

Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais

Adriana Aparecida Inglez Kingeski (UFPR) adrianakingeski@ig.com.br

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar as formas de diagnóstico utilizadas como meio de investigação em uma organização bem como as limitações do processo. Dentre os objetivos propostos, buscou-se conceituar e compreender o significado do diagnóstico organizacional, demonstrar sua aplicação prática e análise dos resultados obtidos através das pesquisas. Através de levantamento bibliográfico buscou-se conhecer o esquema no qual o diagnóstico está inserido para compreender seu significado, de modo que o seu desenvolvimento seja eficiente e eficaz. Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado o método teórico empírico com pesquisa de campo, realizada através de observações, entrevistas e questionário formulado a partir dos problemas levantados na fase inicial. Através dos resultados da pesquisa foi possível constatar um certo clima de insatisfação que está afetando o rendimento do trabalho e o atingimento dos objetivos organizacionais preestabelecidos.

Palavras-chave: Organização; Diagnóstico; Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

O diagnóstico organizacional permite uma visão global do estudo a ser iniciado. Através dele é possível verificar a existência de problemas ou disfunções que estão afetando os resultados da organização, bem como fornecer indicadores para ações interventivas que colaborem com a supressão das queixas.

A integração entre pessoas e organizações é complexa de dinâmica. Sempre existirão divergências, pois cada pessoa processa a realidade de acordo com seus interesses. Assim sendo, fez-se necessário detectar os principais problemas que estão causando descontentamento por parte dos colaboradores para que através desse estudo encontrem-se as causas.

Este trabalho estrutura-se, em dois momentos distintos. Na primeira parte aponta-se o referencial teórico que servirá de base para o estudo de caso, sendo assim, o referencial teórico trará as concepções e as etapas pelas quais segue o processo de diagnóstico, além da estrutura ambiental e dos aspectos humanos observados no diagnóstico.

Posteriormente, apresentam-se as etapas pela qual se realizou o processo de diagnóstico, bem como as recomendações propostas e análise crítica.

2 CONCEPÇÕES DE DIAGNÓSTICO

De acordo com Hesketh (1979), é necessário conhecer o esquema lógico no qual o diagnóstico organizacional está inserido para compreender seu significado, pois o diagnóstico consiste na primeira etapa do processo de consultoria e assistência técnica que visa proporcionar à organização as condições necessárias para seu desenvolvimento e aprimoramento de modo que o seu desempenho atinja níveis satisfatórios de eficiência e eficácia. O diagnóstico organizacional tem como objetivo representar o mais fielmente

possível a situação real atual da organização e definir um outro quadro que represente os objetivos e metas que definem para onde a organização quer ir ou aonde deseja chegar.

Conduzir um processo de diagnóstico segundo Silva (2000), não é meramente seguir um conjunto de passos predeterminados, mas reconhecer que existem perguntas que estão sem respostas, estudar alguns conceitos, apropriar-se deles, reconhecê-los na própria atuação e chegar a uma conclusão e a um plano sobre como colocá-los em prática.

A noção de "diagnóstico" já faz parte do vocabulário de muitas pessoas como médicos, psicoterapeutas, pedagogos, assistentes sociais, especialistas em organização. Os pesquisadores sociais segundo Thiollent (1997), usam também essa palavra, quando se trata de pesquisa participante ou de pesquisa-ação em vários contextos de intervenção (organização, educação, extensão rural). Nesse tipo de pesquisa social, o uso da palavra diagnóstico chega a ser excessivo, pois tende a substituir a própria noção de "investigação" e aplica-se indiscriminadamente aos procedimentos de observação, de busca de solução ou de tomada de decisão.

Os métodos de diagnóstico são procedimentos práticos e adaptados às condições específicas de uma atividade profissional. O diagnóstico baseia-se na identificação de problemas a partir de "sintomas", todavia, nunca se chega a uma total comprovação. Sempre permanece um aspecto de "palpite" que remete à intuição ou à experiência própria do especialista.

Segundo Claro (2002), o diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria.

De todos os passos do processo administrativo, Bergamini (1980), afirma que o diagnóstico é o mais complexo, porque exige muito "faro", ou, mais academicamente, grande dose de sensibilidade situacional. Trata-se de um trabalho de análise cuidadosa que busca detectar os sintomas encontrados e dar-lhes sentido, não apenas dentro da organização, como também no seu ambiente, dentro de um quadro inteligível e coerente, para que possa servir de base a uma futura ação a ser planejada. Qualquer distorção perceptiva do diagnosticador comprometerá o diagnóstico e criará distorções nocivas no futuro planejamento.

No momento do diagnóstico, todas as portas por onde podem entrar informações devem ficar bem abertas, em que pese à utilização de uma sistemática de levantamento de dados mais técnica e quantitativa. Não basta receber informações, é necessário interpretá-las e desvendar, com isso, o seu real significado. Não raro, quando as pessoas dentro das organizações percebem que se está fazendo um diagnóstico e se sentem crivadas de perguntas, colocam-se na defensiva, informando parte do problema e até distorcendo dados. Há que se ter habilidade especial de detetive, sem criar sensação de pânico ou levantar inseguranças desnecessárias. (BERGAMINI, 1980, p.25)

Normalmente, a organização indica que está sentindo um problema e busca recursos para resolver essa situação, que conforme Foguel (1980), pode ser proposta por um consultor. Para o trabalho de consultoria deve haver um contrato formal entre as partes para determinar as expectativas e o comprometimento mútuo, além dos aspectos usuais em contratos de prestação de serviço.

Definido o ponto de partida, procura-se criar e desenvolver um clima adequado de abertura e comprometimento, para se chegar a um diagnóstico claro, preciso e o mais próximo possível da situação real.

Para Morgan (1996), conforme se desenvolve um processo de diagnóstico, desenvolvem-se habilidades e competências que conduzem a uma forma de reflexão a respeito do objeto de estudo e o processo acaba tornando-se parte do processo intuitivo, através do qual se julga a natureza do caráter da vida organizacional.

O autor afirma que é possível organizar e resolver problemas organizacionais compreendendo a ligação existente entre a teoria e prática. O segredo é estabelecer uma forma de diálogo com a situação que se está tentando compreender.

Thiollent (1997), destaca a importância do fator tempo para validar o diagnóstico não se pretende ter uma explicação definitiva, exaustiva e generalizável, trata-se de reunir elementos de aplicação de casos particulares pela aplicação do conhecimento generalizado que é previamente dominado e que está momentaneamente disponível. As regras dessa aplicação são bastante intuitivas e dependem da experiência pelo especialista que formula o diagnóstico.

Ainda para o autor acima citado, no decorrer da diagnóstica, o especialista trata de fundamentar sua apreciação ou decisão quanto à busca de soluções ou à aplicação de "remédios". Em geral, os problemas que são objeto de diagnóstico são de grande complexidade. A parte intuitiva do diagnóstico é considerada como inevitável, mas isso não significa que deva ser deixada ao gosto de cada um, sem exigência de objetividade. A intuição é comparada com o diagnóstico de outros analistas ou especialistas. Os resultados endossados por vários analistas possuem maior probabilidade de acerto.

Andion (2002), compara o diagnóstico com um radar digital ligado 24 horas por dia, sempre pronto a captar e manter atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a sua performance. É com base no diagnóstico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos e externos.

A esse respeito Brede (2001), apresenta o Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP), como instrumento de caracterização da organização através de uma análise preliminar da situação vivida pela organização. Após essa análise, se existir a necessidade de mudança o DOP serve para operá-la nas mais diferentes atividades da organização.

“Esse processo parte dos temas e das demandas articuladas pelos membros da organização, tal qual nos apresenta Paulo Freire quando trata da educação libertadora/emancipadora, comunicação horizontal.” (BREDE, 2001, p.195)

Para o autor, as organizações que utilizam o DOP necessitam fazer uma ligação entre os membros da organização e os consultores, os quais aprendem com o processo adaptando-o as necessidades da organização.

Baseado nesses aspectos teóricos, o consultor deve seguir alguns princípios:

- a) abertura: observar, olhar, interessar-se, perguntar, escutar para conhecer o sistema melhor e recolher a maior quantidade de informações sobre ele;
- b) contexto: informar antes sobre o contexto político-social e cultural, sobre figuras-chave e parâmetros;
- c) transferência e compromisso: contrato entre a equipe técnica e a organização local delineando os objetivos do trabalho, princípios, funcionamento e prazo;
- d) postura reflexiva (Pesquisa-ação): respeitando o fato de que organizações são sistemas sociais complexos, a consultoria organizacional não pode trabalhar com conceitos e soluções fixos, pelo contrário, como processo dinâmico e flexível, tendo como base o círculo de reflexão e ação.

As atividades desenvolvidas nesta fase buscam, segundo Foguel (1980), obter uma percepção, a mais acurada possível, sobre: a situação presente da organização; seu estágio de desenvolvimento e as características desse estágio; as principais disfunções; as mudanças que são necessárias para que a organização resolva suas disfunções e para que ingresse no seu próximo estágio e o nível de motivação necessário para efetuar estas mudanças.

As técnicas comumente utilizadas nesta fase são as entrevistas individuais, reuniões, seminários, questionários, *feedback* de dados, reuniões de confrontação e análise de campo de forças, entre outras.

3 ETAPAS DO DIAGNÓSTICO

Silva (2000), propõe cinco fases a serem utilizadas como referências para conhecer o momento em que se está, podendo ser desmembradas em mais fases, dependendo da organização e dos objetivos aos quais se propõe. A grande arte desse processo, não é definir cada passo e segui-los rigidamente, mas estar apto a reconhecer as exigências de cada momento e atendê-las adequada e conscientemente.

As cinco fases pelas quais "corre" um processo de diagnóstico são: organização, orientação, direcionamento, plano de ação e avaliação.

a) Organização: nessa fase busca-se realizar um planejamento, deixando claro o ritmo, duração, custo, pessoas envolvidas e papéis definidos. Procura-se criar condições para as pessoas participarem ativamente, não como simples informantes. As principais atividades nesse momento são reuniões, em que as pessoas podem compartilhar seus anseios, experiências anteriores e decidir sobre o processo.

b) Orientação: essa fase pode também ser chamada de exploração ou preparação, porque o foco é basicamente compartilhar informações, dados, julgamentos, fatos, pareceres, idéias, sugestões e conhecimentos. Nessa fase, são discutidos dinamicamente passado, presente e futuro a partir dos mais diferentes tipos de questionamentos:

- Como está a entidade hoje?
- O que acontece "lá fora"?
- O que não sabemos?
- Quais nossos pontos fortes/fracos?
- O que podemos conseguir?
- Quais são as possibilidades?
- Onde podemos obter recursos?

Ao final dessa fase as pessoas possivelmente terão uma clareza muito maior sobre uma série de aspectos importantes, tanto do ambiente interno, quanto do externo da organização; tanto do passado como das visões de futuro que existem no momento.

As atividades nessa fase podem ser as mais diversificadas, havendo bastante espaço para a criatividade e adaptação às diferentes condições em que a entidade possa estar. Pode-se, por exemplo, realizar visitas a outras organizações; convidar pessoas de fora para expor trabalhos e estudos; podem ser lidos textos, reportagens, estudos de casos relevantes; pessoas antigas da entidade podem contar a história que viveram ou especialistas de fora podem ser convidados a dar sua visão das tendências, cenários e desafios do futuro.

A "chave" é fazer perguntas que levem ao levantamento de informações e à aprendizagem. Ainda é importante examinar problemas e situações em detalhes, ouvir as idéias e informações que cada pessoa tem, checar se houve entendimento do que foi discutido e trazer experiências de fora.

c) Direcionamento: essa fase pode dar confiança às pessoas de que o caminho escolhido é seguro e significativo. A equipe deve desenvolver um sentimento interno de

coerência, importância e identificação com as definições feitas. Para consolidar o resultado dessa fase, é recomendável que as decisões tomadas sejam anotadas, de forma simples, concisa e direta.

d) Plano de ação: o plano de ação deve converter em ações e resultados o que foi definido anteriormente. A elaboração de um bom plano de ação gera compromisso nas pessoas. Cada uma deverá saber exatamente o que, quando, como e com quem deverá fazer, além de estar ciente dos resultados esperados. Nessa fase são feitos orçamentos e pode-se avaliar o grau de realismo do plano.

e) Avaliação: a fase de avaliação pressupõe acompanhamento da implementação do plano. Todo plano só se torna realmente bom quando confrontado com a prática.

Sabe-se, que é preciso muita disciplina para não colocar as atividades do dia a dia na frente da avaliação. Se isto ocorre, o processo torna-se arriscado, pois lentamente a cultura do planejamento na organização vai sendo destruída. Um plano não avaliado ou mal avaliado provavelmente será ruim, não aplicável na prática e esquecido ou desacreditado pelas pessoas.

QUADRO 1 - CUIDADOS E RISCOS DAS ETAPAS DO PROCESSO DE DIAGNÓSTICO

Fase	O que é importante nesta etapa?	O que ela pode gerar nas pessoas?	O que pode por tudo a perder?
Organização	Iniciativa e coragem Checar como cada um está Acordos, consenso Prazos, realismo	Co-responsabilidade	Precipitação Impor regras Rigidez teórica Ignorar conflitos Excesso de otimismo
Orientação	Fazer perguntas Examinar situações Formular problemas Ouvir idéias de todos Checar se houve entendimento Ter experiências de fora	Clareza	Basear-se em preconceitos Informações duvidosas Ficar só no que já se sabe Basear-se no senso comum Reprimir idéias
Direcionamento	Estabelecer critérios Ter referenciais comuns Discutir baseado em argumentos Ordenar, sintetizar Registrar Esclarecer dúvidas Focar no essencial	Confiança	Ignorar sentimentos Evitar questões polêmicas Adiar escolhas indefinidamente Excessiva pressão de tempo Ambiente dispersivo
Plano de ação	Ouvir quem está na prática Quantificar prazos Nomear responsáveis Pesquisar preços Estimar custos Comparar planos Colocar síntese no papel	Compromisso	Basear-se em hipóteses Barganhas Medo de assumir Resistência a orçamentos Deixar buracos abertos Planos genéricos demais Dar a quem não entende
Avaliação	Informações disponíveis Encontro entre as pessoas Focar com perguntas Abertura Pensar novas formas de fazer Examinar causas e conseqüências	Consciência, aprendizado	Dedicar tempo demais Dedicar tempo de "menos" Só fazer críticas Desviar de assuntos delicados Punir erros Misturar poder e aprendizagem

Existe um requisito imprescindível de acordo com Bergamini (1980), que desempenha papel de destaque no cenário do diagnóstico empresarial, representado pelo nível de cultura e preparo que o administrador precisa ter. O conhecimento de técnicas relativas apenas à área de recursos humanos não lhe traz elementos suficientes para interpretar dados de ordem financeira, comercial ou tecnológica, e assim por diante. Nesse sentido, o conhecimento tão somente ligado aos pressupostos das ciências do comportamento também representa um manancial insuficiente de elementos indispensáveis a um diagnóstico da situação de maneira mais completa e próxima da verdade.

A autora ainda salienta que, a tarefa de diagnosticar a empresa em si envolve o conhecimento do sistema organizacional como um todo e qualquer que seja a intervenção, ela tem o poder de gerar um decisivo impacto sobre as pessoas. A análise cuidadosa e detalhada dos demais sistemas que compõe a organização se constitui em dados-chave para a montagem de um diagnóstico.

Entre as atividades típicas de diagnóstico empresarial, não se pode omitir o conhecimento dos objetivos organizacionais. Diagnosticar os objetivos como um todo ainda não significa conhecer o suficiente sobre o assunto, é necessário que se conheçam os objetivos de cada uma das áreas e se complemente a análise com a caracterização das estratégias utilizadas em cada uma das divisões.

As grandes organizações que industrializam um produto ou prestam um serviço, possuem certas características que as tornam extremamente difíceis de estudar. De acordo com Chiavenato (1980), entre essas características estão:

- a) Complexidade. Diferentemente dos pequenos grupos, onde os membros se relacionam face a face, as grandes organizações dependem de muitos intermediários para operar e o fazem por meio deles.
- b) Estrutura hierárquica. As grandes organizações constroem um nível sobre o outro, formando múltiplos sistemas e subsistemas.
- c) Anonimato. O importante é que a operação, ou atividade, seja executada, não importa por quem.
- d) Rotinas padronizadas para operar os procedimentos e canais de comunicação. As grandes organizações apresentam a tendência a desenvolver subcoletividades ou grupos informais face a face delas.
- e) Estruturas personalizadas e não oficiais. Constituem a organização informal, que muitas vezes tem mais poder e eficácia do que as estruturas formais.
- f) Tendência à especialização e à proliferação de funções. Este aspecto tende, muitas vezes, a separar as linhas de autoridade formal daquelas de competência profissional ou técnica.
- g) Tamanho. É um elemento final, intrínseco às grandes organizações.

Para ajudar a garantir o sucesso organizacional, as regras ou papéis organizacionais que o sistema assume para garantir esse sucesso podem variar drasticamente de organização para organização. Três desses papéis, segundo Certo (1993), são:

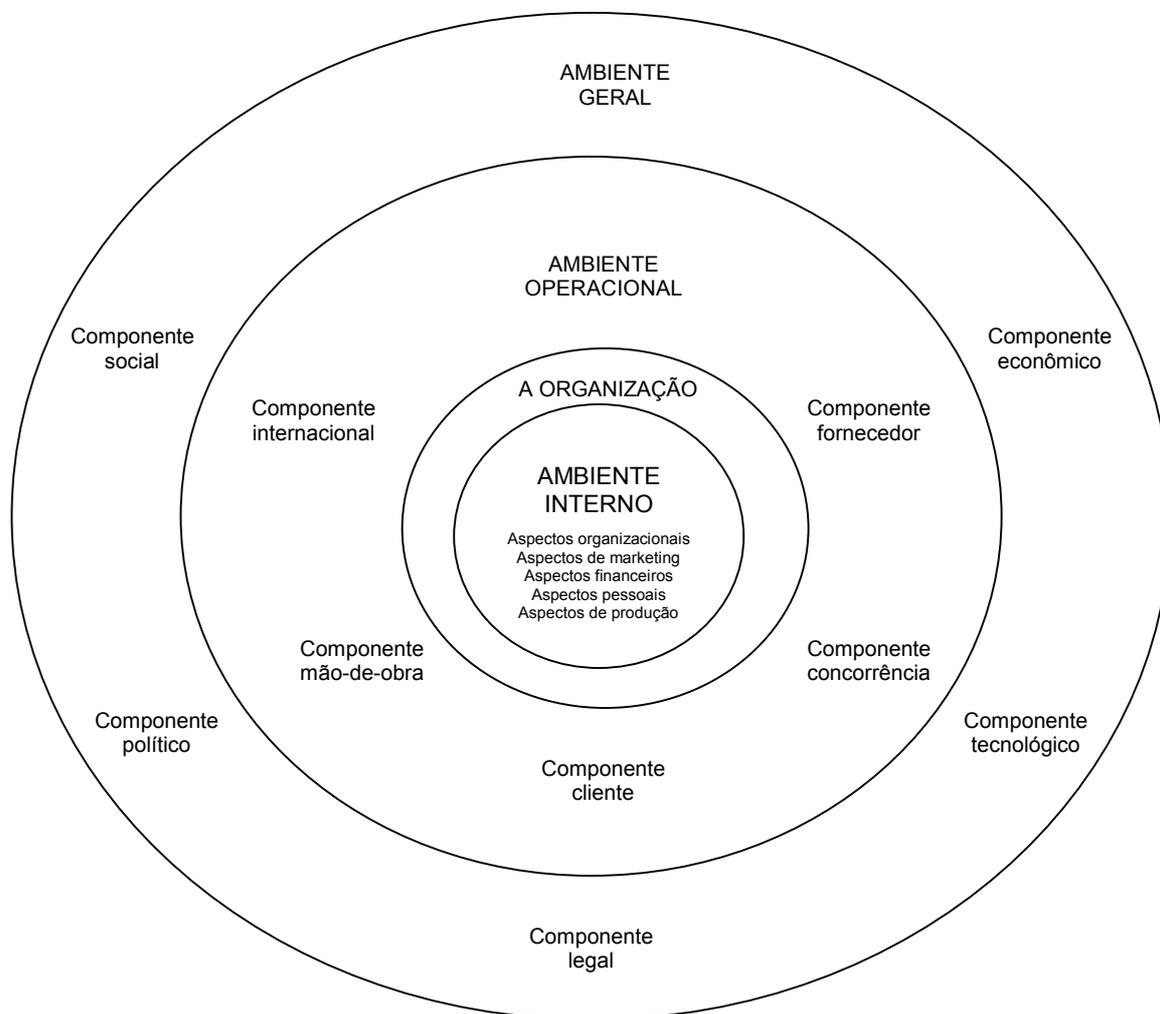
- a) A função orientada para a política: seu principal propósito é melhorar o desempenho organizacional mantendo a alta administração informada sobre as principais tendências emergentes no ambiente.
- b) O papel do planejamento estratégico integrado: o principal propósito desse tipo de análise é melhorar o desempenho organizacional, tornando os altos administradores e os gerentes de divisões cientes das questões que surgem no ambiente da empresa.
- c) O papel orientado para a função: seu principal propósito é melhorar o desempenho organizacional fornecendo informações concernentes ao desempenho efetivo de funções organizacionais específicas.

Esses três papéis são exemplos simples de como um sistema de diagnóstico pode ser projetado para trabalhar por uma organização. Os administradores precisam ter em mente que as funções de diagnóstico devem atender a necessidades específicas dessa organização. Quaisquer dessas funções ou qualquer combinação delas poderão ser uma barreira para o sucesso organizacional se não refletirem necessidades organizacionais específicas.

2.2 ESTRUTURA AMBIENTAL

O ambiente é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos às organizações e que inevitavelmente as influenciam, pois estão constantemente interagindo com eles. Para executar um diagnóstico de forma eficiente, um administrador deve entender bem a forma como ambientes organizacionais estão estruturados. Geralmente está dividido em três níveis distintos: o ambiente geral, o ambiente operacional e o ambiente interno. A Figura 1 ilustra o relacionamento de cada um desses níveis com os outros, bem como com a organização como um todo, e esboça os diversos componentes que compõe cada nível.

FIGURA 1 - A ORGANIZAÇÃO, OS NÍVEIS DE SEUS AMBIENTES E OS COMPONENTES DESSES NÍVEIS



FONTE: CERTO (1993), p. 43

1.2.1 O ambiente geral

O ambiente geral é o nível de um ambiente externo à organização e possui os componentes econômico, social, político legal e tecnológico.

1.2.2 O ambiente operacional

O ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente tem implicações específicas e mais imediatas na administração da organização. Os principais componentes do ambiente operacional são os clientes, a concorrência, a mão-de-obra, os fornecedores e as questões internacionais.

1.2.3 O ambiente interno

O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização.

QUADRO 2 - ASPECTOS IMPORTANTES DO AMBIENTE INTERNO DE UMA ORGANIZAÇÃO

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	ASPECTOS DE PESSOAL
Rede de comunicação	Relações trabalhistas
Estrutura da organização	Práticas de recrutamento
Registro dos sucessos	Programas de treinamento
Hierarquia de objetivos	Sistema de avaliação de desempenho
Política, procedimentos e regras	Sistema de incentivos
Habilidade da equipe administrativa	Rotatividade e absenteísmo
ASPECTOS DE MARKETING	ASPECTOS DE PRODUÇÃO
Segmentação do mercado	Layout das instalações da fábrica
Estratégia do produto	Pesquisa e desenvolvimento
Estratégia de preço	Uso de tecnologia
Estratégia de promoção	Aquisição de matéria-prima
Estratégia de distribuição	Controle de estoques
ASPECTOS FINANCEIROS	
Liquidez	
Lucratividade	
Atividades	
Oportunidades de investimentos	

FONTE: CERTO (1993), p. 50

Tendo-se implementado o processo de análise ambiental, a administração deve avaliar e empenhar-se continuamente para melhorá-lo. O processo deve estar ligado ao planejamento operacional atual, ser responsável pelas necessidades de informações da alta administração, apoiado pelos administradores-chave e realizado pelo pessoal que entende a diferença entre ser um analista e ser um estrategista.

3 ASPECTOS HUMANOS DO DIAGNÓSTICO

Relações humanas, são as denominações dadas aos diversos tipos de relações entre pessoas, entre estas e os grupos humanos sociais e ainda entre estes grupos e quaisquer outros. Sempre que há contato humano e interação entre duas ou mais pessoas há relações humanas.

As pessoas convivem e trabalham com pessoas, comunicam-se, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto. Essas reações, voluntárias ou involuntárias, constituem o processo de interação humana que se manifestam nas pessoas sob a forma de pensamentos, ações e sentimentos.

Problemas nas relações de trabalho sempre existirão dentro das empresas. As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. As diferenças individuais são, portanto, inevitáveis com suas conseqüentes influências nos relacionamentos interpessoais.

As diferenças individuais surgem e precisam ser enfrentadas. Para Moscovici (2001), as diferenças entre as pessoas não podem ser consideradas boas ou más. Algumas vezes, trazem benefícios ao grupo e ao indivíduo, outras vezes, traz prejuízos, reduzindo-lhes a eficiência. Vistas por um prisma mais abrangente, as diferenças individuais podem ser consideradas desejáveis e valiosas, pois propiciam riqueza de possibilidades, de opções para melhores e piores maneiras de reagir a qualquer situação ou problema.

De acordo com Bergamini (1980), em todo e qualquer tipo de diagnóstico organizacional, principalmente na área de recursos humanos, é indispensável considerar elementos que se constituem no objetivo, nas metas e mais globalmente no estilo da organização. Os estilos das pessoas estão tão estreitamente em conexão com a determinação de metas e objetivos que não se pode conhecer um sem conhecer o outro.

Chiavenato (1980), enfatiza a complexidade das organizações. Segundo ele as organizações são sistemas extremamente complexos, compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo existe sob um padrão extremamente complexo e multidimensional. Essa complexidade constitui a base de compreensão dos fenômenos organizacionais, mas por outro lado, torna difícil a vida de um administrador.

Ao analisar uma empresa é necessário ter um cuidado especial com o lado humano. Segundo Clemente (1998), as empresas são organizações de pessoas e estas apresentam características fundamentalmente diferentes em relação a quaisquer outros recursos de que a empresa dispõe. A característica básica das pessoas em relação aos demais recursos é a consciência de si mesmas, a individualidade, as pessoas tem motivos próprios e são capazes de mudar a si mesmas e ao ambiente em que vivem.

Já o diagnóstico desenvolvido nas organizações públicas difere em alguns aspectos de outras empresas. O autor afirma que no setor público há maior falta de profissionalização de seus gestores, que muitas vezes, ocupam esses postos exclusivamente com base em critérios políticos, além das mudanças de prioridades, de estilo e de métodos sejam mais freqüentes do que no setor privado. Comunicação emperrada, truncada e distorcida estão entre os maiores males das organizações em geral e, em particular, das organizações públicas. Para que o diagnóstico em empresas públicas adquira racionalidade substantiva é necessário um ambiente participativo. É preciso que o funcionário público se sinta um cidadão que presta serviços a outros cidadãos.

Moscovici (1999), afirma que é necessário observar algumas questões para planejar um diagnóstico da equipe. Que necessidades precisam ser atendidas? Que objetivos podem ser formulados? Que pessoas devem ser envolvidas? Que recursos estão disponíveis? Essas e outras indagações constituem a matéria-prima para qualquer diagnóstico situacional.

De acordo com a autora, o modelo de ciência social, elaborado por Kurt Lewin, tem sido largamente adotado no planejamento e implementação de programas de mudanças psicossociais. Esse modelo compõe-se de quatro fases:

a) Coleta de Dados: qualquer problema, para ser solucionado, precisa ser percebido e identificado com clareza e acerto. Definido os dados, utilizam-se técnicas como observação, entrevistas, questionários, roteiros e reuniões.

b) Diagnóstico: sua qualidade depende da veracidade das informações conseguidas e da habilidade de interpretá-las. Procura-se identificar as lacunas existentes entre o que é e o que deveria ser, com base nos dados coletados, chegando-se a um diagnóstico da situação.

c) Ação: o principal propósito é definir atividades que eliminem ou diminuam a situação real (problema) e a situação desejada (ideal), através de um planejamento global estratégico e tático.

d) Avaliação: nessa fase, os resultados obtidos são apreciados segundo critérios que permitam alguma forma de mensuração. Essa última etapa conduz a um novo ciclo de pesquisa-ação, o qual, por sua vez, levará a outro ciclo subsequente e assim continuará o processo dinâmico, enquanto a organização existir e seus membros usarem o modelo de forma adequada.

4 METODOLOGIA

Com base nos conceitos e métodos analisados, foram definidas diversas etapas para efetuar o diagnóstico.

4.1 ENTREVISTAS INFORMAIS E OBSERVAÇÃO DIRETA

Como primeira fase do diagnóstico, foi realizado um mapeamento genérico através da conversa informal com o dirigente e funcionários, onde foi possível o levantamento de alguns problemas que vieram à tona gradativamente. As pessoas cooperam com mais e melhores informações quando precisam apenas falar informalmente, porém foi necessário coletar dados através de uma pesquisa direcionada a todos os funcionários para validar as informações da primeira fase e ter uma visão geral do todo da empresa.

4.2 QUESTIONÁRIO

O questionário foi estruturado com perguntas fechadas, sendo formuladas a partir dos dados levantados na fase inicial, sem a necessidade de identificação do respondente e com espaço final para sugestões, com o intuito de anotar reclamações ou sugestões não contidas no mesmo.

4.3 RESULTADOS

Foram distribuídos 104 questionários e foram devolvidos 78, perfazendo um total de 75% de pesquisas devolvidas. Os questionários foram tabulados e a sua análise focalizou grupos de questões sobre aspectos específicos investigados.

5 RECOMENDAÇÕES

Através dos resultados da pesquisa, constata-se um certo clima de insatisfação no trabalho. Todos os pontos negativos e todas as prioridades apontadas pelos funcionários estão afetando o rendimento do trabalho e o atingimento dos objetivos organizacionais.

A empresa deve iniciar as mudanças gradativamente, começando pela substituição do local de trabalho que é uma das queixas principais.

A reavaliação da política de cargos e salários é o próximo passo para que haja novas oportunidades de crescimento dentro da própria empresa.

É necessário também rever a prática de comunicação interna, já que algumas falhas foram apontadas. A organização de um local visível para a colocação de avisos e o envio de circulares a cada um pode ajudar a resolver esse problema.

Os problemas de relacionamento interpessoal devem ser tratados constantemente com o auxílio de uma psicóloga organizacional através de reuniões que aumentam a integração dos funcionários e melhoram a questão de equipe.

Treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e revisão do regulamento interno ajudarão os funcionários a se atualizarem. Nesse caso, o programa de treinamento será planejado a partir do diagnóstico e deverá estar associado às necessidades estratégicas da organização. Envolve identificar o que fazer (metas); como fazer (estratégias) e por que fazer (objetivos).

É importante ressaltar a realização do treinamento aos funcionários com o objetivo de melhorar a relação funcionário x cliente, que de acordo com o resultado do diagnóstico, 90% dos funcionários são agredidos verbalmente

A ginástica laboral pode ajudar a combater o cansaço e o estresse que o trabalho causa. Sendo realizada em um período adequado do dia melhorará também o relacionamento entre as pessoas.

Outra recomendação é a integração da empresa x família e pode ser feita através de comemorações de datas especiais durante o ano. A vida familiar do funcionário interfere no trabalho e é importante que essa interferência seja positiva para todos.

A realização de novas pesquisas para que os funcionários exponham suas idéias é uma maneira de reconhecimento. É importante a direção consultar os funcionários sobre suas necessidades, seus desejos e anseios e buscar melhorias conforme essas reivindicações. É importante observar o espaço de tempo entre as pesquisas para que os funcionários não percam a credibilidade.

Como os próprios funcionários ressaltaram, a importância da opinião deles na busca de melhorias é fundamental. Nada melhor que a informação e a comunicação para se chegar a um consenso sobre os problemas e as soluções para tais, afinal, a equipe terá muito a ganhar dessa maneira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as organizações encontram-se em constante processo de transformação. Qualquer mudança que ocorra no ambiente da empresa afetará diretamente o capital humano que de alguma forma promoverá mudança de comportamento, a qual poderá ser maior ou menor, lenta ou rápida, superficial ou profunda. O comportamento humano não é previsível, pessoas são complexas, manifestam atitudes, valores, sentimentos e experiências diferentes, por essa razão a resistência à mudança é uma fase inicial que deve ser prevista em qualquer programa de diagnóstico.

O diagnóstico organizacional envolve diversos aspectos, mas não pode deixar de lado a questão das relações humanas. Vários são os fatores que podem levar à geração de conflitos dentro de uma empresa, como por exemplo, a necessidade individual não atendida, idéias não aceita, falta de segurança emocional e social e também a sensação de perder o emprego.

O diagnóstico tem como objetivo representar a situação real da organização e para isso deverá contar com o apoio do capital humano envolvido para que se possam examinar os problemas e as situações em detalhes. As pessoas constituem portanto, a base para compreensão dos fenômenos organizacionais, e é através delas que poderemos ter informações para propiciar o delineamento de ações capazes de gerar as mudanças identificadas como necessárias.

Através das análises das pesquisas que foram realizadas com a maioria dos funcionários da empresa, vemos que as hipóteses levantadas junto aos problemas detectados de início, são de grande relevância e, que por sua vez, foram todas confirmadas durante a pesquisa, ou seja, todas as dificuldades observadas estavam contribuindo para agravar os problemas de relacionamento interpessoal e relacionamento entre empresa x cliente, bem como o declínio do rendimento do trabalho.

Frente a todas essas considerações, o que deve ser feito é procurar criar um ambiente favorável para que se consiga através do diagnóstico organizacional analisar cuidadosamente os sintomas encontrados e dar-lhe sentido, não apenas dentro da organização, mas em todo o seu ambiente. De modo geral, considera-se que, devido ao alto índice de insatisfação apresentado no decorrer deste trabalho, a organização em questão deverá apresentar soluções

para resolver ou amenizar os problemas que afetam diretamente à organização e aos seus colaboradores.

Em relação ao processo diagnóstico foi possível verificar que a fundamentação teórica propiciou o entendimento de suas fases e sua aplicação prática para a apresentação da situação real da empresa. As entrevistas, observações e questionários utilizados como instrumentos de trabalho permitiram uma análise fidedigna dessa situação, permitindo assim demonstrar a atual realidade para que a administração tome as medidas necessárias.

REFERÊNCIAS

ANDION, M. C; FAVA, R. **Gestão empresarial**. Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

BREDE, D. **A consultoria organizacional participativa In metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Markus Brose (Org.). Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

CERTO, S. C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

CLARO, M. A. P. M; NICKEL, D. C. **Gestão do capital humano**. Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

CLEMENTE, A. et al. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998.

FOGUEL, S. **Desenvolvimento e deterioração organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

HESKETH, J. L. **Diagnóstico organizacional: modelo e instrumentos de execução**. Petrópolis: Vozes, 1979.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

_____. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 11. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVA, A. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. São Paulo: Global, 2000.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.