

PROJETO DE INTERVENÇÃO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL PARA MICROEMPRESA DO RAMO DE PRODUTOS VOLTADOS AOS ANIMAIS DOMÉSTICOS: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO EM PSICOLOGIA

Solange Bitterbier¹
Regina Maria Machado²
Diego da Silva³

RESUMO: O presente artigo almeja expor as observações realizadas em uma organização comercial centrada na oferta de insumos para animais domésticos, sob o olhar da Psicologia organizacional. Para tanto, os relatos trazem consigo uma abordagem teórica e bibliográfica de pesquisas que se baseiam em reflexões sobre as relações estabelecidas no âmbito profissional. Advindo de uma pesquisa qualitativa, o estudo se estruturou em entrevistas, coleta de informações e observação dos envolvidos na rotina da microempresa, a qual se insere na configuração de empresa familiar. Com o desenvolvimento da pesquisa, foi possível um olhar para além dos aspectos técnicos e profissionais, isto é, para as individualidades que culminam diretamente na qualidade de vida e nos anseios pessoais dos gestores e funcionários. Este olhar considerou a relação recíproca entre a organização como um todo e seus agentes, ou seja, observaram-se as influências das relações de poder, de perspectiva de vida e do aparato físico da empresa, diretamente nas pessoas, e as ações destas enquanto resultados de tais influências. Por fim, abordar-se-á, ainda que brevemente e suficiente para os objetivos deste artigo, os conceitos de liderança; motivação; qualidade de vida; ergonomia do trabalho; atitudes, percepções e emoções; poder e conflito; cultura organizacional e, ainda, os rejeitados processos de mudança, os quais acabam por ser imprescindíveis para o progresso das organizações, mas evitados a todo custo, tanto por gestores quanto por funcionários.

1017

Palavras-chave: Psicologia organizacional. qualidade de vida. Gestão. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

Com o objetivo de experienciar os aprendizados construídos em sala de aula de forma prática, além de concluir a etapa obrigatória do currículo do curso de psicologia, foi realizado o estágio em psicologia organizacional, o qual tem como intermediadora a professora Ms. Regina Machado, no âmbito de uma microempresa do ramo de produtos voltados aos animais domésticos. A carga horária de 20 horas foi cumprida dentro do que sinaliza a Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, assim como todos os outros aspectos referentes ao estágio se deram dentro das normativas vigentes.

¹Discente de Psicologia da UniEnsino.

²Coordenadora e docente de Psicologia da UniEnsino.

³Docente de Psicologia da UniEnsino.

O presente relatório almeja detalhar as atividades realizadas assim como tecer reflexões sobre a prática, sendo esta realizada em 5 períodos de 4 horas, onde foram observadas as condições físicas e estruturais do ambiente, assim como foram coletadas informações que delineiam a organização em termos de liderança, motivação, qualidade de vida, ergonomia do trabalho, dentre outros conceitos, os quais serão esmiuçados no tópico Desenvolvimento e em seus subtópicos.

Diante das observações e informações obtidas, foi criada uma possibilidade de intervenção que não foi divulgada aos interessados, visto se tratar de um material elaborado em condições de aprendizado. A intervenção buscou mencionar os fatores, configurações, comportamentos e concepções que carecem de desenvolvimento para sustentar um progresso financeiro e, principalmente, a qualidade de vida dos gestores e funcionários.

Em termos de temáticas, abordamos aquelas que se vinculam à psicologia organizacional e do trabalho, aproveitando, nesta introdução, para diferenciar o que cabe ao âmbito organizacional daquele do trabalho, isso porquê tal diferenciação se tornará imprescindível para uma compreensão das abordagens utilizadas. De acordo com Rothmaan e Cooper,

A psicologia organizacional foca nas diferenças individuais e a gestão da diversidade, a motivação, a saúde e o bem-estar no trabalho, o planejamento e o desenvolvimento organizacionais. A psicologia do trabalho concentra-se na gestão de recursos humanos, incluindo o planejamento de recursos humanos, a análise, descrição e especificação de cargos, o recrutamento e seleção, a integração e treinamento, o desenvolvimento da carreira, a avaliação e compensação de cargos e a análise do desempenho. (Rothmaan e Cooper, 2017, p. 21).

1018

Não observamos intercorrências nas observações quanto à receptividade do supervisor e dos demais funcionários, sendo que o enfoque principal do estágio foi concluído de forma produtiva e apoiada, onde destaca-se a compreensão e empatia dos envolvidos, fazendo com que este relatório e as demais experiências se concretizassem tranquilamente, sendo a parte mais complexa aquela de busca bibliográfica e reflexiva.

É preciso, antes de darmos prosseguimento, realizar uma conceituação do que se compreende como comportamento organizacional. Dentre muitas concepções de tal comportamento, a definiremos, assim como Rothmaan e Cooper preconizam, enquanto “estudo do que as pessoas fazem nas empresas e como seus comportamentos afetam o funcionamento e desempenho” (Rothmaan e Cooper, 2017, p. 2), sendo a psicologia organizacional “direcionada para o comportamento das pessoas, grupos e organizações na situação de trabalho” (Rothmaan

e Cooper, 2017, p. 2). Por sua vez, temos como agentes do comportamento organizacional as diversas personalidades dos indivíduos pertencentes ao ambiente profissional, sendo a personalidade concebida como características mais duradouras e internas das pessoas e que organizam seu comportamento (Derlega et al., 2005).

Embora não seja o objeto deste texto, é preciso enfatizar a importância que os traços de personalidade possuem para o desempenho profissional: pesquisas mostram que características como a extroversão, a socialização e a abertura para novas experiências são aspectos muito relevantes para o exercício profissional na medida que que facilitam a comunicação e proatividade dos funcionários (Hothmaan e Cooper, 2017).

Abordar-se-á, neste relatório, as temáticas fundamentais da psicologia organizacional seguindo o pensamento de Zanelli e Bastos (2004), quais sejam: Atitudes, percepções e emoções; Motivação e satisfação; Liderança e processos decisórios; Gestão, poder e conflito; Cultura organizacional; e Processos de mudança, não necessariamente nessa ordem. Sendo assim, passamos ao desenvolvimento relativo as observações juntamente com o aparato conceitual, as considerações finais e à proposta de intervenção.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1. Observação – primeiro dia – 16/09/2024

Sendo a observação a característica base que permeia o estágio, é preciso conceituá-la e limitá-la aos nossos objetivos, no entanto, antes de tal feito, precisamos compreender como a percepção afeta diretamente a observação. Entende-se por percepção “a capacidade de associar as informações captadas pelos órgãos dos sentidos à memória e à cognição de modo a formar conceitos sobre o mundo e sobre nós mesmos e orientar nosso comportamento” (Lent, 2005, p. 556), ou ainda, como “processo de selecionar, organizar e interpretar os estímulos (eventos, informações, objetos, outras pessoas) que o ambiente oferece” (Maximiano, 2005, p. 231). Para Bertoldi (2013, p. 37), “é o processo de percepção que transforma a realidade em um padrão que as pessoas reconhecem. A percepção é uma interpretação singular da situação ou estímulo”.

Doravante, sendo a percepção uma coleta, uma captura de informações do ambiente, tem-se que, dado que é um sujeito que está “por trás” dessa captura, uma individualidade que percebe inserindo nas informações sua história, seus valores, seu contexto pessoal, dentre

outros, seu estado pode influenciar a percepção de forma significativa, onde a experiência física, por si só, já pode dar a percepção compreensões diferentes de indivíduo para indivíduo.

O ser humano experimenta o mundo através dos sentidos da visão, audição, tato, olfato e paladar. Porém, nem sempre o que é percebido pelas pessoas não corresponde à realidade objetiva. Percebemos apenas parte dos estímulos, por isso diz-se que o que percebemos nem sempre corresponde à realidade objetiva, não abarca a complexidade da situação ou do estímulo que se apresenta. (Bertoldi, 2013, p. 37).

Não pretende-se aqui uma argumentação que, por enfatizar o caráter flexível da percepção dado pelo observador, considere impossível uma observação da realidade que forneça as informações necessárias à vivência do estágio em psicologia organizacional, mas considerar que a entrada em estágio que envolve observação, esta é calcada na percepção, e demanda do estagiário conhecer os limites de sua personalidade na exposição das informações. É imprescindível uma leitura das observações juntamente com o conhecimento das especificidades da percepção, percepção esta a mais próxima possível da neutralidade, almejando-se, assim, uma descrição verossímil dos comportamentos percebidos.

Passando às observações propriamente ditas e segundo as informações recebidas do supervisor, a microempresa conta com o apoio de 4 pessoas: os dois gestores (donos) e três funcionárias, duas com atendimento ao público e uma responsável pela limpeza. Nos horários de maior movimento (a partir das 17h até o fechamento), eles buscam se organizar para que duas pessoas fiquem no estabelecimento, o que nem sempre é possível. Normalmente, uma funcionária fica no período das 08h as 15h, e o gestor fica de 17h até o fechamento, as 20h. Segundo Drucker (2008), o gestor é aquele que lida com o alicerce de uma organização, definindo objetivos e missões da empresa, cuidando da produtividade do colaboradores e missões. Já aqueles que exercem a liderança, temos, na visão de Chaves et al, que

Em termos de futuro, a liderança trabalha com uma direção, estabelecendo uma visão (longo prazo), e as estratégias para implementar as mudanças necessárias para alcançá-las. Preocupa-se com o alinhamento de todos, sendo que é necessária comunicação de qualidade entre pares, superiores, equipe e até mesmo terceiros, e a garantia de que eles tenham compreendido a visão, caminhando na sua direção. A liderança motiva e inspira, mantendo o direcionamento determinado e atenta às necessidades, valores e emoções das pessoas. (Chaves et al, 2020, p. 21)

Na observação inicial, não se conseguiu perceber quem seria o gestor ou líder, ou a junção deles, já que para alguns pesquisadores, são duas funções complementares (Kotter, 1990), pois ambas decidem, criam redes de relacionamento e buscam a garantia de cumprimento das metas, mas cada uma à sua maneira.

Tem-se, assim, um grupo de trabalho constituído por gestores, funcionários e demais envolvidos, onde concebe-se grupo como junção de indivíduos com objetivos em comum, interdependência, interação, percepção da filiação, relações estruturadas, influência mútua e motivação (Johnson e Johnson, 2014) e com valores, atitudes, diversidades, crenças e capacidades individuais e pessoais (Hothmaan e Cooper, 2017).

Observou-se que os produtos à venda estão bem organizados e disponibilizados aos clientes com o preço individual em cada item e o preço na gondola. Isso facilita para que um público específico, como os idosos e pessoas com dificuldades visuais, tenham acesso e autonomia em suas escolhas. O acesso se dá por rampas e as portas são largas, permitindo com que pessoas com dificuldades motoras entrem na loja, assim como facilita o acesso de todas as pessoas com necessidades especiais. O gestor conversou com os clientes em tom de voz audível e não se observou nenhuma dificuldade de comunicação entre ele e os clientes.

Quando à administração, observou-se que, tanto ela quanto a gestão financeira e a controladoria, são realizadas em papel, visto que não há computadores e, conseqüentemente, não há registro que permaneça, caso os papéis sejam perdidos, seja por falha humana ou acidentes que possam estragar os papéis. Isso constitui uma fragilidade considerável, pois coloca em risco o histórico da empresa.

Sendo assim, o âmbito físico parece ter permanecido em técnicas utilizadas em comércios anteriores à informatização. Embora se trate de uma empresa nova, com três anos de existência, e com gestores jovens (em torno de 30 anos), os aspectos produtivos digitais não estão no desenvolvimento das atividades.

Além dos papéis, a bancada conta com uma balança e uma calculadora simples, ou seja, o cliente não visualiza a somatória dos itens, mas pode solicitar o envio da nota fiscal via e-mail, o que é realizado fora do horário comercial, visto que necessitam do auxílio do filho para tal direcionamento. Nota-se, então, que a informatização traria ao desenvolvimento das atividades uma fluidez, rapidez e controle inexistentes no momento. A vagariedade com que os registros são feitos sobrecarrega aquele que os executa, pois a escrita a mão, passível de erros e esquecimentos, causa um desconforto a todos e é fonte de conferências constantes para que, minimamente, se evite os equívocos próprios aos métodos empregados.

Diante da observação das estruturas e organizações não informatizadas, considera-se que a noção de ergonomia é fundamental para uma compreensão da dinâmica de trabalho da microempresa. A ergonomia, em seu viés básico, tem por “finalidade adequar o trabalho ao homem, promovendo condições ambientais adequadas que atenda aos colaboradores com um mínimo de conforto e satisfação na realização de suas tarefas” (Correia e Silveira, 2009), sendo uma “ciência que estuda, observa, projeta e aplica normas com intuito de organizar e melhorar as condições físicas e psíquicas do ser humano” (Nunes et al, 2019, p. 43). Para além dessas definições, temos aquela, de Camarotto, Simonelli e Rodrigues (2013) que a coloca em três categorias: Cognitiva, Operacional e Organizacional.

Ergonomia Física	Lida com as respostas do corpo humano à carga física e psicológica. Tópicos relevantes incluem manipulação de materiais, arranjo físico de estações de trabalho, demandas do trabalho e fatores tais como repetição, manuseio de materiais, vibração, força e postura estática, relacionada com lesões musculoesqueléticas.
Ergonomia Cognitiva	Refere-se aos processos mentais, tais como percepção, atenção, cognição, controle motor e armazenamento e recuperação de memória, como eles afetam as interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema. Tópicos relevantes incluem carga mental de trabalho, vigilância, tomada de decisão, desempenho de habilidades, erro humano, interação humano-computador e treinamento.
Ergonomia organizacional	Ergonomia, ou macroergonomia, relacionada com a otimização dos sistemas sociotécnicos, incluindo sua estrutura organizacional, políticas corporativas e processo de produção e negócio.

Fonte: Nunes et al, adaptado de Camarotto, Simonelli e Rodrigues (2013)

Na observação inicial do ambiente, não se tem, ainda, condições de caracterizá-lo em termos de ergonomia cognitiva e organizacional, algo que será possibilitado nos próximos desenvolvimentos, embora já se saiba que as três categorias se imbricam. No entanto, a ergonomia física chama a atenção inicialmente, sendo impossível não observar que a configuração da estrutura física utilizada diretamente pelos gestores e funcionários carece de atenção, mais precisamente, carece de inserção de componentes que venham a trazer conforto e segurança a eles, não somente em termos físicos, mas propiciando uma leveza ao andamento do trabalho que, ao ser desenvolvido da forma como é, traz uma responsabilidade, uma necessidade

de atenção extrema a itens que facilmente seriam manipulados por meio digital de fácil controle e acesso.

A informatização, embora seja uma tendência constante no âmbito do trabalho, é tida com resistência ou de forma despriorizada por diversos fatores, os quais podem ser percebidos na microempresa. Fernandes (2013), em uma pesquisa direcionada aos desafios da informatização na cultura organizacional, aponta uma desconfiança e receio sobre as consequências da informatização. A desconfiança se daria pela própria manipulação do computador, visto que o seu funcionamento é passível de falhas, onde a tecnologia acabaria mais por atrapalhar, tornando o trabalho suscetível a lentidão e falhas. Já em relação ao receio, isso se daria, segundo o pesquisador, pela desinformação a respeito das consequências sociais da automação.

Se a organização dos constituintes administrativos é passível de falhas, a organização humana é desenvolvida com maestria. A relação com o cliente é empática e cuidadosa. Observou-se que o público é, primordialmente, dos bairros ao redor do estabelecimento, sendo que os gestores habitam a poucos metros do local e são conhecidos pela grande maioria dos clientes, ou seja, a relação com as pessoas ultrapassa o profissional e alcança uma afetividade à uma clientela fiel.

A observações coletadas na primeira parte do estágio foram de grande valia para reflexões referentes às técnicas e metodologias utilizadas na organização do trabalho, seus fluxos e desdobramentos.

2.2 Observação – segundo dia – 18/09/2024

No segundo dia de observação, tem-se que as condições psicológicas dos gestores influenciam diretamente no dia a dia da microempresa, tanto em aspectos positivos quanto em negativos. A gestora (esposa do supervisor de estágio), é responsável pelas compras e pagamentos, efetivando os direcionamentos através do celular, o que a obriga conciliar o aplicativo de mensagens da microempresa com o seu pessoal. Embora isso seja interessante do ponto de vista do recebimento imediato das demandas, quando ela atende ao público, isso fica prejudicado, dado que, ao retornar ao celular, as mensagens dos dois âmbitos, o pessoal e o institucional, se acumulam.

O contato com o público pelas mídias sociais é um meio que, cada vez mais, se configura como principal modo de divulgação para atrair clientes. As páginas da empresa no Instagram e no Facebook são monitoradas e atualizadas pela gestora, algo feito com facilidade mas que, assim como o aplicativo de mensagens, a sobrecarrega. Percebe-se um mal-estar quanto ao atendimento e percebe-se, ainda, que a gestora prioriza as respostas relacionadas ao comércio, deixando-a ansiosa e se colocando atrás das demandas dos trabalhos.

A referida sobrecarga é observada também no gestor, com o acréscimo do esforço físico dispendido no decorrer do dia, devido ao fato de que ele carrega os produtos sem auxílio, produtos que chegam a aproximadamente 50kg. Constata-se que não há preocupação, por parte dele, em realizar os movimentos de forma que não o prejudiquem, provavelmente pela rapidez que o atendimento exige e por desconhecimento das consequências.

Em toda equipe observam-se sinais e mesmo há exteriorização de sintomas que podem se agravar. Isso influencia a questão da qualidade de vida de forma basilar, tal como pretendemos abordar na próxima observação. Abaixo tem-se os comportamentos e consequências em termos de doenças do cansaço funcional intenso (síndrome de Burnout).

Psicossomáticos e Comportamentais	Emocionais e Defensivos
Fadiga crônica.	Distanciamento afetivo.
Fortes dores de cabeça.	Irritabilidade.
Problemas de sono.	Receios.
Perda de peso.	Incapacidade de concentração.
Hipertensão.	Baixa autoestima.
Dores musculares.	Desejo de abandonar o trabalho.
Irregularidades menstruais (nas mulheres).	Negação das emoções.
Absenteísmo.	Atenção seletiva.
Abuso de drogas.	Ironia.
Conduta violenta.	Racionalização.
Autodano (suicídio).	Deslocamento de afetos.

Fonte: Bertoldi (2013, p. 199)

Embora a síndrome de Burnout esteja cada vez mais discutida entre as pesquisas acerca do adoecimento no trabalho, dos “afastamentos por doenças mentais, 46% correspondem a

quadros depressivos e 17% a estresse” (Bertoldi, 2013, p. 189). Dado que o Estresse é um precursor da síndrome de burnout, têm-se a seguir, complementado a tabela acima, as patologias físicas recorrentes do estresse:

Distúrbios gastrintestinais	Úlcera; Dispepsia funcional; Síndrome do intestino irritável; Colite ulcerosa; Aerofagia; Digestão lenta.
Distúrbios cardiovasculares	Pressão alta; Doença coronariana (angina); Arritmia.
Distúrbios respiratórios	Asma; Hiperpnéia; Dispneia; Sensação de pressão no tórax.
Distúrbios endócrinos	Hipoglicemia; Diabetes; Hipertireoidismo; Hipotireoidismo; Síndrome de Cushing.
Distúrbios sexuais	Impotência; Ejaculação precoce; Vaginismo; Coito doloroso; Alterações da libido.
Distúrbios dermatológicos	Comichões; Dermatite atípica; Sudorese excessiva; Alopecia; Tricotilomania.
Distúrbios musculares	Tiques e espasmos; Rigidez; Dores musculares; Alterações nos reflexos musculares (hiper reflexiva, hiporreflexiva).
Outros	Enxaqueca; Dor crônica; Insônia; Distúrbios imunológicos; Artrite reumatóide.

Fonte: Dolan (2006, p.141)

Quanto aos transtornos depressivos que são a motivação, tal como já mencionado, de 46% dos afastamentos no trabalho, tem-se que, segundo o Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais (DSM-5-TR) (p. 315):

Os transtornos depressivos incluem transtorno disruptivo da desregulação do humor, transtorno depressivo maior (incluindo episódio depressivo maior), transtorno depressivo persistente, transtorno disfórico pré-menstrual, transtorno depressivo induzido por substância/medicamento, transtorno depressivo devido a outra condição médica, outro transtorno depressivo especificado e transtorno depressivo não especificado. A característica comum desses transtornos é a presença de humor triste, vazio ou irritável, acompanhado de alterações somáticas e cognitivas que afetam significativamente a capacidade de funcionamento do indivíduo (p. ex., mudanças somáticas e cognitivas no transtorno depressivo maior e no transtorno depressivo persistente). O que difere entre eles são os aspectos de duração, momento ou etiologia presumida.

Com essas noções de Burnout, estresse e depressão, se observa, tanto no gestor quanto na gestora, os sentimentos de resiliência e cuidado com o cliente, observa-se, por outro lado, que ambos, na tentativa de com conduzir as demandas do trabalho com as próprias, misturam as duas instâncias, sendo previsível que, humanamente, não conseguirão sustentar por muito tempo a rotina desgastante, a auto-anulação e o cansaço.

Retornando aos conceitos expostos na observação anterior, a ergonomia cognitiva e a profissional chamam a atenção por seus aspectos desfavoráveis ao progresso da empresa: a carga mental de trabalho em conjunto com a grande possibilidade de erro humano, assim como a falta de otimização da estrutura organizacional têm considerável risco à manutenção do negócio.

2.3 Observação – terceiro dia – 20/09/2024

A funcionária que fica de 08h até a 15h é mãe da gestora e, sendo assim, podemos configurar o a empresa como familiar. Não se envolvendo com as finanças e com a administração, a funcionária tem funções bem definidas e as executa com alegria e disposição. Dentro da empresa, esta funcionária apresenta as melhores condições possíveis quanto ao desenvolvimento do trabalho, provavelmente pelos motivos que a levaram a ele.

Anteriormente empreendedora de um supermercado, adoeceu devido ao excesso de trabalho e o negócio acabou falindo. Dedicando-se aos cuidados com a mãe, estava com o estresse crônico próprio daqueles com essa dedicação exclusiva e, ainda, um quadro depressivo, sendo os conceitos de estresse e depressão abordados anteriormente nas descrições referentes à observação do segundo dia.

Em um acordo com a filha, foi admitida para trabalhar visando se distanciar da rotina desgastante de cuidadora, transferindo essa responsabilidade aos outros familiares. Atualmente, parece valorizar a oportunidade que lhe foi dada, além de se mostrar feliz com o contato com o público e este demonstra contentamento ao ser atendido por ela.

Conclui-se assim, que a definição de tarefas e o exercício delas por alguém com disposição e características favoráveis, é benéfico para todos. Essa é a qualidade de vida que deve ser almejada nas instituições, conceituada como “cuidados estabelecidos pela legislação médica e a segurança do trabalho, o bem-estar e a satisfação no trabalho. Também estão associados à saúde, lazer e nutrição, assim como fatores de responsabilidade social e relações do trabalho” (Bertoldi, 2013, 54) .

Quando se pergunta sobre a qualidade de vida, cita-se a correria como fonte do cansaço, não se fala em tal cansaço ser fonte de um mal planejamento das funções e negativas de delegar tarefas. Embora todos demonstrem alegria, é notável que o cansaço gerado pelos fatos citados no dia de observação anterior, se configura como uma das principais fragilidades da equipe.

Difícilmente a qualidade de vida exista ou se sustente por gratidão ao fato de se ter um negócio próprio, pois

O trabalho sadio e realizador é aquele que exige do indivíduo uma diversidade de ações, juntamente com a alternância de posições, durante a sua execução. Proporcionar qualidade de vida no trabalho é buscar respeitar as necessidades físicas, emocionais, psíquicas, sociais, culturais do indivíduo. Subestimar a capacidade de agir e, principalmente, de pensar do trabalhador é expô-lo, gradativamente, à desmotivação, até chegar ao adoecimento tanto físico quanto mental. (Wachowicz, 2012, p. 158)

É perceptível a estagnação das funções: os funcionários e gestores não saem de suas funções previamente definidas, não há alternância que gere aprendizado ou mudanças, que instigue a capacidade de agir e pensar frente a coisas novas. No projeto de intervenção abordaremos fatores que podem contribuir para que os envolvidos se tornem mais reflexivos tanto de si quanto à qualidade de vida, tais como teste de autoestima e bem-estar no trabalho.

Não foi possível realizar observações quanto à funcionária que realiza a limpeza, pois não coincidiu a realização do estágio com a presença dela, o mesmo ocorreu com a funcionária folguista, visto que ela comparece somente aos domingos e feriados.

Quanta as atitudes, percepções e emoções, evidenciou-se que elas estão estreitamente ligadas ao andamento da pequena empresa, isso porque os gestores e funcionários demonstram constantemente seus valores, percepções sobre os fatos e a emoções que sentem e manifestam visivelmente. Os valores são “basicamente convicções das pessoas sobre o que é certo ou errado. Variam de um grupo para outro, inclusive entre grupos dentro de uma organização e perpassam as relações interpessoais” (Bertoldi, 2013, p. 34). A percepção dos fatos, e mesmo de vida, traz à equipe uma compreensão que se atém a comportamentos supostamente indesejados, restringindo-a em concepções ora religiosas, ora políticas ou relacionadas à administração da empresa. Percebe-se uma dificuldade em lidar com o diverso ou com o diferente, assim como a abertura a novos processos de gestão, principalmente os que envolvem a informatização das metodologias de trabalho.

Embora a percepção seja um processo que dependa das sensações individuais, ela é um processo social, pois percebemos o ambiente e as pessoas; interagimos com essas pessoas e mudamos as nossas percepções com base nas que os outros têm de nós. Trata-se, então, de um processo ativo que, devido à sua subjetividade, pode levar a distorções perceptivas, ou seja, perceber as pessoas de modo diferente daquilo que elas são ou do modo como nos são objetiva mente apresentadas. (Silva e Tolfo, 2014, p. 31).

As percepções, tal como se apresentam na empresa, geram emoções que trazem um desconforto visível tanto a eles, quando à estagiária que, não se encaixando naquilo concebido

como o certo, como o verdadeiro quanto às questões religiosas e políticas. É possível deduzir que as emoções seriam exacerbadas diante de um funcionário que se inserisse na equipe e não compactuasse com os valores e percepções dela. Sendo assim,

[...] as emoções e os afetos estão relacionados a contextos sociais e culturais, e além disso, reconhecer que os ambientes laborais, familiares, religiosos e políticos exercem papel significativo na manifestação destes fenômenos intra e interpessoais facilita a compreensão da importância de sua investigação no contexto das organizações”. (Gondim; Siqueira, 2004, p. 216).

Doravante, pode-se afirmar que o comportamento da equipe, embora muito educado, solícito e agradável com os clientes, enfrentaria dificuldade em lidar com um novo integrante que se distanciasse de suas ideias e vivências. Dificuldade essa que delinea o clima organizacional assim como a cultura organizacional. Embora conceituemos como equipe os membros da empresa, a conceituação de grupo segundo Moscovici (2003), nos traz compreensões fundamentais quanto as relações interpessoais, pois nestas temos os sujeitos em nível individual, grupal e organizacional.

O nível grupal tem nas relações interpessoais e no clima organizacional suas fontes de influência, sendo este último definido como

Condições atmosféricas observadas do ponto de vista psicossocial, aquelas que são relativas ao que os membros do grupo sentem a seu respeito, que podem incluir, em um extremo, sentimentos positivos de bem-estar e de satisfação com gradações de entusiasmo, prazer, tensão, estresse, frustração e depressão, e por outro lado, formas negativas de mal-estar e de insatisfação. Tais condições do clima psicológico afetam os membros do grupo enquanto eles permanecem nesse grupo. (Silva e Tolfo, 2014, p. 72).

Percebe-se assim, que a equipe se mantém, a princípio, em um extremo positivo, dado que se observa-se uma alegria no desenvolvimento das atividades. Como mencionado anteriormente, tal clima poderia ser rapidamente desfeito se inserimos um novo membro com características diferentes daquelas preconizadas no ambiente, o nível individual, aqui, culmina em um clima agradável, porém a cultura organizacional, que configura “produtos materiais e aos não materiais do processo interacional, como objetos, documentos, conhecimentos, jargão próprio, sentimentos, atitudes, valores e normas de conduta” (Silva e Tolfo, 2014, p. 73), é fragilizada, a harmonia presenciada é condicionada a uma séria de concepções e de modos de trabalho. As ideias políticas e a opção por meios de organização pouco utilizados atualmente nos ambientes empresariais, como a gerência em papel, mostram a cultura organizacional como

algo que não se adapta a melhorias que envolvam tendências que não aquelas que já estão arraigadas culturalmente na organização.

2.4 Observação – quarto dia – 24/09/2024

O foco da quarta parte do estágio foi a observação das relações entre a equipe em termos de liderança. Visto se tratar de uma empresa familiar, a interação entre eles demonstra um apoio mútuo e uma capacidade de comunicação que permite um ambiente sem hostilidades ou descontentamentos uns com os outros, embora a observação tenha sido realizada em um curto espaço de tempo, ou seja, a amostra em termos de horas é insuficiente para garantir que o clima harmônico seja constante, mas traz dados que possibilitam uma análise inicial.

Ressalta-se que, para se conseguir uma análise observatória com menos chances de equívocos, o número de horas a serem cumpridas no estágio deveria ser maior, algo que, no entanto, não descartaria a possibilidade de falha, dado o caráter subjetivo e passível de diversas interpretações do observador.

Observou-se que o aspecto religioso permeia os anseios da equipe. Isso, para o caso específico, traz um amparo emocional considerável, principalmente em relação aos momentos onde as vendas e ganhos são escassos, voltando-se aos aspectos que justificam os momentos ruins e a crença em uma providência divina responsável pela melhora inquestionável das situações: a equipe se engaja e parece ter ainda mais motivação para dar continuidade ao trabalho.

Esse viés religioso é utilizado para que a insegurança seja amenizada. Isso ficou explícito pelo fato da microempresa não possuir capital de giro, fato confidenciado por uma parte da equipe. Mesmo diante de algo tão necessário quanto este capital, o qual é “composto pelos recursos (dinheiro, crédito, estoques etc.) que são necessários para bancar a liquidez, isto é, possibilitar que a sua empresa continue funcionando” (SEBRAE, online), a equipe confia que, se advirem dificuldades advindas disso, elas serão superadas.

Observou-se que uma negociação acerca dos pagamentos foi realizada por meio de solicitação de prazo, visto que não havia dinheiro em conta para a realização do pagamento. Sendo o capital de giro “a diferença entre os recursos disponíveis em caixa e a soma das despesas

e contas a pagar” (SEBRAE, online), tem-se que a empresa já passa por dificuldades nesse aspecto.

Expostos estes fatos que influenciam diretamente a chefia, a gestão e a liderança do pequeno negócio, passamos a diferença entre tais conceitos para associá-los à realidade da empresa. Primeiramente, concebemos para fins de compreensão de tal realidade, a união entre gestão e administração.

Para Dias (2002, p. 2), “o termo Administração perdeu seu status, e cedeu parte de seu lugar para a Gestão. Porém, quando se questiona as pessoas sobre o que é um termo e outro, surgem as dificuldades da limitação de ambos. O que se vê é uma falta de marcos limítrofes desse questionamento”. Ainda segundo o autor, “Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização” (2002, p. 10). Já a “Gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz” (2002, p. 11).

Diante disso, podemos dizer que tem-se um misto de administração e gestão na condução da microempresa. Tal tarefa, embora dividida em maior ou menor grau pela equipe, fica mais concentrada nas atividades da dona da empresa. Estas atividades geram, como já mencionado, sobrecarga de funções possivelmente pela ausência de fluxo e conhecimento administrativo, assim como a inexistência de facilitadores como a informatização do local. Enquanto chefe, ela abarca a gestão e a administração, mas a sua liderança se torna questionável, visto que a hierarquia familiar se transfere para a hierarquia profissional.

Dado que a mãe da gestora é uma das profissionais, é perceptível que a figura materna exerce uma influência em todos, influência esta que se aproxima ou mesmo se caracteriza como liderança no exercício do poder sobre os outros.

As relações de autoridade, segundo Weber (1979), se conceituam como carismática, tradicional e racional-legal. Por autoridade carismática temos, como o nome já indica, uma postura simpática e de fácil influência pelas suas concepções normalmente atreladas à bondade. A tradicional apresenta um caráter de herança, algo dado por relações de parentesco e aceitas por um grupo social. Por fim, a racional-legal se ampara em normas e estruturas pré-definidas, na racionalidade das escolhas, carregando ainda a hierarquia em seu desenvolvimento.

O poder materno exercido parece associar essas três autoridades de Weber (1979) de modo que lhe seja conveniente para direcionar as situações e condutas para o melhor possível, enquanto líder. Sendo assim, observa-se que

Liderança não está relacionada somente ao cargo, mas está muito mais vinculada à cooperação das outras pessoas do setor. O ideal seria que a chefia apresentasse, também, características de liderança, pois haveria a união do conhecimento teórico e técnico do chefe com a visão mais humanizada e ponderada do líder. Cada líder irá atuar conforme seu padrão de personalidade. (Wachowicz, 2012, p. 69).

Desse modo, já que temos a liderança como “capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente” (Fiorelli, 2009, p. 185), a motivação é uma das faces da liderança, provavelmente aquela que estrutura o bem-estar da equipe em termos de expectativas, de valorização e desenvolvimento bem sucedido do trabalho. Embora associemos a característica de líder à genitora da gestora, é preciso ressaltar que, dado que a religiosidade prevalece sobre os conhecimentos administrativos e financeiros, tal liderança é restrita a capacidade de influência baseada em argumentos que só encontram valia em um âmbito subjetivo, sendo racionalmente contestáveis no âmbito dos negócios. Outra característica fundamental da liderança é instigar o aprendizado da equipe, estimulá-los, proporcionar métodos de progressão, em resumo, a motivação está muito além de um desejo e incentivo motivados religiosamente com foco na sobrevivência e não de um sucesso propriamente dito.

2.5 Observação – quinto dia – 16/09/2024

Neste dia, a partir das observações anteriores, pode-se compreender que o conceito de equipe se aplica melhor à vivência dos indivíduos em coletividade profissional na microempresa que aquele mencionada anteriormente como grupo. Por equipe, entende-se, segundo Katzenbach (2009, p. 12) “um número pequeno de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com objetivos, metas de desempenho e abordagens comuns pelos quais se consideram mutuamente responsáveis”. Para Chiavenato (2005), uma equipe se estrutura em relações afetivas, emocionais e conexões pessoais entre os membros, assim como não se prestam à dispensam subordinação, medo ou obediência, tendo interdependência, autoconfiança e retroação crítica.

Desse modo, observou-se que a organização dos gestores e funcionários se aproxima da conceituação de equipe por trazer em si uma dinâmica de afeto, solidariedade, empatia e fidelidade entre seus membros. Essa configuração se dá com mais facilidade pelo fato da empresa ter poucos funcionários, com ligações familiares e de amizade construída antes da montagem da empresa.

No quinto dia, tem-se condições de abordar um tema fundamental para a microempresa: a motivação. Dentre diversas teorias sobre a motivação, temos aquela que a enquadra em necessidade (Hierarquia das Necessidades), depois a teoria que ilustra o que pode ser compreendido como motivação por processo (Teoria da Equidade) e, finalmente, a teoria que ilustra a motivação por meio do aprendizado (Aprendizado como Processo Cognitivo) (Silva e Tolfo, 2014). A motivação por necessidade é evidente na equipe, afinal, o negócio é a principal fonte de sobrevivência de duas famílias (da funcionária que é mãe da gestora e dos próprios gestores).

Quanto à motivação por processos, temos que

Ao comparar, por meio de suas percepções, as suas relações entre entradas e resultados com a dos demais, a pessoa poderá experimentar sentimentos de equidade ou iniquidade. Tais sentimentos interferirão sobremaneira na disposição das pessoas para contribuir com a missão (razão de ser/motivo da existência) e visão (o que deseja se tornar) das organizações onde trabalham. (Silva e Tolfo, 2014, p. 42)

1032

Sendo assim, não se observam problemas quanto a equidade entre os membros da equipe, embora isso pareça ocorrer mais por uma questão hierárquica familiar que por convicção, pois a gestora não se coloca a frente da funcionária, não somente pela personalidade altruísta, mas pelo poder maternal que se desenvolve entre elas.

A motivação por meio do aprendizado acaba sendo a mais falha do ambiente organizacional. Isso ocorre porque os gestores e funcionários se estagnaram em conhecimentos básicos sem previsão de mudanças. Não há menção a treinamentos, modernizações, pesquisas que exijam aprendizado, tudo se dá no desenvolvimento do “sabido” e do improvisado, sem uma aprendizagem efetiva sobre melhorias para todos. Para se compreender essa ausência de motivação via aprendizado, podemos recorrer aos conceitos de atenção segundo Castro (2010), onde ela é calcada na intencionalidade, sendo a espontânea aquela que utilizamos corriqueiramente, nas tarefas do dia a dia que não demandam um trabalho da mente, diferentemente da atenção voluntária, a qual exige esforço, concentração, como o processo de

aprendizagem. Desse modo, a equipe parece se manter em uma atenção espontânea, de reação à realidade.

A reação à realidade de forma espontânea é consequência da não definição de objetivos a longo prazo e dos conhecimentos acerca da interdependência, da interação, da percepção da filiação, das relações estruturadas, da influência mútua e, por sua vez, da motivação (Hothmaan e Cooper, 2017).

Não há reflexão sobre tais conhecimentos porque não existiu um planejamento em termos de gestão de pessoas e administração de negócios. Há uma tendência a visar somente a obtenção dos lucros e o sucesso do negócio que é colocado nas mãos do público atendido. Dinâmicas de grupo poderiam instigar o pensamento sobre essas relações e serem de grande valia para o futuro do negócio.

A teoria da aprendizagem de Piaget (1896-1980) é de grande valia quando observa-se a realidade da equipe no âmbito da motivação. Desde as primeiras impressões, tem-se que os membros da empresa possuem tarefas bem definidas, o que pode, à princípio, ser algo necessário e produtivo à organização do trabalho, no entanto, quando as atividades restringem as capacidades cognitivas a uma única tarefa, estagnam o indivíduo a não se superar, a não aprender. Um indivíduo sem possibilidade de aprendizagem, se mortifica, se iguala a uma “máquina” que não comporta o “aprender a aprender”, visto que o sujeito precisa “para se desenvolver com plenitude, de um comportamento que objetive a adaptação às mudanças. Significa que é preciso aprender a fazer as coisas de forma diferente, buscando novas formas de conceber um mesmo elemento, processo, evento ou tarefa” (Wachowicz, 2012, p. 53)

Ainda segundo a autora, tem-se que

As organizações, para criarem uma vantagem competitiva no mercado, precisam investir na qualificação do saber (domínio da linguagem técnica), do saber-fazer (domínio dos instrumentos, ferramentas, maquinário), do saber-estar (agir, interagir e comunicar), do saber-aprender (buscar a atualização constante) e do fazer-saber (criar e transformar), para, desse modo, recriar uma nova concepção de cultura organizacional voltada para a empresa aprendiz. (Wachowicz, 2012, p. 53)

A questão da multiplicidade e complexidade da aprendizagem tem consequências, na microempresa, em todos os aspectos que foram observados, ultrapassando a gestão das tarefas, permeando o clima e cultura organizacionais, as expectativas futuras, etc. Todavia, se o conhecimento não é almejado no exercício das atividades, isso se deve a uma sensação de segurança trazida pelo que parece imutável, uma estabilidade só se constitui no já alcançado e permanente.

A resistência à mudança parece ser um dos fatores que pode levar a empresa a um fracasso, visto que não há adaptação a um mercado de trabalho cada vez mais conectado a novas

facilidades, a novos perfis de clientes, a novos modos de gestão e organização, dentre tantas outras novidades que, inevitavelmente, são elementos que podem instigar o progresso e sucesso de um negócio.

3 PROJETO DE INTERVENÇÃO

3.1 INTRODUÇÃO

Quando recorremos ao dicionário, temos a intervenção como: “Ato de intervir, de exercer influência em determinada situação na tentativa de alterar o seu resultado; interferência. Ação de expressar, de modo escrito ou artístico, um ponto de vista, acrescentando argumentos ou ideias (DICIO, online). Segundo Tavares (online)⁴, intervenção é o ato de “exercer influência em determinada situação na tentativa de alterar o seu resultado; interferência. Ação de expressar, de modo escrito ou artístico, um ponto de vista, acrescentando argumentos ou ideias”.

Neste projeto, visamos o aprendizado de realizar uma intervenção, ainda que em termos teóricos que não chegarão à efetividade, aplicada a uma microempresa observada durante o período da de estágio em psicologia organizacional. Sendo assim, a intervenção almejada é aquela que contribui para melhorias no âmbito da organização, buscando qualidade de vida e bem-estar dos indivíduos, assim como desenvolvimento das atividades de forma produtiva e promissora.

Para Silva e Tolfo (2014), a intervenção na psicologia organizacional pode se desenvolver em subcampos. São eles:

[...] administração de pessoal (atividades profissionais como análise do trabalho, recrutamento e seleção, planejamento de cargos, movimentação e desligamento, remuneração e benefícios, controle e planejamento de RH); qualificação e desenvolvimento (treinamento, avaliação de desempenho, estágios e formação de mão de obra, desenvolvimento de carreiras e sucessão, desenvolvimento gerencial de equipes); comportamento organizacional (desempenho produtivo, grupos e liderança, motivação/satisfação/ comprometimento, conflito e poder, cultura organizacional); condições e higiene do trabalho (segurança e acidentes, ergonomia, saúde e manejo do estresse, programa de bem-estar, assistência psicossocial); relações de trabalho (programa de integração e socialização, regulação de conflitos, padrões de gestão, organização do trabalho) e mudança organizacional (diagnóstico organizacional, qualidade de vida no trabalho e programas de qualidade total). (Silva e Tolfo, 2014, p. 21).

⁴ <https://pt.leonardo-tavares.com/glossario/i/intervencao-psicologica/>

3.2 Diagnóstico

As fragilidades identificadas, tendo como base os subcampos mencionados por Silva e Tolfo (2014) acima,

1. Qualificação e desenvolvimento: ausência de treinamentos para a equipe em termos de conhecimentos financeiros, administrativos, marketing e em tecnologia da informação.
2. Comportamento organizacional: inexistência de motivação profissional e de aprendizado. Cultura organizacional avessa a mudanças. Dificuldade do grupo em delegar funções a novos membros
3. Condições e higiene do trabalho: falta de móveis adequados ao trabalho, local para descanso e alimentação,
4. Relações de trabalho: carência de integração entre a equipe, sentimento de insegurança, qualidade de vida e bem-estar insipientes.
5. Mudança organizacional: falta de disposição para reflexão acerca de si mesmos e do papel exercido enquanto profissionais.

3.3 Objetivos

Proporcionar condições para o desenvolvimento da equipe em termos de autoconhecimento, de relações interpessoais, de expectativa e motivação, de possibilidades de treinamento em planejamento financeiro e administrativos, aumento da qualidade de vida e bem-estar.

3.4 Metodologia

3.4.1 Proposição de cursos

O portal SEBRAE possui 334 cursos na modalidade online voltados ao empreendedorismo, sendo que os cursos mais procurados são aqueles que a microempresa observada necessita, a saber, os que abordam conhecimentos financeiros, administrativos, em marketing e em tecnologia da informação.

SEBRAE [Abrir minha localização](#) [Empreendedores](#) [Estudantes e Professores](#) [Gestores Públicos](#) [Sebrae nos estados](#) [Atendimento](#) [Notícias](#) [Entrar](#)

Digite aqui o que você procura no portal [Buscar](#)



Cursos Online
Cursos gratuitos para você fazer à distância e até por WhatsApp



Tudo para o MEI
Tudo para você que já é ou quer ser um Microempreendedor Individual



Quer abrir uma empresa?
Confira 6 passos para iniciar o seu próprio negócio



Cursos e Eventos nos Estados
Confira a programação de cursos e eventos no seu estado e inscreva-se.



Produtos e Serviços
Emissor de NFe, ferramentas digitais, consultoria e diversos produtos Sebrae



Conteúdos
Artigos, vídeos, podcasts, e-books e muito mais, feitos para você



Ideias de Negócios
Centenas de ideias para você começar um novo negócio



Polos de referência
Conhecimento e Soluções em unidades de inteligência da rede Sebrae

TOP 10 EAD: confira os cursos mais acessados



Gestão financeira



Gestão de pessoas



Atendimento ao cliente



Marketing digital para o empreendedor

3.4.2 Realização de autorreflexão por meio de escalas

Pretende-se instigar a compreensão da realidade profissional como algo que deve se basear na qualidade de vida e em relações interpessoais saudáveis. Para tanto, o contato com as escalas sobre sentimentos e emoções seria facilitador de uma abertura para questionamentos que podem modificar a cultura organizacional, que, no presente momento, ainda é calcada em atividades práticas e técnicas que excluem o sujeito como múltiplo de aprendizados.

Ex: Escala de Maslach (validada por Codo e Velasques (2006))

Fatores	Questões
Exaustão Emocional	Eu me sinto esgotado ao final de um dia de trabalho.
	Eu me sinto como se estivesse no meu limite.
	Eu me sinto emocionalmente exausto pelo meu trabalho.
	Eu me sinto frustrado com o meu trabalho.
	Trabalhar diretamente com pessoas me deixa estressado.
	Eu me sinto esgotado com meu trabalho.
	Eu sinto que estou trabalhando demais no meu emprego.
	Eu me sinto cansado quando me levanto de manhã e tenho que encarar outro dia de trabalho.
Trabalhar com pessoas o dia inteiro é realmente um grande esforço para mim.	

Fatores	Questões
Envolvimento pessoal no trabalho.	Eu me sinto muito cheio de energia.
	Eu me sinto estimulado depois de trabalhar lado a lado com minha clientela.
	No meu trabalho eu lido com os problemas emocionais com muita calma.
	Eu posso criar facilmente um ambiente tranquilo com a minha clientela.
	Eu sinto que estou influenciando positivamente a vida de outras pessoas através do meu trabalho.
	Eu trato de forma adequada os problemas da minha clientela.
	Eu posso entender facilmente o que sente a minha clientela acerca das coisas.
	Eu tenho realizado muitas coisas importantes neste trabalho.

Fatores	Questões
Despersonalização	Eu sinto que os clientes me culpam por alguns dos seus problemas.
	Eu sinto que eu trato alguns dos meus clientes como se eles fossem objetos.
	Eu acho que me tornei mais insensível com as pessoas desde que comecei este trabalho.
	Eu acho que este trabalho está me endurecendo emocionalmente.
	Eu não me importo realmente com o que acontece com alguns dos meus clientes.

3.4.3 Dinâmicas de grupo

A partir da sensibilização pelas escalas, as dinâmicas de grupo seriam facilitadoras para a expressão e compreensão das relações e precursoras de mudanças quanto à motivação e integralização da equipe. Abaixo temos exemplos de dinâmicas adequadas a tal finalidade disponíveis em <https://www.feedz.com.br/blog/dinamicas-de-grupo-motivacionais-para-equipes/>.

1. Eu queria / Eu quero

O objetivo dessa dinâmica de grupo motivacional é **mostrar o quanto é importante ter uma postura positiva**.

Para aplicá-la, peça para a equipe se acomodar em um círculo.

Assim que todos estiverem confortavelmente sentados, o gestor ou o profissional de RH pede para todos fecharem os olhos e visualizar um objetivo partindo da afirmação mental “Eu queria”.

A pessoa que está conduzindo a dinâmica deve pedir para que os colaboradores mantenham essa imagem com a afirmação por alguns segundos. Feito isso, todos mudam de posição no círculo, sentando-se em um lugar diferente do original.

O processo de mentalização é repetido, mas com a afirmação “Eu quero”. No final, é importante ter uma conversa com os colaboradores sobre o quanto **uma postura confiante nos aproxima de onde queremos chegar**.

2. Trem

Esta é uma dinâmica de grupo que, além da motivação, visa **estimular o reconhecimento mútuo dos colegas de trabalho**.

Ela funciona assim: a pessoa coordenando a atividade é a locomotiva. Ela pede para todos caminharem pelo espaço onde a dinâmica está sendo realizada.

Passados alguns segundos, a “locomotiva” chama o nome de um colaborador e fala uma qualidade que ele possui. Esse funcionário se junta à locomotiva e passa a ser um vagão.

Em seguida, é a vez do vagão chamar outro participante e citar uma qualidade. Essa pessoa vira o vagão seguinte. A dinâmica segue até que o trem esteja formado com todos os vagões (isto é, todos os profissionais).

3. Mural de elogios

Não é preciso focar apenas em jogos e brincadeiras para motivar. Isso porque **as dinâmicas de grupo motivacionais podem ocorrer no dia a dia da empresa**.

Para tanto, você pode colocar um mural em cada área e pedir para que os colaboradores deixem recados para os colegas, elogiando um trabalho realizado, celebrando uma conquista, entre outros motivos.

Também é possível fazer isso com o apoio da tecnologia.

Independentemente de utilizar ou não a tecnologia, **o mural de celebrações fortalece a cultura da empresa, encoraja feedbacks positivos e promove o crescimento profissional através do reconhecimento**.

Dica: além do mural de elogios, você pode também ter um mural de gratidão. Nele, o colaborador agradece a ajuda de um colega ou até mesmo reconhece o trabalho da equipe.

4. Juntos até o final

Se você procura uma **dinâmica para motivar equipes que estimule a cooperação**, esta pode ser uma ótima alternativa.

Para realizá-la, é preciso ter um saco que comporte todos os integrantes. Se forem muitos, você pode dividir as equipes em dois ou até três grupos. Uma vez dentro dos sacos, todos devem, juntos, chegar em um destino determinado.

A fim de conseguir isso, precisarão percorrer um trajeto com alguns obstáculos. Sendo assim, só será possível atingir o objetivo se todos cooperarem e trabalharem de maneira colaborativa.

Caso contrário, ou seja, se a equipe se mover descoordenadamente, poderá tropeçar ou até sair do percurso. Essa dinâmica ajuda também a **promover o respeito às diferenças** em relação à idade, sexo, tipo físico etc.

5. Semelhanças

Esta é uma dinâmica bem simples de fazer. Apesar disso, não se engane, pois ela contribui para melhorar o trabalho em equipe, sendo uma das melhores para **ajudar os colaboradores a se conhecerem e a gerar empatia**. Para a sua realização, divida os colaboradores em grupos de três. Peça para que cada grupo encontre duas ou três coisas que compartilham em comum. Em seguida, solicite para que compartilhem com o restante dos colegas.

Essa dinâmica ajuda os membros da equipe a se aproximarem e se entenderem melhor. Isso contribui para um ambiente de trabalho mais saudável.

6. Jogo das iniciais

O objetivo desta atividade é **melhorar a comunicação e a relação entre os profissionais**.

Ela também é simples de ser executada. Primeiro, pense em algumas perguntas, como:

Em que cidade você nasceu?

Qual é o país que você deseja conhecer?

Qual é sua fruta preferida? (pode ter variações como animal, cor, cidade etc.)

Na hora de jogar, peça para cada colaborador escrever no papel as respostas para cada pergunta. A dificuldade está que cada resposta deve iniciar com a inicial do nome do profissional (ou seja, bem provável que as respostas não sejam verdadeiras).

Ninguém pode ver as respostas dos outros, pois o objetivo é tentar adivinhá-las.

Por exemplo, uma pessoa que se chama Bruna, pode ter respondido que nasceu em Belo Horizonte, deseja conhecer a Bulgária e sua fruta preferida é banana.

Mas na hora de adivinhar, os colegas podem citar que a Bruna nasceu em Belém, Bauru e por aí vai. O vencedor é quem acertar mais respostas.

O objetivo é **estimular a criatividade**, criar uma competitividade saudável e, claro, dar boas risadas. Para que possam saber mais uns dos outros, a cada rodada a pessoa da vez pode dar as respostas verdadeiras (e não mais de acordo com a inicial).

Fonte: Adaptação de FEEDz by TOTV (online)

3.4.4 Consultoria de ergonomia do trabalho

Realizar exposição aos membros da equipe da Norma Regulamentadora No. 17 (NR-17), a qual estabelece parâmetros para permitir a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores.

CONCLUSÃO

Por meio da intervenção, buscou-se proporcionar treinamentos para a equipe por meio de cursos a serem desenvolvidos de acordo com a disponibilidade dos membros; trazer mudanças produtivas ao comportamento organizacional em termos de motivação e abertura ao novo; ergonomia que denote atenção ao campo físico e mental dos indivíduos; promover integração e bem-estar à equipe gerando qualidade de vida.

REFERÊNCIAS

ROTHMANN, Ian; Cooper, Cary L. Cooper. Trad. de Luiz Claudio de Queiroz. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

BERTOLDI, Alexandra Danuza Psicologia organizacional e do trabalho/ Alexandra Danuza Bertoldi. Indaial : Uniasselvi, 2013.

KOTTER, J. P. What leaders really do Harvard Business Review on Leadership. Boston, MA: Harvard Business School, 1990.

ZANELLI, J. C.; Bastos, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.;

BOGES-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (Ed.), Psicologia, organizações e trabalho. Porto Alegre, RS: Artes Médicas. 2004.

DRUCKER, Peter F. O essencial de Drucker: Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão. 2008.

BERTOLDI, Alexandra Danuza. Psicologia organizacional e do trabalho/ Alexandra Danuza Bertoldi. Indaial : Uniasselvi, 2013.

GONDIM, S. M. G.; Siqueira, M.M.M. Emoções e afetos no trabalho. In: Zanelli, J. C.; Boges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. Psicologia organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 207-236.

LEI Nº 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 10 de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 60 da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências.

LENT, R. Cem bilhões de neurônios. 2. ed. São Paulo: Atheneu, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CORREIA, S. M. A; Silveira, C. S. A ergonomia cognitiva, operacional e organizacional e suas interferências na produtividade e satisfação dos colaboradores. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009.

NUNES, D. B.; Cardoso; B. V. P; Machado, G. V.; Melão, L.; Bentivi, D. Ergonomia. Liderança e Gestão: A evolução e a completude dos papéis. Manual de Psicologia Organizacional e do Trabalho | Manual de psicologia organizacional e do trabalho. / Daiane Rose Cunha Bentivi. (Org.). 1. ed. - São Luís: Conselho Regional de Psicologia do Maranhão, 2019.

CHAVES, R. Percurso Acadêmico - Revista Interdisciplinar da PUC Minas no Barreiro, Belo Horizonte, v. 10, n. 19, jan./jun. 2020.

1041

JOHNSON D. W; Johnson F. P. Joinning Together: Group Theory and Group Skills. 5 ed. Boston: Pearson, 2014.

CAMAROTTO, J.; Simonelli, A.; Rodrigues, D. S. Ergonomia e trabalho. Simonelli AP, Rodrigues DS, organizadores. Saúde e trabalho em debate: velhas questões, novas perspectivas. Brasília: Ed. Paralelo, v. 15, p. 33-53, 2013.

FERNANDES, H. INFORMATIZAÇÃO E SEUS DESAFIOS: IMPASSES NA MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL ANTE A ADOÇÃO DE SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS Revista acadêmica de tecnologias em Educação, 2020.

DOLAN, S.L. Estresse, auto-estima, saúde e trabalho. Trad. SIMÕES, J. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MANUAL diagnóstico e estatístico de transtornos mentais : DSM-5-TR [recurso eletrônico] / [American Psychiatric Association] ; tradução: Daniel Vieira, Marcos Viola Cardoso, Sandra Maria Mallmann da Rosa; revisão técnica: José Alexandre de Souza Crippa, Flávia de Lima Osório, José Diogo Ribeiro de Souza. – 5. ed., texto revisado. – Porto Alegre : Artmed, 2023. E-pub.

WACHOWICZ, M. C. Psicologia do Trabalho. Instituto Federal do Paraná: Curitiba, 2012.

TOLFO, S; Silva, N. *Psicologia Organizacional* .- 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2014

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio. 2003.

DIAS, E. P. *Informatização*. *Revista Eletrônica de Administração – Facef* – V. 1. Ed. 1 – Julho – Dezembro Emerson de Paulo Dias

WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

FIORELLI, J.O. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009

KATZENBACH, J. *Desempenho máximo*. São Paulo: Negócio Editora, 2009.

CHIAVENATO, I. *Desempenho humano nas empresas*. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CASTRO, C. *Funções psíquicas: consciência, atenção e orientação*. Disponível em: . Acesso em: 20 fev. 2010