

## **Diagnóstico Organizacional**

### **2. Conteúdo**

#### **2.1 - Concepções de Diagnóstico - Objetivos**

#### **2.2 – Etapas do Diagnóstico - Reconhecimento**

#### **2.3 – Aspectos Humanos do Diagnóstico - Trabalhadores**

#### **2.4 – Diagnostico Sucos Fazenda São Pedro - Ação**

### **2.1 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 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 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.

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)

Normalmente, a organização indica que está sentindo um problema e busca recursos para resolver essa situação que 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.

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. 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.

Destacamos ainda 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

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 objetos 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.

## **2.2 – Etapas do Diagnóstico**

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.

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 forte-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.

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 dada-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 sub-coletividades 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 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.

### **2.3 – 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. Em todas as organizações a cobrança em cima do líder é muito forte, às vezes os seniores não estão preparados para assumir tal capacidade ou responsabilidade total de um empreendimento, mas são forçadas a exercer essas funções, todas as organizações espera

As diferenças individuais surgem e precisam ser enfrentadas. 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, 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.

## **2.4 – Diagnostico Sucos Fazenda São Pedro**

Com base no texto da *Fazenda Sucos são Pedro* temos um diagnostico relevante de que a situação da empresa não é dinheiro mas sim está focada em novas atitudes para crescimento ou até expansão dos negócios, a empresa é uma empresa sólida que tem a difícil missão de crescer ou não crescer envolvendo todas as áreas relacionadas da empresa e não apenas um setor, deve se ainda verificar a expansão de larga escala como defende um dos integrantes das mesma.

A empresa está sólida em sua região, mas tem a difícil missão de decidir se continua como está ou se busca novos horizontes, já que a concorrência é forte e pode em um curto prazo acabar entrando na região e com isso afetando os negócios da empresa.

Em uma região rica onde a empresa está inserida muitos consumidores não trocarão os seus produtos por outros, mas tudo na vida muda e esse cenários poderá ser alterado a qualquer momento, a empresa deve ou expandir para novas regiões mas precisa ter uma diversificação de seus produtos para atrair novos clientes.

Hoje todos sabem que devemos ter uma diversidade de produtos, mas também precisa de uma estratégia de marketing para agradar os clientes e buscar novos, com isso a propaganda é a alma do negocio e com todas as dificuldades que poderão surgir o marketing será a ferramenta principal para a divulgação de seus produtos.

*E entrar em uma briga de gigantes em um mercado como o da Grande São Paulo. “Berço esplendido”* desta forma a empresa encontrara dificuldades significativas mas com uma boa estrategia poderá em pouco tempo abocanhar novos mercados.

Sendo eu o administrador após ter um diagnostico positivo sobre a empresa lançaria voê para buscar novos mercados e com isso a expansão da empresa, com isso melhoraria a produção e logística, sendo assim investia em capital humano com novos conhecimento e capacitavas os já exintentes com isso terei novo retorno e melhor aproveitamento dos mesmo.

Investir é sempre um risco mas o mundo gira e temos que acompanhar seu giro, nãoa podemos se contentar com o obvio, mas sim buscar novos conhecimento e aprendizado. Todo administrador deve saber a hora de colocar seus conhecimentos e decisões em pró da empresa, assim junto com toda a equipe e envolvendo todos da empresa desde a área da produção até a alta direção em um objetivo só com certeza a empresa alcançará novos horizontes.

Administrar passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis.

## **Conclusão**

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, idéia não aceita falta de segurança emocional e social e também a sensação de perder o emprego.

A empresa deve focar seu investimento sem perder de vista o seu capital humano.

Em relação a empresa a mesma deve buscar novos horizontes e confiar na qualidade de seus produtos e aumentando, diversificados, mudando embalagens e investindo em propaganda e marketing, com certeza a empresa terá sucesso e crescimento almejado.

O líder em posse do diagnóstico da empresa saberá por onde e qual valor a ser investidos por área, tendo em vista que o crescimento de um novo mercado vai mudar todos os setores, o mesmo deve estruturar as áreas e motivar seus trabalhadores para um novo desafio, visto que todos os setores deverão caminhar saudável e juntos, só assim a empresa poderá alcançar seus objetivos e alçar vôo pra um novo mercado mais competitivo.

## **Referências**

Artigos da web (google) e livros pesquisados sobre os autores.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos.** (Chiavenato 1980)

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos:** uma estratégia de