VII Jornada de Iniciação Científica
VIII Seminário Científico do Unifacig
Sociedade, Ciência e Tecnologia

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: DIAGNÓSTICO E INTERVENÇÃO A PARTIR DAS DEMANDAS DE UMA MICROEMPRESA DO RAMO FARMACÊUTICO NO INTERIOR DE MINAS GERAIS.

Lílian Beatriz, Ferreira Longo[1]; Étore Gomes Mazini[2]; Márcio Rocha Damasceno[3]; Silvana Eunice Levandovski Fumian[4]; Talles Avelino de Oliveira[5]; Thaynara Siqueira Rosa Barbosa[6]; Vanessa de Oliveira Lopes[7]

[1] Mestre em Administração, UNIFACIG, Manhuaçu-MG, lilian@sempre.unifacig.edu.br
[2] Mestre em Psicologia, UNIFACIG, marciorocha@sempre.unifacig.edu.br
[3] Mestre em Psicologia, UNIFACIG, etore.gomes@sempre.unifacig.br
[4] Graduanda em Psicologia, UNIFACIG, 1910398@sempre.unifacig.edu.br
[5] Graduanda em Psicologia, UNIFACIG, 1110207@sempre.unifacig.edu.br
[6] Graduanda em Psicologia, UNIFACIG, 1910536@sempre.unifacig.edu.br
[7] Graduanda em Psicologia, UNIFACIG, 1910418@sempre.unifacig.edu.br

Resumo: Este estudo teve como objetivo realizar um diagnóstico organizacional e desenhar uma intervenção a partir das demandas levantadas na empresa pesquisada. Foi realizado um estudo de caso, com caráter descritivo, por meio de uma abordagem qualitativa com entrevista semiestruturada. As informações coletadas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontaram a necessidade de intervenção nos seguintes aspectos: organização do trabalho, trabalho em equipe, liderança e poder, comunicação, conflitos, estresse, mudança, remuneração e treinamento. Diante disso, foi criada uma proposta de intervenção para cada um destes aspectos, assim como os objetivos que se esperava alcançar.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional; Diagnóstico; Intervenção; Trabalho.

Área do Conhecimento: Ciências Humanas

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY: DIAGNOSIS AND INTERVENTION FROM THE DEMANDS OF A MICROENTERPRISE OF THE PHARMACEUTICAL SECTOR IN THE INTERIOR OF MINAS GERAIS

Abstract: This study aimed to make to carry out organizational diagnosis and the manage an intervention from the demands of the researched company. It was conducted a case study with descriptive character, through a quantitative approach with a semi-structured interview. The information collected was analyzed using the content analysis technique. The results pointed out the need for intervention in the following aspects: work organization, teamwork, leadership and power, communication, conflicts, stress, changing, remuneration e training. Therefore, an intervention proposal was created for each os these aspects, as well as the objectives that were expected to be reached.

Keywords: Organizational Psychology; Diagnosis; Intervention; Work.

INTRODUÇÃO

A psicologia faz parte do contexto organizacional desde o início da Administração científica. De acordo com Montana e Charnove (2012), a experiência de *Hawthorne* desenvolvida pelo psicólogo Elton Maio na década de 1930, apontou a existência de grupos informais nos ambientes organizacionais e pôde-se evidenciar que não era o ambiente físico de trabalho que determinava o aumento da produtividade, mas sim, as condições sociais que eram estabelecidas nestes grupos. No entanto, a Escola de Relações Humanas dentro do campo da Administração, embora tenha avançado no aspecto social, não foi capaz de melhorar a visão simplista do elemento humano e nem a natureza do trabalho. Somente por volta de 1970, com a abordagem comportamental e os estudos relacionados

a satisfação e motivação no trabalho, a visão mecanicista do homem ganha nova dimensão, sendo valorizada em decorrência do processo de reestruturação produtiva. Assim, as questões que envolviam a produtividade e a qualidade de vida no trabalho, passaram a ser consideradas como primordial no âmbito organizacional.

Todavia, embora a figura do psicólogo fosse comum nas organizações desde o seu início, de acordo com Schein (1968, p.296) a "diferença entre a psicologia industrial dos anos 1920-1940 e a psicologia organizacional é de duas ordens. A Psicologia industrial tratava de problemas tradicionais (recrutamento, testes, seleção, treino, análise de tarefas, incentivos, condições de trabalho), estes passaram a ser tratados como inter-relacionados e ligados ao sistema social da organização". A Psicologia Organizacional, no entanto, se "interessa por uma nova série de problemas organizacionais enquanto um sistema social complexo". Para o autor, "tais problemas não são limitados ao comportamento individual, mas abrangem o comportamento dos grupos, subsistemas e à organização global, como reação a estímulos externos e internos". Neste cenário, a atuação do psicólogo nas organizações se torna mais evidente na tentativa de promover a melhoria do desempenho nas organizações, ao mesmo tempo em que respeita a subjetividade dos indivíduos que dela fazem parte. Seguindo essa abordagem, a proposta deste estudo, visa sobretudo responder ao seguinte questionamento: quais as necessidades de intervenção psicológica em uma microempresa do ramo farmacêutico no interior de Minas Gerais?

A relevância deste estudo consiste na importância da atuação do psicológico organizacional nas empresas, visto que, de acordo com Bastos e Galvão-Martins (1990, p.13) estes, tem como objetivo, "realizar em equipe multiprofissional, estudos/pesquisas com vistas na produção de conhecimentos e tecnologias relativas à psicologia organizacional, bem como ao planejamento ambiental, elaboração e definição de políticas de recursos humanos nas organizações". Ainda conforme os autores, os psicólogos organizacionais promovem o desenvolvimento "de ações relativas à avaliação, aperfeiçoamento, reciclagem profissional, bem como a formação de mão de obra para integrar o quadro da organização", além de permitir "a adequada alocação e controle da vida profissional definindo e implementando "programas que visem à saúde, proteção, valorização e satisfação do trabalhador, bem como facilitem seu acesso e de seus dependentes a bens e serviços básicos".

Desse modo, busca-se com este estudo, realizar um diagnóstico organizacional e posteriormente, desenhar uma intervenção a partir das demandas levantadas na empresa que se constituem como necessárias para a melhoria do desempenho organizacional. Todavia, respeitando-se à qualidade de vida e a satisfação dos seus funcionários. Para isso, a presente pesquisa foi dividida em cinco tópicos. O primeiro constitui essa introdução. O segundo trata-se de uma revisão da literatura sobre o tema. A terceira parte guiou o aporte metodológico que conduziu o método de pesquisa. O penúltimo tópico apontou os resultados embasados na análise teórica, seguida da proposta de intervenção que será adotada. Por fim, apresenta-se as considerações finais a respeito do estudo desenvolvido.

REFERENCIAL TEÓRICO

O surgimento e o desenvolvimento da Psicologia Organizacional estão associados ao processo de industrialização no final do século XIX e início do século XX, coincidindo com o nascimento da Administração Científica de Frederick W. Taylor. Os autores como Walter Dill Scott e Hugo Münsterberg, foram considerados os primeiros teóricos a aplicarem os conhecimentos da psicologia nas relações de trabalho, nos aspectos como seleção de pessoal e uso de testes psicológicos, visando a maximização dos ajustes das pessoas ao cargo. No Brasil, a partir da terceira década do século XX, baseados nos princípios da Administração Científica de racionalidade, as ideias centrais de eficiência econômica e melhorias das condições de trabalho impulsionaram a tentativa de racionalização e características científicas para o controle dos processos produtivos (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Borges-Andrade e Zanelli (2004), argumentam que as contribuições pioneiras, auxiliaram - a partir transformações pelas quais a industrialização e o mundo do trabalho presenciaram tanto no âmbito internacional, como brasileiro - a evolução da psicologia organizacional que direcionou o seu olhar para as relações entre o homem, o trabalho e as organizações. Isso possibilitou a substituição de uma visão puramente mecanicista de adequação do homem ao cargo, para uma visão mais abrangente e complexa, uma vez que, o estudo do comportamento e das relações entre pessoas e

grupos, assim como suas percepções, crenças, atitudes, valores e sentimentos ampliou o foco de interesse para o contexto de trabalho e das organizações.

Atualmente, para Lima, Zambroni-de-Souza e Araújo (2021, p.13), o campo da Psicologia Organizacional deve "concentrar o problema no indivíduo e se proteger contra uma reflexão crítica que questione a realidade e que exime as organizações do trabalho de sua responsabilidade na criação de um ambiente propício para o desenvolvimento das competências de seus trabalhadores". Para os autores, é "a ocorrência de exigências cada vez crescentes de capacitação contínua dos trabalhadores até as precarizações dos vínculos sociais advindas dessas novas exigências, o que deixa os trabalhadores em uma situação fragilizada".

Desse modo, a atuação do Psicólogo Organizacional, além da ética que envolve suas decisões, deve se pautar na "compreensão de fatos e solução de problemas laborais" oriundos das "interações humanas" (SANTOS, 2020, p. 2199). Assim, para Zanelli (2002, p. 29), como "qualquer especialidade da Psicologia, aqui também nos interessa, fundamentalmente, os comportamentos que distinguem o ser humano como um indivíduo, ou seja, um participante com características singulares entre os membros de sua espécie". Para o autor, "[...] interessam igualmente as possibilidades de previsão, e as leis gerais que se possam aplicar ao comportamento, consideradas às condições do ambiente em que se insere.

> [...] Desde as origens da área, atenção que se dirige ao trabalhador e ao trabalho não pode ser desvinculada do contexto organizacional. Qualquer tipo de trabalho ocorre, ou está associado de algum modo, a uma organização ou a várias organizações. A ideia de organização, necessariamente, inclui pessoas se comportando para atingir seus fins [...] (ZANELLI, 2002, p. 29).

Diante disso, para Fiorelli (2004. p. 24), os "fatores socioculturais arraigados e questões ligadas a cada pessoa, aos grupos, aos processos e outras facilitam ou constituem barreiras notáveis para o trabalho de mudança comportamental, configurando-se um desafio contínuo no ambiente atual de extraordinária competitividade e constantes mudanças". Para a autora, "a Psicologia, enquanto ciência do comportamento é um instrumento à disposição do Administrador como apoio nessa busca de contínuo aumento da eficiência dos processos e da melhoria da Qualidade de Vida". No entanto, Santos (2020, p. 2204) argumenta que para "que a Psicologia Organizacional e do Trabalho desenvolva sua prática, conteúdos e proponha ações de interações, faz-se necessário que ocorra a aprendizagem". O autor destaca que "os indivíduos devem ser vistos como seres históricos e culturais, ou seja, além de dados de uma organização de trabalho". Desse modo, a Psicologia Organizacional auxiliará "o indivíduo e a organização a superarem barreiras para o desenvolvimento individual e grupal através da aprendizagem, possibilitando o ajustamento laboral e social exigido pelas organizações e pela sociedade".

O processo de intervenção no âmbito organizacional

A pesquisa no âmbito organizacional é vista como essencial para qualquer tipo de intervenção, por isso, está relacionada de forma integrada às práticas profissionais competentes e eticamente responsáveis (BASTOS, 1992). À medida que os indivíduos nas empresas experimentam "situações problemáticas e a investigam empregando um olhar organizacional" conseguem "identificar as lacunas entre o esperado e os resultados de suas ações presentes". Dessa forma, "respondem a este fato com um processo de pensamento e ações que os levam a modificar seus modelos mentais em relação à compreensão dos fenômenos organizacionais", podendo desse modo, "reestruturar suas atividades de forma a alcançar os resultados previamente esperados (RUAS, 2005, p.18).

No entanto, toda intervenção deve se iniciar por meio de um diagnóstico e análise organizacional, tendo em vista que é o único meio de se "obter "informação rigorosa e válida que suporte o processo de decisão acerca do rumo a traçar e dos meios a utilizar para assegurar o desenvolvimento e a evolução sustentável da organização" (CAETANO; MENDONÇA; NEIVA, 2016. p.9). Desse modo o diagnóstico Organizacional,

> Consiste na coleta sistemática, tratamento e interpretação teoricamente fundamentada da informação, quer sobre a organização como um todo e sua interação com o ambiente, quer sobre algum ou alguns dos seus componentes, ou sobre aspetos específicos do seu funcionamento. [...] visa contribuir para aumentar a compreensão e explicação dos problemas e dos desafios organizacionais. Tanto no

> âmbito dos sistemas e dos processos funcionais como nos aspectos comportamentais (CAETANO; MENDONÇA; NEIVA, 2016. p.1).

Todavia, para a o levantamento de informações importantes para a compreensão dos fenômenos organizacionais, faz-se necessário o acompanhamento individual dos trabalhadores por meio da escuta, pois conforme Hashimoto (2018), permitirá ao indivíduo expressar seus sentimentos e expectativas relacionadas ao trabalho, bem como as suas expectativas individuais. Entretanto, em relação às intervenções no campo das organizações, independentemente se o trabalho é realizado em dispositivos grupais ou individuais, o exercício da escuta requer um conjunto de premissas (BRAZ; CASADORE; HASHIMOTO, 2020, p.04).

> [...] Porque não é apenas um encontro com o orientador. É, essencialmente, um encontro consigo mesmo. É aqui que as defesas emergem e muitas são as formas de manifestação que dificultam o trabalho de orientação. É importante lembrar que não é possível compreender o trabalhador fragmentado, considerando-o só no trabalho e sem a compreensão da sua vida como um todo. Aqui a escuta é condição fundamental para começar o processo de orientação (HASHIMOTO, 2018, p.60).

Para Braz, Casadore e Hashimoto (2020, p.12), a partir "dessa rede de reconstrução de significados" por meio da escuta, "esse nível implica a análise e questionamento dos conflitos relacionados à gestão das organizações e às relações de trabalho". Desse modo, inicia-se a fase seguinte, que, "mediante vivências pessoais e colocando-as em questão no bojo da lógica de funcionamento de uma organização, busca-se compreender fenômenos coletivos que tocam os demais". Desse modo, a intervenção terá como norte a análise das informações obtidas, para, a partir daí, implementar as propostas que visem às melhorias dos processos organizacionais, seja nas esferas, sociais, econômicas e/ou estruturais (SANTOS; CANÊO, 2009).

METODOLOGIA

A farmácia, antiga Drogaria São Sebastião, de antigos proprietários passou para a família em 2008, quando a atual proprietária, recém formada, assumiu a função de farmacêutica e gerente dando início à nova trajetória da empresa. No entanto, o fato de ser mulher, jovem e nova na cidade, foi um dos desafios encontrados no início da gestão. Por ser uma farmácia bastante tradicional em fase de decadência, as vendas eram muito pequenas, faltava o básico no que se refere a medicamentos. O espaço e o mobiliário eram ultrapassados e em mal estado de conservação. O estoque limitado, e apenas 4 funcionários para desenvolver o trabalho. A formação profissional da equipe veio se fazendo a partir das experiências do dia a dia. Em 2012, o espaço recebeu a primeira reforma. Em 2013 a farmácia foi comprada pela atual proprietária e tornou-se franquiada da Rede Americana, que trouxe solidez à empresa. Atualmente conta com 14 funcionários e é uma farmácia de referência na cidade por oferecer qualidade e diferencial nos produtos.

Para Gil (1999, p.42), "o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos". Diante disso, para este estudo foi realizado um estudo de caso de caráter descritivo, em uma abordagem qualitativa.

Optou-se pela pesquisa descritiva, visto que procurou-se contemplar a "subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos" que foram investigados (VERGARA, 2005, p. 257). Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador procura entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí situar sua interpretação dos fenômenos pesquisados (NEVES, 1996), além de descrever a realidade por meio dos fenômenos que investiga (TRIVIÑOS, 1987).

Já a opção pelo emprego da abordagem qualitativa envolve a importância de se estudar "os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intricadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes" (GODOY, 1995, p. 21), uma vez que, por meio de um conjunto de técnicas e abordagens, é possível aprofundar em termos psicológicos e motivacionais dos sujeitos analisados, e permite-se uma interação com seu relacionamento social, econômico e cultural (YASUDA, 2012). Esperou-se com esta abordagem, de um lado, entender a perspectiva de desenvolvimento profissional do trabalhador, através da sua percepção em relação às relações de trabalho; e do outro, fomentar a discussão a respeito das intervenções que deverão ser adotadas nas empresas visando o crescimento da organização e a satisfação dos seus funcionários.

Como a realização do estudo se deu por meio de uma pesquisa social empírica de um fenômeno atual dentro de seu próprio contexto (SANTANA; SILVA, 2012), o estudo de caso é o método mais indicado, visto que se trata de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo inserido na vida real, permitindo utilizar como métodos de pesquisa [...] a entrevista. O estudo não busca, contudo, apenas explorar certos fenômenos, mas entendê-los, mediante o contexto em que estão inseridos (YIN, 1994).

Desse modo, utilizou-se como instrumento para a coleta de dados para o levantamento de informações relacionado ao diagnóstico organizacional, a entrevista com roteiro semiestruturado. A entrevista de acordo com Gil (2012, p. 109), é uma "técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação". Esperou-se investigar o fenômeno em sua complexidade, por isso, buscou-se com as questões relacionadas para a entrevista, trabalhar um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que se aproximam da realidade vivenciada pelos entrevistados no ambiente organizacional (MINAYO, 2001), com questões referentes à percepção dos sujeitos em relação as variáveis das relações de trabalho e dos temas relacionados ao comportamento organizacional e práticas de recursos humanos.

A amostra pesquisada constituiu-se de 14 respondentes: a proprietária da empresa e 13 funcionários. Como critério para a finalização das entrevistas, utilizou-se o método de saturação dos dados (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). Os dados relativos à entrevista foram tratados por meio da análise de conteúdo. A operacionalização deste método em estudos qualitativos é viável, haja vista, que "por detrás do discurso aparente geralmente simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desvendar" (BARDIN, 1977, p.14). Neste sentindo, a análise de conteúdo é comumente definida como "um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens [...]" (BARDIN, 1977, p. 42).

Para Campos (2004, p.612), "[...] o método de análise de conteúdo é balizado por duas fronteiras: de um lado a fronteira da linguística tradicional e do outro o território da interpretação do sentido das palavras (hermenêutica)". Ainda segundo o autor, "outro ponto importante ainda dentro dos conteúdos, e que esses tendem a serem valorizados à medida que são interpretados, levando-se em consideração o contexto social e histórico sob o qual foram produzidos" (p.613).

Após a coleta dos dados, foi realizada a organização do material de análise. Para Bardin (1977, p.121), a organização da análise constitui em "sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise". Dessa forma, os dados coletados foram encaminhados para uma planilha temática, dividida pelas seguintes categorias de análise: quanto à gestão: a percepção da proprietária e as relações que são estabelecidas com os funcionários.; quanto aos funcionários: perfil socioeconômico; variáveis que envolvem as relações de trabalho (organização e processo do trabalho e gestão da força de trabalho) e aspectos relacionados ao comportamento organizacional, como, trabalho em equipe, liderança poder, cultura, mudanças e estresse. Já nas práticas de recursos humanos, procurou-se entender as políticas adotadas na empresa em relação à treinamentos, remuneração e qualidade de vida no trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise dos Dados da Entrevista realizada com a Proprietária da Empresa

Para compreender a configuração das relações de trabalho estabelecidas na empresa em estudo, buscou-se conhecer na primeira categoria de análise, a percepção da proprietária em relação à empresa e as relações com os funcionários. Após a coleta de dados, evidenciou-se as seguintes informações, aqui identificadas como respostas da Entrevistada n°1, denominada E1.

A proprietária relatou que procura manter uma boa relação com os funcionários para que o ambiente de trabalho seja saudável e prazeroso. Um exemplo são as reuniões que realiza com a equipe para compreender as demandas relacionadas ao trabalho e a satisfação da equipe.

Embora a proprietária esteja aberta para ouvir os funcionários, ressaltou a necessidade em desenvolver uma liderança gerencial para auxiliá-la na gestão de pessoas. Na entrevista, ficou explícito que a entrevistada já tinha alguém em mente para o cargo, mas que esta pessoa ainda não tinha todas as competências necessárias para o cargo. Todavia, reconhece a necessidade de formação para a liderança gerencial e as dificuldades em encontrar uma pessoa na região para o cargo. Por isso, entende como uma estratégia da empresa, potencializar as competências de um funcionário de vendas

para assumir a função, pois vê nesse funcionário uma atitude positiva, conforme os objetivos da empresa. Os dados também indicaram a preocupação e o desgaste constante que a falta de um gerente ocasiona para ela e para a empresa. E embora a proprietária reconheça o esforço dos seus funcionários para desempenharem bem as suas funções, entende que a figura de uma pessoa no cargo de gerência a deixaria mais livre para resolver outras demandas.

O reconhecimento da necessidade de alinhar a estrutura organizacional para que a equipe trabalhe de forme sinérgica, coesa e harmoniosa, também foi observada, uma vez que, para a proprietária, este ponto se torna fundamental para a melhoria do desempenho da empresa. Em relação ao relacionamento interpessoal e os conflitos que podem surgir, a proprietária alegou que a equipe não consegue separar as questões profissionais das pessoas, uma vez que a convivência, por vezes, enfrenta alguns conflitos.

Muitos dos conflitos gerados na empresa, partem das falhas de comunicação, que de acordo com a gestora, é carregada de falhas o que prejudica a clareza e a objetividade das mensagens. Foi possível observar na fala da proprietária que o processo de comunicação era considerado ainda mais deficiente do atual, e que as melhorias foram evidenciadas após o início da sua gestão.

Em relação à necessidade de Treinamento, a proprietária também identifica suas dificuldades enquanto gestora para desenvolver as competências necessárias aos funcionários capazes de atender as demandas do ramo de atuação farmacêutico.

De acordo com a proprietária, falta à maioria dos funcionários uma atitude mais proativa para o trabalho. Isso, em sua percepção, gera desgaste e estresse desnecessários, o que torna os relacionamentos mais conflituosos, além de diminuir o desempenho da organização.

Nota-se que as informações apontadas pela proprietária indicam que ela reconhece as suas falhas como gestora e as dificuldades encontradas no campo da gestão de pessoas. No entanto, se percebe como uma profissional em constante aprendizagem, que ouve a sua equipe e busca melhorias para tornar a gestão mais eficaz e produtiva. A necessidade de uma liderança gerencial é ressaltada pela proprietária que vê neste cargo, o alinhamento da estrutura organizacional, com estratégias capazes de melhorar a comunicação e gerenciar os conflitos. Outro ponto destacado na entrevista diz respeito às relações de trabalho vivenciadas no dia a dia que remetem à necessidade de desenvolver as competências necessárias para o negócio, valorizando a formação baseada nos conhecimentos, habilidades e atitudes para o trabalho.

Análise dos Dados da Entrevista realizada com os funcionários da Empresa

Buscando comparar a percepção da proprietária e as vivências experimentadas pelos indivíduos na organização, foram coletadas 13 entrevistas com os funcionários. Observou-se que a amostra foi constituída por uma maioria de funcionários do sexo feminino, com estado civil casado, ensino médio completo, com filho e que trabalha há mais de 06 (seis) anos na empresa.

No que diz respeito à análise dos dados coletados, foram abordadas as seguintes categorias de análise: variáveis que envolvem as relações de trabalho (Quadro 2); aspectos relacionados ao comportamento organizacional (Quadro 3) e práticas de recursos humanos (Quadro 4), cujas informações analisadas foram detalhadas abaixo:

Quadro 1 – Variáveis das Relações de Trabalho

Organização do Trabalho	Sobrecarga de responsabilidades centrada em funcionários antigos (E3, E7, E8, E9, E13, E14) Falta de conhecimento hierárquico na empresa (E4, E6, E7, E8) Pouco diálogo entre funcionários (E2, E5, E6, E8, E11, E12) Boa organização dos horários (E6, E7, E12) Separar intimidade e profissionalismo (E2, E7, E9) Falta de superiores divididos por setor (E8)
Gestão da Força de Trabalho	A maior parte das responsabilidades da empresa é da proprietária, o que gera uma sobrecarga para ela (E3, E7, E8). Conversas com a gestora amenizam conflitos (E2, E14)

Fonte: Dados das Pesquisa

Quadro 2 Aspectos relacionados ao Comportamento Organizacional

Trabalho em Equipe	A equipe é bem unida (E6, E7, E8, E 12, E11) O relacionamento é respeitoso, não há competitividade (E8, E11) Existe uma boa convivência (E12)

	Necessidade de planejamento de estratégia de vendas para a equipe (E1) Mais envolvimento com o trabalho (E3)
Liderança e Poder	Ausência de um profissional específico e bem desenvolvido para o cargo de gerência (E2, E3, E5, E6, E7, E8) Um funcionário representa uma figura de liderança para alguns quando a proprietária não está, mas não é definido como gerente (E2, E3, E4, E5, E8, E10) O funcionário com maior poder dentro da empresa tem uma personalidade mais introspectiva (E2, E8) O funcionário com maior poder dentro da empresa possui características individualistas, que não são adequadas para o cargo (E8)
Comunicação	Existência de Ruídos na comunicação (E3, E8, E11) Falta de uma comunicação clara (E2, E4, E5, E6, E10, E12); Fofocas (E6, E12, E13); Não resolver o problema individual, levando direto para a gerência, gerando conflito (E4, E6, E11); Falta de traquejo na comunicação, falas com autoritarismo ou dureza (E5, E4, E9); As promoções ou eventos são avisados com antecedência (E2, E4, E8) Há um calendário que informa no início do mês o planejamento (E2) Fofoca e picuinha (E2, E5) Alguns retornos, algumas atitudes demoram a ser tomadas. Parece que o assunto é esquecido (E2, E5, E13) Excesso de fala na expectativa de reconhecimento, desgasta a equipe (E4) Há um grupo de *WhatsApp* da equipe que também informa os eventos (E4) Falta de diálogo (E6) Falta de *feedback* (E7) Falta sigilo nas conversas (E9)
Conflitos	Preocupação com a sobrecarga da gestora pelo excesso de demanda, inclusive resolver conflitos (E4) Não solucionar os conflitos entre as partes envolvidas, levando direto para a gerência, gerando outros conflitos (E4, E5) Existência de conflitos com colegas (E9) Há um bom convívio bom e também “picuinhas” (E2, E3, E5, E8, E9, E13) Há implicâncias entre um ou outro, mas que não evoluem para um desentendimento maior (E2) O dia a dia oportuniza novas aprendizagens de tolerância e respeito às individualidades (E2) Falta clareza na comunicação, o que causa conflito. (E5) Há duas opções: entrar no rol das fofocas ou ficar quieto na individualidade (E5) O temperamento forte interfere no bom relacionamento (E6, E7) Todo mundo conversa e resolve os problemas, quando aparecem (E10) Não solucionar os conflitos entre as partes envolvidas, levando direto para a gerência, gerando outros conflitos (E4, E5, E8) Falta de traquejo na comunicação, falas com autoritarismo ou dureza. (E5) O relacionamento é respeitoso, não há competitividade (E8, E11)
Estresse e Mudanças	Resistência em aceitar a orientação de outro funcionário (E14) O estresse interfere negativamente nas relações (E2, E8, E12) Estresse (E2, E9, E8) Dias de promoção causam muito tumultuo (E2)

Fonte: Dados da Pesquisa

Quadro 3 – Aspectos relacionados às práticas de Recursos Humanos

Remuneração	Estímulo a vendas a partir de comissão (E2, E14); Estabelecimento de metas e objetivos estimula maiores vendas (E2) O incentivo por venda de determinado produto estimula as vendas (E2) O estabelecimento de metas e objetivos estimula maiores vendas (E2, E3, E6, E7, E8, E11) Não se sentem valorizados financeiramente (E4, E3, E6, E7, E8, E11, E13, E14) Falta clareza na contabilização da comissão (E2, E4, E5, E6, E8, E11, E13, E14) Falta estimulo financeiro para vendas extras (E4, E10, E11) Vê como positivo o acordo de não ter o INSS descontado e não receber plantão (E4) Satisfação com o salário (E5, E10) A única reclamação dos funcionários mesmo, são relacionadas à comissão (E2). Porque a gente recebe comissão, mas não é tão claro assim (E2)

Treinamento	Saber mais sobre vendas (E10) Baixo índice de treinamento; poucos cursos disponibilizados aos funcionários (E2, E10, E13, E11); Maior ensinamento sobre produtos (o que é, pra que serve) e menos sobre organização, atendimento ao cliente, gestão de vendas (E7); Ênfase nos produtos de perfumaria e pouca explicação relacionada aos medicamentos (E7); Maior aprendizado na prática (E5, E13).
Qualidade de Vida no Trabalho	Gostam de trabalhar na farmácia (E7, E9, E10, E11, E12, E1, E2, E9) Problemas com o horário (E4, E5, E6, E14, E11)

Fonte: Dados da Pesquisa

Proposta de Intervenção com base nos dados levantados na entrevista com a Proprietária e com os funcionários da empresa

Conforme as informações coletadas nas categorias de análise, foi observado que na variável Relações de Trabalho, os funcionários apontaram como pontos deficientes o conflito de papeis para a responsabilidade das funções, expresso na fala "falta de conhecimento hierárquico na empresa" além da necessidade da figura de um superior para mediar o diálogo entre os funcionários. No entanto, reconhecem que a gestão da força de trabalho é eficiente. Desse modo, a proposta de intervenção será desenhada apenas para o item "Organização do Trabalho", conforme Quadro 5, abaixo:

Quadro 5 – Intervenção para a variável das Relações de Trabalho

Categoria	Proposta de Intervenção	Objetivo
Organização do Trabalho	Criação e apresentação do Organograma da empresa, definindo os papeis e as funções de cada funcionário.	Estabelecer as responsabilidades de cada funcionário assim como apresentar a linha hierárquica da organização.

A análise dos dados relacionados à categoria que diz respeito ao comportamento organizacional indicou a existência de uma equipe coesa, destacando apenas a fala negativa que ressalta a necessidade de "maior envolvimento com o trabalho". Já em relação à liderança, os funcionários apontaram a necessidade da figura de um gerente para auxiliar na gestão da equipe, assim como foi apontado pela proprietária. No entanto, não reconhecem a pessoa que embora informalmente, seria a indicada pela proprietária, como a mais indicada para o cargo. Quanto à questão da comunicação, observou-se que o processo não é claro, objetivo e por diversas vezes, não é assertivo, pois a existência de ruídos e fofocas, favorecem a criação de conflitos. Em relação ao estresse e às mudanças, observou-se certa resistência, evidenciadas tanto pela falta da figura de um gerente, quanto pelo contexto de trabalho. Desse modo, a proposta de intervenção foi desenhada, conforme Quadro 6 (seis), abaixo:

Quadro 6 – Aspectos relacionados ao Comportamento Organizacional

Categoria	Proposta de Intervenção	Objetivo
Liderança e Poder	Enquanto a proprietária avalia sua decisão sobre a nomeação de um funcionário como gerente, a proposta para este aspecto consiste em trabalhar as características de autogestão, proatividade e atitude frente ao trabalho. A intervenção será realizada com oficinas e Dinâmicas de Grupo.	Demostrar a eficácia da autogerência para o desempenho individual.
Comunicação	Evidenciar por meio de dinâmicas as dificuldades encontradas no processo de comunicação, assim como os aspectos negativos dos ruídos e fofocas para o ambiente organizacional.	Demostrar que a comunicação assertiva é necessária para a sobrevivência da empresa, e que cada funcionário é responsável para que este processo seja claro e objetivo.

		Favorecer um canal aberto para a comunicação para que os funcionários possam tirar suas dúvidas sobre processos que envolvem a dinâmica do trabalho
Conflito	Mediar os conflitos existentes, principalmente aqueles evidenciados pela falta de uma comunicação clara.	Tornar os conflitos funcionais para a organização e ensinar os funcionários a resolvê-los, utilizando estratégias comportamentais positivas.
Estresse e Mudanças	Transmitir, por meio de conversas, diálogos e reflexões o conceito de estresse, o quanto ele interfere nas relações e como a mudança é importante; propor técnicas de respiração e relaxamento.	Demonstrar a inconsistência e fluidez das relações nos tempos atuais e que, diante disso, as mudanças são inevitáveis em todos os aspectos da vida, inclusive no ambiente de trabalho. Diante dessa instabilidade e imediatismo da sociedade pós-moderna, o estresse está cada vez mais presente nas relações.

A análise dos dados relacionados à categoria que diz respeito às práticas de recursos humanos indicou a necessidade de maiores informações quanto à variável remuneração, principalmente nos itens relacionados ao pagamento das comissões e o reconhecimento financeiro, além da necessidade de treinamento e maior aprendizagem sobre o trabalho. Em relação à qualidade de vida, os funcionários alegaram satisfação em trabalhar na empresa embora em alguns momentos a questão dos horários de trabalho criem algumas dificuldades. Desse modo, a proposta de intervenção foi desenhada apenas para a Remuneração e Treinamento, conforme Quadro 7 (sete), abaixo:

Quadro 7 – Intervenção para variáveis de Recursos Humanos

Categoria	Proposta de Intervenção	Objetivo
Remuneração	Criar/ estruturar junto com a proprietária uma tabela de comissões, definindo o valor da comissão atribuída a cada produto.	Tonar mais clara para os funcionários a política de remuneração da empresa.
Treinamento	Elaborar uma proposta de treinamento a partir das demandas levantadas pelos funcionários, planejando a execução da aprendizagem quanto aos processos de trabalho. Planejar e executar o treinamento voltado para as atitudes relacionadas ao trabalho (comprometimento, envolvimento e engajamento). A intervenção será realizada com por meio de oficinas e Dinâmicas de Grupo.	Promover o desenvolvimento das competências dos funcionários nos itens: conhecimento (saber), habilidade (saber fazer) e atitudes (querer fazer), tanto na questão das vendas, como dos produtos e processos de trabalho.

CONCLUSÃO

Conforme os dados levantados e avaliado, será realizada uma intervenção com a equipe de profissionais da Drogaria Americana, abordando temas relacionados à comunicação, conflitos e estresse. Essas temáticas serão abordadas dentro das diferentes teorias estudadas no 5º Período do Curso de Psicologia, do Centro Universitário UNIFACIG, que subsidiarão as discussões e vivências.

A Psicopatologia norteará as práticas relacionadas ao estresse mencionado por alguns funcionários, causado pelas mudanças atuais, como a pandemia, coronavírus (COVID-19), as enchentes de 2020 e 2021, que atingiram a farmácia e residências de parte dos funcionários, e os diferentes desafios diários pelos quais todos vivenciamos. A ansiedade até um certo nível é positiva e saudável, sendo inclusive promotora de novas ações e novos movimentos, porém em alto grau, por reação aguda ao estresse, pode tornar-se uma patologia severa intervindo negativamente na vida pessoal e profissional das pessoas ((LOBOSQUE, 2006). Essas rupturas que avançam sobre a atual realidade também estão ligadas à vulnerabilidade e fluidez, vivenciadas na pós-modernidade, uma

modernidade líquida em que vivemos e que traz consigo uma misteriosa fragilidade dos laços humanos – um amor líquido. A segurança inspirada por essa condição estimula desejos conflitantes de estreitar esses laços e ao mesmo tempo mantê-los frouxos (BAUMAN, 2004).Este conceito, apresentado e discutido na disciplina de Intervenção de Grupos, subsidiará as discussões em rodas de conversas ou outra dinâmica, propiciando discussões sobre o que ativa a insegurança, o que é líquido ou sólido e de que maneira isso afeta cada um e que significado traz, abordando os diferentes pontos de vista, sempre tendo em vista o respeito ao que o outro produz.

As disciplinas de Aconselhamento Psicológico e Dinâmica de Grupo, serão a base de todo o trabalho de intervenção, direcionando as construções de cada atividade e interação no intuito de desenvolver, potencializar, trazer às consciências diferentes maneiras de pensar, perceber, olhar e atuar, visando sempre o aprimoramento pessoal e coletivo.

A disciplina de Psicoterapia Cognitivo Comportamental, traz uma abordagem focada na percepção e compreensão dos padrões de pensamentos que produzem emoções e, consequentemente, reforçam ou criam novos comportamentos. Essa dinâmica, quando reconhecida, traz significativas contribuições às relações pessoais e profissionais, auxiliando na mudança de padrões e distorções cognitivas que interferem na boa atuação da equipe. É uma abordagem objetiva e com resultados eficientes que trazem importantes contribuição para a empresa.

A Avaliação Psicológica, que já se faz presente desde o início deste trabalho, contribui também na avaliação de desempenho, identificando pontos que se tornam objeto de intervenção, oferecendo aos colabores o suporte necessário para superarem obstáculos e melhorarem a atuação profissional, favorecendo um espaço mais equilibrado, saudável e rentável.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS; Antônio Virgílio Bittencourt; GALVÃO- MARTINS, Ana Helena Caldera. **O que pode fazer o psicólogo organizacional. Desdobramento e ampliação da análise ocupacional do Psicólogo organizacional** — CNPq/Universidade Federal da Bahia. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pcp/a/Ywjt5fTcGdxRkzKJrmswHZg/?lang=pt Acesso em 29 maio.2021.

BASTOS, A. V. B. Psicologia no contexto das organizações: tendências inovadoras no espaço de atuação do psicólogo. In Conselho Federal de Psicologia, **Psicólogo brasileiro: construção de novos espaços** (pp. 51-86). Campinas: Átomo, 1992.

BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido. Sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. Psicologia e produção de conhecimento em organizações e trabalho. In J. Zanelli, J. E. BORGES-ANDRADE; A. V. B. BASTOS (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** (pp. 492-517). Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRAZ, Matheus Viana; CASADORE, Marcos Mariani; HASHIMOTO Francisco. Intervenção em psicossociologia: a construção da escuta e a implicação nas organizações. **Intervenção psicossociológica nas organizações**, Psicol. estud., v. 25, e48468, 2020. Disponível em: < https://www.scielo.br/j/pe/a/xvSFWT3ZvYVHZvHtCTZkWSd/?lang=pt> Acesso em> 29 maio.2021.

CAMPOS, C. J. G. Método de Análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev Bras Enfermagem**, Brasília (DF) 2004 set/out;57(5):611-4.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. 2008. disponível em: <http://www.scielosp.org/pdf/csp/v27n2/20.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE.** São Paulo: 35(4), p.65-71, jul/ago.1995

LIMA, Claudia Maria Pereira de; ZAMBRONI-DE-SOUZA Paulo César; ARAÚJO, Anísio José da Silva. A Gestão do Trabalho e os Desafios da Competência: uma Contribuição de Philippe Zarifian. **Psicologia, Ciência e Profissão**, (Impr.) v. 35, n.4, Dez 2015. Disponível em: < https://www.scielo.br/j/pcp/a/xxL7S4fWDxwkKWmkB4rtTWp/?lang=pt#> Acesso em: 29 maio. 2021.

LOBOSQUE, Ana Marta. SOUZA, Marta Elizabeth. **Atenção em Saúde Mental**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, 2006.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2. Sem. 1996.
Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf.>Acesso em: 22 jul. 2014.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MONTANA, P. J. e CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo, Saraiva, 1998.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Bookman, 2005.

SANTANA, R. S. C.; SILVA, J. C. S. **A contribuição do modelo de excelência em gestão pública no processo de aprendizagem organizacional**: o caso da empresa baiana de águas e saneamento S.A. Belo Horizonte: UFMG, 2012, v. 6, nº 13, p. 47-68. Disponível<www.face.ufmg.br/ges> Acesso em: 12 Maio 2015.

SANTOS, Adelcio Machado dos. Psicologia organizacional e do trabalho - Plataforma da gestão do conhecimento. **Brazilian Journals of Business**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 2193-2205, jul./set. 2020. Disponível em: < https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/13465/11285> Acesso em: 29 maio.2021.

SANTOS, L. H. Z.; CANÊO, L. C. Contribuições do Diagnóstico Organizacional para o Planejamento de intervenções em Psicologia Organizacional em uma empresa do ramo metalúrgico. Congresso de Iniciação Científica, 21., 2009, Bauru. Anais... Bauru: Unesp, 2009.

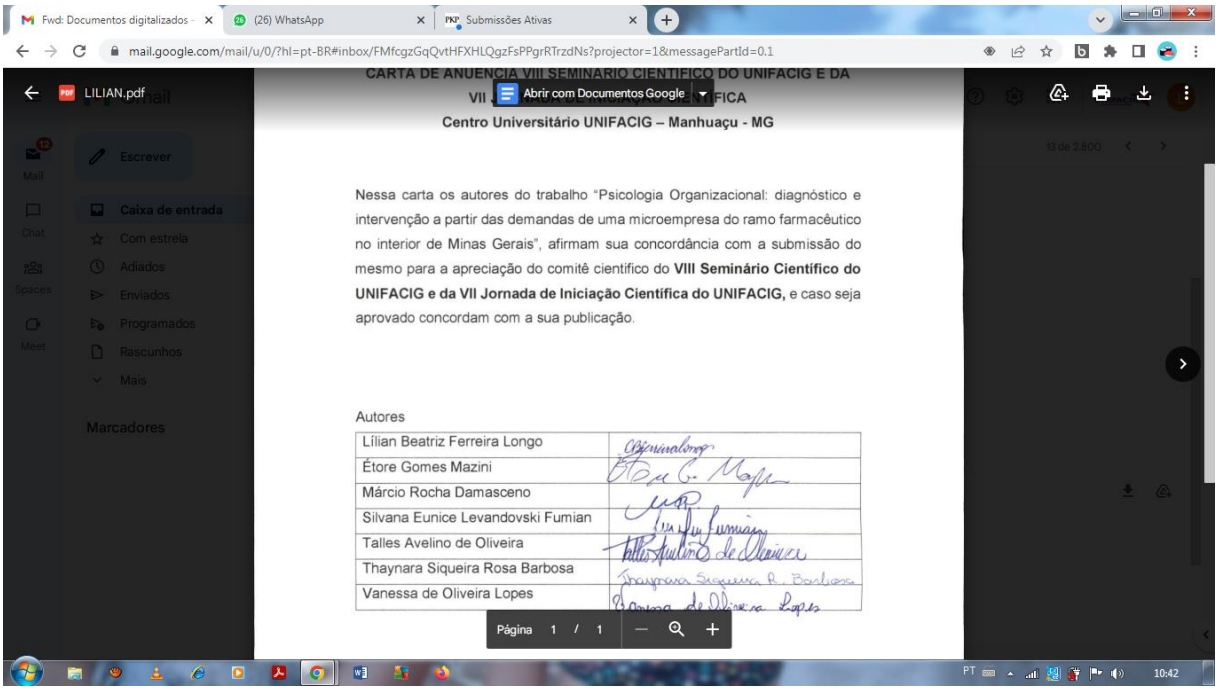
SCHEIN, E. **A psicologia organizacional**. Lisboa: Clássica LCE Editora, 1968.

YASUDA, A.; OLIVEIRA, D. M. T. de. **Pesquisa de marketing**: guia para a prática de pesquisa de mercado. São Paulo: Cengage Learning, 2012

Yin, R. **Case study research**: Design and methods. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 1994.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Armed, 2002

ZANELLI, J., & BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In J. Zabelli, J. E. BORGES-ANDRADE; A. V. B. BASTOS (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (pp. 466-491). Porto Alegre: Artmed, 2004.



CARTA DE ANUÊNCIA VIII SEMINÁRIO CIENTÍFICO DO UNIFACIG E DA VII [illegible] FICA

Centro Universitário UNIFACIG – Manhuaçu - MG

Nessa carta os autores do trabalho "Psicologia Organizacional: diagnóstico e intervenção a partir das demandas de uma microempresa do ramo farmacêutico no interior de Minas Gerais", afirmam sua concordância com a submissão do mesmo para a apreciação do comitê científico do **VIII Seminário Científico do UNIFACIG e da VII Jornada de Iniciação Científica do UNIFACIG,** e caso seja aprovado concordam com a sua publicação.

Autores

Lílian Beatriz Ferreira Longo	
Étore Gomes Mazini	
Márcio Rocha Damasceno	
Silvana Eunice Levandovski Fumian	
Talles Avelino de Oliveira	
Thaynara Siqueira Rosa Barbosa	
Vanessa de Oliveira Lopes	