

## PESQUISA DIAGNÓSTICA COMO PARTE INTEGRANTE DA ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

*Elen Gongora Moreira\**  
*Ana Paula Teté de Souza\*\**  
*Bruna de Souza Silveira\*\**

### RESUMO:

A pesquisa diagnóstica no contexto organizacional tem como objetivo analisar o contexto do trabalho identificando as dificuldades presentes para atingir o que é esperado tanto pela empresa quanto pelos colaboradores. Essas necessidades devem ser compreendidas em nível social, organizacional, grupal e individual devido à rede de relações que compõem este processo. Todos estes níveis de análise devem ser considerados com o mesmo grau de importância, para que se possa, após a coleta de dados e análise dos resultados, conduzir uma intervenção que contribua para a melhoria do déficit encontrado. O enfoque da atuação do psicólogo no contexto organizacional pode ser preventivo ou como de manutenção das relações entre o homem e o trabalho, melhorando a qualidade de vida das pessoas que fazem parte desse contexto. A empresa escolhida para se realizar a pesquisa diagnóstica foi um setor dentro de um hospital. Iniciou-se a coleta de dados com a visita de apresentação e contato com áreas ligadas ao trabalho das auxiliares de enfermagem e com a Supervisora do setor. Para coleta de dados realizou-se também entrevista com a Supervisora e em seguida com outros colaboradores do setor. A entrevista abordou tópicos da área profissional e pessoal: tempo de empresa, função realizada, satisfação e insatisfação com o trabalho, motivação e desmotivação no trabalho, expectativas em relação à empresa, crescimento profissional, quantidade de atividades desempenhadas, relacionamento com os colegas em geral, saúde e lazer. O próximo passo foi tabular e compilar os dados das entrevistas e em seguida analisar os resultados das mesmas. Os principais resultados obtidos na análise dos resultados foram: diferença de idade entre os colaboradores e a Supervisora do setor; tempo de trabalho dentro da empresa e do setor; a forma de liderança da Supervisora, fazendo com que os colaboradores questionassem a sua maturidade e a falta de experiência profissional. De acordo com as análises realizadas, foi identificada a necessidade de um trabalho voltado para treinamento e desenvolvimento (coaching) com a Supervisora abordando temas importantes para o trabalho em equipe. O coach atua transmitindo técnicas que melhorem as capacidades profissionais através da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas e reconhecimento de suas fragilidades. O trabalho tinha como proposta abranger áreas como: relacionamento interpessoal; o trabalho em equipe e a motivação de equipes. No entanto, os encontros não aconteceram por motivos internos da Instituição, os quais não foram devidamente esclarecidos aos estagiários.

115

**PALAVRAS-CHAVE:** diagnóstico organizacional, intervenção, coaching.

### ABSTRACT:

The organizational diagnosis has the objective of analyze the work's context by identifying the difficulties to reach what is expected both by the company and collaborators. These necessities

\* Docente do curso de Psicologia da UNIFIL. Mestre pela PUC-SP em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, com área de concentração em Gestão do Comportamento Organizacional. E-mail: egmoreira@hotmail.com

\*\* Aluna do 5º ano do curso de Psicologia da UNIFIL

\*\* Aluna do 5º ano do curso de Psicologia da UNIFIL

must be understood in social, organizational, group and individual levels due to the relationship net that they belong to and they must be considered with the same level of importance, permitting than, an accomplishment of an intervention that contribute to the improvement of the deficit which was detected. The focus can be preventive or as maintenance of the relation between the man and his work, improving people's life quality who belong to this context. The company chosen to be analyzed by the organizational diagnosis was a sector of a hospital located in Londrina. The diagnosis was initiated with a presentation visit and a first contact was made with the areas related to the work of sector's nursery employees and Supervisor. An interview with the Supervisor was made for gathering information at first and after it was made with the sector's collaborators. The interview broached personal and professional topics such: period of company's experience, position, contents and discontents at work, motivation in work environment, expectations about the company, professional growing, amount of tasks performed, job mate relationship, health and leisure. The next step was tabulating and compiling data about the interviews and analyzing its results. The substantial results obtained in the data analysis that compose the organizational diagnosis were: high age gap between the collaborators and the sector's Supervisor, period of work experience in the company and sector, Supervisor's leadership mode made the collaborators put in question her maturity and lack of work experience and difficulties from the collaborators to accept new different ways of working. According to the analysis, it was detected the need of a proceeding oriented to training and development (coaching) with the Supervisor approaching important topics related to teamwork. The coach transmits techniques that improve their own professional capacity through identification and use of the competences developed and recognition of their fragilities. The work will embrace areas such: interpersonal relationship, teamwork and team motivation. The meetings will be realized weekly and the subjects will be shown in modules previously scheduled in way of not interrupting sector's activities.

116

**Keywords:** organizational diagnosis, intervention, coaching.

## 1 INTRODUÇÃO

A chamada pesquisa de diagnóstico organizacional (DO) tem como objetivo analisar o contexto do trabalho identificando as dificuldades presentes para atingir o que é esperado tanto pela empresa quanto pelos colaboradores. Essas necessidades devem ser compreendidas em nível social, organizacional, grupal e individual e devem ser consideradas com o mesmo nível de importância. O enfoque DO pode ser preventivo ou como de manutenção das relações entre o homem e o trabalho, melhorando a qualidade de vida das pessoas que fazem parte desse contexto.

Segundo Moscovici (1985) atualmente os indivíduos estão com dificuldade de encontrar seus valores dentro das funções desenvolvidas nas organizações. O problema, segundo a autora, está em uma sensibilização daqueles que lideram para uma nova visão das coisas, tornando-se um processo educativo, de mudança da cultura organizacional, não alterando seu conhecimento técnico e teórico, mas sim sua postura em aplicá-lo.

Este artigo tem por objetivo discutir os resultados obtidos no DO realizado em um setor localizado em um hospital. O setor, na época de desenvolvimento do estágio, contava com um total de 11 colaboradores e uma supervisora e seu funcionamento era de 24 horas. O setor foi escolhido por ser caracterizado pela empresa como um setor "doente" onde os colaboradores estão sempre desmotivados em função de o trabalho ser mais operacional e também pelo fato deste setor não ter contato com outros setores dentro do hospital. O objetivo geral da pesquisa diagnóstica foi

verificar quais eram as variáveis envolvidas na queixa de desmotivação dos colaboradores apresentadas pela empresa.

## 2 MÉTODO

**2.1 Participantes:** participaram do DO 07 colaboradores e 01 supervisor de setor de um hospital da cidade de Londrina.

**2.2 Instrumento:** Entrevista semi-estruturada. A entrevista abordou tópicos da área profissional e pessoal: tempo de empresa, função realizada, satisfação e insatisfação com o trabalho, motivação e desmotivação no trabalho, expectativas em relação à empresa, crescimento profissional, quantidade de atividades desempenhadas, relacionamento com os colegas em geral, saúde e lazer.

### 2.3 Procedimento

Para a realização do levantamento de dados do DO a primeira etapa foi a de visita de apresentação da empresa como um todo e contato com áreas ligadas ao trabalho das auxiliares de enfermagem e com a Supervisora do setor envolvido no processo.

A segunda etapa foi a realização da entrevista com a Supervisora e em seguida com outros colaboradores do setor. Como as entrevistas foram conduzidas dentro do próprio setor, foi possível também durante as entrevistas observar as relações de trabalho do setor.

O próximo passo foi tabular e compilar os dados das entrevistas e em seguida analisar os resultados das mesmas.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

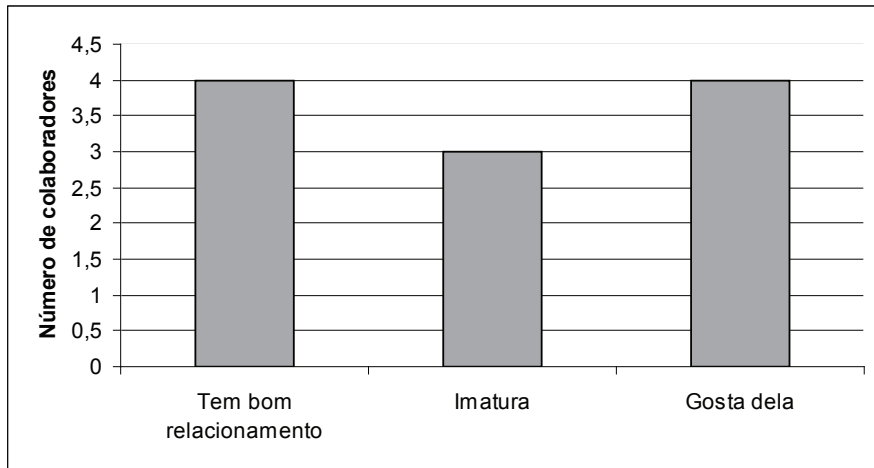
Os principais resultados obtidos na análise dos dados que compuseram o DO foram: diferença de idade entre os colaboradores e a Supervisora do setor; tempo de trabalho dentro da empresa e do setor; e a forma de liderança desempenhada pela Supervisora que fazia com que os colaboradores questionassem a sua maturidade e a falta de experiência profissional.

As idades dos cinco colaboradores do turno da manhã variavam entre 24 anos e 50 anos. Este é um dado importante porque o colaborador de menor idade cronológica do setor é também o Supervisor do mesmo. Este resultado é importante porque está diretamente relacionado aos problemas relatados pelos colaboradores.

Deve-se observar também o tempo em que os cinco colaboradores atuam na empresa, sendo que há somente um colaborador com pouco tempo de atuação profissional (dois anos). Os demais colaboradores possuem uma média de 15 a 20 anos de empresa. É importante chamar a atenção para o fato de que, além de jovem cronologicamente, a Supervisora do setor possui pouco tempo de empresa (dois anos). Esta informação auxilia na compreensão da queixa de maior incidência entre os colaboradores com mais tempo de empresa, que é justamente o fato de que os que atuam na empresa há mais tempo estão mais aptos do que o Supervisor, por terem maior tempo de experiência profissional.

O Gráfico 1 representa como é a relação dos cinco colaboradores do setor com seu Supervisor. Nota-se que quatro colaboradores relataram gostar de sua Supervisora, além de afirmarem ter um bom relacionamento interpessoal com a mesma. Já três colaboradores afirmaram que avaliam a Supervisora como imatura. Este resultado confirma outra variável importante já mencionada sobre a diferenciação de idade que foi tão colocada pelos colaboradores durante as entrevistas.

Gráfico 1 – Avaliação dos colaboradores em relação ao Supervisor do setor.

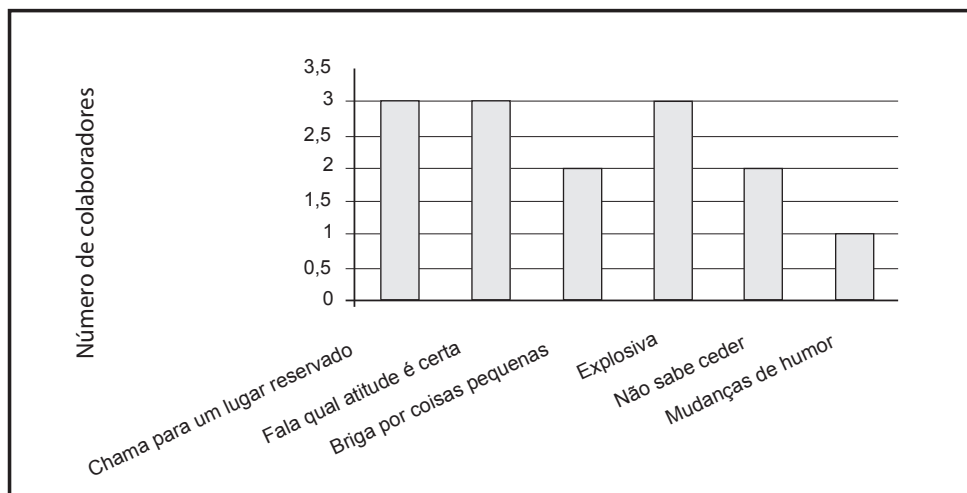


O Gráfico 2 representa a avaliação que os colaboradores fazem em relação às atitudes do Superior frente aos erros cometidos pelos colaboradores do setor. Do total de colaboradores entrevistados três afirmaram que a Supervisora ao identificar o erro cometido é explosiva, como por exemplo: “bater o telefone na base”, “olha com expressão facial carrancuda para os colaboradores” o que muitas vezes é interpretado como desaprovação.

Já para outros três colaboradores diferentes, a Supervisora ao identificar um erro chama-o para um lugar reservado e somente então fala sobre a atitude certa a ser tomada. Dois colaboradores relataram que ela briga por pequenas coisas (embalar de maneiras diferentes os instrumentos cirúrgicos) e não sabe ceder (o não ceder, dos colaboradores refere-se a não voltar atrás em atitudes anteriormente realizadas). E finalmente, um colaborador afirmou que o supervisor tem mudanças de humor frequentemente.

Neste momento, podem-se relacionar os resultados já explicitados nos Gráficos anteriores ao quesito idade cronológica da Supervisora. Este tipo de comportamento da Supervisora acaba prejudicando a avaliação de sua equipe sobre o seu trabalho. Embora os colaboradores reconheçam que ela é muito competente e que o setor conseguiu reconhecimento profissional no Hospital após a sua entrada como Supervisora, o fato dela se comportar desta maneira segundo os mesmos é prejudicial para sua liderança, além de interferir no Clima Organizacional e conseqüentemente no nível de motivação e produtividade dos colaboradores do setor.

Gráfico 2 -Avaliação dos colaboradores em relação à atitude do Superior frente aos colaboradores por eles



118

REVISTA

Quando questionado aos colaboradores sobre o nível de satisfação dos mesmos em relação às reuniões realizadas pelo Supervisor do setor, pode-se observar que quatro colaboradores avaliam as reuniões como boas, um deles acredita ser normal e um colaborador afirmou que as reuniões são feitas somente para resolução de conflitos, o que é uma variável considerada como ruim.

É importante ressaltar que a falta de habilidade de gerenciar conflitos da Supervisora em função de déficit de habilidades sociais prejudica em parte sua atuação profissional voltada para as habilidades humanas, pois na atuação técnica é inquestionável a sua competência.

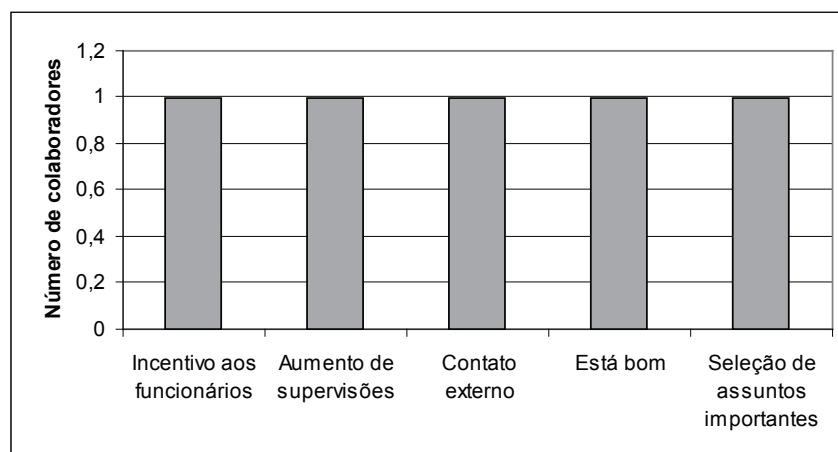
Os colaboradores avaliam que a qualidade das reuniões realizadas é boa. Pode-se observar que dos cinco colaboradores, quatro disseram que a Supervisora ouve as opiniões colocadas por todos e isto é muito bem visto por eles. Apenas um colaborador disse que a generalização do trabalho de todos, como por exemplo, “broncas gerais”, tornam difícil a compreensão e melhora nos trabalhos realizados.

No momento das entrevistas os colaboradores ficaram com dúvidas ao responder esta pergunta, colocaram dificuldades, pois acreditam no trabalho desenvolvido pela Supervisora, pois a mesma ouve as opiniões do grupo, mas, ao mesmo tempo, os colaboradores classificam o seu comportamento como imaturo por ouvir demasiadamente as opiniões que são colocadas. Percebe-se aqui que há um conflito nas opiniões dos colaboradores quanto à atuação da Supervisora. Avalia-se que esta problemática ocorra em função dos problemas de relacionamentos já relatados.

O Gráfico 3 representa quais os pontos que os cinco colaboradores acreditam que precisam ser melhorados nas reuniões. Nesta questão, cada colaborador fez um apontamento diferente. Um colaborador pensa que é importante o incentivo aos mesmos, um colaborador acredita que é necessário ocorrerem mais reuniões, um colaborador avalia que seria melhor para o setor se houvesse maior contato com os outros setores do hospital, um acredita estar boa a reunião e um acredita que a melhoria nas reuniões pode se dar na seleção dos assuntos a serem discutidos e que sejam levados para a reunião somente os assuntos mais importantes.

119

Gráfico 3 – Avaliação dos colaboradores com relação a pontos a serem melhorados nas reuniões.



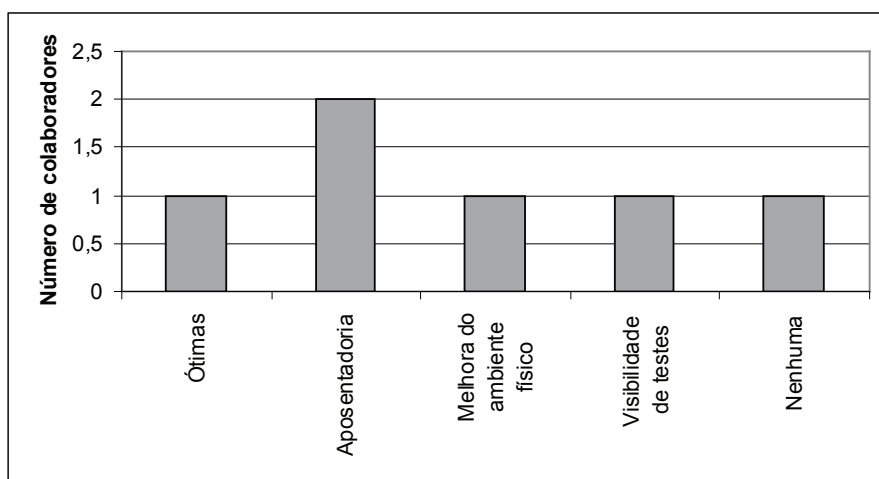
Os colaboradores acreditam que poderiam ser discutidas nas reuniões informações sobre a empresa em geral, pois não sabem direito o que acontece fora do setor. Então saber o que está sendo feito, como está o trabalho e quais as dificuldades, além das decisões tomadas pela empresa, faz com que não tenham a visão apenas do setor, mas sim de todo o hospital, melhorando as relações de trabalho entre os setores e no próprio setor, isso também é considerado pelos colaboradores um

R  
E  
V  
I  
S  
T  
A

fator motivante. Apenas um acredita não ter nada a discutir e que as reuniões estão boas. Pode-se observar que há uma falha no processo de comunicação interna entre o hospital e o setor.

O Gráfico 4 representa quais são as expectativas dos cinco colaboradores. Pode-se identificar que dois destes colaboradores estão com a expectativa da saída de aposentadoria, um tem ótimas expectativas quanto ao futuro de trabalho na empresa, um tem grande expectativa quanto ao ambiente físico e um não tem expectativa nenhuma. Os resultados contidos neste Gráfico evidenciam o baixo nível de motivação que existe nesses colaboradores, pois somente um tem boas expectativas de crescimento profissional, o restante apenas parece estar cumprindo tarefas para o sustento mensal.

Gráfico 4 – Expectativas profissionais dos colaboradores na empresa.

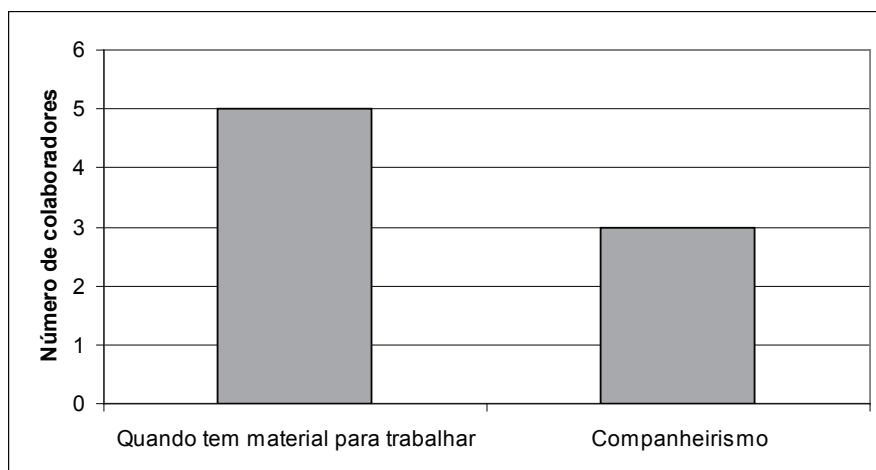


120

Neste ponto é importante realizar algumas considerações em relação à avaliação que os colaboradores fazem sobre sua Supervisora. O fato de não terem expectativas de crescimento profissional pode ser um fator importante na contribuição dos problemas de relacionamento identificados no setor entre eles a Supervisora, uma vez que deixaram claro que estão esperando o tempo passar e não querem mais responsabilidades, além das existentes. Neste sentido, é fundamental a realização de um programa de intervenção voltado não apenas para a Supervisora, mas também para os colaboradores, talvez um plano de preparação para aposentadoria.

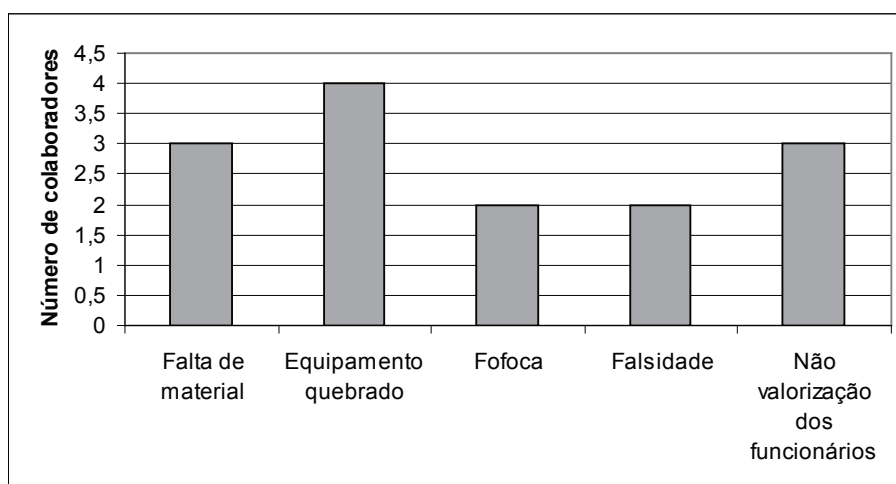
O Gráfico 5 representa as situações dentro do setor que agradam os cinco colaboradores, sendo que os cinco responderam que a situação agradável no trabalho é quando tem material para se trabalhar tranquilamente e três disseram que o companheirismo entre os membros da equipe é muito importante.

Gráfico 5 – Avaliação dos colaboradores com relação às situações agradáveis vivenciadas no Centro de Materiais.



O Gráfico 6 representa as situações que desagradam os cinco colaboradores. Nesta questão é importante esclarecer que os colaboradores poderiam levantar vários pontos e que por este motivo o número total de queixas ultrapassa o número total de colaboradores que participaram do DO.

Gráfico 6 – Número de colaboradores com relação às situações desagradáveis vivenciadas no Centro de Materiais.



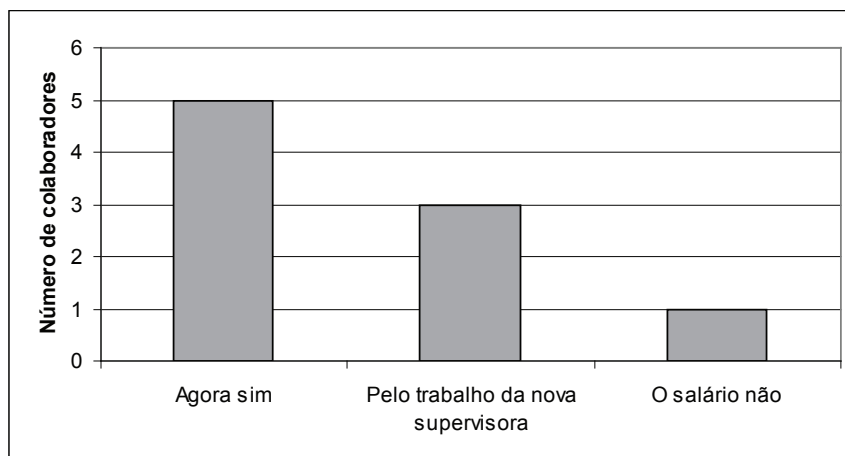
121

Dentre os cinco colaboradores identificou-se que para três deles a falta de materiais é um fator desmotivante; quatro afirmaram ser quando os equipamentos necessários para o desempenho do trabalho quebram; três relataram que é a não valorização dos colaboradores perante outros setores interligados, dois disseram que a fofoca desagrada demais e dois também afirmaram que a falsidade das pessoas é uma variável desmotivante no ambiente de trabalho.

Neste momento da entrevista foi possível realizar uma boa visualização das variáveis que estão relacionadas aos problemas do setor, bem como foi possível também identificar as dificuldades que estes colaboradores relatam enfrentar na rotina de trabalho. Pode-se afirmar que, a partir dos resultados obtidos no DO, os colaboradores gostariam de ser mais valorizados perante os setores interligados, uma vez que os colaboradores que atuam neste setor sabem sobre a importância de

seu trabalho para o andamento dos outros setores do Hospital, porém relatam que isto não ocorre de forma recíproca, e que por este motivo gostariam que os outros setores também tivessem essa mesma visualização da importância que o setor tem perante o restante da empresa.

Gráfico 7 – Avaliação dos colaboradores em relação à valorização do trabalho desenvolvido por um setor dentro de um Hospital da cidade de Londrina.



Os resultados do Gráfico 7 permitem concluir que cinco colaboradores avaliam que após a troca do Supervisor do setor o trabalho realizado tem sido mais bem avaliado e mais bem visto pelo restante da Instituição e uma relatou que o trabalho verbalmente é valorizado, porém no salário essa valorização não ocorre.

122

Aqui se nota que, apesar das críticas em relação à Supervisora, há muitos elogios em relação a ela, como por exemplo, ser boa pessoa, ter bom relacionamento, escutar as opiniões, dentre outros. Foi relatado pelos colaboradores que “esta supervisão é quem está dando visibilidade ao trabalho que o setor está desenvolvendo dentro da Instituição”.

Além disso, fica visível um fator que evidencia que os colaboradores querem exercer funções de maiores responsabilidades dentro do próprio setor, sem a necessidade de que, quando alguém deixar o cargo, seja contratado alguém externo. Para isso precisa-se de maior especialização dos colaboradores que questionam o fato de que para ser supervisor necessita-se de outra formação, mesmo já atuando há vários anos e tendo experiência no setor.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as análises realizadas, foi identificada a necessidade de um trabalho voltado para treinamento e desenvolvimento (coaching) com a Supervisora abordando temas importantes para o trabalho em equipe.

Entende-se o trabalho de Coaching como um processo, com início, meio e fim definidos entre o coach (profissional/treinador) e o coachee (cliente) de acordo com o objetivo desejado, onde o coach apoia o cliente na busca de realizar metas, através da identificação e uso das próprias competências desenvolvidas e reconhecimento e superação de suas fragilidades.

O coach atua motivando o seu cliente, procurando transmitir técnicas que melhorem as suas capacidades profissionais ou pessoais, visando à satisfação de objetivos definidos por ambos, compartilhando pensamentos e ideias que estão soltos para melhor organizá-los.

A proposta de trabalho iria abranger áreas como o relacionamento interpessoal, o trabalho



em equipe e a motivação de equipes. Os temas poderiam ter origem pessoal ou profissional, desde que contribuíssem para o desenvolvimento de habilidades de liderança. Os encontros a princípio ocorreriam semanalmente e os temas seriam abordados em módulos e em horários previamente agendados, de modo que não interrompessem as atividades do Setor.

No entanto, por motivos internos da Instituição, a intervenção precisou ser interrompida e por este motivo foi fornecido apenas um feedback aos colaboradores do setor e ao Supervisor.

## REFERÊNCIAS

MOSCOVICI, Felá. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro: Editora LTC-S/A, 3ª edição, 1985.