

Proposição de melhorias organizacionais sob a perspectiva da psicologia do trabalho em um estabelecimento alimentício**Proposal of organizational improvements under the perspective of work psychology in a food establishment**

DOI:10.34117/bjdv6n6-220

Recebimento dos originais:08/05/2020

Aceitação para publicação:09/06/2020

Jamile Eleutério Delesposte

Doutoranda em Sistemas de Gestão Sustentáveis pela Universidade Federal Fluminense
Instituição: Universidade Federal Fluminense
Endereço: Escola de Engenharia - Rua Passo da Pátria, 156, Campus da Praia Vermelha –
São Domingos, Niterói – RJ, Brasil
E-mail: jamile_delesposte@id.uff.br

Luís Alberto Duncan Rangel

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro
Instituição: Universidade Federal Fluminense
Endereço: Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda - Av. dos
Trabalhadores, 420 - Bairro Vila Santa Cecília, Volta Redonda – RJ, Brasil
E-mail: luisduncan@id.uff.br

Ramon Baptista Narcizo

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro
Instituição: Universidade Federal Fluminense
Endereço: Instituto de Ciência e Tecnologia - Rua Recife, s/n - Jardim Bela Vista, Rio das
Ostras - RJ, Brasil
E-mail: ramon_narcizo@id.uff.br

André Armando Mendonça de Alencar Jr

Doutorando em Sistemas de Gestão Sustentáveis pela Universidade Federal Fluminense
Instituição: Universidade Federal Fluminense
Endereço: Escola de Engenharia - Rua Passo da Pátria, 156, Campus da Praia Vermelha –
São Domingos, Niterói – RJ, Brasil
E-mail: andrearmando@id.uff.br

Igor Farah Bersot

Graduando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Fluminense
Instituição: Universidade Federal Fluminense
Endereço: Instituto de Ciência e Tecnologia - Rua Recife, s/n - Jardim Bela Vista, Rio das
Ostras - RJ, Brasil
E-mail: igorfarahbersot@id.uff.br

Marcos Felipe Pereira Valença

Graduando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Fluminense

Instituição: Universidade Federal Fluminense

Endereço: Instituto de Ciência e Tecnologia - Rua Recife, s/n - Jardim Bela Vista, Rio das Ostras - RJ, Brasil

E-mail: valenca_marcos@id.uff.br

RESUMO

O desempenho do trabalhador no exercício de suas atividades está intimamente relacionado com sua satisfação e motivação em seu ambiente de trabalho. O desempenho organizacional pode ser impactado negativamente por ambientes de trabalho inadequados, prejudicando a produtividade. O presente artigo tem como objetivo, sob a ótica interdisciplinar de áreas de conhecimento da Psicologia do Trabalho e Engenharia de Produção, avaliar aspectos organizacionais por meio da perspectiva dos funcionários e suas percepções, bem como propor melhorias a partir das análises realizadas. Em termos de método, inicialmente foi aplicado um questionário para coletar informações que subsidiaram as análises e o desenvolvimento de um roteiro de entrevista. A partir das entrevistas realizadas com os colaboradores de um estabelecimento alimentício, a partir de um protocolo de estudo de caso, foi possível compreender a rotina diária e as ações vivenciadas pelos funcionários da empresa. A partir da análise das respostas, foi possível perceber que quesitos motivacionais e de satisfação geram significativo impacto no desempenho da organização. Por fim, foram sugeridos planos de ação que pudessem contribuir para a solução ou mitigação dos problemas identificados.

Palavras-chave: Motivação; Satisfação; Estresse; Psicologia do Trabalho.

ABSTRACT

The performance of the worker in the exercise of his activities is closely related to his satisfaction and motivation in his work environment. Organizational performance can be negatively impacted by inadequate work environments, impairing productivity. This article aims, from the interdisciplinary perspective of Work Psychology and Production Engineering, to evaluate organizational aspects through the perspective of employees and their perceptions, as well as to propose improvements based on the analyzes carried out. In terms of method, a questionnaire was initially applied to collect information that supported the analysis and the development of an interview script. From the interviews conducted with the employees of a food establishment, based on a case study protocol, it was possible to understand the daily routine and the actions experienced by the employees of the company. From the analysis of the responses, it was possible to see that motivational and satisfaction issues generate a significant impact on the organization's performance. Finally, action plans were suggested that could contribute to the solution or mitigation of the identified problems.

Keywords: Motivation; Satisfaction; Stress; Work Psychology.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário empresarial cada vez mais competitivo, é fundamental que as empresas busquem estabelecer as melhores condições de trabalho possíveis para seus colaboradores. Caso os trabalhadores estejam satisfeitos e motivados com suas atividades, a tendência é que exerçam suas tarefas da melhor forma, impactando positivamente o desempenho da empresa

(SILVA, 2014). Nesse contexto, é essencial que as organizações mudem alguns paradigmas relacionados ao entendimento das relações entre as pessoas. A utilização de uma abordagem interdisciplinar que considere o indivíduo como um ser complexo, que carece de uma análise detalhada sob olhar de diversos especialistas, pode ajudar na identificação de pontos fortes da organização e oportunidades de melhoria (PHILIPPI JR. e SILVA NETO, 2011).

A satisfação e a motivação de um indivíduo em relação ao ambiente de trabalho estão diretamente relacionadas com o seu desempenho no exercício de suas atividades. Além disso, ambientes de trabalho considerados desagradáveis causam impactos negativos nos indicadores de desempenho da organização, como a produtividade, por exemplo (ROBBINS, 2006). Assim, levando em conta os problemas gerados pela má administração dos recursos humanos, um importante desafio atual aos gestores é a capacidade de propor planos de ação, sob uma ótica interdisciplinar, que tenham como consequência melhorias para a empresa e seus colaboradores.

Considerando o exposto, este artigo analisa, sob a ótica interdisciplinar da Psicologia do Trabalho e Engenharia de Produção, um conjunto de aspectos organizacionais por meio da avaliação das percepções dos funcionários, bem como propor melhorias a partir das análises realizadas. Para isso, foi utilizado um estudo de caso no qual analisou-se um estabelecimento alimentício situado na cidade de Rio das Ostras (interior do Estado do Rio de Janeiro) que atende principalmente ao público universitário. As principais áreas de conhecimento exploradas pela pesquisa são: valores, atitudes e satisfação com o trabalho; motivação no trabalho e; estresse e seu gerenciamento. Em termos de estrutura, este artigo é composto por seções. A segunda seção apresenta a sustentação teórica, seguida pela seção de método. A quarta seção apresenta as análises dos dados coletados e os planos de ação que foram elaborados visando à solução de problemas. Na seção seguinte, são expostas as conclusões e reflexões finais. Por fim, são apresentadas as referências empregadas.

2 SÍNTESE DA SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 VALORES, ATITUDES E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Martins e Santos (2006) definem satisfação como um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de experiências no trabalho. Os mesmos autores afirmam que o homem usa de sua bagagem individual de crenças e valores para avaliar seu trabalho e essa avaliação resulta num estado emocional que, se for agradável, produz satisfação, e se for desagradável, leva a insatisfação. Altos índices de insatisfação com o

trabalho podem produzir altos níveis de sofrimento mental, o que pode levar o trabalhador a desenvolver certas síndromes, ou mesmo algumas doenças relacionadas ao trabalho, como estresse ocupacional, doenças cardíacas, alérgicas e *burnout*. Maslach (1998) definiu esse quadro como uma condição extrema de frustração ou fadiga, tensão emocional, esgotamento e falta de energia para lidar com a rotina profissional. Por sua vez, Dejours *et al.* (1994) considera a insatisfação no trabalho como uma das formas fundamentais de sofrimento do trabalhador e relacionada ao conteúdo da tarefa. Tal insatisfação pode ser decorrente de sentimentos de indignidade pela obrigação de realizar uma tarefa desinteressante e sem significado, de inutilidade por desconhecer o que representa o trabalho no conjunto das atividades na empresa. Ou ainda de desqualificação, tanto em função de questões salariais como ligadas a valorização do trabalho, em aspectos como responsabilidade, risco ou conhecimentos necessários.

2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Robbins (2006) define a motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. A intensidade se refere ao nível de esforço que a pessoa despende na realização do seu trabalho. A direção se refere à condução dos esforços dos trabalhadores para alcançar resultados que beneficiem a organização, enquanto a persistência é a medida de quanto tempo a pessoa consegue manter seu esforço. Desse modo, um indivíduo motivado consegue manter o foco na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Segundo Silva (2014), empresas de pequeno porte muitas vezes perdem bons profissionais por não enfatizarem a motivação, o que acaba levando a rotatividade, queda na produtividade, conflitos e falta de comprometimento, prejudicando o ambiente de trabalho e os resultados da empresa. Além de afetar também a saúde física e mental do funcionário, levando-o ao estresse, ao absenteísmo, a baixa produtividade e a falta de comprometimento. Algumas abordagens sobre a motivação estão focadas no pagamento pelo desempenho, que é a aplicação prática da teoria da expectativa, onde a motivação pode ser aumentada quando os funcionários percebem que as recompensas são distribuídas segundo um critério de desempenho. No entanto, uma vez que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com uma situação, pessoas diferem quanto às suas tendências motivacionais básicas (ROBBINS, 2006).

2.3 O ESTRESSE NO TRABALHO E O SEU GERENCIAMENTO

Para Lipp (2004), estresse pode ser entendido como uma reação psicofisiológica complexa do organismo em resposta a algo que ameace sua homeostase. Ou seja, surge diante da necessidade de lidar com algo que desequilibre internamente o indivíduo ou que exija dele uma adaptação frente à nova situação experimentada. A vida moderna, as condições atuais do trabalho, a cobrança da produtividade e a qualidade total tornam o trabalho cada vez mais estressante e insensível às condições humanas. A maioria das empresas coloca a produção como o aspecto mais importante, como o objetivo que deve ser cumprido a qualquer preço. Os trabalhadores sacrificam finais de semana, feriados e fazem hora-extra para conseguir concluir a demanda das empresas, sem recompensa adequada. Isto gera um nível grande de ansiedade no trabalhador, pois ele se vê privado de seu lazer, de sua vida familiar e de seu descanso para desempenhar seu trabalho da melhor forma (SANTOS; WAGNER, 2006).

Lazarus e Folkman (1984) afirmam que as estratégias de combate ao estresse podem se orientar para o problema e para as emoções. No primeiro tipo de estratégia, o indivíduo focaliza o problema, tentando modificar proativamente a relação que estabelece com a situação que o gera. As estratégias de ação mais usuais orientadas para o problema se voltam para a adoção de planos alternativos, a revisão de objetivos, a aprendizagem de novas habilidades e a obtenção de aconselhamentos e de apoio social. Ainda segundo esses autores, no segundo tipo de estratégia, o indivíduo procura canalizar esforços para se regular emocionalmente no processo. Agindo assim, o indivíduo pode buscar o controle da emoção vivenciada na situação problemática, aceitar resignadamente a realidade sem modificar o curso dos fatos ou descarregar a emoção por meio de manifestações de raiva ou de choro, do aumento do consumo de álcool e tabaco ou de quaisquer outras ações impulsivas.

Pereira e Bueno (1997) observaram que os funcionários em situação de estresse e exaustão, não só demonstram interesse compulsivo em buscar maneiras efetivas para melhorar o seu estado geral, mas também, de melhorar o seu ambiente de trabalho. Esses autores também afirmam que os trabalhadores expressam constante desejo, em seus momentos livres, de conversar informalmente, tomar café, refazer-se na hora do almoço e, nas horas de descanso noturno, ver televisão, ouvir música, ler revista ou livro e usufruir de um lugar para o breve repouso com mais conforto, entre outros, como forma de refazimento físico e mental. Schmidt *et al.* (2009) complementam a discussão indicando que o estresse ocupacional no modo de vida atual tornou-se uma importante fonte de preocupação e é reconhecido como um dos riscos mais sérios ao bem-estar psicossocial do indivíduo. O estresse contínuo relacionado ao

trabalho também constitui um importante fator determinante dos transtornos depressivos e de outras doenças, tais como, síndrome metabólica, síndrome da fadiga crônica, distúrbios do sono, diabetes e a síndrome de *burnout*.

3 MÉTODO DE TRABALHO

3.1 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA DA PESQUISA

O estudo propõe uma abordagem interdisciplinar quando se utiliza da aplicação de um questionário a pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento, para propor o diálogo diante da temática da psicologia aplicada ao trabalho. A intenção desta proposta é captar a visão destes pesquisadores sobre esse tema, a fim de contribuir para o desenvolvimento de perguntas para uma entrevista semiestruturada realizada com três funcionários de diferentes cargos em um estabelecimento alimentício. O Quadro 1 apresenta o enquadramento metodológico da pesquisa, conforme a perspectiva de Gil (2011).

QUADRO 1 – Classificação metodológica da pesquisa

Finalidade prática:	Pesquisa aplicada
Propósito:	Exploratório
Abordagem:	Qualitativa
Delineamento:	Não experimental
Método:	Estudo de caso
Métodos de coleta de dados:	Questionário; entrevistas; análise de conteúdo; e observação.

Fonte: Autores.

Quanto à finalidade prática, configura-se como uma pesquisa aplicada, uma vez que a pesquisa propõe gerar conhecimento para utilização prática e solucionar problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005). Em relação aos objetivos, esta pesquisa é considerada exploratória, uma vez que Gil (2011) afirma que esse tipo de pesquisa desenvolve, esclarece e incorpora contribuições a conceitos e ideias. Já com relação à abordagem ou natureza dos dados, esta é uma pesquisa qualitativa, dado que se trata de uma abordagem naturalista a qual busca entender fenômenos dentro de seus próprios contextos específico (GRAY, 2012). A pesquisa é definida como não experimental quanto ao delineamento, visto que não constitui qualquer forma de experimentação, ou seja, não prevê a aplicação de tratamentos

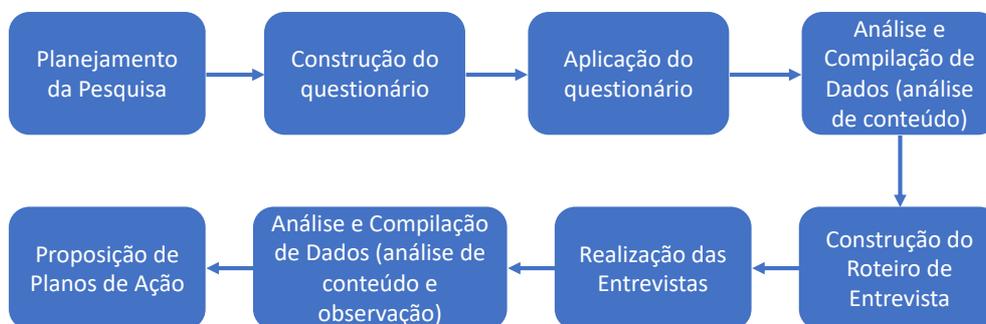
experimentais comparativos (MOREIRA; CALEFFE, 2008). Em relação aos métodos empregados, foi adotado o estudo de caso único e holístico. Esse método deve ser utilizado quando se deseja analisar um fenômeno ou evento contemporâneo e o contexto no qual ele ocorre que se desejam responder questões de como ou por que isso ocorre (SILVA; MENEZES, 2005, LEITE, 2008).

Em síntese, o estudo está baseado na coleta de dados por meio de questionário, para interagir com profissionais de diversas áreas em relação ao objeto em estudo; entrevista com funcionários de um estabelecimento alimentício, para captar em situações reais e tratar o elemento humano como parte fundamental deste contexto, buscando sua visão sobre os fatos ocorridos; observação direta intensiva, sendo amplamente referida pela literatura como adequada para estudos de escopo qualitativo; e análise de conteúdo. Deve ser ressaltado também o papel assumido pelo pesquisador, o qual atua como elemento de interpretação das informações e de construção do conhecimento, sendo, pois, um instrumento-chave para a consecução dos objetivos.

3.2 FERRAMENTAS E PROCEDIMENTOS

As primeiras etapas da pesquisa englobaram o seu planejamento, a construção e a aplicação de um questionário a pesquisadores de diferentes áreas da ciência, sobre a temática da psicologia aplicada ao trabalho. A elaboração do questionário foi baseada em revisão bibliográfica sobre o tema. Esse é composto de três perguntas que relacionam conceitos associados à temática. As respostas foram examinadas com técnicas de análise de conteúdo para posteriormente construir um roteiro de entrevista. A pesquisa foi dividida em oito etapas, as quais estão especificadas na Figura 1.

FIGURA 1 – Etapas do método utilizado. Fonte: Autores.



Vale destacar que o questionário foi utilizado para a coleta de dados das percepções e experiências de pesquisadores sobre as temáticas relacionadas a essa pesquisa (psicologia aplicada ao trabalho; valores, atitudes e satisfação com o trabalho; motivação no trabalho; e estresse e sua administração). Esse teve o intuito de discutir sobre perspectivas distintas sobre a temática e, além disso, identificar proposições de como essa temática poderia corroborar para a identificação de soluções para o caso analisado. Posteriormente o roteiro de entrevista foi construído utilizando as percepções coletadas no questionário e perspectivas identificadas na sustentação da literatura. As entrevistas foram semiestruturadas e foram entrevistados três colaboradores, com cargos diferentes dentro da organização, sendo uma gerente, uma auxiliar de cozinha e uma atendente. O objetivo foi identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria relacionados as temáticas dessa pesquisa. Após a aplicação das entrevistas, realizou-se a análise dos dados coletados e foram obtidas as primeiras conclusões. Diante disso foi possível elaborar os planos de melhoria, utilizado a ferramenta 5W1H para a sua elaboração, considerando as percepções distintas e complexas dessa temática.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

Primeiramente as respostas aos questionários foram analisadas. No total, a pesquisa obteve cinco respostas de especialistas com trajetórias acadêmicas distintas sobre as temáticas abordadas. A partir desses resultados foi possível levantar algumas informações adicionais, visões e proposições de cada profissional sobre a temática. Os pesquisadores ressaltaram como a psicologia pode contribuir para a Engenharia de Produção e demais engenharias e como a abordagem das duas disciplinas em conjunto é proveitosa para a empresa e o trabalhador, conforme ilustra o Quadro 2.

QUADRO 2 – Síntese da consolidação das respostas aos questionários

Questão 1: Como a engenharia de produção dialoga com a Psicologia do trabalho na sua visão? E qual a importância da psicologia do trabalho para um engenheiro?

- 1- Não respondeu.
- 2- O estudo da psicologia permite aumento da produtividade e melhoria dos resultados. Entender as necessidades e ambições do trabalhador também possibilita pensar em formas de recompensa mais efetivas que também podem motivar os colaboradores.
- 3- Como a Engenharia de Produção trata de processos e muitas vezes esses processos são realizados por pessoas, logo é necessário entender o aspecto psicológico dos funcionários para que o objetivo final do trabalho atenda ou supere as expectativas.
- 4- Uma vertigem da engenharia de estudos como as atividades realizadas no trabalho interfere nas mudanças mentais do indivíduo, sem seu comportamento e na sua forma de agir. Ou seja, em um ambiente estressante, por exemplo, cada um comporta-se de maneira distinta frente a situações diversas, e isso pode acarretar as mudanças comportamentais, psíquicas e de ações.
- 5- Como um ponto de equilíbrio.

Questão 2: Na sua opinião, quais são as maiores contribuições da psicologia aplicada ao trabalho?

- 1- Ajuda no desenvolvimento e melhoria das condições de trabalho.
- 2- Aumento da produtividade atrelado a maior lucro e redução de acidentes.
- 3- É uma contribuição positiva de ""mão-dupla"", tanto para o resultado final do trabalho quanto para o funcionário.
- 4- Como as doenças geradas pelo trabalho são impactantes para uma empresa e para o indivíduo.
- 5- Não respondeu.

Questão 3: Quais são suas principais percepções sobre as três temáticas?

- 1- O trabalho deve ser satisfatório para que agregue valor profissional e emocional, fazendo com que cada trabalhador seja feliz com aquilo que faz.
- 2- Entendo que o nível de estresse está diretamente ligado a acidentes de trabalho, principalmente em áreas operacionais. Por outro, lado trabalho motivados tendem a ser mais produtivos e gerar maior lucro para as empresas.
- 3- Saldo positivo quando há satisfação para realizar o trabalho. Saldo negativo quando não há satisfação.
- 4- Acho importante o estudo devido ao grande número de pessoas insatisfeitas com o trabalho.
- 5- Não respondeu.

Fonte: Autores.

Com as percepções coletadas, foi possível verificar que a pesquisa possui relevância. As temáticas abordadas estão diretamente relacionadas à produtividade, redução e prevenção de acidentes e melhoria das condições de trabalho, desenvolvendo a empresa e os funcionários.

Essas constatações auxiliaram no desenvolvimento do roteiro de entrevista que foi aplicada no estabelecimento alimentício que foi objeto de pesquisa. As principais constatações e análises das entrevistas são discutidas a seguir.

Em relação aos valores, às atitudes e à satisfação no trabalho: Em geral, todos se mostraram bem satisfeitos com os seus respectivos trabalhos. Parte dessa satisfação foi atribuída ao fato de a equipe ser bem organizada e com forte evidência de respeito mútuo, tanto entre os funcionários como entre funcionários e empresa. Todos os funcionários disseram que em nenhum momento a equipe, ou empresa, feriu os valores pessoais ou da empresa. Inclusive, foi demonstrado que o respeito é um influenciador para um bom trabalho individual. Dois dos funcionários retrataram as atividades como sendo rotineiras, porém a funcionária que ocupa o cargo de auxiliar de cozinha comentou que além de rotineiras, as atividades também têm um teor desafiador. Para melhorar a dinâmica e promover desafios, além de promover reconhecimentos para todos os funcionários, foram elaboradas a terceira, quinta, sexta e sétima ações do plano apresentado no item 4.2 desse artigo.

Em relação à motivação no trabalho: Em geral, os colaboradores informaram que o trabalho é motivador. Há um bom relacionamento entre funcionários, mas também por parte da gerência e pelos proprietários. Dentre os funcionários, foi demonstrado que o salário é o principal quesito motivador para o trabalho. A gerente comentou que o trabalho é considerado como de importância vital para o ser humano se sentir útil. A empresa não tem nenhum mecanismo formal para estimular a motivação dos funcionários. Os responsáveis pela empresa oferecem recursos para sempre manter o ambiente agradável. E a auxiliar de cozinha foi a única que disse que está completamente subjugada pelo trabalho, onde justifica que a natureza do seu ofício acaba criando esta situação. E como oportunidade de melhoria, foi desenvolvida a quarta ação do plano apresentado no item 4.2.

Em relação ao estresse e o seu gerenciamento: Todos os funcionários disseram ter um trabalho estressante, uma vez que se trata de um ofício que lida intensamente com o público e com alimentação. A auxiliar sugeriu uma diminuição da carga de trabalho para diminuir seu desgaste. E não foi retratada por nenhum dos funcionários a existência de um método formal utilizado pela empresa para diminuir esse desgaste. Em contrapartida, todos eles mencionaram que possuem mecanismos próprios, seja durante o horário de trabalho (que foi dito pela auxiliar de cozinha) como também em atividades fora do horário. A terceira e sétima ações propostas no plano do item 4.2 desse artigo buscam criar mecanismos para criar um ambiente dinâmico e evitar o estresse no trabalho.

Aspectos gerais: Com exceção da auxiliar de cozinha, os funcionários não indicaram o registro de acidentes de trabalho, apenas cansaço em função de ser um trabalho realizado em sua maioria em pé. A auxiliar retratou a ocorrência de lesão por esforço repetitivo, dada a repetição contínua dos mesmos movimentos. Ainda nessa função, a mesma retratou que sente dores na coluna por ficar em pé durante muito tempo. Essa situação que incentivou a primeira ação do plano apresentado no item 4.2 desse artigo. Foram também identificados problemas mais claros dentro da empresa, como, por exemplo, cada funcionário é multitarefa, o que amplia a exaustão deles. Isso ocorre por não existir uma definição muito bem definida sobre cada cargo. Cada um recebe apenas uma concepção macro de suas funções, mas realizam tarefas que não se adequam as suas obrigações. Essa situação inspirou a elaboração da segunda ação do plano apresentado a seguir.

4.2 PLANO DE AÇÃO

As ações foram desenvolvidas com o uso da ferramenta 5W1H. No Quadro 3 são apresentados os planos de melhoria propostos à luz dos dados observados e da sustentação teórica.

QUADRO 3 – Plano de melhorias

PLANO DE AÇÃO						
N.	O QUE	PORQUE	COMO	QUEM	ONDE	QUANDO
1	Criar ambiente ergonômico	Ocorrência de LER	Utilização de móveis e utensílios ergonômicos	Alta administração	Cozinha e balcão	Em dois meses
2	Definição mais clara de cada cargo	Múltiplas atividades realizadas pelos funcionários	Definir atividades para cada cargo	Gerência	Em toda organização	Semestral
3	Criar desafios mensais para a equipe e promover bonificação	Criar satisfação para os funcionários	Dinâmicas e desafios no trabalho	Alta administração	Em toda organização	Mensal
4	Promover conversas	Promover a motivação	Marcar conversas	Gerência	Em toda organização	Mensal

	informais e momentos de feedbacks com os funcionários	dos funcionários	individuais após ou antes do expediente com os funcionários			
5	Bonificação por resultados	Incentivar e reconhecer a dedicação dos funcionários na organização	Promoção de cargos/gratificação em dinheiro	Alta administração	Em toda organização	Mensal
6	Treinamentos de atendimento ao cliente	Aumentar as habilidades de cada colaborador na execução das funções	Treinamento periódico através de uma consultoria	Alta administração	Cozinha	Trimestral
7	Rotação de cargos	Diminuir atividades repetitivas e desgaste. Aumentar a motivação.	Intercalar funções	Alta administração	Em toda organização	Semanal

Fonte: Autores.

Na criação das ações e seus desdobramentos, a equipe responsável pela pesquisa utilizou a técnica de *brainstorming*, com a contribuição de ideias dos próprios funcionários entrevistados que propuseram diversas soluções tangíveis ao seu cotidiano dentro da organização e das demais partes envolvidas no estudo. Além disso, as percepções coletadas nos questionários a partir das respostas dos especialistas ajudaram na proposição das melhorias. Essa interação foi essencial para que os pontos identificados como problemáticos fossem captados por ações ao mesmo tempo mais plausíveis e coerentes a realidade da empresa, mas com olhares diferenciados pautados em opiniões externas.

5 CONCLUSÃO

A análise das respostas obtidas nos questionários e posteriormente com as entrevistas teve como objetivo levantar as possíveis oportunidades de melhoria relacionados às três principais temáticas apresentadas no estudo. A partir das respostas do questionário foi possível identificar a sinergia entre diferentes áreas de estudo e como a psicologia do trabalho pode contribuir para as análises do ambiente organizacional de um engenheiro de produção. Além disso, com as entrevistas, foram compreendidos melhor a rotina e ações vivenciadas na empresa relacionados às três temáticas abordadas.

Para as oportunidades de melhorias identificadas, foram sugeridos sete planos de ação que visam corrigir esses problemas. Parte das ações propostas necessitam de poucos recursos para sua implementação, o que torna a aplicação mais viável. Com a implementação de ações básicas e um acompanhamento contínuo atuando na motivação, satisfação, implementação de ações para diminuição do estresse, incentivo a recompensas, melhoria de processos internos e outras ações apontadas no plano de ação, espera-se que as oportunidades de melhoria relacionadas às três temáticas abordadas nessa pesquisa sejam alcançadas.

Como proposição de pesquisas futuras, recomenda-se a continuidade da pesquisa com a implementação das ações propostas juntamente com um acompanhamento da eficácia das ações. Além disso, seria relevante a expansão do estudo considerando sua aplicação em empresas de áreas diversas, já que algumas das oportunidades de melhoria identificadas no estudo podem ser consideradas relevantes para outros setores e podem proporcionar bons resultados relacionados à melhoria do clima organizacional.

REFERÊNCIAS

- DEJOURS, C. *et al.* **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana a análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**, São Paulo: Atlas, 1994.
- FOLKMAN, S.; LAZARUS, R. S. **Stress, appraisal, and coping**. New York: Springer Publishing Company, 1984.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

LEITE, F. T. **Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa (monografias, dissertações, teses e livros)**. 2ª Ed. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2008.

LIPP, M. E. N. **O stress no Brasil: pesquisas avançadas**. Papyrus Editora, 2004.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **PsicoUSF**, v.11, n.2, p.195-205, 2006.

MASLACH, C. A multidimensional theory of burnout. **Theories of organizational stress**, v. 68, p. 85, 1998.

MOREIRA, H; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

PEREIRA, M. E. R.; BUENO, S. M. V. Lazer - um caminho para aliviar as tensões no ambiente de trabalho em UTI: uma concepção da equipe de enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.5, n.4, p.75-83, 1997.

PHILIPPI JR, A.; SILVA NETO, Antonio J. (Ed.). **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. Barueri, SP: Manole, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, L. P.; WAGNER, R. Gerenciamento do Estresse Ocupacional: Uma Nova Abordagem. SEGeT, UFRJ. **Anais do SEGeT**, Rio de Janeiro, p.932-46, 2006.

SCHMIDT, D. R. C.; DANTAS, R. A. S.; MARZIALE, M. H. P.; LAUS, A. M. Estresse ocupacional entre profissionais de enfermagem do bloco cirúrgico. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v.18, n.2, p.330-337, 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª Ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, G. S. O Desafio Em Manter Funcionários Motivados Em Empresas De Pequeno Porte. **Caleidoscópio**, v.1, n.4, p.165-169, 2014.