



Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Escolar e do Desenvolvimento – PED

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOPEDAGOGIA
CLÍNICA E INSTITUCIONAL**

Coordenação: Prof^a. Dr^a. Maria Helena Fávero

TRABALHO FINAL DE CURSO

**A TOMADA DE CONSCIÊNCIA EM UMA EQUIPE DE TRABALHO:
RECONSTRUIR CONCEITOS PARA PRODUZIR MUDANÇAS**

Apresentado por: Alessandra Batista Arantes Rubin

Orientado por: Prof^a. Dr^a. Denise de Oliveira Vieira

BRASÍLIA, 2013

Apresentado por: Alessandra Batista Arantes Rubin

Orientado por: Prof^a. Dr^a. Denise de Oliveira Vieira

Índice

Resumo/Abstract	iii
1. Colocação do problema	1
2. Fundamentação teórica	3
2.1. Gerenciamento de pessoas: a formação de uma equipe de trabalho	3
2.2. A formação de conceitos e o ato de pensar esses conceitos: tomada de consciência	4
2.3. Intervenção psicopedagógica como um instrumento para mediar a tomada de consciência	5
3. Método de intervenção	6
3.1. Sujeitos e instituição	6
3.2. Procedimento adotado	6
4. A intervenção psicopedagógica	8
4.1. Método de intervenção	8
4.2. As sessões de intervenção	8
4.2.1. <i>A sessão do dia 24/04/2013</i>	8
4.2.2. <i>A sessão do dia 16/05/2013</i>	15
4.2.3. <i>A sessão do dia 23/05/2013</i>	23
4.2.4. <i>A sessão do dia 06/06/2013</i>	34
4.2.5. <i>A sessão do dia 21/06/2013</i>	44
5. Discussão geral dos resultados da intervenção psicopedagógica	49
6. Consideração finais	50
7. Referências bibliográficas	51

Resumo

A intervenção psicopedagógica como um instrumento para mediar a tomada de consciência, mediante pesquisa de intervenção em grupo focal com o objetivo de investigar a possibilidade de haver uma tomada de consciência, pelo grupo voluntário, dos conceitos apresentados pela equipe, de forma coletiva e individual, em relação à empresa e ao processo de implementação das mudanças, bem como a influência dessa tomada de consciência no sentido de o grupo reorganizar seus processos de trabalho.

Palavras-chave: pesquisa de intervenção; tomada de consciência; gestão de mudança.

Abstract

The psychological-pedagogical intervention as an instrument to mediate the taking of consciousness, through intervention research by focus group with the aim of investigating the possibility of the taking of consciousness by the volunteer group, to the concepts presented by the team, collectively and individually, in relation the company and the process of implementing the changes, and the influence of this taking of consciousness in order to reorganize the group work processes.

Key words: Intervention research taking of consciousness; management of change.

1. COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Todo ser humano está sujeito à mudança. As mudanças fazem parte da vida, elas podem ocorrer pela própria vontade da pessoa ou por necessidade de adaptação a um evento externo ao indivíduo. Por meio da interação social, nos desenvolvemos, criamos novas formas de agir no mundo, aprendemos e ampliamos nossos conhecimentos. As experiências vivenciadas durante a vida geram conhecimentos e, muitas vezes, ressignificam conceitos, o que resulta em aprendizagem.

Assim como as pessoas, as organizações também passam por processos de mudança. O mundo globalizado trouxe grandes mudanças tecnológicas, conceituais e de paradigmas. Isso gerou modelos de gestão mais atuais e integrados. Lima & Queiroz (2003), citando De Masi¹, apontam que o mundo está passando por transformações que implicam em um modelo completamente novo de sociedade, fato que engloba as áreas organizacional, familiar, individual, social. Cada vez mais a sociedade exige pessoas capacitadas, inteligentes e criativas. Os valores, a ética, as posturas que adotamos... tudo é percebido e tudo influencia na visão que temos do mundo e em como desempenhamos nossas funções.

As recentes mudanças na estrutura político-socioeconômica global também repercutiram nos governos e nas organizações estatais. Com a globalização, o Estado se viu impelido a redefinir suas funções e seu papel, de modo a se tornar mais eficiente e competitivo. A prática de uma administração pública burocrática se tornou obsoleta, demandando uma transformação gerencial, na qual são adotados procedimentos baseados em menor centralização, maior controle de resultados e em uma competição administrada.

Gerenciar uma organização pública, nos dias atuais, envolve gerenciar mudanças e, dessa forma, lidar com o enfrentamento de alterações rápidas e complexas. Ademais, as novas da sociedade atual exigem, para sua satisfação, produtos e serviços mais modernos e eficientes. A premente e sempre mais rápida necessidade de atualização e modernização de produtos e serviços impactam diretamente nos modelos de produção e de organização do trabalho. Assim, com frequência, se observa a perda do significado do modelo empresarial instituído e consolidado, sendo preciso aprender e

¹ DEMASI, D. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. 4. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio. 2000. p. 225. [Apud Lima & Queiroz (op. cit.)]

se adaptar a um novo modelo de gestão. O sucesso das organizações passa pela excelência de seus serviços e pela habilidade em se adaptar a constantes mudanças estruturais – tanto de estrutura física, quanto de recursos humanos.

Para acompanhar o acelerado ritmo de aprimoramento técnico que a sociedade enfrenta nos dias de hoje, determinada organização pública de Brasília enfrenta, de forma geral, um período de renovação de conceitos e, em particular, procura reestruturar a gestão de pessoas. Essa proposta de mudança tem por objetivo alcançar a excelência em seus serviços garantindo a satisfação de seus clientes. Considerando que essa instituição possui pessoas em sua composição, temos que pôr em relevo a subjetividade, as experiências, e a percepção que cada um possui do mundo, em nível organizacional, como parte importante da formação de uma equipe de trabalho. Isso faz com que, dentro de um grupo de trabalho, as mudanças propostas sejam percebidas de forma diferente por cada membro. Uma vez que os integrantes da equipe exercem influencia entre si, e de um para outro, sugerimos que as interações entre os membros propiciariam a formação e a reconstrução dos conceitos relacionados às mudanças propostas pela gestão superior dessa empresa.

Assim, nosso objetivo nesta pesquisa de intervenção foi promover um encontro entre os membros de uma equipe composta por cinco pessoas da instituição aqui mencionada, com o intuito de propor temas para a interlocução entre os participantes, de modo a conhecer e, talvez, a reconstruir alguns dos conceitos relacionados às mudanças de paradigmas proposta pela gestão superior.

A empresa tem por meta promover a melhoria contínua de sua gestão e de seus serviços, como forma de se posicionar entre as melhores do mundo no seu ramo de atuação, além de contribuir para a integração nacional e o desenvolvimento sustentável do país, tornando-se reconhecida pela excelência da infraestrutura e dos serviços oferecidos.

Para se alcançar o sucesso em uma empresa é de suma importância que o trabalho seja desenvolvido em equipe e que todos estejam empenhados no objetivo empresarial. Assim, os profissionais envolvidos em uma mudança precisam investir suas competências na implementação da nova metodologia apresentada, bem como devem estar dispostos a apreender esse processo. Na empresa em questão, a equipe responsável por intermediar as futuras mudanças propostas necessita utilizar argumentos que gerem o engajamento de todos os colaboradores.

Percebo que esse objetivo tem sido de difícil alcance, principalmente, devido aos seguintes fatores, entre outros:

- a) as determinações vêm do órgão sede para as regionais localizadas em todo Brasil – esse processo faz com que a adesão seja dificultada, pois, muitas vezes, a realidade desses outros órgãos não é conhecida em sua totalidade pela sede da empresa;
- b) a sede da empresa está tentando implantar mudanças há muito tempo, sem a devida constância – tal procedimento ocasiona um sentimento de incerteza nos colaboradores em relação ao modelo apresentado, dificultando a adesão;
- c) as orientações a serem seguidas não chegam de forma clara para os colaboradores.

Neste sentido, meu objetivo com esta intervenção visa investigar se é possível haver uma tomada de consciência, pelo grupo voluntário, dos conceitos apresentados pela equipe, de forma coletiva e individual, em relação à empresa e ao processo de implementação das mudanças; e se esta tomada de consciência influenciará, ou não, no sentido de o grupo reorganizar seus processos de trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gerenciamento de pessoas: a formação de uma equipe de trabalho

Para o sucesso de uma empresa, o trabalho em equipe é fundamental. Uma equipe é composta por pessoas que desempenham suas atividades juntas, tendo em vista um objetivo comum. A crescente complexidade de produtos e serviços, bem como a consequente especialização da mão de obra, obrigaram as organizações a estabelecerem processos de trabalho baseados na conjugação de esforços de várias pessoas. São raros os ramos de atividade em que uma só pessoa domina toda a cadeia produtiva, detendo tanto a matéria prima quanto as ferramentas, os conhecimentos e os recursos necessários para a consecução do produto ou serviço final.

Nesse contexto, é indispensável às organizações planejarem o trabalho de modo a subdividi-lo em partes tais que a cada qual corresponda a respectiva equipe especializada. Desse modo, o primeiro grande desafio da gestão de pessoas é exatamente o de alocar os recursos humanos disponíveis em equipes produtivas, de

modo a extrair o melhor desempenho de cada indivíduo. Por outro lado, cada colaborador possui habilidades, conhecimentos, características físicas e psíquicas específicos. A equipe deve ser composta não só em função das atividades a serem desenvolvidas, como também em função das pessoas que a compõem.

Outro desafio de suma importância consiste em perceber que as várias seções existentes – cada uma composta de uma ou mais equipes – estão interligadas e que o trabalho de uma influencia, direta ou indiretamente, no desempenho do trabalho das outras. Não existe setor isolado, assim como não existe pessoa isolada. De modo similar, o que é proposto pela alta direção para toda a empresa, na verdade, é proposto para cada equipe em particular; e, igualmente, aquilo que é proposto para cada equipe, o é também para cada indivíduo.

Dentro do contexto de mudança a que toda organização está submetida, observa-se que cada equipe reage a seu modo às situações supervenientes, sendo mais comum que haja uma heterogeneidade entre as equipes: umas reagem de modo mais apropriado que outras aos anseios da administração. Finalmente, em cada equipe, os indivíduos também reagem heterogeneamente às mudanças. Para uns, elas são bem vindas; para outros, geram desconforto e temor.

2.2. A formação de conceitos e o ato de pensar esses conceitos: tomada de consciência.

Cada indivíduo tem uma percepção de mundo que é derivada das suas experiências sociais, afetivas, intelectuais. O conhecimento é resultado de um processo psicológico ativo que mediante experiências vividas geram o desenvolvimento de competências conceituais. Diante de cada mudança, cada situação, o ser humano se posiciona e formula conceitos do que lhe é apresentado. Sendo um ser psicologicamente ativo, o ser humano constrói a si mesmo e, em sua interação com as práticas socioculturais, ele constrói o paradigma pessoal caracterizando sua identidade única e particular (Fávero, 2010).

É possível perceber que:

Assim como o homem se externaliza a si mesmo, ele constrói o mundo no qual ele se externaliza. No processo de externalização, ele projeta seus

próprios significados na realidade (Berger & Luckmann, 1967, p. 121-122, citado por Le Cornu², 2009, p. 281).

Como o ser humano, por ser psicologicamente ativo, constrói seu paradigma pessoal por meio de sua interação sociocultural, é possível mediar um processo de conhecimento interno que possibilite o conhecimento das premissas nas quais se sustentam seus paradigmas, que exponha suas contradições e que promova as fundamentações capazes de transformar e recriar seus significados (Vieira, 2008).

Assim, o grupo focal facilita a percepção dos conceitos de cada indivíduo, pois possibilita a exposição das ideias dos participantes. O pesquisador atua ativamente no processo com a apresentação de técnicas que incentivem o debate. Cabe a ele também instigar a reflexão das inconsistências no discurso pessoal de cada participante, bem como os pontos divergentes entre eles.

O debate e os questionamentos oriundos das sessões em grupo possibilitam uma visão ampla de como cada um tem percebido as mudanças as quais estão expostos e como têm reagido a elas. Expõem também seu papel dentro da equipe e a sua função na manutenção de determinados pensamentos e atitudes do grupo. Ao se mostrar esses fatores, que inicialmente estavam inconscientes, se possibilita a tomada de consciência bem como a estruturação de pensamento.

2.3. Intervenção psicopedagógica como um instrumento para mediar a tomada de consciência

O ser humano é um ser destinado à ação. Para que essa ação ocorra faz-se necessário que ele tem um propósito, ou uma meta, como objetivo. Só através da tomada de consciência é que é possível perceber aonde se quer chegar e o que se tem feito, ou não, para alcançar seu objetivo. Para Piaget (1977)³, todo o aprendizado decorre da existência previa de uma estrutura que assimila o que é apresentado. Assim a inteligência humana se constrói a partir da troca de conhecimento com o meio mediante as ações do indivíduo.

² Le Cornu, A. (2009). Meaning, Internalization, and Externalization Toward a Fuller Understanding of the Process of Reflection and Its Role in the Construction of the Self. *Adult Education Quarterly*, 59(4), 279-297. [Apud Fávero (2010) *op. cit.*].

³ Piaget, J. (1977). *A tomada de consciência*. São Paulo: Edições Melhoramentos/Editora de São Paulo. [Apud Fávero (2010) *op. cit.*].

3. MÉTODO DE INTERVENÇÃO

3.1. Sujeitos e instituição

A pesquisa foi realizada em uma organização pública federal. A unidade de intervenção está localizada no Distrito Federal. Participaram do grupo focal cinco funcionários dessa empresa, de nível médio e superior, que formam uma equipe de trabalho. São duas pessoas do sexo masculino, com idades entre 20 e 30 anos, e três do sexo feminino, com idades entre 30 e 40 anos. Esta equipe está atuando na empresa pelo período de 2 a 10 anos, tendo os participantes já trabalhado em várias áreas da empresa.

3.2. Procedimento adotado

Inicialmente, foi explicado aos componentes da equipe os motivos desta pesquisa de intervenção e seus objetivos, traduzidos em um termo escrito de consentimento livre esclarecido assinado por todos. Foram realizadas seis sessões com o grupo focal: uma de avaliação e cinco de intervenção. A duração de cada sessão foi de aproximadamente 1 hora cada, com intervalo de 10 dias entre uma e outra. Todas as sessões foram gravadas e transcritas na íntegra, sendo identificados os colaboradores com a letra S na sequência numérica de 1 a 5, cada número representando um participante. As falas da pesquisadora foram identificadas na transcrição com a letra P. Eventualmente, as partes do discurso que pudessem identificar seus participantes foram suprimidas; as pessoas nomeadas receberam codinomes para manter-lhes o sigilo.

Na sessão de avaliação foi entregue um formulário a cada participante contendo oito sentenças para identificar os conceitos utilizados espontaneamente pelos sujeitos acerca do seu trabalho na equipe e na empresa. O que pensavam a respeito do que a empresa exigia de seus colaboradores, de como percebiam essas exigências e finalmente qual a motivação que os levava a desempenhar as funções exigidas. As respostas dos formulários foram transformadas em unidades de análise, como proposto por Fávero (2007). Essas unidades são classificadas em esferas que analisam os atos da fala dos participantes. As esferas são divididas em cinco categorias: esfera da informação, da interação, da avaliação, a acional e a contratual. Cada esfera corresponde a um ato, assim temos:

- a) *esfera da informação*: tem por objetivo informar, exemplificar, confirmar, infirmar, retificar, exemplificar, explicitar e citar – essa

esfera não pretende avaliar os acontecimentos, ela leva em conta os objetos do mundo e a forma que interagem –, corresponde, assim, ao ato da fala que busca descrever, categorizar;

- b) *esfera da interação*: tem por objetivo desaprovar, acusar, reconhecer, escusar, complementar, conformar, desmentir, desafiar, atenuar, acentuar e contestar – assim, é aplicada a todo ato que visa à co-elaboração das identidades dos parceiros e à co-gestão das suas relações para colocar um objeto em discussão;
- c) *esfera de avaliação*: tem por objetivo avaliar, tomar posição, dar um aviso, validar/invalidar, justificar ou criticar – é empregada para o ato da fala que emite um julgamento de valor, uma apreciação sobre o que é apresentado ou visto;
- d) *esfera acional*: tem por objetivo propor, incitar, exortar, engajar, declarar – é empregada para o ato da fala que visa propor fazer, incitar a fazer, exortar a fazer, se engajar no fazer, declarar (o que, onde e quando fazer ou dizer);
- e) *esfera contratual*: tem por objetivo dar explicações sobre o que está sendo feito, do porquê se está lá e o que falar objetivo, como falar e agir, das normas do grupo, os direitos e deveres de contato, tipos de discussões, gestão de atividade, temas discutidos bem como sua pertinência e tomada da palavra – assim, compreende o ato da fala que visa gerar ou regular a comunicação, em função dos objetivos e jogos de ações e do contrato de comunicação, gestão de contrato, das distâncias entre os objetivos, da duração das interlocuções.

Uma vez coletados os conceitos iniciais, as três sessões subsequentes foram planejadas, de acordo com o referencial de Fávero (2010) devido à quantidade de dados coletados na avaliação. As outras duas sessões foram planejadas a partir dessas transcrições e da análise dos resultados das duas primeiras sessões de intervenção, sendo que na última houve também o fechamento desta pesquisa de intervenção com o grupo. Após a descrição dos resultados das intervenções, foi feita uma análise que subsidiou as próximas sessões, sendo concluído com uma discussão geral. Nessas sessões foram trabalhadas a tomada de consciência de cada participante em relação as

mudanças no cenário empresarial. Todos participaram ativamente de todo o processo. Na verdade, a elaboração desse relatório consistiu de uma parte importante dessa pesquisa de intervenção, com a aprendizagem e internalização de novos conceitos pela própria pesquisadora, que foram descritos nas considerações finais.

4. A INTERVENÇÃO PSICOPEDAGÓGICA

4.1. Método de Intervenção

A pesquisa foi realizada mediante um grupo focal. Esse método foi escolhido tendo em vista que o grupo focal facilita o processo de tomada de consciência, que é importantíssimo nos processos de desenvolvimento individual, social, profissional.

4.2. As sessões de intervenção

4.2.1. A sessão do dia 24/04/2013

Essa primeira sessão foi originada da inquietação gerada pelo questionário inicial. Trouxe aos participantes vários questionamentos, principalmente quanto à postura dos profissionais frente ao trabalho e ao material público. Um dos assuntos debatidos foi a postura dos servidores frente ao material da empresa. Durante uma fala a respeito dos pedidos indevidos de material no almoxarifado, surge o discurso transcrito a seguir.

Fala	Participante	Transcrição	Resultado
1.	S2	Que coisa...	Esfera acional, instigando, S2 a dar continuidade.
2.	S4	... pegava a lista de material do filho e carregava lápis, caneta, borracha, apontador.	Esfera de interação, S4 completa a informação inicial.
3.	S2	Almoxarifado.	Esfera acional instigando S4 a continuar o discurso.
4.	S4	Sério!	Esfera contratual instigando S2 a continuar o discurso.
5.	S2	É.	Esfera acional instigando S4 a continuar o discurso.
6.	S4	Eu falava assim: “quando estava no almoxarifado eu falava assim Pedro, Pedrinho, tem coisa que a gente não pode aceitar. Como é que você manda pro mesmo setor, todo mês 10 tesouras? Isso tá errado, tesoura não é uma coisa que hoje você tem, amanhã você não tem”. Eu falei com ele, eu trabalho com a mesma tesoura desde o primeiro dia que eu ganhei minha tesoura. Está ela aqui oh.	Esfera de informação, S4 explica ao grupo a informação.

7.	S2	Mas a gente já veem com uma certa consciência.	Esfera de avaliação, S2 emite um julgamento de valor.
8.	S1	Do é público, não é de ninguém, então a gente volta nessa questão novamente que o público não é de ninguém.	Esfera de interação, S1 retifica o julgamento de valor pontuado por S2.
9.	S4	Eu acho isso certo, reprografia ali porque inclusive, o fato de ela tá ali no meio, tá todo mundo passando inibe...	Esfera de informação, complementa a fala de S1.
10.	S1	Já inibe.	Esfera de interação, confirma a fala de S4.
11.	S4	...Inibe, e a gente sabe, porque eu já passei ali e a gente sabe que acontece. Entendeu, mas mesmo assim, inibe. Você vê, às vezes você tira um documento, eu imprimo uma conta e não sei o que, mas tirar cópia pra, pra...	Esfera de informação, continua a interlocução complementa a fala de S1.
12.	S1	De apostila, ai a pessoa fica desconfortável, porque...	Esfera de interação, confirma a fala de S4.
13.	S4	...O problema não é tirar cópia de apostila, o problema é que, antigamente, não era só pra você, eu tô falando sério, eu já vi gente tirar cópia pra faculdade, pra sala da faculdade. Não é só pra ele. Que eu acho que tá, apesar de ser errado, é menos errado quando você tira só pra você, pra você estudar. O problema é quando você tira pra você e pra metade da sua sala. "Não, eu posso tirar no meu trabalho". "Eu tenho facilidade de tirar no meu trabalho".	Esfera de informação, continua a interlocução complementa a fala de S1.
14.	S1	A pessoa sente esse direito invisível, de "Ah eu tô no trabalho, eu posso tirar quantas cópias eu quiser." A pessoa se sente tolhida nesse direito que não existe e pra empresa é mais um ponto no perfil do profissional.	Esfera de avaliação, emite um julgamento de valor.
15.	S2	Exatamente.	Esfera de interação, confirma a fala de S1.
16.	S4	Então, assim, eu vejo assim, eu vejo que tem mudanças, mas eu acho que o problema grande da empresa é como essas mudanças são gerenciadas. Primeiro sempre existe um vazamento de informação, que gera um desconforto, que gera um stress,	Esfera de informação, S4 tece considerações sobre o tema.
17.	S1 e S2	humrum	Esfera de interação, confirma a opinião de S4.
18.	S4	por exemplo, como hoje eu já sei que isso acontece, eu me abstraio quando tem <i>rádio-corredor</i> . É uma, por que antes, as meninas sabem, ai, chegava uma informação eu já ficava toda nervosa. Eu sou uma pessoa ansiosa, por natureza, com tudo. Né lógico que na minha profissão vou ser mais ainda. Então o que eu passei a fazer? Abstrair, me preocupo quando chegar.	Esfera de informação, S4 descreve uma situação.
19.	S1	humrum	Esfera de interação, confirma a informação dada por S4.
20.	S4	Eu só me ocupo, não me preocupo, quando chegar eu vejo o que eu tenho que fazer? O que eu posso fazer o que eu não posso?	Esfera de informação, S4 descreve uma situação.
21.	S2	Porque eu sinceramente, eu acho que eu comentei com vocês, eu só acho que a empresa efetivamente vai mudar na hora que a gente chegar no momento de um momento crítico, que tá todo mundo no mesmo barco e na hora que tiver essas figurinha, a gente começar a falar, meu amigo ou você trabalha Ou você não serve pra mim (S4 fala junto)	Esfera de avaliação, S2 emite um julgamento quanto a situação da empresa.
22.	S4	Olha aqui fulaninho tchau.	Esfera de interação, S4 confirma o julgamento de S2
23.	S2	Ou o barco continua ou então tchau.	Esfera de avaliação, valida o julgamento de S4
24.	S1	Ou você ajuda a remar ou pula do barco.	Esfera de avaliação, confirma as opiniões anteriores
25.	S2	pois é, eu só acho que muda se chegar esse momento.	Esfera de avaliação, posiciona-se quanto a situação.

26.	S1	Não precisava chegar nesse momento. Se a pessoa tivesse um entendimento melhor, não precisava, mas só vai mudar quando for diferente.	Esfera de avaliação, emite sua opinião.
27.	S4	Igual o que eu tava comentando com fulano tem setor que tá tão cheio de gente, lógico, foi realocado, tinha a galera não só do pátio, da área mesmo específica da empresa. Então assim, tá inchado, o caboco não sabe o que faz, pra que faz e onde faz. O que ele tá, qual o papel dele ali dentro. Entendeu? Como é que uma pessoa dessa pode tá motivado? Como é que uma pessoa dessa pode tá entendendo como é que tá o processo? Ele não tá nem participando dele. Então... claro que não...	Esfera de informação, tece considerações quanto a situação.
28.	S2	Ele só vai saber do contracheque dele	Esfera de informação, complementa a fala anterior
29.	S4	se ele recebeu e não recebeu	Esfera de informação, complementa a fala anterior
30.	S2	se ele recebeu e não recebeu e tentar fazer alguma coisa da vida pessoal dele aqui dentro. Ficar, entendeu? Só isso.	Esfera de interação, confirma a fala anterior
31.	S4	É essa a situação, não tem espaço pra isso, tá tudo extremamente inchado.	Esfera de avaliação, posiciona-se quanto a situação apresentada
32.	S2	Então gente, é difícil. É muito difícil, porque a sensação que eu tenho é exatamente essa, é uma minoria remando e outra puxando pra trás né. Assim. E é por conta dessas coisinhas, (S4 falou junto de S2) de tudo.	Esfera de informação, descreve sua impressão dos profissionais da empresa.
33.	S4	Vocês que são mais novos põe filtro no ouvido, põe filtro no ouvido porque o pessimista vai ter, e não é só aqui não. Em todo lugar na nossa vida sempre vai ter... (S2 falou junto de S4)	Esfera de informação, descreve situações
34.	S2	Sim, com certeza	Esfera de interação, confirma a fala anterior
35.	S4	sempre vai ter aquele infeliz que vai chegar pra uma mulher grávida e vai contar um caso de aborto bem horroroso. Entendeu?	Esfera de informação, descreve situações
36.	S1	Uma vez a gente tava, assim que eu tinha chegado aqui e gostei da atitude da Beatriz. Aí o pessoal começou a falar que ia acabar, que todo mundo ia ficar desempregado, e aí ela disse: “Pois meu filho, eu só vou ficar preocupada se um dia eu tiver na rua, e se eu estiver na rua, eu não vou passar fome, eu posso trabalhar, voltar da aula, trabalhar numa loja, lavar uma trouxa de roupa, mas passar fome eu não passo.	Esfera de informação, descreve situações
37.	S2	É o que eu falei pra ele...	Esfera de informação, complementa a fala
38.	S1	Ela tem uma atitude tão positiva. (S3 fala junto)	Esfera de avaliação, avalia a atitude do outro
39.	S3	Eu achei bonito isso aí também.	Esfera de informação, complementa a fala
40.	S1	Que eu achei maravilhoso, então assim, sabe, a gente não precisa de gente negativa, gente pra baixo. A gente precisa de pessoas que pensam exatamente isso, vamos esperar acontecer e no que acontecer a gente faz uma melhoria em cima.	Esfera de informação, complementa a fala
41.	S2	O que eu falei também quando começou esses rumores e não sei o que de privatização e coisa e tal, eu disse: “gente, olha, eu não tenho medo, porque eu sempre fui acostumada a trabalhar, então eu não tenho medo de trabalho, então qualquer lugar que me mandar eu vou”.	Esfera de informação, complementa a fala
42.	S4	E outra coisa também, se não tá feliz, igual por exemplo, assim, hoje é isso que eu to falando. Hoje a empresa não me satisfaz pessoalmente como profissional em função do meu salário mesmo, hoje eu quero um pouco mais né? Eu acho que o ser humano acaba sendo isso. E como eu não vejo perspectiva de futuro, de crescimento, eu tenho direito de querer. (S2 fala junto)	Esfera de interação, contesta a fala
43.	S2	A pessoa tem direito, sendo lícito	Esfera de interação, retifica a fala

44.	S4	Se eu não tenho perspectiva de crescimento dentro da empresa, o que eu tenho que fazer? Vamos estudar. Então vamos embora. E assim, não acomodar, porque o problema, aqui tem muito aquela galera que tá reclamando 30 anos da mesma coisa e nunca fez nada pra mudar. (S2 e S3 falam junto)	Esfera de interação, retifica a fala
45.	S2	Nunca fizeram nada.	Esfera de interação, confirma a informação
46.	S3	Nunca quer mudar, nunca vai estudar.	Esfera de interação, confirma a informação
47.	S4	Aí o fato até de ser negativo impede de crescer.	Esfera de interação, confirma a informação
48.	S2	E de uma época que era muito mais fácil né de sair e ir pra outro concurso, se naquela época a pessoa não estudou	Esfera de interação, confirma a informação
49.	S4	A pessoa é negativa, acaba ele mesmo se, se, se sabotando, se ele é negativo como é que você coloca esse cara pra ser chefe de equipe?	Esfera acional, instiga o questionamento
50.	P	E o problema é que sabota as outras equipes. Você vai disseminando ali em todo o lugar o que, “ah não presta, ah é ruim, ah não sei o que”, quando você vê, tá todo mundo contaminado.	Esfera de informação, tece considerações
51.	S2	falando a mesma coisa.	Esfera de interação, confirma a informação
52.	S4	Dessa vez eu tenho visto até as pessoas que são positivas, mais positivas que nunca desanimaram em outras, desanimaram.	Esfera de interação, contesta a informação
53.	S2	Que a gente, você lembra, costumava falar, mesmo quando a gente tava na licitação poxa vida, era considerado, assim, castigo, só vai pra lá novato e tudo o mais, ou tinha algum motivo pra ir pra licitação essa situação e na época que a gente foi pra lá, a nossa turma, todo mundo era novato, assim claro que a gente não <i>tava</i> , logo que a gente entrou né, até <i>tava</i> motivado, mas na hora que você começa a ver a responsabilidade que tem, porque você tem uma responsabilidade gigante, você fica respondendo ali por aquilo 05 anos da sua vida e aí (S4 fala junto)	Esfera de informação, descreve uma situação
54.	S4	Você não fez plano de especificação técnica, você não fez laudo, termo de referencia, você não fez nada mas seu nome tá lá e você responde igual a todo mundo	Esfera de interação, complementa a informação
55.	S2	Você olha pro seu colega do lado, que também entrou com o mesmo cargo que você, ganha o mesmo tanto e não tem responsabilidade nenhuma. Não faz nada. Então isso que dava, sabe... só que ainda assim a gente trabalhava, então existia essa desmotivação que era uma coisa assim natural, não tinha como você deixar de observar essas coisas do lado, mas ainda assim a gente trabalhava, a gente nunca deixava de fazer com responsabilidade, não deixava de colocar processo embaixo do braço pra poder sair pra agilizar, nunca deixava.	Esfera de interação, complementa a informação
56.	S4	Porque tinha gente que...	Esfera de interação, complementa a informação
57.	S2	A diferença é essa, assim, enquanto tem os desmotivados que faz, tem os desmotivados que simplesmente cruzam os braços, que quer contaminar os outros mesmos. Quer ficar que nem um diabinho, “não faz não bobona, você não tá vendo que a empresa vai acabar? Larga isso aí agora, não faz mais nada não”. Muita gente faz isso. Agora, gente é um negócio.	Esfera de interação, complementa a informação
58.	S4	Assim, gente, tem também o pessimista, mas também tem o realista, que também precisa entender que o processo que tá acontecendo,	Esfera de interação, contesta a informação
59.	S2	Ninguém aqui é uma Alice	Esfera de interação, confirma a informação
60.	S4	todo mundo aqui sabe ligar os pontos. Eu acho que se a gente ligar os pontos, a gente vai conseguir ver o desenho final. É óbvio.	Esfera de interação, complementa a informação
61.	S4	É subestimar nossa capacidade de raciocínio também uai.	Esfera de avaliação, concorda com a fala anterior

62.	S2	Não S4, essa foi ótima, todo mundo sabe ligar os pontos (risos).	Esfera de avaliação, concorda com a fala anterior
63.	P	Será que as pessoas estão querendo ligar os pontos?	Esfera acional, instiga a fala
64.	S4	A grande questão é, o que vai acontecer? Qual o formato?	Esfera acional, instiga a fala
65.	S2	Qual desenho que vai formar?	Esfera acional, instiga a fala
66.	S4	Que alguma coisa vai surgir no final vai.	Esfera de informação, complementa a fala
67.	S2	Esse mons...	Esfera de informação, complementa a fala
68.	S4	Não vai ser como era antes. Não vai ser é claro como a gente conheceu quando vocês entraram, ela não existe mais, isso é fato, ela não existe mais.	Esfera de avaliação, avalia a situação
69.	S2	Nós estamos acho que no lucro. Porque a gente nunca pegou uma empresa em pujaça. Nunca. Vocês pegaram? Não. Vocês entraram....	Esfera de informação, complementa a fala
70.	S3	Já cheguei nesse nível de instabilidade.	Esfera de informação, complementa a fala
71.	S1	Já entrei no pátio gente, eu entrei no pátio...	Esfera de informação, complementa a fala
72.	S4	Vocês já ouviram dessa galera, chamada anistiados, os anistiados. O que aconteceu com essa galera, eu trabalhei com dois e eles me disseram que não teve nem <i>rádio-corredor</i> . Foi assim, de manhã, “gente, tá acontecendo alguma coisa, gente mudou governo, mudou isso, tem que enxugar a empresa”. A tarde quem era chamado pela chefia imediata para conversar era porque estava sendo colocado em disponibilidade, sendo mandado embora. Não é colocado em disponibilidade, é sendo mandado embora. Qual foi o critério? Não houve critério. “Ah, calma aí, no setor um é meu amigo a outra é minha amiga, vocês dois podem ir. Era mais ou menos assim. Então foi uma coisa assim mais...	Esfera de informação, complementa a fala
73.	S3	Você chegou a pegar essa época?	Esfera acional, incita a fala
74.	S4	Não, essa daí é bem mais antiga, tanto é que teve gente, quando eles conseguiram ganhar na justiça pra voltar...	Esfera de informação, responde
75.	S2	Foi na época do Collor parece né?	Esfera acional, incita a fala
76.	S4	É parece que foi no Collor, o Collor mandou todo mundo pra casa do chapéu e essa galera tinha gente que já tinha morrido. Tinha gente que já <i>tava</i> aposentada, então assim, essa galera é um pessoal mais velho, então assim, não sabia mexer com computador, não sabia fazer uma série de coisas.	Esfera de informação, complementa a informação iniciada anteriormente
77.	S3	A maioria que voltou era bem senhor de idade mesmo, uns 55 anos.	Esfera de interação, confirma o discurso
78.	S4	Isso, é mais ou menos isso. Um senhor que voltou, aí ele falou que é porque ele não parou no tempo, ele continuou trabalhando. Mas tiveram uns que foi tenso.	Esfera de informação, complementa a informação
79.	S2	De verdade, eu acho que a empresa desde a época que a gente já foi entrando, eu acho assim que ela tá recebendo muito bons profissionais, então é só uma questão de renovação. Acho que vai, tem que esperar encerrar alguns ciclos.	Esfera de informação, tece considerações
80.	S4	Eu não entendi ainda porque tem muita gente aqui na empresa que é aposentado. Essa galera já podia ter saído. Não é preconceito.	Esfera de avaliação, posiciona-se
81.	S1	É dar lugar.	Esfera de interação, confirma o posicionamento anterior
82.	S4	Mas assim, são pessoas que têm vícios, infelizmente, são pessoas que têm vícios. Eu já tenho e tenho pouco tempo. É outra época.	Esfera de avaliação, reconhece postura de colaboradores
83.	S2	E que entraram em outra época, outra realidade, outras possibilidades. É porque não existia nem a globalização.	Esfera de informação, tece considerações
84.	S4	Pra mim, eu fui criada, independente de ser particular ou público, eu fui contratada para trabalhar 08 horas, entendeu? Eu tenho que	Esfera de informação, descreve uma situação

		trabalhar, eu tenho que produzir. Eu fui criada dessa forma entendeu? Minha mãe era extremamente <i>caxias</i> , meu pai também, quanto a trabalho a gente sempre foi muito, teve muito foco e foi uma das grandes dificuldades, assim, minha, e dos meus irmãos. Agora que o meu irmão entrou no funcionalismo público e ele está achando tudo muito estranho. Então, “calma, não precisa correr com esse processo, não, não é assim”. Igual por exemplo, que S2 falou que a gente colocava cada pasta debaixo do braço, não esperava boy não e vinha no financeiro, financeiro não, jurídico e auditoria. Corria e chamava a pessoa da auditoria, sentava com eles, abria o caderno de especificação técnica, “não isso aqui vai ser vetado, vamos fazer aquilo”, a gente já ia logo e porquê? Porque a demanda é muito grande e era assim mesmo.	
85.	S2	E porque a gente vê com a mentalidade de serviço privado.	Esfera de avaliação, justifica ação
86.	P	É porque muita gente que entrou nesses últimos concursos veio de empresa privada que é outra realidade.	Esfera de avaliação, justifica ação
87.	S2	Veio de empresa privada.	Esfera de interação, confirma a informação
88.	S1	Eu vim de escola, tinha 10 turmas. Eu tinha que preencher relatório de um dia pro outro.	Esfera de informação, descreve ação
89.	S2	Pois é, veio de empresa privada ou até gente que nunca tinha trabalhado, pelo menos veio sem vícios.	Esfera de avaliação, avalia novos colaboradores
90.	S4	Tá fresquinho. Você vai pelo exemplo. O exemplo arrasta a gente.	Esfera de interação, retifica posição do grupo
91.	S1	Eu particularmente acho a empresa é muito boa. Muito boa mesmo.	Esfera de avaliação, avalia a empresa de acordo com seus valores
92.	S4	Tem tudo para ser excelente. O que é frustrante é isso, porque você sabe que ela tem capacidade pra ser excelente. Você sabe que ela pode ser melhor, isso é que frustra.	Esfera de avaliação, avalia condições da empresa de acordo com seus valores
93.	S2	Eu acho que ela se perde nos processos.	Esfera de avaliação, avalia a empresa de acordo com seus valores
94.	S4	Entendeu? As vezes tem umas coisas assim sem objetivo, uns projetos sem <i>eira nem beira</i> , entendeu?	Esfera de informação, descreve situações
95.	S2	Que é a questão de se perder em um labirinto.	Esfera de avaliação, avalia informação dada
96.	S4	Que você diz assim, “qual o objetivo disso, qual o objetivo real de existir isso na instituição?” Porque alguma coisa, querendo ou não querendo, o que uma instituição privada faz, não perde tempo. Porque perder tempo é perder dinheiro. (S2 fala junto com S4)	Esfera acional, confirma discurso
97.	S2	Eu acho que o que tá faltando muito...	Esfera de informação, começa a expor sua opinião
98.	S4	Não perde tempo com devaneios, tem objetivos	Esfera de informação, continua expondo sua opinião
99.	S2	É uma questão de estruturação, mesmo a empresa da forma como ela está estruturada eu entendo que é uma forma equivocada. Então assim, não existe cobrança de responsabilidade, estabelece meta mas como a S2 falou, pra que? São coisas que nem sempre são factíveis, objetivas, então a gente fica, você vai levar pro gestor, como é que ele aceita? Então acho que teria que ser coisas bem objetivas. “Olha aqui, a meta é essa” e todo mundo tem que cumprir e ponto final e quem não cumprir, você vai ter que responder. Tem que ser responsabilizado, só que hoje da forma como está, aí gente, um monte de gente se escondendo. Você só vê as pessoas se esquivando das responsabilidades.	Esfera acional e de informação, confirma opiniões anteriores e propõe modelo de gestão
100.	S4	Eu lembro que tinha na nossa época. Não tá comigo, nem comigo, passa se não fede, cadeado fechado, eu só ficava de cadeado fechado. E eu lembro que a gente via algumas vezes era por exemplo assim, vamos supor, “ah tem uma nota pra pagar”, “ah tem não sei o que pra pagar, mas não pagou no dia, vai ter juros”, pronto, rodou, tem juros e aí? “Ah a empresa paga”. Gente e aí? Vai ficar por isso mesmo? Entendeu? E a pessoa? Como vai ser, como não vai ser? Aí teve uma época que teve uma certa sindicância e tudo mais e foram, mas assim, no grosso modo ninguém é responsabilizado. Por exemplo,	Esfera de informação, complementa discursos

		calcula-se, sei lá, que a pista vai custar tanto e aí você vê que sempre tem os aditivos. Você tem os aditivos. Será que foi calculado da forma certa? Será que o custo foi calculado...? É lógico que tem outras coisas nessa estória, mas...	
101.	S2	Sinceramente eu sou favorável a uma coisa bem simples. Contratar bons profissionais. Remunerar bem de acordo e cobrar responsabilidade. Só isso. Você tá me entregando? Tá, então você continua. Não tá, tchau. Só isso gente, não é? Só que a gente tem as amarras da empresa pública.	Esfera de informação, tece considerações
102.	S4	É cultura popular mesmo.	Esfera de interação, confirma fala anterior
103.	S2	E o povo tem. E muitos profissionais que estão na empresa, eles têm a cultura que é funcionário público e não é. E nem se fosse, e nem se fosse teria direito de não trabalhar.	Esfera de interação, confirma fala anterior
104.	S1	Exatamente.	Esfera de interação, confirma fala anterior
105.	S2	Então assim, aí gente é difícil, eu fico triste, assim.	Esfera de interação, descreve sentimento
106.	S4	Mas é cultural mesmo, eu vejo por exemplo, não é só a nossa empresa. Pra dar uma aliviada. Não é só a empresa, é cultura mesmo, não é só a instituição pública, é tudo. Por exemplo, pra dá uma aliviada, por exemplo, minha irmã e meu cunhado eles trabalham no hospital, a partir do momento que instituíram o ponto, mas acharam absurdo, que aquilo era absurdo, que isso, que aquilo. E eu fui defender uma área da população, eu disse: absurdo é a pessoa ficar lá, sei lá 02 horas igual eu assisti no jornal e é verdade, de meio dia às 02 horas da tarde não tem profissional no hospital, porque é a troca de plantão. Um vai embora mais cedo, o outro não chega pra render. Isso existe no quadro, não existia, depende da postura de cada um. Entendeu? E lá é vida. Entendeu? “Ah não, mas eu posso chegar um pouco mais tarde, não mas eu...”, entendeu? Como não tinha ninguém pra controlar, tem sempre um jeitinho, ele coloca que chegou 01 hora e pronto, o pessoal que fica lá ficou. “Ah mas eu não sou assim”, bom você não é, mas infelizmente pelo fato dos outros não serem, você se lascar nessa história. Então se você é correto, não tem nada demais você passar seu dedinho na hora que você chega. Não é mesmo? Se você é correto, chega na hora certa e se chega na hora certa, o fato de ter um ponto não vai influenciar em nada na sua vida. (S2 fala junto de S4)	Esfera de informação, descreve uma situação
107.	S2	Claro que não, sua responsabilidade vai ser a mesma.	Esfera acional, declara
108.	S4	Você só vai passar o dedinho, acabou. Ah, mas, é que meu cunhado né, ele é enrolado. Diferente, minha irmã não, ela é <i>caxias</i> . Ele não é. Então, mas isso é um absurdo, você não sabe, deviam se preocupar com outras coisas como, não tem gaze, não tem agulha, não tem sala pra operar. Eu falei: ah mas isso já é alguma coisa, que seja, mas foi feito alguma coisa.	Esfera de informação, descreve situação
109.	S1	Mas pode ter até material, se não tiver profissional vai fazer de que jeito?	Esfera acional, incita pensamento
110.	S4	Sim, mas já é alguma coisa. Ele fica <i>puto da vida</i> , a gente, são discussões assim, intermináveis. Ele acha, na cabeça dele que é um afronto o ponto eletrônico.	Esfera de informação, descreve situação
111.	S1	Mas os outros profissionais da categoria fazem do mesmo jeito. Privado ou público.	Esfera de interação, retifica informação
112.	S4	Claro é tudo, é tudo. Na realidade se ele fosse correto isso não incomodaria. Como não incomodou né, a ela. Tá lá, acabou. Se eu chego na hora certa e saio na hora certa, enfiar o dedo na máquina não vai me desmerecer. Não é? É fato. Então. Tem que mudar é a mentalidade.	Esfera de interação, retifica informação

Nessa sessão os integrantes da equipe colocam de forma clara suas preocupações, frustrações e indignações. Percebe-se que não concordam com a postura dos empregados da empresa, mas em muitos momentos assumem que praticam atos parecidos. Sentem que há uma cultura empresarial de ressaltar os pontos negativos da empresa, de disseminar informações que desmotivam os empregados. É possível

observar nesse discurso que a empresa não prima por transmitir informações claras, pois a maior fonte de informações é, segundo o discurso, a “rádio-corredor”. Não há consciência entre os colaboradores de que são celetistas, logo não têm estabilidade, podendo ser demitidos.

Outro ponto que fica presente na cultura empresarial é que as coisas, geralmente são feitas sem critério, sem a observância da forma como as atividades são resolvidas e sem informação. Como é percebida na fala de S4, ela traz que houve mudanças na empresa, que os colaboradores foram demitidos sem tomar conhecimento prévio do que estava acontecendo, e que o critério para as demissões eram apenas afinidades, amizades, não levou em conta profissionalismo, preparação adequada para o cargo, aperfeiçoamento, escolaridade.

Há um clima de insatisfação e insegurança entre os colaboradores. No grupo em questão, tentam desempenhar suas funções como antes, mas não conseguem evitar o discurso de que não adianta tomar outra postura, pois a empresa, provavelmente irá acabar. Tentam mudar um pouco foco, falando que essas características são encontradas em outros órgãos públicos e que essa mentalidade é compartilhada pela sociedade; apesar de não ser ética e certa, a população compartilha desses princípios.

4.2.2. A sessão do dia 16/05/2013

Linhas	Fala	Transcrição	Resultado
1.	P	Olha só gente nos tivemos duas sessões. Na primeira, a gente fez uma coleta de dados que foi o questionário. Eu analisei o questionário de todo mundo e recolhi os dados e vou passar pra vocês agora o que a gente recolheu pra gente poder debater um pouquinho do que a gente coletou desse dado. Tá certo? Quem quer ler a primeira questão?	Esfera acional, instiga a fala
2.	S5	1A) Algumas mudanças estão sendo propostas no meio ambiente de trabalho, dessas mudanças a que mais me deixa à vontade é: possibilidade de mudança de ponto de vista; vontade de mudar de cidade; liberdade para planejar atividades que é responsável; liberdade para executar atividades que é responsável. Posso ler tudo, não?	Esfera acional, instiga a fala
3.	P	Pode.	Esfera de informação, confirma
4.	S5	A que mais me chama a atenção é: organização física atual está insatisfatória; receio quanto ao cenário organizacional futuro; falta de informação; não vê pontos positivos nessa mudança.	Esfera acional, instiga a fala
5.	P	O que vocês acham que a gente pegou dessa primeira questão? O que vocês veem na realidade que a gente tá passando agora? Aqui tá o que cada um pensou, não da forma como foi falado por vocês, mas o que cada um pensou. Vocês concordam ou discordam com o que tá aqui?	Esfera acional, instiga a fala
6.	S5	Eu achei que foram colocados diversos pontos de vista, tanto físico, mudança física, né que falou até...	Esfera de informação, descreve o que foi apresentado
7.	S2	Uma coisa muito pessoal, a percepção de cada um.	Esfera de avaliação, avalia o que foi

			apresentado
8.	S5	Acho que naquele momento era o que cada um estava sentindo.	Esfera de avaliação, avalia o que foi apresentado
9.	S3	Tem a vontade de mudar de cidade né,então.	Esfera de informação, define informação
10.	S5	E que também a organização física atual, que estava insatisfatória. E até o receio quanto ao cenário organizacional futuro, nessa parte a empresa né, o futuro dos pertences, ninguém sabe o que vai ser.	Esfera de avaliação, valida a informação
11.	S1	Eu acho que tem um ponto aqui que acho foi compartilhado por todos que é a falta de informação. Essa falta de informação eu acho que é um receio e que chamava a atenção de todo mundo. É isso mesmo. Falta de informação.	Esfera de avaliação, valida a informação
12.	P	Vocês acham que realmente tem essa possibilidade de mudança de ponto de vista?	Esfera acional, incita a fala
13.	S3	Em qual sentido? De....	
14.	P	Em relação à empresa, ao ambiente de trabalho. O que vocês veem disso?	Esfera acional, incita a fala
15.	S3	Eu vejo que isso pode ser algo até positivo, pode acontecer algo que surpreenda a gente.	Esfera acional, incita a fala
16.	P	Em que sentido?	Esfera acional, incita a fala
17.	S3	No sentido da empresa, ela conseguir segmentar novos mercados, ou prestar um serviço diferenciado e a gente estar capacitado pra isso também.	Esfera de informação, define o que esta pensando
18.	S5	Quer dizer, a gente tá esperando só o ruim e pode vir um bom né.	Esfera de informação, define o que esta pensando
19.	S2	Pode vir um bom.	Esfera de interação, confirma fala anterior
20.	S1	Mas eu não vejo mudança nesse ponto de vista como alguma coisa que me deixa à vontade. Mas que me chama a atenção, não que me deixa à vontade.	Esfera de informação, define o que esta pensando
21.	S3	A gente tá temeroso.	Esfera de informação, define o que esta pensando
22.	S5	É a gente tá temendo.	Esfera de interação, confirma fala
23.	S2	A vontade também não	Esfera de interação, confirma fala
24.	S1	Pode ser que salte aos olhos, mas que me deixe 100% à vontade, não.	Esfera de avaliação, posiciona-se
25.	P	O que te causa um certo receio?	Esfera acional, incita a fala
26.	S1	Eu tiraria falta de informação do item que mais me chama a atenção para o que me deixa menos à vontade. Talvez eu criaria um item que me deixa menos à vontade, que é a falta de informação. Esse item eu não vejo pontos positivos nessa mudança, eu não to muito de acordo não. Mas, o que não me deixa muito à vontade é essa falta de informação. As informações chegam sempre depois do que a gente gostaria de saber.	Esfera contratual, expressa seu ponto de vista
27.	S2	É porque na realidade essas perguntas são bem complexas, né?	Esfera de informação, complementa

28.	S5	A psicologia explica. Creio eu que isso aqui, puxa, ou se leva pra outra coisa. A gente tá pensando que ela tá querendo saber uma coisa e ela já tá sugando uma outra coisa que está implícita que a gente não sabe qual é.	Esfera de informação, complementa
29.	S1	Nem saberá Jesus.	Esfera acional, declarar
30.	S5	Nem saberá Jesus o que tá vindo por aí não é? Pela frente, mas é assim.	Esfera acional, declarar
31.	P	Podemos passar pra B? Alguém quer ler?	Esfera acional, incitar fala
32.	S2	Por outro lado as mudanças sugeridas, a que mais me preocupa é: contenção de custo; contenção de benefícios; possibilidade de contenção de custos afetando os empregados; estagnação salarial; possibilidade de corte no benefício; possibilidade de não haver aumento; falta de informação quanto ao futuro da empresa; falta de informação quanto ao futuro dos funcionários; tomada de decisão sempre em nível gerencial e incômodo com o clima de insatisfação; insatisfação provocada pelas incertezas; clima de insatisfação empresarial; incertezas quanto ao rumo da empresa; falta de informação; salário insatisfatório.	Esfera acional, incitar fala
33.	S2	Ali repetiu tudo.	Esfera de informação, descreve
34.	S5	Esse negócio de salário né, informação.	Esfera de informação, descreve
35.	S2	O que mais me preocupa e o que mais me incomoda é assim, tá dentro disso aqui né.	Esfera de informação, descreve
36.	S1	Acho que em linhas gerais é, salário, falta de informação, incertezas	Esfera de informação, descreve
37.	S2	A gente sabe, eu pelo menos penso assim, enquanto eu estiver aqui eu estou sendo paga pra trabalhar.	Esfera de avaliação, valida
38.	S1	Sim	Esfera de informação, confirma
39.	S2	E pra mim, eu não sei se eu já falei pra vocês, eu sou do tipo assim, que se a empresa me mandar lavar banheiro eu vou lavar banheiro. Que eu sou empregada pra trabalhar 08 horas por dia então eu tenho que entrar no meu horário, sair. Então, assim, gente, aí entra o outro aspecto que S5 falou, planejamento pessoal da minha vida. Se a empresa me mandar lavar banheiro e eu falo, “não eu tenho condição de fazer melhor, eu tenho condição de fazer mais”, eu vou ter que procurar outras formas pra isso. Enquanto eu estiver aqui, eu tenho que entregar algum produto pra empresa.	Esfera de informação, exemplifica
40.	P	Mas eu vejo também que vocês estão falando, que a motivação tá muito mais voltada pra sair da empresa, do que praticar	Esfera acional, declara
41.	S5	Talvez, até, por não encontrarmos uma raiz forte mesmo. Porque hoje a gente <i>tava</i> falando de mudanças né. A hora da reestruturação a sede, será que vai ter mesmo? Será se cada um tá a favor o seu, porque eu to vendo assim, que tá todo mundo desgarrado. A gente tá trabalhando, mas não tá tendo aquela, digamos, aquele pulso da gente falar assim, “vamos”. Se você trabalhar, se você trabalhar, se você trabalhar, no final realmente nós vamos conseguir, tá...até porque a gente não depende só de nós. Nós assim, empresa, porque tem os fatores também né, tem o governo, tem tudo isso. A gente não sabe né, cada cabecinha né.	Esfera de interação
42.	S2	Sociedade	Esfera de interação
43.	S5	Exatamente, sociedade e tudo. Porque talvez o que a gente sinta é isso, não sei se é por falta da clareza total da informação, de dizer, gente olha só, <i>vamo</i> lá, se você for, se você for, nós unidos, a gente consegue. Então hoje, assim, eu vejo assim, até talvez por causa das concessões que a gente vê assim, muito pai de família, arrimo de família, assim, somente aquela pessoa tinha “n” filhos e aí aquela coisa, tem que ir pra tal lugar, não tem, como é que fica a situação daquela família? Então talvez a gente	Esfera de avaliação

		até esteja se espelhando naquelas pessoas e falar: “nossa, então eu também tenho que buscar minha sobrevivência, porque eu também tenho minha família”, ou então, outras coisas.	
44.	S2	E é porque as coisas estão se desenhando no desenrolar do processo, nós não, porque é o que a gente falou, é o processo, a gente não conseguiu enxergar ainda lá na frente, qual a foto que eles falaram.	Esfera de interação
45.	S3	Que tá projetado.	Esfera de interação
46.	S2	Então eu acho que isso é natural. Eu acho que é natural, o que vai agora, o que vai depender da nossa postura. Porque assim, é o que a gente tá falando, a gente não tá, a gente tá sendo realista, mas enquanto a gente tiver aqui, a gente vai trabalhar sim, vai arregaçar as mangas, vai fazer o que for preciso, mas o carro tá andando.	Esfera de interação
47.	S5	A gente tá buscando o plano B na verdade.	Esfera de interação
48.	S2	Exatamente	Esfera de interação
49.	S5	A verdade é essa, todo mundo tá buscando um plano B.	Esfera de informação
50.	S2	Aquilo que o pessoal falou aqui, pode ser que lá na frente nós tenhamos uma excelente surpresa, excelente surpresa que você vai falar: “nossa, agora me encontrei realmente, valeu a pena, é aqui que eu quero ficar, essa empresa vai me dar condições de crescer, de desenvolver”, mas enquanto eu não tenho essa certeza, eu tenho que ter o plano B, C, D atrás de mim. Atrás de mim. Eu acho que é por aí.	Esfera de informação
51.	P	Você falou a questão do resgate. O que você acha que a empresa precisa resgatar?	Esfera de acional
52.	S2	A identidade dela.	Esfera de interação
53.	S1	Tem uma coisa que eu acho que, assim, eu acho que a gente tá, talvez os empregados estejam pecando. E a empresa podia fazer um trabalho de incentivar isso, que é a noção de pertencimento. Eu acho que os empregados de maneira geral eles não se sentem pertencentes, ou pertencidos à Infraero. Então assim, quando acontece alguma coisa com a sua família, é a sua família, então você incluído naquele contexto, você vai fazer de tudo. Eu acho que na empresa, eu acho que tá faltando isso, assim, os empregados terem noção de pertencimento. Eu pertenço à empresa, eu estou trabalhando pra empresa. O que S2 falou, se eu preciso fazer isso, se a empresa tá mandando fazer isso eu vou e vou fazer. Mas essa questão também de você trilhar um destino, ninguém faz uma coisa só por hoje, só por amanhã. Todo mundo faz com uma perspectiva maior. Então eu acho que essa perspectiva maior é que não tá dando chance da gente ter essa noção de pertencimento e fazer uma coisa que seja efetiva pra empresa.	Esfera de avaliação
54.	S5	Talvez até pela falta de respeito que muitas vezes a empresa tem com o funcionário.	Esfera de avaliação
55.	S2	E eu acho que é por conta do que S5 também colocou, de existir na empresa uma cultura de cada um defender o seu. Entendeu? Aquilo que ela falou por exemplo lá da sede, não, vamos tentar defender o nosso aqui, quando na realidade, deveria tá pensando o todo. Porque eu sempre falei, eu sempre falei desde que começou esses rumores de concessão, aí começou os ânimos ficar exaltados nos locais que vão ser concedido, aí pessoas chegavam pra mim falando, “ah pelo menos você tá na regional”, e eu “não, não tem nada disso não, eu estou na empresa, a situação, ela não repercute só nos locais que vão ser concedidos, ela repercute na empresa como um todo”. E é o que tá acontecendo.	Esfera de avaliação
56.	S3	Acho que agora as pessoas conseguiram enxergar isso.	Esfera de informação
57.	S2	Então as pessoas falavam, “não você tá segura, você tá...”, que segura? Eu falo, isso tá na empresa, é uma mudança que tá acontecendo na empresa.	Esfera de interação
58.	S5	É por isso que todo mundo assim, aeroporto de Brasília acabou, ninguém queria ficar na regional, todo mundo queria ir pra sede. Porque? “Ah não, ali é a Arca de Noé mesmo”. E quem tiver ali vai se salvar. Então foi isso	Esfera de informação

		o pensamento de muitos, “vamos pra onde as coisas realmente acontecem”.	
59.	S2	Justamente por essa falta de unidade.	Esfera de informação
60.	S1	Exatamente	Esfera de informação
61.	P	Então pelo que vocês estão me trazendo, é uma cultura que não coloca a colaboração entre os empregados, o pertencimento, o engajamento, então aonde tá esse resgate? Será que realmente tem o que ser resgatado?	Esfera acional
62.	S2	Pois é, eu não sei se existe realmente esse resgatar, mas se não existir o resgatar, existe pelo menos a mudança de cultura, que precisa. Que nós temos uma cultura arraigada e que não favorece muitos aspectos isso existe. Então eu acho que teria que mudar.	Esfera de avaliação
63.	S5	Só pra fechar essa parte. É isso que eu vejo, assim, hoje a gente depende muito das diretrizes da alta direção. Quem é a alta direção? Um Presidente. Que é da empresa? Não. Que amanhã passa, e vem outro e passa e as vezes nem conhece realmente a realidade. Quando começa a conhecer a realidade lá as bases, já tá indo embora.	Esfera de avaliação
64.	S2	O que foi muito falado, por exemplo, nesses alto escalões lá, o conselho, o ministro né, e eu acho que vocês concordam, assim, há uma crise de identidade da empresa, o que significa isso? Que a empresa não sabe ainda pra que ela existe, a que veio. Pra que ela existe, qual o caminho que ela tem que trilhar e onde ela quer chegar.	Esfera de informação
65.	S5	Ela não sabe ainda.	Esfera de interação
66.	S2	Então eu acho que é nesse sentido né, assim, o resgate, mas aí a gente não sabe se ela existiu realmente.	Esfera de interação
67.	S5	Na verdade ela não se preparou pras mudanças. Porque quando eu entrei na empresa, é o que eu sempre to falando nos treinamentos que eu vou, que as pessoas começam a falar algumas coisas e eu, “olha só gente, quando eu entrei na empresa, já havia essa história de privatização, de não sei o que, privatizaram a Petrobrás, um monte de coisa aí”, “ah não, isso nunca vai chegar na empresa, que ninguém nunca vai saber fazer assim pro avião, porque nós somos fiscais, nós detemos todo conhecimento, não sei o que”, as pessoas eram muito cheiras de si. Aqui na empresa era assim gente, era muito cheio, “ah nós éramos assim”. Aí hoje olha só, gente tem até um livro “Ninguém é insubstituível”, mas assim, teve sim substituições e se a gente não mostrar que a gente tá aqui e o que a empresa quer também, daqui a pouco oh...	Esfera de avaliação
68.	S2	É porque tinha o monopólio e	Esfera de informação
69.	S5	achava que detinha	Esfera de interação
70.	S2	achava que detinha também um conhecimento valiosíssimo, será que realmente é né, aí eu não sei.	Esfera de informação
71.	S5	E assim, na verdade a empresa não se preparou. Nada é estático, mas ela achou, eu vejo muito isso, não sei se é porque a gente também passou por muita parte, essa parte de politicagem. Eu vejo, acho que mudou bastante, porque antigamente éramos assim, sentávamos eu, S2 e tinha 05 assessores, empreiteiros, não sei quantos, não sei quantos, então assim, hoje parou com essas...pode nem falar, tá sendo gravado, palhaçada. Mas assim, mas ainda carece de mudanças. Porque assim a estratégia da empresa é tudo, há de ser realmente isso que a gente tá falando, porque que nós estamos aqui.	Esfera de avaliação
72.	S1	O que mais me surpreende é o seguinte, a empresa vai completar 40 anos, é uma empresa jovem, como que ela tem uma cultura tão arcaica. Como que ela tem uma cultura que seja tão...	Esfera de informação
73.	S2	Eu tenho uma ideia S1, que eu acho que é o seguinte: como ela tinha um viés, uma coisa do militarismo muito forte, então assim, a parte o ruim do militarismo que é essa coisa assim de autoridade, assim de muitas pessoas que se acham,	Esfera de informação

74.	S1	pompa	Esfera de interação
75.	S2	pompa, exatamente. Ela manteve, só que a parte boa do militarismo que é a organização, disciplina ela não tem. Então a gente pegou a coisa, porque realmente, existe isso muito ainda dentro da empresa essa coisa de autoritarismo, de hierarquia, de burocracia, sabe? Só que também o militarismo tem essa outra parte boa mas que não tem na empresa né. É isso, então eu acho que pode ser isso.	Esfera de interação
76.	S5	Pode ser mesmo.	Esfera de interação
77.	S2	Que ela, e deve ter sido exatamente nesse momento dessa ruptura que ela ficou perdida. Aí ela ficou...	Esfera de interação
78.	S1	Nem ao céu, nem ao mar.	Esfera de interação
79.	S2	E agora? Quem somos nós?	Esfera de interação
80.	S5	Quem somos <i>nozes</i> ? <i>As arveres</i> .	Esfera de interação
81.		(risos)	
82.	S5	E Jesus, como é que é? <i>As arveres</i> somos <i>nozes</i> e Jesus é o jardeneiro. Vou mandar pra vocês esse vídeo, o homem não consegue falar as árvores, as <i>arveres</i> .	Esfera de interação
83.	S2	Vamos pra próxima qual que é?	Esfera acional
84.	P	É a 3B.	Esfera acional
85.	S2	Pode?	Esfera de interação
86.	P	Pode.	Esfera acional
87.	S2	Por outro lado vejo que cada um trabalhará separadamente quando, ou trabalharemos individualmente quando se tratar de: atividades inerentes ao entendimento pessoal do empregado; comprometimento individual; habilidades individuais; quando fizer uma reflexão individual sobre o trabalho em equipe; perceber a importância que exerce dentro a organização; risco de perder um cargo; risco de perder uma função; desenvolvimento de atividades específicas; desenvolvimento das partes do processo; necessidade de ações; ações voltadas a coordenar o trabalho.	Esfera acional
88.	S5	Nossa gente	Esfera de interação
89.	S3	Eu tenho uma preocupação aqui nesse sentido, como, preocupação assim quanto empresa, não minha como pessoa. É, eu vejo que nesse momento há um risco muito grande, principalmente na sede. Você vai trabalhar separadamente quando você tem um risco de perder sua função. Todo mundo lá vai começar.	Esfera de avaliação
90.	S1	Será que é trabalho?	Esfera acional
91.	S2	Mas eu achei sofrido isso aqui. Entendeu? Porque é uma verdade, mas é que nem ele <i>tava</i> falando agora, ou seja, a pessoa ela só trabalha porque tem a função, porque ela tem um cargo?	Esfera de avaliação
92.	S3	Sim, infelizmente em alguns casos.	Esfera de informação
93.	S2	Aí assim, ela não foi contratada pra trabalhar?	Esfera de avaliação
94.	S3	Ela foi contratada para trabalhar na ocupação não é?	Esfera de informação
95.	S2	Então assim, isso aqui eu acho que não é...	Esfera de informação
96.	S1	Mas ela não vai trabalhar da maneira como a gente concebe o trabalho, ela vai deixar mostrar por razões e subsídios necessários pra permanecer no cargo, não trabalhar. Porque trabalhar é aquele que a gente...	Esfera de avaliação
97.	S2	Exatamente	Esfera de informação

98.	S3	Trabalhar a gente trabalha com função ou sem função. Lutar arduamente pra permanecer.	Esfera de informação
99.	S2	Independente de função	Esfera de interação
100.	S1	Porque se ela permanecer ela vai descontinuar tudo o que ela fez porque ela tá no cargo, então ela não vai manter isso. Ela vai se manter até o ponto de “passou todo esse turbilhão, já tô aqui na sede, tô com meu cargo, ah então”, não é trabalho isso aí.	Esfera de interação
101.	S2	Exatamente	Esfera de interação
102.	S3	Ou então, ter uma plena desmotivação, caso aconteça essa reestruturação, é uma das minhas preocupações na empresa. A empresa pode imbuir com isso. Porque imagina, você tá lá há 10, 15 anos na sede com a sua função, de repente você perde sua função em um momento que todo mundo deve tá motivado pra nova construção da empresa. Será que essas pessoas vão desanimar?	Esfera de avaliação
103.	S2	Mas aí realmente vai acontecer, só que eu discordo que isso seja motivo pra desmotivar, entendeu?	Esfera de avaliação
104.	S3	Não eu também não, mas assim...	Esfera de interação
105.	S2	Porque a pessoa tem que trabalhar independentemente de,	Esfera de interação
106.	S1	Bater o dedinho lá	Esfera de interação
107.	S2	ela tem que saber pra que ela foi contratada, eu fui contratada pra trabalhar das 08 às 18, tá aí eu dei até aquele exemplo do banheiro, é claro que aquilo é uma coisa absurda assim,	Esfera de avaliação
108.	S1	Triturar papel, carregar caixa, fazer planilha	Esfera de interação
109.	S2	é um desvio né, uma coisa mais, mas enfim, você tá, você tá, né, então.	Esfera de interação
110.	S5	Mas aqui, eu até entendi o ponto de vista dele. Realmente nesse processo de mudança que a gente está, quando tiver essa reestruturação que muitos perdem o cargo, aí que vai ter mesmo uma disseminação da desmotivação.	Esfera de informação
111.	S2	Vai com certeza, vai intensificar	Esfera de interação
112.	S5	Porque hoje a gente vê muitas pessoas que ficam afastadas	Esfera de informação
113.	S3	Ou então S2...	Esfera de interação
114.	S5	quando perde o cargo, oh, (estalar de dedos), muito tempo. Talvez porque não há um trabalho, assim um trabalho anterior né, aí a gente entra de novo naquela parte, comunicação. Que nunca é aberta. As vezes as pessoas saem de férias, quando voltam não é mais porque não sei, era função, eu te dei, eu tirei agora. Mas aí não preparou a pessoa e aí muitas pessoas ficam perdidas, daí abala o psicológico, talvez pela financeira também, pela situação financeira, não sei se psicologia explica. Aí a pessoa já vem se sentindo assim, o <i>cocô do cavalo do bandido</i> .	Esfera de informação
115.	S2	Mas isso gente, acontece por conta dos sucessivos equívocos que vêm na empresa desde os primórdios.	Esfera de interação
116.	S5	Isso também	Esfera de interação
117.	S1	Eu gosto de você, eu quero uma coordenação, eu vou te dar.	Esfera de interação
118.	S2	Porque não era pra existir. Era pra todo mundo ter um trabalho,	Esfera de informação
119.	S5	Era pra todo mundo receber, crescer, desenvolver de acordo com suas habilidades	Esfera de informação
120.	S2	E as pessoas não terem que se apegar a essa coisa de função. A função, ela deveria ser uma diferença mínima em relação ao cargo.	Esfera de interação

121.	S5	Mas é enorme, é uma discrepância muito grande.	Esfera de interação
122.	S3	É enorme	Esfera de interação
123.	S2	E não da forma como é hoje, que a pessoa perde, ela se vê lá no, né.	Esfera de interação
124.	S1	No fim.	Esfera de interação
125.	S5	E quem tá aqui e muitos que estão aqui querem chegar lá justamente por causa disso, entendeu?	Esfera de avaliação
126.	S3	Pela pergunta aqui oh. Vejo que cada um trabalhará separadamente né. É quando, voltando a essa questão aí. É uma preocupação da empresa gente. Se a gente for observar isso aqui. Isso é uma cultura. Eu tenho 03 anos de empresa, graças a Deus aqui eu não vejo isso, mas em outros lugares eu já vi. As pessoas trabalham em separadamente, porque? Porque elas detêm o conhecimento e elas não repassam esse conhecimento a ninguém.	Esfera de avaliação
127.	S1	Não, aqui não.	Esfera de interação
128.	S2	Isso é um absurdo	Esfera de interação
129.	S5	Não gente aqui na empresa,	Esfera de interação
130.	S2	na nossa área não,	Esfera de informação
131.	S5	mas na empresa.	Esfera de interação
132.	S3	Nem aqui nem nos contratos, eu não digo isso, mas nos setores existe, só eu sei fazer isso aqui, se a pessoa sai de férias você tem que esperar a pessoa voltar pra tomar uma decisão.	Esfera de informação
133.	S1	É verdade.	Esfera de interação
134.	S2	Existe a falsa ideia porque as pessoas, quem faz isso são um verdadeiro, desculpa, mas ignorantes. Porque eles têm a falsa ideia de que sonhando informação ele tem o poder garantido.	Esfera de avaliação
135.	S1	É permanecer no cargo.	Esfera de interação
136.	S2	É e ele acha que é uma informação ultra, assim, um conhecimento da NASA né.(risos) Só que a pessoa se ela pegar, assim, consegue gente. ´	Esfera de interação
137.	S5	É a mesma coisa que a gente tá falando da privatização, “ah nós sabiamos, nós somos”.	Esfera de interação
138.	S3	Não existe isso. Isso é uma falha muito grande. Pelo medo não sei se é da questão financeira, do status, você prender, não deixar que as outras pessoas cresçam. Isso começa, muita gente desmotiva porquê? Porque tá num lugar e ela tá como cativa simples. Ela não tem a oportunidade pra ela participar efetivamente.	Esfera de informação
139.	S2	Na realidade a pessoa tem que entender que se ela digamos, se ela exerce ali um cargo de liderança, ela tem que entender que ela quanto mais forte as pessoas tiverem do lado dela, mais forte ela também fica. Entendeu?	Esfera de interação
140.	S3	Não é o medo das pessoas ficarem fortes e substituir.	Esfera de interação
141.	S5	Mas hoje S2, são poucos os líderes que nós temos aqui.	Esfera de interação
142.	S3	São poucos. Aqui na empresa tem chefe.	Esfera de interação
143.	S5	Líder, aqui chefe igual a índio	Esfera de avaliação
144.	S1	Líder são poucos, são poucos. Mas eu acho que essa questão de perder o cargo, o seguinte, a empresa como empresa ela tem que ter esse entendimento assim, a mesma força que vou te tirar, pra tirar do cargo eu tenho que me manter. Então assim, por exemplo, tirei 30 coordenadores, eu tive força pra tirar 30 coordenadores, agora eu tenho que usar essa mesma força pra me manter. Porque vai ter 30 funcionários aqui <i>metendo o pau</i> e fazendo um monte de coisas. Vai ter que me manter e a vida	Esfera de avaliação

		segue. Eu acho que a empresa tem que pensar nisso também.	
145.	S5	É porque também tem essa parte cultural né, porque assim, tem pessoas que ficam no cargo pelo dinheiro, tem pessoas que querem é ter na caixinha um status mesmo, porque nem, o que R\$ 100,00 no seu pagamento, tem gente que é assim, tem uma discrepância maior, mas a gente que ganha R\$ 100,00. “Ah, porque eu quero estar aqui”. As vezes não acrescenta nada, mas é porque é a questão da ponta sabe. E eu tenho que <i>bater continência</i> .	Esfera de avaliação

4.2.3. A sessão do dia 23/05/2013

Linhas	Fala	Transcrição	Resultado
1.	P	Vamos continuar debatendo as respostas coletadas dos questionários, alguém pode ler a próxima questão	Esfera acional
2.	S3	Essas mudanças implicam em um novo método de gestão e são voltadas ao cumprimento da missão institucional da empresa. A) Acredito que enquanto equipe poderemos concordar em aderir esses novos métodos porque: estamos ligados nos paradigmas da empresa; unir a equipe; ajudar a equipe a manter a missão institucional; ressalvas ao concordar e aderir aos novos métodos; os métodos devem contribuir para o desenvolvimento da empresa; proporcionar ideias de crescimento da empresa; proporcionar ideias de evolução da empresa; o método é imposto; a execução do método não leva em consideração a concordância à adesão do empregado e fazemos parte do todo.	Esfera acional
3.	S5	Vixe Maria, silêncio constrangedor	Esfera acional
4.	S3	Aderir esse novo método seria comprar a ideia da empresa, seria isso? Comprar a ideia que a empresa tá nos passando? Desse novo?	Esfera de interação
5.	S1	O comprar pressupõe assim, eu quero comprar e você quer me vender.	Esfera de informação
6.	S5	Na verdade a gente tá é, tum	Esfera de interação
7.	S1	Goela abaixa	Esfera de interação
8.	S5	abacaxi com coroa e tudo. Pronto.	Esfera de interação
9.	S1	Mas assim. É o que a gente falou, a gente tá ligado e tem todas as opções do mundo, inclusive sair da empresa. Na medida que a gente tá na empresa, a gente deve seguir isso. Então quando eu, acho que nós colocarmos, acho que para manter a missão institucional é exatamente isso, você tá aqui, então tá, qual que é o pressuposto metodológico da empresa? Missão institucional. Então <i>vamo</i> seguir. Essas resoluções aeroportuárias, era o que a gente <i>tava</i> discutindo ontem S5.	Esfera de avaliação
10.	P	Qual a missão institucional?	Esfera acional
11.	S1	É verdade.	Esfera de avaliação
12.	S2	A missão	Esfera de interação
13.	S1	mudou agora.	Esfera de informação
14.	S5	Antigamente era provê a <i>infraestrutura</i> agora é provê soluções Não mas agora é nova.	Esfera de informação

15.	P	Como a gente vai ajudar numa missão se você não sabe qual é a missão?	Esfera acional
16.	S1	Verdade.	Esfera de interação
17.	S2	Como é que é?	Esfera acional
18.	P	S2 pegou a parte do ajudar, deixa eu pegar aqui. Ajudar a equipe a manter a missão institucional. Como que você vai ajudar a manter essa missão se você não sabe qual é essa missão?	Esfera acional
19.	S2	Mas porque você tá falando que ele não sabe?	Esfera acional
20.	P	eu perguntei pra ele agora.	Esfera de informação
21.	S2	Não mas ele não precisa saber de cor não.	Esfera de avaliação
22.	P	Não mas ele vai poder, você sabe? Foi o que ele falou, “você me pegou”. O que que acontece, é a essência S2, você precisa pelo menos ter a noção, você não precisa de saber o que que tá no papel, mas você tem que ter com você a essência daquilo ali. Então ah, a missão da instituição é fazer tal coisa, é o progredir em tal coisa e o que eu to percebendo aqui pela discussão, é que essa missão, ela não é repassada desse jeito. É você, você tem uma frase mas você não sabe,	Esfera de informação
23.	S2	no sangue ela não está. Ela não corre nas veias, isso não.	Esfera de avaliação
24.	S1	Verdade	Esfera de informação
25.	P	Como que você vai ajudar se não tá aqui?	Esfera acional
26.	S1	Eu retorno mais uma vez à noção de pertencimento. Que foi que instituiu essa missão? Como que eu lá do pátio tinha uma, uma, uma....acesso a esse tipo de missão? A minha realidade era todo dia bater o ponto, pegar o rádio, passar protetor e que a aeronave meio dia voltava, 01 hora voltava e 03 saia. Então assim, como que a missão me atingia e como eu me via na missão?	Esfera de avaliação
27.	S5	era isso que a gente tava discutindo ontem na política	Esfera de avaliação
28.	P	S2 qual é a missão, você quer ler pra gente?	Esfera acional
29.	S2	Oferecer soluções inovadoras e sustentáveis, aproximando pessoas e negócios. Assim, eu entendo que cada um não precisa saber de cor isso aqui, não é nada disso gente. Mas é uma coisa assim, nós temos que saber em relação ao que nós temos aqui pra fazer. Eu volto novamente àquilo, que eu falei né. Ora se o meu trabalho é sei lá, picotar papel, então eu tenho que entender, se a minha, se o meu trabalho é esse eu só tenho que procurar fazê-lo da melhor forma possível, porque aí consequentemente eu estarei inserida, eu tô dentro aqui dessa missão. Eu estou contribuindo para atingir essa missão, tá. Se eu tô fazendo bem feito aquilo ali, picotar o papel, eu tô contribuindo pra atingir essa missão. Então eu acho que é isso.	Esfera de informação
30.	S5	Mas aí, eu não tô aqui pra partir em defesa de S1, mas assim, hoje, hoje eu entendo muito assim, da missão, da visão da empresa, dessa reformulação estratégica, tudo isso, quando? Quando eu entrei no planejamento. Quando eu trabalhava em licitações, entrei na empresa, quando eu fui pra secretaria, gente, era uma coisa pouco disseminada e eu que tô no administrativo, assim. E quem tava lá no pátio. Mesmo agora a gente trabalhando com essa parte de qualidade, não sei o que, a gente distribuía o crachá e tal, nem todos os gestores liberavam você para ouvir a palestra, que eu vou te falar que você tem que se inserir, se sentir parte do todo. Então assim, alguns gestores não compravam essa ideia da estratégia, assim. Lógico que a gente fica meio subentendido isso mesmo que eu acho que a gente tá falando. Que a gente sabe que tem que fazer o nosso trabalho da melhor forma possível, que sou paga pra isso, mas as vezes eu não sei se também é um erro nosso ou é da empresa, aí cada um tem sua parcela de culpa. Mas assim, cheguei no RH, vou preencher meu contrato de trabalho, na maioria das vezes a gente nem lê, na maioria das vezes, existe um PCCS composto por mais ou menos novecentas e poucas páginas por aí, que me fala: o operacional faz isso, isso e isso. Daqui a 01 ano ele ganha um <i>pauzinho</i> , então, se ele só virava a folha assim e agora ele tem que virar assim também, mas eu não sou informado	Esfera de informação

		disso e eu continuo fazendo aquilo ali e outras coisas que vão chegando.	
31.	S2	E nem é informado porque aquilo nem viram aquilo ali também né.	Esfera de interação
32.	S5	Porque, e nem sou avaliado pelo meu gestor se realmente eu tô contribuindo, o que eu posso melhorar, se tem que ter treinamento dessa parte. Então assim, hoje a nossa empresa realmente, ela tá num labirinto que as próprias informações não se cruzam. Na verdade assim, tudo tem que tá aqui, todas as áreas, elas têm chegar em um todo e não é assim. Cada um tá correndo pra um lado e pro outro, não existe uma coerência nem das informações.	Esfera de interação
33.	S2	É que nem, só pegando o exemplo aqui. Outro dia eu falando com o S1, ensinando ele aqui um processo, você lembra que eu te falei né S1? Dessa parte de informar a área requisitante, você tem noção de quanto importante é aquilo ali que você tá fazendo? É super importante. Você tá dando condição da empresa continuar pulsando. Você tá colocando ali, oh, “olha, fulano, você não tá aí com um processo pra licitar, pra publicar?” Pronto, eu fiz aqui o processo da maneira mais rápida possível e tá aí o dinheiro pra você.	Esfera de interação
34.	S1	Isso é qualidade	Esfera de avaliação
35.	S2	Você cumpriu a missão. Você cumpriu a missão, agora se você não, por outro lado, se ficar esperando ali, se apegando a tudo quanto é burocracia na hora de olhar o formulário não sei o que. No recebimento da demanda atendeu da melhor forma possível e já entregou o produto pra ele. Cumpriu a sua missão. Então assim qualquer coisa que cada um faça aqui, fazendo com essa lógica, tá cumprindo a missão. Agora se não, se eu recebo um negócio, eu engaveto, eu fico protelando e mando protocolo, e mando e dificulto.	Esfera de interação
36.	S5	Ou fala hoje não amanhã	Esfera de interação
37.	S2	Aí e não tô cumprindo. E infelizmente tem muitos. A gente sabe que os processos se travam muito por causa desse tipo de mentalidade de algumas pessoas né	Esfera de interação
38.	S1	Exatamente.	Esfera de interação
39.	S2	Igual, eu lembro de ver muito o S3 né, quando você trabalhava em contratos com o processo embaixo do braço. Quer cumprir a missão melhor do que isso, com o processo debaixo do braço. Não é todo mundo que faz isso não.	Esfera de interação
40.	P	Mais algum ponto nessa questão?	Esfera acional
41.	S3	Eu acho que todo mundo falou um pouquinho, eu acho que teve gente que falou de método imposto né, proporcionar ideia de crescimento, ressalvas ao concordar e aderir os novos métodos, eu acho que é tudo um pouco do que a gente falou aqui agora.	Esfera de avaliação
42.	P	Então vamos pra B?	Esfera acional
43.	S3	Por outro lado, não acredito que enquanto equipe podemos concordar ou aderir a esses novos métodos, porque? Eu não concordo porque os métodos são gerais e abrangentes; porque os métodos não são unânimes; os métodos geram divergência e conflito; os métodos geram conflito; o método prejudica outras pessoas da equipe; o método não visa o trabalho em equipe; é um método imposto; irá desempenhar o que for solicitado; não concorda com o novo método; tem que obedecer às normas.	Esfera acional
44.	S5	Eu acho que esse método é aquilo que eu falei né. Manda quem pode, obedece quem tem juízo. Aí ela começou foi a rir. É aquilo que a gente já	Esfera de avaliação

		falou né. Na verdade assim, na construção da estratégia, chega assim e toma. A gente ontem, a gente teve que mandar aquele e-mail da política, aí os meninos estavam dando contribuição justamente essa, nessa parte assim, que não adianta, assim, é essa assim, é a primeira vez que eu vejo alguém perguntar. Qual a tua contribuição? O que é que você acha que a gente poderia, como poderia ser? Porque simplesmente já vem assim escrita e aí assim, nem atendia uma norma e nem chegava realmente à ponta. Então assim, eu acho que todos tem que se sentir como peças integrantes, esse pertencimento né. De saber assim, “nossa, eu cooperei com isso”, “nossa, eu fiz isso”, igual àquela reportagem do Maracanã não, do Mané Garrincha. O rapaz levou a família lá no dia que abriu e disse: “olha, fui eu que coloquei aquele tijolinho ali, eu coloquei aquela cadeira, eu que sei o que aconteceu, nossos amigos”, entendeu? Então ele se sentiu importante.	
45.	S1	Isso é uma noção de identidade né.	Esfera de avaliação
46.	S5	Ele falou, “nossa, eu cooperei com aquilo ali”. E até a gente que trabalha na licitação quando vê uma obra, a gente, “nossa, eu fiz aquele processo”, “nossa, cara, eu, aquele contrato”, você se sente bem com aquilo, entendeu? Então assim, você fala, “nossa, e agora?”	Esfera de avaliação
47.	S2	Eu as vezes ali no terminal, quando a gente <i>tava</i> lá, as vezes eu ia em alguma área pra resolver alguma coisa, aí ia com um papel e às vezes até pra poder agilizar mesmo já alguma coisa. Eu ficava olhando assim os passageiros e pensando né, poxa vida olha, eu vou ajudar, eu <i>tô</i> ajudando aqui nisso aqui. Poxa, na hora que disponibiliza o recurso pra poder instalar um negócio diferente, tem ali sua contribuição.	Esfera de interação
48.	S5	E isso te dá realmente uma motivação a mais.	Esfera de interação
49.	P	O que vocês acham que esses métodos podem prejudicar outras pessoas da equipe?	Esfera acional
50.	S5	Podem o que?	Esfera acional
51.	P	Prejudicar.	Esfera de informação
52.	S1	Essa parte de, o que eu vejo as pessoas reclamando muito é essa parte realmente das coisas serem impostas né. Você ter que obedecer né, ter aquelas regrinhas do jogo. Que lógico acontece, a gente tem que cumprir normas, leis, mas assim, o que eu vejo assim deles esse tempo todo que eu <i>tô</i> na [empresa] é as pessoas falando justamente disso. Que esses métodos são assim, toma, não pergunta realmente assim, como que você faz. Já te fala, “você vai fazer assim”. E às vezes causa muito entaves, realmente, que se você fizesse de outra forma, né, chegaria no mesmo produto final, mais rápido. Mas não, tem uma burocracia, logo a nossa empresa também né, nessa parte...	Esfera de avaliação
53.	S2	Mas você acha que falam como a gente faz?	Esfera acional
54.	S5	Ai, em alguns aspectos falam e outros não. E também o que deixa solto demais já não tem aquela padronização. Cada um faz de qualquer jeito.	Esfera de interação
55.	S2	Pois é. Aí que eu acho que o negócio emperra, justamente nessa hora.	Esfera de avaliação
56.	S5	Cada um faz de um jeito	Esfera de interação

57.	S2	Porque a definição da estratégia gente, realmente é algo no nível macro. Quem decide mesmo são eles lá. Só que aí depois essa disseminação eu creio que ela não acontece como ela deveria acontecer.	Esfera de informação
58.	S5	É o processo de comunicação.	Esfera de informação
59.	S2	E nem, aí não há padronização de processos, pras coisas seguirem uma padronização mesmo. Aí eu acho que o meio de campo começa a embolar, justamente aí. Porque eu digo assim, eles divulgam isso aqui oh. O planejamento estratégico da empresa é isso e aí parece que depois que eles divulgam, começam bater de cabeças	Esfera de informação
60.	S5	Até eles ficam perdidos	Esfera de informação
61.	S2	e parece que solta a manada, todo mundo batendo a cabeça e não sabe o que fazer com isso aqui. Porque isso aqui é muito bonito.	Esfera de interação
62.	S5	A gente tinha que se sentir realmente essa pecinha aí. Integrante. Porque o que a gente <i>tava</i> falando ontem da política da qualidade. É linda é, mas tem aeroportos que nunca vão cumprir aquela política. Tá e aquela visão da empresa, ser referência mundial daqui a 04, uai o que a gente tá fazendo pra isso? Tá cortando recursos, até recursos pra treinamento que é a base de tudo na empresa. Recursos pra treinamento, recursos pra isso, pra aquilo. Todo mundo desmotivado. Você acha que daqui a 2016 você vai ser referência mundial. Não tô falando do Brasil, tô falando do mundo. Não gente. Então assim, pra que alcance aquele objetivo ali, eu tenho que trabalhar aqui também. Eu tenho que fortalecer a base, né, porque o nosso maior capu é muito bonito as pessoas falarem, “ah, o nosso maior capital é o humano, o capital é o humano e não sei o que”, mas você vê que não há respeito, que não há investimento no profissional, nada. Tem muitas pessoas que reclamam do PCSS justamente por isso, porque as vezes, tem essa parte de função de confiança, que é justamente isso. Função de confiança. Eu confio em você, você pode até não ter todos os requisitos, mas eu confio em você. Nós somos amiguinhos, então hoje eu penso em você e amanhã você pensa em mim tá? E as vezes você aqui que tem mestrado, doutorado, tal, tal, tal, que poderia contribuir muito mais pra esse processo, você não gosto de você e tenho medo de você tomar minha função, então vou ficar com ele mesmo tá bom? Então, não tem, porque o nosso RH é muito falho.	Esfera de informação
63.	S1	E outra, tem pequenas coisas que você vê esse povo com mestrado, doutorado, quem tem uma pós <i>latu sensu</i> ganha 09, quem tem um mestrado ganha 11% a mais, então assim. Como que você valoriza isso? Sabe, como que você valoriza o esforço do profissional em relação a isso? Eu acho que tem muita coisa, assim, que podia ser revista mesmo. Eu tô falando assim, o calo tá me doendo.	Esfera de interação
64.	S5	Não eu acho assim, que a nossa política de Recursos Humanos é muito bonita no papel. Mas assim, hoje na empresa, o nosso capital humano. Até assim, de você ver que não tem um trabalho realmente, ou se você precisar de um psicólogo, você vai falar com o psicólogo que tá precisando de um psicólogo também da empresa. Entendeu? Ainda tem tudo isso, porque como é que aquele psicólogo vai te motivar se ele também tá falando “é meu amigo”, nessa situação aí tá ruim. Entendeu? assim, as vezes eu tinha até uma mania de falar assim, “não se preocupa não gente, a empresa faz isso com a gente mas dá três planos de saúde, antigamente tinha até o [nome a]. [nome b], [nome c].	Esfera de avaliação
65.	S2	Daqui a pouco só [nome c]. Então são umas coisa assim.	Esfera de interação

66.	S5	Tá vendo a gente tá, terminando falando a mesma coisa né. Definição, medo, o que que vai ser?	Esfera de interação
67.	S3	Mas tudo na empresa vai gerar, enquanto não se houver uma definição vai gerar só isso.	Esfera de interação
68.	S1	E <i>vamo</i> que <i>vamo</i> gente, trabalhar é força.	Esfera de interação
69.	S3	Agora o que eu acho que prejudica é a falta de emprego. Eu acho que emprego, eu acho que chegou no ponto da falta de credibilidade com a gente, não tem credibilidade. É vou dar exemplo pro PCCS. Desde que eu entrei na empresa e disse que isso vem de muito tempo. Existe uma consultoria que <i>tava</i> estudando esse PCCS. Então são três anos que vai chegar agora num resultado e vai falar que vai dar no máximo 01% de dentro da folha. Então assim, quatro anos numa perspectiva pra falar que você não vai ter nada. Será que se há quatro anos atrás tivesse falado “olha gente a situação da empresa é essa hoje, nós não estamos, realmente o salário vai ficar estagnado, mas se a gente conseguir chegar na frente com um bom resultado, a gente revê”. Mas não, falam que vão ficar estudando, estudando, estudando, e não tá, pelo menos a meu ver, não tinha estudo nenhum. Estudou pra chegar e falar que não tem condições. Tá defasado o salário? Tá, mas tem dinheiro pra reajustar? Não tem. Adianta um estudo pra isso?	Esfera de avaliação
70.	S5	Olha o silêncio constrangedor.	Esfera acional
71.	S3	Vamos pra próxima.	Esfera acional
72.	S5	Acredito que durante esse processo, cada empregado compreenderá seu papel e trabalhará para o desenvolvimento da empresa, uma vez que, empregados em estado de alerta: o empregado deve compreender seu papel na empresa; entenderá se houver um choque de gestão; o empregado se identificará como peça fundamental no processo; possibilidade de excelente crescimento profissional; possibilidade de melhorias no ambiente de trabalho; ambiente de trabalho não adequado; cada empregado do seu setor sabe a importância do seu trabalho; existem empregados que não sabem o papel que desempenham na empresa; existem empregados que não sabem pra que serve seu serviço; manter a sustentabilidade da empresa; manter a sustentabilidade dos empregados. Essa daqui foi o golpe de misericórdia né. Você fechou.	Esfera acional
73.	S1	Eu achei essa aí a mais completa, essa a mais ampla. É tipo assim, sei lá, você perguntar, o que é cultura.	Esfera de informação
74.	S3	Cada empregado deve compreender seu papel se houver um choque de gestão. Será que a gente já não tá vivendo esse choque de gestão?	Esfera de interação
75.	S2	Já estamos.	Esfera de avaliação
76.	S2	Empregados em estado de alerta	Esfera de avaliação
77.	S1	<i>Pim, pim...</i>	Esfera de interação
78.	S2	Acho que nós entramos em estado de alerta. Mas se houver um choque de gestão, em relação a tudo isso que a gente falou aqui agora. Tudo, ou seja, se remodelar, reformular, reinventar.	Esfera de avaliação

79.	S1	É o empregado se identifica como peça fundamental do processo.	Esfera de avaliação
80.	S2	Tudo o que a gente falou. A gente vai indo e o produto pode ser que volte pra gente.	Esfera de interação
81.	S2	A gente vai indo e o produto pode ser que volte pra gente.	Esfera de interação
82.	S5	Entendermos o método como sistêmico, né. Porque o que a gente tem que entender, que nem todo mundo entende? Que a saída do meu processo é a entrada do seu. E ninguém tem isso.	Esfera de avaliação
83.	S1	Eu dependo completamente de você.	Esfera de interação
84.	S5	Sim, mas as pessoas não pensam dessa forma. Talvez até por coisas bem óbvias que a gente não tem conhecimento, o processo mesmo.	Esfera de avaliação
85.	S2	Eles pensam com interesse, eles pensam que cada um é dono do seu processo. O processo é da empresa como um todo.	Esfera de avaliação
86.	S5	Mas eles não pensam, a gente não pensa ainda de forma sistêmica. Aí que vem aquela frase né, que a gente ainda não tá lutando talvez pela empresa, porque talvez a gente não esteja pensando no sistêmica, cada um quer defender o seu.	Esfera de avaliação
87.	S2	Quer defender o seu, exatamente.	Esfera de interação
88.	S5	Se é arroz, se é feijão, se é o sal, tudo isso.	Esfera de interação
89.	S2	Igual a gente, quantas vezes a gente se coloca na posição de cobrar do outro um processo que foi <i>estartado</i> por ele, mas aí a gente pode pensar, não o interesse é dele. Não. O interesse é nosso, o interesse é da empresa, que a empresa deslanche. Então, aquilo que eu posso fazer aqui pra agilizar, eu vou fazer, mas infelizmente a maioria das pessoas não tem essa mentalidade na empresa.	Esfera de avaliação
90.	S1	Exatamente e poder compreender o papel é manter a sustentabilidade da empresa. Se a empresa amanhã não existir, cada um de nós foi responsável por isso. Por omissão, ativamente ou passivamente, mas cada um de nós foi responsável.	Esfera de avaliação
91.	S3	Eu não sei, me surgiu isso na cabeça agora. Será que essa dificuldade de se enxergar, eu acho que isso tá até no histórico que S5 falou. Essa criação de regional aeroporto, Regional Aeroporto. Quando a gente tá vindo pro aeroporto, a gente sabe realmente, a gente tá indo. Tá? A gente vê nossa atividade fim. O problema que eu enxergo na regional, a regional não se encontrou ainda. Pra nossa regional, a gente tá longe do aeroporto e a gente não sabe o que tá acontecendo no aeroporto. A gente não tem essa noção.	Esfera de avaliação
92.	S5	Porque quando foi criada a estrutura não teve um planejamento adequado, não teve realmente o básico.	Esfera de interação
93.	S3	Como eu vou ter um comprometimento com uma coisa que...	Esfera de interação
94.	S2	Mas S3, isso não aconteceu não só de agora não. Não, já existe, porque a sede também ela não sabe o papel.	Esfera de interação
95.	S5	Não, ela não sabe.	Esfera de interação
96.	P	Então vocês estão dizendo que a empresa não sabe o papel dela, porque a sede não sabe, a regional não sabe, o aeroporto não sabe.	Esfera acional

97.	S1	O setor primário já tem isso mais claro.	Esfera de informação
98.	S3	Eu acho que o setor primário tem isso mais claro. Isso eu concordo.	Esfera de interação
99.	S1	Aquela questão de você trabalhar o real e o abstrato. A nossa dificuldade é trabalhar com o abstrato. Quando a gente vê uma coisa real. Tipo assim, quando vocês falaram tipo assim, fiz um contrato e aí o contrato virou obra, tô vendo a obra ali na minha frente. Aí o meu serviço foi efetivo.	Esfera de avaliação
100.	S2	E no setor primário é aonde as coisas acontecem.	Esfera de interação
101.	S3	Aonde você vê o cliente, aonde tem todo ...	Esfera de interação
102.	S2	É. Mas ainda assim, eu digo que no setor primário também não acontece totalmente por conta dessa coisa do processo. Entendeu? Dessa falha de processo que existe também, que os setores primários estão, assim, a percepção que eu tenho gente. De que eles também não conseguem enxergar com clareza tudo ali que o passageiro tá precisando, de como ele tem que <i>estartar</i> a tempo os processos.	Esfera de avaliação
103.	S5	mas aí sabe qual é o problema que eu vejo, assim, a gente tá falando muito aqui, “ah, processo, processo”. A gente não tem mapeamento de processo. A gente não sabe como é que nós estamos aqui, talvez a gente nem saiba, a gente sabe que tem plano de investimento que você fala a fulana tem que ser assim, fala S1 tem que ser assim, assim, assim. Onde é que tá escrito? Onde é que tá escrito? Porque assim, tem que tá escrito da mesma forma pra mim, para a sede e para o aeroporto, que aí a gente começa a enxergar a mesma coisa. “Olha você tem que fazer assim, assim e assim”. Mas não existe. Porque? Toda vez que foi criada e fechava uma estrutura eles só pensavam assim, redução de custo. A redução do custo é atender a bel prazer de alguém né. E assim, vamos criar uma coordenação, pá <i>pimba</i> . Quando resolveram criar a regional, “ah aqui tem uma gerencia, como é que eu vou fazer?” eu não sei. Você não sabe, eu também não sei. Então antes de se criar uma estrutura tinha que ter um estudo pra que que eu tô criando você. Qual vai ser a sua responsabilidade neste processo maior, nesse sistema todo né. Que não tem isso.	Esfera de avaliação
104.	S2	E falar com a pessoa ao entrar, “vem cá S3. Olha S3, você tá sendo contratado pra executar isso, isso e isso aqui. Você tá de acordo? Então assina o contrato, você vai ser contrato por isso”, eu pelo menos não passei por isso.	Esfera de interação
105.	S3	Eu enxerguei isso que você acabou de falar. De você ser contratado, você só simplesmente ser comunicado ali, pronto você começa a trabalhar e você nem sabe fazer o serviço. Pra que você tá elaborando aquilo ali? Mas você tá executando. Eu acho que se tivesse toda uma preparação, poderia até ajudar. No ato da sua contratação, você deveria ser inserido na empresa. Aí você faz uma ambientação e aqui praticamente pra mim ela não serviu pra muita coisa, até porque a minha foi online e eu não fiz.	Esfera de interação
106.	S2	E você já entra também, você já entra. Eu por exemplo, eu entrei na licitação, eu não recebi nenhum treinamento, o meu treinamento foi já fazendo, executando, fazendo editais, editais de concorrência e tudo mais.	Esfera de interação
107.	S1	Tipo uma fila de dez mil pessoas correndo. Aí alguém fala assim, “vem aqui, pode entrar” e você tem que entrar numa fila correndo sabe. Você vai, (estalar de dedos), senão o pessoal vai te atropelar. Tem que correr pra frente.	Esfera de interação
108.	S3	Eu senti exatamente isso, eu entrei no meio que eu não tinha noção do que eu tava fazendo. Aí Você não tinha noção do que você tava fazendo ali. Você não sabia o perigo que é realmente, o critério que você tinha que utilizar. Você, eu mesmo, eu tenho medo dos processos que eu fiz, porque? Não teve uma revisão, não teve uma coisa e hoje eu vejo que era uma coisa muito séria. S2 – Super sério, seu nome tá num ato.	Esfera de avaliação

109.	S3	Meu nome tá no ato. Primeiro, eu sou chegado eu sou colocado lá, eu não sei nem, eu entrei eu era fiscal de documentação. Passei muito tempo sem saber o que era fiscalizar. Depois sim, nisso eu até concordo, dou esse atributo quando a fulana assumiu essa gerência. Ela sentou com cada um de nós e foi explicando. Aí cada um ali tinha o seu papel, aí a partir daí clareou um pouco. Tipo a perda do sentimento de medo. Porque até então eu tinha muito medo da área de contratos.	Esfera de avaliação
110.	S5	Todos nós temos. Eu quando entrei falaram assim, “você conhece a 8.666?”, eu disse não, “então vai estudar, amanhã você vai fazer o primeiro edital”. Aí você lê.	Esfera de interação
111.	S3	Gente uma coisa é você saber a teoria, outra coisa é você saber aplicar dentro do processo.	Esfera de avaliação
112.	S2	Eles colocaram um livro dessa altura assim, “oh, tá aqui, tá à sua disposição, se quiser levar pra casa pra ler”, Vadmecum.	Esfera de informação
113.	S3	Era contrato de milhões. Eu me lembro que o primeiro contrato que eu fui fazer foi da Esparta, tinha uma repactuação, uma prorrogação e uma supressão junto. Era muito difícil, então assim, eu quebrei muito a cabeça sem ter um direcionamento. Você assumir, era R\$ 15.000.000,00 e minha assinatura tá aí. Depois eu fui ali revisei e <i>tava</i> certinho. Mas então, até então você assinar aquilo ali porque tu tem prazo dentro da empresa.	Esfera de interação
114.	S2	É gente, é a sensação que o S1 falou mesmo, eu acho também que a gente, e agora além dessa sensação assim, de você ter que correr, a situação também é assim, de ter que trocar o pneu do carro com o carro andando, entendeu? Então você tem uma pessoa dirigindo ali e um monte de gente com a cabeça do lado de fora tentando trocar, é assim.	Esfera de interação
115.	S3	Parece aquela gincana louca de programa de TV.	Esfera de interação
116.	S5	Chupar cana e assoviar. Oh.	Esfera de interação
117.	S5	Próximo?	Esfera acional
118.	P	Vamos pra próxima? Lê aqui pra mim?	Esfera acional
119.	S3	Não acredito que durante esse processo, cada empregado compreenderá seu papel e trabalhará para o desenvolvimento da empresa, uma vez que eu não acredito que: as informações não são claras.	Esfera acional
120.	S2	Não são claras; informações não são convergentes; administração geral não trabalha na divulgação de papeis sociais; não acredito que os empregados compreenderão seu papel; falta de dedicação da maioria dos empregados; baixo nível de esforço dos empregados; informações repassadas aos empregados de forma desorganizada; desorganização da empresa ao implementar a mudança; não é a primeira mudança que a empresa sofre; as mudanças não são finalizadas; as metas mudam antes mesmo de serem implementadas; as mudanças não ocorrem de forma clara; as mudanças não ocorrem de forma aberta; falta de implementação causa insegurança; sentimento de insegurança dos empregados; não há comprometimento de todos com o sistema. Nossa, gente.	Esfera de avaliação
121.	S5	Olha só. As duas que me chamaram a atenção é essa aqui, não é a primeira mudança que a empresa sofre. Olha só é sofre mesmo. Eu não sei, como é que senão vai tá lá novamente rodando. Não tá rodando no mesmo ciclo, daqui já volta e vai, num... a gente não... acho que essa necessidade que a gente tem, por isso a gente tem uma insegurança. A gente não vê o final. A gente não vê o produto. E é uma crise de identidade mesmo isso né? Roda, roda, roda o negócio.	Esfera de interação
122.	S2	É a mesma coisa, pegando um exemplo bem simples. De uma pessoa que começa a fazer um curso na faculdade aí daí a 06 meses ela já para porque não era aquilo que ela queria, ela começa a fazer outro aí ela para de novo e nunca conclui. Né fica fazendo.	Esfera de interação

123.	S1	Ela ter uma noção do que seria esse curso, não?	Esfera de informação
124.	S2	Do que seria e do que ela quer né. E do que ela quer. Porque realmente ela não sabe, não se conhece. E assim, ela não sabe o que realmente a agrada, o que a interessa.	Esfera de interação
125.	S5	Talvez é isso mesmo. Porque não tem realmente uma missão, coerente com que ela está fazendo. Uma visão, não tem realmente algo sólido né, assim, mais ou menos fictício. Porque? Porque o que a gente vê é isso. Já agora estamos fora de recurso, a gente, nós vamos fechar aqui tá, fazer uma nova estrutura. Daqui a pouco vai entrar um novo presidente. Aí abre de novo. Aí depois fecha, eu sei porque eu já passei por tantas mudanças que aí eu falo, “aí gente, é uma incoerência”.	Esfera de informação
126.	S2	Mas eu vejo que o Presidente ele é importantíssimo, mas o problema não tá na direção. Tá nas pessoas mesmo, porque se elas tivessem, claro, qual é a identidade dela, podia chegar o Presidente que fosse que a empresa ia continuar, não é? Ela ia continuar seguindo aquele norte que ela tem, que ela acredita. Então assim, é algo que.	Esfera de interação
127.	S5	Falta de identidade.	Esfera de interação
128.	S2	Aí a gente não sabe se isso aí nunca existiu ou se se perdeu algum dia né.	Esfera de interação
129.	S1	É que nem aqui. Baixo nível de esforço dos empregados. E aí a pergunta é. Cada empregado compreenderá seu papel e trabalhará no desenvolvimento da empresa. Será mesmo que os empregados estão querendo compreender o papel deles dentro da empresa? Ou eles já tão se abstendo.	Esfera de avaliação
130.	S3	Não vale mais a pena.	Esfera de interação
131.	S1	Então por exemplo, o pessoal da financeira que não escuta o pessoal da qualidade, o pessoal do planejamento, então, a gente tá querendo passar uma informação muito relevante pra você, mas você faz pouco caso da gente. Então assim, a tua área tá afetando a minha. Então você pensa que o financeiro é mais importante que o planejamento, mas tudo é interligado. Se você acha que você faz pouco caso de qualidade, a qualidade vai voltar pro financeiro, você pode ter certeza disso. Então assim, como que eu vou fazer pro meu empregado compreender que o financeiro não tá nem aí.	Esfera de informação
132.	S5	Talvez também, porque assim, nós temos hoje, aqui dentro aqueles bem antigos, temos aqueles mais novos que tem outra visão. Aí tem que conseguir remar pelo menos até ali, porque ali eu sei que eu vou saltar e o resto se quiser que fique né. E aí a questão, “meu Deus e agora eu tô no meio do caminho, não tô nem pra frente, nem pra trás”.	Esfera de interação
133.	S5	Aí tem que conseguir remar pelo menos até ali, porque ali eu sei que eu vou saltar e o resto se quiser que fique né. E aí a questão, “meu Deus e agora eu tô no meio do caminho, não tô nem pra frente, nem pra trás” e os que vão chegando cheio de expectativa...	Esfera de interação
134.	S2	E os que vão chegando chegam cheios de expectativa... Por aí você já vê né, como que o próprio né, capital humano a empresa já é desigual assim, nesse aspecto né. Digamos que tem 03 percepções da empresa.	Esfera de avaliação
135.	P	Mais alguma coisa.	Esfera acional
136.	S5	Desorganização da empresa ao implementar mudança. Começa do fim pro meio, que vai pro início, que volta pro meio, pro fim, não tem um início, meio e fim, não tem. Assim lógico que a gente entende que planejamento não é obstáculo. Você pode fazer planejamento e chegar ali e ser alterado, beleza. Mas o nosso caso não é alterar. O nosso caso eu acho que a gente nem planejou. Os negócios estão chegando e atropelando mesmo. Pá, pá. E depois, “eu vi que não era assim não, vamos voltar”. Agora todo mundo levanta, vamos de novo, pra esquerda	Esfera de avaliação

		agora. Ninguém sabe pra onde tá indo. A gente não sabe. E muito menos a alta-direção sabe pra onde tá indo. E tá levando todo mundo desse jeito.	
137.	S2	... são feitas com um empirismo muito grande, então.	Esfera de interação
138.	S1	Tentativa e erro	Esfera de interação
139.	S2	Exatamente. Tá o que S1 falou. Meu amigo você chegou, entra na fila e começa a correr, corre, acompanha aí, segue o fluxo. Aí tem alguém lá na frente puxando né, aí de repente, isso não, vários né, puxando. Um monte de fila, cada um pra um lado. Aí cada um quando chega, não, não era aqui. Volta. Volta todo mundo, <i>vamo</i> pra lá.	Esfera de interação
140.	S1	É isso, todo mundo se chocando.	Esfera de interação
141.	S2	Se chocando, exatamente. E o que é pior, parece que não tá aprendendo né. Porque deve existir um caminho certo. E aqueles que já fizeram o caminho errado deviam avisar né, pros outros que <i>tão</i> vindo atrás, “não continua por aí não, porque você vai dar, literalmente, com os <i>burros n’água</i> .”	Esfera de interação
142.	P	Mais alguma coisa?	Esfera acional
143.	S5	Não senhora.	Esfera de interação
144.	P	Como que foi pra vocês hoje?	Esfera acional
145.	S3	Foi bom. Eu acho que o ambiente que a gente tem na gerência aqui de planejamento. Você fala assim, como foi a nossa reunião?	Esfera de interação
146.	P	Isso.	Esfera acional
147.	S3	Foi bom pela liberdade que a gente tem. Às vezes eu poderia ter ficado constrangido de falar ao lado de S5 aqui, S2 também. Não, eu acho que a gente tem, pelo menos de nível, quando a informação é repassada <i>pras</i> líderes do processo, pelo menos ao meu ver é bem repassado pra todos aqui.	Esfera de avaliação
148.	S2	Modéstia à parte S3, eu acho que isso realmente acontece. Porque eu só trabalhei em outra área que é a licitação. Na época eu trabalhava lá, por um lado eu até falo, que eu era feliz e não sabia, porque assim. Eu dizia que eu vivia numa redoma, não tinha consciência da realidade da empresa. E eu era mais feliz mesmo. Só que assim, a gente vivia em um mundo completamente, não, não era nem de conto de fadas, alienado, você falou tudo. Eu só sabia que eu tinha que chegar, sentar, pegar lá aquele monte de PEC, fazer o que precisava, mandar, ir embora.	Esfera de avaliação
149.	S5	Almoçar no restaurante no Restaurante Folhinha, levar comida.	Esfera de interação
150.	S2	É levar comida né. Almoçar minha comidinha meio-dia. Pronto, ir embora pra casa. Por um lado era até bom porque eu não ficava depois. Pensando, assustada também, com as coisas porque a gente vivia literalmente numa redoma. A gente não tinha a menor noção do que era realmente, assim, a empresa, como que as coisa aconteciam. Os trâmites nos bastidores, nada disso né Alessandra. Aí tem por isso que eu to falando, por um lado é bom porque você, assim, você acha que tá no céu.	Esfera de interação
151.	S1	Olha eu gostei dessa dinâmica, eu achei que foi interessante pra gente colocar o que é bom e ruim pra gente acertar os nossos discursos entre a gente como equipe. Então assim, o Diego tem uma opinião, a S5 tem outra, ela já tem outra, mas assim, a gente como equipe pensa de que jeito? Então tem isso aqui que é ruim e isso que é bom. O que a gente	Esfera de avaliação

		concorda? Ah é isso, então.	
152.	P	E assim, a minha proposta de fazer o estágio aqui foi exatamente isso, porque querendo ou não a mudança tá afetando todo mundo.	Esfera de informação
153.	S1	Atropelando	Esfera de interação
154.	S2	Exato.	Esfera de interação
155.	S3	Atropelando.	Esfera de interação
156.	P	E a área de planejamento, tá interligado com toda área e tem as nossas angústias, tem a nossa visão, os nossos questionamentos, as nossas inseguranças. É importante a gente ver como que a gente tá pra gente poder levar né. Resolver aquilo que a gente tem que resolver. Aqui entre a gente, pra conseguir fazer nosso trabalho com as outras áreas. Que é o que a gente tá precisando fazer.	Esfera de avaliação

As sessões do dia 16/05/2013 e do dia 23/05/2013 serviram para que eles comessem a tomar conhecimento de suas posturas dentro da empresa, seus medos e o que esperam frente ao cenário atual. É possível perceber uma grande insegurança gerada pela falta de informação e de direcionamento frente às mudanças. Apesar de se colocarem como colaboradores empenhados em desempenhar seu trabalho, percebe-se uma certa descrença frente aos acontecimentos. Todos pensam em um plano B para enfrentar a crise; não conseguem achar uma motivação interna, nem mesmo algo externo que gere algo novo e motivador. É unânime a consciência que é necessário agir de acordo com as mudanças, o que não significa concordância ou mesmo acomodação com o que está ocorrendo.

4.2.4. A sessão do dia 06/06/2013

Fala	Participante	Transcrição	Resultado
1.	P	Vamos agora assistir dois vídeos que vêm de encontro ao que tem sido debatido nesses encontro... o que esses vídeos trazem pra vocês?	Esfera acional
2.	S3	Eu vejo que o que foi apresentado no vídeo dos macaco é bem o que é feito aqui. Tudo é feito de forma automática sem questionamento. Todo mundo sabe o que fazer mas ninguém sabe como começar, acho que isso vem de uma herança	Esfera de avaliação
3.	S4	Todo mundo meio que viciado nisso	Esfera de interação

4.	S2	Principalmente naquilo que a gente tava conversando agora pouco né S1, no processo de comunicação existe uma cultura na empresa, uma cultura de... eu entendo assim gente, eu vejo que existe uma cultura onde as pessoas acham que trancar o conhecimento a sete chaves é poder e isso não é repassado, então assim é uma dificuldade enorme pra você conseguir extrair alguma coisa principalmente dos mais antigos, porque é um conhecimento que não está disponível aí, e isso eu acho que é uma coisa que trava muito o desenvolvimento da empresa porque eles retendo eles acham que estão mantendo ali o seu posto, seu pseudo poder mas na realidade só tá atrapalhando a empresa e eu acredito assim, é como o S3 falou, são praticamente coisas simples mas que a gente não tá conseguindo pegar o fio da meada acho que por conta dessa cultura, dessa herança,	Esfera de avaliação
5.	S4	É aqui a gente percebe muito nas pessoas mais antigas um medo imenso de se transmitir a informação, mas é muito grande, e se você for perguntar muitos mesmo falam com muita tranquilidade não vou passar porque se não no dia de amanhã vem um aqui e toma meu lugar né, eu acho que essa história da gratificação, do cargo de confiança, qualquer que seja, ser tão diferente por exemplo do salário do cargo de nível médio faz com que dê essa insegurança pras pessoas de um dia você tá ganhando sei lá 10 x e no outro dia se você perder esse tal desse cargo por ter passado alguma coisa, enfim coisas que acontecem na empresa, você vai passar ao invés de ser 10 x você vai ganhar x. Sua vida vai mudar totalmente, e é complicado isso, e é um, como é que fala...	Esfera de avaliação
6.	S1	Discrepância	Esfera de interação
7.	S2	Dissiparidade	Esfera de interação
8.	S4	Muito grande, principalmente na questão do nível médio, o nível médio pra um coordenador é muito alto, tem uma diferença significativa, então eu acho que é por isso que acaba dando esse medo imenso em todo mundo, porque vai mudar o padrão de vida, vai mudar tudo da pessoa, eu acredito que seja isso aí passa a se...	Esfera de interação
9.	S2	Isso só contribui pra afundar ainda mais a empresa	Esfera de avaliação
10.	S4	Sim porque as pessoas...	Esfera de interação
11.	S2	Porque as empresas de sucesso elas sabem que hoje o maior capital é o conhecimento então tem que investir nisso	Esfera de avaliação
12.	P	E vocês acham que a empresa investe no conhecimento?	Esfera acional
13.	S2	Investe, eu entendo que investe sim	Esfera de avaliação
14.	S4	Eu acho	Esfera de interação
15.	S2	Ele só não flui como deveria fluir, ela faz altos investimentos, proporciona muito curso e tudo mais só que isso não é...	Esfera de interação
16.	S5	E é isso também, já que a gente tá falando desse pessoal antigo, que eu acho que eles não entendem, na verdade até entende, que assim, o conhecimento que eles adquiriram foi aqui dentro da empresa, então assim quando a empresa investiu foi pra ter um retorno, até mesmo que eles repassassem as informações que é o que não acontece, porque muitos fizeram cursos, todo conhecimento adquirido aqui ele trancou né, é meu e pronto e como já foi falado aqui a partir do momento que se ele abriu o conhecimento pra todos a empresa flui e cresce, agora se ele guardar o seu realmente o negócio não vai andar não. E aí a gente tá vivendo	Esfera de interação

		exatamente esses paradigmas aí então se a empresa ta assim e ninguém passa eu também não vou passar aí então se sempre foi assim porque que eu vou mudar, e sem falar no seguinte, quando a gente fala em mudanças ode até você ta bem intencionado em mudar mas tem uma hora que você desanima também, você ta lá vou mudar, vou mudar, aí chega uma hora que você leva tanta cacetada, tanta coisa que você fala não vamo deixar do jeito que ta mesmo cada um viver e pronto. Porque aí já entra a desmotivação, que é outro ponto do problema que a gente ta vivendo hoje e eu to vendo que isso ta contaminando muito mesmo as pessoas que você achava que nunca ia desanimar de repente tão murchando porque? Porque a gente ta cansando, esse grupo pequeno, assim ta cansando tanto de bater e não vê nada abrir, nada acontecer, e aí a gente ta terminando ficando igual os demais, já que é assim então vamos, já que o negocio é a morte mesmo então vamos pro funeral.	
17.	S1	Isso que S5 falou vai de encontro do que a gente viu no primeiro vídeo, assim a gente tem uma cultura né, uma cultura que já vem de um certo tempo, então assim, as pessoas que tem mais temo de casa eles tem que ter uma atitude mais responsiva, no sentido assim a gente ta numa situação ruim mas o que eu posso fazer pra modificar isso, o que eu que já tenho 20 anos de casa posso fazer, é o que aquele senhor de 72 anos tava colocando no vídeo, então assim a gente que ta a menos tempo na empresa se questiona porque eu estou aqui, porque que eu deveria fazer isso? Então assim, se eu que tenho pouco temo de casa já não sei o que fazer imagina... aaaa como eu posso explicar isso, acho que uma atitude positiva deve vim de cima e deve contagiar todo mundo porque essas pessoas tem mais legitimidade, tem mais conhecimento de causa	Esfera de avaliação
18.	S2	Tem mais experiência mesmo	Esfera de interação
19.	S1	É, se eles se animarem quem sabe não contribua também para que os processos...	Esfera de interação
20.	S3	Eu também, uma experiência pessoal minha, quando eu cheguei na empresa eu tava numa expectativa imensa mas parece que a cada dia que eu chegava foi um balde de água fria porque as pessoas só falavam que a empresa é ruim, é isso, é aquilo então todo aquele gás que eu queria trazer de fora, uma experiência, foi minando aos poucos, e certa forma eu culpo, não culpo mas é aquela coisa é a cultura dos mais antigos de falar que a empresa não é boa, de reclamar de tudo que tem na empresa e de transmitir isso pra quem ta chegando. Imagine você chegar querendo fazer diferente e falar não eu já tô aqui a 30 anos e não dou conta e como é que você chega há um mês e acha que vai dar conta	Esfera de informação
21.	S2	E aquela questão que eu acho que a gente falou até daquela ultima vez assim eu acho que ainda existe um grupo igual As5 falou assim por mais que... não tem jeito acaba que a gente é contaminado pela desmotivação mas ainda existe um grupo que ainda trabalha então assim, mesmo desmotivado ainda trabalha, é responsável com suas obrigações, só que tem, né gente, um percentual grande de pessoas que já lavaram as mãos, literalmente não quero mais saber	Esfera de interação
22.	S5	Ai você tem q impressão que parece que você tá sozinho no mundo... e agora?	Esfera de avaliação
23.	p	Me chama a atenção a fala do s1 da pessoa mais velha ficar perguntando pra que eu to aqui, o que eu posso fazer só que o questionamento não tem que ser só do mais velho tem que ser também dos que entraram agora, dos que estão a pouco temo na empresa. Vocês já se questionaram o que vocês podem fazer nesse cenário de mudança e tudo mais pra tentar mudar um pouquinho isso?	Esfera acional
24.	S2	Sim, eu creio que...	Esfera de interação
25.	p	E o que que vem pra você? O que você ode fazer?	Esfera acional

26.	S2	Aquilo que nos já conversamos naquele primeiro encontro, dentro das suas atividades fazer da melhor maneira possível, ou seja, cumprir aquilo ali. Se você tá cumprindo aquilo automaticamente você tá cumprindo a missão da empresa.	Esfera de interação
27.	p	Sim, mas aí tá só no seu trabalho, vocês trouxeram a questão de disseminar um pouco a desmotivação	Esfera acional
28.	S3	Eu acho que é uma questão de postura, de pelo menos eu... pra mim é mais fácil falar isso porque eu fiquei 3 anos fora, então é muito mais fácil eu falar assim ah eu escuto mas não escuto, quando vem, você já sabe quais são as pessoas que vão te dar as notícias ruins, sempre tem, elas tem esse perfil, elas entram, elas dão notícias, mas assim, aí você percebe assim o que eu tenho feito, pelo menos eu tenho tentado, é não da corda pra esse tio de conversa, porque eu pus na minha cabeça que eu vou tentar, dentro da medida do possível é obvio, não assimilar essa negatividade como se fosse assim uma nova chance, que os vícios ficaram pra traz, porque eu já fui muito pessimista sim com relação a outras coisas dentro da empresa a crise em si mas outras crises na primeira pessoa que vinha eu já tinha esmorecido, na segunda pessoa que vinha... eu tenho certeza que na terceira e na quarta eu já ia virar e falar não quero ir mais pra empresa não, a eu não quero trabalhar, hoje é diferente mas eu não tou dando corda eu não dou assunto, a pessoa veio me da a noticia que ela quer da e vai embora, entendeu eu não fico remoendo muito. O que tem me assustado, assim me chamado a atenção nesse novo período, nessa nova crise, porque a gente precisa entender também que crises vão acontecer sempre, é normal, é natural, um momento você tá bem, a empresa tá bem, um momento você ta mal, a empresa tá mal. E assim é preciso saber administrar esses altos e baixos, tudo na vida é assim. Então a gente precisa entender que isso é normal, é natural faz parte do processo da empresa, mas eu tenho percebido que algumas pessoas que pra mim sempre foram positivas elas já tão vindo trazendo noticia ruim. Ai é a hora que eu fico assim será que eu não to no mundo fictício, num mundo de faz de conta, será que eu realmente não to vendo o que ta acontecendo, será que eu não to vendo a gravidade do processo que a empresa ta vivendo, aí você fica se questionando, porque eu to na base e como na empresa, infelizmente, a informação não flui como ela deve fluir, ela não é clara, ela não é objetiva, então sempre chega a noticia através de colegas, então ela sempre vem deturpada, com uma carga pessoal de cada um, então assim te da uma certa insegurança,	Esfera de avaliação
29.	S2	Ou seja você já tá com uma fina linha prestes a ser rompida	Esfera de avaliação
30.	S4	Isso uma fina linha prestes a ser rompida	Esfera de interação
31.	p	E qual a sua postura quando essas pessoas chegam pra você?	Esfera acional
32.	S4	Eu não dou assunto, eu deixo falar	Esfera de informação
33.	p	Mas você escuta?	Esfera acional
34.	S4	Escuto, mas ontem eu tive uma postura diferente, ontem eu virei pra pessoa e falei assim você esta me surpreendendo porque você sempre foi uma pessoa positiva e eu to te vendo negativa, ai ela a euto sentindo mesmo que eu to meio desanimada. ai eu falei não mas vamos vê o que tem de bom nessa historia.	Esfera de interação
35.	S2	Como você mesmo falou cada um interpreta, cada um tem uma base, tem uma vida fora daqui e isso influencia e faz ele interpretar, enxergar diferente,	Esfera de interação
36.	S4	É lógico assim eu não tinha cargo de confiança, eu não perdi cargo nenhum, ou seja o salario que eu teoricamente recebia no começo é mais ou menos o que eu recebo hoje então assim minha vida não mudou, minha vida financeira não mudou, minha vida financeira não teve uma diferença, assim como tem colegas que perderam cargos e funções e da um desanimo, logico que dá	Esfera de interação

37.	S2	Eu acho assim gente, a arte financeira não é tudo, nos somos um conjunto de coisas, a saúde, a parte espiritual, financeira, profissional, e a gente tem que tomar muito cuidado pra não se afetar ao ponto de nos prejudicar pessoalmente porque chega ao ponto da gente adoecer, começar a ter certos problemas, então assim a gente tem que se preocupar com isso.	Esfera de avaliação
38.	S1	Assim é viver um dia de cada vez, é hoje vamos fazer o melhor trabalho hoje. Mas se planejar assim no sentido de um aspecto maior assim, tá ruim? Tá, tá ruim, mas o que eu posso fazer hoje pra melhorar a empresa, o que eu posso fazer amanhã pra melhorar a empresa, assim pessoal mas vive o dia de hoje da melhor maneira possível.	Esfera de interação
39.	S4	Eu acho que uma atitude bem simples que eu tento usar pra vida e eu acho que ela se aplica também pro trabalho é ter atitudes positivas, assim se a situação da empresa tá ruim e você só fica falando daquilo o tempo todo aquele problema toma uma dimensão que talvez não exista ou então ele acaba tomando conta de você de uma forma porque você permitiu que tomasse. Existe o problema e eu acho que a gente tem que ser bem objetivo. Existe o problema, o que a gente pode fazer pra que isso mude? Então é pensar nisso e bola pra frente, eu acredito que o ambiente de trabalho influencia muito no nosso dia-a-dia então se você esta num ambiente bom, conversando coisas boas, com amigos que você possa contar acho que tudo isso influencia. Atitude realmente é tudo porque uma coisa é você debater o que ta acontecendo outra é fazer disso uma pauta diária, cansa	Esfera de interação
40.	S1	E não resolve	Esfera de avaliação
41.	S4	Só falar, falar, falar não resolve	Esfera de interação
42.	S2	Só prejudica em todos os sentidos	Esfera de avaliação
43.	P	Vocês têm percebido que tem influenciado na vida de vocês?	Esfera acional
44.	S5	Com certeza, por mais que a gente feche a porta e tente ficar nessa redoma não tá dando mais	Esfera de interação
45.	S2	S4 quando falou essa palavra aí me deu um..., o que foi mesmo? De não deixar tomar conta, não deixar que isso domine né?	Esfera de interação
46.	S4	Isso, isso, ela não pode ser pauta, o que eu falei foi isso, que esse assunto não pode ser pauta ficar todo dia falando da mesma coisa	Esfera de interação
47.	P	E é da cultura da empresa esse assunto ser pauta?	Esfera acional
48.	S2	Sim, sim	Esfera de interação
49.	S5	Se você for no banheiro tão falando a mesma coisa, se você for no corredor idem, dentro do ônibus a mesma coisa	Esfera de interação
50.	S2	Vem na sua sala	Esfera de interação
51.	S4	Qualquer um vem dar notícia na sua sala, se você observar com mais cuidado você vai ver que a maioria que estão, não é reclamando, é mais desmotivadas e indignadas são as pessoas antigas porque eu acho que acaba tendo uma resistência a mudança, não é só mudar pra pior, não é, eu acho que é também a mudança mesmo, é o mudar o trabalhar, é o mudar o local de trabalho, é o mudar... porque não mudar de lugar? A gente tá aqui pra trabalhar	Esfera de interação
52.	S2	Esse negócio de mudar o local, isso pra mim é a coisa mais irrelevante que tem, eu vou porque eu preciso do meu trabalho	Esfera de avaliação

53.	S1	As pessoas só acham ruim quando a coisa mexe no salário, no bolso; tipo assim eu to aqui tranquilamente se a mudança só afetar você pra mim ô, agora quando a possibilidade de mudança vai afetar o meu bolso, no meu salário, no meu conforto aí já começa um tititi aqui ali, isso é cultural também	Esfera de avaliação
54.	S4	Mas essa historia da mudança em si, eu acho que o pessoal mais antigo, não só o pessoal mais antigo, mas existem pessoas que se abalam com mudanças seja ela qual for. Igual por exemplo nos estávamos em um ambiente e viemos pra cá essa mudança já houve um burburinho, já houve uma indignação gerou uma coisa que	Esfera de avaliação
55.	S2	Nós achamos ótimo	Esfera de interação
56.	S4	Eu to achando ótimo, sala ótima, ambiente ótimo, perfeito, e eu não vejo nenhuma sala que esteja mal dimensionada ou mal alocada, mas enfim vai de cada um. Ai agora vamos pra sede, já cria outro burburinho, eu acho que é toda mudança, é a mudança na rotina de trabalho, é a mudança na forma de vê, é a mudança de setor, acha que o mundo vai acabar, a se eu mudar de um setor pra outro é porque não tão me querendo, não é, é necessidade, tem que entender, eu acho que o que falta é uma visão de empresa bem clara que a gente tá aqui pra trabalhar, pra produzir onde quer que seja, é uma empresa só	Esfera de avaliação
57.	P	E não existe a visão dentro da empresa de que todas as áreas são integradas e fazem parte de um todo?	Esfera acional
58.	S2	Parece assim, que os mais antigos têm uma visão de proprietário da empresa, essa cadeira é minha, ninguém tasca	Esfera de interação
59.	S4	Eu lembro que quando você ia mudar de um setor pra outro era comum você levar cadeira, gaveteiro, mesa, seu computador e tudo.	Esfera de informação
60.	S2	Os novatos que entravam ficavam com o resto	Esfera de informação
61.	S4	É lógico que isso aqui faz parte da minha vida, eu passo a maior parte do meu tempo aqui, mas isso aqui não é nada meu, eu estou aqui, sou paga pra tá aqui, pra produzir, pra trabalhar, é a cultura, e eu acredito sinceramente que isso não seja só aqui é uma cultura maior de país mesmo, porque esse tio de postura que você vê na pessoa mais antiga quando você vai conversar com um amigo é uma postura que é adotada também num ministério, enfim em qualquer outro órgão publico, essa postura de achar eu pago meu imposto então esse papel é meu posso tirar cópia pra mim, eu vou ligar pra minha mãe lá em Tabatinga e vai ficar tudo bem. Não, não é assim, você não faz isso numa empresa particular porque vai fazer numa empresa publica? Então são posturas que precisam ser mudadas, e agora vem aquela grande questão, como mudar essa postura? Como balançar esse pessoal, “ou acorda” é publico não é seu, o fato de ser publico não significa que você pode usar como abrir e fechar a geladeira da sua casa e tirar o que você quer. Ou é aquela coisa vou sair, vou ali e volto, enfim são posturas que os funcionários e empregados públicos tem hoje que precisa ser mudado	Esfera de avaliação
62.	P	E você tem essa postura?	Esfera acional
63.	S4	Muitas vezes sim, algumas vezes não.	Esfera de avaliação
64.	S5	Nossa esse foi o golpe de misericórdia	Esfera de interação
65.	S4	Sim, mas é verdade, mas é sim eu acho que a gente precisa entender também e assumir quando a gente faz	Esfera de interação

66.	S2	Mas pelo menos a gente tem consciência, porque assim eu acho que tem muitos que nem consciência tem, já faz tão assim no automático, e assim eu também me incluo assim de certa forma tem hora que você acaba fazendo certas coisas que você sabe que no fundo, no fundo não é tão certo, igual tirar copia na impressora não é tão certo né	Esfera de interação
67.	S4	Por exemplo, uma coisa boba, médico, eu hoje procuro marcar pra depois do expediente, mas hoje o meu horário de expediente me permite esse tipo de coisa, eu saio 4:30h da tarde então se eu marcar 5h tem muito médico atendendo e tá tudo bem, agora durante muito tempo eu marcava pra sábado, pra férias e hoje eu já não faço isso, hoje eu não me permito fazer isso nas minhas férias porque eu acho que eu tenho direito, depois de tanto tempo, de descansar nas minhas férias, então eu não marco médico nem dentista pra minhas férias. Eu não deixo de ir não, a só tem 3h da tarde eu vou fazer o que, e eu não deixo de cuidar de mim e nem da minha família por conta da empresa não, eu sou prioridade, minha família é prioridade, e eu não acredito que isso seja tão certo	Esfera de interação
68.	P	Você não acha isso certo? Que você seja prioridade?	Esfera acional
69.	S4	Não, é a postura do horário é mais ou menos assim eu tenho uma consulta...	Esfera de interação
70.	S2	Hoje a gente tem essa regalia, só que se nos trabalhássemos numa empresa privada nos não teríamos isso, você teria que se adequar de qualquer maneira	Esfera de interação
71.	S4	Por exemplo amanhã tem uma consulta as 3h da tarde, se eu quiser se eu quiser as 5h que é um horário que eu não estou trabalhando mais é só daqui a duas semanas se eu tivesse numa empresa particular provavelmente eu esperaria as duas semanas pra ir no horário que eu devo ir mas como eu sou funcionaria publica e é mais fácil eu sair, eu prefiro ser atendida logo, as 3h e eu acho que esse tipo de postura muita gente tem	Esfera de interação
72.	S5	Eu assim, só complementando o que você falou, eu tive épocas da minha vida que eu abdiquei de muita coisa em prol da empresa, a não posso ir numa consulta, a não posso sair no horário, ou seja, eu não levava minha filha pra vacinar, não levava no pediatra porque aí eu chegaria atrasada, isso na época da minha primeira filha, eu passei muito por isso, aí hoje eu já assumi essa mesma postura de S4, porque eu não posso, porque eu não posso levar minha filha no médico? Porque que eu tô perdendo tudo isso que eu não vou ter de volta? Então hoje eu já assumi uma outra postura talvez até por ve muita gente fazendo você não quer fazer mas você chega bem ali e se questiona, mas ué porque eu não posso fazer? Você termina se contaminando tanto com coisas boas quanto com coisas ruins	Esfera de interação
73.	S2	Acho que todos nos passamos por isso aqui	Esfera de interação
74.	S5	Teve época que eu achava um absurdo sair no horário, meu Deus eu não posso sair no horário porque eu tenho função, porque pra algumas pessoas é assim a você tem função então você não pode sair no seu horário, aí depois eu via gerente com 300 anos de casa dava 5h ia embora, e aí eu tinha a postura de achar que se eu saísse no horário eu que tava agindo errado, de achar que tinha que ficar um pouco mais, que eu tinha que produzir mais porque eu tinha que fazer por merecer aquilo ali, e assim nem sempre ficar depois do expediente significa que você tá produzindo às vezes você produz muito mais no seu horário mesmo do que depois do seu horário. Então assim eu vejo hoje que a gente tá vivendo um estagio assim que a gente tem que tomar muito cuidado porque qualquer deslize a gente afunda mesmo e não consegue mais levantar, porque a situação hoje tá muito pesada, e antigamente a gente falava muito assim a gente tá numa redoma, mas agora a gente não tá mais numa redoma. Porque antigamente era vamos fechar a porta, somos só nozes, vamos trabalhar e rir mas isso não esta acontecendo mais	Esfera de interação
75.	P	Era uma parte a parte da empresa?	Esfera acional

76.	S5	Era, mas hoje assim... era como se fosse, até na época também da... que a gente tinha uma outra gestora, a gente ficava será que eu tô num mundo de faz de conta porque o mundo lá fora parece que tá assim e eu tô aqui, mas assim tem horas que não dá você acaba sendo contaminado sim porque você tá vendo que mudanças vão vim e como a gente não tem um processo de comunicação aberta pode vim qualquer coisa, então vem uma pessoa e fala que vai acontecer de um jeito, vem outra e fala que vai acontecer de outro então o que você tem, até pra ser gentil e não ser mal educado você termina ouvindo mudando de assunto e tchau, mas querendo ou não ainda fica uma coisinha aí	Esfera de interação
77.	S2	Fica uma fagulha lá, a pessoa foi lá e plantou uma sementinha	Esfera de avaliação
78.	S5	E aí você termina ficando desmotivado	Esfera de avaliação
79.	P	Pelo que vocês estão falando parece que a empresa é fragmentada cada área vê as coisas de um jeito, cada área tem uma postura, e na verdade a empresa é um todo	Esfera de informação
80.	S5	sim	Esfera de interação
81.	S3	sim	Esfera de interação
82.	S2	Eu acho que aí tem umas coisas, tem algumas ilhas que ainda tão tentando si manter mas é como a gente tá falando aqui não significa que não tenha sido contaminado pela sementinha porque foi	Esfera de avaliação
83.	S4	Mas eu acho que eu já sei o que a psicopedagoga tá querendo dizer é como se assim, eu lembro que a gente conversava sobre isso há alguns anos atrás, a impressão que a gente tem às vezes é que cada setor é uma empresa distinta	Esfera de avaliação
84.	S2	é	Esfera de interação
85.	S4	Que trabalha de uma forma talvez diferente mas que chegue a um fim, o fim acaba sendo, consegue dar segmento, mas é lógico que um setor depende do outro pra que o processo flua, então assim, você percebe que cada setor adota uma postura, cada setor toma aquele item, aquele processo de uma forma, uns tratam como urgência outros não, mas o que eu percebo na empresa não existe padronização, não existe regulamentação as vezes, ou se existir você não tem um acesso tão simples. Uma coisa boba, ridícula, quando eu entrei na empresa o processo era colocado o grampo de uma forma que você tinha que tirar todo o processo pra colocar uma folha, aí todo mundo falava não mas é assim, gente mas é só mudar o raio da bailarina de lado que você conseguia fazer aí o que a gente fez pra começar a mudar o lado de colocar a bailarina, não sei se vocês lembram disso, e era uma coisa tão imbecil, tão ridícula, é aquela história da cabeça do peixe, a mãe que cozinha o peixe sem cabeça e a filha mãe mas porque cozinhar o peixe sem cabeça, a porque minha mãe me ensinou assim e minha vó ensinou pra ela assim, e eu tô te ensinando assim, aí ela foi lá perguntar pra bisavó o porque, e ela disse: não minha filha era porque minha anela era pequena e eu tirava a cabeça do peixe porque não cabia. Então você tá fazendo as coisas sem saber, sem questionar. Então às vezes o perguntar, o ir atrás vai facilitar a sua vida e muito. Outra coisa era que nossos processos transbordavam de folhas, ate que chegou um ser iluminado e falou que os processos só poderiam ter 200 folhas e que era possível abrir outro volume. Pensa como era desconfortável manusear aqueles processos.	Esfera de avaliação
86.	P	Isso aí gera uma certa reclamação, uma certa indignação, de pegar um processo desse jeito e entra nessa questão do segundo vídeo, do eu só reclamo, eu faço sempre igual, mas eu não questiono e eu não tenho uma postura de mudança	Esfera acional
87.	S4	Não, e os macaquinhos te puxando ou que que é que você tá indo atrás, sempre foi assim volta aqui, pra que você ta indo atrás de processo, não, não, não é assim que faz não é daquele jeito esdrunchula mesmo. Sempre	Esfera de interação

		tem um macaquinho te puxando, não, não	
88.	S2	Eu lembro que logo que eu cheguei na licitação eu pegava o edital, aí eu lia o edital todinho e saia corrigindo ortografia, as coisas lá, até que o chefe falou não é desse jeito, tá mas é desse jeito mais tá errado, olha aqui o tá com erro de concordância, e não sei o que... mas sempre foi assim	Esfera de interação
89.	S4	Esse é o modelo	Esfera de interação
90.	S2	Sempre foi assim, a então tá, então não pode mudar? Não, não pode.	Esfera de interação
91.	S4	Até que um dia mudou-se o chefe e mudou a ortografia. As vezes acontece, o modelo que você usa tem erro. Gente as pessoas são falíveis, aquilo não é ferro e fogo	Esfera de interação
92.	S1	Ai eu me pergunto exatamente essa postura, como é crítico isso, o gestor falou bem assim é assim que vai fazer e tá errado mas vai fazer assim, aí a posição de um afetou, sei lá, 15 servidores se fosse o posicionamento só de um a sei lá eu vou deixar assim e pronto, mas a partir do momento que o gestor, uma pessoa que tem prestígio, que tem poder falou vai ficar assim e pronto e é assim que vai ser, afetou o trabalho de toda a equipe, então assim tá errado desde o começo	Esfera de interação
93.	S2	Entra aí a resistência a mudança, já tá assim desde o começo porque que eu vou ter que mudar isso	Esfera de interação
94.	S5	E se você questionar muito você já é tido como o problema, esse aí questiona demais e já dissemina entra os outros gestores	Esfera de interação
95.	S2	Já queima o filme	Esfera de interação
96.	P	E vocês acham que passa pelo fato de assumir responsabilidades? Porque a partir do momento que você muda algo que já está estabelecido você tá mexendo no sistema	Esfera acional
97.	S3	Você tá mexendo em pessoas acima de você, eu enxergo essa questão que foi colocada desse gestor de não querer rebater com alguém que é acima dele, porque é feito um documento padrão e aí ele vai chegar pro chefe dele e falar olha chefe você escreveu errado	Esfera de interação
98.	S4	Ou então a burocracia pra se chegar em quem fez é tão grande, é tão desgastante que você fica assim deixa isso pra lá	Esfera de interação
99.	S3	Mas eu enxergo mais como uma resistência a falar que o seu chefe errou	Esfera de interação
100.	S4	Não porque quando você fala em padrão não necessariamente veio do seu chefe, porque os padrões eles são feitos, por exemplo, pela sede, e vai passando	Esfera de interação
101.	S1	Eu concordo	Esfera de interação
102.	S2	Eu concordo	Esfera de interação
103.	S4	É tipo assim não tá comigo, nem comigo, nem comigo	Esfera de interação
104.	S1	Isso que vocês falaram de um mundo a parti, gente isso aqui é um mundo a parti, porque do setor que eu vim é um mundo completamente diferente. Eu hoje tenho uma visão completamente diferente da que eu tinha da empresa até novembro. Hoje eu consigo vê que a empresa tem uma estratégia, quando eu tava lá eu não via estratégia nenhuma, eu tinha que cumprir a necessidade do dia, essa era a minha estratégia	Esfera de interação

105.	S2	Então me permita te fazer uma pergunta, você vivia daquele jeito, você era mais feliz	Esfera acional
106.	S1	Muito mais, eu desenvolvia uma função que eu não gostava mas a minha inocência entre asas me permitia	Esfera de informação
107.	S2	Quando eu tava na licitação eu sentia isso	Esfera de informação
108.	S5	Eu também	Esfera de interação
109.	S2	Porque você tava numa redoma e não era influenciado por um monte de forças	Esfera de avaliação
110.	S1	Eu tinha um senso de segurança que era maior do que agora. Agora eu to me sentindo assim muito instável, eu to indo aonde a maré vai.	Esfera de avaliação
111.	S2	Porque ampliou seu espectro em relação a empresa	Esfera de informação
112.	S1	Eu estou numa lotação que ta me dando uma segurança maior do que se eu tivesse em outra área, porque tenho certeza que se eu tivesse em outra área eu taria muito mais pra baixo e eu ia ser um elemento de propagação negativa	Esfera de avaliação
113.	S2	To te perguntando isso porque quando eu tava na licitação, lá a gente não tinha noção nenhuma do que acontecia na empresa.	Esfera de interação
114.	P	Alguém quer colocar mais alguma coisa?	Esfera acional
115.	S5	não	Esfera de interação
116.	P	A gente termina aqui, eu vou deixar vocês com um questionamento que é a questão de como começar a expandir para os outros lugares o que é feito aqui, isso que vocês trouxeram de devolver a informação de forma ágil, que facilite o processo do outro, que as outras áreas não fazem. Estamos vivendo uma pequena empresa dentro de uma grande empresa, temos como trazer as outras áreas, aos pouquinhos, pra fazer as coisas da forma que é feita aqui, pra que a engrenagem comece a girar. Então eu vou deixar vocês pensando um pouquinho em como disseminar isso o que vocês trouxeram que se vive aqui pros outros, então tá bom.	Esfera contratual

Foram apresentados dois vídeos motivacionais. O primeiro mostrava como, muitas vezes, uma cultura empresarial pode ser escrita, passando tradições sem questionamentos ou explicações, apenas se mantendo o que algum dia foi ensinado e que, com frequência, é replicado ao longo do tempo de forma ineficaz e improdutiva, apenas levando em consideração o que foi feito, sem abrir espaço para novas experiências. O segundo tratava de duas realidades: o nascimento de uma criança e as expectativas que esse nascimento gerava, as oportunidades que essa criança teria de viver e escrever sua história e todas as experiências que ela poderia viver; e, ao mesmo tempo, mostrava um idoso contando de tudo que viveu, como foi experienciar cada coisa e como todas essas experiências se passaram em um tempo curto, como ainda se quer viver mais. Encerra o vídeo com o encontro dos dois e a junção dessas duas realidades. A junção do conhecimento e da experiência com a expectativa de todas as oportunidades e vivências se abrindo e sendo escritas por uma nova vida.

Esses dois vídeos levaram a um debate muito interessante, em que se ressaltaram valores éticos e morais, sendo possível perceber que, apesar de saber o que é certo, algumas vezes, o comportamento empregado não é o mais adequado. Foi ressaltada a necessidade de se tomar conhecimento para poder mudar o comportamento, aproximando-o do ideal. Foi trazida também a questão de que, muitas vezes, a falta de informação sobre o que está acontecendo gera uma sensação de insegurança, já que a empresa não faz com que a informação chegue aos colaboradores de forma clara e eficaz. As informações são repassadas de boca a boca, com uma carga de sentimentalismo e falta de informação muito grande. Nessa sessão, eles perceberam que apesar de tentarem realizar seu trabalho da mesma forma e tentar neutralizar informações negativas, percebem que estão sendo contagiados pela onda de desânimo enfrentada pela empresa.

4.2.5. A sessão do dia 21/06/2013

Fala	Participante	Transcrição	Resultado
1.	P	Então, hoje vai ser a nossa última sessão, né? E pra gente encerrar as nossas discussões eu trouxe um texto pra gente refletir em cima dele. Quem queria ler pra gente?	Esfera acional
2.	S3	Então vamos lá. (lê texto da floresta)	Esfera acional
3.	S4	Eu acho que isso foi discutido na nossa última reunião, sobre a nossa parte, né?	Esfera de interação
4.	P	Foi uma pergunta que ficou bem no ar, né? Que a gente deixou e encerrou exatamente em qual seria a sua parte.	Esfera de informação
5.	S5	E aí eu lembro que a psicóloga falou que hoje voltaria com algumas dicas, porque a gente tinha falado o seguinte: que, por mais que a gente tivesse fazendo a nossa parte, tem horas que realmente a gente se sente enfraquecido por tudo, né? Pelo sistema todo. E aí, às vezes, nem a nossa parte a gente quer mais fazer. Porque, aí, você, hoje, assim, quando você faz a sua parte, você é quem está sendo o errado. Então, assim, lógico que aí já entra diversas partes, emocionais, essa coisa toda, então, assim, é você remar contra a maré.	Esfera de informação
6.	P	Positivo.	Esfera de informação
7.	S4	É muito difícil você remar contra a maré. Então você rema e rema. Mas tem uma hora que você fala: poxa, mas eu tô me expondo demais, estou indo demais, e estou me cansando, me estressando, então agora eu vou igual os outros também.	Esfera de avaliação
8.	P	Você já se viu remando contra a maré?	Esfera acional
9.	S5	Ah, eu já me vi muitas vezes.	Esfera de interação
10.	P	Em quais momentos?	Esfera acional

11.	S5	Hoje... em muitos momentos, muitos. Sim, voltando para esse clima organizacional que a gente tinha falado nas outras sessões. Eu já abdiquei de muita coisa, indo “maria vai com as outras”. Tá certo? Tá errado? Não sei. Só sei que eu estou, hoje, dessa forma. É lógico, né? Mesmo você estando, você não deixa de perder a sua essência. Você sempre fica achando: eu tô fazendo algo errado. Esse aqui não está certo. Tá incoerente com o que eu acredito, com o que eu vejo. Só assim, tem momentos que realmente você não tem escolha. E, hoje, a minha escolha hoje... não sei se felizmente ou infelizmente... para questão mesmo de sobrevivência, a minha escolha hoje é de “maria vai com as outras”.	Esfera de avaliação
12.	P	Mas o que você fazia antes que você vê que agora não está fazendo?	Esfera acional
13.	S5	Antes eu dedicava mais tempo à empresa. Antes, querendo ou não, a empresa em primeiro lugar. Antes eu perdia muitas coisas que hoje eu não posso mais voltar atrás... questão familiar... entendeu? Coisa que eu acredito assim que eu não precisava tanto, né? Então, assim, saúde, família, eu deixava em segundo plano. E hoje eu vejo que não valeu a pena. Assim... é... a gente também não pode, eu também não posso deixar de dar a César o que é de César. Cresci muito com isso, cresci. Trouxe alguns benefícios, não só financeiros? Trouxe. Mas valeu a pena? Até que ponto valeu a pena? Então, assim, hoje, como uma questão de sobrevivência interna, interior minha, eu não quero, eu quero assim... não tô ainda: ah, se der, deu... não. Mas eu tô assim: vou fazer o básico, vou fazer o que me compete, mas além disso eu não tô conseguindo.	Esfera de avaliação
14.	S3	Tem tempo?	Esfera acional
15.	S3	Estou há quatro meses com esse pensamento.	Esfera de interação
16.	P	Fazer a diferença não é necessariamente se abdicar de tudo, de coisas da tua vida...	Esfera de interação
17.	S3	sim	Esfera de interação
18.	P	Ficar além do horário todos os dias. Mas fazer com qualidade e excelência nos momentos certos, que você está aqui.	Esfera de interação
19.	S1	Mas aí, por isso é que eu te falo assim, dessa parte de gestão de pessoas, do interior, eu tô fazendo meu serviço com qualidade, mas para alguns, né? A qualidade é ficar depois do expediente. A qualidade é não ter tempo nem para ir ao banheiro nem para tomar um cafezinho. Então assim, esses dias eu estava até comentando isso, né? Que às vezes eu chego e falo assim: hoje eu vou trabalhar quatro horas agora, vou resolver o que eu tenho parado ali. Então, em quatro horas, eu pegando ali com responsabilidade, com afinco, eu consigo. E às vezes eu produzo muito mais que alguém que chega desmotivado às oito e sai às dezessete, e não vai fazer nada. Então, assim, só que isso tudo tem assim, tem as medida, nem sempre a gente tá sendo visto dessa forma, a gente não sabe como é que a gente tem que se portar. Então hoje eu vejo muita na empresa é cada um tentando sobreviver conforme o que lhe compete, conforme a sua essência, né? Hoje, para sobreviver, como é que eu vou fazer? Ah, hoje eu consigo tentar me desligar, né? Às vezes a gente até brinca, não aqui na sala, fala assim, Fulana é desligada, às vezes é questão de sobrevivência. Tipo assim, agora vou me desligar disso, tô nem aí, quem vai falar que não vai, que vai acontecer. Vou chegar, digitar, acabou. Mas é cada um seguindo a sua forma. Eu acho que aí vai entrar numa das primeiras sessões que eu participei, cada um tá com um plano B.	Esfera de avaliação
20.	P	humrum	Esfera de interação
21.	S2	E a gente tem que tá, mesmo. É impressionante, por onde você passa, com quem você conversa, às vezes as pessoas estão com plano B muito antes do que o seu, e você fala: eu que tô errada? Que você vê pessoas... ontem mesmo eu encontrei com uma pessoa que o plano B já está esperando lá. Então, assim, eu acho que as pessoas já estão mesmo no plano B.	Esfera de interação

22.	S4	Tem muita gente, eu acho, que tá sem perspectiva e que tá buscando o plano B. Hoje eu vejo isso. Mas é muita, não é pouca, não. Eu acho que hoje é difícil você encontrar uma pessoa na empresa que não esteja no mínimo, no mínimo, pensando num plano B. O quê que eu vou fazer de agora pra frente. Eu volto a estudar? Vou ser dona de casa? Vou vender côco na praia? Vou montar um negócio, né?	Esfera de interação
23.	S5	Fazer um doutorado ou mestrado?	Esfera de interação
24.	S4	Por que, realmente, o que leva a isso é essa instabilidade na empresa. Essa falta de certeza no futuro, lógico. Certeza absoluta, ninguém tem de nada, né.	Esfera de interação
25.	S2	Pode até acabar antes da empresa.	Esfera de interação
26.	S4	Sim... sim... mas, é ruim, isso, não deixa de ser. Às vezes você vê uma pessoa assim, por exemplo, eu, eu não sou nenhuma garotinha, né? Tenho trinta e sete anos. Alguns podem até dizer: ah, tá no auge da idade, é... eu nunca pensei que tivesse que estudar novamente ou procurar uma alternativa ou plano B. Para o quê? Tranquilidade. Entendeu? Então, é meio delicado, tudo isso.	Esfera de interação
27.	P	E onde fica o plano A?	Esfera acional
28.	S4	No dia a dia. Acho que acaba você levando o plano A e ele passa a ser o plano B.	Esfera de interação
29.	P	Então o plano A fica de incentivo.	Esfera acional
30.	S4	Sim.	Esfera de interação
31.	P	Porque pelo o que a gente veio discutindo, o que eu percebo que vocês estão falando é que tem a questão da rádio corredor, da desmotivação de todo mundo estar contagiando. Se a gente for observar essa estória, o que foi diferente é que apesar de todos os indícios de não dar certo, de tentar apagar gotinha por gotinha daquele incêndio, ele resolver fazer.	Esfera acional
32.	S4	Mas mesmo assim. O problema é que você pode até levar gotinha e gotinha, mas tem uma hora que levar de gotinha em gotinha não dá, você cansa. Não é nem só não ser valorizado. É esse esforço, pra você, pessoal, cansa. E não só cansa. Passa a ser frustrante, porque essa gotinha não vai apagar o incêndio.	Esfera de interação
33.	S1	Eu entendo o que S4 tá falando, porque uma coisa é você levar e apagar um número x de labaredas. Outra coisa é você levar e o fogo tá aumentando. Então é o discurso de S5 então você tá nadando contra a maré mas tem uma força superior a você, então como você faz isso? Querendo ou não a gente vive num clima organizacional então assim a minha opinião conta muito mas a minha opinião não é soberana. A minha opinião depende da opinião do fulano, da opinião do siclano... então assim é organizacional	Esfera de interação
34.	S5	Talvez é porque a gente espera que alguém que esteja lá fale assim gente vamos fazer, vamos, aí sim	Esfera de avaliação
35.	S2	Mas você ve gente lá que já ta com o plano B pronto a muito tempo	Esfera de interação
36.	S1	Plano B, C, D o alfabeto inteiro	Esfera de interação
37.	S5	Uma das primeiras que a gente teve aqui desse estudo, o que aconteceu, o que a gente tinha falado, nos estamos divididos em três grupos, existem os mais antigos que vivem no não tô mais nem ai pra nada, só estou esperando o plano de demissão voluntario e não sei mais o que, nos temos os que estão no meio termo que eu me encontro nesse, com 15, 12 anos e tem também os novinhos que acabaram de chegar que tão vindo cheio de gás e quando chegam aqui falam meu Deus não era nada daquilo e vão acontecendo os entraves. Então assim, esse novinho ainda não se contaminou e tão assim qualquer coisa eu volto pra onde eu tava. Mas hoje quem ta mais se sentindo prejudicado é quem ta no meio. Porque o grupo que ta lutando mais é esse grupo aqui do meio, que ta assim nem to perto de aposentar e nem to conseguindo voltar. Então dentro desse grupo existe uma minoria que ta tentando remar. Tem hora que eu acho que não é nem motivação, você ta remando e você ta cansando. Eu acabei de notar, agora eu tive a certeza plena que eu cansei, se fosse em outros momentos eu ia dizer não amigo, não é assim, vamos lutar. Agora você quer assim vai... eu acho que uma parte de nos hoje esta	Esfera de avaliação

		assim qual é a minha tarefa, então é ela que eu vou fazer mas sem grandes entusiasmos, vou fazer porque estou ganhando pra isso, mas hoje o meu plano A é pra me dar força pro meu plano B, pra me motivar pro meu plano B porque quando mexe na nossa zona de conforto tudo muda. Além do que a gente não tem mais idade pra errar, tem pessoas que dependem da gente	
38.	S4	Outra coisa é que a fase da vida que influencia não é só a idade, mas tem todo o perfil da idade, S1 tem os seu 22, 23 ele mora com a família, ele tem as contas dele, mas as contas dele de jovem, as responsabilidades dele de jovem e que no dia de amanhã se isso faltar ele tem o apoio da família dele pra ajudar de alguma forma, a o S3 também tem a família dele, a mais a família dele precisa dele, mas num momento de apuro ele tem a casa, ele tem estrutura, tem toda uma organização pra recomendar. Logico, nos somos casados eu tenho certeza que eu também vou ter o apoio do meu marido, mas não é só isso eu também sou alicerce da minha casa, a minha casa a base dela é feita em duas pessoas eu e o meu marido, então será que eu posso abalar uma das bases? Posso me dar a esse luxo? Entendeu, você pensa nisso. E como você separar organização da família? Não dá, eu to aqui tem um porque, minha valorização pessoal, é meu dinheiro que vai interferir na minha vida, tudo ta ligado. Se eu não to bem aqui, eu não to bem em casa, acaba virando uma bola de neve, alguns não estão dormindo direito, tão de mal humor, outros já não querem namorar, enfim... mas é serio isso, é verdade acaba virando uma bola de neve	Esfera de avaliação
39.	S5	É igual S1 falou aqui uma coisa é a gente ta tudo junto pra apagar a labareda, alguém lá de cima falar vamos apagar a labareda pra gente sobreviver, outra coisa é gente lá em cima colocando mais fogo, falando assim eu não to nem ai pra você. Hoje querendo ou não, não ta indo nessas palavras mas é o que a gente vê eles tão tipo assim ô (nem aí)	Esfera de interação
40.	S4	Quando eu entrei na empresa, eu entrei no setor primário, sempre trabalhei ali, e sempre trabalhei pra que ele andasse bem, então pequenos detalhes que pode parecer besteira, mas como eu tem muita gente aqui, que vai zelar por aquilo, como pegar um copo do chão, porque é meu local de trabalho, e de repente esse setor, mesmo rentável, é tirado da gente, então você vê que realmente você não tem controle nenhum, então essa instabilidade é geral, a gente não sabe se a empresa vai existir amanhã. Então pra que que eu vou lutar, pra que que eu vou mover, pra que? Se eu não tenho essa certeza que a empresa vai existir. Essa incerteza é o que mais desmotiva o funcionário hoje.	
41.	P	Mas o problema é que apesar dessa incerteza, mesmo com ela, hoje se tem empresa, hoje o salario sai daqui, querendo ou não se recebe aqui, se tem benefícios aqui, e o que vocês estão me passando é que todo mundo ta com essa visão, os encontros tem trazido isso de que todo mundo tá com essa visão, e o que que acontece, ninguém realmente tá mais preocupado em fazer alguma coisa em prol da empresa, pra que isso não aconteça. Na verdade parece que é assim, acontece logo pra eu ir pro meu plano B.	Esfera de avaliação
42.	S5	Na verdade acho que é porque já tem uma determinação	Esfera de interação
43.	S1	Não é assim, eu discordo	Esfera de interação
44.	S4	Eu também, eu não concordo não	Esfera de interação
45.	S1	A gente trouxe nesse momento mas nos outros, a gente tem que ve as nossas conversas como um todo, talvez num 3º momento a gente tenha trazido de uma forma mais enfática, mas na 2ª e na 1ª, principalmente nossa área tem se colocado de uma maneira muito pró ativa pra tentar resolver, porque nossa sessão entende que somos uma sessão chave, se a gente disseminar negatividade o prédio que ta quase tombado vai tomar de vez.	Esfera de interação
46.	S4	E outra coisa, a gente precisa lembrar, não é chacota, não to fazendo chacota, por favor, que hoje é um dia específico, hoje é uma sexta feira, hoje nós estamos num galpão que está há dois dias sem água, é um descaso com o funcionário, é uma falta de respeito. Então não tem como você ser pro ativo, é humor maravilhoso, se onde você trabalha não tem uma pessoa se movimentando pra resolver a sua	Esfera de informação

		situação, pensa nesse prédio tem 150 pessoas	
47.	S1	E tem 10 pessoas da manutenção e ninguém se dispõe	Esfera de interação
48.	S4	Então assim estamos num prédio que não tem água há dois dias, tá e quem tá a frente? Não tá comigo, nem comigo, nem comigo... enfim, aí vão liberar a gente 4h da tarde, a faz-me rir, eu que saio 4:30, 4h vai fazer diferença? Então realmente te desmotiva, realmente você vê que a gente tá largado, que a empresa tá indo pro buraco, talvez se você chegar aqui na terça ou na segunda, a gente descansou o ânimo é outro, mas é a fase, realmente hoje não dá... enfim eu não quero ser beija flor hoje porque realmente hoje não tem água pra levar pra canto nenhum	Esfera de interação
49.		Risos e palmas	
50.	S5	Nossa realmente você falou tudo	Esfera de interação
51.	S1	E viva S4	Esfera de interação
52.		Palmas	
53.	S5	Hoje vieram com mais uma atribuição pra nossa área que é fazer um trabalho de consultores, só que a gente não participa das decisões aí as coisas chegam aqui mas a gente não tem acesso a informação pra se saber como se chegou aquilo ali, como eu vou disseminar uma coisa, dizer como você vai fazer se eu não recebi essa orientação? Aí mesmo não recebendo essas orientações a gente tentou padronizar pra facilitar aí vem gente falando outra regional faz melhor então faz do jeito que você quiser, vai com fé, com alegria. Hoje a gente não tem na nossa empresa em que nos segurar para ir avante, mesmo que a gente dê as mãos aqui na sala vai ter um momento em que a correnteza vai levar a gente.	Esfera de interação
54.	P	A questão é pra onde se olha e como se olha, e do ficar esperando, é lógico que todos percebem que a mudança tá acontecendo e tem a sensação de que não é algo tão favorável mas apesar dessa percepção cada um tem pode contribuir que pode mudar algo (positiva ou negativamente), então tudo depende do foco e da ênfase que você quer dar. Pense que o importante é fazer a sua parte. Muito obrigada pela participação de vocês	Esfera contratual

Foi apresentado um texto que fala sobre a consciência de tentar fazer a sua parte mesmo quando tudo parece estar perdido e ser inútil qualquer esforço individual ou coletivo. Nessa sessão ficou mais clara a falta de perspectiva da equipe frente ao cenário empresarial. O fato de a empresa estar sem água durante a semana, deixando os colaboradores em uma situação desconfortável, exaltou os ânimos da equipe, que trouxe à tona suas indignações de forma mais evidente. Todavia, ainda é visível a resistência em perceber e legitimar o que sentem perante o cenário atual. Aparentemente não querem entrar em contato com sentimentos tidos como negativos e menos nobres. Muitos estão cansados de tentar fazer as coisas diferentes, já não acreditam que possa haver mudanças positivas e estão apenas esperando qual será o real desfecho para poder decidir o próximo passo de sua vida profissional.

5. DISCUSSÃO GERAL DOS RESULTADOS DA INTERVENÇÃO PSICOPEDAGÓGICA

Vale ressaltar a dificuldade que esta pesquisadora encontrou para reunir o grupo focal, ainda que todas as pessoas envolvidas estivessem comprometidas com a pesquisa. Houve mudança de escritório, falecimento de colegas de trabalho, inúmeras reuniões não previstas, ocasionando remarcações nas datas das sessões previamente agendadas.

A tomada de consciência nos termos descritos por Piaget (1977) sustenta a possibilidade de mudança nos significados de construções coletivas já internalizadas, conforme defendido por Fávero (2007, p. 105):

Se o paradigma pessoal é construído por um sujeito ativo, então é possível promover a atividade interna desse sujeito, no sentido de lhe facilitar a exploração e a síntese das contradições visando uma nova fundamentação na criação e na transformação dos significados.

A tomada de consciência implica conceituação, percepção interior e pode acontecer em diversos níveis: no sensório-motor, onde o indivíduo faz conexões causais diretamente com os seus movimentos; e, mais tarde, nos níveis representativos, onde as conexões causais implicam em conceituação dos procedimentos e no resultado das ações dos sujeitos. Situamos nossa intervenção, nesta pesquisa, mais nos níveis representativos do que nas conexões causais, onde ainda pode existir a descrição da ação material, sem a conceituação.

O fato de a empresa estabelecer ações estratégicas em função das suas competências converte essa prática em motor da gestão organizacional. A questão estratégica está diretamente vinculada ao diagnóstico das competências da empresa, tendo desdobramentos na gestão de processos internos. Na medida em que a tecnologia, a aprendizagem e as experiências são peculiares a cada empresa, a estratégia também se vê condicionada pela dependência de trajetória. Otimizando recursos e depurando aprendizagens, a empresa se predispõe a identificar diferentes oportunidades estratégicas futuras.

Percebe-se que os participantes da pesquisa ainda não conseguiram perceber exatamente a forma como têm vivenciado o processo de mudança no cenário empresarial. Alguns membros estão fixos em apenas um ponto, o de desempenhar o seu

trabalho da melhor forma e esperar para ver o que acontece. É percebido que, para alguns, o fator reforçado do trabalho – isto é, o salário – está em evidência e isso fica claro em seu discurso, enquanto que, para outros, esse aspecto é tratado de forma secundária. O panorama atual da empresa não favorece o engajamento de seus empregados para que eles possam realmente aderir às mudanças e participar ativamente do processo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As sessões de intervenção foram importantes para se iniciar um processo de tomada de consciência. Todos os participantes da pesquisa estavam realmente engajados e ativos no processo, contudo não foi possível que todos percebessem a forma real com que estavam vivenciando o processo de mudança no cenário empresarial.

No decorrer das sessões foi possível confirmar as hipóteses levantadas no início da pesquisa. Para os colaboradores, a empresa é percebida como setorial, onde cada seção desempenha sua função de forma isolada, sem padronização e com uma interação precária com as outras áreas. O órgão sede, responsável por implementar as mudanças, não tem total conhecimento da realidade dos outros órgãos a ele vinculado, o que dificulta a comunicação na empresa como um todo.

Como não se conhece profundamente a realidade da empresa, as várias tentativas de mudança que a sede empresarial vem tentando implementar há algum tempo não chegam a êxito, gerando um descrédito entre os seus colaboradores. Além disso, foi observado que as informações não são apresentadas de forma clara e precisa, ocasionando um ambiente de instabilidade e incertezas quanto ao futuro.

É importante destacar que o grupo focal ainda tem um caminho de auto-conhecimento quanto ao que foi trabalhado, sendo necessária uma continuidade no trabalho para a tomada de consciência. Contudo, eles não estão no mesmo ponto em que começaram o processo, pois já conseguem perceber muitas atitudes, posturas e valores que estão presentes diante os acontecimentos. Entretanto essa percepção ainda não é suficiente para a mudança de postura frente ao cenário empresarial apresentado.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angeloni, M. T. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ci. Inf*, 32 (1) 17-22.

Barros, D. M. (2009). *O pedagogo empresarial e a atuação na empresa*. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes.

Chanlat, J.-F. (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública*. Lisboa, Portugal, 8-11 de out. 2002.

Corrêa, E. M. (2007). *A função da pedagogia empresarial no processo de gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes.

de Moura, M. C. C. & Bitencourt, C. C. (2006). A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE-eletrônica*, 5 (1), 1-20. Recuperado em 10 jun. 2013, de <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3647&Secao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>>.

Favaro, A. M. C. (2007). *A importância do pedagogo empresarial*. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes.

Fávero, M. H. (2007). Paradigme personnel et champ conceptuel: implications pour les situations didactiques. In M. Merri (Org.), *Activité Humaine et Conceptualisation* (pp. 625-634). Toulouse, France: Presses Universitaires du Mirail.

Fávero, M. H. (2009). Os fundamentos teóricos e metodológicos da Psicologia do Conhecimento. In: M. H. Fávero, & C. Cunha (Coord.), *Psicologia do Conhecimento. O diálogo entre as ciências e a cidadania* (pp. 9-20). Brasília: Unesco.

Fávero, M. H. (2010). *Psicologia do gênero. Psicobiografia, Sociocultura e Transformações*. Curitiba: Editora da UFPR.

Fávero, M. H. (2012). A pesquisa de intervenção na construção de competências conceituais. *Psicologia em Estudo*, 17 (1), 103-110.

Giusta, A. S. (2013). Concepções de aprendizagem e práticas pedagógicas. *Educação em Revista*, 29 (1), 20-36. Recuperado em 23 jun. 2013, de <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982013000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-46982013000100003&lng=en&tlng=pt)&lng=en&tlng=pt. 10.1590/S0102-46982013000100003>.

Gondim, S. M. G. & Silva, N. (2004). Motivação no trabalho. In: Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 145-176. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Lancman, S. & Uchida, S. (2003). Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Cad. psicol. soc. trab.* (1), São Paulo, 2013. Recuperado em 16 jun. 2013, de <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200006&lng=pt&nrm=iso>.

Lima, M. C. R. & Queiroz, S. S. (2003). Organizações que mudam, vidas que se transformam: a posição dos sujeitos diante de processos de reestruturação organizacional na administração pública. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, 3, (1). Recuperado em 16 jun. 2013, de <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572003000100005&lng=pt&nrm=iso>.

Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia, USP*, 1 (2). Recuperado em 07 jul. 2013, de <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso>.

Piancastelli, C. H.; de Faria, H. P. & da Silveira, M. R. (s/d). O trabalho em equipe. *Texto de apoio da unidade didática 1*, 45-50.

Pinheiro, M. R. (2008). *A pedagogia empresarial e sua contribuição para a gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes.

Puente-Palacios, K. E. & Borges-Andrade, J. E. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (3). Recuperado em 14 jun. 2013, de <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000300004>>.

Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (1). Recuperado em 12 jun. 2013, de <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>>.

Toassa, G. (2006). Conceito de consciência em Vigotski. *Psicologia, USP*, 17 (2), 59-83. Recuperado em 21 jun. 2013, de <<http://www.scielo.br/pusp/v17n2/v17n2a04.pdf>>.

Tractenberg, L. (1999). A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 19 (1), 14-29. Recuperado em 10 jun. 2013, de <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931999000100003&lng=en&tlng=pt. 10.1590/S1414-98931999000100003>.

Vieira, D. O. (2008). *A tomada de consciência no desenvolvimento de competências conceituais em professoras: uma pesquisa de intervenção com foco no autismo*. Tese de doutorado. Universidade de Brasília.