

RELATO DE UM CICLO DE ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL: ESTUDO DE
CASO COM COLABORADORES DE UMA METALÚRGICA NA CIDADE DE
GUAÍBA (RS)

Luna Aragon Kleemann

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação da
Prof. Andrea Oltramari

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituto de Psicologia

Porto Alegre, março/2015

RELATO DE UM CICLO DE ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL: ESTUDO DE
CASO COM COLABORADORES DE UMA METALÚRGICA NA CIDADE DE
GUAÍBA (RS)

Luna Aragon Kleemann

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação da
Prof. Andrea Oltramari

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, março/2015

Dedico esse trabalho a duas pessoas em especial. Nelma Aragon, minha mãe, quem me proporcionou a conclusão do curso de especialização em Psicologia Organizacional, e a Larissa Jung, minha supervisora, quem me delegou a atividade de Acompanhamento Funcional e me incentivou a descrever sobre esse processo.

SUMÁRIO

Lista de Tabelas.....	06
Capítulo I	
Introdução.....	07
1. Apresentação.....	07
1.1 O histórico do Acompanhamento Funcional.....	09
1.2 Trabalho e subjetividade.....	10
1.3 O ambiente de RH e o lugar da escuta.....	12
1.4 Qualidade de Vida no Trabalho.....	13
1.5 O papel do Psicólogo Organizacional e do trabalho no processo de Acompanhamento Funcional.....	15
Capítulo II	
Método.....	17
2.1 Procedimentos e Delineamentos.....	17
2.2 Sujeitos da Pesquisa.....	17
2.3 Plano de coleta de dados.....	18
2.4 Categorias analisadas.....	18
Capítulo III	
Análise de dados.....	20
3.1 A empresa.....	20
3.2 Análise dos Resultados.....	22
3.2.1 Percepção sobre a empresa e o que ela proporciona aos colaboradores na própria visão destes.....	23
3.2.2 Visão dos colaboradores sobre suas atuações e possibilidades futuras na empresa.....	28
3.2.3 Percepção sobre a atuação de diferentes departamentos e profissionais e as suas relações.....	32
3.2.4 Conclusões e Observações da Análise.....	41

Capítulo IV

Considerações Finais.....43

Referências.....45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Entrada da Multinacional e a Mudança Organizacional e Cultural.....	24
Tabela 2 – Comunicação.....	26
Tabela 3 – Remuneração e Benefícios.....	27
Tabela 4 – Exercício da Função.....	29
Tabela 5 – Crescimento e Desenvolvimento Profissional.....	30
Tabela 6 – O que Mantem o Colaborador na Empresa.....	32
Tabela 7 – Liderança.....	33
Tabela 8 – Relacionamento Interpessoal.....	35
Tabela 9 – Segurança do Trabalho.....	36
Tabela 10 – RH e DP.....	38
Tabela 11 – Acompanhamento Funcional e sua Repercussão.....	39

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Apresentação

É sabido que o Clima Organizacional interfere na produtividade e na motivação dos colaboradores de qualquer empresa, no entanto é um item difícil de ser mensurado por nele estar empregado elementos intangíveis como a subjetividade dos colaboradores, resultante de suas interações na, e com a organização. O Clima Organizacional está intimamente relacionado com a Cultura organizacional, que é a mentalidade compartilhada por todos aqueles que fazem parte de uma mesma organização, onde os sujeitos já implicados nela acabam por agir por pensamentos automáticos (sem uma reflexão consciente e crítica), o que muda ao longo do tempo por fatores políticos, socioeconômicos e históricos. (Queiroz, Siqueira, Figueiredo, & Novaes, 2005).

O ritmo acelerado de uma empresa em forte mudança organizacional pode fazer com que a visão humanizada desta seja prejudicada e que muitas necessidades de seus colaboradores não sejam atendidas e nem mesmo conhecidas, podendo gerar desmotivação e baixa na produtividade. Segundo Queiroz et al. (2005), no Guia Você S/A - Exame (2004) são apresentados alguns aspectos que podem prejudicar o Clima Organizacional de qualquer empresa: Falta de comunicação; de escuta; de liderança; de reconhecimento e recompensa; de comemoração e um tratamento indiferente e parcial.

Neste presente trabalho buscou-se explorar alternativas para um deles, que na opinião da autora acaba por influenciar nos demais, a “Escuta”.

Não há material específico sobre Acompanhamento Funcional, o que se encontra na busca por essa nomenclatura são artigos ligados à área da saúde física como fisioterapia, ou saúde psíquica ligada à psicologia clínica especialmente ao atendimento hospitalar, os chamados Plantões Médicos, serviços da área de Aconselhamento Psicológico. Os estudos que se aproximam do Acompanhamento Funcional, principalmente no que tange a Escuta como um processo formal nas empresas, enfocam pouco na análise da subjetividade dos sujeitos como uma atribuição do departamento de RH. Os poucos estudos encontrados têm demonstrado que há programas de

Acompanhamento Funcional em empresas públicas. Estes programas formalizados em longos períodos de atendimento são voltados para servidores com sofrimento e adoecimento psíquico em função da dependência química, como exemplo (Secretaria Municipal da Administração, n.d.). Das empresas privadas, um processo semelhante é realizado através de um formulário específico e criado com a finalidade de verificar o grau de adaptação do colaborador em relação a sua entrega (resultados) ao aproximar-se do término do período de contrato de experiência de noventa dias, o que de fato não se caracteriza como um acompanhamento, pois é um momento de avaliação pontual apesar de utilizar o “Acompanhamento” como nome da avaliação.

Pelo entendimento da autora deste presente trabalho, o Acompanhamento Funcional pode ser usado em situações diversas que não somente o desajuste do colaborador, pois visa atender a três grandes objetivos voltados para o RH, gestor e colaborador: aproximar o RH dos departamentos que compõem a empresa para entender a dinâmica de trabalho, desenvolver uma maior visão sistêmica e criar um vínculo mais forte com os colaboradores; dar um espaço de escuta para os colaboradores que porventura tem dúvidas, sugestões, reclamações, das quais se sentem desconfortáveis de questionar em frente a colegas e/ou gestores; e por fim dar um retorno aos gestores sobre o que foi diagnosticado, instrumentalizá-los sobre gestão de pessoas, política e legislação, ou seja, trata-se de um *feedback* sobre sua gestão. Por fim, com foco nos colaboradores, tem o objetivo de gerar um sentimento de reconhecimento, motivá-los e retê-los, pois o objetivo do departamento de RH da empresa estudada é transformá-la em um espaço mais humanizado.

Mesmo um gestor muito experiente não detém todo o conhecimento de um departamento, há detalhes da atividade diária que são apenas conhecidos por aqueles que estão “com a mão na massa”. Fernandes (como citado em Rosalino & Bardagi, 2008, p. 121) relata que:

(...) as pessoas que executam determinadas funções teoricamente, sabem o que fazem, sendo assim, todo trabalhador, funcionário, executivo, ou seja, todo colaborador de empresa ou organização, sabe do que precisa em todos os sentidos, seja fisicamente, tecnicamente, psicologicamente, socialmente ou economicamente para melhorar sua performance profissional e para que a empresa atinja seus objetivos. (Fernandes, como citado em Rosalino & Bardagi, 2008, p. 121)

Sendo assim, por que não levar em consideração as percepções dos colaboradores em relação ao seu departamento se eles é que estão implicados no dia a dia e são os detentores de um conhecimento específico?

Este trabalho tem o objetivo de legitimar por meio de embasamento teórico o processo de Acompanhamento Funcional que foi primeiramente realizado em um departamento específico da empresa metalúrgica localizada na cidade Guaíba\RS. Pretendeu-se ainda, conhecer a percepção dos colaboradores sobre diversos pontos da empresa a partir deste Acompanhamento para oferecer alternativas de melhoria e oficializar o RH também como um espaço de acolhimento.

O presente trabalho é dividido além da introdução e das considerações finais, em três seções: no item *apresentação* é referido o levantamento bibliográfico; no item *metodologia* os procedimentos realizados para pesquisa são descritos; e no item *análise de dados*, os resultados obtidos são descritos e analisados.

1.1 O histórico do Acompanhamento Funcional

Na literatura é comum encontrarmos a definição de Acompanhamento Funcional como um processo realizado em caso de comprometimento laboral, baixo rendimento na produção, conflitos internos e/ou sofrimento psíquico, como nos recortes a seguir exemplificados: “promover melhorias nos déficits de desempenhos e ganhos à vida profissional do servidor” (Kirjner et al., 2009, p. 2) e “acompanhamento em situações de adoecimento ou de sofrimento no trabalho que comprometem o desempenho e a qualidade de vida” (Pereira, n.d.).

Em busca do histórico do Acompanhamento Funcional, encontramos na literatura os termos: Avaliação Funcional; Atendimento Psicológico nas empresas; Acompanhamento de Funcionários; Aconselhamento do Trabalhador; Aconselhamento Psicológico e Plantão Psicológico. O termo que mais se assemelha ao Acompanhamento Funcional proposto no presente trabalho é o “Plantão Psicológico”, definido como “... certo tipo de serviço, exercido por profissionais que se mantêm a disposição de quaisquer pessoas que deles necessitem, em períodos de tempo previamente determinados e ininterruptos” Mahfoud (como citado em Palmieri & Cury, 2007, p. 75).

O Plantão Psicológico nasceu da necessidade de um espaço não para os problemas, mas para as pessoas, favorecendo o conhecimento destas sobre seus próprios recursos e assim maior consciência sobre si e sobre a realidade (Palmieri & Cury, 2007).

Outras semelhanças encontradas entre as duas propostas são em relação ao *número de encontros*: “pessoas podem beneficiar-se de um único encontro com um psicólogo, não necessitando da psicoterapia” (p. 473); ao *foco*: “Plantão Psicológico responde à demanda imediata do cliente, tanto em termos temporais quanto em relação a suas necessidades emocionais” (p. 473); a *condução*: “Plantão Psicológico consiste em propiciar a facilitação de um processo que é do cliente e, portanto, a função do plantonista é acompanhar esse processo, e não conduzi-lo” (p. 473); e a *demanda*: “de caráter emergencial e privilegiando a demanda emocional imediata e espontânea do cliente” (Palmieri & Cury, 2007, p. 473).

É compreensível que existem diferenças entre o Plantão Psicológico em um hospital e o Acompanhamento Funcional em uma metalúrgica, enquanto um busca cuidar dos médicos e enfermeiros para que estes se mantenham psicologicamente saudáveis em um ambiente de doenças, o outro busca trabalhar as forças dos colaboradores em prol da organização privada que visa o lucro, esse atingido quando os colaboradores produzem conforme o esperado. Contudo as duas propostas têm o objetivo de humanizar o relacionamento entre empresa e colaborador, e em ambas o profissional que conduz o processo está disposto a escutar a quem o procura.

Segundo Palmieri e Cury (2007), em ambos os casos, se não houver atenção com algumas dificuldades específicas como insatisfação no trabalho, baixa utilização das potencialidades, rotina e inadequação das condições de trabalho, pode haver consequências como absenteísmo, diminuição no rendimento e um aumento de reclamações, causando sérias consequências na saúde física e mental dos colaboradores.

1.2 Trabalho e subjetividade

A origem da palavra ‘trabalho’ é vinculada a sofrimento e dor e está relacionada a um antigo instrumento romano chamado ‘*tripalium*’ utilizado para sacrificar escravos. A partir do Renascimento essa concepção mudou e adquiriu o sentido ao qual utilizamos até os dias de hoje, em que ‘trabalho’ é o exercício profissional (Albornoz, como citado em Rosalino & Bardagi, 2008). Porém utiliza-se o termo ‘trabalhoso’ relacionando-o a difícil, custoso, cansativo, voltando ao conceito medieval de trabalho, contudo para Cortez (como citado em Rosalino & Bardagi, 2008), trabalho é realização profissional, e somente em determinadas situações gera sofrimento.

De acordo com Borges e Yamamoto (como citado em Silva & Longo, n.d., p. 3), há décadas atrás se esperava que o ‘pensar’ não fizesse parte das atividades cotidianas dos trabalhadores operacionais, pois poderia diminuir ou até mesmo impedir a produção. Desde o término da Revolução Industrial a produção do homem passou a ser mais fragmentada em processos, hierarquias de responsabilidade e distanciamento, tornando as chances de alienação maiores em relação ao processo produtivo que vem afastando o trabalhador do produto final do seu trabalho (Poli & Almeida, 2013).

Com a evolução do mercado de trabalho e suas concepções, ocorreram profundas mudanças como a adoção de novas tecnologias de produção, revolução nos meios de comunicação e novos estilos de gestão voltados para resultados alinhados com o bem-estar dos indivíduos. Hoje as empresas se tornaram instituições, organizações de caráter não só produtivo, mas também social, vinculado à realização pessoal e profissional de seus colaboradores (Rosalino & Bardagi, 2008).

Atualmente, entende-se que o trabalho exerce um papel fundamental na constituição do sujeito visto que este passa a maior parte do seu tempo envolvido nas funções laborais. Segundo Zanelli e Bastos (como citado em Rosalino & Bardagi, 2006) é preciso considerar o trabalho como objeto de estudo necessário para se compreender o fenômeno psicológico, pois, através do trabalho, são construídas as relações e a formação da subjetividade do sujeito por meio das diversas práticas das organizações e das relações interpessoais no trabalho. Para Poli e Almeida (2013), a cultura, posição hierárquica, condição socioeconômica entre outras variáveis influenciam a construção do significado do trabalho para um indivíduo: “O trabalho nomeia o sujeito, por vezes, mais do que sua vida familiar, qualificando-o inclusive subjetivamente.” (Poli & Almeida, 2013, p. 448).

Apesar das transformações do mercado de trabalho, em geral o espaço para sentimentos e emoções não é ofertado pelas empresas, podendo resultar na falta de motivação e comprometimento o que por sua vez poderá refletir negativamente na produtividade. Por esta razão há necessidade de analisar as percepções dos colaboradores sobre o que está acontecendo, suas emoções, suas atitudes e seus valores, compreendendo assim a subjetividade destes, isto é, os aspectos não visíveis a olho nu (Souza, Fantini, Dallagnoli, & Moresco, 2009).

1.3 O ambiente de RH e o lugar da escuta

O RH está constantemente envolvido com os colaboradores em função dos processos referentes aos subsistemas de seu departamento, como exemplo a seleção interna, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, comunicação interna, remuneração e benefícios, etc... Contudo, de acordo Poli e Almeida (2013), a escuta (para além das demandas evidentes) em meio a estes processos não é uma prática comum: “não há uma prática habitual de acolhimento desses elementos subjetivos por parte dos profissionais que se dizem agentes da melhoria das relações humanas no trabalho” (Poli & Almeida, 2013, p. 444).

A proposta da autora do presente trabalho é que o RH deve escutar os colaboradores para além dos dados quantitativos e demandas objetivas para trazer melhorias de processos e nas relações de trabalho, utilizando-se da sensibilidade e preparação técnica dos psicólogos organizacionais que nesta área atuam.

Não pretende-se criar um *setting* analítico na empresa, pois, a escuta ao qual o trabalho se refere não é a de tratamento psicanalítico, trata-se de escutar a singularidade de cada colaborador que se produz para além das intervenções do departamento de RH anteriormente citados. A fala, silêncios e ações, produzidas nos momentos de encontro, indicam hipóteses a serem analisadas.

Aquilo que temos condição de “escutar” dentro das empresas são apenas pistas que, por vezes, podem ser enganadoras ou encobridoras de outras questões. Isso porque, com certeza, há mais a ser dito, porém o espaço que se delega à fala no ambiente de RH é, em essência, restritivo a uma exposição maior do trabalhador. Não podemos (e nem devemos) propor nas empresas a associação livre, regra fundamental para a situação analítica, mas podemos aproveitar espaços da fala do trabalhador e esperar que algo compareça em algum momento. Mais do que isso, estar disponível para ouvi-lo quando esse momento acontecer. (Poli & Almeida, 2013, p. 451)

É sabido que é da essência do homem o conflito e certo grau de insatisfação, o que faz acreditar que as queixas em relação a diferentes aspectos da organização estarão sempre presentes.

No contexto da evolução da sociedade e na velocidade com que vêm ocorrendo às transformações produtivas, com exigências cada vez maiores sobre a organização e seu corpo funcional, se torna extremamente difícil a satisfação

completa dos indivíduos com a situação de trabalho. (Rosalino & Bardagi, 2008, p. 125)

A falta de comprometimento com as atividades do trabalho e com a organização como um todo pode levar a desmotivação dos colaboradores, principalmente quando seus valores pessoais se chocam com os organizacionais. De acordo com Gondin e Silva (como citado em Silva & Longo, n.d., p. 6): a motivação está intimamente ligada a demais conceitos como satisfação, envolvimento e comprometimento: *satisfação* se refere ao quanto o colaborador está contente com sua gestão, equipes, remuneração e com suas atividades; *envolvimento* é a identificação com a função que está executando, e *comprometimento* diz respeito aos afetos pela empresa, atividades exercidas ou à carreira. É a captação destas percepções a partir da escuta dos colaboradores que interessam ao profissional de RH que vai propor à organização meios de manter ou aumentar a motivação dos colaboradores.

Por esta razão Duran (como citado em Gorges, 2008), o psicólogo organizacional deve produzir conhecimentos e atuar no sentido de reduzir as dificuldades nas relações de trabalho e trabalhar de forma antecipatória a partir da escuta de seus colaboradores, auxiliando-os nos processos de mudança da organização, repensado a nível estratégico sobre os mesmos aspectos citados acima: compensação, saúde e segurança, autonomia, partilha de responsabilidade e autocontrole, o que possibilita o desenvolvimento do ser humano a partir do trabalho, conceitos também presentes nos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

1.4 Qualidade de Vida no Trabalho

Alguns autores apontam que Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está ligada à missão e valores da empresa, outros ressaltam que este modelo está diretamente ligado a salários justos, condições de segurança e saúde no trabalho (como assistência médica e odontológica), oportunidade futura de crescimento dentro da empresa, assim como atendimento psicológico e um espaço de lazer dentro da organização. (Rosalino & Bardagi, 2008).

O Programa de QVT, a Pesquisa de Clima e o Acompanhamento Funcional são em alguns momentos confundidos por suas similaridades. Entende-se que o Acompanhamento Funcional é uma rica fonte de identificação das percepções dos

colaboradores em relação a diversas temáticas, desta forma, visto como um processo semelhante à Pesquisa de Clima (realizada de forma individualizada e menos estruturada). Diferentemente do Acompanhamento Funcional, a Pesquisa de Clima utiliza-se de um formulário estruturado com opções de respostas em geral fechadas, exigindo do respondente respostas mais objetivas.

Segundo Campos (1992), a QVT utiliza-se de uma pesquisa interna, assim como a Pesquisa de Clima para medir o nível de satisfação dos colaboradores, e para ele trata-se de uma ferramenta indispensável para captar a percepção dos colaboradores sobre diferentes aspectos da organização.

Assim como o Acompanhamento Funcional, “... a QVT é uma tentativa de humanização com o intuito de ter nas empresas mais produtividade e eficiência no trabalho” (Gorges, 2008). O Acompanhamento Funcional se utiliza da QVT pois “rouba” dela a ideia que

A humanização do trabalho é uma responsabilidade social da empresa, envolvendo o atendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho dos cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e uma melhoria do meio ambiente organizacional. (Gorges, 2008, p. 11)

Além da atuação tradicional do RH (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de benefícios, ect.), o psicólogo organizacional deve promover saúde e qualidade de vida dos colaboradores através da participação deles. Participação é a palavra-chave quando se fala em QVT, participação esta dos colaboradores nos diferentes processos da empresa de acordo com sua ocupação na hierarquia, pois a partir dela a empresa pode escutar e assim conhecer o que pensa seu público interno (aspirações, necessidades e questionamentos). Diversas empresas investem em treinamentos para atingir a excelência no atendimento ao cliente e aumentar a lucratividade com os produtos ou serviços oferecidos, mas não se dão conta que seu o ponto fraco pode estar na falta da escuta do seu cliente interno. A qualidade no atendimento a um cliente externo ficará prejudicada, por exemplo, se o atendente carecer de qualidade em seu próprio ambiente de trabalho (Silveira, 2006).

1.5 O papel do Psicólogo Organizacional e do trabalho no processo de Acompanhamento Funcional

O papel do avaliador não é passivo como em *setting* psicanalítico, mas também é necessário tomar cuidado para não ser invasivo, seu papel é de um acolhedor, e torna-se necessário criar um ambiente favorável para que possa ser expostos pensamentos com maior espontaneidade.

O profissional de RH quando psicólogo estará mais habilitado para o serviço de Acompanhamento Funcional. Por sua capacidade de diagnosticar e a compreender as pessoas, grupos, organizações e instituições, mas de nada adianta a sua formação se não houver interesse pelo próximo, e não souber escutar e não estiver preparado para situações inesperadas.

O psicólogo que se especializa em organizações e trabalha em empresas privadas, atua como um facilitador das relações entre os colaboradores e a empresa em suas dimensões social, política, econômica e cultural, auxiliando a empresa a focar-se na humanização do trabalho e na qualidade de vida dos colaboradores para que seu objetivo maior, o lucro, seja atingido. Além dos conhecimentos advindos da psicologia, o psicólogo organizacional precisa compreender e falar a mesma linguagem da organização, conhecer o planejamento estratégico e a cultura desta, e por esse motivo faz-se necessário o conhecimento mesmo que básico sobre o ramo de atuação da empresa em que atua, administração e economia, para o melhor desenvolvimento de uma visão sistêmica e global.

O psicólogo organizacional tem como suas principais atribuições a contribuição na produção teórica sobre o comportamento humano; realização de diagnósticos organizacionais e análises das atividades intrínsecas ao trabalho; promoção de treinamento e desenvolvimento; realização da avaliação de desempenho; desenvolvimento da política de saúde ocupacional e de ações de assistência psicossocial que facilitem a integração do trabalhador a organização; estabelecimento de relações com órgãos de classe; recrutamento e seleção (interno e externo); implantação e/ou atualização do plano de cargo e salários e o envolvimento com a documentação e pagamento de pessoal.

Para a realização do Acompanhamento Funcional, o psicólogo organizacional precisa ter desenvolvidas algumas competências comportamentais e técnicas principais como: empatia, neutralidade, auto reflexão (de seu papel e sua condução, separando o

que é seu e o que é do colaborador), conhecimento da estratégia, diretrizes e política da empresa, legislação trabalhista, relações sindicais, compreensão das diferentes linguagens utilizadas pelos colaboradores, compreensão do âmbito negativo que pode aparecer das declarações, disposição para futuros encontros (em caso do colaborador necessitar de um acolhimento) e por fim sigilo sobre as declarações pessoais e trato com as que realmente interessam a empresa.

Zanelli e Bastos (como citado em Gorges, 2008, p. 7) relatam que:

A psicologia organizacional e do trabalho intervém sobre fenômenos e processos relativos ao mundo do trabalho e das organizações, contribuindo em melhorias de produtividade e condições de trabalho dos funcionários. O psicólogo organizacional e do trabalho tem a tarefa central de explorar, analisar, compreender como interagem as múltiplas dimensões que estejam ligadas a vida das pessoas, dos grupos e das organizações. Esta área vem crescendo e transformando, contribuindo desta forma para a promoção restabelecimento da qualidade de vida e bem estar das pessoas. (Zanelli & Bastos, como citado em Gorges, 2008, p. 7)

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1 Procedimentos e Delineamentos

Foi utilizada a análise fenomenológica dos relatos fornecidos pelos sujeitos da pesquisa. Esta análise “Consiste num processo específico para abordar a consciência e a experiência humana imediata. Pode ser definido como um tipo de observação sistemática e de descrição da experiência de um indivíduo consciente, numa dada situação” (Palmieri & Cury, 2007, p. 474).

Também se utilizou da Entrevista Não-Diretiva, um tipo de entrevista aberta e concentrada que se baseia na expressão livre e espontânea dos entrevistados sobre um assunto (Palmieri & Cury, 2007). Nesta pesquisa foi feita uma pergunta disparadora, a partir da qual o participante foi estimulado a discorrer livremente sobre o tema, sendo realizadas pequenas intervenções visando esclarecimentos necessários. A questão foi: “conte-me sobre a sua trajetória na empresa”.

Por fim utilizou-se da Análise dos Depoimentos, realizada primeiramente pela síntese das dialogadas escritas após cada encontro dos principais pontos e posterior divisão dos depoimentos em unidades de significados para que se facilitasse a compreensão dos mesmos até chegar a uma síntese geral.

2.2 Sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi realizada no mês de dezembro de 2014 com os cinquenta e dois colaboradores do departamento de produção mecânica, divididos em treze centros de custos diferentes: arranjos peças (5), plasma (3), guilhotina (2), ajustagem (3), punctionadeira (4), dobra (6), solda (5), pintura (2), montagem de cabinas (11), montagem de estrutura (4), montagem de maquina (4), montagem de porta (2) e processos (1).

Apenas um participante era do sexo feminino, a média de idade dos sujeitos era de trinta e sete anos, o tempo médio de empresa de dois anos e sete meses e não houve requisitos excludentes para a participação do Acompanhamento Funcional.

Os componentes da amostra tinham escolaridade igual ou superior ao ensino médio completo na época da coleta de dados.

2.3 Plano de coletas de dados

O objetivo do Acompanhamento Funcional foi apresentado ao gerente do departamento de produção mecânica para que estivesse ciente que sua equipe seria chamada durante o expediente para o encontro com a psicóloga que conduziu o processo.

O encontro privado com cada colaborador teve duração média de 40 minutos em sala previamente agendada e a portas fechadas para conservar o sigilo da conversa. Para que o encontro tivesse um cunho de bate-papo e os sujeitos sentissem-se mais a vontade, a psicóloga que conduziu o processo não levou material para anotações para evitar a criação de fantasias nos sujeitos. Somente após o encontro, um relato da conversa foi realizado para registrar pontos importantes. A psicóloga não utilizou um *script*, deixando que a demanda fornecida pelos colaboradores viesse de forma espontânea, contudo teve uma pergunta disparadora.

Os encontros iniciaram com o questionamento sobre o interesse deles em participar do momento, e com a resposta afirmativa seguiu-se com a explicação dos objetivos do Acompanhamento Funcional e posteriormente com a pergunta disparadora sobre o ‘tempo de casa’ e a ‘trajetória’ dos sujeitos na empresa, por acreditar que por dominarem a sua própria história e conhecerem bem o seu departamento, esse “quebra gelo” se fez necessário para criar um ambiente mais amigável para começar a conversa.

Ao final as dúvidas que surgiram foram esclarecidas e um fechamento foi realizado com o agradecimento pelo tempo empregado no encontro.

2.4 Categorias analisadas

As categorias consideradas para a realização da análise de dados foram três: Percepção sobre a empresa e o que ela proporciona aos colaboradores na própria visão destes (1), Visão dos colaboradores sobre suas atuações e possibilidades futuras na empresa (2), e Percepção sobre a atuação de diferentes departamentos e profissionais da empresa e suas relações (3). Estas categorias ainda foram classificadas em outras onze subcategorias de conteúdo, assim definidas: Entrada da multinacional e a mudança

organizacional e cultural (1); Comunicação (2); Remuneração e Benefícios (3); Exercício da Função (4); Crescimento e Desenvolvimento Profissional (5); O que mantém o colaborador na empresa (6); Relacionamento Interpessoal (7); Liderança (8); RH e DP (9); Segurança do Trabalho (10); e Acompanhamento Funcional e sua repercussão (11).

CAPÍTULO III

RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 A empresa

A empresa apresentada no presente trabalho é uma metalúrgica que produz elevadores, com matriz situada na cidade de Guaíba/RS e cinco filiais espalhadas pelo Brasil, além de contar com trabalhadores em três outros estados onde não há filial. O quadro funcional da metalúrgica é de quase 360 funcionários, sendo quase 170 da matriz, onde o Acompanhamento Funcional foi realizado.

A empresa foi fundada no início dos anos 2000 pelo atual presidente que possui anos de experiência no ramo de elevadores. A sigla que dá início ao primeiro nome da empresa veio das iniciais do nome de seu fundador que tinha o objetivo de construir uma empresa focada em tecnologia, em qualidade de produtos e serviços, com alta performance em gestão e que valorizasse as pessoas que dela fizessem parte. Três anos depois o fundador investiu na nova equipe que passou a contar com o serviço de um corpo de engenheiros especializados no produto, e a produção de outros modelos de elevadores começou a ser fabricado. Neste mesmo ano nasceu a primeira filial e um financiamento do governo federal foi concedido para a expansão da fábrica. Um ano mais tarde uma nova sede foi adquirida e no ano seguinte nasceram mais duas filiais. Passado mais um ano, conquistou a certificação da ISO 9001 e o contato com um grupo multinacional iniciou. No ano seguinte nasceram as duas últimas filiais e o contrato de aquisição foi formalizado, o que ocasionou na mudança de sua razão social.

Não houve muitas demissões em função da aquisição, apenas a integração de novos gerentes de área que vieram trazer a sua *expertise* ao negócio. O cenário até a data de finalização do presente estudo era de revisão de processos e procedimentos assim como a implementação de novas políticas alinhadas com a estratégia do grupo multinacional.

O departamento de RH é recente, nasceu com a intenção de atender demandas que o departamento de pessoal não tinha condições. O primeiro supervisor de RH que a empresa teve antes da aquisição era visto como excelente em processos e procedimentos, teve um papel fundamental para na implementação da ISO 9001,

contudo era mais reservado, o que retraía os colaboradores de se aproximarem do departamento. Com a troca da supervisão há quase dois anos, o departamento de RH ganhou cara nova, os processos passaram a ser aperfeiçoados e o contato com os colaboradores principalmente com o “chão de fábrica” cresceu, pois a intensão do novo supervisor é ter um departamento de portas abertas e um relacionamento mais próximos com os colaboradores, o que vai de encontro ao que o fundador ao contratar esse profissional relatou sobre o RH: “o que a empresa está precisando neste momento é mais *H* que *R*” (entende-se *H* de Humanos).

O departamento de RH da empresa conta com seis colaboradores: um gerente, uma supervisora, uma analista, uma assistente, uma estagiária e um aprendiz. Logo após a aquisição, o departamento saiu do guarda chuvas da gerencia administrativa financeira e passou a reportar para a gerência de planejamento. A atuação do departamento de RH atualmente é generalista, apesar de cada membro da equipe ter suas responsabilidades, muitas das tarefas são compartilhadas, inclusive entre departamentos, onde o RH auxilia demandas de TI e Marketing, por exemplo. O RH é responsável pelo recrutamento e seleção, levantamento de necessidades de treinamento, administração de treinamentos internos e externos, desenvolvimento da avaliação de desempenho junto das áreas, controle das avaliações de contrato de experiência, entrevistas de desligamento, integração de novos colaboradores, implementação do plano de cargos e salários, pesquisa de clima, responsabilidade social, administração do refeitório, e entre outras atividades, o Acompanhamento Funcional.

O trabalho de escuta não é novo na empresa, foi realizado em casos de conflitos interpessoais e demandas pessoais que estavam interferindo na performance de alguns colaboradores. A repercussão deste trabalho foi positiva, pois estava alinhado ao que o fundador da empresa desejava, ou seja, a atenção e o cuidado com as pessoas. Com a troca da supervisão de RH, esse trabalho foi retomado a partir de uma demanda específica, porém com um novo modelo.

A demanda veio do gestor do departamento de compras que via a desmotivação de uma colaboradora de sua equipe, mas não compreendia o porquê, e com as suas tentativas de entendê-la esgotadas, buscou ajuda do RH. Neste momento foi delegado à analista cuja formação é em psicologia, o trabalho de escuta. Esta ficou responsável de conversar não só com essa colaboradora, mas também com seus colegas, e ao invés de buscar compreender apenas a situação da desmotivação, buscou entendê-la globalmente conversando de uma forma mais aberta sobre diversos aspectos da empresa.

Logo que o Acompanhamento Funcional foi concluído com os cinco membros desta equipe, o retorno a este gestor foi realizado mantendo o sigilo dos declarantes. De uma forma geral foi apresentado um diagnóstico do departamento, os pontos positivos e a desenvolver, e criado junto ao gestor, um plano de ação para trazer melhorias a sua equipe.

Apesar da maneira como que foi apresentado o conteúdo ao gestor ter servido de modelo para futuros processos de Acompanhamento Funcional, buscou-se outro departamento, neste caso o de Produção Mecânica para realização do presente estudo em função do desligamento do gestor de compras antes do início das ações.

Foi assim que nasceu na empresa o Acompanhamento Funcional que atualmente está em processo de legitimação.

3.2 Análise dos resultados

Por se tratar de pessoas e suas diferenças, o Acompanhamento Funcional, realizado em dezembro de 2014, foi visto pelos colaboradores de formas distintas. Houve aqueles que trouxeram dados com profundidade aproveitando o momento como uma válvula de escape para reclamações e exposição de suas frustrações, aqueles que se emocionaram, aqueles que permaneceram desconfortáveis do início ao fim e responderam objetivamente, aqueles que iniciaram desconfiados e se soltaram ao longo da conversa, aqueles que fugiram muito os olhares da psicóloga e aqueles que pediram por um segundo encontro.

Alguns se mantiveram em Acompanhamento por mais tempo que os demais, chegando há uma hora e meia, pois foram muito prolixos e demonstraram dificuldades de concluir seus pensamentos. Muitos falaram em nome dos colegas, sugerindo-se aqui a projeção de pensamentos e percepções. Contudo em sua grande maioria, apesar da desconfiança, foram extremamente colaborativos.

O Acompanhamento Funcional foi utilizado por muitos para levar reivindicações adiante, sugerindo a combinação entre os colaboradores de alguns temas: *“se tu perguntar para o resto, irão te responder a mesma coisa”* (colaborador 21), ou *“tu verás que não sou só eu que penso assim, essa é uma opinião compartilhada por todos”* (colaborador 36).

Percebeu-se uma diferença na comunicação e na crítica entre alguns colaboradores devido ao grau de instrução, o que faz com que a compreensão e o nível

de relatos diferissem de um para outro, tendo sido a linguagem corporal igualmente importante de ser analisada. Poucos demonstraram terem uma visão sistêmica desenvolvida e assim conseguiram trazer suas falas para além de seu departamento. Muitos demonstraram ciência do momento de mudança organizacional que a empresa estava passando, e que era necessária adaptação para enfrentá-lo, contudo muitos falaram do final do ano de 2014 como um prazo para a concretização das mudanças organizacionais esperadas, pois caso contrário, pediriam a demissão.

Abaixo está exposto apenas a análise dos resultados onde o assunto foi comentado mais de uma vez.

3.2.1 Percepção sobre a empresa e o que ela proporciona aos colaboradores na própria visão destes

Entrada da multinacional e a mudança organizacional e cultural

Muitas mudanças ocorreram após a aquisição da empresa nacional pelo grupo estrangeiro, algumas mais visíveis como as cores das paredes, os uniformes, o *layout* da fábrica, etc., e outras mais difíceis de serem identificadas pelos colaboradores da base da hierarquia, como as novas diretrizes de gestão.

Em um processo de aquisição quanto mais informação e conhecimento os líderes tiverem para transmitir aos colaboradores, melhor, impedindo assim que se desenvolva um clima desmotivador e de descrença entre os colaboradores (Santos & Arbex, 2011).

Quando não há esclarecimento sobre as transformações que estão ou irão ocorrer na empresa, a incerteza e o medo aparecem entre os colaboradores e independente da percepção deles em relação às mudanças serem reais ou imaginárias, a resistência a elas sempre aparece. A resistência pode ser superada se estes são convidados a participarem das mudanças, facilitando assim a adaptação ao novo cenário e a construção de novas identidades oportunizando a elaboração dos medos e exposição de seus sentimentos (Freitas, 2010).

A gestão da mudança está relacionada à adaptação em função das transformações que ocorrem no mundo globalizado, como as culturais decorrentes dos processos de fusões, aquisições ou de internacionalizações das organizações (Barreto et al., 2010).

Tabela 1 - Entrada da Multinacional e a Mudança Organizacional e Cultural

Assunto	Nº de respondentes
Crescimento e Desenvolvimento da empresa após a aquisição	24
Descrença de melhorias mesmo com a aquisição da empresa por um grupo com maior capital financeiro	3
Medo das mudanças em função da diferença de língua e cultura	3

Fonte: Dados elaborados pela autora da pesquisa (2014).

A visão do desenvolvimento da empresa, agora multinacional, como uma melhor empresa para se trabalhar e que investe em remuneração, benefícios e estrutura física foi apontado por vinte e quatro colaboradores. Estes mesmos colaboradores também reataram ter aprendido muito com os colegas estrangeiros: *“Uma coisa boa que eles da multinacional trouxeram, foi a aproximação com a engenharia, precisou de um cara do outro lado do mundo viessem para que eles (engenharia) vissem a realidade do que eles projetam”* (colaborador 45); *“Aprendi muito com a chegada deles, foi a minha primeira experiência trabalhando com alguém de uma cultura diferente, e o que mais me impressionou foi que eles cobram muito, mas é em favor do colaborador, para o nosso desenvolvimento”* (colaborador 49).

Contrapondo, três colaboradores relataram o contrário, que não acreditavam no desenvolvimento da empresa e que esta seguiria a mesma, sem investimentos e mudanças significativas.

O sentimento de medo com a entrada da multinacional por acreditar que teriam muitas dificuldades com as mudanças, principalmente com a língua foi exposto por três colaboradores: *“Os trabalhadores dessa multinacional estão pelo certo e muita gente está tendo dificuldades de trabalhar como eles porque são culturas muito diferentes”* (colaborador 9).

A cultura que se verifica hoje na metalúrgica ainda é paternalista, e qualquer tentativa de mudança neste sentido é sentida com dificuldade pelos colaboradores. Desde a entrada da multinacional, mudanças aconteceram e foram percebidas por eles, como por exemplo: *“Em todas as empresas que entrei participei de um processo seletivo, mas aqui antes de virar uma multinacional simplesmente fui chamado para*

trabalhar” (colaborador 28); “Entendo as mudanças que estão acontecendo, meu filho entrou na empresa porque era uma época mais fácil de fazer indicações, mas tentei colocar o seu afilhado e não deu certo, o currículo dele está guardado com os demais” (colaborador 10). Foi possível analisar que alguns colaboradores começaram a entender que o país de origem da multinacional tem a hierarquia como um grande valor, diferente do que estavam acostumados: “Hoje tem menos desperdício de peças, há mais respeito das hierarquias e até eu mesmo deixei de buscar pelo gerente de produção como antes, hoje procuro mais o meu supervisor” (colaborador 23).

Comunicação

Na empresa há uma diferenciação na forma como os comunicados são passados, fixados aos murais ou enviados por e-mail, tornando a entrega da informação mais rápida para os que têm o computador como uma ferramenta de trabalho.

A necessidade de contar com colaboradores integrados e informados sobre os acontecimentos da empresa fez nascer a Comunicação Interna, atualmente muito estudada por ser essencial às organizações. É através dela que se estabelece a ligação entre a diretoria e seu público interno, ou seja, os colaboradores (Melo, n.d.). A comunicação tem como principal objetivo solucionar problemas e facilitar a compreensão de pontos de vista diversos entre todos na organização, além de motivar os colaboradores e trazer melhorias para a imagem da empresa (Souza, Fantini, Dallagnoli, & Moresco, 2009).

Entender as dificuldades na integração de pessoas diferentes em torno de um objetivo comum é essencial porque além de diferentes visões de mundo, valores, crenças pessoais e até culturas, cada um possui sua motivação própria (Silveira, 2006). A partir deste entendimento, algumas características da comunicação precisam ser incentivadas, como a abertura da alta direção sobre informações da empresa; a proatividade do colaborador na busca de informações necessárias para a realização de seu trabalho e a rapidez na comunicação entre todos da organização (Melo, n.d.), pois é através dela que a empresa forma equipes harmoniosas que interagem e mantêm um bom relacionamento entre as pessoas e departamentos (Souza, Fantini, Dallagnoli, & Moresco, 2009).

Tabela 2 - Comunicação

Assunto	Nº de respondentes
Falta comunicação entre setores envolvidos diretamente na produção	7
Falta de comunicação sobre as mudanças e novas diretrizes da empresa	2
Forma de comunicação e envio de informações	2

Fonte: Dados elaborados pela autora da pesquisa (2014).

A falta de uma comunicação eficiente entre “chão de fábrica” (representado pela produção mecânica) e “administrativo” (representado aqui pela engenharia mecânica) e a visão de que esta precisa fluir para que o produto final seja melhorado e não haja retrabalho, foi apontada por sete colaboradores.

A falta de informações sobre as mudanças que estão ocorrendo na empresa após a entrada da multinacional foi comentada por dois colaboradores: *“A multinacional já está no Brasil há um ano e pouco investiu nas pessoas. Entendo que esta é uma estratégia, mas penso que a empresa deveria jogar mais limpo, explicar aos trabalhadores o que está acontecendo”* (colaborador 7).

Dois colaboradores pensam que a comunicação interna (recados e circulares) é enviada em cima da hora, e chega mais rápido ao administrativo que trabalha com e-mail do que ao “chão de fábrica” que tem apenas dois murais para visualizar a comunicação.

Remuneração e benefícios

A empresa precisa preocupar-se com a temática da remuneração, ou seja, no conjunto de recompensas oferecido aos colaboradores. Chiavenato (2000) em uma de suas publicações apresenta três teorias sobre a fonte de motivação dos trabalhadores, a Teoria da Administração Científica de Taylor, com a visão de que o *Homo Economicus* executa o trabalho somente por recompensas financeiras, modelo este criticado pela Teoria das Relações Humanas conhecido como a Experiência de Hawthorne onde a

integração social passa a ser um determinante da produção com recompensas e sanções não-materiais, e a Teoria da Expectância, a mais contemporânea, onde o salário é o fator motivador para o trabalho e comprometimento com a organização. Esta última teoria é defendida por Silva (2013), pois em seu estudo percebeu-se que a expectativa de um salário maior pode levar a um desempenho e esforço superiores as metas impostas pela empresa.

Percebeu-se através deste estudo que o salário pode vir a motivar ou a desmotivar os colaboradores da empresa, e mesmo que o assunto “dinheiro” fosse tratado com mais sigilo, em algum ponto do convívio com colegas os valores pagos e as comparações aconteceram.

Os benefícios, chamados de sociais, são apresentados como um diferencial pelas melhores empresas para se trabalhar. A remuneração, composta por salário e benefícios, estes últimos chamados de sociais, auxiliam os colaboradores em três áreas de suas vidas: no exercício da função, fora dela, mas dentro da empresa, e fora da empresa, ou seja, na vida pessoal o que proporciona qualidade de vida ao colaborador e a sua família. (Chiavenato, 2000).

Segundo Silveira (2006), as organizações que se preocupam com a satisfação de sua equipe destacam-se pelo desempenho e boa qualidade da gestão, e as que entendem a estreita relação entre o investimento na satisfação dos colaboradores e crescimento da empresa, estão a frente das demais, e cita casos de empresas como Microsoft e Google³ que oferecem aos seus colaboradores benefícios diferenciados e atrativos que apesar de exigirem um investimento financeiro alto, são postos em prática por sua alta rentabilidade, uma vez que serve como atrativo e retenção dos colaboradores que acabam por produzir mais uma vez que sentem que a empresa investe neles.

Tabela 3 - Remuneração e Benefícios

Assunto	Nº de respondentes
Desmotivação em relação aos salários	12
Comparação do salário com o mercado de trabalho	12
Descrença dos benefícios do Plano de Cargos e Salários	9
Más condições do refeitório	9

Fonte: Dados elaborados pela autora da pesquisa (2014).

A desmotivação própria e dos colegas pelos salários recebidos foi comentado por doze colaboradores: *“Foi uma injeção de animo quando recebi um pequeno aumento, porque eu andava bastante desmotivado”* (colaborador 19); *“Me desmotivei um pouco, porque recebi um aumento há dois anos atrás quando tive que chorar para o gerente de produção, e ganhei apenas noventa reais. Acho ruim ter que chorar para ganhar aumento, isto deveria ser pela entrega de cada um, como eu por exemplo que estou sempre com o meu trabalho adiantado e ajudo os outros setores quando necessário”* (colaborador 8).

O mesmo número de colaboradores, doze, acredita que recebe abaixo do mercado de trabalho para sua função, região e ramo da empresa.

A descrença que o plano de cargos e salários será de fato implementado, ou que se implementado resolverá os problemas de disparidade salarial e foi apontado por nove colaboradores: *“Vejo que com o anúncio do plano de cargos e salários as pessoas estão mais animadas, mas isso porque o gerente de produção prometeu um aumento em sete meses a partir da comparação com as outras empresas do ramo. Essas são injeções de ânimo, porém duram pouco, e quando a pessoa está quase desistindo, lá vem outra destas injeções”* (Colaborador 23); *“Não acredito no plano de cargos e salários, compartilho da mesma opinião de vários colegas da produção, de que essa é uma maneira de empurrar com a barriga os problemas de salário da empresa e de dar um tempo aos ouvidos dos supervisores quanto às perguntas que fazem para eles sobre o assunto”* (colaborador 10).

Também nove colaboradores fizeram reclamações quanto a um benefício em específico, o refeitório que pensam estar instalado em local inadequado o que dificulta a sua higienização, além de não servir uma comida de qualidade e na quantidade necessária para se manterem sem fome até o final do dia.

3.2.2 Visão dos colaboradores sobre suas atuações e possibilidades futuras na empresa

Exercício da função

Entende-se a partir do estudo que as condições que a empresa oferece aos colaboradores para executarem suas atividades laborais têm grande influência na produção dos mesmos. Sugere-se assim, que aqueles que gostam do que fazem, sentem-se parte da empresa e são reconhecidos pelo seu trabalho, produzem mais e melhor.

A empresa precisa criar maneira para realizar o alinhamento das remunerações de acordo com a evolução do mercado de trabalho, criar uma estratégia de recompensa para os melhores colaboradores a partir de critérios definidos e não subjetivos, e assim estabelecer padrões internos de equidade que traduzam a contribuição de cada colaborador dentro da organização. O estabelecimento de normas claras para se remunerar de forma justa os colaboradores pela qualificação, habilidade ou pelo cargo faz-se imprescindível para promover a imagem de uma empresa como justa, contudo hoje não basta apenas o reajuste em salários, outros fatores geram satisfação e melhoria em resultados do colaborador para empresa, como o reconhecimento profissional (Moitinho, 2011).

Tabela 4 - Exercício da Função

Assunto	Nº de respondentes
Identificação com a atividade exercida	17
Atividades exercidas diferentes do registro em carteira de trabalho	13
Considera seu trabalho bem feito e reconhecido	7
Desconhecimento técnico também de gestores e pares para a realização de suas funções	7

Fonte: Dados elaborados pela autora da pesquisa (2014).

A identificação com a função que exerce foi relatada por dezessete colaboradores.

O relato de que a atividade exercida é diferente do que está registrado em sua carteira de trabalho foi fornecido por treze colaboradores, e para estes, a nomenclatura do cargo é tão importante quanto o salário. Estes mesmos colaboradores relatam que há disparidade de salários entre colegas com a mesma função, e que aqueles que têm um grau de escolaridade maior, não são reconhecidos por isso.

O sentimento de reconhecimento por ao menos um de seus líderes ou por um par, foi relatado por sete colaboradores que acreditam terem feito até então um bom trabalho e sentiam orgulho disto.

A falta de capacitação e treinamentos para exercerem as suas atividades diárias foi comentada por sete colaboradores que também enxergam seus pares despreparados

para função que exercem e pensam que os líderes deveriam receber mais qualificação para gerir pessoas.

Crescimento e desenvolvimento profissional

Pelo estudo compreendeu-se que pelo fato do plano de cargos e salários ainda não ter sido implementado na empresa, e o cenário é de disparidade salarial, o que acarretam em muitos problemas organizacionais, sendo a principal a desmotivação de colaboradores. Com a implementação do plano de cargos e salários será mais fácil de pagar o colaborador conforme sua experiência, formação, competências e contribuições para empresa, criar uma matriz de treinamentos e aplicar uma avaliação de desempenho justa com critérios menos subjetivos de avaliação, o que promoverá chances reais de crescimento aos colaboradores.

O ser humano e o seu desempenho profissional nas organizações são hoje considerados fatores capazes de transformar a capacidade potencial da empresa em capacidade real. Parece haver um entendimento, pelas organizações quanto à contribuição das pessoas para promover a adaptação e a sobrevivência da empresa, perante sucessivos desafios do mercado e, também, reconhecimento de que não basta dispor da mais avançada tecnologia, se as mesmas não forem sustentadas por uma gestão de pessoas competente (Bezerra, 2004).

Tabela 5 - Crescimento e Desenvolvimento Profissional

Assunto	Nº de respondentes
Ciência da importância da qualificação para ter mais oportunidades na empresa	13
Crença em seu crescimento e desenvolvimento profissional	12
Oportunidades de crescimento na empresa já foram concedidas	8
Descrença de seu crescimento profissional e falta de reconhecimento	5

Fonte: Dados elaborados pela autora da pesquisa (2014).

A ciência da necessidade de qualificação para acompanhar o desenvolvimento de uma empresa multinacional, e assim ter mais oportunidades de promoções no futuro foi apontado por treze colaboradores. A crença no crescimento da empresa uma vez que ela já é uma multinacional foi comentado por doze colaboradores.

Mesmo sem um plano de cargos e salários implementado, oito colaboradores relataram terem recebido oportunidades de crescimento na empresa, mesmo que informalmente.

A falta de reconhecimento e a descrença no crescimento na empresa foi apontado por cinco colaboradores: *“Me sinto confuso porque às vezes inicio uma atividade que o líder me designou, e de repente o supervisor já pede para que eu faça outra. Tenho dificuldade de me enxergar crescendo na empresa, porque não tenho uma função definida, queria voltar a cursar o técnico em eletrônica, mas vou esperar até o fim de 2014 porque estou apostando todas as minhas fichas no plano de cargos e salários, e quero saber o que a empresa está esperando de mim”* (colaborador 23); *“Não me sinto reconhecido, quando os clientes vem visitar a empresa apenas mostram o motor que é chamando de muito importante, mas sinto que eles não têm a ideia de que é um auxiliar de produção que o monta, gostaria que soubessem que eu que monto”* (colaborador 48).

O que mantém o colaborador na empresa

Pelo presente estudo entende-se que cada indivíduo terá as suas motivações intrínsecas que podem ser semelhantes ou não as de seus pares, e entende-se que no cenário do mercado de trabalho atual a remuneração por si só não é o único fator de retenção dos colaboradores.

A insatisfação é determinada pela carência dos fatores extrínsecos ao trabalho ou “fatores de higiene” (remuneração, supervisão, ambiente de trabalho) e a satisfação é determinada pelos fatores intrínsecos ao trabalho ou “fatores motivadores”, relacionados ao conteúdo do trabalho e aos desafios das tarefas (Martinez & Bruzzi, 2003, em Bezerra, Paraguay, & Araújo, 1985; Coda, 1986; Licht, 1990; Paula, 1990; Pérez-Ramos, 1980).

As causas da satisfação no trabalho dizem respeito ao conteúdo do trabalho e ao trabalho propriamente dito e leva em consideração o quão interessante e significativo o trabalho é para o sujeito, o quanto lhe gera de realização pessoal, se no dia a dia lhe possibilita o exercício de suas habilidades e capacidades, se exige responsabilidade e lhe dá autonomia na tomada de decisões referentes ao seu processo produtivo, se há clareza de papéis, ou seja, se sua função está clara, se há um bom relacionamento interpessoal com pares e líderes, se há avaliação de desempenho e chances de crescimento profissional (Martinez & Bruzzi, 2003)

Segundo o Guia Você S/A da revista Exame – As Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2011, a justificativa de permanência nas melhores empresas é: Gosto do trabalho que faço; Bom relacionamento com chefes, colegas e clientes; Salários e benefícios.

Tabela 6 - O que Mantem o Colaborador na Empresa

O que mantem o colaborador na empresa	
Assunto	Nº de respondentes
A equipe e as amizades	7
A possibilidade de crescimento	6
O horário comercial e distância da residência	4
O salário recebido	3

Fonte: Dados elaborados pela autora da pesquisa (2014).

Apenas vinte colaboradores conseguiram dizer o que os mantinha na empresa. O restante dos respondentes (trinta e dois) se surpreendeu por não conseguir responder de pronto o que os mantinha na empresa. Esses relataram que nunca haviam pensado no assunto e demoraram em de forma definitiva desistirem de respondê-la quando questionado pela psicóloga.

Apesar de pontos negativos na empresa terem sido revelados, sete colaboradores relataram que o que os mantinha na empresa era a afinidade com suas equipes e as amizades que construíram para além do coleguismo. A possibilidade de crescimento na empresa com aquisição da multinacional era o que mantinha seis colaboradores. Segundo quatro colaboradores, apesar de o salário pago ser mais baixo que empresas na capital Porto Alegre, trabalhar em horário comercial na cidade de residência foi apontado como o motivo que os mantinha na empresa. Já o salário era o principal motivo para três colaboradores.

3.2.3 Percepção sobre a atuação de diferentes departamentos e profissionais e as suas relações

Liderança

Constata-se com o presente estudo que com a informação mais acessível a todos, os colaboradores sabem dos seus direitos e acompanham as modificações do mercado de trabalho. Alguns se queixaram de seus líderes apontando a falta de preparação para

gestão. Nesta empresa, muitos dos atuais líderes foram excelentes técnicos, mas ao assumir uma posição de liderança não obtiveram nenhum treinamento sobre gestão de pessoas.

O líder quando exerce uma boa gestão de pessoas tem o controle de sua equipe sem esforço a partir da influência da sua imagem e atitude. Deve incentivar e motivar seus liderados a participar, alcançar os objetivos e metas e a identificar a sua parcela de contribuição no processo quando se é atingido ou superado o resultado esperado, e quando isso acontece há maior produtividade e menor conflito entre a equipe (Santos & Arbex, 2011).

A gestão de pessoas deve ser vista como uma responsabilidade de todas as lideranças na organização, superando o tradicionalismo da administração de RH que concebe as pessoas e demais recursos da organização de forma semelhante. As organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos, e as pessoas enxergam as organizações como um meio pelo qual podem alcançar os seus (Bezerra, 2004).

Tabela 7 - Liderança

Assunto	Nº de respondentes
Admiração e identificação com o líder	29
Falta de acompanhamento, <i>feedback</i> e despreparo para posição de liderança	21
Desrespeito de líderes com subordinados	12

Fonte: Dados elaborados pela autora da pesquisa (2014).

Admiração por ao menos um de seus líderes (líder de setor, supervisor, coordenador ou gerente), o enxergando como exemplo de profissional foi apontado por vinte e nove colaboradores: *“O gerente de produção é o mais respeitado, as pessoas em geral o admiram porque ele passa na fábrica falando com todos e esse é um diferencial” (colaborador 13); “O gerente de produção é um ótimo chefe porque é preocupado com a gente, mas nosso supervisor é muito preocupado com números de produção, não tem presença na fábrica e em algumas atividades faz falta que se envolva. Tem pessoas como um dom natural de liderança, o que difere um do outro” (colaborador 34).*

Contudo o número de colaboradores que não admira o líder direto é próximo, vinte e seis, deixando clara a opinião destes de que seus líderes não estão preparados

para gestão de pessoas por não acompanharem de perto suas atividades para fazer uma avaliação de desempenho justa, ocorrendo às vezes de não conhecerem as atividades exercidas por seus subordinados a fundo. Sentem falta de receberem de seus líderes um *feedback* construtivo e positivo de seus líderes, assim como informações sobre as mudanças da empresa. Relatam também que seus líderes não estavam disponíveis para escutar as ideias de melhorias: *“Sinto que não é uma empresa que dá espaço para gente dar sugestões, elas não são bem vindas. Na vez que fomos mostrar a nossa ideia aos superiores, eles só escutaram, mesmo de cara feia, porque a ideia era boa”* (colaborador 50); *“O supervisor cobra mais do pessoal, o que é positivo, mas as vezes é rude e se cresce quando está em desacordo com alguma coisa”* (colaborador 31); *“Tenho várias sugestões de melhoria para fábrica, penso que não levaria 45 dias para implementá-las, mas não vejo espaço para sugestões, penso que se disser alguma coisa meu líder vai me ver com maus olhos”* (colaborador 52).

Também chama a atenção que doze colaboradores julgam que ao menos um de seus líderes é desrespeitoso consigo ou com algum membro da equipe: *“Eu gosto muito dos dois supervisores do dia, pois eles me ajudam e respondem as minhas dúvidas, são humildes, diferentes do supervisor da noite, que é rude com a gente, não dando espaço de escuta”* (colaborador 31); *“O nosso supervisor é um pouco xucro, não sabe falar com as pessoas e é por isso que é odiado por muitos”* (colaborador 16); *“Apesar do supervisor estar aberto para sugestões e críticas, muitas vezes é rude com os colegas, xinga eles na frente de todos e eu percebo que meus colegas não gostam”* (colaborador 9).

Relacionamento Interpessoal

O ser humano é um ser social, ou seja, necessita de interações com outros indivíduos e é constantemente motivado por necessidades sociais, psicológicas e expectativas grupais (Silva, 2013). Por sua vez, o trabalho em equipe é uma preocupação atual de diversas empresas que já se deram conta que quando ela acontece, a organização ganha em rapidez, qualidade e lucratividade (Souza & Ramos, n.d.).

O clima organizacional está diretamente relacionado ao relacionamento interno dos colaboradores e influi positiva ou negativamente na produção e desenvolvimento dos sujeitos (Santos & Arbex, 2011).

Em geral pessoas no mesmo nível hierárquico têm características comuns e assim desenvolvem respostas coletivas, o que torna a comunicação mais fácil, já quando

a comunicação atravessa estes níveis, muitas vezes faz-se necessário que as mensagens sejam traduzidas, e caso não sejam, as relações interpessoais podem ser afetadas em função das diferentes interpretações (Souza & Ramos, n.d.). Para eliminar falhas na comunicação o trabalho em equipe, empatia, cooperação e confiança entre equipes e departamentos precisam ser incentivados para criação de um clima amistoso e de diálogo que facilite a resolução de problemas do dia a dia, essencial para o bom andamento da empresa (Melo, n.d.; Souza & Ramos, n.d.).

Tabela 8 – Relacionamento Interpessoal

Assunto	Nº de respondentes
Colegas e demais departamentos pouco colaborativos	12
Equipe unida e colaborativa	5
Falta de integração entre colaboradores de diferentes departamentos	3
Visão de empresas diferentes ocupando o mesmo espaço	3

Fonte: Dados elaborados pela autora da pesquisa (2014).

A visão de colegas e demais departamentos pouco colaborativos, colegas que “matam tempo” no cafezinho e alguns identificados como “laranjas podres” que influenciam negativamente a equipe são compartilhadas por doze colaboradores: “Muitas pessoas não estão nem aí. Até eu mesmo já agi assim, às vezes de tanto ver os outros fazerem corpo mole, acabo me desmotivando também” (colaborador 38); “Nem todos estão engajados no serviço, tem laranjas podres na produção que acabam influenciando os demais, eu vivo pedindo calma e paciência para os meus colegas, para entenderem o momento da empresa. Muitas pessoas têm o prazo até dezembro, se nada mudar, irão pedir as contas” (colaborador 8); “Muita gente não está engajada, suja a pia do banheiro, o local de café e joga papel no chão sem se importar com os demais” (colaborador 52); “A cultura da fábrica é de se sentar no problema, vejo muitos colegas apontarem os erros e falhas do processo de produção, mas não fazerem nada, eu estava acostumado com outra realidade nas empresas onde trabalhei, onde as pessoas culturalmente eram mais pró ativas” (colaborador 38); “Várias vezes aponte erros e escutei dos colegas ‘ah, entrega errado, eles que se virem’ sempre foi assim” (colaborador 47).

Em contraponto, cinco colaboradores enxergam seus colegas colaborativos e unidos, e acreditam que haja amizade entre eles além do coleguismo.

A visão do “chão de fábrica” (representado pela produção mecânica) e o “administrativo” (representado aqui pela engenharia mecânica) como empresas diferentes com falta de integração entre colaboradores de diferentes departamentos é compartilhada por três colaboradores: *“A produção são quatro empresas diferentes, a engenharia, o PCP, o processos e o administrativo, os departamentos não trabalham unidos e culpabilizam muito uns aos outros, a produção é dividida, feita de panelinha”* (colaborador 10); *“A fábrica é dividida em duas, o chão de fábrica e o administrativo. Tem pessoas do administrativo que não se juntam com os peões, que não sentam ao nosso lado no refeitório e algumas vezes nem cumprimentam”* (colaborador 49).

Os outros três colaboradores falaram especificamente sobre a divisão da empresa entre “chão de fábrica” e “fábrica de motores” (representado por minoria que fica em local diferenciado onde são fabricados os motores).

Segurança do Trabalho

Entende-se a partir do presente estudo que a visão dos colaboradores sobre a atuação dos técnicos de segurança do trabalho da metalúrgica é limitada, pois atribuem a estes profissionais o papel exclusivo de “circular” na fábrica. Entende-se que em uma indústria o departamento de Segurança do Trabalho é um dos mais visados, pois presta serviços aos demais departamentos e está sob constante pressão e cobrança dos colaboradores, principalmente da fábrica.

O cumprimento da legislação pertinente, o conhecimento dos processos e procedimentos de trabalho e os fatores que influenciam na má qualidade das atividades, devem ser observados pelos técnicos de segurança do trabalho (Lima & Araújo, 2013).

Tabela 9 – Segurança do Trabalho

Assunto	Nº de respondentes
A Segurança do Trabalho NÃO é presente	28
Atendimento desrespeitoso realizado pela Segurança do Trabalho	5
A Segurança do Trabalho É presente e competente	4

Fonte: Dados elaborados pela autora da pesquisa (2014).

Chamou atenção que vinte e oito colaboradores relataram sentir falta dos técnicos de segurança de trabalho no dia a dia da fábrica, que eles cobravam muito, contudo não fiscalizam. Sugere-se aqui que a presença física dos profissionais deste departamento seja na verdade uma carência, falta de assistência, de cuidado que hipoteticamente pode para além da técnica e prevenção de acidentes de trabalho.

Também chamou atenção, apesar de uma parcela pequena, que cinco colaboradores enxergavam um dos técnicos de segurança de trabalho como desrespeitoso e rude. Contudo cinco colaboradores elogiaram a atuação do departamento de segurança do trabalho, o vendo como um setor presente em fábrica.

RH e DP

Percebe-se a partir do presente estudo que assim como o departamento de Segurança do Trabalho, os departamentos de Recursos Humanos e o Departamento Pessoal são os que mais interagem com o restante dos departamentos da empresa, pois suas atribuições estão relacionadas não somente a processos específicos de seus setores, mas acabam por influenciar na rotina processual dos demais e possuem relações diretas com os sujeitos da organização.

Barreto et al. (2010), buscaram através de uma pesquisa com líderes brasileiros descobrir os principais desafios e tendências em gestão de pessoas para o ano de 2015, levando em conta as opiniões destes em relação aos próprios ambientes de trabalho. Na visão destes profissionais, dentre uma série de desafios do ambiente, aqueles que mais afetariam as políticas e práticas de gestão de pessoas de suas empresas, o RH aparece de uma lista de vinte tendências, em sétimo lugar como um departamento mais demandado e reconhecido como um parceiro estratégico do negócio. Mais especificamente, a gestão estratégica de negócio e de Recursos Humanos e aplicação de tecnologia nos processos de RH.

Mesmo não sendo possível atrelar os resultados financeiros às ações implementadas ou apoiadas pelo departamento de RH, a redução do *turnover*, o crescimento do investimento em pessoas e uma maior participação na elaboração do planejamento estratégico da empresa afirmam a importância do departamento como influenciador de mudanças comportamentais e ações decisórias. O RH tem hoje um caráter mais consultivo e estratégico, e além das atividades tradicionais como o gerenciamento da folha de pagamento, recrutamento e administração de benefício, o RH está trabalhando mais no diagnóstico e desenvolvimento organizacional com ações de

avaliação de desempenho, gerenciamento de carreira, *coaching* e levantamento de necessidades de treinamentos. A mudança está ocorrendo também no perfil dos profissionais que atuam no departamento, que vem contando com equipes mais multidisciplinares, visto que a diversidade garante a exploração de diferentes pontos de vista (Angeli, 2011).

Tabela 10 – RH e DP

Assunto	Nº de respondentes
Entrega de contracheques atrasados	15
Forma de atendimento do DP	9
Confia e vê o RH como um departamento de apoio	4

Fonte: Dados elaborados pela autora da pesquisa (2014).

Ao dar o *feedback* sobre o departamento de RH e DP, muitos mostraram-se tímidos ao falarem, relatando não ter ‘nada a reclamar’ sobre estes, contudo após essa declaração, quinze colaboradores relataram que sentiam falta de receberem o contracheque um dia antes do pagamento (o que não aconteceu nos últimos meses, sendo entregue inclusive um dia depois), demonstrando ser esta uma necessidade não conhecida pelos departamentos de RH e DP. A maioria das respostas obtidas, sobre o RH foi quase a mesma: “não tenho nada a reclamar do RH”, o que sugere-se foi um receio de falar abertamente o que sentiam pelo fato de a psicóloga pertencer ao departamento, ou que muitos não conheciam de fato as atividades deste departamento, e assim tiveram dificuldades de fazer uma crítica. A minoria trouxe *feedbacks* mais autênticos para o RH, como: “O RH é um departamento que não pode dar muita intimidade aos funcionários porque trata com questões muito sigilosas, eu entendo isso, mas o RH poderia visitar mais a fábrica, perguntar para as pessoas como elas estão, se tem dúvidas, etc” (colaborador 41); “O RH deveria ir mais nos DDS, não somente quando o gerente de produção vai, pois as vezes as pessoas têm dúvidas e não tem como tira-las” (colaborador 26); “Apesar de resolverem algumas situações, demoram muito e isso queima o filme do RH, como o caso da lotação dos ônibus que foi comentado em um dia, e nas duas semanas seguintes a resposta continuava a ser a mesma” (colaborador 50).

Chamou a atenção que nove dos colaboradores tinham reclamações sobre o atendimento realizado por uma das integrantes do Departamento Pessoal, relatando que esta profissional era inflexível por não atender no horário estabelecido (de uma hora e meia por dia), e que muitos dos problemas que aconteceram em relação ao pagamento do salário e aos benefícios tardaram muito a serem resolvidos, necessitando a intervenção de seus gestores: *“Várias vezes acompanhei casos que não foram resolvidos e que o pessoal foi direto ao gerente de produção, porque sabiam que quando chegasse nele a coisa mudaria de figura”* (colaborador 52).

Apesar do RH tardar um pouco em resolver seus problemas, quatro colaboradores confiavam que o faria, e que muitas mudanças aconteceram desde a nova gestão do departamento: *“Quando trocou o chefe do RH, estranhamos muito, pensamos: ‘essa está do lado da empresa, não do nosso’, mas estamos aos poucos mudando essa visão”* (colaborador 13); *“Sobre o RH e o DP, sempre fui bem atendido, diferente das empresas em que já trabalhei, as portas do RH estão sempre abertas pra gente”* (colaborador 25).

Apesar de uma parcela pequena ter relatado espontaneamente a importância do Acompanhamento Funcional, o impacto no relacionamento dos colaboradores com a psicóloga foi visível e considerado positivo, pois estes passaram a frequentar mais o RH, a interagir mais com o departamento e a participarem mais com sugestões de melhoria para a empresa.

Tabela 11 - Acompanhamento Funcional e sua Repercussão

Assunto	Nº de respondentes
Acompanhamento Funcional como uma ação importante	11
Detalhes da vida pessoal	6
"Não tenho nada a reclamar"	5
Sente falta de alguém que o escute por receios de má interpretação	3

Fonte: Dados elaborados pela autora da pesquisa (2014).

Alguns colaboradores trouxeram com espontaneidade o quanto estavam ansiosos para o encontro com a psicóloga, sugerindo-se que estes precisavam de um espaço de escuta: *“Eu já tinha questionado quando seria chamado para o acompanhamento. Ontem estava brabo e meu supervisor brincou dizendo que eu precisava vir conversar*

contigo, e hoje quando ele me deu o recado de que tu estavas me esperando, rimos da coincidência” (colaborador 51); “Agora estou trabalhando com o colaborador 2, que foi um dos primeiros a serem chamados para essa conversa, e eu estava ansioso para que me chamassem logo, porque acho importante ter um espaço para desabafar” (colaborador 52).

Alguns poucos colaboradores se mostraram desconfiados no início da nossa conversa, como o exposto pelo colaborador: *“Vamos esclarecer, tu queres que eu fale as minhas percepções ou fale do meu departamento?” (colaborador 3);* contudo a grande maioria se mostrou bastante colaborativa com o momento, expondo sem dificuldades seus pensamentos: *“Se é para falar, vou falar” (colaborador 30); “Eu tinha vergonha de dizer algumas coisas para o RH, mas agora não tenho mais” (colaborador 23).*

A visão do Acompanhamento Funcional como uma ação importante foi evidenciada no relato de onze colaboradores que trouxeram espontaneamente o quanto gostaram do momento: *“Esse projeto de Acompanhamento Funcional é muito bom, vai permitir entender todos os problemas da produção” (colaborador 42); “Essa iniciativa do RH de chamar as pessoas para conversar é um diferencial, e é uma atitude muito boa porque nos permite conhecer mais as pessoas com quem trabalhamos” (colaborador 23); “Achei a iniciativa do RH de chamar para conversar muito boa, porque me senti escutado e isso é muito importante” (colaborador 48).*

Durante o encontro com a psicóloga, seis colaboradores trouxeram inclusive detalhes as suas vidas pessoais, sugerindo-se que estavam sentindo-se a vontade. A frase “não tenho nada a reclamar” foi dita por cinco dos colaboradores, gerando na psicóloga a percepção de que alguns deles estavam se defendendo, com receio de estarem sendo chamados.

Chamou atenção que três colaboradores, mesmo sendo uma parcela pequena, relataram não sentirem-se a vontade de expor suas ideias aos seus gestores, e sentem falta de serem escutados, o que contribui com análise da necessidade da empresa de oferecer um espaço de escuta, e também de desenvolver os líderes para o papel de ouvintes, uma vez que a escuta dos colaboradores não pode ser uma tarefa exclusiva do RH.

3.2.4 Conclusões e Observações da Análise

Ao implementar novos processos, os psicólogos organizacionais precisam conhecer a cultura da empresa para não proporem ações que podem ir contra as diretrizes da empresa. A proposta do Acompanhamento Funcional como uma ferramenta de diagnóstico organizacional e prática constante do departamento de RH não pode ser uma ação isolada, necessita de apoio da alta direção e dos gestores de equipes para que tenha sucesso, pois este implicará em mudanças da cultura organizacional, principalmente no que concerne a reflexão dos colaboradores quanto aos seus papéis dentro da empresa, podendo adotar uma postura mais ativa e questionadora.

Ficou claro com esta experiência que se não bem conduzido, o Acompanhamento Funcional pode tornar-se um momento de lamentações e reclamações, o que certamente traz um impacto negativo para o colaborador e conseqüentemente para o seu departamento. Uma limitação desta experiência foi manter a neutralidade diante das declarações dos colaboradores, pois como a psicóloga era uma colaboradora, também estava implicada em diversos processos e por vezes concordava e sensibilizava-se com algumas situações. Há um limiar muito tênue entre mostrar a compreensão do que está sendo dito por parte do colaborador, e concordância com o que está sendo dito. Ao mesmo tempo em que uma comunicação mais informal como um bate-papo faz-se necessária para uma condução do Acompanhamento Funcional mais “amigável”, torna-se passível de uma má interpretação do colaborador que pode fantasiar que a psicóloga está “ao seu lado”. Quando o colaborador sente-se íntimo, também se sente mais a vontade para reclamar, reivindicar e cobrar por mudanças. Por esta razão e pela análise geral desta experiência, sugerem-se algumas mudanças neste processo.

Um profissional externo à empresa focado neste trabalho. Por três razões: Maior condição de manter-se neutro; Ter seu papel unicamente de avaliador (e não de colega de empresa); e Garantir a frequência do Acompanhamento Funcional uma vez que tem essa como sua demanda exclusiva.

O momento de sua aplicação. Uma alternativa caso não seja possível a contratação de um profissional externo à empresa é a realização do Acompanhamento Funcional logo após o fechamento do contrato de experiência (três meses após a

contratação) com um segundo momento em seis meses. Desta forma, o Acompanhamento Funcional não seria mais realizado por departamentos.

A duração. O indicado é iniciar a conversa com o colaborador alertando-o que o Acompanhamento Funcional tem uma duração máxima, e que se necessário outro momento será agendado.

A formalização de planos de ações. Uma vez que o Acompanhamento Funcional seja legitimado, apoiado e entendido pela diretoria como um processo importante faz-se necessário o registro e acompanhamento dos planos de ações que foram pensados entre RH e gestores a partir da análise de conteúdo do Acompanhamento Funcional.

CAPÍTULO IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escuta é uma intervenção simples que tem diferentes impactos nos colaboradores e serve para trazer ao menos amparo e com isso, reconhecimento. O Acompanhamento Funcional é uma proposta de uma pequena pausa pontual no dia para refletir sobre carreiras e atuação na empresa, momentos estes, raros em vista do ritmo acelerado de trabalho e da forte cobrança pela produção.

Considera-se que o estudo realizado oferece importantes contribuições para uma maior caracterização da produção científica contemporânea na área da psicologia organizacional. Entende-se como contribuição deste presente trabalho a necessidade de fomentar entre psicólogos e gestores mais discussões sobre o benefício do processo de escuta individual dos colaboradores em seu ambiente de trabalho, sendo Acompanhamento Funcional o termo proposto para este. Também foi proporcionado pelo presente trabalho a aproximação e correlação de outros conceitos semelhantes ao de Acompanhamento Funcional, como Qualidade de Vida no Trabalho e Pesquisa de Clima.

O grande benefício para os psicólogos organizacionais que utilizarem o Acompanhamento Funcional como uma ferramenta de trabalho será a geração de maior afetividade entre psicólogo e colaboradores e a possibilidade de criação de um departamento de RH de portas abertas, o aperfeiçoamento de outros processos deste departamento e o levantamento de necessidades de melhorias para a empresa como um todo.

O que mais chamou a atenção sobre as percepções dos colaboradores foi a esperança de que cresceriam profissionalmente junto com o desenvolvimento da empresa, e que muitos têm ciência da necessidade da qualificação. Apesar de identificados com sua atividade laboral, grande número sente-se desconfortável pelo cargo em carteira de trabalho ser diferente do exercido no dia a dia, isto por exercerem funções diárias mais complexas. Chamou atenção que a grande causa de desmotivação própria e dos colegas é a visão do pagamento abaixo do praticado no mercado de trabalho pelos concorrentes. Também chamou atenção que ao mesmo tempo em que muitos relataram admiração pelos líderes, número semelhante de colaboradores relatam

que seus líderes não são preparados para gestão de pessoas. Muitos sentem que colegas de equipe e de outros departamentos da empresa não são colaborativos, que há problemas de comunicação entre departamentos, e que o departamento de segurança de trabalho não é presente em fábrica. Foram surpreendentes os relatos de que profissionais dos departamentos de Segurança do Trabalho e DP eram desrespeitosos, e que o contracheque para os colaboradores da produção mecânica era muito importante, o que não seria sabido sem a realização deste trabalho.

Finalizando, apesar das limitações a pesquisa permitiu a abertura de um espaço para que outras realidades corporativas sejam efetivamente investigadas, a fim de proporcionar a seus membros cada vez mais espaços de escuta. Esta pesquisa permite vislumbrar estudos futuros, sugerindo que sejam realizados estudos de caso com colaboradores de outros níveis hierárquicos para buscar compreender como a subjetividade destes influencia na cultura e o clima organizacional na empresa.

RERÊNCIAS

Barreto, L. M. T. S., Silva, M. P., Fischer, A. L., Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., & Amorim, W. A. C. (2010). Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. In *IV Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD* – Florianópolis, Brasil. Acedido em 2015, em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo463.pdf>.

Bezerra, A. L. Q. (2004). Editorial. Os desafios na gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, 6 (2). Acedido em 2015, em <http://www.revistas.ufg.br/index.php/fen/article/view/823/953>.

Castro, G. A. O., Pilati, R., & Andrade, J. E. B. (1999). Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3 (2), 29-51.

Chiavenato, I. (2000). *Como transformar RH (de centro de despesa) em um centro de lucro* (2ª Ed.). São Paulo: Makron Books.

Freitas, F. (2010). *Cultura organizacional e sua relação com a resistência à mudança: a percepção dos funcionários da TLI*. Trabalho acadêmico, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – Vitória, Brasil.

Gorges, D. (2008). *A contribuição do psicólogo organizacional e do trabalho na qualidade de vida de trabalhadores do município de Itajaí/ SC*. Monografia submetida para aprovação, Faculdade de Psicologia – Universidade do Vale do Itajaí, Brasil.

Kirjner, M. A. P. (2009). Programa de Acompanhamento Funcional. In *9ª Mostra Nacional de Trabalhos de Qualidade do Judiciário – Gestão de Pessoas*, Supremo Tribunal Federal – Brasil. Acedido em 2015, em <http://www.trt23.jus.br/mostraDaQualidade/Trabalhos-9Mostra/92.pdf>.

Melo, V. P. C. (n.d.). *A comunicação interna e sua importância nas organizações*. Monografia submetida para aprovação.

Moitinho, G. C. (2011). Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações. *Revista Digital Administração*, 1 (1). Acedido em 2015, em <http://inseer.ibict.br/rea/index.php/rea/article/download/3/4>.

Novos desafios na gestão de pessoas (2011). *Hays Newsletter Human Resource*, 8. Acedido em 2015, em http://www.hays.com.br/cs/groups/hays_common/@br/@content/documents/digitalasset/hays_484258.pdf.

Palmieri, T. H., & Cury, V. E. (2007). Plantão psicológico em Hospital Geral: um estudo fenomenológico. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 20 (3), 472-479.

Pereira, M. M. (n.d.). PAF – Programa de Acompanhamento Funcional. In *4º Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público, Gerenciamento de Projetos*, Ministério Público Militar, Brasil. Acedido em 2015, em

http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Congresso/4congresso/3_PAF_MPM_M%C3%A1rcioMP_13nov_11h30.pdf.

Poli, M. C., & Almeida, L. (2013). A escuta do sujeito no contexto de recursos humanos. *Inter-Ação*, 38 (2), 443-456.

Queiroz, M. A. C., Siqueira, B. S., Figueiredo, D. M., & Novaes, J.F. (2005). Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores. In *XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Porto Alegre. Acedido em 2015, em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0208_0541.pdf.

Rosalino, C. B., & Bardagi, M. P. (2008). Percepções de funcionários de uma empresa de transporte urbano sobre qualidade de vida no trabalho. *Barbarói*. Santa Cruz do Sul, 29.

Santos, J. A., & Arbex, M. A. (2011). Gestão de pessoas em processos de fusão e aquisição: como lidar com o maior patrimônio das empresas durante a mudança? *Revista Hórus*, 5 (3), 1-20. Acedido em 2015, em <http://www.faesu.edu.br/horus/artigos%20anteriores/2011/CAP1.pdf>.

Secretaria Municipal da Administração (n.d.). Acompanhamento Funcional. *Website da Prefeitura Municipal de Porto Alegre*. Acedido em 2015, em http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sma/default.php?p_secao=82.

Silva, J. A. G. (2013). Remuneração como fator motivacional: tem razão a Teoria da Expectância? *FOCO: Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio*, 6 (1). Acedido em 2015, em <http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/view/55/49>.

Silva, R. M., & Longo, S. S. (n.d.). *Intervenções em psicologia organizacional e do trabalho em organizações de saúde pública: uma experiência no interior do Paraná*. Monografia submetida para aprovação.

Silveira, C. N. (2006). *A comunicação interna e sua relação com os recursos humanos e qualidade: um estudo de caso na BrasilCenter Comunicações*. Monografia submetida para aprovação, Faculdade de Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora – Juiz de Fora, Brasil.

Souza, A. A., & Ramos, P. (n.d.). *Relacionamento interpessoal nas organizações*. Artigo acadêmico, Curso de Especialização em Gestão de Empresas de Comércio e Serviços, Instituto Catarinense de Pós-Graduação – Brasil. Acedido em 2015, em <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-02.pdf>.

Souza, B. R., Fantini, L. J. Z., Dallagnoli, S., & Moresco, S. (2009). Comunicação Organizacional: a importância da comunicação nas organizações. In *Faculdade de Tecnologia de Santa Catarina*. Acedido em 2015, em http://www.bm.edu.br/fatesc.edu.br/wp-content/blogs.dir/3/files/pdf/tccs/a_importancia_da_comunicacao_nas_organizacoes.pdf