

A TOMADA DE DECISÃO: OS EFEITOS DAS JUSTIFICATIVAS POSITIVAS NO SETOR DE FRUTICULTURA NA SERRA CATARINENSE

Barbara Thais Ribeiro¹

Claudia Waltrick Machado Barbosa²

RESUMO

A tomada de decisão está presente no âmbito pessoal e profissional das pessoas, porém, em uma organização, existem paradigmas complexos, sendo importante o uso de sistemas de informação que forneçam o devido apoio às decisões para o bom desempenho organizacional. Assim, este estudo tem por finalidade pesquisar e esclarecer o uso de justificativas positivas no ambiente de trabalho profissional dirigido aos gestores que a partir da tomada de decisões exercem funções complexas e responsabilizadoras, bem como analisar como os sistemas de informação podem auxiliar na tomada de decisão dos gestores da área de produção de uma empresa de fruticultura (Malke). Para tanto, no desenvolvimento da fundamentação teórica, serão abordados conceitos de autores das áreas de tomada de decisão, sistemas de informação, gestão da produção e análise administrativa. Serão definidos, como sujeitos da pesquisa, os gestores da área de produção da organização. A metodologia deste estudo qualitativo, do tipo exploratório, fornecerá dados e informações através de entrevistas apresentados de forma clara e objetiva, com o intuito de facilitar a compreensão por parte dos gestores da empresa e demais leitores.

Palavras-chave: Justificativa, Tomada de Decisão, Comunicação, Sistemas de inform

THE DECISION-MAKING: THE EFFECTS OF POSITIVE JUSTIFICATIONS IN THE FRUIT CULTURE SECTOR IN SERRA CATARINENSE

ABSTRACT

Decision making is present in people's personal and professional context, but in an organization, there are complex paradigms, and it is important to use information systems that provide due support for decisions for good organizational performance. Thus, the purpose of this study is to investigate and clarify the use of positive justifications in the professional work environment aimed at decision-makers who perform complex and accountable functions, as well as to analyze how information systems can assist in decision making Of the managers of the Malke

¹ Acadêmica da 10ª fase do Curso de Psicologia do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Psicóloga e pedagoga – Professora do Curso de Psicologia do Centro Universitário UNIFACVEST, Mestre em educação, especialista em terapia familiar e de casal.

fruit production area. Therefore, in the development of the theoretical foundation, concepts of authors from the areas of decision-making, information systems, production management and administrative analysis will be addressed. The managers of the production area of the organization will be defined as research subjects. The methodology of this qualitative study, of the exploratory type, will provide data and information through interviews presented in a clear and objective way, in order to facilitate the understanding by the managers of the company and other readers.

Keywords: Justification, Decision Making, Communication, Information System

INTRODUÇÃO

Este projeto de pesquisa tem sua abordagem voltada para as dificuldades enfrentadas pelos gestores da área de produção do setor de cultivo de maçã sobre a tomada de decisão, e as responsabilidades assumidas enfatizando o uso da justificativa positiva quando da necessidade de responsabilização dos fatos.

Quando falamos em justificativa logo nos remete a justificar-se de algo errado, ou seja, a representação da justificativa considerada por muitos é negligente e o tema do trabalho traz essa perspectiva da mudança quando se fala em justificativa podendo ser positiva diante de tomadas de decisões ou explicações meramente estratégicas dentro de uma organização.

De acordo com Muchinsky Paul M. (2004, p.3) aproximadamente 4% de todos os psicólogos estão na área de I/O. Nossa representação relativamente pequena na população total de psicólogos possivelmente ajuda a explicar por que algumas pessoas desconhecem essa área com riqueza científica e operante. Cerca da metade de todos os psicólogos trabalham nas áreas da psicologia clínica e de aconselhamento, o que provavelmente contribui para o estereótipo dos psicólogos em geral.

Zanelli e Bastos (2004, p.483) comentam que o termo Psicologia Organizacional e do Trabalho:

Inclui larga abrangência, uma vez que busca compreender o comportamento das pessoas que trabalham, tanto em seus determinantes e suas consequências, como nas possibilidades de construção produtiva das ações de trabalho, com preservação máxima da natureza, da qualidade de vida e do bem-estar humano. Essa visão da área de conhecimento e do campo de intervenção tem orientado muitos profissionais, dentro ou fora das universidades.

Assim, com base nesta breve retrospectiva, é salutar observar que a análise das características que relacionam sistematicamente os indivíduos, os grupos e a própria organização como um todo, sob o controle de fatores internos e externos ao sistema

organizacional tornaram-se mais ampla e passaram a ter relevância na interpretação do comportamento humano.

No Brasil, o surgimento e desenvolvimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho, assim como no contexto mundial, é traçado a partir da evolução da Psicologia como ciência e profissão. A princípio é importante destacar que, assim como no contexto mundial, não existe no país uma vasta literatura sobre o surgimento e desenvolvimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil. Contudo, apesar desta carência, fizemos uma síntese da análise de textos publicados que foram considerados mais específicos sobre o assunto (ZANELLI; BASTOS, 2004).

A ligação do trabalho, organizações e o impacto que gera no homem é o primeiro ponto necessário para que se compreenda e avance no entendimento das ações que o profissional da psicologia pode contribuir em um contexto organizacional. Neste contexto, Zanelli (2009) aponta que a psicologia é usada de forma bem prática, mantendo o trabalhador vinculado as tarefas da empresa, além de construir objetivos que vão além dos tradicionalistas de ajustamento, doutrinamento e normatização.

Sendo assim discutir o trabalho e as suas muitas formas é de extrema importância para o mundo atual. Sendo evidente o valor para a humanidade e para o entendimento dos períodos temporais. Isso se percebe, pois, a observação do trabalho se tornou uma ferramenta da qual vários historiadores lançam mão para compreender os períodos de atuação do homem durante os tempos. (ARAÚJO; SACHUK, 2007)

Outro enfoque deste projeto traz como premissa gestão de pessoas, e para Drucker (2007) a gestão é a única atividade capaz de transformar esforço humano com excelência em riqueza. Para Fox (1980), organização é todo grupo de indivíduos que através de métodos padronizados interagem uns com os outros para atingir um fim comum. Cada empresa possui seus papéis organizacionais constituídos pelos comportamentos dos membros que fazem parte das organizações, referente ao nível de coordenação exercida (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

A questão do trabalho humano em organizações tem sido focada por estudiosos, com o intuito de compreender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho, pois a organização depende dos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas desenvolvem em sua vida pessoal e profissional, independente da atividade a que se dedicam. As relações do trabalho intensificaram debates referente as consequências, sociais, econômicas e políticas, decorrentes das alterações ocorridas nas formas em que as empresas devem conceber a organização do trabalho (CHIAVENATO, 1997).

METODOLOGIA

Apresentamos aqui, as características metodológicas utilizadas no estudo. Também descrevemos a definição da pesquisa quanto aos objetivos, quanto à natureza da abordagem e quanto aos procedimentos técnicos, assim como as etapas do plano de coleta de dados, análise dos dados e, por fim, as limitações do método. De acordo com Creswell (2010), os métodos utilizados para realizar uma pesquisa estão ligados de maneira direta ao problema a ser estudado e a escolha da metodologia depende diretamente dos objetivos do projeto.

Antes de iniciarmos os pressupostos metodológicos, vamos apresentar nosso objeto de estudo. A Fruticultura Malke, empresa de propriedade familiar, iniciou suas atividades em 1979, na cidade de Lages, Santa Catarina, tendo como fundador o senhor Matus Alem Iochpe. Inicialmente com 34 hectares de produção de maçã na Serra Catarinense. Nessa época comercializava para terceiros possuindo apenas o polo de produção não realizando o armazenamento da fruta. Em 1984 investiram em mais dois pomares, sendo um em Bom Retiro e outro em Água Doce, todos situados no Estado de Santa Catarina. Devido ao aumento da produção, em escalas maiores, resolveram investir em câmaras frias para poderem armazenar seus frutos. Em 1989 montaram seu Packing house e a instalação de quatro câmaras frias.

Atualmente a Fruticultura Malke possui 1050 hectares de pomares de maçã cultivados, dividido em oito (08) filiais e uma (01) estrutura administrativa central. A matriz dotada de 56 câmaras que ocupam uma área constituída de 45.000m², com capacidade de estocagem de cerca de 26.000 toneladas de maçãs.

A empresa atua no setor de fruticultura com produção, processamento, armazenagem, venda e distribuição de maçãs. Sua capacidade de estocagem em câmaras frias de atmosfera controlada que proporciona melhor conservação às frutas e permite escoamento o ano todo. Atualmente está presente em todo o mercado nacional e exporta para países da Europa e da Ásia. Suas exportações tiveram início há mais de 20 anos. A totalidade dos frutos comercializados pela Fruticultura Malke são exclusivamente de produção própria. Diariamente são 115 toneladas embaladas.

APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Quanto a unidade e os sujeitos da pesquisa foram funcionários da Fruticultura Malke, empresa de propriedade familiar, iniciou suas atividades em 1979, na cidade de Lages, Santa

Catarina, e os gestores do setor de produção. A unidade foi avaliada de forma a entender os meios de comunicação e sistemas de informação utilizados, bem como a sua eficácia e os gestores, quanto as justificativas positivas.

Para Lakatos e Marconi (2010), a coleta dos dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos. É importante um ótimo entrosamento das tarefas organizacionais e administrativas com as científicas, obedecendo aos prazos estipulados, aos orçamentos previstos e ao preparo do pessoal. No entanto, para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos, é fator chave ter o devido controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa.

Em um enfoque qualitativo, os dados foram transformados em informação, pois se referindo a seres humanos, os dados que interessam são conceitos, percepções, imagens mentais, crenças, emoções, interações, pensamentos, experiências, processos e vivências manifestadas na linguagem dos participantes, seja de maneira individual, grupal ou coletiva. Eles são coletados para que se possa analisá-los e compreendê-los e, assim, responder às perguntas de pesquisa, gerando também conhecimento (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo foram:

- Observação: é uma técnica de análise que procura obter informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento (LAKATOS; MARCONI, 2010).

- Entrevista: trata-se de uma conversação efetuada de maneira ordenada entre duas pessoas ou mais, que proporciona verbalmente, ao entrevistado, a informação necessária. Conforme Lakatos e Marconi (2010), existem três tipos de entrevistas: a padronizada ou estruturada, em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; a despadronizada ou não estruturada, quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada; e a do tipo painel, que consiste na repetição de perguntas, de tempo em tempo, às mesmas pessoas, a fim de estudar a evolução das opiniões em períodos curtos.

- Fluxograma: segundo Wanzeler et al. (2010, p. 4), “é uma ferramenta de representação gráfica do fluxo do processo que se utiliza de símbolos previamente confeccionados, permitindo

a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência de um processo, bem como sua análise e redesenho”.

Inicialmente, para a coleta de dados, foi realizado um contato com os gestores responsáveis, comunicando-lhes os procedimentos a serem realizados e verificando suas disponibilidades. Em seguida, foram realizadas entrevistas, de forma não estruturada, com perguntas abertas, aos gestores da área de produção da empresa. Além disso, por meio da pesquisa bibliográfica, das observações e dos resultados das entrevistas, foram elaborados, pela autora, fluxogramas verticais de processos, visando representar as funções atuais da empresa com o intuito de atender aos objetivos deste trabalho.

O tratamento dos dados da pesquisa ocorreu através do uso da análise de conteúdo. De acordo com Vergara (2010, p. 7), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Presta-se tanto aos fins exploratórios, quanto aos de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas. Com o auxílio de programas de computador, grandes quantidades de dados podem ser tratadas e armazenadas, contudo a interpretação cabe ao pesquisador.

Na visão de Bardin (2000 *apud* Gil, 2006, p. 89):

A análise de conteúdo desenvolve-se em três fases. A primeira é a pré-análise, onde se procede à escolha dos documentos, à formulação de hipóteses e à preparação do material para análise. A segunda é a exploração do material, que envolve a escolha das unidades, a enumeração e a classificação. A terceira etapa, por fim, é constituída pelo tratamento, inferência e interpretação dos dados.

A análise dos dados se desenvolveu com os resultados levantados na coleta de dados, através dos fluxogramas de cada processo da área de produção, das observações e entrevistas com os gestores. Como embasamento da análise, foram utilizadas referências de autores descritas na fundamentação teórica deste estudo.

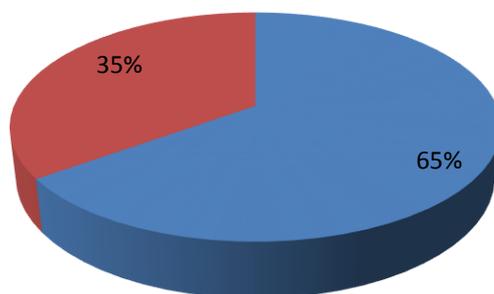
DISCUSSÃO E ANALIDE DE DADOS

Quanto ao sexo dos entrevistados:

Verificou-se no gráfico abaixo que 65% dos pesquisados são do sexo masculino, pelo fato que a inserção das mulheres no mercado de trabalho ainda esta em crescimento.

Quanto ao sexo dos entrevistados:

■ Masculino ■ Feminino

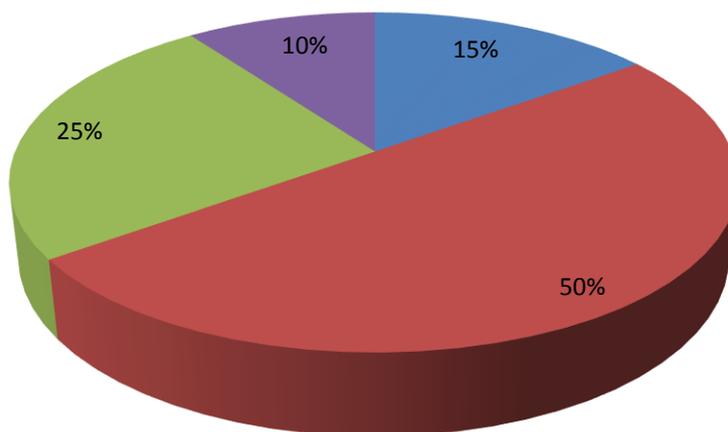


Quanto à idade dos entrevistados:

Através dos dados coletados justifica-se a frequência da faixa etária mais significativa, evidenciando 50% entre 30-40 anos, como pode ser visto no gráfico abaixo.

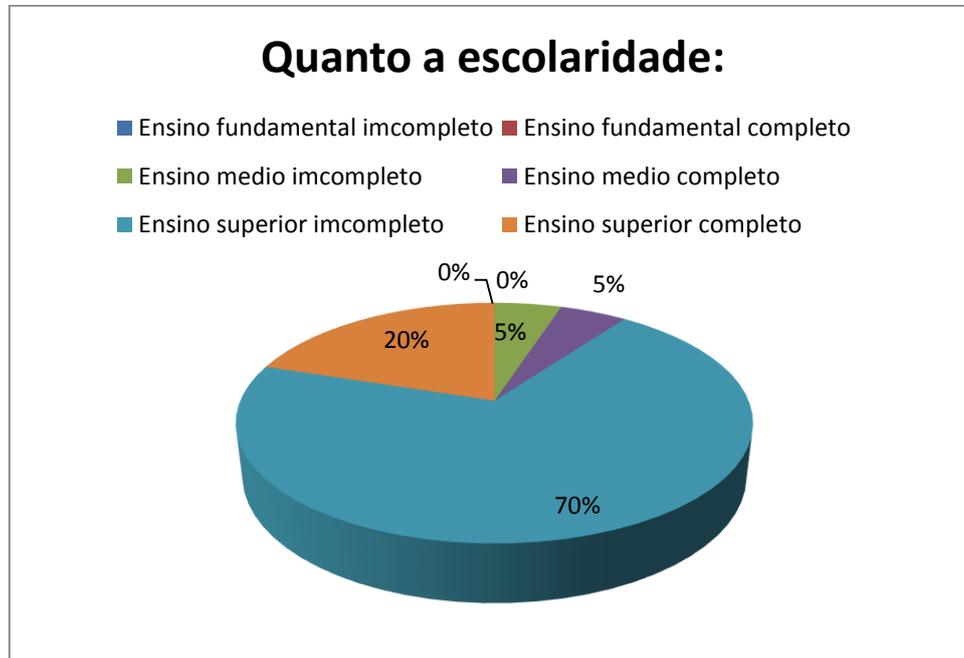
Quanto a idade dos entrevistados:

■ 20-30 anos ■ 30-40 anos ■ 40-50 anos ■ 50-60 anos



Quanto à escolaridade:

Através da análise de dados coletados, conclui-se que o índice de escolaridade que obteve mais ênfase foi o ensino superior incompleto, resultando em 70%, sendo confirmado no gráfico a seguir:

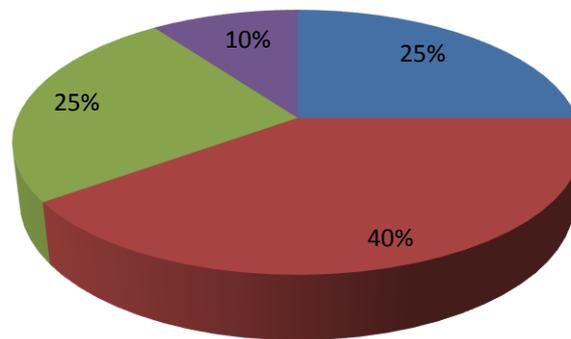


Quanto ao tempo de serviço de cada entrevistado:

Verificou-se que através da coleta de dados 40% dos entrevistados tem o tempo de serviço com durabilidade entre 5 a 10 anos, evidenciando que cargos de coordenação possuem pessoas com conhecimento empresarial amplamente evidente, podendo explicitar no gráfico abaixo:

Quanto ao tempo de serviço de cada entrevistado:

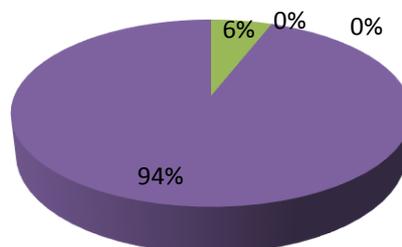
■ 1 mês a 5 anos ■ 5 a 10 anos ■ 10 a 20 anos ■ 20 a 30 anos



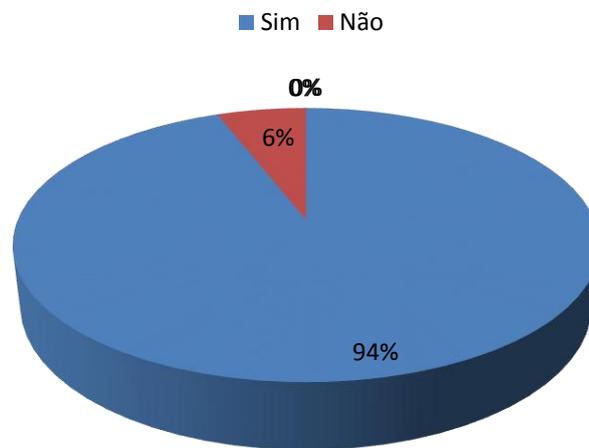
QUESTÕES PROPOSTAS

1. Para você, o que é ser líder?

- Ser companheiro;
- Saber a hora exata de corrigir;
- É saber trabalhar em equipe;
- É ter competência para comandar sua equipe através de boas práticas de liderança e com isso o bem comum para todos.



2.Você está satisfeito com suas atividades desenvolvidas dentro da empresa?



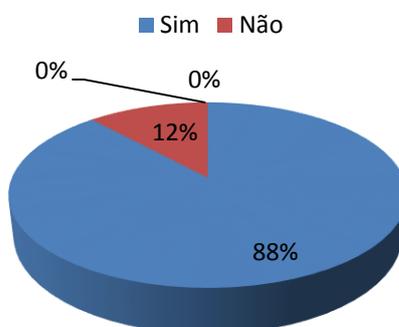
Sujeito 1: Sim, porque quando fazemos o que gostamos o grau de satisfação profissional é sempre positivo.

Sujeito 2: Sim, estou satisfeita com as atividades desenvolvidas, gosto de trabalhar na Fruticultura Malke, porem acredito que a empresa deveria mensurar qual a melhor maneira de reconhecer seus funcionários.

Sujeito 3: Sim estou satisfeito com o que eu faço, principalmente porque eu gosto do que eu estou fazendo.

Sujeito 4: Nunca há satisfação porque sempre temos um desafio a mais.

3. Seu superior conversa com você, sobre o que precisa mudar para melhorar seu desempenho e da sua equipe?

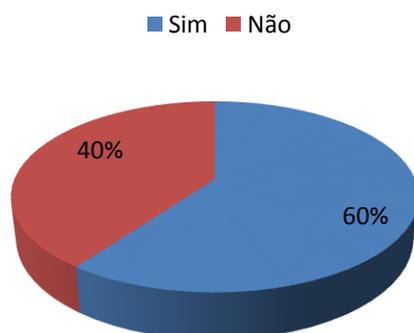


Sujeito 1: Não existe uma boa comunicação devido a que as óticas do processo a analisar são diferentes.

Sujeito 2: Sim conversa, porem precisa melhorar um pouco mais o seu dialogo para obtermos melhores resultados e satisfatórios.

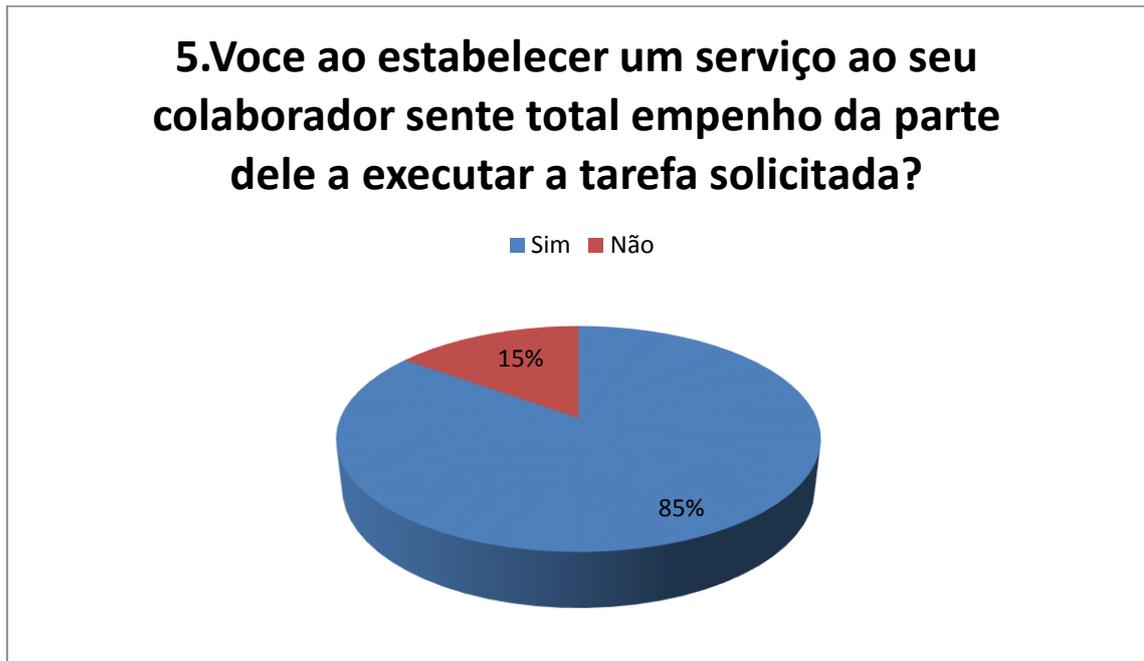
Sujeito 3: Sim, ele é uma pessoa aberta a ouvir opiniões e sugestões, sempre conversa com o grupo para ouvir o que tem que ser feito, e também mostra o quanto que somos capazes de exercermos nossas atividades sem que um passe sobre o outro.

4. Se o seu supervisor estiver ausente, voce tem autonomia para resolver um problema inesperado?



Sujeito 1; Nem sempre tenho autonomia. O que se refere a minha profissão especifica em engenharia agrônoma, sim, tenho autonomia.

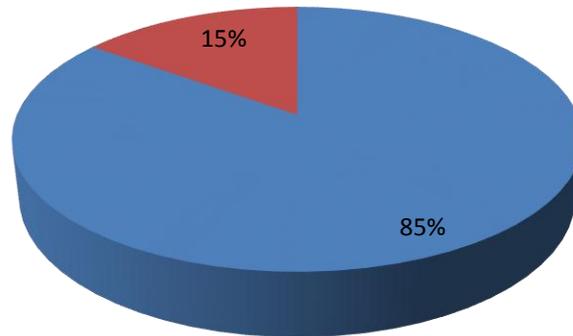
Sujeito 2: Sim, pois a confiança que o mesmo tem não só por uma pessoa da equipe mas por todo o grupo. Somos capazes de exercer a função na sua ausência.



Sujeito 1: Sim. E isso deixa a gente bem feliz porque é sinal que estamos realizando nosso trabalho com eficiência.

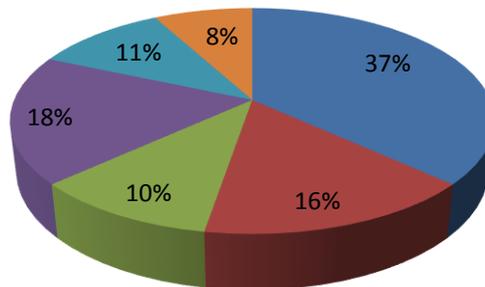
6. Você está satisfeito com os serviços prestados pelos seus colaboradores?

■ Sim ■ Não



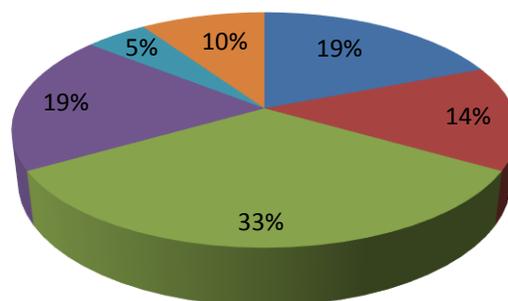
7. Analisando a si mesmo como líder, quais os pontos fortes que você encontra no seu setor profissional?

■ Determinado ■ Coerente ■ Perfeccionista ■ Pontual ■ Busca a perfeição ■ Outros



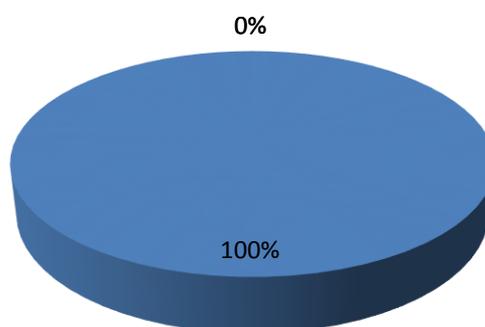
8. Qual estilo de liderança desempenhado na empresa?

■ Autoritário ■ Democrático ■ Liderança do servir
■ Liderança situacional ■ Persuasivo ■ Nenhum dos estilos



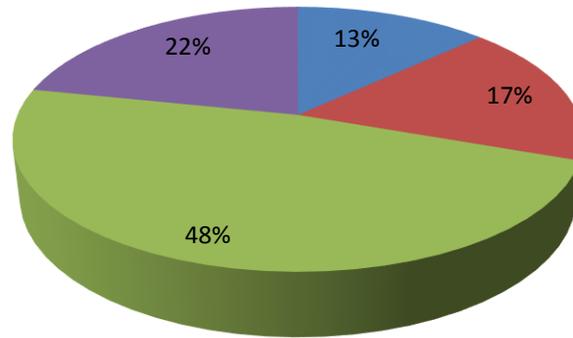
9. Na sua opinião, para liderar com sucesso, a comunicação é um fator primordial nos estilos de liderança?

■ Sim ■ Não

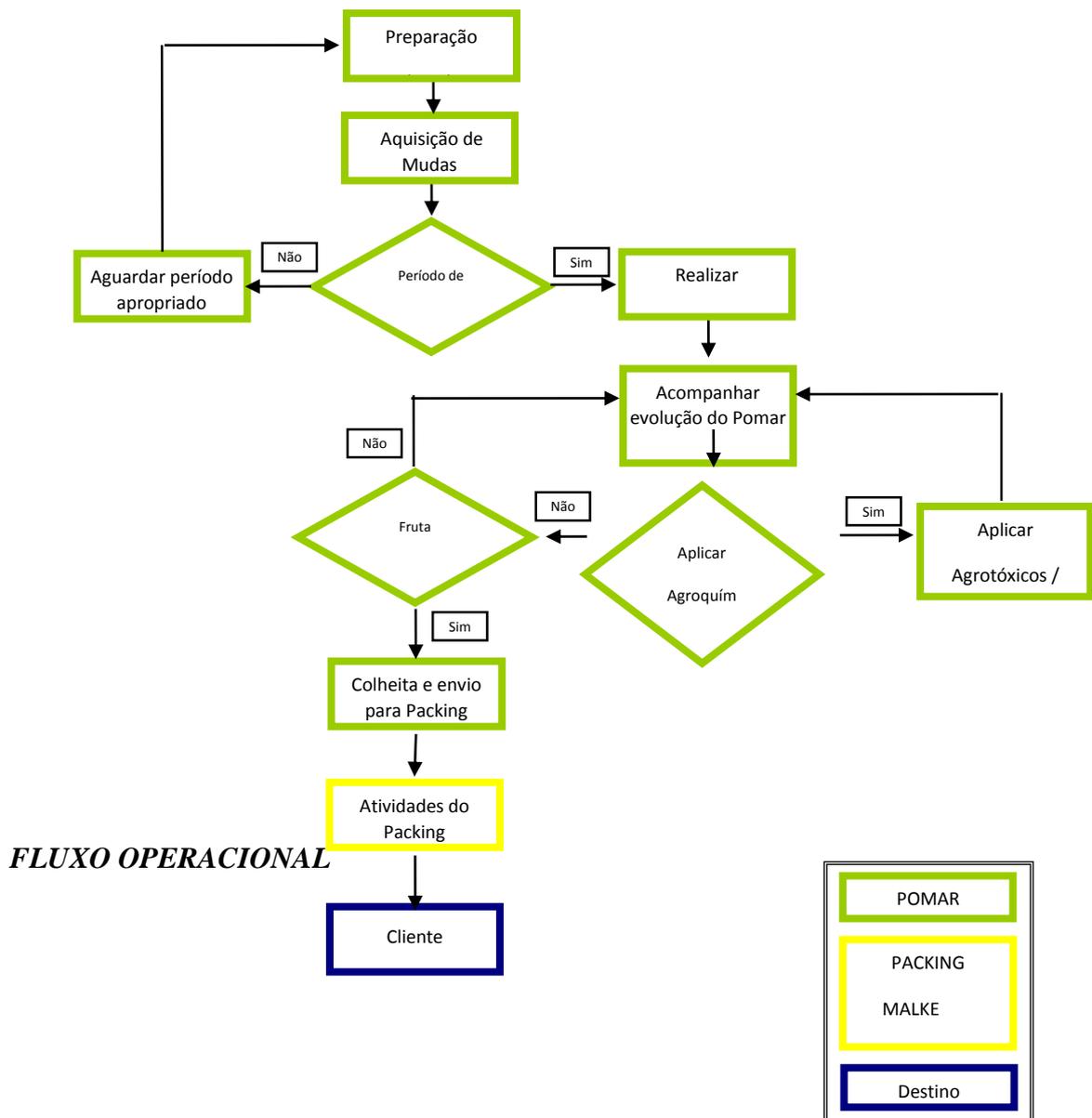


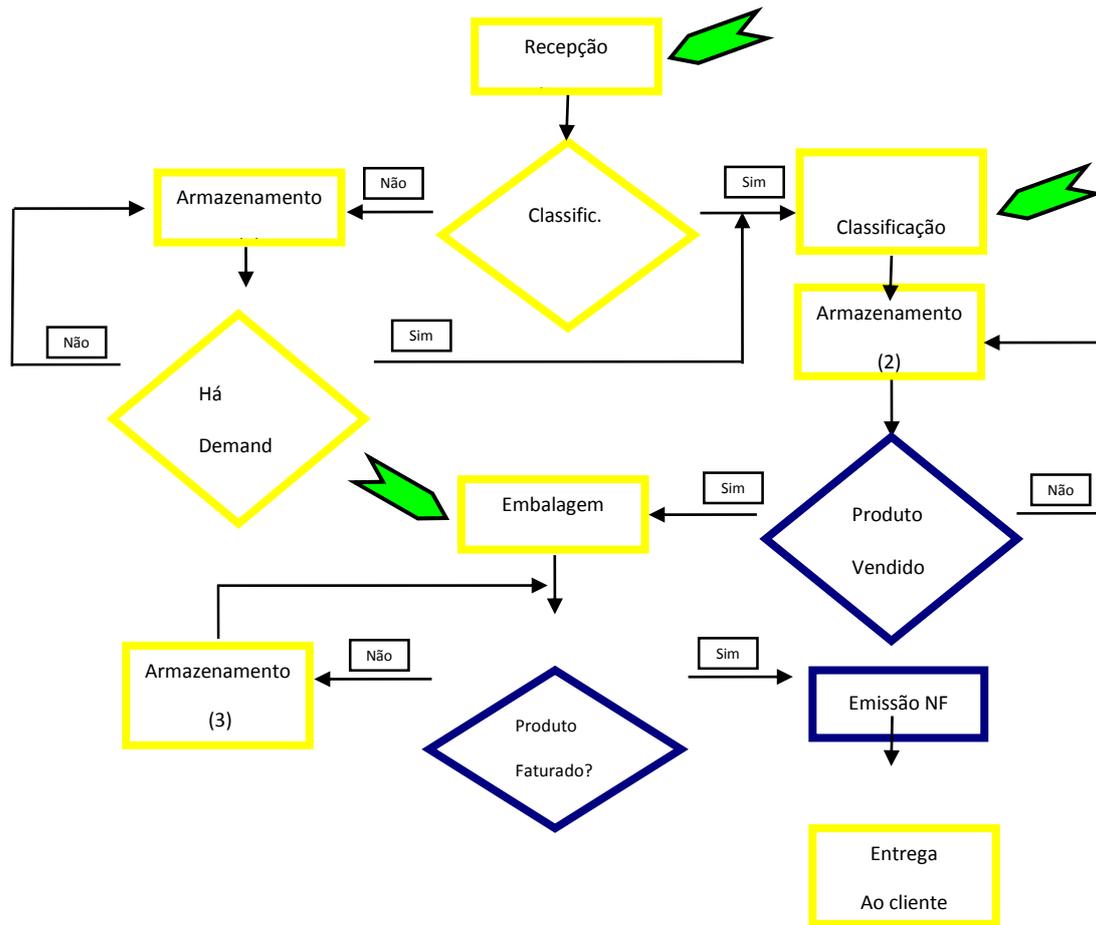
10. Enquanto líder, suas decisões são costumeiramente tomadas em que nível?

■ Estratégico
 ■ Tático
 ■ Operacional
 ■ Despacho/Liberação



Fluxo das Atividades do Pomar:





CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a contribuição teórica e prática, observou-se que a liderança e ou supervisão de setores internos empresariais no setor de fruticultura da serra catarinense, esta aberta a considerações e intervenções práticas para desenvolvimento maduro e conciso entre gestores.

Vale ressaltar que a pesquisa foi de grande valia, pois vários gestores além de responder a pesquisa, deram feedback verbal solicitando outros momentos como este onde possam expressar suas dúvidas e até momentos para dividir experiências e trocas de conhecimento adquirido durante este período dentro da empresa.

REFERENCIAS

ALBRECHT, Karl & BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: A vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1992.

ARAÚJO, R. R. de; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. REGE. **Revista de Gestão**, v. 14, n. 1, p. 53, 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa.** São Paulo: Atlas, 1997.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DRUCKER, P. F. *People and Performance: the Best of Drucker, on Management.* USA: HBS 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FOX....

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MUCHINSKY, PAUL M. **Psicologia Organizacional / Paul. M. Muchinsky.** Tradução Ruth Gabriela Bahr; revisão técnica Wilson Ferreira Coelho. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista Lucio. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant Vergara. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WANZELER, Marítiza dos Santos et al. **Padronização de processos em uma empresa do setor moveleiro**: um estudo de caso. UEPA. São Paulo, 2010. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca. Acesso em: 17 maio 2017.

ZANELLI, J.C. & BASTOS, A.V.B. Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: Zanelli, J. C; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.