# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: RELATO DE EXPERIÊNCIA

Ana Flávia Miquelante (Departamento de Psicologia, Universidade Estadual de Maringá, Maringá-PR, Brasil)*; Juliana Pimenta de Andrade (Departamento de Psicologia, Universidade Estadual de Maringá, Maringá-PR, Brasil); Thamilly Rozendo Santos Pinto (Departamento de Psicologia, Universidade Estadual de Maringá, Maringá-PR, Brasil); Vivian Reis Liberato (Departamento de Psicologia, Universidade Estadual de Maringá, Maringá-PR, Brasil); Fábio Lopes (Departamento de Psicologia, Universidade Estadual de Maringá, Maringá-PR, Brasil)*.

contato: psiqueej@gmail.com

Palavras-chave: Motivação. Relacionamentos. Organizacional.

## INTRODUÇÃO

No presente trabalho iremos relatar uma experiência de intervenção organizacional em uma empresa de pequeno porte a partir do uso da técnica de diagnóstico organizacional. Este consistiu em um processo com várias etapas a fim de conhecer a realidade da empresa, sobretudo os relacionamentos internos, podendo diagnosticar assim suas falhas e levantar perspectivas de mudança, além de enfatizar, expandir e motivar os pontos positivos da empresa.

## OBJETIVO

Este trabalho tem por finalidade apresentar e discutir a relevância e o papel do diagnóstico organizacional em um processo de intervenção em Psicologia Organizacional.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conceituar e descrever as etapas e a implantação de um diagnóstico organizacional.
- Discutir o papel e a relevância deste instrumento como pressuposto de intervenção e análise organizacionais.
- Apresentar o diagnóstico organizacional como ferramenta de intervenção preliminar e voltada aos fundamentos de um projeto de intervenção.

## JUSTIFICATIVA

A escolha do diagnóstico organizacional como início da intervenção ocorreu devido ao fato de ser uma ferramenta método que permite levantar informações a respeito da empresa, que envolvem desde o histórico empresarial até relações interpessoais. Com isso, abrem

espaço para a comunicação de todos os colaboradores e gestores com acompanhamento profissional, permitindo um conhecimento geral da empresa. A importância do diagnóstico organizacional como a primeira ferramenta de intervenção deve-se ao fato das informações coletadas enunciarem as demais formas de intervenções futuras. Devido a cultura que busca um lucro rápido e de alta produção, as empresas normalmente solicitam o serviço e querem respostas rápidas. Apesar do diagnóstico organizacional não se encaixar nesses padrões devido a seus processos extensos e complexos, ele traz resultados imprescindíveis para aqueles que buscam um melhor ambiente de trabalho.

## METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração desse trabalho foi o relato de experiência e o estudo de caso a partir do diagnóstico organizacional. Esse diagnóstico organizacional foi composto por cinco etapas a fim de conhecer mais profundamente a empresa. Inicialmente, foi feita a análise dos documentos, a observação do ritmo de trabalho e conversas com os colaboradores e gestores. No segundo contato, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores, e no encontro seguinte, entrevistas individuais, também semi-estruturadas, com os colaboradores. A penúltima etapa consistiu-se em entrevistas coletivas, nas quais os colaboradores foram divididos em dois grupos e um roteiro de perguntas foi aplicado, abrindo espaço para livres discussões. Após um mês de análise dos dados obtidos por meio desse processo, foi composto um relatório e dado o *feedback* à todas as equipes da empresa.

## FUNDAMENTAÇÃO

O diagnóstico organizacional consiste, em linhas gerais, em uma ferramenta de gestão que busca verificar o alinhamento estratégico da organização com os recursos existentes, descobrir quais os pontos fortes e vulneráveis e a melhor forma de aproveitar as oportunidades e os recursos existentes para superar as dificuldades. Além disso, trata-se de ferramenta capaz de identificar precocemente tensões psíquicas e falhas nos processos comunicacionais, conhecendo a situação real da empresa.

Essa ferramenta é importante quando pensamos na saúde mental do trabalhador, visto que a sobrecarga, remuneração insuficiente, conflito de valores, más relações do indivíduo com o trabalho são exemplos de situações que podem ser identificadas pelo diagnóstico organizacional. Essas fontes de estresse podem causar exaustão emocional, diminuição da

realização pessoal, entre outros fatores que podem prejudicar a saúde mental dos trabalhadores. No diagnóstico organizacional é possível até mesmo identificar ocasiões em que os direitos humanos são agredidos, como em condições sub humanas de trabalho.

Newman e Warren (1980) citam que o diagnóstico organizacional é um processo que verifica e analisa a organização temporal e espacialmente como um todo, avaliando os sintomas de procedimento que são inadequados ou que poderiam ser aprimorados de acordo com o perfil e demanda da empresa.

A finalidade do diagnóstico organizacional é o estabelecimento de uma compreensão amplamente partilhada e de um sistema baseado nessa compreensão para determinar se a mudança é desejável.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para melhor entendimento e explicação, colocaremos nossos resultados e discussões em forma de tópicos:

- Planejamento geral estratégico

Na etapa das entrevistas com os gestores, foram observados como eles almejavam fazer algo pela empresa e pelos funcionários que ali trabalhavam, com o conhecimento de alguns problemas funcionais que existem na empresa, porém havia falta de conhecimento prático de resolução, o que os levou a procurar diferentes ajudas externas.

A consultoria iniciou-se em um período de transição e modernização da empresa, visto que os produtos estavam começando a ser produzidos nos moldes do IMETRO e os meios de produção modernizados com auxílio de estagiárias de outra área. No entanto, ainda havia pontos internos a serem melhorados como a comunicação, o planejamento, as condições físicas de trabalho, o reconhecimento pessoal e profissional e ferramentas que assegurassem a saúde do trabalhador. Uma das formas de resolução desses problemas são os treinamentos de capacitação, como aperfeiçoamento de trabalho em equipe, comunicação, ou seja que desenvolvam as habilidades de funcionários e gestores.

Em relação ao ambiente físico de trabalho, esse apresentava condições precárias que submetia os trabalhadores a situações desconfortáveis, como por exemplo, altas temperaturas causadas pela ausência de exaustores, além de iluminações insuficientes, indo contra os direitos humanos do trabalhador.

- Processos comunicacionais

Como antes já citado, havia falha na comunicação da empresa, pois, as informações eram repassadas de forma distorcida entre gestores e colaboradores, além da falta de respeito quanto à hierarquia da empresa, apontando uma falha na postura ética e profissional. Assim, notamos que esses funcionários precisavam estar alinhados ao mesmo objetivo dos gestores e terem conhecimento sobre a situação global da empresa, e não ser excluídos ficando sob responsabilidade dos chefes de setor.

Quando foi dado o *feedback* para os funcionários e gestores, que aconteceram separadamente, foi citado das duas partes que as conversas que tiveram durante o processo do diagnóstico organizacional já havia feito diferença dentro da empresa e os relacionamentos já haviam melhorado, mesmo sem nossa intervenção direta.

- Ferramentas de gestão

Na etapa de análise dos documentos da empresa, verificou-se um organograma estruturado, porém com pontos a serem melhorados na descrição e análise de cargos. Um desses pontos foi observado na contratação de funcionários sem o verdadeiro conhecimento sobre o trabalho a ser realizado, muitas vezes sendo contratado por questão de afinidade, e não pela qualificação profissional. Esse fato deixava desvalorizava o trabalho e aumentava a probabilidade de que a saída do trabalhador na empresa acontecesse em um curto período de tempo, o que gerava uma alta rotatividade.

Por conta desse modo de seleção, viu-se a necessidade de um processo seletivo mais efetivo e melhor planejado, além de critérios pré estabelecidos para a seleção. O levantamento desses, além de nortear a contratação, também deve ser estimulado nos funcionários já efetivados.

- Comportamento organizacional

Quando questionados sobre o reconhecimento dentro da empresa, as opiniões foram divergentes. Uma parte dos colaboradores sentiam-se satisfeitos, porém nas entrevistas foi percebido uma auto-desvalorização, pois na concepção deles eles não precisavam ser reconhecidos desde que desempenhassem sua função corretamente, afinal, eram pagos para isso. Dessa forma, percebemos que o trabalho se tornou mecânico e havia uma falta de motivação. No entanto, houve pessoas que relataram não ser reconhecidas por falta de incentivo e motivação para exercer aquilo que lhes era destinado, além da ausência de reajuste salarial ou bonificação por tempo de trabalho. Por outro lado, houve pessoas que mostraram que realmente se sentem reconhecidas e que os outros sentem confiança em seu trabalho.

A motivação é um ponto importante, por isso foram dados nortes para como alterar esse quadro dentro da empresa. Uma reclamação dos colaboradores foi que suas opiniões eram pedidas porém não eram ouvidas e acatadas, o que desmotivava que eles continuassem opinando. Sendo assim, ouvir e acatar quando possível as ideias, opiniões e sugestões dos funcionários quando essas tendiam a contribuir na execução de seu trabalho, e no desenvolvimento da empresa seria um meio de motiva-los e os fazer se sentir realmente como parte da empresa. Outra forma de motivação, apontadas pelos próprios colaboradores, foi o uso de uma bonificação por cumprimentos de metas atingíveis e implementação de cultura de *feedback*, começando pelos gestores que dariam o exemplo.

- Clima organizacional

Já que a empresa era de pequeno porte, precisava da cooperação de todos para a realização dos serviços. Sendo assim, apesar de necessária a descrição dos cargos de todos os setores (admnistração, encarregados e colaboradores), uma sistematização rígida não se torna funcional. Desta forma, foi identificado a partir das entrevistas que os colaboradores têm a noção de que deve haver a divisão do trabalho, entretanto se faz necessária a ajuda cooperativa a fim de sanar a produção caso haja excesso de trabalho, impedindo ociosidade por parte de alguns e sobrecarga por parte de outros em determinadas etapas da produção.

## CONCLUSÃO

O processo de diagnóstico organizacional foi fundamental para que se conhecesse melhor o lugar, identificasse quais eram os pontos fracos e os pontos fortes da empresa e posteriormente ter ideias de como intervir de forma ativa dentro da empresa. Foi dada aos empresários juniores uma abertura e confiança que colaborou para que o processo acontecesse de forma efetiva que gerasse resultados positivos para o local contratante.

## REFERÊNCIAS

Newman, W. H. & Warrem, E. K. (1980) *Diagnóstico: um pré-requisito para boas decisões*. São Paulo: Atlas.