, a realização de uma dinâmica de grupo seguida de uma roda de conversa. Participarão das atividades servidores do centro e dos outros órgãos que integram a rede. Como sugestão para a segunda demanda, as ideias de aprimoramento apresentadas foram no sentido de estabelecer uma lista de prioridades de encaminhamentos. Também foi sugerido que os encaminhamentos sejam feitos de forma didática e utilizando linguagem acessível, buscando prover as informações necessárias relativas ao acesso aos locais de atendimento para os quais o usuário deve se dirigir.

2 CONTEXTO

A instituição analisada é um equipamento público de atendimento integrado e humanizado de crianças e adolescentes vítimas de violência sexual, criado a partir do Decreto nº 34.517, de 2013, do governo do Distrito Federal, e com funcionamento

desde outubro de 2016. Fica localizada na quadra 307 da Asa Sul, no Plano Piloto, realizando atendimentos das 8 às 20 horas, de segunda-feira a sexta-feira.

Sua construção teve início em 2011, período em que o Distrito Federal situava-se em primeiro lugar no *ranking* de denúncias de violências contra meninas e meninos, através do Disque 100. Foi nesse contexto que surgiram discussões sobre a criação de um centro de referência para atendimento de crianças e adolescentes vítimas de violência sexual no Distrito Federal.

Um evento foi realizado na então Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (hoje Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos) para conhecer a experiência canadense da Estratégia de Ações Integradas de Atendimento a Crianças e Adolescentes Vítimas de Violências, chamada Zebra Center. A reunião contou com o apoio do Ministério Público (Coordenação da Infância e Juventude), da Vara da Infância e com a participação de todos os órgãos do Distrito Federal relacionados com o atendimento a crianças e adolescentes vítimas ou testemunhas.

Dessa reunião resultou a formação de um Grupo de Trabalho (GT) informal. Esse foi o início da discussão, no ano de 2011, sobre a criação de um centro de atendimento integrado no DF. Em 2012, foi decidido pelos membros do GT que o melhor espaço institucional para o progresso dos acordos era a Secretaria da Criança. A partir de então, o GT foi constituído formalmente e novos membros participantes foram agregados, quais sejam, as secretarias distritais de Educação, de Saúde e de Desenvolvimento Social, a Defensoria Pública, o Instituto Médico Legal e a Polícia Civil.

A promulgação do decreto que instituiu o Centro ocorreu em julho de 2013, entretanto, mudanças na gestão governamental acarretaram várias interrupções no GT, o que impediu a implantação da instituição naquele ano. Já em 2015, após estabelecida a nova gestão do Executivo, a proposta de efetivação do Centro passa a fazer parte de uma linha estratégica (Política de Enfrentamento à Violência de Crianças e Adolescentes) da Subsecretaria de Promoção de Políticas para Crianças e Adolescentes, como um projeto prioritário do Acordo de Resultados do Governo de Brasília.

Em outubro de 2016, ele foi finalmente inaugurado e começou a funcionar de fato em dezembro do mesmo ano, após capacitação da equipe para os atendimentos. Em 2017, a instituição passou a fazer parte do Programa Criança Candanga, que tem o objetivo de promover e garantir os direitos de crianças e adolescentes. Ela representa, nesse cenário, um dos equipamentos estratégicos e prioritários da política governamental.

O objetivo do centro é contribuir para a atuação conjunta da rede, aproximando os processos de proteção e responsabilização de forma a evitar a revitimização desse público. Seus principais parceiros são: Secretaria de Estado de Políticas para Crianças, Adolescentes e Juventude; Secretaria de Estado de Saúde; Secretaria de Justiça e Cidadania/Pró-Vítima; Secretaria de Desenvolvimento Social, Trabalho, Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos; Secretaria de Estado de Educação.

Em relação aos recursos financeiros, as instalações foram financiadas por meio de captação de recursos e parcerias. Grande parte dos profissionais são disponibilizados pela Secretaria da Criança. Atualmente, há 24 profissionais trabalhando nesse local: 1 coordenadora, 1 assessor administrativo, 1 assessor técnico, 4 psicólogas, 5 assistentes sociais, 1 assistente administrativa, 2 pedagogas, 3 técnicos socioeducativos, 1 funcionário de limpeza, 2 vigilantes, 1 estagiária (serviço social) e 2 menores aprendizes.

A equipe se divide para atendimentos no período da manhã e da tarde. Os atendimentos duram cerca de 3 horas e 30 minutos, incluindo deslocamentos para o IML e hospital e a capacidade máxima de atendimento é de 4 casos por dia. Os atendimentos são realizados por agendamento, mas também podem ser atendidos casos que cheguem sem agendamento prévio.

A metodologia de trabalho conta com um processo que se divide em 10 etapas: (i) acolhimento; (ii) registro do Boletim de Ocorrência (BO); (iii) atendimento psicossocial; (iv) realização da escuta especializada, com filmagem e envio de mídia para abertura de inquérito; (v) devolutiva às famílias; (vi) acompanhamento das vítimas ao hospital e ao IML, quando necessário; (vii) produção de relatório psicossocial; (viii) contatos com a rede de proteção; (ix)

encaminhamento para os serviços da rede; e (x) monitoramento sistemático junto às famílias.

A natureza intersetorial do trabalho dessa instituição exige constante comunicação com as 6 secretarias envolvidas e isso constitui um desafio permanente. Investimentos em eventos de sensibilização e divulgação são meios de garantir a continuidade das parcerias. Hoje, o Conselho Tutelar é a maior porta de entrada dos casos. Outras portas de entrada podem ser por demanda espontânea, através de equipamentos da saúde, por delegacias especializadas da criança e adolescente ou comuns, Varas da Infância e da Adolescência ou criminais e Ministério Público. Além dos Conselhos Tutelares, já foram realizadas ações com escolas públicas do Distrito Federal para divulgação do serviço.

3 PROCEDIMENTO

O primeiro contato com a organização foi feito por e-mail, encaminhado para o endereço institucional e endereçado à coordenadora. Após uma semana, não obtivemos resposta ao e-mail enviado e então uma tentativa de contato por telefone foi realizada. Por acaso, o professor Leonardo havia nos sinalizado que uma ex-professora do UniCEUB estava trabalhando nessa organização. A ligação foi então na tentativa de estabelecer uma primeira comunicação com ela.

Por ligação telefônica nos apresentamos, dizendo o objetivo da atividade e pedindo permissão para realizar o trabalho de campo na instituição. Após algumas horas após a conversa via telefone, recebemos um retorno positivo. A coordenadora da organização havia concordado e permitido que fizéssemos o nosso trabalho neste local.

Em seguida, começamos as visitas de campo. Para isso, o grupo se dividiu em duplas. Cada dupla marcou a sua visita de acordo com a disponibilidade dos profissionais do centro. Foi feito um cronograma de visitas estabelecendo o que seria investigado em cada uma das visitas.

Após cada visita, o grupo se reunia para informar e atualizar os outros membros. A pauta da próxima visita era, então, organizada de acordo com informações levantadas na visita prévia. Esse ciclo se repetiu até o final do trabalho.

4 ANÁLISE DE CAMPO

As visitas e observações realizadas na instituição permitiram que fossem analisados alguns aspectos organizacionais e sociais. Dentre eles, faz-se importante caracterizar a cultura organizacional. Essa descreve as normas, símbolos e valores de uma empresa, os quais influenciam na maneira que as pessoas, naquele contexto, pensam, agem e sentem. Além disso, é formada por pressupostos básicos, crenças e valores centrais compartilhadas pelo coletivo, ou seja, o que é percebido de comum pelas pessoas (Silva, 2015).

Ao explorar esse aspecto, foi possível perceber que uma das premissas centrais da instituição analisada é a não revitimização – evitar que a vítima reviva a violência - a integralidade, ou seja, permitir que o fenômeno seja aprimorado a partir de uma ótica multidimensional. Ademais, é realizado um acolhimento que visa compreender o indivíduo como um todo e suas demandas, para que se realizem os encaminhamentos necessários.

Nessa perspectiva, a cultura organizacional pode influenciar outro aspecto institucional, o clima organizacional. Esse se assemelha à cultura por ser da ordem do coletivo, entretanto é um conceito avaliativo. Dessa forma, diz respeito às percepções que os trabalhadores têm da cultura, podendo ser, por exemplo, as propriedades mensuráveis do ambiente físico e psicossocial de trabalho. Essas propriedades podem ser percebidas direta ou indiretamente pelos trabalhadores nesse contexto (Silva, 2015).

A percepção dos funcionários sobre a empresa pode ser classificada em alguns aspectos: (i) o apoio da chefia diz respeito ao suporte afetivo e operacional da chefia fornecido aos funcionários no desempenho de suas tarefas; (ii) a recompensa se refere a como os funcionários avaliam as formas que são recompensados, financeiramente ou não, dentro da empresa; (iii) o conforto físico se refere a segurança e conforto; (iv) o controle e pressão diz a respeito da pressão exercida pelos supervisores sobre os funcionários e, por fim, (v) a coesão entre colegas representa a forma que os funcionários da empresa veem a união, os vínculos e a colaboração entre colegas (Silva, 2015).

Na organização analisada, a partir dos relatos das funcionárias, foi possível perceber certa precariedade em alguns recursos materiais necessários para a realização do serviço. Exemplo disso é a falta de um sistema de câmeras que permitam uma melhor observação dos atendimentos e a falta de cadeiras para todas as profissionais. Essa percepção representa uma visão negativa sobre o conforto físico da empresa.

Elencando com o que foi dito anteriormente, faz-se importante salientar a mudança de chefia, a qual aconteceu três vezes em um curto período de tempo. Tal fato afeta diretamente no clima da organização, mais especificamente, no aspecto de apoio da chefia na organização. Baseado nas entrevistas e visitas realizadas, o grupo pôde observar uma certa instabilidade na liderança da segunda diretora, uma vez que o vínculo diretora-funcionários não foi consolidado. Alguns aspectos que demonstram essa precariedade do apoio da chefia são: a antiga diretora não orientava os funcionários da instituição no desempenho de suas tarefas, não os ajudava com problemas, não colaborava com a produtividade dos funcionários, sendo uma chefe ausente. Diante dessa situação, os empregados se mobilizaram para provocar uma mudança e melhorar esse contexto, levando à nova mudança de direção.

Essa nova direção possibilitou uma alteração na percepção do apoio da chefia considerando que, atualmente, os funcionários se sentem mais ouvidos e valorizados pela nova diretora. O que antes, causado pela antiga gestão, gerava um clima de pressão na organização, hoje, gera mais segurança na realização de seus trabalhos. Isso pode ser expresso pela fala dos funcionários, “a nova coordenadora caminha junto com a equipe”. Além disso, uma importante mudança que está em vigor é a ampliação da divulgação do centro, que está sendo realizada pelas pedagogas.

O líder é um fator importante no contexto da cultura e, conseqüentemente, do clima organizacional. O conceito de liderança é caracterizado pela capacidade de exercer influência sobre pessoas, buscando que essas atinjam metas e objetivos. É fundamental destacar que precisa haver uma legitimação por parte do grupo para que uma pessoa assuma papel de líder. Dessa forma, uma pessoa no cargo de líder formal (chefia), não necessariamente será o líder informal do grupo. Ademais, uma

pessoa que não ocupa o cargo de liderança formal, pode ser legitimada pelo grupo como exercendo um papel de líder informal (Robbins, Judge & Sobral, 2014).

No caso da instituição analisada, percebe-se que a antiga chefe, apesar de ocupar o cargo de chefia, não era legitimada pelo grupo, fazendo com que a liderança fosse exercida de forma difusa entre todos os membros da equipe. Já atualmente, com a nova chefe, os funcionários legitimam sua posição de liderança, afirmando que agora eles têm uma chefe.

Outro fator importante nas organizações é a motivação. Esse conceito corresponde a uma força auto reguladora intrínseca, com direção e objeto, podendo também ser compreendida como os motivos que levam as pessoas a realizarem algo (Gondim & Silva, 2014). Além dessas definições de motivação, a Teoria Bifatorial de Herzberg propõe que a motivação pode ser compreendida a partir de dois polos: o motivacional e o higiênico.

O polo motivacional, composto por reconhecimento no trabalho, realização pessoal, delegação de responsabilidades, abarca os fatores capazes de satisfazer ou motivar pessoas no trabalho. Já o polo higiênico, que abarca salário, condições ambientais e relacionamento entre profissionais, não é um fator capaz de satisfazer ou motivar pessoas no trabalho. Contudo, deve ser foco de atenção das empresas porque pode gerar insatisfação, a qual pode levar a uma diminuição na motivação e na satisfação dos profissionais (Gondim & Silva, 2014).

Relacionando essa teoria com o caso analisado, compreende-se que, por sentirem que o seu trabalho é reconhecido e legitimado por profissionais da rede, as funcionárias do centro continuaram desempenhando-o como de costume, apesar da ausência de comprometimento e vinculação com a equipe por parte da antiga diretora. Entretanto, essa precariedade na relação interpessoal diretora-equipe gerou um sentimento de insatisfação, que, por sua vez, levou as funcionárias da empresa a se mobilizarem e procurarem a subsecretária de um órgão superior, a qual realizou a troca de diretora. Esse caso demonstra nitidamente que a insatisfação gerada por fatores higiênicos pode estimular alterações significativas dentro da empresa, bem como explicita que a responsabilidade é um fator que motiva as pessoas a continuarem trabalhando, mesmo sem o apoio da chefia.

Outra teoria que explica a motivação é Teoria do Estabelecimento de Metas, proposta por Locke e Latham. Esses autores sugerem que a motivação ocorre quando uma pessoa sabe porque trabalha e, por isso, direciona a força de seu trabalho para o alcance de metas. Além disso, eles partem da premissa de que essas metas podem variar em conteúdo, podendo ser fáceis, difíceis, específicas, simples e complexas, ou em intensidade, variando conforme o grau de importância. Entretanto, as metas e objetivos não são suficientes para manter a motivação em níveis elevados, pois há fatores moderadores, como dificuldade das tarefas, aceitação da meta, presença de feedback, que influenciam sobre a motivação.

Dentro do campo, observamos que as funcionárias do centro eram comprometidas e motivadas a realizarem suas tarefas, cumprindo suas funções mesmo com a ausência da gestão da antiga diretora. Essa situação pode ser explicada pela Teoria do Estabelecimento de Metas ao se considerar que a motivação delas advinha da compreensão que elas tinham a respeito da relevância e do conteúdo de seu trabalho dentro da sociedade, já conhecendo o nível de dificuldade e de importância de suas tarefas.

Além desses aspectos mencionados, Siqueira (2008) compreende que a motivação é um conceito que foi, ao longo de muitos anos, analisado junto com satisfação. A satisfação no trabalho é um conceito individual, que se refere ao prazer que o indivíduo sente ao realizar suas tarefas. É importante salientar que, para que uma pessoa esteja satisfeita, ela necessariamente deve estar comprometida com o trabalho. Contudo, um indivíduo pode estar motivado, mas não satisfeito dentro de seu emprego.

Além de estar relacionada com motivação, a satisfação é um fator que compõe a qualidade de vida de cada pessoa. Compreende-se por qualidade de vida um “construto dinâmico que incorpora medidas objetivas e subjetivas focadas na qualidade geral do emprego” (Hannif et al, 2008, citado por Ferreira, Souza & Silva, 2012, p 83), isto é, nas características do trabalho e no bem-estar do trabalhador. Logo, a qualidade de vida no trabalho (QVT), analisada por meio de uma perspectiva biopsicossocial, abrange as dimensões externa (o próprio ambiente laboral) e interna (indicadores físicos e psicológicos).

Nesse sentido, a QVT está altamente relacionada com todos os conceitos discutidos anteriormente, uma vez que o bem-estar dos profissionais é influenciado pela: (i) cultura organizacional; (ii) clima organizacional; (iii) relação da pessoa com os colegas e com a chefia; (iv) natureza das atividades desempenhadas; (v) recursos físicos existentes para executar as devidas tarefas e (vi) comprometimento e pela motivação, que influi positivamente quando em níveis saudáveis/moderados. Portanto, a qualidade de vida no trabalho é concebida como um construto multidimensional.

Em relação à dimensão externa, como citado anteriormente na descrição dos aspectos físicos, o que percebemos como mais falho no local é a falta de cadeiras e mesas para todas as profissionais. Além disso, há a queixa de que o ar condicionado não funciona como deveria e o desgaste nos encanamentos causa goteiras.

No que tange a dimensão interna, percebe-se que há uma boa relação interpessoal entre as funcionárias, uma vez que elas afirmam ser unidas, sempre ajudando no trabalho da outra, o que gera um clima de cooperação. Além disso, percebe-se que elas captam a importância e a relevância de suas funções, tanto em relação ao aspecto técnico quanto ao social que envolve a natureza do trabalho que fazem. Esse aspecto é favorável a uma boa qualidade de vida no trabalho, pois tende a gerar um sentimento de satisfação, de prazer em realizar suas tarefas.

Essa compreensão da importância do trabalho realizado no centro, bem como o sentimento de satisfação, são fatores que estimulam as funcionárias da empresa a se vincularem com a organização, além de se comprometerem com o trabalho. Comprometimento é um fator atrelado a responsabilidade e proatividade dentro da empresa, sendo que sua base pode ser afetiva ou cognitiva (Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

Um comprometimento de base afetiva se dá quando o funcionário de uma empresa se identifica com a missão e os valores do local, havendo um alinhamento ideológico e um desejo de permanecer na empresa. Empresas em que os funcionários têm altos índices desse comprometimento tendem a ter baixos índices de rotatividade, absentéismo e intenção de sair da empresa, além de bons índices de desempenho no trabalho (Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

Na organização em pauta, percebe-se que o comprometimento das funcionárias é, principalmente, de base afetiva. Isso ocorre na medida em que elas demonstram identificação com a missão e os valores do lugar, buscando garantir a proteção integral de crianças e adolescentes vítimas de violência sexual. Elas manifestam ter consciência da importância de seu trabalho, buscando fazer atendimentos e elaborar relatórios de excelência.

Apesar de o comprometimento afetivo estar muito presente na organização e as funcionárias demonstrarem que gostam do ambiente de trabalho, nota-se um alto índice de rotatividade dentro da empresa. Entretanto, esse fato não se deve ao comprometimento das profissionais, mas sim pelo fato de que as funcionárias são concursadas e o governo faz um remanejamento cíclico das profissionais. Dessa forma, a maioria delas está há alguns meses na organização, sendo que apenas duas estão há dois anos no local.

Em relação ao comprometimento de base cognitiva, esse pode ser dividido em calculativo e normativo. O comprometimento calculativo se refere a um balanço econômico, às vantagens financeiras que um funcionário tem ao trabalhar em determinada empresa. Tais benefícios levam a se comprometer com seu trabalho e o desestimulam a pedir demissão da empresa. Profissionais com esse tipo de motivação tendem a ser moderadamente satisfeitos, envolvidos com o trabalho, porém com baixos níveis de desempenho (Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

Por serem concursadas, o que implica em uma estabilidade financeira, pode ser que as profissionais do centro sejam, em parte, motivadas pelo comprometimento calculativo. Entretanto, é nítido que o comprometimento afetivo prevalece, uma vez que elas demonstram estar motivadas e ter altos níveis de desempenho no trabalho.

O último tipo de comprometimento é o normativo, que ocorre quando um funcionário acredita que tem obrigações e deveres morais para com a empresa. Geralmente o profissional sente culpa, incômodo e apreensão quando deseja desligar-se dela. Esse tipo de comprometimento não pôde ser observado na organização analisada (Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

Considerando que o dispositivo analisado é gerido pelo governo do Distrito Federal, a análise dos aspectos sociais e políticos, além dos organizacionais,

configura-se como importante variável, que pode ampliar a compreensão de seu funcionamento. Nesse sentido, é válido destacar o papel das políticas públicas como referência primordial nesse campo.

Para Veronese (1999), políticas públicas são ações voltadas para solucionar questões de relevância social. A organização em questão é um exemplo da implementação da Política de Enfrentamento à Violência de Crianças e Adolescentes. Dentre suas principais atribuições, destaca-se o uso de um protocolo especializado de atendimento às vítimas, composto por ações como acolhimento, escuta, orientação psicossocial feita junto às famílias e encaminhamentos para outros dispositivos da rede.

As políticas participativas de inclusão são compreendidas por buscar emancipar o sujeito e trabalhar na formação desse sujeito social, considerando-o consciente e organizado, capaz de ter controle, em certa medida, sobre os acontecimentos de sua vida (Veronese, 1999). Nesse sentido, pode-se dizer que o trabalho realizado compõe um leque de ações que visam, além da proteção, o esclarecimento e a emancipação dos usuários. Entre eles estão o acolhimento e a escuta das queixas, os encaminhamentos aos diferentes dispositivos públicos de proteção e as orientações psicoeducativas sobre questões da violência sexual.

Um outro ponto importante de análise diz respeito à distribuição de responsabilidades entre as diferentes instâncias que fazem parte da rede. Conforme dito anteriormente, o desempenho das funcionárias manteve-se estável e consistente apesar das dificuldades relacionais com a primeira chefia e das limitações que se impõem devido ao modelo público de gestão. Dessa maneira, o comprometimento afetivo resultante do alinhamento entre os valores pessoais das funcionárias e os da organização, sobretudo no que diz respeito à natureza do trabalho, pode ser uma variável explicativa da manutenção da qualidade dos trabalhos realizados pela equipe.

No entanto, é necessário destacar que apenas a boa vontade e o esforço das profissionais da equipe técnica não são suficientes para uma atuação exitosa no campo da Política de Enfrentamento à Violência de Crianças e Adolescentes. As profissionais foram enfáticas ao ressaltar que as instâncias superiores envolvidas na

gestão têm um papel crucial tanto para a continuidade do trabalho atualmente realizado quanto para o desenvolvimento e a ampliação do alcance dos serviços prestados. Essa observação é corroborada por Santos, Ippolito e Neumann (2004), que argumentam que “a superação da violência e abuso sexual de crianças e adolescente não se dará de forma natural e espontânea, é preciso esforço e clara vontade política”.

Em suma, as análises aqui formuladas e suas respectivas articulações teóricas possibilitaram um olhar aprofundado de questões que perpassam as dimensões do campo organizacional e da compreensão da relação que se faz com a esfera pública, sobretudo no que diz respeito à relevância social dos serviços prestados pela instituição.

5 PLANO DE AÇÃO

5.1 Justificativa

A partir das visitas realizadas, necessidades foram levantadas. Dentre elas, o grupo julgou duas delas como mais importantes: (i) promover uma maior articulação entre os dispositivos que compõem a rede; (ii) listar os encaminhamentos em ordem de prioridades de cada caso.

A queixa relatada pelos funcionários vai ao encontro do que o grupo observou como uma demanda importante a ser trabalhada. De acordo com o artigo 5º do decreto nº 34.517, de 11 de julho de 2013, o centro deverá integrar, articular e coordenar a oferta dos serviços, projetos e benefícios sociais prestados pelo Distrito Federal. Portanto, observa-se o que está posto no decreto como um desafio a ser superado.

Já em relação à segunda necessidade citada, observou-se que, em alguns casos, são realizados diversos encaminhamentos aos usuários. Dessa forma, isso pode desestimular o comportamento do usuário de ir aos devidos locais ou até mesmo torná-lo improvável. Esse é um aspecto importante a ser considerado na medida em que muitas pessoas não têm condições financeiras nem tempo para se deslocarem tanto, e/ou não têm conhecimento sobre a função desses dispositivos. Por não terem pleno conhecimento da importância do serviço prestado em cada

instituição, essas pessoas acabam não se beneficiando de outras assistências às quais têm direito.

5.2 Objetivos Estratégicos

O plano visa proporcionar maior diálogo entre as profissionais do Centro e os profissionais da rede. Acreditamos que as atividades que serão realizadas, ao longo da semana, capacitarão, em alguma medida, os profissionais presentes – uma vez que as atividades possibilitarão um espaço propício para reflexão no que diz respeito aos preconceitos e à qualidade das relações interpessoais, por exemplo. O plano pretende, também, propor uma reflexão das profissionais acerca das possibilidades para a realização de encaminhamentos com resultados mais eficazes.

Nesse trabalho, o grupo busca propiciar uma oportunidade de integração a partir de uma proposta para uma semana de atividades. Isso poderá fornecer algumas bases para novas ações e estratégias profissionais, para discutir uma nova representação dos processos que acontecem na rede de cuidado à criança e ao adolescente. Portanto, pretende-se, ao fim desse trabalho, promover o aprimoramento da comunicação/diálogo entre os integrantes do centro e um maior conhecimento sobre seu funcionamento. Além disso, serão sugeridas oficinas de capacitação e treinamentos como ponto de alinhamento entre o trabalho realizado no centro e nos demais dispositivos da rede.

5.3 Proposta de Intervenção

Como propostas de intervenção, o grupo sugere, além de um cronograma para uma Semana de Atividades, uma reflexão acerca dos encaminhamentos realizados. Na Semana de Atividades, haverá palestras, fórum de debates, oficinas para qualificação, capacitação e treinamento e, por fim, a realização de uma dinâmica de grupo seguida de uma roda de conversa. Esse será um momento de reflexões e conclusões a respeito das atividades realizadas durante a semana.

No primeiro dia de atividades, as palestras serão voltadas para a apresentação do centro e os parceiros serão convidados a se apresentarem. Os dispositivos de parceria a serem convidados são aqueles para os quais os encaminhamentos são

feitos com maior recorrência: Conselho Tutelar, Nevesca (Ministério Público), PAVs, CRAS, CREAS, Pró-Vítima, CEAM.

No segundo dia, em relação ao fórum de debates, os debates e o protocolo a ser seguido terão como base as diretrizes do Fórum DCA sobre o sistema de garantia de direitos de crianças e adolescentes. De acordo com seu estatuto, o Fórum DCA se propõe a “articular e mobilizar as Entidades da Sociedade Civil e Fóruns Estaduais Não-Governamentais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente para o cumprimento do ECA; denunciar as omissões e transgressões que resultam na violação dos direitos humanos e constitucionais das crianças e adolescentes, contribuir para o resgate da integridade física, psicológica e moral de crianças e adolescentes, vítimas de negligência, abuso, exploração, maus tratos, tráfico e extermínio”.

O terceiro e quarto dias serão dedicados a realização de oficinas. Nas oficinas, primeiramente serão desenvolvidas atividades que têm como base o matriciamento. No âmbito da saúde, a ideia do matriciamento é levar o saber de especialistas até diferentes equipes, com o objetivo de:

- Capacitar as equipes para a escuta, acolhimento e manejo dos usuários dos serviços;
- Fazer acolhimento multidisciplinar para casos que demandem esclarecimento;
- Promover discussão conjunta dos dispositivos que compõem a rede em relação aos casos clínicos que demandem atenção especializada;
- Fazer monitoramento dos casos;
- Realizar capacitação das equipes para a realização de grupos de reflexão com foco no princípio da não revitimização.

O que se propõe vai no sentido da apropriação das diretrizes do matriciamento, o que não requer a execução formal desse instrumento. No caso em questão, as profissionais do centro em conjunto com o grupo de estudantes que estão

desenvolvendo o presente trabalho capacitariam os demais profissionais dos diferentes dispositivos da rede.

A partir dessas diretrizes, sugerimos que no primeiro dia de oficinas sejam apresentados vídeos com materiais ilustrativos com o objetivo de promover a desconstrução de possíveis preconceitos dos profissionais convidados em relação ao público atendido. Haverá um espaço para se fazer uma discussão sobre implicações afetivas e demais impactos evocados pelos vídeos nos profissionais.

Depois, no segundo dia de oficinas, a equipe técnica do centro demonstrará, na prática, como são realizados os protocolos de atendimento adotados, desde o atendimento psicossocial até a escuta especializada. Isso será demonstrado por meio de simulações de atendimentos.

Essa atividade tem por objetivo esclarecer aos diferentes parceiros que o serviço prestado pelo centro é primordialmente o da escuta especializada, utilizando um procedimento específico para a coleta de informações a respeito da violência sofrida pela criança. É interessante que as funcionárias do centro enfatizem que todas as informações pertinentes ao caso estarão descritas em relatório. Assim, os profissionais que acompanharão as famílias encaminhadas poderão recorrer a esse documento para o esclarecimento de quaisquer dúvidas relativas à situação de abuso. Isso é muito importante, pois evita novos questionamentos às vítimas e previne o processo de revitimização.

Além disso, existe a possibilidade de a criança chegar primeiramente em outro dispositivo que não o centro. Nesse caso, a demonstração da intervenção de escuta especializada pode servir como modelo para os demais profissionais que também fazem o trabalho de um primeiro acolhimento das vítimas de como proceder diminuindo a probabilidade de indução a falso testemunho e de exposição desnecessária à situação de violência sofrida.

Propomos para o último dia de atividades a realização de uma dinâmica de grupo que visa observar a capacidade de resolução de conflitos, de trabalho em grupo e a integração e a interação cooperativa inter e intragrupal. Sugerimos a dinâmica do “Cubo Solidário”. Essa atividade consiste em formar pequenos grupos para construir cubos utilizando materiais como cartolina, cola, tesoura, lápis e régua.

Cada grupo receberá uma quantidade diferente de material dos demais. A única instrução que poderá ser dada pelo facilitador será a de que cada grupo tem determinado tempo para construir X cubos. O facilitador não poderá responder nenhum outro questionamento.

No decorrer da dinâmica, será observado se os grupos irão se ajudar – emprestando materiais uns aos outros – ou se irão competir entre si. A partir disso, será possível chegar a uma conclusão sobre o funcionamento da rede. Constatar-se-á se essa funciona, de modo coeso e interligado, de acordo com o esperado; ou, se há falhas na articulação da rede e, portanto, a prática não está convergindo com a teoria.

Para finalizar o último dia, será realizada uma roda de conversa para abrir um campo de reflexão que envolva os diferentes dispositivos. Nesse momento, serão discutidos pontos relevantes levantados por todos que participaram da semana de atividades. Esse fechamento visa o alinhamento entre as diferentes instituições envolvidas na rede, de modo que passem a operar de forma articulada, integrada e coesa.

Além da Semana de Atividades citada acima, proporemos, a seguir, a organização de um espaço de reflexão e de práticas que possibilitem a realização de um novo formato de encaminhamentos. Essa proposta visa também promover um maior conhecimento da importância e dos benefícios desses serviços por parte dos usuários.

Considerando que as profissionais da instituição não podem realizar apenas os encaminhamentos mais importantes, em detrimento dos inúmeros feitos, propõe-se que sejam dispostos em uma ordem de prioridade. Para mais, devem explicar os encaminhamentos de forma detalhada, por meio de uma linguagem acessível ao usuário, explicitando qual a função de cada órgão para qual a pessoa está sendo encaminhada.

Além disso, propomos que a instituição tenha mapas didáticos da cidade, em que os parceiros na rede estejam destacados. É importante, também, que o profissional explique a localização, o percurso e o gasto financeiro aproximado no (s) deslocamento (s). Como exemplo, nós criamos um modo possível de realizar essa instrução:

Profissional: “nós estamos aqui, que fica nesse endereço: XXXX”, apontando para o local no mapa. “A sua casa fica aqui, nesse endereço: YYYY” – apontando para o local no mapa. “Um dos seus principais encaminhamentos é o Conselho Tutelar. O Conselho Tutelar está localizado aqui” – apontando para o local no mapa. “Se você sair daqui para o Conselho e for de ônibus, você gastará mais ou menos X reais. Caso você vá da sua casa para lá, você gastará em torno de Y reais”.

5.4 Recursos Materiais

Para a realização dessas atividades, serão necessários os seguintes itens: redes sociais, auditório com cadeiras, mesas, cartolina, cola, tesoura, lápis, régua, projetor para a exibição dos slides utilizados nas palestras e/ou fórum de debates, bloquinhos para anotações, caneta, “Coffee Break” (incluindo bebidas e comidas). Além disso, para os encaminhamentos serão necessários folhas, canetas e mapas.

5.5 Custos

Haverá gastos com materiais para a confecção dos mapas, folhas para fazer os encaminhamentos e lanches para o *coffee break*.

5.6 Prazo

Considerando que o plano foi entregue ao final do primeiro semestre, sugerimos que a instituição aprimore sua prática de encaminhamentos e realize a Semana de Atividades até o final do ano.

5.7 Matriz de Responsabilidade

Ponto a ser discutido entre os funcionários do centro.

5.8 Premissas

Para que o plano de ação seja executado de forma satisfatória, entende-se como relevante: (i) o envolvimento e a responsabilidade das funcionárias do centro e de seus parceiros; (ii) congruência entre o que foi proposto e as demandas que a instituição considera que precisam ser atendidas.

5.9 Tarefas ou Atividades do Plano de Ação

A tarefa consistirá em um diálogo com os funcionários da instituição, averiguando se é possível aprimorar o modelo de encaminhamento adotado. Além disso, será apresentada a proposta da Semana de Atividades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A natureza do trabalho realizado na instituição permitiu ricas articulações teórico-práticas tanto no campo da Psicologia Organizacional como da Psicologia Social. Pudemos acompanhar diferentes desafios que se apresentaram na organização ao longo do trabalho de campo.

A construção do vínculo entre o grupo e as funcionárias do centro foi essencial na evolução do presente trabalho. A experiência da inserção em campo articulada com as teorias da Psicologia Social e Organizacional nos ajudaram a desenvolver uma postura profissional e ética. Ao mesmo tempo, pudemos desenvolver habilidades relacionais que possibilitaram relações mais próximas com as funcionárias. Isso se desdobrou em momentos de conversas e de trocas genuínas, nas quais queixas legítimas emergiram. Esse processo baseado em confiança e abertura foi vital para a identificação das demandas e para o desenvolvimento dos planos de ação.

Por um lado, as teorias da Psicologia Organizacional nos possibilitaram interpretações acerca da cultura e clima organizacional, estilo de liderança, motivação, satisfação e qualidade de vida no trabalho. Por outro lado, o campo analisado viabilizou observarmos como as políticas públicas são executadas enquanto fim. Pudemos ver de perto como as políticas públicas são relevantes, principalmente, em um contexto social marcado por desigualdades, como no Brasil. Nesse sentido, as teorias estudadas na disciplina de Psicologia Social ajudaram a estabelecer relações claras entre a teoria e a prática no campo da atuação do psicólogo voltado para a comunidade, no caso, à proteção e ao acolhimento de crianças e adolescentes vítimas de violência sexual.

Especialmente, a importância do trabalho interdisciplinar nos chamou a atenção. Vimos que as diferentes áreas, psicologia, pedagogia e serviço social têm,

cada qual, sua relevância, sendo complementares no funcionamento do centro. Percebemos que independente da área de formação é possível que o trabalho de atendimento psicossocial e a escuta especializada sejam realizados de maneira eficaz. Para isso, a capacitação técnica representa um recurso com potencial de integrar a atuação da psicologia, pedagogia e serviço social. Deste modo, as profissionais são capacitadas para desempenhar um trabalho de qualidade, independente da área de especialização – o que não coloca nenhuma área do saber como superior ou inferior.

Com o objetivo de apresentar as principais percepções e propostas que visam aprimorar os serviços realizados no centro, foi realizada uma reunião de devolutiva. Nesse momento, as profissionais relataram dificuldade em definir a “identidade” do centro, bem como os papéis que devem ser desempenhados por elas. Essa queixa se relacionou com a Semana de Atividades proposta, uma vez que um dos seus objetivos seria retomar as principais premissas do centro e de seus parceiros. Além disso, a direção, em conjunto com as funcionárias, mencionou que já havia uma proposta de ação semelhante. Sendo assim, a Semana de Atividades serviria como complementação ao que já tinha sido pensado. Já em relação ao que foi exposto sobre os excessos de encaminhamentos, as profissionais reconheceram a importância de listá-los em ordem de prioridade. Entretanto, a sugestão de execução dos mapas para o auxílio no deslocamento dos usuários seria de difícil aplicação, já que os encaminhamentos são feitos de acordo com a necessidade de cada um e com a localidade de sua residência.

Por fim, fizemos um fechamento reconhecendo os pontos fortes que observamos ao longo do trabalho, pontuando especialmente as dificuldades enfrentadas pela equipe técnica durante as transições da coordenação. Ressaltamos, principalmente, como a união e o comprometimento da equipe nesse momento de instabilidade organizacional pode ter sido um fator definidor da consistência e no bom desempenho no trabalho que elas realizam.

REFERÊNCIAS

Ferreira, M.C., Souza, M. A., & Silva, C. A. (2012). Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho: principais tendências e perspectivas teóricas. Em. M.C. Ferreira, & H.

- Mendonça (Orgs.), *Saúde, qualidade de vida e bem-estar: limites e interfaces teórico-metodológicas* (pp 79-103). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Gondim, S. M., & Silva, N. (2014). Motivação no Trabalho. Em J.C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos (Orgs.), *Psicologia nas Organizações e Trabalho no Brasil* (pp 173-271). Porto Alegre: Artmed.
- Robbins, S., Judge, A.T., & Sobral, F. (2011). Cultura Organizacional. Em Robbins, S.P., Judge, T.A., & Sobral, F (Orgs.). *Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro* (pp. 499-530). São Paulo: Prentice Hall.
- Santos, B. R., Ippolito, R. e Neumann, M. (2004). Guia escolar: métodos para identificação de sinais de abuso e exploração sexual de crianças e adolescentes. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos e Ministério da Educação.
- Silva, N. (2015). Cultura Organizacional e clima organizacional. Em: P. F. Bendassolli, & J. E. Borges-Andrade (Orgs.), *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 262-270). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Siqueira, M. M. (2008). Satisfação no trabalho. Em M. M. Siqueira (Org). *Medidas do comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M., & Gomide Júnior, S. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J.C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos (Orgs.), *Psicologia nas Organizações e Trabalho no Brasil* (pp 316-350). Porto Alegre: Artmed.
- Veronese, J.R.P. (1999). *Os direitos da criança e do adolescente*. São Paulo: LTr.

VOLUNTEACHERS: ANÁLISE DE CAMPO E PLANO DE AÇÃO EM UM PROJETO SOCIAL NA ESTRUTURAL

Ana Beatriz Milhomem Lot
Daniel O. Zacarias
Gabriela M. Ribeiro
Gabrielle C. Borges
Luana C. F. dos Santos
Luccas M. Galli
Fabiana Queiroga
Leonardo Mello

1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho teve como objetivo observar, identificar e analisar possíveis demandas de uma instituição escolhida, procurando identificar as demandas e fatores que possam impossibilitar ou contribuir para o seu desenvolvimento e melhoria. A pesquisa foi realizada em duas escolas públicas que comportam o Projeto Social, localizado na cidade Estrutural. Duas integrantes do atual grupo de trabalho participaram como voluntárias do projeto e por já terem um conhecimento prévio do funcionamento da organização e de algumas demandas dos voluntários, os demais membros do grupo concordaram que seria um bom espaço para realizar a presente pesquisa.

O Projeto é constituído por voluntários das mais diversas idades e localidades. É caracterizado por possuir várias equipes, cada uma com suas funções: grupo dos *volunteachers* - professores voluntários de inglês; o grupo dos *volunteam* - voluntários que organizam a escola, o lanche, as salas de aula, etc; do *quiet time* - praticantes de técnicas de meditação e yoga, as quais são proporcionadas para os voluntários e alunos durante os dias de aula; de especialistas - composta pelas áreas de gestão de pessoas e financeiro; e, por fim, as coordenações.

Durante as visitas ao projeto, buscou-se uma inserção no campo de modo que fosse possível identificar as demandas da organização. Entrevistas semi-estruturadas foram feitas com voluntários de diferentes grupos, cujo foco estava em entender as maiores dificuldades que, segundo os participantes do projeto, impactam diretamente no seu funcionamento. Procurou-se compreender a origem das principais queixas, analisá-las e, então, propor sugestões de melhorias.

Das referidas demandas, duas se destacaram: o impacto negativo da evasão de voluntários durante o semestre letivo e a falta de uma equipe estruturada de Gestão de Pessoas. Esta última será o foco principal do presente trabalho, tendo em vista que a evasão, mesmo que faça parte do processo característico de envolvimento entre voluntário e projeto social, poderá ser um fator amenizado a partir de medidas tomadas pela nova área de GP. Tais medidas poderão dar andamento ao processo de investigação sobre fenômenos psicológicos que envolvem os motivos de permanência no projeto e de saída do mesmo.

Dessa maneira, a presente pesquisa gerou insumos acerca dos fenômenos psicológicos que envolvem um trabalho voluntário, indicando possíveis fatores de motivação e satisfação que contribuem para a permanência de um voluntário, por exemplo; e a importância de se determinar responsabilidades para uma equipe específica, como a de Gestão de Pessoas, para que sugestões pudessem ser feitas ao projeto.

2 CONTEXTO

O Projeto Social localiza-se na cidade Estrutural, do Distrito Federal, e acontece em revezamento entre duas escolas públicas do local. Surgiu em 2014, com a iniciativa de uma professora em dar aulas de inglês voluntariamente durante as manhãs de sábado no Coletivo da Cidade, ONG que deu a base de apoio para o projeto em questão. O número de alunos começou a crescer e, conseqüentemente, a necessidade por mais voluntários também aumentou. Uma ida ao mês não estava mais sendo suficiente e, por isso, aumentou-se também o número de aulas por mês.

No entanto, o público composto majoritariamente por adultos, não aderiu ao modelo de funcionamento do projeto e, a partir de 2016, o foco se voltou para o

público infantil e jovem. Hoje o projeto comporta aproximadamente 150 voluntários e 180 alunos, sendo dividido em 5 equipes: *Voluteam*, *Voluteachers*, *Quiet Time*, *Independent Learners* e Coordenação. O horário de funcionamento é de 9h às 12h, todos os sábados do ano, salvo exceções.

A missão do projeto é “proporcionar um espaço de troca e desenvolvimento humano por meio do ensino de inglês e promover a autonomia e a ampliação de perspectivas de aluno e voluntários”; a visão é “ser uma organização que gera transformação por meio do compartilhamento de conhecimento, visando aumentar a percepção e consciência dos envolvidos” e os valores são “reconhecimento e valorização das diversidades, empatia, autonomia, respeito, cooperação, compromisso e coletividade”.

O projeto conta com a ajuda financeira da Embaixada da Austrália e dos Estados Unidos, assim como conta com o suporte da ONG, Coletivo da Cidade, mesmo que esta não exija uma prestação de contas.

3 PROCEDIMENTOS

Como dito anteriormente, a busca pela instituição como campo de investigação se deu pelos seguintes critérios: disponibilidade, receptividade inicial e conhecimento prévio e participação do projeto social por alguns integrantes do grupo. O primeiro contato com a instituição foi realizado pelo aplicativo *WhatsApp* contatando um dos coordenadores. A proposta de trabalho foi apresentada para fins de consentimento e, assim, deu-se início às investigações.

Após a explicação dos objetivos do trabalho foram autorizadas as entrevistas com os membros do projeto durante as visitas aos sábados, as quais ocorriam a partir da 10h15 da manhã, horário do intervalo em que a maior parte dos voluntários estavam reunidos. Foi elencada para o primeiro momento a entrevista não estruturada como principal instrumento de pesquisa. Nela continha perguntas gerais sobre o projeto, sobre a percepção dos voluntários acerca do trabalho que estavam realizando, o grau de satisfação dos mesmos e o que poderia ser melhorado.

Posteriormente, o Inventário de Funções do Voluntariado (IFV) adaptado e validado por Pilati e Hees (2011), foi utilizado como base para um formulário online

divulgado para todos os voluntários do projeto, com o objetivo de compreender mais a fundo as motivações que levam um indivíduo a ingressar em um trabalho voluntário, a permanecer nele e até mesmo a se retirar. A partir do referencial teórico deste instrumento, entende-se que o envolvimento com certas atividades são maneiras de “satisfazer” certas funções psicológicas (Pilati & Hees, 2011). Os autores identificaram, assim, seis funções psicológicas: valores, entendimento, social, carreira, proteção e engrandecimento.

A aplicação deste instrumento gerou respostas de 90 voluntários do projeto, de diversas equipes, que responderam, as funções de social/engrandecimento - “a oportunidade de estar com amigos e de exercer atividades que são valorizadas por pessoas importantes para o indivíduo...”(Pilati & Hees, 2011, p.276) como também “manter um estado de espírito positivo e elevada auto-estima”(Pilati & Hees, 2011, p.276-277) ; e valores/entendimento - “a oportunidade de expressar valores altruístas e humanitários”(Pilati & Hees, 2011, p.276) e “a oportunidade de aprender e de colocar em prática conhecimentos e habilidades que a pessoa já possui” (Pilati & Hees, 2011, p.276).

Após a obtenção desses dados com a aplicação deste formulário, outra estratégia utilizada foi a realização de entrevistas presenciais exclusivas com membros das equipes de *Volunteachers* e do *Volunteam*, sendo estes times compostos por um número maior voluntários. Procurou-se compreender melhor outras questões além das que estavam presentes no instrumento acima, como os principais desafios que enfrentam em sala de aula para os professores e sobre o atingimento de expectativas, por exemplo, para o que atuam nesse segundo time. Fatores esses que também podem contribuir para a permanência desses voluntários na organização.

4 ANÁLISE DE CAMPO

O Projeto Social apresenta diversas potencialidades, dentre elas a extrema organização, a atenção voltada para a experiência de seus voluntários e de seus alunos, a abertura para autonomia e desenvolvimento, a ênfase no colaborativismo, além do cuidado na aproximação adequada com a rede de pais e responsáveis. A

cada semestre, o projeto busca se aprimorar e impactar positivamente a comunidade na qual está inserido, focando em melhorias tanto na formação de seus alunos, quanto na vivência de quem participa como voluntário.

Tendo em vista que se trata de uma organização do terceiro setor, especificamente uma Organização Não-Governamental (ONG), é preciso estar atento às suas especificidades de origem e funcionamento. As ONGs têm sua origem advinda da sociedade civil e, buscando intervir na realidade social de forma voluntária (Costa, 2002) e nesse caso, visando por meio da educação o desenvolvimento humano e promoção de autonomia. Desta maneira, é importante frisar que a captação de recursos financeiros e humanos são um dos seus maiores desafios por não estarem vinculados ao Estado.

Neste caso por se tratar de uma instituição não remunerada, cujos voluntários não necessitam de habilidades específicas para nela atuarem, a captação de recursos humanos é de extrema importância, por se caracterizar como força motriz. Os trabalhos e serviços são realizados em um contexto diverso e complexo, que conta com um quadro de pessoas nem sempre habilitado para as diversas demandas referentes às propostas da instituição (Costa, 2002).

Portanto, é fundamental para instituições do terceiro setor que o trabalho esteja voltado para os recursos humanos, isto é, preparar as pessoas para além de suas atividades cotidianas, principalmente para instituições que intervêm em realidades sociais complexas. Além do desenvolvimento de competências, é necessário identificar e estar atento às motivações direcionadas para o projeto, pois em geral as pessoas se envolvem em nome de uma causa (Costa, 2002).

Pensando esse foco em pessoas, verificou-se a necessidade de uma equipe bem estruturada na área de Gestão de Pessoas para que, a partir dela, surgisse novas ações voltadas para a permanência prolongada de voluntários no projeto, além do constante trabalho em cima da motivação e satisfação dos mesmos ao longo de todo o semestre, o que também pode impactar diretamente na compreensão de novas evasões de voluntários do projeto. Dessa forma, sugere-se que ações de recrutamento interno e externo sejam realizadas, bem como a seleção desses membros.

Considerando o recrutamento como um processo de atração de pessoas para a ocupação de um determinado cargo e função (Gondim & Queiroga, 2013), a organização deve planejar esse momento de forma cuidadosa. Este processo pode ser baseado na avaliação por competências, ou seja, a avaliação tem como referência o conjunto de Conhecimentos (C), Habilidades (H) e Aptidão (A) necessários para cada desempenhar um tipo de atividade (CHA's). Se a organização determina previamente os CHA's, o esforço será direcionado para uma contratação eficiente (Spector, 2002). Dessa forma, é de extrema importância que haja concordância entre o perfil desejado e as tarefas e atividades a serem exercidas pelo ocupante pretendido (Gondim & Queiroga, 2013).

Após a definição do perfil esperado, é preciso decidir que tipo de recrutamento será o mais adequado: interno ou externo. O recrutamento interno é a busca por pessoas da própria instituição que apresentem as competências necessárias para o cargo. Já o externo é a identificação de possíveis candidatos que apresentem os atributos requeridos, mas que estão fora da instituição (Gondim & Queiroga, 2013).

Concluído o recrutamento, é necessário começar o processo de seleção. A instituição em análise apresenta esse processo estruturado em 2 etapas: (1) Entrevista individual; (2) Comparecimento das pessoas selecionadas no treinamento, o qual caracteriza-se como um momento de apresentação do projeto. A ausência nessa segunda etapa do processo acarreta em desligamento automático do projeto. Voluntários que realizaram processos seletivos anteriores relataram sobre o curto prazo para a realização da primeira etapa de seleção, as entrevistas individuais, devido ao quantitativo de pessoas participantes.

Desse modo, a entrevista individual costuma ser rápida, sucinta e objetiva, o que pode ter como consequência uma falha na transmissão dos valores e da missão do projeto, ocasionando possíveis evasões ao longo do semestre por essa quebra de expectativa. Por isso, enfatiza-se a importância dessa etapa em questão, ressaltando a necessidade de que seja bem estruturada, a partir de objetivos bem esclarecidos, por ser uma forma de avaliação de comportamentos esperados, baseados em parâmetros de avaliação (Gondim & Queiroga, 2013).

De modo geral, um bom processo seletivo pode promover uma maior identificação com a cultura da organização, permitindo até mesmo que a permanência dos efetivados seja maior. No entanto, para começo de investigação sobre como reestruturar uma nova equipe de Gestão de Pessoas e, assim, melhorar o processo seletivo para que novos membros entrem nesta e nas demais áreas, fez-se necessário compreender primeiramente os motivos pelos quais os atuais voluntários permanecem no projeto, assim como os motivos que os fariam sair.

Com a criação do formulário online, cuja referência teórica foi explicada anteriormente nos procedimentos, foi possível iniciar uma busca por compreender alguns fenômenos psicológicos que envolvem essa permanência ou saída do voluntário. Com essas informações em mãos, pôde-se pensar o que possivelmente causou o desfalque da equipe de Gestão de Pessoas e, então, elaborar um plano para que essa área fosse novamente estruturada. Essa reformulação é de extrema importância, pois é a partir dessa equipe que diversos outros processos poderão seguir em andamento.

Aprofundando sobre a motivação, segundo Salanova, Hontangas e Peiró (1996 citado em Cunha, Silva & Nunes, 2014), ela pode ser explicada como uma ação dirigida a objetivos, sendo persistente no tempo e na atividade por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas. Dentre as diversas teorias sobre o tema, a Teoria da Expectância de Vroom (1995 citado em Cunha, Silva & Nunes, 2014) diz que a motivação é uma força de natureza emocional e consciente, que leva o indivíduo a escolher entre vários tipos de planos de ação, sendo dois fatores associados a esta força: as expectativas individuais e a avaliação subjetiva da comparação entre os vários tipos de planos de ação.

A permanência em ONGs ou projetos sociais está ligada a fatores de análise individual sobre a organização. Segundo Ferris e cols. (2013 citado em Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2014) às orientações motivacionais mediam as relações entre o núcleo da autoavaliação e a satisfação no trabalho, onde a soma das experiências prazerosas e as crenças positivas sobre o próprio trabalho definem esse processo.

Quando se fala em motivação, a satisfação está diretamente ligada a ela. Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2014), satisfação é um conceito que aborda a afetividade no ambiente de trabalho como um vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho. É o resultado do envolvimento e comprometimento do indivíduo com a empresa e seu bem-estar na organização.

A satisfação, portanto, deixa o indivíduo motivado a fazer algo, levando em consideração que a condição do seu trabalho impacta diretamente em seu comportamento. Um indivíduo dentro de uma organização, cujos valores se adequam aos dele, pode se sentir satisfeito e, como consequência, pode se sentir motivado a continuar desempenhando sua atividade.

Não obstante, a área responsável por investigar e elaborar estratégias acerca dos fatores de motivação e de satisfação dos integrantes da organização é a área de Gestão de Pessoas. Pensando não somente nestas atividades, mas em diversas outras que essa equipe pode colocar em prática, foi identificada a necessidade de sua reestruturação enquanto time. A área de Gestão de Pessoas é o ponto focal para tratar de inúmeros processos dentro de uma organização, como pesquisa de satisfação, pesquisa de clima organizacional, entre outros. E para que isso tudo aconteça, é preciso que a área esteja bem estruturada, com um número suficiente de membros para a divisão de tarefas e um escopo de trabalho bem definido.

5 PLANO DE AÇÃO

5.1 Justificativa

A área de Gestão de Pessoas (GP) é de fundamental importância dentro de um organização, pois, é com ela que ocorrem mudanças organizacionais, resoluções de conflitos, estruturação dos processos de recrutamento e seleção, bem como a capacitação de alguma área da empresa que esteja com certa demanda (Lacombe, 2011).

Cada ambiente corporativo desenvolve uma cultura organizacional própria (Robbins, Judge & Sobral, 2011). Quando os colaboradores da organização sentem que os valores organizacionais estão de acordo com os seus, eles tendem a produzir maior identificação e sentem-se motivados a permanecerem lá. A área de GP, assim

como as pessoas que nela trabalham, devem estar caminhando juntos com os valores da organização, pois não é adequado apenas cuidar da adaptação às práticas globais, mas também dos processos relacionais e das fronteiras da própria organização (César, Coda & Garcia, 2006).

Com a análise das visitas em campo, foi possível observar como a equipe reduzida de Gestão de Pessoas tem impedido o andamento de diversos processos que poderiam estar sendo realizados por esta área, como pesquisas de clima e motivação organizacional, planejamento de treinamentos voltados para as equipes, ações de integração, relações de trabalho, administração de pessoal, entre outras. Processos estes que poderiam até minimizar os efeitos da evasão, da alta rotatividade e da falta de retenção de voluntários aderentes ao projeto, como fatores relatados nas visitas.

Devido à necessidade de resolver demandas atrasadas provenientes da gestão passada, como por exemplo, a conclusão da entrega dos certificados, a área de GP, no momento, está sobrecarregada com atividades operacionais centralizadas em apenas 2 pessoas. Observa-se, então, que a falta de uma equipe maior e melhor estruturada na área de Gestão de Pessoas, com uma clara distribuição de atividades e responsabilidades entre seus membros, acaba por sobrecarregar as demais equipes.

Diante disto, é possível compreender a importância do aumento do quadro de voluntários na área de Gestão de Pessoas e a devida distribuição de responsabilidades e tarefas para cada membro, tendo em vista que o planejamento de ações que possivelmente minimizarão as demandas expostas por alguns voluntários entrevistados, como a evasão e a necessidade de retenção de voluntários aderentes aos valores do projeto. Dessa forma, o devido direcionamento de cada área em suas funções essenciais e a sua autonomia em um processo organizacional interdisciplinar promove um bom funcionamento da organização e proporciona relações suportivas.

Assim, uma área de Gestão de Pessoas bem estruturada, com as funções delimitadas e divididas entre seus membros pode vir a retirar a sobrecarga de algumas equipes. Permitindo, assim, que as metas e objetivos sejam cumpridos garantindo que o clima organizacional seja ainda mais favorável para boas relações interpessoais, promovendo, assim, uma maior motivação para seus colaboradores.

Quanto melhor estruturada a área de Gestão de Pessoas, melhor a organização pode vir a se desenvolver e progredir.

5.2 Objetivos Estratégicos

Os principais objetivos estratégicos que serão atendidos por este plano de ação são:

- a. Aumentar o quadro de voluntários da equipe de Gestão de Pessoas e, com isso, promover uma atuação mais estratégica e menos operacional. Esse aumento será feito através de um processo seletivo para recrutar interessados tanto internamente, quanto externamente.
- b. Delimitar as tarefas e responsabilidades referentes à área de Gestão de Pessoas para que não apenas essa equipe, mas também as demais possam atuar de acordo com o que lhe forem proposto.

5.3 Proposta de Intervenção

Pensando no desfalque na equipe de Gestão de Pessoas, sugerimos uma proposta de intervenção focada na reestruturação desta área. A proposta sugere quatro ações principais: realizar um recrutamento interno, convidar ex-voluntários para voltarem ao projeto como especialistas, melhorar o processo de recrutamento e seleção externo para a captação de novos voluntários para essa área e determinar as tarefas e responsabilidades de seus membros.

Sugere-se, primeiramente, que o foco esteja voltado para a determinação das tarefas e responsabilidades dos membros desse novo time. A partir do esclarecimento sobre as atividades que serão desenvolvidas, os voluntários terão um maior direcionamento sobre sua atuação e formas de contribuição esperadas pelo projeto.

De acordo com o que foi observado, há diversas possibilidades de atuação da área de Gestão de Pessoas dentro do projeto. Dentre elas, as principais seriam: planejar ações de recrutamento e processos seletivos internos e externos; realizar pesquisas de clima organizacional, satisfação e motivação no trabalho; promover ações de integração entre as equipes; lidar com conflitos interpessoais e executar

tarefas operacionais, como por exemplo, monitorar a lista de presença dos alunos e dos professores e distribuir os certificados.

Após delimitar as atividades, o foco será a efetivação da nova equipe de Gestão de Pessoas. Os atuais membros dessa área, juntamente com a equipe da Coordenação Geral, poderão desenvolver e planejar os processos de recrutamento e seleção, tanto para o público interno, quanto para o externo, podendo este ser composto por ex-voluntários ou não.

De forma interna, o processo pode acontecer da seguinte maneira: seria criado um breve anúncio convidativo com informações sobre a área, sobre as atividades que o voluntário irá desempenhar e os seus requisitos mínimos para fazer parte desse time (determinados previamente pela Coordenação juntamente com a equipe atual de GP), sendo divulgado nos grupos de *WhatsApp* do projeto e demais meios de comunicação interna que houver. Concomitantemente, o link de inscrição será divulgado.

O recrutamento para o público externo tomaria dois caminhos: um focado em alcançar os ex-voluntários do projeto e o outro voltado para novos membros. O primeiro público receberia um convite especial do projeto para que atuassem diretamente nesta área, podendo ser ressaltado os benefícios provenientes da atuação com essas atividades para o seu desenvolvimento profissional fora do projeto. O convite para ex-voluntários enfatiza a importância de se ter membros que já se vincularam ao projeto em algum momento, podendo assim facilitar o andamento da área a partir do conhecimento acerca da realidade da ONG.

Por outro lado, para o segundo público, as ações de recrutamento seguirão o mesmo padrão das que já acontecem atualmente, somente com algumas melhorias. Nas redes sociais utilizadas pelo projeto, por exemplo, a divulgação dos seus valores, da sua realidade e da realidade dos voluntários podem ser melhor transmitidos para o seu público. É possível também melhorar o engajamento, utilizando as ferramentas disponíveis nesses meios de comunicação como os *stories* e as *lives*, tentando promover uma maior aproximação com os seguidores.

A próxima fase seria a de seleção desses membros recrutados tanto internamente, quanto externamente. Essa etapa permaneceria com a entrevista

individual e presencial com o candidato, sendo o roteiro pré-estabelecido pela equipe que estará realizando o processo, tornando essa entrevista adaptada para ambos os públicos, a fim de que se explore diferentes aspectos nesse momento. A seguir sugerimos algumas perguntas para os dois grupos entrevistados.

- **Em comum**

1. O que você sabe sobre o Projeto Social?
2. Quais valores você consegue identificar que fazem parte do Projeto?
3. Qual sua atual disponibilidade para o Projeto? Você teria tempo para organizar atividades do projeto durante a semana, por exemplo?
4. Por que se interessou em participar desta área em específico? O que entende pela área de Gestão de Pessoas?
5. Qual é o nível de familiaridade que possui com atividades de Gestão de Pessoas?

- **Específicas para o público interno**

1. Há quanto tempo está no Projeto?
2. De qual equipe você atualmente faz parte?
3. Por que se interessou por essa oportunidade?
4. Você já se deparou com alguma situação dentro do Projeto que poderia ter sido resolvida de uma outra forma?
5. O que te faria sair do projeto hoje?

Após as entrevistas, os candidatos selecionados para participar do projeto passarão por um treinamento para se familiarizar com o projeto e com a área de Gestão de Pessoas. O treinamento ocorrerá em um sábado e terá duração de, aproximadamente, um dia. Os coordenadores, juntamente com os atuais membros da área de GP serão responsáveis por mostrar aos candidatos quais serão as tarefas que irão desempenhar e como as realizarão.

Essas melhorias no processo de seleção irão promover uma melhor visão dos voluntários que estarão adentrando nesta área. A partir dessa reestruturação da área de Gestão de Pessoas, diversos outros processos do projeto poderão ser colocados em pauta, como: as razões da permanência de voluntários durante todo o semestre letivo, os motivos de evasão, indicadores de motivação e satisfação desses voluntários em relação ao projeto, ações de desenvolvimento e integração entre as equipes, a distribuição de tarefas operacionais de forma que a Coordenação Geral não fique sobrecarregada e o interesse de voluntários em ocupar cargos na coordenação.

Outra sugestão para o projeto seria a criação de uma Coordenação de Especialistas, tendo em vista que, atualmente, são áreas que passam por uma constante movimentação de membros. A falta de uma coordenação específica pode causar uma sobrecarga na Coordenação Geral, e também prejudicar a gestão de conhecimento dessas áreas.

5.4 Recursos materiais

Serão utilizados: celulares (redes sociais), notebook, papel e caneta para registro de entrevistas.

5.5 Prazo

Os processos de recrutamento e seleção, tanto externo quanto interno, podem ocorrer de forma simultânea, com duração de, aproximadamente, de 2 meses. Tendo em vista a quantidade de pessoas que irão se envolver nesse processo, atualmente.

Caso os processos ocorram em momentos separados, o interno terá uma duração aproximada de 1 mês e o externo de 2 meses, pensando que a inscrição do processo externo iniciará somente após a finalização do processo interno.

5.6 Matriz de Responsabilidade

Diante do que foi analisado, compreende-se a necessidade do envolvimento do máximo de voluntários do projeto para dar andamento ao que foi proposto como melhorias. Tendo em vista o número reduzido de voluntários na equipe de Gestão de

Pessoas atualmente, seria interessante a participação de membros de outras equipes conduzindo as entrevistas.

5.7 Premissas

A efetividade das ações propostas para atingir os objetivos estratégicos dependerá principalmente da Coordenação Geral e do Conselho Consultivo, formado pela fundadora do projeto. As coordenações atualmente, são as áreas que estão realizando algumas funções e responsabilidades da equipe de Gestão de Pessoas e devido a uma possível sobrecarga dessas outras áreas, propõe-se que a Coordenação Geral, juntamente ao Conselho Consultivo, entrem em um consenso sobre a organização e realização da sugestão aqui dada anteriormente.

Posteriormente à decisão tomada entre Coordenação Geral e Conselho, a reestruturação da área de Gestão de Pessoas irá depender do envolvimento de diversos voluntários das ações de recrutamento (participação da área de Comunicação, por exemplo) e de seleção (participação de diversos voluntários para a realização das entrevistas, por exemplo).

Torna-se essencial o recrutamento de voluntários que possuam alguma experiência ou especialidade com Gestão de Pessoas, caso estes sejam os requisitos determinados previamente. Sendo assim, o processo de recrutamento e seleção também dependerá do interesse de voluntários que atendam a essa necessidade, o que pode não ser muito fácil e rápido de encontrar, a princípio.

Por fim, assim que a área de Gestão de Pessoas estiver devidamente arquitetada, os demais processos poderão seguir um fluxo adequado para as necessidades do projeto. Diversas atividades que fariam parte da competência desta área, estão sendo realizadas por outras equipes, o que prejudica não somente o engajamento dos voluntários da área de GP, como também das outras que ficam sobrecarregadas.

Contudo, a próxima “geração” de voluntários que entrar no projeto só poderá dar continuidade ao modelo de atuação da área de Gestão de Pessoas se houver uma boa gestão de conhecimento. Sendo assim, conclui-se que é de extrema importância que uma coordenação dessa área seja também estruturada futuramente. O plano de

ação construído pelo projeto, a partir do que foi levantado neste trabalho, poderá ser passado adiante após a permanência de algum membro dessa área atuando em um cargo de gestão.

Tabela 1 - Tarefas ou Atividades do Plano de Ação

Tarefas	Descrição
Estabelecer as responsabilidades da nova área de Gestão de Pessoas	Definir, juntamente com a Coordenação Geral, o escopo de trabalho da área de GP dentro do projeto. Delimitar os principais eixos de atuação, focando nos principais objetivos a serem alcançados.
Recrutamento interno	Planejar as ações de recrutamento de pessoas internas ao projeto, focando nos meios de comunicação interno.
Seleção interna	Planejar e executar entrevistas com os membros interessados em atuar na área de GP, utilizando critérios específicos para este filtro.
Convite de ex-membros	Entrar em contato com os ex-membros do projeto interessados em fazer parte da área.
Recrutamento externo	Planejar ações voltadas para o engajamento do público externo, transmitindo os valores do projetos e mostrando um pouco do cotidiano do mesmo.
Seleção externa	Executar entrevistas com os membros selecionados.
Formação de Coordenação de Especialistas	Pensar, futuramente, na possibilidade de se criar uma coordenação para as áreas de Especialistas.

6 SUGESTÃO ADICIONAL PARA A ORGANIZAÇÃO

Durante as visitas no projeto, alguns professores voluntários relataram suas experiências dentro de sala de aula e trouxeram à tona algumas ocorrências pontuais,

como situações de *bullying*, violência, assuntos sobre suicídio, questões de gênero, entre outros. Muitos dos professores estão atuando como professores de crianças e adolescentes pela primeira vez e, por isso, mencionaram a dificuldade e preocupação diante dessas ocorrências.

Tendo isso em vista, é identifica-se uma possível necessidade de compor um time especializado em dar suporte e apoio à equipe de *Volunteachers*. Este apoio diz respeito à uma atuação mais pontual sobre demandas específicas com alunos e também professores que possam vir a necessitar de um auxílio psicológico. Desta maneira, a formação desse time especializado demandaria um processo de recrutamento e seleção, cujo objetivo seria atrair voluntários com competências, habilidades e atitudes específicas para a área de Gestão de Pessoas, sendo necessária a formação em Psicologia.

Assim sendo, uma maneira viável encontrada e aqui sugerida para a estruturação deste time especializado é a formalização de um vínculo com alguma Universidade de Brasília que ofereça os cursos de Psicologia. Essa articulação representaria não somente uma solução para a referida demanda dos professores, como também uma forma de enriquecer a formação de estudantes universitários dessa área.

O processo de aproximação entre o Projeto com as Universidades pode ocorrer por meio da construção de um Projeto de Extensão, que tem como finalidade principal capacitar estudantes e qualificar ainda mais a formação acadêmica. Desta modo, a interação entre universidade e sociedade promoverá também a integração entre o saber acadêmico-científico com as experiências vivenciadas.

O Projeto de Extensão aqui sugerido poderá abranger temáticas nas áreas de Psicologia Organizacional e Psicologia Escolar, por exemplo, sendo supervisionado por um professor da Universidade. Alunos destas disciplinas poderão atuar em campo de acordo com os conhecimentos e habilidades apreendidos dessas matérias. Ou seja, a realidade do Projeto apresenta diversos elementos e recursos com os quais esses estudantes poderão atuar auxiliando alunos e professores voluntários.

Contudo, pode-se afirmar que, a partir do eixo firmado entre universidade-organização, ambas as partes poderiam ser beneficiadas. As dificuldades encontradas

pelos voluntários poderiam ser minimizadas ou até sanadas e os estudantes interessados na atuação em Gestão de Pessoas teriam uma oportunidade de enriquecer suas formações acadêmicas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho, o grupo se deparou com muitos desafios e possibilidades de aplicação dos conhecimentos adquiridos em sala de aula. A nossa inserção neste Projeto Social nos permitiu desenvolver uma visão crítica sobre a realidade desse campo de pesquisa, nos levando a pensar estratégias de melhorias junto com os atuais voluntários, bem como enxergar e destacar as potencialidades da organização.

Pôde-se, então, compreender os processos, a distribuição das atividades entre as equipes e os objetivos estratégicos do projeto. A abertura para os encontros presenciais, assim como a comunicação com os voluntários, coordenadores e com a fundadora do projeto, contribuiu para que as observações e a coleta de informações fossem feitas da melhor maneira possível. Tal levantamento de informações e observações realizadas em campo, junto às supervisões realizadas com os professores, possibilitou a definição de um plano de ação que visa apoiar o Projeto Social no seu funcionamento, em vista as necessidades que surgiram a partir dos relatos dos voluntários entrevistados.

Como mencionado anteriormente, a inserção neste campo organizacional proporcionou a visualização das potencialidades deste projeto. Todavia, a proposta estabelecida no plano de ação propôs um aprimoramento da área de Gestão de Pessoas. A existência desta área na organização, realizando apenas funções operacionais, e não na elaboração de estratégias para o melhor funcionamento da organização, diante das demandas organizacionais, apresentou como consequência o acúmulo das suas funções em outras áreas que não correspondem com suas finalidades. Desta forma, a proposta de ambas as disciplinas foi executada e concluída conforme prevista.

REFERÊNCIAS

- César, A. M. R. V. C., Cota, R. Garcia, M. N. (2006). Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. *FACEF Pesquisa - v.9 - n.2 - 2006*.
- Costa, S. F. (2002). Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro Setor: uma reflexão necessária. *Revista Terra e Cultura. 2002, 18, 40-58*.
- Cunha, J. G. de A., Vasconcelos-Silva, A., & Nunes, N. F. (2014). Motivação: uma revisão da literatura nos eventos da ANPAD. *Perspectivas Em Psicologia, 18(2), 03-18*.
- Gondim, S. & Queiroga, F. (2013). Recrutamento e seleção de pessoas. Em Borges, L. & Mourão, L. O trabalho e a organização: atuação a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed.
- Lacombe, F. J. M. (2011). Recursos Humanos: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- Pilati, R., & Hees, M. A. G. (2011). Evidências de validade de uma versão brasileira do Inventário de Funções do Voluntariado - IFV. *Psico-USF, 16(3), 275-284*.
- Spector, P. E. (2002). Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (2014). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.

QUANDO A ROTATIVIDADE É ESPERADA: ANÁLISE E PLANO DE AÇÃO EM UMA EMPRESA JÚNIOR

Arthur Rolim
Beatriz Neiva
Christian Ferreira
Frederico Martins
Lara Fleury
João G. Modesto
Leonardo Mello

1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo a realização de um levantamento de necessidades, tendo como propósito final a elaboração de um plano de ação a partir da Psicologia Organizacional. A proposta era analisar alguma organização - seja uma instituição, ONG, empresa, entre outros – por meio de técnicas como a observação participante e entrevistas. Como mencionado, todo o processo do trabalho foi dividido em dois momentos: (i) levantamento de necessidades organizacionais, de acordo com as demandas apresentadas; (ii) elaboração de um Plano de Ação que possa auxiliar a suprir as possíveis demandas.

Em um primeiro momento, após a seleção da organização, foram realizadas visitas e observações a fim de identificar características e finalidades do contexto. Foram considerados os aspectos históricos da organização, as estruturas físicas, as lideranças estabelecidas, as relações interpessoais e as rotinas comuns. A partir das informações coletadas em campo foram identificados temas relevantes para os membros daquela organização, como os desafios e as dificuldades enfrentadas, podendo, assim, destacar as demandas daquele contexto.

Após realizada a primeira parte do trabalho, foi necessário fazer um levantamento bibliográfico para a elaboração do Plano de Ação. A partir da discussão com os membros da organização, em articulação com a teoria em Psicologia Organizacional, foi possível elaborar um passo a passo de como se daria o desenvolvimento de um plano de intervenção na organização.

Este trabalho, em específico, foi realizado em uma Empresa Júnior da Universidade de Brasília (UnB). A inserção no campo foi feita por meio de visitas utilizando técnicas como entrevistas, observação participante e o inquérito apreciativo. A partir disso, as principais demandas identificadas na empresa foram: falta de comunicação entre os membros da organização; sentimento de incapacidade ou sobrecarga dos funcionários; e, disparidade entre as diferentes diretorias, especialmente em relação a questões envolvendo coesão de grupo.

A partir de um levantamento bibliográfico, foi apontado que um possível fator que estivesse por trás das demandas dos funcionários seria a falta de motivação dos membros da organização. A empresa, por ser júnior, lida com nuances que são específicas, visto que a prioridade do membro deve ser a graduação e não a empresa exclusivamente. A intervenção proposta, dessa forma, foi coerente com esses impasses organizacionais, a partir da Teoria do Estabelecimento de Objetivos. Em síntese, o plano de ação consistiu em que todos os membros da empresa estabelecessem objetivos específicos, pontuais e desafiadores, partindo da premissa de que estabelecer objetivos tende a guiar o comportamento humano. O processo de devolutiva do plano de ação para a empresa foi recebido de forma apática pelos membros, que não demonstraram interesse em de fato implementarem as propostas.

2 CONTEXTO

A organização analisada é uma Empresa Júnior (EJ) vinculada à UnB. A empresa foi criada pelos alunos da graduação em outubro de 1998, sendo a EJ mais antiga de Ciências Sociais do Brasil e a primeira EJ do Brasil a implementar políticas afirmativas sociais e raciais em seu processo seletivo. Atualmente a empresa é federada pela Concentro. A proposta da organização é ser uma consultoria e assessoria de projetos, tendo como principais produtos desde a realização de

tarefas específicas, como tabulação de dados e formulação de questionários, à participação e desenvolvimento, junto ao pesquisador, das pesquisas em todas as etapas. Dessa forma, a principal clientela da empresa são professores pesquisadores, alunos da pós-graduação e institutos federais.

A missão da organização é promover a capacitação teórico-científica dos alunos de graduação ligados ao ICS da UnB, assim como, a inserção do aluno no mercado de trabalho, ao mesmo tempo retribuindo o investimento social que possibilita sua formação. Sua visão é ser referência entre as EJ de Ciências Sociais do país e fomentar a comunicação científica da disciplina, apresentando a função e o trabalho do pesquisador dessa área, e a sua importância para a sociedade em geral. Os valores da empresa são: ética, espírito de equipe, proatividade, inovação, profissionalismo, empreendedorismo e senso crítico.

A empresa é dividida em quatro principais diretorias: Comunicação e Negócio, Operacional, Pesquisa e Relacionamento e Gestão. A diretoria de Comunicação e Negócios é responsável pelo marketing da organização, pela movimentação das redes sociais e sites. Eles também realizam captações ativas e passivas e são responsáveis pela precificação de cada pesquisa. Operacional é responsável pelo clima da organização, incluindo o controle de abstenções e ausências. Também são responsáveis por todas as atividades financeiras e burocráticas em relação aos contratos com os clientes, as pautas dos contratos são discutidas entre operacional e o cliente. Pesquisa é o carro chefe da empresa, essa é a diretoria que está por trás de toda pesquisa. Eles discutem diretamente o passo a passo com o cliente e como distribuir as atividades para os outros membros da empresa. Pesquisa também é responsável por promover capacitações. Relacionamento e Gestão são os "gestores" que tendem a ser as pessoas mais velhas da empresa. São eles que lidam com toda burocracia jurídica, incluindo cartório, banco, etc. Eles articulam os interesses do Instituto, da UnB e da Concentro com os da EJ. A empresa possui uma estrutura horizontal, de forma com que todas as diretorias se articulam de formas independente.

As dependências físicas da empresa são limitadas pelo ICS e consistem somente em uma pequena sala dentro do Instituto. Dessa forma, a maior parte das

atividades da empresa é realizada de maneira remota. Entretanto, visto que ao participar da EJ o aluno da UnB consegue quatro créditos por semestre, eles precisam ficar dentro da sala da empresa pelo menos quatro horas para garantirem seus créditos. Essas horas são destinadas para a realização de atividades referentes à empresa. Toda semana há pelo menos uma reunião geral entre os membros da organização, com todas as diretorias, geralmente realizada em alguma sala do ICS. O processo seletivo da empresa é realizado semestralmente, visto que EJs tendem a ter uma alta rotatividade. Atualmente a EJ conta com 23 membros ativos, sendo a maioria da diretoria de Comunicação e Negócio. Todos que ingressam na empresa têm que assinar um termo de voluntariado, ou seja, eles podem receber nenhum tipo de salário na empresa. A única retribuição são os créditos oferecidos pela UnB como créditos de extensão.

3 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE CAMPO

Com origem no Construcionismo Social, o Inquérito Apreciativo é uma possibilidade de intervenção em Psicologia Social que atua sob a perspectiva de uma realidade com significado particular e contextual construída a partir do que as pessoas fazem coletivamente. Esta realidade é construída através da linguagem, ou seja, a construção de significados é dada a partir da interação entre as pessoas de forma que cada realidade depende de quem a vivencia. Esta forma de perceber o mundo é uma alternativa à tradição científica moderna que compreende a realidade de forma objetiva e passível de mensuração e observação (Souza, McNamee & Santos, 2010).

Neste cenário, a narrativa é forma fundamental para que se tenha acesso a essas realidades particulares e contextuais. As narrativas são compreendidas como dispositivo linguístico que possibilita construções sobre o mundo pelas pessoas que vivem em interação, tal qual a forma como estas descrevem a si mesmas. Com o centro do olhar sob as práticas linguísticas, o inquérito institucional compreende ser possível desconstruir e reconstruir estas narrativas (Souza, McNamee & Santos, 2010).

O Inquérito Apreciativo investiga o contexto questionando sobre problemas e pontos positivos daquele cenário, de forma que seja possível perceber pontos negativos naquela realidade, além de valorizar sobre experiências de sucesso, o que possibilita construir possibilidades frente aos problemas. Esta forma de intervenção, portanto, mantém seu foco no bom funcionamento da realidade analisada, visto que o viés da positividade contribui com ânimo e motivação para as pessoas, sendo necessário que haja um processo colaborativo nesta busca pela mudança e/ou melhora.

No contexto analisado, a escolha pelo campo se deu pelo fato de um dos integrantes do grupo conhecer sobre a existência e o funcionamento da empresa. Primeiramente foi contatado por telefone um dos diretores da empresa, em conversa que buscou de maneira resumida explicitar sobre os interesses do grupo em realizar a análise institucional e possível proposta de intervenção naquele contexto. Foram realizadas 6 visitas no total: uma de apresentação, três de entrevistas, uma de retorno sobre proposta de intervenção e uma de finalização e recolhimento de assinatura.

A primeira ocorreu com dois integrantes do grupo comparecendo à uma reunião da empresa a fim de expor a proposta do trabalho e o que seria realizado. Foram entregues folha e caneta a cada funcionário e proposto que relatassem os pontos negativos e/ou pontos positivos sobre o funcionamento da dinâmica institucional que poderiam ser ampliados ao resto da empresa (no caso dos positivos). Foram obtidos relatos de todos os 18 integrantes presentes. Estes relatos foram recolhidos e analisados buscando as questões que mais se repetiam, para então se pensar no foco a ser trabalhado naquele contexto. Foi observado que em todos os relatos foram levantados apenas pontos a serem melhorados, não tendo nenhum ponto positivo que deveria ser ampliado ao resto da empresa.

As 3 visitas seguintes tiveram como foco entrevistas semiestruturadas baseadas nas principais demandas identificadas nos relatos dos integrantes da empresa, sendo pontuadas questões como 1- como é sua relação com as pessoas da sua diretoria? 2- como é o seu contato com as pessoas de outras diretorias? 3- você sabe quais são os projetos das outras diretorias agora? 4- você se acha capacitado para realizar as atividades da sua diretoria? 5- lógica de funcionamento, qual sua

opinião? 6- melhorias. Estas entrevistas foram realizadas com representantes das quatro diretorias que compõem a empresa, além de alguns novatos, a fim de analisar como estava sendo o processo de entrada na empresa. No primeiro dia de entrevista foram ouvidos os representantes das Diretorias de Neg e Operacional.

A entrevista se configura como instrumento relevante para análise do contexto, uma vez que é possível extrair informações sobre o funcionamento da empresa que não foi possível perceber pelos relatos documentados nas folhas de papel. Através das entrevistas foram percebidos pontos positivos na empresa que estavam restritos a determinado grupo ou diretoria e que poderiam ser tidos como exemplo para se pensar soluções aos problemas levantados pelos membros da equipe.

De maneira geral, as principais demandas analisadas se referiram à coesão dos membros da instituição, sendo compreendida como a intensidade em que os membros do grupo se atraem entre si e motivados a permanecer no grupo, é importante pois afeta a produtividade do grupo; falta de motivação para exercer tarefas, sendo este fenômeno entendido como intensidade, direção e persistência de esforços voltados para determinadas metas (Robbins, Judge & Sobral, 2010); assim como a falha na divisão de tarefas, resultando em sobrecarga de alguns e ociosidade de outros.

Na segunda visita e primeiro dia de entrevista, foram ouvidos a representante da diretoria de Neg e um integrante veterano da diretoria de Operacional. A representante da primeira relatou sentir-se sobrecarregada nas tarefas de sua diretoria, visto que a maioria dos funcionários eram novatos e não sabiam realizar as atividades de responsabilidade deste setor. Ao ser questionada sobre auxiliar os novos integrantes, a diretora relatou estar disponível para tirar dúvidas, porém percebia que havia certo receio dos funcionários em falar com ela, pedir ajuda ou alguma orientação sobre o que e como fazer. Sobre seu processo de aprendizagem, relatou que aprendeu sozinha ao longo dos semestres em que estava na empresa e que esperava mais proatividade dos novos integrantes. O membro da segunda relatou que em sua diretoria não havia problemas de coesão, uma hipótese seria a personalidade acolhedora e extrovertida da diretora. Ao ser questionado sobre o

conhecimento do que se passava em outras diretorias e como eram as relações com os membros destas (uma das funções de seu setor), relatou não ter contato com as outras diretorias e não ter conhecimento do que se passava dentro delas.

Na terceira visita, foram entrevistados os representantes da Diretoria de Pesquisa, Diretoria de Rel/Gest. O diretor de Pesquisa relatou que aprendeu a exercer suas atividades na prática, não sendo instruído ou tendo passado por um processo de treinamento. Disse estar sobrecarregado de tarefas junto com mais dois integrantes que são veteranos na empresa, embora tenham duas pessoas novas na equipe para auxiliar no trabalho, porém não estão no mesmo ritmo. Não há divisão de tarefas para cada pessoa nesta Diretoria. O segundo entrevistado deste dia também relatou sobrecarga, além de boa relação com outras diretorias, mas percebia falta de motivação em outros diretores. Relatou também ter aprendido quase tudo na prática, não possuindo um guia. Sobre os feedbacks, se queixou devido ao não cultivo destes, não sendo levados em consideração nas práticas.

O quarto dia de visitação e último dia de entrevista para análise de informações, foram ouvidas representante da Diretoria de Rel/Gest e 3 novatas das Diretorias de neg. A primeira relatou sobrecarga de trabalho, além de falar sobre o clima positivo dentro de sua Diretoria, tendo bom contato com os outros integrantes e outras Diretorias; sente-se reconhecida e valorizada pelo trabalho que exerce. Sobre treinamento relatou ter recebido apenas introdução, não foi treinada na prática, o que gera sentimento de pouca capacitação e insegurança para realizar algumas tarefas burocráticas. As novatas foram divididas em 1 e 2, para facilitar na descrição das entrevistas. Sobre a capacitação, ambas relataram que não se sentiam capacitadas e que “caíram de paraquedas”. Dizem estar aprendendo sozinhas. Sobre a socialização ambas disseram se relacionar mais com pessoas que já conheciam antes, não tendo muitas oportunidades de se integrar com o resto dos membros.

Entende-se que a queixa dos veteranos relativa à sobrecarga, se fundamenta no fato de que há muitos novatos na empresa e não é utilizado um treinamento institucionalizado, o que mantém os novatos desmotivados, inseguros e não capacitados para realizarem as tarefas e acaba sobrecarregando quem tem mais experiência. Como não há divisão de tarefas e estabelecimento de metas a serem

cumpridas por cada integrante, abre a possibilidade de alguns produzirem mais e outros menos, o que também influencia na motivação dos membros (Robbins, Judge & Sobral, 2010).

A penúltima visita ocorreu com objetivo de fazer a devolutiva à empresa, depois de analisadas as demandas e pensado um plano de ação. Esta visita consistiu na presença ao final de uma reunião geral da empresa, momento em que foi exposto sobre o que foi analisado ao longo do processo trabalhado e ao final, uma proposta de intervenção visando melhorar as condições de trabalho, promovendo maior motivação dos funcionários e favorecendo a coesão grupal. A última visita ocorreu apenas para recolher assinatura de um representante da Diretoria Geral para constar que o trabalho foi finalizado.

4 PLANO DE AÇÃO

4.1 Justificativa

A partir da década de 60, nos Estados Unidos, sob um contexto de desconsideração behaviorista do conceito e teóricos que propunham a definição e a pesquisa da motivação, inspirado pelas formulações de Ryan (Locke, 1996; Locke & Latham, 2002), Edwin Locke propôs-se a desenvolver um modelo teórico que postula centralmente que a busca do cumprimento de um objetivo é a principal fonte de motivação no trabalho (Robbins, Judge & Sobral, 2010). É importante caracterizar que, assim, sua proposição contrapõe-se tanto à perspectiva comportamental clássica, que não poderia aferir fatores intrapsíquicos, mas também à perspectiva que entendia os processos motivacionais como, ainda que já internos, derivados de fatores subconscientes ou inconscientes, como em McClelland (1961, apud Locke, 1996). Definimos motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços para alcançar determinadas metas (Robbins, Judge & Sobral, 2010).

Destarte, motivos conscientes são o principal fator aqui. Rodrigues e colegas explicam o entendimento acerca da relação entre a consciência e a motivação de Ryan (2012, apud Rodrigues, Neto & Filho, 2014, p. 256) como:

Às vezes, a motivação das pessoas é explícita na consciência. Às vezes, o comportamento é claramente energizado e dirigido pela não consciência, por objetivos implícitos e pelas atitudes. Finalmente, sejam os motivos implícitos ou explícitos, o comportamento organizado por eles serão as variáveis do sucesso. Motivação eficaz requer não só a excitação ou energia, mas também um sistema de orientação afetiva e cognitiva que, pelo menos para a maioria das pessoas, é suscetível a distrações ou esgotamento.

A síntese dessas asserções em Locke e Latham (2002) é mais simples, para eles a premissa fundamental de Ryan é de que as “metas conscientes afetam a ação” (p. 705; tradução nossa). Como observado em diversas ocasiões, o modelo de Locke encontra respaldo em diversos contextos organizacionais (Locke & Latham, 2002; Robbins, Judge & Sobral, 2010), incluindo setores em que a motivação encontra consistência distinta daquela observada no contexto privado (Rodrigues, Neto & Filho, 2014).

Locke define *meta* como o *objeto* ou o *alvo* de uma *ação*, como por exemplo um objetivo de proficiência (e.g. terminar uma atividade num determinado limite de tempo). As metas influenciam a motivação por quatro mecanismos: (a) as metas servem como uma função diretiva, ou seja, elas direcionam a atenção do empregado para si próprias; (b) as metas possuem uma função energizante, sendo que aquelas mais elevadas levam maior esforço que metas mais modestas; (c) as metas afetam a persistência, no sentido de que objetivos mais complicados promovem um esforço prologado, efeitos ainda mais evidenciados nas situações em que o próprio empregado possa regular a intensidade de seus esforços com base nesses objetivos; (d) as metas afetam a ação ao provocar excitação, descobertas e a possibilidade, pelo trabalhador, de emprego de estratégias e o próprio conhecimento para que sejam atingidas (Locke & Latham, 2002).

Todas essas dimensões perpassam alguns moduladores, ou moderadores, do comportamento do empregado e da relação objetivo-desempenho, como o comprometimento com o objetivo, as características da tarefa ou — e a esse daremos maior importância — o feedback (Locke & Latham, 2002; Robbins, Judge & Sobral, 2010). De maneira geral, sob esse programa teórico, a prática do feedback é favorável e imprescindível à função motivadora da meta, e, por consequência, à motivação e ao desempenho.

Segundo Locke, para que as metas sejam efetivas, o *feedback* sumário e constante é essencial, uma vez que se o empregado não sabe o quanto seu desempenho está em acordo com esperado, é quase que impossível que ele ajuste a direção e de seu esforço de maneira a atingir a meta estabelecida. Postula-se que quando o indivíduo é informado de que seu desempenho está abaixo do que se espera, ele tende a aumentar seu esforço ou empenhar uma nova estratégia (Locke & Latham, 2002). Nesse sentido, Bandura afirma que o estabelecimento de metas e objetivos — também por via do *feedback* — é um processo que cria, e formaliza, a discrepância entre, no contínuo do desempenho, onde se está e onde quer chegar-se, e produz, de maneira cíclica, motivação (1989, apud Locke & Latham, 2002).

Além disso, entende-se que, em detrimento de um *feedback* externo, o *feedback* autogerenciado é mais eficiente. Em outras palavras, quando o empregado possui as ferramentas necessárias para avaliar ele próprio o seu desempenho, assim realizando um auto-*feedback*, os resultados são mais positivos, de sorte que quando o trabalhador é parte ativa do estabelecimento de metas é esperado melhor motivação e desempenho (Robbins, Judge & Sobral, 2010). Robbins e colegas advertem, entretanto, para o fato de que existe variação desse comportamento, em certos casos, metas estabelecidas por superiores são mais efetivas. A vantagem, segundo os autores, da meta estabelecida de maneira participativa é que o comprometimento do funcionário com a ela é facilitado, enquanto a meta estabelecida pela chefia necessita de um esforço, por parte desta, para que se explique tanto a meta quanto seu propósito e sua importância. Nesse sentido, caso a participação seja pretendida, é importante que o empregado tenha domínio da tarefa que lhe é destinada.

Um fato ao qual é importante atentar-se é que a depender do tipo de tarefa às quais se estabelece as metas, o empenho do empregado no cumprimento destas pode ser excessivo, principalmente quando trata-se de atividades que requerem criatividade e adaptação. O enfoque excessivo do indivíduo em relação a apenas um aspecto da tarefa também é um risco a ser considerado (Robbins, Judge & Sobral, 2010). Por fim, é imprescindível que as metas individuais sejam compatíveis com as metas da organização, bem como seus objetivos gerais, sendo assim importante a

institucionalização do estabelecimento de metas, de maneira estrutural, processo que podemos chamar de Administração por Estabelecimento de Objetivos, ou APO.

Tendo em mente que a principal demanda visualizada pelo grupo no decorrer do presente trabalho foi a falta de motivação de diversos membros da empresa, bem como que o estabelecimento de metas é capaz de promover motivação, optou-se por adotar o modelo teórico de Locke (1991, 1996; Locke & Latham, 2002; Robbins, Judge & Sobral, 2010), cujos mais importantes pressupostos foram abordados na sessão anterior.

Partindo dessa perspectiva, propomos uma forma mais sistemática de fixação de objetivos dentro da organização, que abranja fortemente a participação dos empregados na fixação das suas metas, o que caracteriza a Administração por Objetivos ou APO (Robbins, Judge & Sobral, 2010), que implica o estabelecimento objetivos de maneira participativa, tangíveis e verificáveis, tanto entre os setores da empresa como num nível individual. Construindo, deste modo, um ambiente em que diretores dos diversos setores da empresa participem em conjunto do estabelecimento dos seus próprios objetivos numa relação tanto de “cima pra baixo” quando “de baixo para cima”, prática que, como apontado por Robbins e colegas, é utilizada em muitas empresas, instituições educacionais, governamentais, planos de saúde e organizações sem fins lucrativos (Robbins, Judge & Sobral, 2010; Rodrigues, Neto & Filho, 2014), sendo esse último o caso da organização aqui estudada.

4.2 Objetivos estratégicos

a) Estabelecer objetivos gerais da organização, sendo traduzidos em objetivos específicos para cada nível consecutivo, diretorias e nível individual, dentro da organização. Procurando estabelecer tais objetivos de forma tangível, verificável e de maneira participativa.

b) Proporcionar um ambiente que favoreça uma cultura de feedback de desempenho, onde os funcionários consigam se sentir motivados, capacitados na realização dos objetivos traçados dentro da empresa.

4.3 Proposta de intervenção

A intervenção proposta consiste sobretudo na APO, advinda da Teoria do Estabelecimento de Metas (Robbins, Judge & Sobral, 2011). A partir dela iremos atender a certas especificações no plano de ação, como estabelecimento de objetivos específicos, participação dos integrantes e diretorias na tomada de decisões, um horizonte temporal explícito para que esses objetivos e metas sejam cumpridos e procurar promover, e eventualmente consolidar, uma cultura de feedback de desempenho dentro da organização.

Como isso acontecerá? Visando a construção e especificação dos objetivos e um ambiente onde metas específicas para cada diretoria possam ser estabelecidas à medida que entrarem novos projetos dentro da empresa, de modo que esse projeto entre em contato com cada diretor de cada diretoria, para que assim ocorra uma melhor coordenação entre elas, sobremaneira no tocante aos prazos de cumprimento dos objetivos. Trata-se da promoção de uma ação integrada entre os diversos setores na realização de um novo projeto e no funcionamento cotidiano da organização, assim como um ambiente de maior coesão dentro da empresa como um todo, de modo que todos tenham em foco um mesmo objetivo organizacional, proposta facilitada pelo fato de que usualmente apenas um ou dois projetos são desenvolvidos pela empresa em dado momento.

Essa estratégia, além de preconizada pelo APO, recai principalmente sobre a deficiência na comunicação entre estas diretorias da empresa, e também delas para com seus respectivos funcionários, que foi amplamente observada, e que vem gerando um ambiente em que alguns empregados se veem sobrecarregados ao mesmo tempo que outros consideram-se subutilizados, ou não tem ideia se o trabalho que estão desempenhando está adequado diante das expectativas dos clientes, projetos e das próprias diretorias. Dessa forma, é essencial o estabelecimento de objetivos interdependentes por e para as diretorias, independentemente de tratar-se de objetivos coletivos ou individuais, amplos ou específicos, de maneira a proporcionar uma maior coesão entre cada diretoria, visto que todos atuarão de maneira ativa e juntos na elaboração desses objetivos. Tudo isso, lembramos, além de agir diretamente sobre uma dificuldade direta da

organização — aquela da falta de especificidade em relação às tarefas que devem ser realizadas, como expressado por diversos integrantes —, favorecerá o aspecto motivacional de forma contínua e progressiva, o que por sua vez, esperamos, incidirá retroativa e ciclicamente sobre toda a dinâmica organizacional e capacidade produtiva da empresa.

Como Locke e Latham (2002) articulam sobre a importância do feedback como uma função motivadora para alcançar uma meta, é de suma importância que uma cultura de feedback de desempenho dentro da empresa seja construída, uma vez que foram evidenciados, pelos membros e diretorias, dificuldades em relação à valorização e reconhecimento, bem como uma distribuição de funções ineficiente. O que embasa essa proposta é a constatação que os empregados tendem a trabalhar melhor ao receberem um feedback em relação ao seu progresso dentro de suas atividades dentro da empresa, principalmente ao se dar a possibilidade de que eles avaliem e ajustem o seu esforço de modo a alcançar as metas previstas (Locke e Latham 2002; Robbins, Judge & Sobral, 2010).

4.4 Recursos materiais e custos

Em detrimento de a organização ser uma empresa júnior, que apesar de apresentar recursos próprios, ainda depende de certa maneira, financeiramente, de uma universidade Federal para certos recursos e materias, foi-se observado a necessidade um plano de ação ser montado sem que carecesse de recursos materiais e custos financeiros. O plano de ação interventiva só exigira da organização comprometimento, tempo e boa vontade dos gestores e funcionários dentro da empresa.

4.5 Prazo para a execução do plano de ação

Por decorrência de tratar-se de uma empresa júnior, a rotatividade de seus funcionários é alta, sendo trocado um número significativos de funcionários em um período de um ano. Assim sendo, indicamos que a implementação da proposta interventiva aqui apresentada se dê em um prazo máximo de seis meses, havendo desse modo maior prospecto de concretização do plano em si e, mais importante, que

as mudanças tenham um efeito duradouro, independente da alternância de integrantes.

4.6 Matriz de responsabilidade

A partir da premissa de que cada diretoria tem funções, objetivos diferentes, ainda que desenhando um objetivo comum, todas as diretorias têm responsabilidades homólogas, compartilhadas e equivalentes, mediante esse objetivo. Esse entendimento deve ser apreendido pelos integrantes da organização. Essa simples postura em relação ao funcionamento institucional, além de fomentar a coesão entre os membros e deles para com a empresa, promove amplamente a motivação e, por conseguinte, um melhor ambiente de trabalho e maior capacidade produtiva.

Para que o plano de ação seja executado de maneira eficiente é necessário que algumas medidas sejam adotadas pela organização, sendo elas: (a) os integrantes da empresa devem se esforçar a estar dispostos a leitura das propostas apresentadas no plano de ação; (b) que a equidade dos diferentes setores da empresa seja respeitada, não favorecendo, uma em grau de importância, em detrimento da outra; (c) que haja o esforço para a implementação sistemática de uma política de feedback, para que dessa forma os membros e seu trabalho possam realmente ser orientados de forma adequada à consecução das metas estipuladas e onde, a partir desse feedback, os integrantes se vejam mais motivados e, destarte, desempenhem um melhor trabalho — ao serem inteirados sobre a adequação do que estão fazendo e sobre o valor do que estão fazendo (Locke & Latham, 2002; Robbins, Judge & Sobral, 2010). É imprescindível que ocorra uma maior coesão e esforço comunicativo dentro da empresa de uma forma geral, tanto em suas diretorias quando na organização como um todo, novamente, almejando sempre a promoção da motivação.

4.7 Atividades do plano de ação

As atividades do plano de ação tomam forma à medida que uma nova pesquisa chega à empresa. Em seguida as diretorias comparecem à reunião geral, que já se dá toda quinta-feira dentro da organização. Partindo da proposta de APO, as diretorias devem estabelecer os objetivos organizacionais gerais da empresa (Robbins, Judge & Sobral, 2010), sendo estes, por exemplo, a realização em

conjunto do novo projeto, possibilitando que esses objetivos gerais da organização sejam traduzidos em objetivos específicos para cada nível consecutivo na organização, das diretorias e do nível individual, estabelecendo sobre quais objetivos cada diretoria ficará encarregada mediante a demanda trazida pelo cliente e sua pesquisa. Não esquecendo que todas as diretorias devem se mover a um objetivo comum, atendendo às demandas do projeto e institucionais, de maneira razoavelmente isonômica.

Todas as diretorias dentro da organização deverão fazer parte do processo de estipulação dos objetivos a serem cumpridos para aquela nova pesquisa, de modo que todos tenham um entendimento geral das responsabilidades de cada setor. Assim constrói-se também os caminhos para a diminuição da sobrecarga que está acontecendo sobre diretorias específicas dentro da organização, e também para que os membros se vejam mais motivados, atendendo-se também à demanda dos integrantes que não se sentiam valorizados ou que não teriam nada para fazer dentro da empresa.

A partir da realização dos projetos e dos objetivos uma nova política de feedback de desempenho deverá ser apresentada. Sendo realizada toda quinta nas reuniões gerais, onde os diretores de cada setor iriam apontar como cada membra de sua equipe ajudou na realização do objetivo em comum da diretoria e da empresa, utilizando tanto o *feedback* externo quando o autogerenciado citados por Locke e Latham (2002). Não com críticas incisivas e agressivas, mas críticas construtivas relativas ao desempenho, que possibilitem que, mesmo ao se depararem com um desafio no cumprimento dos objetivos dos projetos, os membros da organização se encontrem motivadas para superá-los.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização do trabalho, assumimos o desafio de analisar a organização de nossa escolha com um olhar crítico que nos foi proporcionado pelas disciplinas de Psicologia Organizacional e Psicologia Social e suas bibliografias. O objetivo foi levantar demandas e propor uma intervenção visando o funcionamento ideal da organização escolhida.

A empresa júnior com que trabalhamos foi muito receptiva, fato que consideramos como um grande facilitador para o trabalho e para a elaboração do presente relatório. A devolutiva em grupo, no entanto, não pareceu inspirar os membros que compareceram à reunião. Por outro lado, numa data posterior, a diretora responsável por Relacionamento e Gestão se mostrou aberta à análise e motivada a colocar a proposta em prática.

Um dos desafios percebidos pelo grupo foi sobre a visão, por parte da organização, da atuação e inserção do psicólogo na mesma. Percebemos que o psicólogo organizacional, em certos contextos, ainda carece de reconhecimento de suas atribuições.

Apesar disso, ficou evidente que o trabalho das duas áreas é de extrema importância para o alcance de um ambiente de trabalho saudável e motivador, que desafie os funcionários na mesma medida em que os equipa com as ferramentas necessárias para serem bem sucedidos no que lhes foi proposto.

REFERÊNCIAS

- Locke, E. A. (1991). Problems with goal-setting research in sports and their solution. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13, 311-316.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and preventive psychology*, 5(2), 117-124.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, W. A., Neto, M. T. R., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-274.
- Souza, L. V., McNamee, S., & Santos, M. A. (2010). Avaliação como construção social: investigação apreciativa. *Psicologia & Sociedade*, 22(3), 598-607.

“POR AMOR AOS ANIMAIS”: ANÁLISE DE CAMPOS E PLANO DE AÇÃO PARA UMA “CRECHE” PARA CACHORROS

Julia Faure
Lara Porfírio
Larissa Burmann
Bruna Mazarella
Maria Eduarda Duque
Júlia Lopes
Leonardo Mello
João G. Modesto

1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido de forma interdisciplinar entre as matérias de Campos de Atuação e Investigação em Psicologia Social e Psicologia Organizacional II. Este trabalho teve como intuito o levantamento das demandas e elaboração de um plano de ação visando o melhor desenvolvimento do grupo de trabalhadores que compõem a empresa. Empresa essa que terá seu nome preservado, porém usaremos um nome fictício para nos referir a ela, no caso, “Creche Dog”, localizado na Asa Norte em Brasília.

Os dados foram coletados sobre a empresa, em um primeiro momento, por meio de um encontro com os sócios J, R e G. Eles levantaram o histórico, missão, visão, valores, distribuição das funções, público alvo e modos de funcionamento da creche e do doghotel. É importante ressaltar que, durante esse semestre, o sócio G realizou um intercâmbio para o Canadá e só voltará no ano que vem. No lugar dele entrou a sócia N, que esteve presente nos passos seguintes deste trabalho. Sendo assim, após esse primeiro encontro, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os quatro sócios individualmente. Em um último momento, foi realizado um

Inquérito Appreciativo para melhor compreensão dos fenômenos que circundam a empresa. Esse último encontro só não contou com a presença do sócio G, que já havia viajado.

Diante do que foi observado durante o processo, foi feita uma análise de campo por meio das questões presentes de forma a articular com bases teóricas e, assim, servindo de sustentação para o Plano de Ação elaborado pelo grupo. Com isso, tem-se em vista contribuir para melhor funcionamento da empresa, reconhecendo seus pontos positivos, suas necessidades de aprimoramento em certos aspectos, colaborando, dessa forma, para desenvolvimento positivo da empresa e dos trabalhadores que fazem parte dela.

2 CONTEXTO

A Creche Dog foi formada inicialmente por J. juntamente com membros de sua família, mas estes se desvincularam da sociedade após alguns meses. J. se uniu com o sócio G, que enxergou no negócio uma oportunidade de crescimento, e ambos chamaram o R., amigo em comum, para se unir à sociedade.

Os três amigos são graduados em áreas não relacionadas com o ramo da veterinária, mas conciliaram os seus conhecimentos e cada um é responsável, na empresa, pelo setor que possuem mais afinidade. Por exemplo, J., criador da ideia e do serviço, fica responsável pela operacionalização do serviço. R. veio do setor de tecnologia e é responsável pela parte de comunicação e divulgação da empresa nas mídias sociais. G. tem experiência com gestão e processos jurídicos, então foca seus esforços para esse âmbito.

A empresa, dentro dessa configuração de três sócios, está formada desde novembro de 2017, completando 1 ano agora. No mesmo momento que entramos em campo, eles estavam passando por mais uma nova inclusão na sociedade em que N. passa a integrar a equipe. N. era cliente da creche e começou a criar um vínculo com a empresa até que fosse convidada para participar da sociedade.

A missão da Creche envolve promover o amor incondicional dos cães e pelos cães, valorizando seu papel como animal social e membro da família. Sua visão é expandir franquias, popularizar o serviço e se tornar a empresa número um da

região. Os valores não foram definidos, mas consideram que realizam suas atividades de forma: Entusiasmada, visionária, protetora, prática e sustentável.

A seguir é feita uma breve descrição dos cargos

➤ **Sócio 1: Gerencial e Operacional**

Em síntese: manter a loja em ordem e num fluxo de trabalho contínuo e ótimo.

- Seguir os processos dos serviços oferecidos;
- Zelar pela higiene e segurança dos clientes (caninos e humanos);
- Lidar com os colaboradores para que tenham qualidade para trabalhar e no trabalho.

➤ **Sócio 2: Comunicação e Operacional**

Síntese: Gerar interesse nas pessoas em conhecer os serviços caninos que oferecemos. Realizar atividades cotidianas do serviço de cuidado do day care.

- Alimentação e gestão das redes sociais e demais mídias de comunicação
Cuidar das melhorias da loja (coordena reformas, obras, mudanças de layout, etc).
- Cuidar da parte estética (desenvolve os produtos gráficos e modelos que a loja precisa).
- Recepcionar os animais e supervisioná-los.
- Cuidar da infraestrutura da empresa.

➤ **Sócio 3: Gestão, Comercial e Jurídico**

Síntese: Manter a saúde financeira da empresa e direcionar seu desenvolvimento. Lidar com o cliente e o potencial cliente pelo celular da loja e whatsapp. Dar segurança de que a empresa está funcionando nos conformes da lei.

- Fazer acompanhamento, orçamentos e autorização de despesas da empresa;
Fazer com que sejam seguidos os planejamentos de curto, médio e longo prazo estabelecidos pela empresa.

- Atender os clientes interessados que fazem contato por telefone (ligação e whatsapp);
- Atender as necessidades dos clientes atuais por ligação ou whatsapp.
- Lidar com autuações, cobranças e afins.
- Lidar com a parte jurídica que envolve o funcionamento da empresa (assuntos tributários e trabalhistas, sobretudo).

➤ **Sócio 4: Comunicação**

Síntese: Através do conhecimento que tem com outras empresas e com o público alvo trazer para a organização maior visibilidade e modernização.

- Trazer o ponto de vista dos clientes, assim, questões que estão mais emergentes.
- Responsável pelo pós venda, forma de “mimar” os clientes.
- Verificar as demandas da organização em relação a estrutura, desing.

A Creche Dog é uma empresa constituída por sócios que tem um relacionamento de amizade. Apesar disso, eles conseguem distinguir a relação de amizade da relação profissional, mesmo quando ocorre desavença entre eles, de tal forma que quando há algum tipo de problema na equipe, os próprios funcionários buscam se resolver, a fim de esclarecer pontos de vista para que tenham melhorias dentro da empresa, mesmo que isso fique apenas no diálogo. Além disso, ocorrem reuniões presenciais semanais composta por todos os sócios, além de contarem com o auxílio do grupo no *whatsapp* para facilitar o fluxo de informações.

A Creche Dog é uma empresa que está apenas um ano no mercado, por isso os sócios relatam que mudam constantemente os processos da empresa para que dessa forma eles ajustem aos poucos, para futuramente os processos se tornem ideais e permanentes.

A Creche Dog funciona como um *day care* e cuidam dos cachorros durante o dia, passeando, alimentando e brincando com eles. Além da “creche”, também oferecem serviço de banho e tosa e de hospedagem de cães.

O público-alvo são pessoas que tenham cães e que valorizem o bem estar do seu animal. Trata-se de uma empresa com conceito novo em creche e socialização de cães, então o público-alvo é voltado para pessoas que fazem uso de ferramentas que a empresa proporciona como o *day care*, em que os donos podem deixar seus cães durante o expediente de trabalho para que seu animalzinho tenha o melhor cuidado como passeios, banho, atenção e muito carinho.

Outro público-alvo são pessoas que fazem uso de *hotéis para cães*, onde os donos que vão viajar, tirar férias, dias de trabalho prolongado e imprevistos, podem contar com essa ferramenta da empresa para que o seu cão possa passar esse tempo necessário em um lugar aconchegante e que sabe que seu animalzinho está sendo bem cuidado, tratado, alimentado com a mesma segurança que ele teria em casa.

A Creche Dog está presente nas mídias sociais – *Facebook, Instagram e Whatsapp* – e possui um site próprio com todas as informações e ferramentas oferecidas por eles. Por ser uma empresa com donos jovens, eles visam bastante na divulgação da Creche Dog por meio das redes sociais, até pela praticidade de marcação de horários, controle, e meios de comunicação com os próprios donos dos animais.

3 PROCEDIMENTOS

A escolha da organização foi mediante a um anúncio feito no Facebook, onde eles nos procuraram para realização do trabalho. Isso fez com que eles estivessem engajados durante todas as atividades. Após a empresa entrar em contato com o nosso grupo marcamos uma reunião para conhecer os estabelecimentos e os funcionários da organização. Nesse momento, investigou-se a rotina da Creche Dog, a clientela, a divisão de cargos e tarefas dos funcionários, fenômenos comportamentais e estratégicos como: motivação, resolução de problemas, seleção de pessoal, comprometimento organizacional entre outros.

Depois utilizou-se como instrumento entrevistas semi-estruturadas que focaram no levantamento de dados sobre expectativas sobre a empresa, o que funciona bem, responsabilidades, relacionamentos, queixas e dificuldades, satisfação e tomada de decisão. Em seguida, verificou-se a necessidade de realizar o inquérito

apreciativo para investigar as demandas que a organização precisa aprimorar já que nas entrevistas particulares, mesmo apresentando algumas queixas, as respostas não foram concretas.

Também foi utilizado o método do Inquérito Apreciativo com os sócios a fim de compreender a avaliação de cada profissional em relação ao seu trabalho e sobre a empresa, sondando os pontos positivos negativos na empresa. Tendo isso, o Inquérito Apreciativo, ou Investigação Apreciativa, contempla a percepção valorativa acerca de algum fenômeno, dessa forma gera uma maior fluidez na dinâmica de conversa, possibilitando uma modificação ou desenvolvimento daquilo que se apresenta necessário (Souza, McNamee & Santos, 2010).

Na prática, o Inquérito Apreciativo se faz em um ciclo conhecido como os 4-D (originalmente vindo do inglês), mas ao traduzir é formado por: *descoberta, sonho, planejamento e destino*. Souza, McNamee e Santos (2010) descrevem a primeira fase - de descoberta - como um momento de refletir o que gera motivação no grupo; na segunda, seria o momento de aspirar, trazer a tona os desejos para o futuro; na fase de planejamento, como o nome diz, seria a forma de arquitetar como os desejos e desafios podem tomar forma; e por fim, na quarta fase, diz respeito a “criação de um plano de ação” (p. 602).

Levantada as informações, foi possível realizar uma análise aprofundada do contexto organizacionais e seus fenômenos grupais. Feita as primeiras considerações, o grupo se inseriu novamente na organização para avaliar fenômenos de natureza individual que ajudassem a explicar aspectos comportamentais considerados positivos para o funcionamento da empresa.

4 ANÁLISE DE CAMPO

Após todo o procedimento de levantamento de informações na empresa foi possível observar o surgimento de duas principais demandas:

- I. Problemas relacionados à falta de proatividade de um dos funcionários, que acabava gerando uma grande sobrecarga em outro funcionário.

- II. Dificuldade dos sócios de estabelecerem planos de ações concretos para atingirem suas metas.

Considerando as informações levantadas nas entrevistas realizadas individualmente com cada um dos quatro sócios e no inquérito apreciativo aplicado, notou-se que os problemas apontados estavam relacionados a demandas mais amplas relativas

A falta de clareza, comunicação ineficiente, indefinição dos papéis na organização entre outros aspectos podem ter origem na falta de estabelecimento de metas e objetivos bem definidos, o que, para Locke e Latham (1990) influenciam a motivação. Para os autores, a existência de metas claramente especificadas são os verdadeiros fatores motivadores do comportamento humano no trabalho. Ou seja, não basta pedir que os funcionários deem o melhor de si, pois isso é inespecífico e não ajuda a pessoa a ver o que se espera dela. É fato que R espera certos comportamentos de J, principalmente no que se refere à organização do ambiente, entretanto, parece não haver o estabelecimento de metas claras e objetivas para a conduta no trabalho, muito menos que eles participam destas metas. Mas não basta estabelecer metas, é preciso que os colaboradores as valorizem e as perceba como desafiadoras e não facilmente atingíveis por qualquer um. O ciclo do processo motivacional da teoria do estabelecimento de metas parte do desejo (valor), da tradução desse desejo em intenções (metas), da ação para concretizar as intenções (desempenho), da satisfação alcançada com os resultados e da reorientação dos valores, das metas e do desempenho a partir de *feedbacks*.

O enfoque do comprometimento normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982), que conceitua o comprometimento como "a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais" (p. 421). O autor enfatiza que o elemento central na definição do comprometimento, de aceitar os valores e os objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, que seria normativo instrumental. Os indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-lo. Dessa forma também podem desenvolver um Comprometimento Afetivo que gera uma identificação e aproximação entre os

valores pessoais do funcionários e os valores organizacionais (Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2014).

5 PLANO DE AÇÃO

5.1 Justificativa

O presente plano de ação é relevante na medida em que contribui para valorizar e aprimorar pontos positivos na empresa. Dentre estes podemos ressaltar: o clima organizacional favorável, excelente atendimento ao cliente, determinação para crescer, carinho com os cachorros, motivação dos funcionários. O plano de ação proposto também terá um impacto positivo sobre:

- Maior comprometimento por parte de todos os sócios;
- Melhorar comunicação organizacional;
- Definição de papéis e cumprimento de suas devidas funções de forma que ninguém fique sobrecarregado;
- Aprimorar a clareza referente ao planos de ações para o alcance de metas.

5.2 Objetivo

A partir das considerações indicadas, o plano de ação pretende intervir no estabelecimento de metas, bem como o sentido do trabalho para um dos sócios. Espera-se que, a partir desse alinhamento, também seja aprimorada a comunicação no ambiente de trabalho, bem como o desempenho das funções de cada sócio.

Espera-se, ainda, que se estabeleça também maior comprometimento dos funcionários com a empresa e maior espírito de equipe. Esse maior engajamento visa, em última análise, melhorar o desempenho e produtividade dos funcionários na operacionalização dos trabalhos cotidianos.

5.3 Proposta de intervenção

Como proposta de intervenção, o grupo sugeriu que fosse construído um Painel de Metas, no local em que os sócios costumam realizar suas reuniões

semanais. Essa proposta visa contemplar as demandas que emergiram naquele contexto organizacional, integrando-as à experiência vivencial dos sócios em seu ambiente de trabalho.

Foi proposto que o painel fosse composto pelos os seguintes aspectos:

- Metas;
- Funções e/ou atividades necessárias para se atingir determinada meta;
- Prazo para realização daquelas atividades;
- Pessoa encarregada de realizar cada atividade.

5.4 Recursos e materiais

Para a construção do Painel de Metas, o sócio R disse que seria conveniente para eles que fosse utilizado um quadro de metal que já se encontrava guardado na creche, imãs e papel.

5.5 Custos

Os custos envolvidos na construção do painel serão consideravelmente baixos, e os benefícios que podem surgir com sua aplicação são bastante significativos para empresa, no sentido de atuar diretamente nas principais demandas encontradas.

5.6 Matriz de responsabilidade

O Painel de Metas será um trabalho coletivo, onde todos terão uma participação ativa, assim, haverá um comprometimento de toda equipe para que se possa ter um bom resultado.

5.7 Premissas

Para que a vivência possa repercutir de forma positiva após seu desfecho, é de extrema importância que a equipe esteja empenhada e dedicando a participar de forma ativa na implementação do Painel de Metas. E por fim, proporcionar um ambiente favorável para que os funcionários se sintam à vontade para compartilhar

questões que circundam a rotina da organização, com isso, visando alternativas para que se possa solucionar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em conta a preocupação em levantar as necessidades e dificuldades da empresa, objetivamos construir, juntamente com os sócios da empresa, soluções que pudessem ajudá-los a superar tais obstáculos. Com a entrada em campo, tivemos a oportunidade de realizar entrevistas e conversas tanto com o grupo como individualmente para levantar as primeiras hipóteses de problema. Levantadas as hipóteses, foi aplicado o Inquérito Apreciativo com o intuito de nos auxiliar na elaboração de um plano de ação que pudesse ser útil e contemplasse as demandas levantadas ao longo do trabalho.

Foi levantado que a Creche Dog poderia criar um quadro de metas semanais, as quais serviram como norteadores concretos para os sócios da empresa. Desta forma, nosso objetivo foi elaborar um plano de ação para que tal demanda pudesse ser atingida, portanto. Nesse quadro de metas estabelecemos alguns pontos importantes que poderiam ser contemplados no quadro, sendo eles:

- Metas;
- Funções e/ou atividades necessárias para se atingir determinada meta;
- Prazo para realização daquelas atividades;
- Pessoa encarregada de realizar cada atividade.

Desta forma, acreditamos que foi possível trabalhar em parceria com a empresa a fim de atingir os objetivos explicitados. A Creche Dog esteve engajada ativamente no levantamento de hipóteses e na elaboração do Plano de Ação, o que é muito importante para a concretização das ações propostas, já que eles serão os responsáveis e os principais atores das mudanças que podem ocorrer na empresa.

REFERÊNCIAS

Schein, E. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, Winter.

Souza, L. V., McNamee, S. & Santos, M. A. (2010) Avaliação como construção social: Investigação apreciativa. In: Psicologia & Sociedade; 22 (3): 598 - 607.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. Academy of Management Review, v. 7, n. 3, p. 418-428.

Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (2014). Psicologia, Organizações e Trabalho. Porto Alegre: Artmed.

RELAÇÕES DE TRABALHO POR UM FRIO: ANÁLISE DE CAMPO E PLANO DE AÇÃO EM UMA SORVETERIA

Esther F. Lisboa
Luana S. Pereira
Maria José da Silva
Mariana R. dos Santos
Mônica Tais S. Conceição
Polyanna Andrade
Leonardo Mello

1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho teve como principal atividade a inserção no campo organizacional de uma sorveteria. As inserções realizadas consistiram em observações da dinâmica do trabalho e entrevistas com os funcionários, as quais visavam identificar possíveis diagnósticos e/ou fenômenos no contexto da empresa e, uma vez identificados, sugerir intervenções que pudessem melhorar o desempenho tanto da empresa quanto dos funcionários. Portanto, a pesquisa de campo foi realizada numa sorveteria, franqueada e de pequeno porte, durante o período de dois meses e teve como objetivo geral investigar fenômenos e/ou problemas que influenciam no desempenho da empresa e dos funcionários.

O trabalho apresentado divide-se em apresentação, contexto da empresa, procedimentos metodológicos, análise de campo, plano de ação, relatório de devolução e considerações finais e, em seguida a avaliação individual dos componentes do grupo, referências e os anexos. Os tópicos supracitados serão detalhados conforme o desenvolvimento do trabalho, bem como as atividades, as inserções em campo, e a participação do grupo. Destacamos que o processo de levantamento de dados foi feito por meio de visitas, observações e entrevistas, de

modo que as informações colhidas foram articuladas com as teorias e conteúdos aprendidos em sala de aula.

A sorveteria na qual o trabalho foi realizado é uma empresa franquizada, está localizada no centro de uma das regiões administrativas do DF e, devido à sua centralização, o estabelecimento recebe muitos clientes. A organização é composta por sete funcionários e uma chefia imediata, que é a proprietária. Está no mercado, nesta região, há mais de 02 anos, funcionando das 10h até às 23h.

Após as inserções de campo por meio de visita à sorveteria e conversas com a proprietária; três observações em dias e horários diferentes e; cinco entrevistas com funcionários, foi possível identificar fenômenos ligados à liderança e a satisfação no trabalho, bem como aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho. Sabe-se que liderança é definida como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetos e satisfação está relacionada com afetividade no ambiente de trabalho e comprometimento organizacional. Portanto, dentro deste contexto, o objetivo específico deste estudo foi investigar como o exercício da liderança e o processo de satisfação dos funcionários podem influenciar a dinâmica do trabalho na organização.

Após as intervenções sugeridas pelo grupo, espera-se que a proprietária possa adquirir novas habilidades e que os feedbacks fornecidos possam auxiliar na melhora de sua comunicação e da forma de agir com seus funcionários, exercendo uma liderança mais positiva e eficaz. Almeja-se, também, que a satisfação dos funcionários possa ser potencializada com atitudes de cordialidade, reconhecimento da importância do outro e socialização qualitativa.

2 CONTEXTO

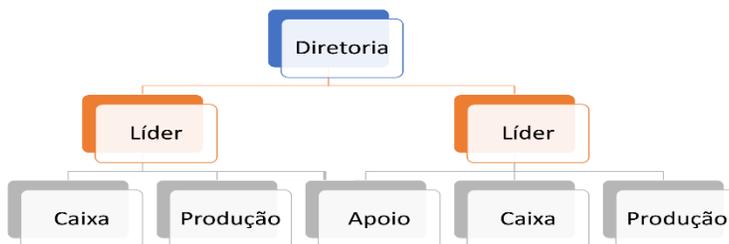
A empresa é uma sorveteria franquizada e está localizada no centro de uma das regiões administrativas do DF. Devido à sua centralização, o estabelecimento recebe um grande número de clientes, os quais advém dos estabelecimentos comerciais próximos como feira, supermercado, lojas variadas, restaurante comunitário, bancos, fórum e paradas de transportes coletivos. A organização é composta por sete funcionários e a chefia imediata, que é a proprietária. Os funcionários são divididos

em dois grupos compostos por 3 pessoas que fazem semanalmente um rodízio entre as funções de caixa, produção, retirada, estoque e apoio, além disso, duas funcionárias são denominadas de líder (cargo e salário diferenciados dos demais). Esses subgrupos trabalham num sistema de horário de 12 horas por 36, porém, há uma funcionária que trabalha 8 horas por dia e tem uma folga semanal. Todos recebem vale-transporte, vale-alimentação, por produtividade e horas extras, quando necessário.

A proprietária não tem conhecimento sobre os valores ou missão da empresa e desconhece a presença de tais aspectos na franquia. Mencionou que as consultorias, promoções e novidades são criadas pela franquia e são repassadas para os franqueadores, inclusive a fiscalização dos produtos utilizados também é de responsabilidade da franquia. A sorveteria funciona todos os dias e no horário de 10h às 23h e está no mercado, nesta região, há mais de 02 anos. A localização da empresa é considerada como estratégica por estar no centro da cidade, sendo de fácil acesso e com uma boa vizinha. Outra estratégia que pode ser observada são os bons produtos que, segundo a opinião dos clientes que são frequentadores e estão sempre voltando na organização, mesmo havendo concorrência próxima, a preferência sempre é por esta sorveteria.

A empresa é constituída por 02 andares, sendo um no térreo e o outro no subsolo. No térreo está situado o balcão de atendimento, as máquinas de produção dos sorvetes e um refrigerador. As mesas e cadeiras estão dispostas tanto na área interna quanto externa para atender o público. No subsolo estão guardados e estocados todos os produtos utilizados pelo estabelecimento, há também um freezer, um micro-ondas e os armários dos funcionários. O local é usado pelos funcionários para o descansar, almoçar e como espaço para realizar reuniões e/ou treinamentos.

A empresa possui uma estrutura hierárquica composta por três níveis, conforme a Figura 1 abaixo:

Figura 1. Organograma da organização – Sorveteria

Como podemos observar, há cinco cargos diferentes. Na diretoria temos a proprietária e administradora da empresa. O cargo de Líder tem as funções de gerenciar e orientar os funcionários na produção de sorvetes, atendimento ao público e distribuição das tarefas relativas a limpeza e organização do ambiente de trabalho. O caixa tem como função atender o público e encaminhar os pedidos. A produção é responsável pelo preparo e entrega dos sorvetes solicitados, seja no balcão ou nas mesas. O apoio auxilia a todos sempre que necessário e fica atento para a reposição de produtos, organização e limpeza dos utensílios utilizados e do ambiente.

Por fim, a empresa segue a legislação e normas da franquia e tem uma clientela que consiste em um público de trabalhadores em geral vindos do comércio local, como bancos e restaurantes, além de contar com prestadores de serviços, e transeuntes usuários do transporte coletivo.

3 PROCEDIMENTOS

O grupo tinha 3 possibilidades de empresas diferentes: duas sorveterias e uma pizzaria. Porém, ao analisarmos a praticidade, a acessibilidade, deslocamentos e facilidade para participação de todos os membros, optou-se por uma das sorveterias. Desta forma, foi feito o contato inicial com a proprietária da empresa e, mediante sua anuência, marcamos a primeira visita no dia 03/04/19. Neste encontro, esclarecemos sobre os objetivos do trabalho e atividades que seriam desenvolvidas, realizamos uma entrevista informal com a franqueadora, conhecemos o local e observamos de forma geral o ambiente da empresa.

Os instrumentos e/ou estratégias utilizadas para fazer o levantamento de informações foram: uma visita no dia 03/04/19 para conversar com a proprietária, conhecer a empresa e fazer um reconhecimento do território de pesquisa. Três observações, uma no dia 09/04/19, no qual estava sendo realizado um treinamento pela proprietária e as outras duas nos dias 17 e 25/04/19, com o objetivo de conhecer a dinâmica do trabalho e as interações sociais entre os funcionários, clientes e chefia imediata. Também foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas com os funcionários da sorveteria, duas delas no dia 23/04/19 e as três restantes no dia 26/04/19. As questões das entrevistas foram direcionadas às relações sociais entre os funcionários e chefia, rotina do trabalho, percepção quanto ao trabalho desenvolvido, tempo na empresa e aspectos específicos da organização.

Os instrumentos utilizados se justificam pela facilidade de aplicação e, ao mesmo tempo, pela capacidade de levantar dados e perceber fenômenos que possam de alguma forma estar influenciando no desempenho da empresa e dos funcionários. A observação foi utilizada por ser considerada um instrumento que possibilita a identificação de fenômenos e a facilitação da coleta de dados. Apresenta, também, uma sistematização que estabelece: o local e a situação onde será realizada; quando e em que momento será realizada; quem e quais serão os sujeitos a serem observados; que, e quais comportamentos e circunstâncias ambientais devem ser observados e; como seus registros serão utilizados (Danna, Matos, 2006).

Já a entrevista semiestruturada é caracterizada por questionamentos básicos que fazem surgir hipóteses a partir das respostas dos entrevistados. Segundo Manzini (2004), a entrevista semiestruturada tem um foco no levantamento de informações ou dados em situações de pesquisa e estudos. Este tipo de entrevista deve ter um roteiro com perguntas principais, as quais são complementadas por outras questões circunstanciais e momentâneas que se apresentam durante a entrevista. Conforme o autor, a entrevista semiestruturada pode fazer surgir informações de forma mais livre e com explicações não condicionadas a uma resposta padronizada.

4 ANÁLISE DE CAMPO

Após as inserções de campo foi possível identificar fenômenos ligados, basicamente, à liderança e a satisfação no trabalho, bem como aspectos relacionados a qualidade de vida no trabalho. Desta forma, conforme os resultados da pesquisa esses fenômenos serão articulados com as respectivas fundamentações teóricas que incluem os seguintes indicadores: liderança, satisfação e qualidade de vida no trabalho.

Falar sobre liderança significa refletir sobre o campo do comportamento organizacional, o qual está relacionado ao estudo da dinâmica de sujeitos e grupos inseridos em um contexto organizacional, assim como às estruturas e comportamentos da própria organização (Siqueira, 2002). Assim, liderança pode ser compreendida como a habilidade de se influenciar indivíduos e grupos para atingir determinados objetivos (Robbins, Judge & Sobral, 2011).

No que se refere à prática em organizações, busca-se na atuação do gestor o processo de liderar, comportando-se de forma a facilitar e influenciar o cumprimento de metas por sua equipe. Uma liderança eficiente pode propiciar a organização e coordenação de atividades, visando aumentar a eficiência e confiabilidade da equipe; além de fomentar boas relações interpessoais, as quais viabilizam o aprimoramento de seus recursos humanos; e, ainda, favorece a articulação das equipes com a organização, buscando facilitar processos de adaptação e inovação (Silva, Laros & Mourão, 2007).

É possível estabelecer três estilos de liderança, sendo eles o autoritário, liberal e democrático. O primeiro foca-se nas responsabilidades do líder, o qual deve estabelecer as normas a serem seguidas, além de apontar as melhores técnicas e instrumentos a serem utilizados sem que o grupo seja consultado ou possibilitado de emitir opiniões. Já a liderança liberal dispõe toda a responsabilidade sobre o funcionário, de modo que esses têm total espaço para tomar decisões e fazer escolhas. Por fim, a liderança democrática divide a responsabilidade entre líder e funcionário, de forma que as normas e técnicas a serem seguidas e utilizadas são debatidas e estabelecidas em grupo (Weber, 1992 apud Vendemiatti et al., 2010).

Existem, ainda, três teorias contemporâneas principais sobre liderança. A teoria da liderança carismática consiste na crença de que os liderados conferem competências heroicas ou extraordinárias aos seus líderes diante de comportamentos e atitudes específicas, que envolvem ter visão e ser capaz de se arriscar por ela, ser sensível e atento às necessidades dos liderados, além de manifestarem comportamentos incomuns. Há, também, a liderança transformacional, a qual baseia-se em um líder que inspira seus liderados a irem além dos próprios interesses por um bem maior como a organização ou o grupo, sendo capazes de provocar impactos sérios em seus liderados. A liderança autêntica, por sua vez, trata de líderes que têm consciência de quem são, no que acreditam e o que valorizam, buscando agir conforme esses valores e crenças, o que gera nos liderados maior grau de confiança (Robbins, Judge & Sobral, 2011).

Há, também, diferentes abordagens com enfoques distintos no que se refere às teorias de liderança. Assim, Yukl (1988), conforme citado por Vendemiatti et al. (2010) ressalta a existência de diferentes níveis presentes nas diversas teorias de liderança, entre eles o processo individual, o qual envolve teorias com enfoque no líder e em suas características, como a teoria dos traços; processos diádicos, quando o foco está na relação líder-liderado, como ocorre na teoria da troca líder-liderado; e processos grupais, os quais centram-se na dinâmica dos grupos, entendendo o líder como um elemento contribuinte para a eficiência do grupo, como na teoria contingencial.

É importante ressaltar que, por muito tempo, o conceito de liderança esteve relacionado apenas com posições de gerenciamento, nas posições mais altas das hierarquias organizacionais, porém, atualmente, percebe-se que líderes podem ocupar posições hierárquicas inferiores. Assim, compreende-se que a liderança está muito mais relacionada a um determinado tipo de postura, do que à uma posição ou cargo específico. A liderança deve se focar em produzir transformações pautadas em uma visão presente na organização, focar no desenvolvimento de estratégias diversas, no alinhamento das relações, assim como nos processos de inspiração e motivação grupal (Vendemiatti et al., 2010).

É difícil definir o conceito de satisfação no trabalho, pois esse é um fenômeno complexo, que se refere a estados subjetivos, podendo ser vivenciado de modos diferentes por cada pessoa. Também pode variar em cada situação e dentro de um período de tempo para uma mesma pessoa, estando sujeito a influências de forças internas e externas ao contexto organizacional (Fraser, 1983 apud Kanan, 2008).

Apesar disso, em uma tentativa de se definir satisfação no trabalho Siqueira (2008) afirma que essa pode ser compreendida como resultante do ambiente de trabalho sobre a saúde e bem-estar do trabalhador. O autor Locke (1976) apud Kanan (2008) sustenta tal definição, afirmando que a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo que resulta do processo avaliativo de um trabalho ou de experiências no ambiente organizacional.

É importante ressaltar que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada à percepção do trabalhador sobre seu ambiente, podendo ser representada pela totalidade de vivências prazerosas no contexto organizacional. Desse modo, existem cinco dimensões que exprimem uma possível fonte de satisfação que são: salário, as relações, a chefia, possibilidades de promoção e o trabalho em si. Versar sobre satisfação está intimamente relacionado com a avaliação do indivíduo sobre a qualidade dos retornos oferecidos pela empresa, sobre o quanto a convivências com a equipe e com a chefia é positiva e propicia sentimentos prazerosos (Siqueira, 2008).

Siqueira (2008) aponta, ainda, para possíveis fatores que auxiliem na compreensão do que desencadeia maiores ou menores níveis de satisfação. Diferente do que se imaginava, a autora afirma que características pessoais dos funcionários, como sexo, idade, escolaridade e estado civil, bem como do ambiente físico, a exemplo ruídos, temperatura, iluminação etc. e da estrutura organizacional, ou seja, se é funcional, matricial ou híbrida não são variáveis tão influentes para se entender o fenômeno da satisfação no trabalho. Entretanto, variáveis relacionadas ao contexto sócio organizacional, como valores, sentimentos de justiça ou injustiça, percepção de suporte e de reciprocidade presentes nas relações de interação socioeconômica entre empresa e funcionário tem forte impacto no sentimento de satisfação.

Desse modo, percebe-se que a satisfação no trabalho está intimamente relacionada às políticas e práticas gerenciais, principalmente aquelas responsáveis por estabelecer procedimentos e distribuir benefícios para os trabalhadores. Essas variáveis são importantes indicadores sobre o quanto a empresa está comprometida com seus funcionários, o quanto se preocupa com seu bem-estar e o quanto está disposta a retribuir aos esforços e sacrifícios demonstrados pelos trabalhadores que se dedicam a organização (Siqueira, 2008).

A satisfação no trabalho gera emoções e afetos positivos, o que pode favorecer o desenvolvimento pessoal, podendo provocar a ampliação do repertório de ações do trabalhador. Estas emoções facilitam a elaboração de novos recursos pessoais, dentre eles recursos físicos, cognitivos e sociais. As emoções positivas são capazes de amenizar os efeitos desencadeados pelas emoções negativas, tanto física quanto psicologicamente, de modo que elas acabam promovendo bem-estar. Sendo assim, a satisfação no trabalho pode ser compreendida como uma potencializadora da saúde do trabalhador (Fredrickson, 1998 apud Barros, 2013).

A qualidade de vida no trabalho compreende o bem-estar do indivíduo no ambiente laboral e constitui um aspecto essencial da qualidade de vida dos indivíduos em geral, partindo do pressuposto de que as pessoas passam a maior parte do tempo nesses espaços (Ferreira, Souza & Silva, 2012). Entre as principais conceituações, Davis e Charns (1975), citados pelos autores, categorizam as definições de QVT em duas etapas: a primeira relaciona a QVT a existência de um conjunto de condições organizacionais, enquanto a segunda, associa a QVT aos efeitos que as condições de trabalho ocasionam no bem-estar do funcionário.

Walton (1973), citado por Ferreira, Souza e Silva (2012), postula que a QVT pode ser conquistada com a humanização do trabalho, que se encontra relacionada à responsabilidade social da organização. Portanto, há uma necessidade de as organizações reconsiderarem os seus valores, a partir dos avanços tecnológicos, da produtividade e do crescimento econômico em detrimento do favorecimento individual e organizacional. Nesse sentido, o autor sugere oito fatores que preconizam a promoção da qualidade de vida no trabalho, sendo eles: compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho, oportunidades de uso

e desenvolvimento das próprias capacidades, oportunidades de crescimento contínuo e segurança, integração social na empresa, constitucionalismo, relação entre trabalho e espaço de vida total e relevância social do trabalho.

O trabalho de campo se deu a partir dos fenômenos observados na empresa, tais como liderança e satisfação. Sabe-se que liderança é definida como a capacidade de influenciar pessoas para atingir metas e satisfação está relacionada com afetividade no ambiente de trabalho e comprometimento organizacional. Dessa forma, foi possível perceber dentro da organização a necessidade de investigar aspectos relacionados aos fenômenos mencionados anteriormente. Para tanto, se utilizará como intervenção o modelo PATH, que pode ser traduzido como trajetória ou caminho. O modelo PATH é dividido em quatro etapas: problema, onde se define a demanda; análise, que é caracterizada pelo embasamento teórico do problema; teste, que envolve a elaboração e teste do modelo de trajetória e, por fim, a intervenção propriamente dita. Esse modelo foi escolhido por ser econômico, ágil, rápido e simples.

A primeira etapa envolve o “problema”, mais especificamente, esta fase fundamenta-se em definir o problema. Portanto, após as inserções de campo foi possível identificar que a liderança e a satisfação no trabalho são os principais problemas presentes na organização pesquisada. O segundo estágio consiste em analisar o problema em questão, sendo necessário embasá-lo na literatura científica. Sabe-se que liderança é definida como a capacidade de influenciar pessoas para atingir metas e satisfação está relacionada com afetividade no ambiente de trabalho e comprometimento organizacional. Portanto, podemos observar que os aspectos relacionados a esses fenômenos foram geradores de insatisfação e descompasso na liderança.

A terceira fase do modelo PATH é a etapa central e consiste em construir um modelo de trajetória. Esta etapa é denominada teste e é nela que as hipóteses que não ficaram claras, são testadas. Para testar as hipóteses iniciais os instrumentos e/ou estratégias utilizadas foram: uma visita para conversar com a proprietária, conhecer a empresa e fazer um reconhecimento do campo organizacional; três observações, na qual em uma delas foi possível observar um treinamento realizado pela proprietária e

as outras duas tiveram como objetivo conhecer a dinâmica do trabalho e as interações sociais entre os funcionários, clientes e chefia imediata; realizamos, também, cinco entrevistas semiestruturadas com os funcionários da sorveteria em dois dias diferentes. As questões das entrevistas foram direcionadas as relações sociais entre os funcionários e chefia, rotina do trabalho, percepção quanto ao trabalho desenvolvido, tempo na empresa e aspectos específicos da organização.

Por fim, a última etapa é a intervenção, a qual deve ser planejada a partir do modelo de trajetória e deve ficar evidente quais variáveis serão manipuladas para alcançar o efeito esperado. É importante considerar que sejam sugeridas diferentes intervenções, para que estas sejam discutidas, na medida do possível, com quem a demandou até chegar a uma proposição definitiva. Neste sentido, o trabalho de campo realizado pelo grupo oportunizou várias experiências e aprendizagens. Sendo assim, o grupo sugeriu o desenvolvimento de três propostas com os seguintes objetivos: o geral foi aprimorar a interação entre todos os integrantes da empresa e os específicos foram solicitar profissionais habilitados para realização dos treinamentos; criar um banco de horas para eventuais necessidades dos funcionários e; direcionar todos os integrantes da empresa a observar qualidades e virtudes dos demais.

As três propostas de intervenção sugeridas foram: a Proposta 1 é destinar um profissional capacitado para realizar os treinamentos, visto ser importante que os funcionários se sintam seguros em realizar as atividades que lhes são confiadas; a Proposta 2 é a criação de um “Banco de Horas” para os funcionários, pois fomos informadas de que as reuniões e os treinamentos das equipes eram sempre nos horários que antecediam o trabalho e/ou em dias de folga. A Proposta 3 é uma dinâmica denominada de “Autoestima nas costas” e tem como objetivo possibilitar aos integrantes da empresa um espaço para autopercepção e percepção do outro, com enfoque em características positivas uns dos outros.

Uma liderança eficiente pode propiciar a organização uma maior eficiência e confiabilidade da equipe. No que se refere à prática em organizações, a atuação do gestor favorece a articulação, viabiliza o aprimoramento dos recursos humanos e

facilita o processo de adaptação e inovação, além de influenciar o cumprimento de metas da sua equipe (Silva, Laros & Mourão, 2007).

Durante as inserções, algumas informações e/ou comentários fornecidos pela gestora chamaram a atenção, tais como: O fato de não ter conhecimento sobre os valores ou missão da empresa e desconhecer isso na franquia; A fala “Contrato também quando vou com a cara da pessoa”, deu uma gargalhada e completou “Brincadeirainha!”; Além do fato de fazer questionamentos sobre a vida pessoal dos candidatos à vaga de emprego. Em relação aos funcionários destaca-se que: durante um treinamento a gestora somente se dirigia a um funcionário para fazer as perguntas; em outro momento, durante uma observação, uma cliente reclamou do seu pedido e foi prontamente atendida, mas o funcionário ao se dirigir a proprietária e questionar sobre o que fazer, recebeu apenas uma explicação pontual com a alegação de que depois a mesma iria se reunir com todos para ensinar o que realmente deveriam fazer.

Nesta situação, corroborando com a literatura já citada, podemos perceber o quão é importante uma atualização e/ou especialização que vise uma melhora e aprimoramento das várias práticas que uma organização exige. O despreparo das pessoas no comando pode influenciar diretamente no desempenho dos funcionários, bem como desfavorecer uma liderança eficiente.

No que se refere ao tipo de liderança exercida, Weber (1992) apud Vendemiatti et al. (2010) afirma que ao líder autoritário cabe estabelecer normas, apontar as melhores técnicas e instrumentos a serem utilizados sem que os liderados sejam consultados ou emitam opiniões. Autores apontam a existência de diferentes níveis nas diversas teorias de liderança, entre elas o processo individual, o qual envolve teorias com enfoque no líder e em suas características, como a teoria dos traços; processos diádicos, quando o foco está na relação líder-liderado, como ocorre na teoria da troca líder-liderado; e processos grupais, os quais centram-se na dinâmica dos grupos, entendendo o líder como um elemento contribuinte para a eficiência do grupo, como na teoria contingencial.

Alguns funcionários fizeram considerações referentes a gestora, a exemplos: um contou que tem uma boa relação com ela, porém completou observando que

“chefe é chefe e tem que ser exigente, porque se não for assim o trabalho não anda e chefe tem que ser chato mesmo”. Outro disse que já havia entrado em conflito com a mesma pela forma exagerada dela se expressar e afirmou ainda que, por um tempo, ela já foi uma figura de medo, mas que agora melhorou bastante e ele acostumou-se com o jeito dela. Outro funcionário diz entender a importância de se chamar a atenção das pessoas, mesmo que de forma ríspida.

Mediante as considerações acima, sabe-se que semelhantes pensamentos ocorrem em todas as organizações e em diferentes dimensões. Porém, uma liderança que transmite medo e se pauta em comportamentos inadequados em relação a funcionários pode, também, ter sua liderança ameaçada por comportamentos inadequados por parte de seus funcionários. Tal situação foi expressa na fala de um dos funcionários, na qual afirmou que tem colega que só procura demonstrar serviço quando a gestora está por perto, permanecendo ocioso no restante do tempo.

Desse modo, Robbins, Judge & Sobral (2011) ressaltam que a liderança transformacional se baseia em um líder que inspira seus liderados a irem além dos próprios interesses por um bem maior como a organização ou o grupo, sendo capazes de provocar impactos sérios em seus liderados. Assim, compreende-se que a liderança está muito mais relacionada a um determinado tipo de postura, do que à uma posição ou cargo específico.

Destacaremos a seguir algumas colocações dos funcionários nas entrevistas realizadas, como: um deles afirmou que apesar da chefe ter um jeito grosseiro e bruto de conversar, ela sabe explicar e é uma mulher que cumpre suas promessas, sendo uma mulher de palavra. Outro salientou que no começo, trabalhar com a gestora foi difícil, mas aprendeu muita coisa com ela e afirma que pelo fato dela ser mulher, ele aprendeu a ser mais limpo com as coisas, evoluiu na interação, na dicção e espontaneidade.

Percebemos que uma boa liderança pode favorecer o crescimento individual e melhorar o desempenho pessoal e profissional. No entanto, esse crescimento poderia ser potencializado se a gestora soubesse utilizar suas atitudes positivas em detrimento das negativas, assim poderia compreender o impacto desses aspectos positivos na vida de seus funcionários. E tudo isso pode também gerar a satisfação

no trabalho, a qual provoca emoções e afetos positivos que favorecem o desenvolvimento pessoal, além de provocar uma ampliação do repertório de ações do trabalhador.

O conceito de satisfação no trabalho é difícil de conceituar por ser um fenômeno complexo e refere-se a aspectos relacionados a estados subjetivos e, conseqüentemente, são vivenciados de diversos modos por cada sujeito. Siqueira (2008), afirma que a satisfação pode ser compreendida como resultante do ambiente de trabalho sobre a saúde e bem-estar do trabalhador.

Nas inserções de observação e de entrevistas foi possível, a respeito de satisfação, percebê-la nos seguintes momentos: um funcionário afirmou que durante os três anos em que trabalha na empresa, muita coisa na vida dele começou a melhorar; outro disse que se sente mais desenvolto em relação a comunicação com as pessoas, com o salário conseguiu independência financeira para morar sozinho e sente que a equipe é como uma família. Um terceiro ressalta que gosta muito de trabalhar nesta empresa, e já havia trabalhado ali antes, pediu demissão, mas depois voltou. Um outro alega que tudo é bem tranquilo e sem problemas graves e salienta que, se fosse dono dessa empresa, não mudaria nada nela.

A satisfação no trabalho está intimamente ligada ao entendimento das experiências que o funcionário vivencia em seu ambiente de trabalho, de modo que se pode perceber pelos comentários que muitos estão satisfeitos com a empresa em que trabalham. Desta forma, as possibilidades de rotatividade são diminuídas e o desempenho e dedicação dos mesmos são potencializados.

Segundo Locke apud Kanan (2008) satisfação no trabalho é um estado emocional positivo que resulta do processo avaliativo de um trabalho ou de experiências no ambiente organizacional. É importante ressaltar que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada à percepção do trabalhador sobre seu ambiente, podendo ser representada pela totalidade de vivências prazerosas no contexto organizacional ou relacionada às políticas e práticas gerenciais, principalmente aquelas responsáveis por estabelecer procedimentos e distribuir benefícios para os trabalhadores.

De acordo com os funcionários todos recebem Vale-Alimentação, Vale-Transporte, comissão por produtividade, horas extras e 6 participam de um rodízio onde o período de trabalho é de 12 por 36 horas. Em relação a essas práticas e benefícios destacamos os seguintes comentários: um funcionário relatou que os pontos fortes da empresa são o período de 12/36, o salário e o fato de morar perto do serviço. Outro falou que não aguentaria este negócio de trabalhar todos os dias salientando, ainda, que adora o rodízio e que este sistema evita a rotina nas funções.

Desta forma, práticas diferenciadas e benefícios formais e informais podem ser entendidos como potencializadores da satisfação dos funcionários no ambiente da organização. Além disso, Barros (2013), aponta que as emoções positivas desencadeadas por essas práticas são capazes de amenizar os efeitos desencadeados pelas emoções negativas, tanto física quanto psicologicamente, assim elas acabam promovendo bem-estar no trabalho.

Siqueira (2008) aponta para possíveis fatores que auxiliem na compreensão do que desencadeia maiores ou menores níveis de satisfação. A autora afirma que características particulares dos funcionários como sexo, idade, escolaridade, estado civil, ambiente físico (ruídos, temperatura, iluminação e etc.) e estrutura organizacional podem influenciar na satisfação no trabalho. Neste sentido, deve-se chamar a atenção para a definição de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), onde Ferreira, Souza e Silva (2012), compreendem esse conceito como o bem-estar do indivíduo no ambiente laboral e constitui um aspecto essencial da qualidade de vida e bem-esta dos indivíduos em geral.

Apesar dos pontos positivos destacados pelos funcionários nas observações e entrevistas, alguns aspectos foram apontados pelo grupo da pesquisa como negativos, mas esclarecemos que segundo os funcionários não são significativos, porém, sabemos que se sanados ou minimizados o ambiente e a satisfação no trabalho poderiam melhorar ainda mais. São a seguir: os treinamentos e reuniões são realizadas antes do horário da abertura da sorveteria e nos dias de folga, sem que recebam hora extra por estarem ali; dependendo do dia, horário e clima (calor), há muito movimento e o trabalho se torna cansativo, devido ao corre-corre e ao sobe e desce de escadas; o local onde ficam para almoçar e descansar, como fica no

subsolo, é muito abafado; outro aspecto é que, apesar de tantas máquinas, há um sorvete que só pode ser produzido manualmente e isso causa calos nas mãos dos funcionários.

Neste contexto, podemos dizer que aspectos geradores de mal-estar psicológicos, físicos ou emocionais possibilitam desconfortos e afetam o desempenho, a segurança e a saúde dos funcionários.

5 PLANO DE AÇÃO

O trabalho de campo realizado pelo grupo oportunizou várias experiências e aprendizagens. Neste sentido, com as inserções feitas, foi possível o levantamento de algumas hipóteses relacionadas a partir de fenômenos observados na empresa, tais como liderança e satisfação. Sabe-se que liderança é definido como a capacidade de influenciar pessoas para atingir metas e satisfação está relacionado com afetividade no ambiente de trabalho e comprometimento organizacional. Dessa forma, foi possível perceber dentro da organização a necessidade de investigar aspectos relacionados aos fenômenos mencionados anteriormente. Assim, mediante o contexto, o grupo propõe que sejam feitas algumas atividades que visem os seguintes objetivos:

5.1 Objetivos

- Aprimorar a interação entre todos os integrantes da empresa.
- Solicitar profissionais habilitados para realização dos treinamentos;
- Criar um banco de horas para eventuais necessidades dos funcionários;
- Direcionar todos os integrantes da empresa a observar qualidades e virtudes dos demais.

Neste sentido apresentaremos a seguir as três propostas de intervenção:

- **Proposta 1**

Destinar um profissional capacitado para realizar os treinamentos, visto ser importante que os funcionários se sintam seguros em realizar as atividades que lhes são confiadas. A presença desse profissional se dá para uma melhor qualidade dos treinamentos, tornando-o mais proveitoso, bem como, pode esclarecer dúvidas pontuais dos funcionários relativos às medidas específicas originadas pelos novos sabores dos sorvetes.

- **Proposta 2**

Desenvolver um quadro específico que denominaremos de “Banco de Horas” para os funcionários. Sabe-se que sempre que quando há reuniões e/ou treinamentos, as equipes são convocadas a participarem, porém em horário que antecede a entrada no trabalho e/ou mesmo em dias de folga. Desta forma, este “banco” visa compensar os funcionários a oportunidade de usufruir dessas horas quando em outros momentos necessitar. Porém, os funcionários devem atentar-se para que este “benefício” não cause prejuízos à empresa e nem transtornos ou sobrecargas aos outros colegas.

Para a criação desse “Banco de Horas” é necessário que seja elaborada uma planilha onde possam constar informações individuais, de cada funcionário, com datas e horas e o controle deve ficar a cargo dos Líderes ou chefia imediata. A princípio, não há custos financeiros para o empregador. Sugerimos que o prazo de execução seja de no máximo 20 dias. Acreditamos que os funcionários ficariam mais satisfeitos e estimulados em comparecer às reuniões e/ou treinamentos.

- **Proposta 3**

Dinâmica: “Autoestima nas costas”

Considerando que o grupo já adquiriu diversos conhecimentos uns sobre os outros por meio da convivência no trabalho. A dinâmica tem como objetivo possibilitar aos integrantes da empresa um espaço para autopercepção e percepção do outro, com enfoque em características positivas que possam valorizar os vínculos

afetivos já existentes e fortalecer as relações sociais entre os membros das equipes e a chefia imediata.

5.2 Material e equipamento

1 folha de papel A4 para cada integrante do grupo, canetinhas para cada integrante e fita adesiva;

5.3 Procedimentos

1. Facilitador deverá colar uma folha de papel nas costas de cada um dos participantes.
2. Quando dado o comando, todos deverão utilizar as canetinhas para descrever seus colegas, anotando na folha de cada um, qualidades dessa pessoa. Os autores não poderão se identificar.
3. Os colegas podem escrever quantas qualidades desejarem, desde que escrevam ao menos uma para cada participante.
4. Após aproximadamente 10 minutos, quando todos acabarem de executar a tarefa, solicitar a leitura de seus próprios papéis.
5. Em seguida, todos deverão observar as qualidades descritas em seus papéis e compartilhar, conforme desejarem, as suas percepções e sentimentos acerca das características que lhes foram dadas.
6. Depois, relatar como foi a experiência e sentimentos que surgiram ao ter que qualificar positivamente o outro.
7. Ao final, o facilitador deve solicitar, de forma bem delicada e democrática, que os participantes falem ou façam uma avaliação sobre a dinâmica.

O tempo de execução dessa tarefa gira em torno de 30 minutos por ser um grupo pequeno (8 pessoas). Os custos podem ser minimizados com o empréstimo ou doação de material. O responsável pela execução da dinâmica será um dos membros do grupo de estudantes. Espera-se que após a realização desta atividade, os funcionários se sintam mais valorizados e integrados ao ambiente de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho possibilitou a compreensão da atuação do psicólogo social, bem como da organizacional. No que concerne à Psicologia Organizacional, a experiência em campo permitiu entendermos os fenômenos que acontecem dentro do ambiente de trabalho, principalmente no que diz respeito ao comportamento humano. Já a Psicologia Social nos permitiu compreender as relações estabelecidas entre os indivíduos nesse ambiente.

Para identificar tais percepções, foram feitas diversas visitas a empresa, as quais nos permitiram realizar análises minuciosas acerca do funcionamento da dinâmica e das relações no trabalho. Dessa forma, foi possível observar tanto as fraquezas e ameaças, quanto as forças e oportunidades presentes no contexto. Tais análises se fazem favoráveis a partir do momento em que ao identificar os pontos fortes e fracos, a empresa se beneficia de um olhar criterioso, favorecendo transformações através do Plano de Ação proposto.

Ao analisar esse contexto, encontramos o desafio de identificar a real demanda da empresa. Inicialmente nos foi relatado pela proprietária uma liderança justa, paciente e empática, no entanto, no decorrer das inserções, percebemos que os funcionários a viam como uma figura autoritária, destoando das primeiras informações obtidas. Sendo assim, entendemos que a Psicologia contribui para perceber os não ditos, já internalizados pela organização, bem como as implicações que envolvem os fenômenos não declarados.

REFERÊNCIAS

Barros, A. F. D. (2013). Análise dos vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização na Pousada Vila Boa Vida. Recuperado em 25 de maio de 2019, de <http://siaibib01.univali.br/pdf/Aline%20Fernanda%20Dias%20de%20Barros.pdf>

Danna, M. F. & Matos, M. A. (2015). Aprendendo a observar. São Paulo. EDICON.

Ferreira, M. C., Souza, M. A. & Silva, C. A. (2012). Qualidade de Vida e Bem-estar no Trabalho: Principais Tendências e Perspectivas Teóricas. In: Ferreira, M. C. & Mendonça, H. (pp. 79-103). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Kanan, L. (2008). Características do Processo de Vinculação de Coordenadores de Curso com o Trabalho e a Universidade (Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina). Recuperado de <http://www.cfh.ufsc.Br/~ppgp/Lilia%20Kanan.pdf>

Manzini, E. J. (2004). Entrevista Semi-estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros. In: Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos. A Pesquisa em Debate. ISBN: 85-98623-01-6. 10p.

Robbins, S. P.; Judge, T. A. & Sobral, F. (2011). Comportamento Organizacional. São Paulo. Pearson Prentice Hall.

Silva, W.; Laros, J. A. & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e Validação de Escalas para Avaliação da Atuação Gerencial. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30. Recuperado em 25 de maio de 2019, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572007000100002&lng=pt&tlng=pt.

Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(spe), 11-18. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300003>

Siqueira, M. M. M. (2008). Medidas do Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed.

Vendemiatti, M.; Siqueira, E. S.; Filardi, F.; Binotto, E. & Simioni, F. J. (2010). Conflito na Gestão Hospitalar: O Papel da Liderança. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15 (Supl. 1), 1301-1314. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-812320100007000>

AMIGOS, AMIGOS... NEGÓCIOS À PARTE: IMPACTOS DA COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA EM UM COMÉRCIO DE BEBIDAS

Isabela G. Souza
Natália M. F. Arruda
Nathália M. Bontempo
Simone S. Paz
Leonardo Mello
Polyanna Andrade

1 APRESENTAÇÃO

O trabalho consiste em um projeto teórico-prático interdisciplinar, entre as disciplinas Psicologia Organizacional II e Psicologia Social II, que se situam nos Campos de Atuação e Investigação da psicologia. Foi realizado a partir da ida a campo a partir da escolha de uma instituição para se investigar os fenômenos/temas estudados em ambas as matérias mediante de uma observação participante, de entrevistas para se fazer o levantamento de necessidades e da proposta de um plano de ação dentro das propostas pedagógicas de ambas disciplinas.

Inicialmente, foram realizadas visitas ao local a fim de levantar as principais demandas da organização. Subsequentemente, foi elaborado e proposto um plano de ação, visando uma intervenção no sentido de oferecer ajustes e melhorias a elementos específicos da organização. É importante salientar que durante o desdobrar do trabalho buscou-se criar um espaço mais coerente e menos problemático a partir de um enfoque institucional e com uma maior atenção voltada para o funcionamento psicossocial da organização.

O trabalho foi realizado em um bar localizado em Águas Claras, no qual fica dentro de um prédio comercial. O estabelecimento busca atrair um público jovem e proporcionar um ambiente descontraído e intimista com seus clientes.

A partir do cenário observado, constatou-se diversos fenômenos presentes no cenário do bar, como: organização do trabalho, recrutamento e seleção de funcionários, clima e cultura da organização, relações interpessoais, liderança, comunicação e organização informal, relações de trabalho e análise organizacional e institucional.

Como proposta de intervenção foram apresentadas sugestões para a formalização/prescrição dos processos organizacionais, mediante o delineamento do perfil profissiográfico para os cargos; para a orientação dos processos de recrutamento e seleção e para repensar as formas comunicação entre os proprietários e os trabalhadores.

2 CONTEXTO

A instituição supracitada se trata de um estabelecimento de entretenimento e comércio de bebidas alcoólicas e não alcoólicas. Sua história iniciou-se em 2018 com a parceria entre dois amigos.

A idealização surgiu através de uma amizade advinda da faculdade entre os atuais donos, cujas conversas levaram ao assunto e a vontade em comum de abrir um bar. A ideia ficou estagnada por um determinado tempo, entretanto, após acharem um local estratégico e acessível, tanto fisicamente quanto economicamente para a locação e perto de suas residências, a ideia ressurgiu. A partir disso, foram iniciadas as pesquisas sobre os pormenores que se estenderam durante três meses. Durante esse período, foram montados os planos de negócios, estudos do público, área e juntado os recursos financeiros para inaugurar a empresa.

Os donos possuem formação e cursos que remetem a área de organização de empresas/publicidade, logo já possuíam algum conhecimento a respeito de como abrir uma empresa. Inicialmente, contaram com a ajuda de pessoas próximas e conhecidas, realizando troca de favores e parcerias. Foram inspirados por um outro estabelecimento, do mesmo ramo, que possuía um estilo jovem, localizado em algumas cidades do Brasil e que ambos os donos, por coincidência, já haviam frequentado e apreciavam o local.

Sua principal característica é ser um bar universitário e alternativo, com a proposta de preços acessíveis para a população jovem universitária de Águas Claras e região.

A missão da empresa é “promover sensações únicas servindo produtos populares com economia, rapidez e simpatia em um ambiente moderno e acolhedor para pessoas que gostam de mudança contínua podendo caminhar junto com todas as gerações”, tendo como sua visão “ser referência em entretenimento e lazer em todo país” e seus valores “atuar como líderes trabalhando com as diferenças e sempre colocando nossos consumidores em primeiro lugar”.

Sobre a estrutura do local, o ambiente é pequeno com espaço interno (a própria instituição) e externo (coberto e não faz parte da instituição). No primeiro, há mesas e cadeiras para os clientes, um minipalco com instrumentos musicais (violão, microfone), uma estante com diversos livros, um balcão onde são realizados os pedidos pelos próprios clientes e atrás ficam os freezers e a cozinha.

No início, a quantidade de funcionários era reduzida, em comparação a atual, contando apenas com três funcionários: os dois donos, trabalhando no balcão com o atendimento direto ao público, responsáveis por receber as entregas dos produtos e uma terceira funcionária, que era responsável pela cozinha e auxiliava em outras atividades gerais. Entretanto, após um incidente específico com os donos, que suscitou o afastamento deles do ambiente de trabalho, optaram por contratar a partir da modalidade de ‘freelancer’, outros funcionários. Todavia, ainda permanecem presentes durante o funcionamento do estabelecimento realizando algumas atividades, como recepção de mercadorias juntamente a algum funcionário e continuam responsáveis por assuntos burocráticos da empresa.

Atualmente, a organização possui quatro funcionários, sem contar com os donos, que possuem uma jornada de trabalho baseada na escala, tanto dos dias da semana quanto das funções realizadas. Vale ressaltar que todos os colaboradores possuem a função de atendimento ao público. Os cargos são divididos de acordo com quem irá trabalhar no dia e a escala é organizada mensalmente pelos donos, podendo o funcionário, sob aviso prévio, modificar esta.

As minudências envolvendo os aspectos de cunho estatais, recursos, legislação, encaminhamentos, o grupo decidiu não se aprofundar, por não serem elementos com problemas explícitos na organização e além de não serem significativos para os objetivos do trabalho e o plano de ação. Levando em consideração o fato de o bar ser um estabelecimento voltado para o público jovem, a clientela faz jus ao esperado e ao configurado como o bar foi organizado e estruturado, sendo um ambiente de socialização. Diante esse cenário, existe uma grande parcela do público que é fumante, todavia, o bar (por estar dentro de um edifício) não possui um espaço aberto destinado a fumantes como em outros estabelecimentos. Logo as pessoas precisam se deslocar para a área externa do edifício, porém isso não impede que as pessoas consumam os produtos do bar em tal local.

No presente momento, o estabelecimento deixou de oferecer opções de alimentos aos clientes em decorrência da presença de algumas limitações apresentadas pela estrutura da cozinha. Anteriormente, havia uma coifa utilizada para fritar os salgados congelados, todavia, o funcionamento do aparelho não estava adequado para as suas condições de uso e os donos não possuíam conhecimento de tal empecilho até o momento que surgiram algumas dificuldades, como o superaquecimento da cozinha. Atualmente, a coifa foi retirada e o cardápio de alimentos é bastante restrito, contando apenas com duas opções: minipizza e batata chips, em contrapartida, o cardápio de bebidas é mais extenso e variado.

Em datas comemorativas, o ambiente é decorado com materiais comemorativos que fazem jus ao evento que está sendo celebrado. Eventualmente, também são realizadas promoções em virtude datas comemorativas e festivas, como a Copa do Mundo e o Halloween. Ainda a respeito das promoções, aniversariantes do dia também possuem vantagens.

É importante evidenciar que houve uma diminuição de clientes após as limitações em relação a comida e em decorrência de alguns incidentes na área externa do local em que o bar se encontra (edifício comercial). O estabelecimento apresenta um sistema de “pagar e levar”, que visa não cobrar a taxa de serviço de garçom e oferecer autonomia para os clientes e segurança para os funcionários.

Consequentemente, são reduzidos os gastos financeiros tanto para os donos quanto para os clientes.

O bar funciona de terça à domingo, tendo promoções e atividades em dias específicos. Como por exemplo, aos domingos são transmitidos jogos de futebol e programa de culinária “Masterchef” e às quartas estudantes possuem descontos em determinados produtos.

3 PROCEDIMENTO

A escolha do local foi realizada por conveniência das pesquisadoras, visto que já tinham conhecimento da instituição como frequentadoras. Foram realizados sete encontros, sendo seis para análises do local e o sétimo para a devolutiva. As entrevistas foram baseadas em um roteiro de perguntas semi-estruturado. As pesquisadoras também realizaram observações participantes.

O primeiro contato foi realizado virtualmente com os donos do local, através de uma rede social da instituição. Foi marcada uma visita com a finalidade de apresentar a proposta e os objetivos do trabalho. Nesse primeiro momento, todas as pesquisadoras estavam presentes e apenas um dos donos compareceu, que por uma conversa não-estruturada, ficou ciente do que iria ocorrer no processo da análise, concordando com a pesquisa.

A partir disso, as pesquisadoras sentiram a necessidade de falar com o outro dono da organização, dada essa premissa. Foi agendado novamente um encontro para entrevistar os donos para realizar os primeiros levantamentos sobre a instituição, a história da empresa, como funciona, quantos funcionários trabalham no local etc. Destaca-se que neste segundo momento, o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) foi entregue e assinado por ambos antes de iniciar a entrevista que, sob autorização, pôde ser gravada.

O terceiro encontro foi destinado a entrevistas semi-estruturadas com três dos quatro funcionários (além dos donos), abordando questões sobre como é a jornada de trabalho, tempo de trabalho, condições de trabalho, honorários, benefícios e desvantagens, entre outras questões que cercam o dia-a-dia de trabalho. Todas as

entrevistas foram gravadas e consentidas pelos colaboradores através da apresentação e assinatura do TCLE.

Depois dos dados obtidos com os donos e colaboradores da organização, em uma quarta visita, as pesquisadoras optaram em conjunto conhecer o ambiente como pesquisadoras observadoras, a fim de uma investigação sobre o funcionamento da organização, atendimento aos clientes, analisando o comportamento tanto dos clientes quanto a interação entre os colaboradores escalados para aquele dia.

Durante a quinta visita, as pesquisadoras realizaram entrevistas semi-estruturadas com os clientes selecionados por conveniência, com o intuito de colher informações sobre como é a visão deles a respeito do estabelecimento. Para a realização das entrevistas, se fez necessário a explicação prévia do TCLE juntamente as assinaturas deles para a autorização da gravação.

Na sexta e última visita, o grupo novamente realizou uma entrevista semi-estruturada com outros clientes, realizando os mesmos passos da quinta entrevista, ou seja, apresentação do TCLE e gravação de áudio. Ainda nessa última visita, o grupo pôde conhecer melhor a parte interna do bar, cozinha, onde se guardam os principais produtos do estabelecimento, registrando com fotos tanto o ambiente interno, quanto externo no bar. Além disso, nessa mesma visita, o grupo interrogou nos comércios vizinhos, de forma despretensiosa, qual é a imagem que o local passa e se faria alguma parceria com a organização.

Vale ressaltar que todas as integrantes do grupo estiveram presentes em todas as visitas à organização, e que a pesquisa não se fez somente em presença física, mas também, nas redes sociais e páginas de classificação e comentários de estabelecimentos. Por conseguinte, após as visitas, o grupo identificou algumas questões as quais irão ser contextualizadas ao decorrer do trabalho.

4 ANÁLISE DE CAMPO

As informações sobre a instituição foram obtidas através do processo de inserção, contato e familiarização das pesquisadoras com o estabelecimento. Tal processo foi realizado a partir da orientação de detectar, conhecer, levantar, descrever e caracterizar os fenômenos presentes no ambiente organizacional,

levando em consideração tanto seus pontos positivos quanto as demandas e dificuldades presentes, de modo que, posteriormente, fosse elaborado um plano de ação (intervenção) baseado nas informações levantadas. Ou seja, de acordo com Freitas (1998), esse movimento caracteriza-se como um modelo de inserção comunitária com os objetivos de intervenção definidos a posteriori.

Através desse processo de contato, inserção e familiarização, serão obtidas as informações necessárias para definir os fenômenos potenciais e possíveis para a edificação da proposta de intervenção. Sendo, assim a interação com a comunidade possui extrema importância, uma vez que é o fator viabilizador para a obtenção de dados da instituição (Freitas, 1998).

Ainda de acordo com a autora supracitada, a partir de uma caracterização e mapeamento da realidade cotidiana do estabelecimento - envolvida por diversos processos psicossociais - o pesquisador “então a posteriori, define os objetivos do seu trabalho, identifica metas a serem atingidas e seleciona e/ou constrói instrumentais para efetivar sua ação” (Freitas, 1998, p. 5). Por fim, finaliza-se a participação da população e as incertezas para o pesquisador são minimizadas (Freitas, 1998).

Para uma investigação qualificada do campo de pesquisa, o grupo, em conjunto à orientadora, optou por utilizar a ferramenta *SWOT Analysis/FOFA* que suas siglas significam *Strengths* (Forças), *Opportunities* (Oportunidades), *Weaknesses* (Fraquezas) e *Threats* (Ameaças). Tem como objetivo, auxiliar na busca por orientações estratégicas, além de identificar os aspectos da organização que a própria sigla descreve (Gonçalves, 2010).

A partir dessas análises, seguindo o formato do SWOT, o grupo montou um quadro contendo as características de cada categoria.

Quadro 1. Fatores internos e externos da organização.

	Fatores +	Fatores -
Fatores Internos	Strengts (Forças)	Weakness (Fraquezas)
	- Preços Acessíveis	- Estrutura
	- Modelo Paga-leva	- Comida
	- Donos/func. Carismáticos	- Normas e Regras
	- Alcance do Público-alvo	- Tensões Relacionais
	- Identidade Visual Atrativa	- Sistema Caixa (Excel)
Fatores Externos	Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
	- Parcerias	- Brigas entre Clientes Externos e/ou Internos
	- Wi-Fi	- Localização
	- Food Truck	- Púb. Frequentando a Área Externa do Estabelecimento

O primeiro quadrante engloba fatores internos positivos que são significantes para as Forças (S) da empresa e que ao mesmo tempo são visíveis, destaca-se: preços acessíveis, condizente com o objetivo de atender ao público universitário; modelo paga-leva, onde o cliente faz o pedido da mercadoria efetuando o pagamento no momento exato da compra, e a partir disso os donos optaram a não cobrar a taxa de

10%; donos e funcionários carismáticos; alcance do público-alvo e identidade visual atrativa, que faz jus à mensagem que o bar quer passar.

O segundo quadrante, Fraquezas (W), ainda engloba fatores internos negativos visíveis na organização, que são: A Estrutura, foi mencionada em vários relatos por tratar-se de algo limitante para os clientes e para a organização, por questões de limpeza, horários, leis etc.; Comida, algumas pararam de ser fornecidas e ainda estão no cardápio, além de ter poucas opções; Normas e Regras diz a respeito da formalização do trabalho dos ofícios destinados à cada funcionário; Tensões Relacionais, envolve a comunicação e a amizade dos donos com os colaboradores, e o Sistema Caixa (Excel), que foi apontado como um processo desgastante, sendo que tem um programa que facilitaria mais o trabalho, além de fornecer mais detalhes dos produtos que entram e saem do bar, por funcionários.

O terceiro quadrante demonstra fatores externos positivos que desrespeitam as Oportunidades (O): Parcerias, com os comércios e *foodtrucks* que ficam próximos à organização; *Wi-fi*, para os clientes; ou então, abrir um *Foodtruck* de forma autônoma.

O último e quarto quadrante abrange fatores negativos externos, que surgem como Ameaças (T), para a organização, tais quais: Brigas entre Clientes Externos e/ou Internos; Localização; Público Frequentando a Área Externa do Estabelecimento, causando tumulto.

Diante dos conceitos supracitados, o grupo deu enfoque em três elementos que ficaram em evidência, tendo em vista que podem ser prejudiciais tanto no momento presente, quanto no futuro. Observa-se que o bar não despense muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, tendo depois que lidar com problemas significantes no futuro da organização. Tais como contratar funcionários despreparados e que não irão desempenhar a função como a organização deseja, além de que também poderão apresentar comportamentos que não estejam de acordo com os ideais e propostas do estabelecimento.

Deste modo, é necessária uma proposta de recrutamento e seleção mais elaborada, organizada e formal estabelecendo um perfil profissiográfico para o cargo a ser preenchido, para que o estabelecimento possa contratar pessoas que realmente

estejam aptas a realizar as funções que lhes são exigidas, de maneira que sejam evitados prejuízos econômicos e relacionais entre os membros do estabelecimento, além de formalizar a comunicação, visto que a amizade mencionada anteriormente, pode ser um fator prejudicial em algumas instâncias.

O contexto da organização analisada caracteriza-se como um ambiente onde prevalecem as relações de amizade, tanto entre os donos quanto donos-funcionários, inclusive, a contratação foi baseada na amizade existente entre proprietários e esses indivíduos. Portanto, não houve processo de recrutamento e seleção, uma vez que a contratação dos funcionários ocorreu mediante ao grau de amizade e intimidade entre os colaboradores.

A respeito da importância da realização de um processo de recrutamento e seleção, utiliza-se os argumentos de Coradini & Murini (2009), que defendem que tal processo visa buscar, no mercado de trabalho, os profissionais que apresentam o perfil mais adequado requerido pela vaga a ser preenchida na empresa, de modo a identificar quais são as habilidades e competências necessárias para lidar com um mercado competitivo e dinâmico.

Ainda de acordo com as autoras, o profissional de recrutamento e seleção deve assumir com responsabilidade o seu papel, uma vez que é ele quem vai formar o quadro de profissionais da empresa, a partir da utilização de métodos para a avaliação do comportamento humano (Coradini & Murini, 2009).

Recrutar significa atrair e convocar os indivíduos que possuam as qualidades capazes de atender às necessidades exigidas pela empresa (Ferreira, 1999). Ou seja, o recrutamento é um processo organizacional que “convida” as pessoas que se encontram no mercado para participarem de um processo de seleção da empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório de profissionais adequados para a ocupação de um determinado cargo e função. Neste processo é necessário estar atento ao tempo despendido, aos custos e à otimização para a fase seguinte de seleção (Coradini & Murini, 2009).

A seleção funciona como um filtro que permite que apenas as pessoas que apresentem características desejáveis à organização possam ingressar nela. É, portanto, uma importante ferramenta de gestão de pessoas, com a finalidade de

identificar as pessoas que possuam o perfil desejado pela análise e descrição de cargo (Chiavenato, 2004).

Os instrumentos utilizados durante a seleção de um candidato, podendo estes ser formulários de admissão, entrevistas, testes, verificação de histórico e cartas pessoais de recomendação, servem para obter informações a respeito do indivíduo que está concorrendo a uma vaga de emprego, de modo a auxiliar a organização a identificar se aquela pessoa possui as habilidades, competências e conhecimentos adequados para o preenchimento do cargo em questão (Robbins, 2005).

Notou-se também durante as a realização de todas as entrevistas, o modelo de liderança exercido por ambos os donos, que pode ser considerado como carismática. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), esse tipo de liderança consiste na “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (p. 359).

Ainda de acordo com as ideias dos mesmos autores, existem alguns comportamentos que distinguem líderes de não líderes, a isso se dá o nome de teoria comportamental de liderança. A teoria possui dois aspectos marcantes que demonstram como o comportamento pode interferir na postura de um líder ou não líder. O primeiro aspecto, que se refere à “estrutura de iniciação”, afirma que um líder é hábil quando estabelece e organiza a sua própria função e a de seus funcionários com o intuito de atingir seus objetivos. O segundo aspecto, denominado “consideração”, está relacionado ao quanto um líder é capacitado para manter relações de trabalho definidas como “confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles” (Robbins, Judge & Sobral, 2011, p. 362).

O modelo de contingência de Fiedler aponta que o resultado do desempenho de um determinado grupo está ligado ao quanto o estilo do líder está em conformidade com o controle da ocasião. Existem três elementos contingenciais que definem o quanto a liderança é eficaz, são eles: relação líder- liderados; estrutura da tarefa e; poder da posição (Robbins, Judge & Sobral, 2011).

Respectivamente, o primeiro elemento se relaciona com "o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm por seu líder" (Robbins,

Judge & Sobral, 2011, p. 365). O segundo, diz a respeito da formalidade e da estrutura dos processos e das atividades no trabalho. E o terceiro, refere-se ao quanto um líder é capaz de exercer um controle sobre aspectos como: demitir, contratar, promover funcionários e entre outras tomadas de decisões (Robbins, Judge & Sobral, 2011).

Um líder pode se apresentar de diversas maneiras, entre elas uma se destaca como uma figura carismática. Uma liderança pautada nessa figura significa dizer que seus subordinados se inspiram em seu líder pelo fato de suas falas, ideias e comportamentos serem carismáticos. Este, embora disposto a correr riscos e se sensibilizar diante das necessidades de seus subordinados, muitas vezes, utilizam da sua influência para seu próprio interesse pessoal e acaba deixando de lado o que é relevante para a empresa (Robbins, Judge & Sobral, 2011).

Diante o citado, para o desenvolvimento de uma liderança eficaz é imprescindível que seja estabelecidas relações recíprocas entre os gestores e seus colaboradores. A confiança é definida assim, pela forma como um líder espera de maneira positiva que um sujeito não se comporte de maneira oportuna e nem o traia. Quando a confiança é desfeita, pode ser ocasionados diversos conflitos no contexto de trabalho (Robbins, Judge & Sobral, 2011).

Observa-se que os donos da empresa devido a seu modo de liderança, conseguem ter maior proximidade inclusive com o seu público. Os clientes entrevistados relataram a simpatia dos donos, a atenção e o cuidado, elementos que foram responsáveis por cativar essa clientela.

Em contrapartida, um elemento prejudicial analisado refere-se à comunicação informal existente entre os donos e seus colaboradores, de modo que acabam impactando na produtividade e no crescimento da empresa. Diálogos e ofícios formalmente definidos são cruciais para um bom relacionamento interno, visto que, o ambiente de trabalho é cercado por emoções e sentimentos que nem sempre agradam à todos (Morin, 2001).

Barnard (1968) ainda disserta que além da motivação grupal, os indivíduos imersos no contexto organizacional, tendem a ter suas próprias ambições e motivações individuais, todavia, quando uma boa comunicação é estabelecida, os

indivíduos concordam em cooperar e pensar no bem geral para a organização. Para o autor, a organização precisa estimular a boa vontade e incentivar atitudes positiva. A coesão na interlocução vincula os membros de um grupo, atrelando maior intimidade, orgulho, aptidão para o exercício das metas, produtividade e padrões cooperativos (Shepherd, 1969).

Diante das análises obtidas da organização, a comunicação apareceu em alguns relatos dos funcionários como algo a se ajustar. Por tratar-se de um ambiente de trabalho onde todos possuem uma relação amigável, há alguns empecilhos e alguns funcionários relatam que sentem falta de um contato mais formal e padronizado à todos, visto que os donos têm diferentes graus de intimidade com os colaboradores. Questões mal resolvidas ou uma má comunicação pode gerar uma distorção do comando advindo dos proprietários, trazendo prejuízos no relacionamento e uma desestabilização no ambiente de trabalho.

Albuquerque (2012) propõe que a comunicação assertiva é uma ferramenta essencial para o comando, tanto que é considerada uma das competências essenciais para o êxito profissional e que diante nos relacionamentos humanos, tem seu valor potencializado. Moscovici (2011), também discorre sobre este desenvolvimento de comunicação, sob o enfoque de ser uma competência interpessoal que precisa o aperfeiçoamento de constantes habilidades de para acessibilidade e compreensão mútua.

Após a observação e descrição dos fenômenos, definiu-se o plano de ação (intervenção) e seus objetivos, as metas a serem alcançadas e instrumentos. Na medida em que foram se obtendo as informações, foi possível traçar os objetivos - dentro da perspectiva de modo de inserção na comunidade, apresentado por Freitas (1998). Por conseguinte, delimitou-se os aspectos e fenômenos para o possível desenvolvimento do trabalho de intervenção.

5 PLANO DE AÇÃO

O foco principal desse plano de ação é a formalização/prescrições dos processos organizacionais que envolve objetivos específicos como delinear o perfil profissiográfico para os cargos, bem como definir as funções de cada um a fim de

orientar o processo de recrutamento e seleção, além de repensar as formas de comunicação entre os proprietários e os trabalhadores, visando a qualidade de vida dos trabalhadores e melhorias no ambiente de ofício.

Após a imersão das pesquisadoras na organização e a partir da realização de análises dos fenômenos observados, algumas necessidades foram levantadas e evidenciadas. Diante a manifestação do interesse dos proprietários em realizar futuras contratações de novos funcionários, observa-se a necessidade de traçar um perfil profissiográfico para que não sejam contratados funcionários que não estejam de acordo com os ideais e as propostas do estabelecimento e que não desempenhem a função da maneira almejada pela organização.

Sendo assim, é conveniente o delineamento de competências técnicas e comportamentais e quais são os traços de personalidades adequados para um desempenho satisfatório das atividades do trabalho. Entre essas características, encontram-se, por exemplo, habilidades específicas, inteligência, características de personalidade, dentre vários outros requisitos pessoais e profissionais (Faiad, 2012) que, subseqüentemente, auxiliará o processo de recrutamento e seleção.

Um processo de recrutamento e seleção mais elaborado, organizado e formal também é imprescindível para que o estabelecimento possa contratar pessoas que realmente estejam aptas a realizar as funções que lhes são exigidas, de maneira que sejam evitados prejuízos econômicos e relacionais entre os membros do contexto sócio-organizacional.

Para a realização do processo de recrutamento, sugere-se que a empresa formule um anúncio apresentando os dados relativos ao cargo, remuneração e benefícios. Para a divulgação da vaga disponível, a empresa pode utilizar publicações através de redes sociais (Instagram, Twitter e Facebook), informativos que podem ser expostos dentro do próprio bar, inscrições através do site do estabelecimento, recebimento espontâneo de currículos e utilização de agências especializadas tradicionais e virtuais.

Para a seleção dos candidatos se faz necessária a presença de um roteiro de entrevista semi-estruturada, a qual apresenta perguntas que possam verificar se o candidato preenche as competências, habilidades e atitudes do cargo em questão.

Sugere-se que a seleção possa ser realizada através de um encontro pessoal com os donos, ou, objetivando economizar tempo e outros recursos, também é possível que as entrevistas possam ser realizadas online via Skype, Google Hangouts e/ou Whatsapp (chamada de vídeo).

Uma alternativa a estes formatos de entrevistas, seria possibilitar que os candidatos gravassem um de vídeo identificando quais seriam suas competências, habilidades e atitudes em concomitância às exigidas pelos anúncios e enviasse em privacidade para as redes sociais do estabelecimento. Todavia, é preciso estar atento às limitações que esse tipo de seleção pode oferecer, como os candidatos deixarem de relatar informação que são consideradas importantes para empresa e baixa qualidade de áudio e imagem que o vídeo possa vir apresentar.

Para que haja um espaço para comunicação entre os membros de uma organização de maneira adequada, propõe-se um momento de avaliação dos funcionários quanto às relações comunicativas entre funcionário-donos, funcionário-funcionário. Pretende-se esclarecer para os funcionários que a proposta não possui vieses avaliativos e, caso ocorra em turno contrário à jornada de trabalho do funcionário, este receberá como horas trabalhadas. Dessa maneira, é importante salientar que esse processo faz parte do compromisso de cada um com a empresa.

Caso seja de preferência do participante, este poderá manter sua identificação em sigilo. É necessário que após respondido, os chefes proponham uma reunião com os funcionários levantando as questões presentes no questionário, de modo a encorajá-los a darem *feedback* aos donos. A partir disso, busca-se compreender os processos de comunicação e, possivelmente, uma qualificação no desempenho da organização. Vale destacar a necessidade de também propor uma reunião com todos os envolvidos para especificação de cargos e distribuição clara de tarefas.

Quadro 3. Questionário de avaliação da comunicação na organização.

Este questionário tem por objetivos coletar dados para a verificação do impacto da comunicação nas relações e no desempenho organizacional. Caso seja de sua preferência, sua identidade não precisa ser revelada.	
1.	Como você se sente ao conversar com seus chefes?
2.	Como os chefes levam em consideração o que eu comunico a eles?
3.	Como meus chefes me orientam quando possuo alguma dificuldade profissional?
4.	Como meus chefes demonstram atenção e interesse ao me comunicar com eles?
5.	Como os conflitos relacionais são solucionados dentro da empresa?
6.	Como eu sou comunicado a respeito das minhas funções/atividades dentro do estabelecimento?
7.	Como são feitos feedbacks dentro da organização?

Apesar das relações sociais serem positivas - de modo que são estabelecidos vínculos de confiança e segurança - estas não justificam o fato de que os processos de recrutamento e seleção sejam realizados com base nos níveis de intimidade existentes entre os donos e o futuro funcionário a ser contratado.

Dentre os possíveis riscos que os proprietários poderão, eventualmente, defrontar-se ao contratar um indivíduo pautando-se somente no nível afetivo mantido com este é cabível citar: a) tensões pessoais referentes à questões íntimas existentes entre os donos e o funcionário e externas ao cenário profissional podem ser levadas para dentro do contexto de trabalho; b) podem haver acomodações inadequadas por parte dos funcionários; c) falhas nas comunicações formais; d)

dificuldade de apresentar feedbacks negativos; e) favoritismo por colaboradores específicos; f) comentários e críticas podem ultrapassar os limites do bom senso.

Mediante ao que se propõe, também é importante uma especificação das metas e um estabelecimento de prazos para realizá-las, uma vez que assim é possível ter uma referência das ações e planejamentos da empresa, de modo a facilitar a identificação dos passos que serão tomados, tornando viável manter um foco e observar sempre os resultados obtidos

Em relação ao período, as metas foram divididas conforme curto, médio e longo prazo, e ao que a empresa já possui (descrição das tarefas a serem realizadas). As metas a curto prazo se referem a análise e descrição dos cargos (perfil profissiográfico) e definição de quais são os perfis exigidos para o exercício das funções de cada cargo dentro da organização, para que, subsequentemente, seja viável a realização do processo de recrutamento e seleção, tendo em vista que já estão previstas saídas de alguns funcionários e a necessidade da contratação de novos. A médio prazo, tem-se o foco na comunicação entre os funcionários e com os donos, visto as relações e os canais utilizados para a transmissão de informações entre estes. E a longo prazo se refere a formalização de todos os processos organizacionais, tais como horário de entrada, intervalo, saída entre outros.

Tendo em vista que os próprios donos serão os responsáveis por colocar em prática as ações aqui propostas, verifica-se que, aparentemente, não serão gerados custos significativos e que afetarão de maneira direta nos gastos financeiros do estabelecimento.

O plano de ação é considerado a melhor maneira de transformar um objetivo abstrato em uma realidade atingível e para que tarefas possam ser desempenhadas diariamente de maneira mais organizada. Diante disso para obter-se sucesso nos resultados finais do plano de ação faz-se necessário seguir uma lógica ordenada de elaboração, desenvolvimento e conclusão, seguindo as etapas tradicionais de início, planejamento, execução, monitoramento e encerramento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propôs a realização de uma análise organizacional e elaboração de um plano de ação, visando uma intervenção. A partir das análises efetuadas e da intervenção proposta, pode-se afirmar que a Psicologia é uma ferramenta indispensável para aqueles que lidam com questões como liderança, satisfação, formação de equipes, seleção e desenvolvimento de pessoas, entre outras.

Essa área do conhecimento tem como objetivo o desenvolvimento e a aplicação de princípios científicos, a partir da análise do comportamento humano relacionado ao ambiente de trabalho. Dessa maneira, possibilita-se alcançar níveis elevados de qualidade por toda a organização, atuando sobre os problemas organizacionais da gestão, diretamente ligados ao bem-estar dos colaboradores.

Este fator psicológico tem um papel imprescindível de orientar seus líderes para gerirem pessoas alinhadas aos objetivos da organização. Além de desenvolverem e potencializarem cada um dos colaboradores, o psicólogo organizacional tem como enfoque melhorar as relações interpessoais, a comunicação e o ambiente do trabalho de acordo com as necessidades de seus membros.

Dito isto, fica claro que o principal objetivo do psicólogo sempre dirá respeito a pessoas. Portanto seus desafios estão voltados para alguma alteração no contexto da organização que incidam positivamente nas ações humanas, de forma a atuar como um suporte para o crescimento pessoal do indivíduo alinhado às questões apresentadas pelo seu ambiente de trabalho.

Portanto, elaborar uma política de gestão orientada para o desenvolvimento humano é o ponto chave no planejamento estratégico de qualquer organização, de modo que é a forma mais inteligente de investir nas pessoas e transformá-las em diferencial no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, Jamil. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2012.
- Barnard, C. (1968). **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press.
- Coradini, J. R. & Murini, L. T. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. (2009). Revista Eletrônica Disciplinarum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas v. 5 n. 1. Consultado em 03 de maio de 2019 através de <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494>
- Faiad, Cristiane, Coelho Junior, Francisco Antonio, Caetano, Patrícia Fagundes, & Albuquerque, Anelise Salazar. (2012). **Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública**. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(2), 388-403. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932012000200009>
- Ferreira, P. P. **Administração de pessoas**. (1999). 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Freitas, M. F. Q (1998). **Inserção na comunidade e análise de necessidades: reflexões sobre a prática do psicólogo**. *Psicologia: reflexão e crítica*, 11 (1).
- Gonçalves, L. R. G., Cintra, G. B., Teider, B. H., Gallo, J. B., & Pandolfelli, V. C.. (2010). **Aplicação da ferramenta SWOT para avaliação das técnicas de dano ao choque térmico em materiais refratários**. *Cerâmica*, 56(340), 320-324. <https://dx.doi.org/10.1590/S0366-69132010000400002>
- Morin, E. (2001). **Os sentidos do trabalho** [Versão eletrônica], *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19.
- Moscovici, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.
- Robbins, S. P. **Comportamentos Organizacional**. (2006). 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2011). **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Sarriera, J. C. (2010). **Análise de necessidades de um grupo ou comunidade: a avaliação como processo**. In: J. C. Sarriera & E. T. Saforcada (Orgs.). *Introdução à psicologia comunitária: bases teóricas e metodológicas* (pp. 141-154). Porto Alegre: Sulina.
- Shepherd, C. (1969). *Pequenos grupos: aspectos sociológicos* (A. Simões, Trad.). São Paulo: Atlas.

“TORNAR O MUNDO UM LUGAR MAIS EMPREENDEDOR, COMEÇANDO POR BRASÍLIA”: ANÁLISE E PLANO DE AÇÃO EM UMA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE

Bruno D, Fujichima
Clara F. Pinto
Gabriela M. Lapa
Hannah A. Lampert
Vitor P. M. Cordeiro
João G. Modesto
Leonardo Mello

1 APRESENTAÇÃO

O presente documento se caracteriza como relato de um trabalho institucional que propôs a inserção de alunos da psicologia dentro de uma organização, escolhida pelos mesmos, com base no objetivo de mapear e identificar as principais características da empresa, e então, a partir deste primeiro momento, apresentar um plano de ação para intervir na principal demanda organizacional identificada.

A organização escolhida foi uma empresa de comunicação localizada em Brasília no Distrito Federal. Nasceu como uma agência digital em 2011 e desde então, passou por três períodos significativos de mudança de marca (*rebranding*): o primeiro foi em 2013, quando deixaram de ser uma agência digital e passaram a ser uma agência de publicidade, que oferecia serviços *off-line* e o chamado *fullservice* publicitário. O segundo momento ocorreu em 2016, quando realizaram um novo *rebranding* e dividiram a grande agência em outras três sub agências de publicidade registradas no mesmo CNPJ. O terceiro momento de mudanças organizacionais está sendo viabilizado durante o ano de 2018, em meio à realização do trabalho.

Atualmente, a agência está passando por um novo *rebranding*, propondo-se a aparecer no mercado como uma “rede de negócios”. Para isso, abriram outras duas sub agências que oferecem serviços de educação (como por exemplo, cursos de oratória). E, principalmente, estão passando por um processo de divisão de CNPJ por subagência, ou seja, serão cinco CNPJs diferentes, o que não tinha ocorrido anteriormente.

A organização cresceu e se desenvolveu ao longo dos anos, sendo apresentada, atualmente, como uma das empresas de comunicação mais reconhecidas do DF. Hoje, a empresa apresenta cinco sub agências no mercado, ainda com o mesmo CNPJ, e conta com seis sócios e 65 funcionários.

A inserção na organização foi feita a partir do contato com a gerente de RH, única psicóloga da empresa, e uma primeira reunião com a mesma para dar início ao mapeamento. Para dar continuidade a este momento, foram entrevistados funcionários e sócios da organização nas duas sedes da empresa. O objetivo deste momento era conhecer como a empresa funciona no seu dia a dia, como seus funcionários se sentem trabalhando lá e como os sócios e funcionários entendem que a organização está estruturada.

Após estes dois momentos o grupo identificou uma demanda inicial relacionada ao clima organizacional. Em consequência disto, ainda para compreender melhor as características mais relevantes da empresa, e principalmente, delimitar melhor a demanda inicialmente identificada, foi decidido aplicar um questionário sobre clima e suporte organizacional com o objetivo de embasar, de uma forma mais eficaz, a futura proposta de intervenção organizacional. No entanto, a escala de clima e suporte organizacional elaborada com base na literatura (Vieira, Queiroga, Borges Andrade, 2013), proposta à organização, não foi aceita pela empresa, não chegando a ser aplicada aos funcionários.

Com o resultado da pesquisa, e levando em consideração a experiência de inserção na organização (processos macro, meso e micro organizacionais), o grupo decidiu propor uma intervenção, apresentada no plano de ação, que se dará por meio do uso do inquérito apreciativo (Souza, McNamee & Santos, 2010) com os sócios da organização.

2 CONTEXTO

A agência nasceu no ano de 2011, em uma mesa do Fran's Café, pelas mãos de dois homens com dois computadores e um desejo comum: empreender. A empresa começou como uma agência digital e teve sua primeira sede na Asa Norte, onde permaneceu até 2013. Neste ano, a empresa mudou-se para a sede atual, localizada também na Asa Norte, e a equipe cresceu mais um pouco. Houve, inicialmente, uma necessidade de *rebranding* pois eles não eram mais apenas uma agência digital, também precisavam de serviços *off-line* e oferecer o *fullservice* publicitário (mídia, produção, online, banner, design da marca e do produto, planejamento, criação...).

Em 2016, com o crescimento da equipe e do número de clientes, a empresa apresentou alguns problemas de alocação de funcionários e funções dentro da organização. Surgiu, então, a ideia de abrir uma outra agência que iria “quebrar” a empresa deles, e foi assim que surgiram as três sub agências que dividiram a grande empresa inicial: (1) uma empresa que oferece o *fullservice* publicitário; (2) outra que é responsável pelo *marketing* online e; (3) a terceira, que se propõe a trabalhar com projetos pontuais, de início, meio e fim (eventos de marcas, por exemplo).

Em 2018, estão passando por um novo *rebranding*, e almejam se inserir no mercado como uma “rede de negócios”. Por isto, abriram duas novas sub agências, que oferecem serviços de educação (como por exemplo, cursos de oratória), uma destinada ao público adulto e outra, ao público infantil.

O número de funcionários dobrou e a empresa cresceu, então, hoje, eles concorrem por clientes renomados com outras agências bem estabilizadas no mercado publicitário brasileiro. Com isto, surgiu a necessidade de dividir os funcionários em duas sedes, já que a sede atual na Asa Norte não comportava todos eles. Assim, eles passaram três sub agências para uma outra sede provisória, localizada no Lago Sul, e estão aguardando um novo local de trabalho que está sendo construído e vai conseguir alocar toda a empresa.

Atualmente, então, a empresa é dividida em cinco sub empresas: (1) agência de publicidade; (2) agência de *inbound marketing*; (3) laboratório de ações de marca

- projetos com início, meio e fim; (4) empresa de cursos para adultos e; (5) empresa de cursos para crianças e adolescentes. Até a presente data, as 5 sub empresas ainda estão sob um CNPJ único, no entanto, passam por um processo de divisão.

A organização não utiliza o modelo tradicional de MVV (missão, visão e valores). No lugar do que seria a missão e a visão, optam pelo uso de um *propósito* que é “tornar o mundo um lugar mais empreendedor, começando por Brasília”.

No entanto, eles apresentaram dez valores bem definidos. Eles estão estampados nas paredes da empresa, por toda a parte. São estes: (1) empreendedorismo como ferramenta de transformação; (2) as melhores coisas são feitas e pessoas; (3) viver de propósito; (4) relação ganha-ganha; (5) trabalhar tem que ser do “caralho” – importante é que seja “foda”; (6) pessoas diferentes podem criar algo incrível juntas; (7) fazer é maior do que dizer; (8) sentimento de dono: gestão horizontal; (9) sonhar grande dá o mesmo trabalho de sonhar pequeno; (10) pra sempre beta: esse modelo nunca é o modelo final, mudar sempre.

Atualmente, a empresa conta com 65 funcionários, 6 sócios e, não apresenta um organograma fixo devida a dinamicidade de cargos e processos. Por esta razão, tentaremos descrever de maneira precisa como estão estruturadas as hierarquias de trabalho.

De maneira geral, cada sub empresa conta com pelo menos um sócio como figura hierárquica máxima daquele departamento, o gestor. A empresa de *inbound marketing*, segunda maior da organização, é a única com três níveis de hierarquia, eles contam com um sócio responsável pelos líderes de conteúdo, criação e sucesso do cliente, e cada um destes líderes é responsável pelos funcionários da sua sessão. Nas outras quatro empresas, não há líderes, os sócios têm contato direto com as pessoas de todos os setores de trabalho. A empresa de publicidade, a maior da organização, por exemplo, está organizada por um modelo de *squad* (grupos de trabalho), ou seja, existem dois grandes grupos de trabalhos e cada grupo é gerido por dois sócios.

Além das cinco sub empresas, a organização em foco também conta com um departamento chamado “Grupo” que é o elo de comunicação entre elas. Este departamento é preenchido pelos cargos de gestão de pessoas, financeiro e vendas e

marketing de cada empresa. Conta com dois sócios e outras sete pessoas que ocupam os cargos de: financeiro, gestor de pessoas, resolvedora, comercial, digital e *off service*.

Entendemos a empresa estudada como uma organização com um baixo grau de especialização do trabalho, ou seja, os funcionários são responsáveis por tarefas diversificadas e que podem realizar de forma integrada e não fragmentada.

Assumimos as cinco sub empresas como cinco departamentos, pois, como dito anteriormente, cada uma oferece um tipo de serviço diferente. Então, em relação ao tipo de agrupamento das tarefas na organização, caracterizamos a organização em foco como sendo departamentalizada *por produto*. De acordo com Robbins (2005), a vantagem desse tipo de agrupamento é que, por cada departamento ficar sob responsabilidade de pouca administração, há uma maior responsabilidade pelo desempenho final do produto ou serviço.

Como pode-se perceber através da descrição da estrutura, cada departamento tem sua própria cadeia de comando. Cadeia de comando é uma linha de hierarquia, que vai do topo da organização até o escalão mais baixo e determina quem se reporta a quem (Robbins, 2005). Essas cadeias, porém, são achatadas e com grande amplitude de controle, ou seja, cada sócio tem um número grande de funcionários para gerir, não há muitos escalões na empresa.

Com relação à autonomia dos funcionários, a organização estudada não pode ser caracterizada com um alto grau de descentralização. Uma organização centralizada é caracterizada por ter um grau decisório concentrado em um único ponto da cadeia de comando, geralmente o mais alto escalão. Já no outro extremo, a descentralizada pode ser identificada quando as ações para solucionar problemas podem ser tomadas com mais rapidez, sem necessidade de aprovação do Presidente. Além disso, os funcionários da organização se sentem pouco distantes dos sócios e também têm a percepção de que suas opiniões levadas em conta na hora das decisões empresariais.

Percebe-se também, desde os valores da empresa até às entrevistas com funcionários, que a empresa não possui formalização rígida aparente. Apesar dos

prazos terem de ser cumpridos rigorosamente, os empregados não fazem serviços padronizados, tem alta autonomia de decidir sobre o seu trabalho de forma criativa.

Uma das sedes fica localizada em uma quadra comercial na Asa Norte, e ocupa um espaço de em torno 100m². Este espaço é composto por uma sala de produção, que ocupa o maior espaço da empresa, uma sala de reuniões, outro ambiente ocupado por funcionários da publicidade, e uma copa. A outra sede está localizada numa residência no Lago Sul, onde ocupa, também, um espaço de aproximadamente 100 m². Esta residência é propriedade de uma outra empresa, cliente da organização em foco, neste sentido, o valor do aluguel da sede foi descontado do orçamento feito pela organização ao cliente. O espaço alugado conta com uma sala de trabalho onde os funcionários das três empresas ocupam, uma sala de reunião e uma área externa com cadeiras e poltronas.

Diante deste espaço dinâmico de trabalho, observa-se uma integração entre os membros de cada sede, pois apesar de estarem divididos em empresas, eles sempre conversam, trocam informações e se ajudam. Essa integração acontece, entre outras coisas, devido ao espaço de trabalho que ocupam, pelo fato de não existirem divisórias de mesas e setores, e de estarem em contato um com o outro o tempo todo.

No entanto, a divisão de sedes é um fator significativo que ocasionou o distanciamento entre os funcionários das empresas que têm sede na Asa Norte e os que estão no Lago Sul, a comunicação organizacional, portanto, ficou prejudicada. A empresa, devido a esta situação, desenvolve políticas de integração entre os funcionários das duas sedes e busca ao máximo não segregar a empresa e, conseqüentemente, sua cultura.

Além da disposição do ambiente, os recursos disponíveis para a realização do trabalho na empresa também são um fator significativo para o clima organizacional. Como já foi desenvolvido anteriormente, a empresa cresceu muito ao longo dos últimos quatro anos, aumentando consideravelmente o número de funcionários ao ano e também, a complexidade das tarefas que são desenvolvidas pelos mesmos. Neste sentido, os recursos disponibilizados pela empresa, acabaram se tornando insuficientes para a quantidade e a qualidade do trabalho.

3 PROCEDIMENTOS

A organização foi escolhida a partir de uma aproximação já estabelecida com a mesma, decorrente de outro trabalho anteriormente realizado pelo grupo dentro da organização. Para dar início à fase exploratória, a primeira entrevista foi realizada com a psicóloga organizacional responsável pelo gerenciamento das relações humanas da organização. A partir do estabelecimento deste contato, foram definidas datas para o retorno do grupo na organização para a realização de entrevistas com outros contribuintes.

Foi decidido utilizar entrevista com perguntas semi-estruturadas para a realização da fase exploratória e de coleta de dados. A entrevista foi a ferramenta escolhida durante a primeira reunião com a psicóloga, que relatou sua percepção de diversos problemas dentro da organização, especialmente quanto à visão excessivamente positiva dos gestores e sua dificuldade de perceber aquilo que os funcionários vinham vivenciando como dificuldades. Desta forma, foram feitas algumas perguntas como: “como é trabalhar nessa empresa para você?”; “como você percebe a cultura?”; “o que é o valor ‘sentimento de dono’ para você?”, entre outras.

Além disso, o uso da entrevista semi-estruturada possibilitou um espaço para que os entrevistados pudessem expressar os sentimentos que tinham a respeito da empresa, sem que isto necessariamente fosse perguntado. E, a partir deste espaço de conversação estabelecido, foram obtidas informações muito relevantes para o entendimento do funcionamento interno da empresa e permitiu que o grupo se orientasse sobre como agir frente aos dados que recolhemos.

Tendo em vista que, neste momento, a organização encontra-se dividida em dois locais, as duas primeiras visitas foram realizadas no local considerado sede da organização, onde encontra-se o “Grupo”. Como já dito anteriormente, a primeira visita foi para estabelecer o contato com a psicóloga da instituição, e que por sua vez viabilizou a nossa segunda visita para dar continuidade às entrevistas.

Ao longo da segunda visita, que foi feita na sede, realizou-se entrevistas com 10 pessoas, sendo elas, um sócio, uma pessoa do “Grupo”, e o restante, funcionários

de níveis hierárquicos menores das empresas de *inbouding marketing* e da agência de publicidade.

Na terceira visita, realizada com os funcionários que estavam trabalhando em um local provisório, foram feitas entrevistas com sete pessoas, dentre elas dois sócios, e com os funcionários das empresas laboratório de ações de marca, empresa de cursos para adultos e empresa de cursos para crianças e adolescentes. Ao final das entrevistas, o grupo se reuniu com a psicóloga da empresa para compartilhar o que foi compreendido a respeito da percepção dos funcionários. E diante dos dados que recolhemos, foram traçados, em conjunto, possíveis planos de ação para os problemas encontrados, sendo a principal estratégia, realizar uma pesquisa de clima e suporte organizacional.

O grupo, então, passou a trabalhar no processo de mesclar uma escala de pesquisa de clima organizacional reduzida, com uma escala de suporte organizacional (que foi sugerida pela psicóloga da empresa). Os itens escolhidos e articulados foram aprovados pelo professor orientador.

Com as escalas prontas, o contato voltou a ser estabelecido com a organização, e no momento do retorno, a informação recebida foi de que a psicóloga da empresa, que era a preceptora responsável pelo grupo, havia se desligado. Diante deste imprevisto, comunicação passou a ser feita com o sócio responsável pelo “Grupo”, que já havia sido entrevistado durante a segunda visita.

Foi marcado um novo momento de conversa com o sócio para alinhar o que já tinha sido pensado e estruturado com a psicóloga, além de mostrar a pesquisa de clima e suporte que havia sido adaptada. Neste encontro, o sócio apresentou o instrumento que já era utilizado na empresa para pesquisar o clima, uma escala feita por eles, a qual ele não se lembrava como havia sido construída e quais referenciais haviam sido utilizados. Eles chamam a escala de “Pesquisa da Felicidade” e a mesma não é aplicada na empresa há mais de um ano.

Ao analisar rapidamente a pesquisa proposta, baseada na Escala de Clima Organizacional e na Pesquisa de Suporte Organizacional, o sócio solicitou que fossem feitas algumas mudanças, pedindo que o instrumento tivesse uma escala de seis pontos em vez de cinco, o que, de acordo com ele evitaria uma tendência a

marcar o valor central. Além disso, foi exposto um temor de que itens estavam escritos de maneira negativa, como por exemplo o item 23 “Na Look, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental.” pudessem estar induzindo os funcionários a pensarem negativamente a respeito da instituição. Entretanto, foi dito a ele ainda durante a reunião que dificilmente tais pedidos poderiam resultar em mudanças, pois a escala que foi usada como base havia sido testada, tendo uma validade científica, além de ter resultados calculados para a escala tal como foi criada.

Após esse momento com o sócio, o grupo se reuniu junto ao professor orientador para decidir se deveria haver uma insistência na aplicação da escala de clima ou se outra forma de pensar uma intervenção para a organização seria pensada. Foi decidido, por conseguinte, que, com o conteúdo das entrevistas, já havia disponível material suficiente para traçar um plano de ação para a empresa.

4 ANÁLISE DE CAMPO

A partir das entrevistas realizadas, dos diversos encontros e todo contato obtido pelo grupo com a empresa, emergiram aspectos relacionados aos processos macro, meso e micro da organização, portanto, elementos da cultura e clima organizacional, bem como aspectos sobre liderança, grupos, motivação, satisfação no trabalho e aos vínculos trabalhistas. A partir disto, alguns pontos foram selecionados pelo grupo como de maior necessidade de atenção.

A partir de algum dos valores, como por exemplo, “empreendedorismo como ferramenta de transformação” e “pra sempre beta: esse modelo nunca é o modelo final, mudar sempre”, e também a partir do propósito organizacional, “tornar o mundo um lugar mais empreendedor, começando por Brasília”, é possível, a partir do modelo de O’rilly (1991), analisar que a organização tem uma cultura de inovação, de assunção de riscos, sempre voltada para mudança onde os gestores e funcionários estão constantemente envolvidos com o empreendedorismo.

Ainda segundo este modelo, entende-se que a empresa possui uma cultura de pouca atenção aos detalhes, fluxos e processos. Esta observação partiu da forma de funcionamento organizacional que os gestores nomearam de “*nas tora*”. Isto

significa que os processos da organização não tendem a ser estudados, planejados e inflexíveis, mas sim, feitos de maneira intuitiva, da forma que os funcionários e gestores acharem melhor para aquela situação.

Analisando a cultura ainda a partir do modelo de O'rilly, percebe-se que esta é orientada por resultados e que o foco dos gestores tende a ser mais para o grupo do que para o indivíduo. Neste sentido, os grupos de trabalho são incentivados e motivados para sempre alcançar da melhor forma as metas da organização. No entanto, não pode ser considerada uma cultura agressiva, principalmente pelo fato de que as políticas de remuneração e recompensa não são com foco na competitividade, ou seja, não existe um bônus salarial que aumentaria a agressividade entre os indivíduos.

Tratando ainda sobre a cultura da organização, o grupo entende que existe, no contexto analisado, uma cultura dominante forte (como a descrita acima) mas também, devido à dinâmica de funcionamento da organização (divisão em cinco subempresas), existem subculturas em cada um dos setores.

As vantagens de se ter um cultura forte, na organização em foco, se dá, justamente, na clareza percebida pelos funcionários do que é esperado deles pela organização, e conseqüentemente, contribui para um melhor desempenho das funções individuais. Além disto, a cultura forte favorece uma identidade da organização, o que é muito claro no contexto analisado. A identidade da empresa é sólida e bem caracterizada, tanto pelos funcionários quanto pelos clientes.

No entanto, a cultura forte também apresenta uma série de desvantagens para o desenvolvimento organizacional. No contexto analisado, a cultura se tornou institucionalizada, ou seja, parece que a organização está acima dos seus membros, há uma barreira às mudanças organizacionais e à diversidade. Além disto, a cultura forte também dificulta a implementação de melhorias e processos éticos. A saída da psicóloga da empresa evidenciou essa questão.

Outro elemento interessante de ser destacado é a relação do tempo em que o contribuinte trabalha na empresa e sua satisfação. A satisfação dos funcionários tende a cair com o passar do tempo. De acordo com estudos brasileiros acerca do construto, fatores importantes que antecedem o nível de satisfação no trabalho são a

percepção de suporte organizacional e a percepção de justiça no trabalho (Covacs, 2006; Padovam, 2005; *apud*. Siqueira, 2014).

No entanto, a organização investigada, não possui, entre outras coisas, um plano de cargos e salários, ou seja, as pessoas que estão ingressando na empresa dizem a quantia que esperam receber pelo seu trabalho e é decidido com cada uma o quanto ela vai receber, podendo ser muito díspare a diferença de salários de algumas pessoas que exercem a mesma função. Benefícios como plano de saúde, vale-transporte, vale-alimentação também não são oferecidos a todos os trabalhadores, apenas para os que dizem desejá-los. Estes fatores influenciam na percepção de justiça e suporte oferecidos pela organização, tendo em vista que duas pessoas podem realizar o mesmo trabalho e receberem quantias e benefícios diferentes. Neste sentido, identificamos que uma série de fatores importantes para a organização estão comprometidos, como por exemplo, a qualidade de vida e motivação dos funcionários, especialmente, se levarmos em consideração a Teoria da Equidade (Asmar, Ferreira & Souto, 2005) que defende a ideia de que os funcionários tendem a comparar seus esforços e recompensas com esforços e recompensas dos outros e que, conseqüentemente, a percepção de desigualdade reduz a motivação.

A instituição oferece como forma de reconhecimento pelo esforço dos funcionários um boneco de pelúcia que é designado para o “funcionário do mês”. Um dos entrevistados demonstrou sua insatisfação com esta forma de reconhecimento afirmando que “*eles poderiam oferecer o boneco e um cheque de R\$300*”. A partir da análise deste fator, o grupo identificou um déficit na política de motivação dos funcionários, tendo em vista que a recompensa fornecida pela organização não é reforçadora o suficiente para que eles se sintam motivados a executar suas funções com excelência.

Além disto, os funcionários afirmam que o salário oferecido não é satisfatório, mas que trabalham lá pela experiência que podem ganhar devido à autonomia que lhes é oferecida para a realização de seus trabalhos. Ou seja, tal autonomia aponta para o que Siqueira (2014) define como uma das características antecedentes ao envolvimento com o trabalho. Sendo as outras características delineadas, como “significado das tarefas para o trabalhador, identificação com as

tarefas e variedade de habilidades exigidas para a realização das tarefas também encontradas nos discursos dos contribuintes da organização” (p.323). Por outro lado, apesar dos sócios questionarem a respeito da opinião dos funcionários nos momentos de tomada de decisões, estes não estão realmente envolvidos na decisão tomada. Os funcionários mais antigos na empresa tendem a perceber mais que suas opiniões não são levadas em consideração do que os funcionários mais recentes na organização.

Outro ponto importante de ser evidenciado é que devido à tentativa de manutenção de uma cultura jovem, libertária, informal, alguns processos organizacionais, como a definição do plano de cargos e salários supracitado, são dispensados. Com isso, a contratação de um funcionário não parece ser uma regra bem definida pela empresa, mas uma troca social em que é regido o princípio da reciprocidade, como apresentado por Siqueira (2014). Ou seja, o salário pago ao funcionário não é visto como um processo formal obrigatório, mas como um favor que é feito para o funcionário e o funcionário retribui o favor não denunciando a organização pela falta de planejamento. Para reforçar tal argumento, trazemos uma fala de um sócio em que diz “*eu acredito nas pessoas, acredito que elas sabem o que merecem ganhar e que depois que saírem daqui, não vão querer ferrar (sic) a gente*”.

É essencial para a continuação desta análise evidenciar que a empresa construiu uma cultura forte, e que tem como pilar o valor da empresa mais evidenciado pelos sócios entrevistados, denominado “sentimento de dono”. A interpretação feita pelos sócios é de que todos os funcionários trabalhem como se fossem donos da organização, que dediquem o máximo possível de seu tempo e esforços.

Evidencia-se que os valores da empresa são os pilares que sustentam a cultura organizacional. A partir disto, é possível refletir ao analisar as entrevistas realizadas com os contribuintes da empresa, que este valor mostrou-se como uma forma de controle e de exploração, de forma que apesar das horas extras trabalhadas pelos funcionários, o valor das horas extras não é adicionado nos cheques de pagamento. O que é mais uma vez uma forma que os empresários encontraram para mostrar

reciprocidade, como se estes estivessem oferecendo a experiência necessária que inclui uma cultura jovem em troca do trabalho não cobrado.

Nas entrevistas os funcionários demonstraram não ter a mesma percepção desse valor que a demonstrada pelos sócios. Estes, compreendiam que o valor trata uma forma de valorizar seu trabalho e presença dentro da empresa, pois dá autonomia e confiança no processo criativo que envolve o trabalho nessa organização. Porém os funcionários não se reconhecem como de fato “donos” da empresa, por questões mais burocráticas como, por exemplo, participação nos lucros, e decisões estratégicas da empresa, e por questões mais rotineiras como não ser atingido pela motivação de trabalhar como dono.

Houve outra fala do sócio que chamou muito a atenção dos pesquisadores que foi *“aqui, a gente mira na lua para tentar atingir pelo menos um avião”*. De acordo com a teoria do estabelecimento de objetivos proposta por Locke (1960), citado por Robbins, Judge e Sobral (2011), quão mais difícil é atingir um objetivo, maior é o esforço necessário para atingi-lo. A teoria também pressupõe que os indivíduos acreditam que podem alcançar o objetivo e querem alcançá-lo. No entanto, de acordo com a própria fala do sócio percebe-se que ele não acredita na possibilidade de atingir os objetivos traçados.

Ao entrevistar os contribuintes da empresa, estes disseram que traçar metas inatingíveis em prazos que consideram curtos é um fator de desmotivação no contexto em que vivem. Tendo isto em vista, não é incomum que os funcionários nem mesmo tentem atingir as metas propostas.

Em uma das entrevistas, uma funcionária se posicionou colocando que as metas na maioria das vezes eram estabelecidas pelos gestores, e que cada um tinha um perfil diferente, um que cobrava mais e outros que não tinham uma cobrança tão incisiva. Uma forma de diminuir tal conflito é possibilitar que os funcionários possam participar do planejamento de metas, pois dessa forma eles poderiam se sentir mais motivados ao construir metas que saibam da possibilidade de alcançá-las. No entanto, é importante que estes objetivos traçados continuem desafiadores.

Os pesquisadores, ao perceberem todos os processos anteriormente citados propuseram realizar uma escala que mediria clima e suporte organizacional. No

entanto, no momento que a escala foi apresentada para um dos sócios, este chamou atenção para o item que dizia “na organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental” dizendo que o item em si exerce influência sobre o indivíduo, fazendo com que concordasse com o item.

A reação do sócio atentou que ele não está preparado para receber críticas que revelam falhas na condução da organização. Portanto, deve-se procurar uma forma que envolvem sentimentos positivos para que haja adesão da proposta.

Dentre todos os aspectos evidenciados acima, como o sentimento de injustiça diante da não existência de um plano de cargos e salários, a não identificação com o valor “sentimento de dono” e resistência diante dele, e pela manutenção de metas inatingíveis, todos esses aspectos geram sentimento de desmotivação com o trabalho. E como consequência desta desmotivação, é percebido uma grande rotatividade entre os membros da empresa. Muitos pedem desligamento por entender que não estão mais alinhados com a proposta da empresa, tanto que durante o período em que estávamos realizando este trabalho, quatro funcionários saíram da empresa. Porém, durante as entrevistas quando perguntado sobre o *turnover* da empresa, os sócios alegaram que isto era normal e esperado para uma agência de publicidade, ou seja, não conseguiram entender que isso evidencia problemas na empresa.

Outro ponto que foi evidenciado a respeito da permanência dos membros na organização, diz respeito ao relacionamento interpessoal que existe entre os funcionários. Nas entrevistas, ao perguntar o que então é fator motivacional para eles, todos os entrevistados, sem exceção, falaram que a relação com as pessoas que os faziam querer ir para a empresa, fazer as tarefas mandadas e o principal motivo da permanência deles na organização, mesmo com tantos pontos negativos e que geram incômodo no trabalho. Assim o principal fator de manutenção dos funcionários da empresa se dá pelos relacionamentos nela estabelecidos.

5 PLANO DE AÇÃO

5.1 Justificativa

O Plano de Ação desenvolvido para a empresa foi pensado a partir da necessidade percebida de evidenciar aspectos que podem ser melhorados e ainda não foram vislumbrados pelos gestores a partir daquilo que é percebido de positivo dentro da organização. O inquérito apreciativo é uma intervenção baseada na construcionismo social, tendo pressupostos da psicologia positiva e da psicologia social sociológica. O construcionismo social traz uma percepção de realidade diferente do que se pensava na ciência tradicionalmente, como estática, e entende que a realidade é construída em conjunto pelas diferentes pessoas envolvidas nela (Souza, McNamee e Santos, 2010) e que ela não está posta, mas se dá de maneira singular e individual a cada vivência. A partir de uma reflexão sobre a vivência que cada sócio tem na organização, podem ser colocadas em evidência questões de profunda importância para o momento atual da empresa, possibilitando um o desenvolvimento de potencialidades da mesma. Fazer perguntas sobre o que é valorizado pode ampliar, elaborar, expandir e construir possibilidades, além de facilitar o fluxo de conversa e contribuir para a promoção de transformações, possibilitando uma maior motivação das pessoas (Souza, McNamee e Santos, 2010). A intervenção proposta se justifica também por se alinhar ao perfil da empresa, que estima momentos de experiência e vivência, sempre focando no que há de positivo, algo que será viabilizado pelo instrumento proposto.

5.2 Objetivos Estratégicos

O objetivo central da utilização do inquérito apreciativo nesta organização é de promover um momento de reflexão que possa levar os sócios a pensarem em aspectos de possíveis melhorias na atual situação da empresa, podendo traçar estratégias para atingir o ideal pensado durante a aplicação do instrumento. A utilização desse instrumento pode permitir vir à tona diferentes percepções dos sócios que se agregarão de maneira a construir-se uma percepção global que colocará em evidência necessidades da organização até então não percebidas. Espera-se que, com essa vivência, possam receber atenção aspectos esquecidos ou

pouco observados, trazidos à tona a partir daquilo de mais positivo observado por cada um dos sócios em sua individualidade.

5.3 Proposta de Intervenção

O inquérito apreciativo acontecerá em quatro momentos (ciclo 4D): *discovery, dreaming, design, destiny*.

1. *Discovery* (Descoberta)

O primeiro momento dessa intervenção consiste em permitir que os participantes acessem em sua memória um momento que estiveram muito satisfeitos dentro da empresa, um momento em que se sentiram plenamente felizes e satisfeitos com o andamento da organização. Esse é o momento de questionar os participantes sobre o que dá energia ao grupo e a empresa. É importante focar em pensar em narrativas de sucesso, em momentos de realização, conquistas.

2. *Dreaming* (Sonho)

O momento de sonhar diz respeito a, partindo daquele momento que lembraram, pensarem um futuro ideal, que seja ainda melhor do que o período que foi já vivido, acrescentando tudo aquilo que faltava para que esse momento fosse perfeito. Esse é o momento de "pensar grande", de realmente se permitir, como diz o nome da etapa, sonhar. Onde eu gostaria que essa empresa estivesse? Onde eu gostaria de estar dentro dessa empresa? Ainda que possa parecer irreal ou ilusório, esse é o momento em que a criatividade pode vir a tona e podem realmente surgir ideias inovadoras e diferentes, não mais orientadas pelos fracassos ou pelo que não dá certo, mas motivadas por aquilo que se vê e se sente de melhor neste ambiente.

3. *Design* (Planejamento)

Este é o momento em que se expande do sonho para um planejamento estratégico real. Quais são os possíveis caminhos reais para se atingir essa realidade que foi sonhada? Quais são os passos que devem ser dados, e qual é a distância da realidade atual para a realidade ideal? A partir desse momento é que se torna possível usar as asas que o sonho dá para pensar em estratégias táteis e possibilidades para atingi-lo

1) *Destiny* (Destino)

A última etapa consiste em traçar de fato um plano de ação concreto, considerando as circunstâncias reais identificadas na etapa de planejamento. A partir dessas estratégias, onde realmente se pode chegar com todas essas melhorias? O que pode ser conquistado de fato? Essa etapa se difere da etapa é uma junção entre etapa de sonho e de planejamento, porque ela pretende identificar qual é o cenário futuro que será atingido pelas melhorias propostas, não só ideal, mas um que seja real, que verdadeiramente possa ser atingido por meio das estratégias pensadas.

5.4 Recursos Materiais Necessários

Para que o presente plano possa acontecer é necessário que se disponha de uma sala com espaço amplo e que sejam usados recursos para promover um ambiente acolhedor e confortável para todos os sócios da empresa, que vão participar do momento. Podem ser colocadas almofadas, *puffs*, tapetes no chão para que eles se sentem em círculo. Também pode ser usado um som com qualidade que permita conectar com um celular para colocar uma playlist com músicas calmas e aconchegantes. No primeiro momento da dinâmica, pode-se deixar o espaço à meia luz, quando for pedido que os sócios pensem na etapa de Descoberta. Também serão usados materiais como post its, folhas coloridas, lápis de cor, canetinhas, folhas brancas, folhas de revistas e colas. No momento do Sonho, será pedido que cada um faça uma representação de seu sonho, podendo usar quaisquer materiais disponíveis e representar de qualquer forma que se deseje: poemas, desenhos, músicas, fotografias, etc. Eles estarão livres para fazer uso da criatividade. Para os dois últimos momentos, será um trabalho grupal, usando os mesmos materiais.

5.5 Custos

Estima-se que o custo para a realização da proposta seja mínimo levando em consideração que o material essencial para o momento são materiais de papelaria como folhas A3, lápis, canetinhas, etc.

5.6 Prazo para Execução

O plano será executado em até um mês após a apresentação da proposta, considerando a importância de ter todos os sócios reunidos para execução do mesmo, sendo importante manter esse prazo para que possam ser encontrados espaços na agenda de cada um para se dedicar a este momento. A dinâmica deve ser marcada para um dia em que os sócios realmente possam estar disponíveis para vivenciar este momento, sendo necessário que disponham de 3h de sua agenda voltados para a atividade. A duração do Inquérito Apreciativo vai depender muito dos próprios sócios, mas é importante que esse tempo esteja reservado para ela para que possam realmente estar presentes e deixar que o momento possa acontecer de maneira fluida, sem pressa para acabar.

5.7 Matriz de Responsabilidade

A condução da dinâmica proposta no Plano de Ação será responsabilidade dos membros do grupo de psicologia, quatro alunos ficaram responsáveis, cada um, pela condução de uma etapa e o outro ficará encarregado de iniciar e encerrar a dinâmica. A proposta é que, ao final do momento, sejam pensadas novas estratégias e sugestões vindas dos próprios sócios e, portanto, será responsabilidade dos mesmos garantir a realização dos planos para alcançar as metas desejadas por eles. É importante que, ainda durante a atividade, sejam estabelecidos os responsáveis por cada um dos projetos que dali sairão, para que as propostas realmente saiam do papel, além do estabelecimento de uma data ideal para que cada meta seja alcançada.

5.8 Premissas

Para que o Plano proposto dê certo é essencial um engajamento por parte dos sócios da empresa, tanto na hora da atividade quanto posteriormente para realização dos projetos e ideias propostos neste encontro. O engajamento deve acontecer de maneira que todos que participarem realmente se entreguem, acreditando na potencialidade desta atividade de trazer ideias de melhorias que antes não haviam sido encontradas ou imaginadas. Para isso, é muito importante que haja uma

confiança da organização nas pessoas que irão aplicar a proposta, além da confiança mútua que eles têm de partilhar para colocar em prática aquilo que sonharem juntos.

5.9 Atividades do Plano de Ação

O plano de ação, então, será composto pelas seguintes ações:

1. Apresentação da proposta ao sócio preceptor na empresa
2. Marcação da data com todos os sócios
3. Aplicação do Inquérito Apreciativo
 - Descoberta
 - Sonho
 - Planejamento
 - Destino
4. Execução dos sócios das ações pensadas no Inquérito Apreciativo

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Onde há comportamento humano é válido que a Psicologia, enquanto área do saber, se insira. Nas organizações, geridas e organizadas por seres humanos, não poderia ser diferente. O trabalho, em uma sociedade capitalista como a nossa, é um dos setores mais importantes na vida de uma pessoa, e que mais interfere em diversos aspectos da vida humana, além de sofrer interferência também da complexidade da pessoa que trabalha. Por isso, Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) afirmam que a área da Psicologia Organizacional e do Trabalho tem como desafio "compreender como interagem os múltiplos aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações em um mundo em constante transformação, de modo a propor formas de promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar".

No decorrer da imersão do grupo na empresa, conseguiu-se recolher muitos insumos sobre vários problemas que a organização estava passando. Muitos dos

relatos colhidos foram expostos no presente trabalho, assim como os problemas identificados. Com os dados em mãos, foram feitas diversas análises críticas sobre porque estavam ocorrendo aquelas reclamações recorrentes, e como o grupo, enquanto membros de fora da empresa, poderia fazer para ajudar a sanar isso.

Porém, alguns imprevistos ocorreram no decorrer do trabalho que prejudicaram a atuação do grupo na empresa, sendo o maior deles o desligamento da gestora de pessoas da empresa, que era a principal intercessora, acarretando a mudança da comunicação, que passou a ser feita com o sócio-fundador.

Essa mudança repentina de intercessor, foi sentida de forma bem negativa tanto pelo grupo, quanto pela empresa. Em relação a gestora de pessoas, o grupo era muito alinhado em relação aos problemas que a empresa enfrentava, as críticas frente a eles, e o que poderia ser feito em conjunto para tentar resolvê-los. E se continuasse assim, o grupo teria feito uma intervenção na empresa que de fato seria algo que os ajudaria a enfrentar os problemas. A intenção do grupo, como dito no procedimento deste trabalho, era a de aplicar uma pesquisa de clima organizacional e suporte, com o objetivo de entender a percepção dos membros sobre a empresa, e desta forma, mostrar para os sócios, o que eles não conseguiam enxergar de forma crítica. E, em cima dos dados que seriam recolhidos, e juntamente com a gestora de pessoas, seria pensado em planos de ações viáveis para implementar na empresa, e melhorar os principais problemas.

Porém, a comunicação teve que mudar e passou a ser com um sócio da empresa, o que foi bastante prejudicial. Como também já comentado no trabalho, os sócios da empresa tem uma visão muito enviesada sobre como é o funcionamento da organização, como seus funcionários se sentem ao trabalhar lá, e tudo com uma perspectiva muito positiva e otimista, o que não é compartilhado por muitos membros da organização. Com isso, o grupo ao tentar se alinhar com o sócio, mostrar a pesquisa que foi montada e a ideia do que fazer com o resultado dela, isso não foi bem recebido. O sócio não conseguiu entender a validade científica da pesquisa, o que impossibilitou de aplicá-la para toda a empresa. Diante disso, foi necessário pensar em outra proposta de plano de ação, mas que jamais seria tão eficaz quanto a pesquisa. E novamente, ao apresentar a segunda proposta de

intervenção, que seria a do inquérito apreciativo, o sócio argumentou que esperava uma proposta autoral, e que não se sentiu contemplado com o que foi apresentado. O que novamente foi levado a não aplicação da intervenção na empresa.

Com toda essa falta de confiança do sócio, o grupo não se sentiu a vontade de expor para ele tudo aquilo que havíamos percebido dentro da empresa, todos os problemas relatados pelos membros e toda a insatisfação percebida no decorrer das análises. E devido a isto, e as limitações que foram impostas, avaliamos não ter conseguido realizar uma intervenção boa e útil para a empresa.

Diante de tudo o que foi abordado e exposto no decorrer desse trabalho, foi evidenciado que todos os problemas encontrados na empresa levaram a gestora de pessoas ao seu desligamento. Problemas estes como a forma de demandar e cobrar demandas, a maneira como é estipulado os cargos e salários dos funcionários, assim como as horas extras, entre outros, mas principalmente a falta de um olhar crítico dos sócios perante aos seus membros. Uma reclamação recorrente da gestora de pessoas era justamente a falta de escuta e compreensão dos sócios diante dos problemas que ela relatava com base no que escutava dos membros. De acordo com ela, nada do que era apresentado aos sócios era levado em consideração e a partir de um certo tempo, ela ficou ocupando uma figura de “chata” por sempre levar a eles reclamações dos membros, mas que eles não as consideravam pertinentes e reais para o contexto da empresa. Com base nesses relatos da gestora de pessoas, e com base na postura dos sócios diante dessas situações, percebe-se que o principal desafio do psicólogo dentro do contexto dessa empresa é ser escutado e valorizado.

Também é encontrado como desafio, a questão da autonomia tanto de tomar decisões, quanto de realizar alguma ação que traga algum benefício para os membros. Tudo o que a psicóloga se propunha a fazer e a realizar junto a empresa, deveria passar pela aprovação dos sócios e que, algumas vezes, não viram sentido em aplicar aquilo da forma como a psicóloga havia pensado. Além, também, do fato dos sócios demandarem muitas tarefas um pouco irrelevantes para a gestora de pessoas, que por sua vez, ficava sem tempo para realizar aquilo que de fato a empresa precisava para ser mais organizada e ter um clima organizacional bom.

Considera-se que o presente trabalho pode ter uma importante contribuição para se pensar nas relações atuais que vêm sendo estabelecidas pela nova geração de trabalhadores que vêm ingressando no mercado de trabalho. Neste novo momento em que se encontra a nossa sociedade, o trabalho vem sendo colocado em um lugar central na vida dos jovens e as manipulações e controle dos indivíduos tem se dado de maneira sutil e cuidadosa. É essencial que as pesquisas e os trabalhos da Psicologia acerca desse tema permaneçam sendo feitos a fim de encontrar estratégias e soluções para que, nesse novo contexto, as relações das pessoas com as organizações se deem cada vez de maneiras mais produtivas e ao mesmo tempo saudáveis.

REFERÊNCIAS

Asmar, E M. L.; Ferreira, M.C.; Souto, S.O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 2005, 18(3), pp.443-453

Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Siqueira, M. M. M. (2014). *Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.

Souza, L. V., McNamee, S. & Santos, M. A. (2010). Avaliação como construção social: Investigação apreciativa. *Psicologia e Sociedade*, 22(3), 598-607.

Viera, S. R. F.; Queiroga, F. & Borges-Andrade, J. E. (2013). *Validação e Aplicação da Escala de Clima Organizacional – ECO reduzida*. VIII Congresso Norte e Nordeste de Psicologia, Fortaleza, CE.

Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2014). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho*. Porto Alegre: Artmed.