

DIAGNÓSTICO PSICOSSOCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA PSYCHOSOCIAL DIAGNOSIS – CASE REPORT

*Elen Gongora Moreira**

*Fiamma G. Casagrande***

*Schirlei Tais R. Sander****

RESUMO:

O trabalho descreve o diagnóstico psicossocial realizado em uma pequena empresa de vendas e assistência técnica de equipamentos na cidade de Londrina no período de Abril a Junho de 2009. O objetivo inicial do diagnóstico foi o de realizar um levantamento das queixas e necessidades de melhorias na empresa. A primeira etapa envolveu atividades de levantamento de informações com os quatro colaboradores para esclarecer o papel do psicólogo organizacional no ambiente de trabalho. Na segunda etapa foram realizadas entrevistas estruturadas com todos os colaboradores, incluindo os dois proprietários. A entrevista envolveu questões sobre as atividades profissionais de cada colaborador, bem como questionamentos a respeito das dificuldades enfrentadas no dia-a-dia do trabalho; responsabilidades; formas de solucionar problemas e relacionamento interpessoal. A partir da tabulação, os dados coletados foram analisados comparativamente possibilitando descrever as principais queixas da empresa. Durante o processo de análise foram estabelecidas as causas e consequências prováveis das queixas encontradas. É importante salientar que os resultados, bem como as análises realizadas, levaram em consideração a representatividade das queixas, ou seja, os resultados referem-se a questões pertinentes a todos os colaboradores que atuam na empresa. Os resultados apontaram necessidades de melhorias em três áreas: organização, liderança e relação com os clientes que foram discutidas com os proprietários no mês de Julho de 2009. Na área de organização foram apresentadas como propostas de intervenção a realização da descrição e análise dos cargos e o estabelecimento de rotinas diárias (check-list); na área de liderança foi sugerida a realização de reuniões periódicas, implantação de programa de avaliação de desempenho, treino de feedback e planejamento das ações na área de benefícios; na área de atendimento ao cliente foi sugerida a organização de uma rotina para atendimento, contratação de mais um mecânico, investimento em tempo de treinamento para os colaboradores, planejamento de horas extras e investimento em estrutura física para oferecer mais conforto ao cliente. A implantação dessas estratégias tem o intuito de melhorar o funcionamento dos processos internos, as relações entre os colaboradores e a qualidade do atendimento prestado ao cliente pela empresa.

125

PALAVRAS CHAVE: Diagnóstico Psicossocial, Psicólogo Organizacional, Atuação do Psicólogo na Empresa.

ABSTRACT:

The study describes the psychosocial diagnosis performed on a small equipment sell and technician service company in the city of Londrina in the time period from April to September of 2009. The diagnosis main goal was to conduct a survey of complains and the improvement needs at the

* Psicóloga. Mestre em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento pela PUC/SP. Docente do Centro Universitário Filadélfia – UniFil. egmoreira@hotmail.com.

** Graduanda do curso de Psicologia do Centro Universitário Filadélfia – UniFil. ficasagrande@hotmail.com

*** Graduanda do curso de Psicologia do Centro Universitário Filadélfia – UniFil. tais@sander.art.br

company. The first stage involved activities of information gathering with the four employees to clarify the role of the organizational psychologist in the work environment. In the second stage were performed structured interviews with all the employees, including the two company's owners. The interview involved questions about each employee's professional activities, as well, questions about the difficulties faced in the daily life at work; responsibilities; ways to solve problems and interpersonal relationship. From the tabulation of the collected data, they were comparatively analyzed making possible to describe the main complaints of the company. During the review process was established the likely causes and consequences of the complaints found. It's important to stress that the results, and the analysis carried, took in account the complain representativeness, which means, the results refer to the issues which are considerate most relevant to all employees which work at the company. The results pointed out improvement needs in three areas: organization, leadership and costumer relationship, which were discussed with the owners at June 2009. In the organization area were presented as intervention proposal the implementation of the description and analysis of the position, and the establishment of daily routines (check-list). In the leadership area was suggested to hold periodic meetings, the development and implementation of a performance evaluation program, feedback training, and the planning of the actions in the benefits area. In the costumer relationship were suggested the organization of a routine for the costumer service, to hire a mechanic, investment in training time for the employees, planning of overtime and investment in physical structure to offer more comfort for the costumers. The strategy's implementation has as goal to improve the functioning of internal process, relations between employees and the quality of service provided to customers by the company.

KEYWORDS: Psychosocial Diagnosis, Organizational Psychologist, Psychologist Performance at Companies.

126

1. INTRODUÇÃO

O diagnóstico organizacional é realizado quando é necessário lidar com as queixas ou problemas organizacionais. Diagnosticar, segundo Moreira (2007) significa realizar uma descrição minuciosa.

Pode-se compreender que o diagnóstico é um estudo planejado de um setor, departamento ou da empresa como um todo. Ele pode ser compreendido como um processo de pesquisa científica, no qual se entende que cada fase se constrói sobre a anterior e deve funcionar como um guia para o pesquisador em relação aos passos a seguir, ou seja, um roteiro das ações a serem desenvolvidas ao longo das etapas de análise e de intervenção (MOREIRA, 2007, p.31).

Considerando o exposto, compreende-se o diagnóstico organizacional como um processo contínuo e mutável, sendo que se podem incluir, a qualquer momento, novos elementos na investigação realizada no contexto de trabalho.

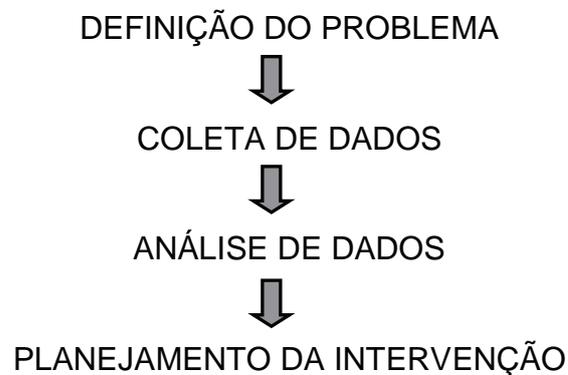
Quanto ao trabalho do pesquisador, espera-se, de acordo com Luna (1996, p.14 apud MOREIRA, 2007), que este seja um intérprete da realidade pesquisada e que seja capaz de “demonstrar que o conhecimento que ele produz é digno e relevante teórica e/ou socialmente”, além de ser capaz de descrever, segundo critérios públicos, as relações entre as variáveis organizacionais e o comportamento individual e grupal.

O principal objetivo do diagnóstico organizacional é descrever as contingências que estão relacionadas com um problema organizacional e seu enfoque é preferencialmente preventivo.

Para Moreira (2007), no diagnóstico organizacional é importante observar a construção dos instrumentos para coletar dados, estabelecer previsões, procurar explicações, testar suas hipóteses e, por fim, divulgar as suas descobertas. Sem desconsiderar que sua primeira ação seja a realização de um planejamento sobre como obter as informações necessárias para se conduzir uma análise do problema trazido pela empresa.

O processo de diagnóstico organizacional, para a autora supracitada, parte da análise da situação atual da empresa seguindo o seguinte ponto: Qual a situação desejada? Dessa forma a pesquisa diagnóstica envolve o planejamento das mudanças necessárias que viabilizarão à empresa ir do ponto atual ao desejado. Porém isso só é possível se for realizado uma análise nos níveis organizacionais, nos processos e no desempenho dos colaboradores.

Para ilustrar, o processo de diagnóstico organizacional ocorre da seguinte forma:



127

Complementando, no processo de diagnóstico organizacional é importante fazer a pesquisa de Clima Organizacional. Sua importância se dá na criação de uma base de informações identificando e compreendendo os aspectos positivos e negativos que definirão os planos de ação para melhoria da satisfação profissional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa.

Além disso,

a pesquisa de clima organizacional traz como resultados para as empresas a melhoria da qualidade do clima organizacional; um aumento da sinergia interna e das forças produtivas; o aprimoramento do processo de comunicação interna; um retrato da organização em termos de seus relacionamentos interpessoais, e a melhoria do relacionamento entre os membros da organização, potencializando a convivência interna (BARROS, 2004 apud MOREIRA, 2007, p.36).

Por fim, a pesquisa de clima organizacional “possibilita a tomada de decisões mais assertivas, contribuindo para a valorização e retenção dos talentos profissionais indispensáveis no mundo do trabalho contemporâneo” (MOREIRA, 2007, p.36).

A empresa escolhida para a realização do Diagnóstico Psicossocial foi uma pequena empresa de vendas e assistência técnica de equipamentos na cidade de Londrina. Os clientes do ramo de atuação são diversificados, sendo pessoas jurídicas e físicas. O objetivo do trabalho foi identificar as necessidades de melhorias nas relações e processos de trabalho da organização.

R
E
V
I
S
T
A

2. MÉTODO

2.1.1 População: Foram entrevistados os dois proprietários da empresa, um colaborador que atua na área administrativa e os três mecânicos.

2.1.2 Local: A coleta de dados foi realizada às quintas-feiras, no mês de Abril a Julho de 2009, na sede da empresa situada na cidade de Londrina-Pr.

2.1.3 Instrumento: Foi elaborada uma entrevista estruturada envolvendo questões sobre as atividades profissionais de cada colaborador, questionamentos a respeito das dificuldades enfrentadas no dia-a-dia do trabalho, responsabilidades associadas ao trabalho, formas de solucionar problemas e relacionamento interpessoal.

2.1.4 Procedimento:

A pesquisa foi desenvolvida em 6 etapas conforme descrição abaixo:

Etapa 1: visita à empresa e entrevista com os proprietários para conhecer o funcionamento da mesma;

Etapa 2: contato individual com os colaboradores para esclarecer o papel do psicólogo organizacional e do trabalho;

Etapa 3: elaboração do instrumento para coleta de dados;

Etapa 4: entrevista individual com os colaboradores;

Etapa 5: tabulação dos dados análise dos resultados coletados. A partir da tabulação dos dados coletados os mesmos foram analisados comparativamente possibilitando descrever as principais queixas da empresa. Durante o processo de análise foram estabelecidas as causas e consequências prováveis das queixas encontradas. É importante salientar que os resultados, bem como as análises realizadas, levaram em consideração a representatividade das queixas, ou seja, os resultados referem-se a questões pertinentes a todos os colaboradores que atuam na empresa;

Etapa 6: devolutiva para os proprietários dos resultados do diagnóstico psicossocial e apresentação das propostas de intervenção para a empresa.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos dados coletados nas entrevistas individuais foram identificadas três queixas principais, direcionadas para a melhoria do funcionamento da empresa, são elas: organização, liderança e relação com o cliente.

Para facilitar a compreensão de como essas queixas se apresentam na empresa, serão descritas, nas próximas páginas, em tópicos, as possíveis causas e consequências das queixas e as intervenções sugeridas.

3.1 Queixa de Organização

As dificuldades em organizar as rotinas da empresa implicam principalmente, consequências associadas a prejuízo financeiro, principalmente devido à falta de controle na administração de tempo gasto em algumas atividades, fato identificado na análise dos relatos dos colaboradores pela descrição constante de situações de interrupção de seus afazeres específicos para resolverem imprevistos ou fazerem serviços que teoricamente não seriam de sua responsabilidade.

Tabela 1 – Situações descritas pelos colaboradores exemplificando *déficit* de organização nas condições de trabalho e suas consequências na rotina da empresa.

QUEIXA	CONSEQUÊNCIA
Ausência de descrição e análise de cargos "Todos fazem tudo" →	Ausência de rotina de trabalho
	Demora em passar orçamento
	Dependência do outro
	Interrupções no trabalho
	Dificuldade na organização do tempo
A loja de vendas permanece sem colaborador durante o horário expediente →	Possibilidade de erro no serviço
	Problemas na segurança (roubo)

Tabela 2 – Situações descritas pelos colaboradores exemplificando *déficit* de organização no comportamento dos donos e suas consequências na rotina da empresa.

QUEIXA	CONSEQUÊNCIA
Atraso no pagamento de contas via <i>internet</i> →	Pagamento de multa
	Gasto de tempo para ir ao banco
Demora no recebimento: contas dos clientes garantias →	Gasto de tempo para ir cobrar
	Menos dinheiro disponível no caixa
Demora na implantação do sistema gerenciador de peças e mercadorias no computador →	Dificuldade no controle de reposição e estoque de peças/mercadorias

129

Tabela 3: Situações descritas pelos colaboradores exemplificando *déficit* de organização no comportamento dos colaboradores e sua consequência na rotina da empresa.

QUEIXA	CONSEQUÊNCIA
Os colaboradores trabalham sem a utilização de EPI's →	Problemas na segurança (acidentes de trabalho)

R
E
V
I
S
T
A

As opções de intervenções na área seriam: a realização da descrição e análise dos cargos e o estabelecimento de rotinas diárias para os colaboradores (check-list). Agilizar a implantação e aplicação prática de um sistema gerenciador administrativo computadorizado é importante para facilitar o controle dos produtos.

3.2 Queixa Associadas à Liderança

As dificuldades nas questões de Liderança afetam as relações interpessoais e a satisfação dos colaboradores no desempenho de suas funções porque algumas atitudes dos líderes durante a jornada de trabalho, relatadas nas entrevistas individuais, geram dúvidas nos colaboradores quanto sua valorização e importância para a empresa.

Tabela 4 – Situações descritas pelos colaboradores exemplificando déficit de liderança nas condições de trabalho e suas consequências na rotina da empresa.

QUEIXA	CONSEQUÊNCIA
Dificuldade em estabelecer os benefícios Ex: Pagar o valor da hora extra além do valor real	Perda de dinheiro
Valorizar quem trabalha além do horário de expediente, sem hora extra.	Expectativas nos colaboradores
Falta de Planejamento No plano de salários dos colaboradores	Dúvida sobre desempenho e reconhecimento do trabalho

130

Tabela 5 – Situações descritas pelos colaboradores exemplificando *déficit* de liderança nos comportamentos dos líderes e suas consequências na rotina da empresa.

QUEIXA	CONSEQUÊNCIA
Não especificação de rotina e rendimento esperado	Relato da sensação de “Não ser reconhecido, independente do que faz”.
Falta de situações para conversar com os donos	Distanciamento dos colaboradores. Relato “funcionário manda mais que o patrão”
Ausência de <i>feedback</i>	Dúvida se o trabalho é valorizado e importante
Tomar decisões sem consultar os funcionários	Sensação de desvalorização

R
E
V
I
S
T
A

Ex: "Combinar com um e deixar os outros de fora" →	Sensação de exclusão
Trabalho depois do expediente sem programação →	Afeta o rendimento da equipe
"Cara feia" dos líderes →	Dúvida se fez algo errado

Tabela 6 – Situações descritas pelos colaboradores exemplificando *déficit* de liderança nos comportamentos dos colaboradores e suas consequências na rotina da empresa.

QUEIXA	CONSEQUÊNCIA
Chamar atenção do colega na frente do cliente →	Sensação de Constrangimento
"Cara feia" dos colegas →	Dúvida se fez algo errado

131

As opções de intervenções na área seriam: a realização de reuniões periódicas, implantação de programa de avaliação de desempenho, treino de feedback e planejamento das ações na área de benefícios.

3.3 Queixa Associadas ao Atendimento do Cliente

As dificuldades associadas ao atendimento do cliente podem acarretar prejuízo financeiro pela redução na procura dos serviços da empresa, foram constatadas necessidades de ajustes na organização em atividades voltadas para o atendimento, recebimento e entrega das máquinas no balcão; no retorno das ligações para passar o orçamento e é preciso identificar alternativas para a constante exigência dos clientes em serem atendidos pelos donos da empresa.

Tabela 7 – Situações descritas pelos colaboradores exemplificando déficit no atendimento ao cliente devido às condições de trabalho e suas consequências na rotina da empresa.

QUEIXA	CONSEQUÊNCIA
Falta de estrutura física (local para o cliente sentar, café, algo para ler) →	Tolerância menor para esperar
Falta de colaborador →	Demora no conserto e na entrega da máquina, irritação no cliente e perda de serviços

Tabela 8 – Situações descritas pelos colaboradores exemplificando *déficit* no atendimento ao cliente nos comportamentos dos donos e suas consequências na rotina da empresa.

QUEIXA	CONSEQUÊNCIA
Ausência simultânea dos proprietários →	Reclamações dos clientes

132

Tabela 9 – Situações descritas pelos colaboradores exemplificando *déficit* no atendimento ao cliente nos comportamentos dos donos e colaboradores e suas consequências na rotina da empresa.

QUEIXA	CONSEQUÊNCIA
Atender vários clientes ao mesmo tempo (sem organização)	Confusão se o serviço foi pago ou não; O cliente que chegou 1º espera o mesmo tempo que aquele que chegou depois
Demora em passar orçamento →	Demora no conserto e na entrega da máquina, irritação do cliente, e perda de serviços.

As opções de intervenções na área seriam: a organização de uma rotina para atendimento ao cliente, contratação de mais um mecânico, investimento em tempo de treinamento para os colaboradores, planejamento de horas extras e investimento em estrutura física para oferecer mais conforto ao cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apontando necessidades de melhorias nas áreas de organização, liderança e relação com os clientes foram apresentados aos proprietários junto às propostas de intervenção para cada queixa identificada.

Os proprietários aceitaram a implantação das propostas de intervenção na rotina da empresa e participaram ativamente de todo o processo que envolveu o feedback para os colaboradores dos resultados do diagnóstico psicossocial, a realização da descrição e análise dos cargos, coaching com os líderes sobre feedback e assertividade, como fazer reuniões e avaliação de desempenho.

A implantação dessas estratégias foi importante por auxiliar a empresa a melhorar o funcionamento de seus processos internos, as relações entre os colaboradores e a qualidade do atendimento prestado ao cliente.

REFERÊNCIAS.

MICROLINS – Centro de Formação Profissional. Módulo Assistente Administrativo. São José do Rio Preto – SP: Editora Raízes, 2004.

MOREIRA, E. G. Diagnóstico Organizacional. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

133

NETO, A. S. Avaliação de Desempenho: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Editora Book Express, 2000.