

O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO UMA AÇÃO ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Edward GOULART JÚNIOR (Universidade Estadual Paulista – UNESP)

Amelie Bussolan CINTRA (UNESP)

Karina Ferraz TOZZE (UNESP)

Isabella Vrech RIGO (UNESP)

Dinael Corrêa DE CAMPOS (UNESP)

Marianne Ramos FEIJÓ (UNESP)

Mário Lázaro CAMARGO (UNESP)

RESUMO

O mundo do trabalho na atualidade passa por acentuadas transformações de diversas naturezas. Visando se adaptar a essas transformações e atender as demandas presentes, as organizações buscam desenvolver ações que favoreçam uma atuação positiva dentro desse contexto cada vez mais dinâmico e imprevisível. O texto apresentado visou fomentar discussão sobre a necessidade de as organizações direcionarem suas ações estratégicas a partir de um Diagnóstico Organizacional (DO), pois se entende ser esse uma ferramenta indispensável para garantir ao gestor de pessoas a compreensão necessária das questões organizacionais, bem como para planejar estratégias de gestão (políticas e práticas) em direção ao comprometimento do trabalhador e o desenvolvimento da organização. Para tal, o texto discute o que é DO e quais são as etapas para sua elaboração e implementação. A partir da literatura disponível, o texto apresenta algumas estratégias de DO, relacionadas à gestão de pessoas destacando a pesquisa de clima organizacional, a entrevista de desligamento, análise da rotatividade (*turnover*) de pessoal e o controle e análise do absenteísmo. Entende-se que políticas e práticas de gestão não podem ocorrer de forma descontextualizada e distante das necessidades e expectativas, tanto das organizações como dos trabalhadores e sendo assim, o planejamento e execução de ações estratégicas de DO se configura na atualidade como importante estratégia de gestão.

Palavras-Chave: Organizações. Gestão de pessoas. Diagnóstico organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado econômico aquecido e a competitividade cada vez mais acirrada entre organizações do mesmo segmento, somente garantir um produto de qualidade, preços competitivos ou o aumento da produtividade não bastam para que as organizações continuem ativas no mercado e garantam os resultados desejados. Para isso, é necessário evitar gastos excessivos, seja com relação ao desperdício de materiais, gastos administrativos, entre outros.

É importante ainda ter um planejamento das ações necessárias para alcançar os objetivos esperados. Assim, a gestão estratégica de pessoas visa a um alinhamento entre as ações estratégicas da organização e da gestão de pessoal, ou seja, o alcance dos objetivos da organização, sem prejuízos para o equilíbrio entre as relações pessoais e profissionais do trabalhador – levando assim ao decréscimo de gastos e ao incremento dos resultados da organização.

Quando o planejamento estratégico não vai ao encontro das ações da gestão de pessoas, ocorrem problemas significativos (MASCARENHAS, 2008; PIRES, 2011). Um exemplo destes é a alta rotatividade de funcionários que tem, como um dos possíveis motivos, um processo seletivo mal estruturado e conduzido. Gestores com uma visão estratégica de pessoas têm consciência de que os gastos com o processo de admissão e demissão de trabalhadores são muito maiores do que o investimento em um processo seletivo que favoreça um prognóstico mais preciso do desempenho do candidato a ser contratado. Porém, o processo de seleção pode ser afetado pela limitação do tempo ou dos recursos a ele alocados pela direção da empresa ou pela falta de profissionais habilitados para seu planejamento e execução.

Os processos ligados aos sistemas de gestão de pessoas são complexos e sofrem influência de diversos fatores internos e externos, conceitos que serão abordados mais adiante. Além disso, com o mercado cada vez mais dinâmico, mudanças ocorrem sem um planejamento prévio, deixando de se analisar o impacto destas (LUIZÃO; MOREIRA, 2010). O Diagnóstico Organizacional feito com o objetivo de implantar novas propostas estratégicas à gestão de pessoas possibilita detectar quais são os processos que devem ser reavaliados e de que forma isso deve ocorrer, norteando o setor estratégico em direção à intervenção adequada.

O objetivo principal desse texto é o de fomentar discussão sobre a atuação de uma gestão estratégica de pessoas pautada no Diagnóstico Organizacional como uma ferramenta indispensável para garantir ao gestor de pessoas uma compreensão abrangente das questões organizacionais, bem como para criar estratégias de gestão em direção ao comprometimento do trabalhador e o desenvolvimento da organização.

Para se atingir tal objetivo, procurou-se explicitar e discutir o que é o Diagnóstico Organizacional e de que forma este instrumento é elaborado, analisando sua importância no sentido de possibilitar uma avaliação de qualidade e uma intervenção adequada à realidade organizacional, que colabore, portanto, para a formulação de estratégias adequadas de gestão de pessoas. A partir disso, é possível constatar quais os resultados e benefícios de um Diagnóstico Organizacional bem realizado.

2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Para que possamos discutir a respeito das diversas maneiras de se avaliar uma organização e qual a forma mais eficiente de se usar o Diagnóstico Organizacional, é necessário anteriormente entender o que é a gestão estratégica de pessoas. Para isso, abordou-se o tema em um panorama histórico, bem como as principais teorias que envolvem a formulação estratégica ligada às pessoas.

Mascarenhas (2008) aponta que o termo gestão estratégica de pessoas é vinculado diretamente ao alinhamento sistêmico, o qual visa que a organização tenha os objetivos da gestão estratégica de pessoas alinhados aos objetivos corporativos, ou seja, a gestão de pessoas deveria contribuir para a consecução dos objetivos da organização, favorecendo o bem-estar do trabalhador. Porém, a política de gestão ligada à integração dos indivíduos aos cargos de uma organização já teriam um foco estratégico. Para Silva, Albuquerque e Costa (2009), surgiram em 1920 as raízes intelectuais da gestão estratégica de pessoas. Nesse período, uma visão estratégica ligada à prática da gestão de pessoas era discutida por acadêmicos de

relações industriais e economistas. Dessa forma, uma pequena elite de empresas norte-americanas formulou e adotou práticas de gestão de pessoas que transgrediam ao conceito até então abordado.

Desde a Revolução Industrial, os maiores objetivos eram a eficiência na produtividade e a expansão na produção. Entrou em voga o paradigma de adequação do indivíduo ao cargo, uma gestão racional, de autoridade impessoal e hierarquia rígida. Fischer (2002) cita a criação dos gerentes pessoais pela NCR Corporation, em 1890, que teriam de selecionar candidatos preparados e estipular um modelo em que tornassem os trabalhadores mais eficientes no menor tempo possível.

Com o desenvolvimento de estudos ligados ao comportamento humano, baseados na Análise do Comportamento, críticas à adequação do sujeito ao cargo começaram a emergir. Segundo essa teoria, fatores contingenciais como o contexto socioeconômico e cultural influenciam no comportamento dos indivíduos. O comportamento humano no trabalho sofre influências de inúmeras vertentes internas e externas à organização, de modo que a sua compreensão se torna algo complexo e de difícil mensuração.

Os indivíduos se envolvem em relações espontâneas que transcendem relações formais (MASCARENHAS, 2008). Logo, a relação dos indivíduos com a organização não deveria ser baseada em um critério de dependência, mas de codependência, pois assim não só os indivíduos seriam dependentes das organizações, mas também as organizações dependeriam do empenho, motivação e assiduidade de seus trabalhadores.

O estudo da Pirâmide de Maslow, em 1930, influenciaria significativamente as novas estratégias da administração de pessoal. Segundo esse estudo, o indivíduo teria uma ordem hierárquica de necessidades a serem atendidas: na base da pirâmide estariam as necessidades fisiológicas; no topo, as necessidades de realização. (FISCHER, 2002; MASCARENHAS, 2008; LOPEZ DE SÁ, 2000).

Caso as necessidades básicas não fossem supridas, não haveria a motivação de comportamento para se alcançar novos objetivos. Começou-se a perceber a importância do reconhecimento das necessidades individuais e da realidade emocional dos indivíduos na organização. Esse foi um passo importante para se reconhecer que a motivação dos indivíduos é um fator fundamental para o desenvolvimento dos empregados e das próprias organizações. Aos poucos a estratégia de gestão ligada à adequação ao cargo foi sendo deixada de lado, surgindo uma maior valorização da gestão às ciências do comportamento e às ferramentas que nela se embasavam. A organização era considerada responsável pela motivação dos trabalhadores enquanto estes deveriam se envolver permanentemente com um contrato com o trabalho em longo prazo (Mascarenhas, 2008).

Alguns autores, tais como Legge (2005), Snell e Boahlander (2011) e Horta et al. (2012) afirmam que as pessoas assumiram papel relevante e estratégico nas organizações. Dessa maneira, novas ferramentas foram sendo integradas às estratégias de gestão de pessoas. Programas que valorizassem o envolvimento, empenho, pró-atividade, comprometimento, integração e desenvolvimento, possibilitavam satisfazer as necessidades mais complexas dos funcionários e garantir os resultados desejados pela organização.

Ao longo do século XX, os setores ligados diretamente às ações de gestão de pessoas, passaram a ter maior autonomia e liberdade para a implantação de programas educativos dentro das organizações, como o treinamento e desenvolvimento voltados às lideranças, bem como utilizar seus recursos para um direcionamento estratégico da gestão de pessoas como, por exemplo, análise de entrevistas de desligamento, pesquisas de clima, gestão do desempenho profissional, entre outros.

Ao ganhar autonomia, esses setores assumiram uma posição intermediária entre satisfazer as necessidades dos trabalhadores e os interesses da organização. O que Mascarenhas (2008) aponta como uma atuação administrativa dos setores de recursos humanos (RH).

Segundo Silva, Albuquerque e Costa (2009), a mudança do setor de gestão de pessoas se estabeleceu a partir da superação de uma visão tradicional, pautada em processos burocráticos e administrativos. Ela passou a analisar, além das características internas da organização, os processos externos, a influência do mercado de trabalho local sobre a organização, o papel social que a organização assume perante a comunidade, assumindo uma ampla função, política, filosófica e prática.

Com a ascensão da concorrência japonesa na década de 1980, o cenário passou a ser desfavorável para as necessidades dos trabalhadores e o empenho destes não era mais suficiente para atender às necessidades da organização. Para Silva, Albuquerque e Costa (2009), a partir desse momento foi exigido dos gestores deixar de desempenhar funções pontuais e passar a ter um posicionamento estratégico em um nível global.

As teorias humanistas de administração deixaram de ter vigor e as práticas de gestão estratégica da organização passaram a se articular às práticas da gestão estratégica de pessoas. A partir daí começou-se a pensar em alinhamento sistêmico uma vez que, até então, a área de recursos humanos (RH) não era vista como uma ferramenta estratégica para alcançar os objetivos organizacionais (Mascarenhas, 2008).

Mascarenhas (2008) ressalta que as inovações que foram se desenvolvendo com a globalização eram consequência de uma dificuldade que os gestores enfrentavam, ou seja, um distanciamento (*gap*) entre as necessidades estratégicas da organização e suas possibilidades para supri-las. Diminuir essa distância implicava elaborar um planejamento estratégico de pessoas atrelado à gestão estratégica da organização, o que visa ao alinhamento sistêmico.

Legge (2005) acrescenta que o aspecto fundamental desse distanciamento é a incompatibilidade de objetivos entre a área gestão de pessoas e de negócios, fato esse que se configura como um dos motivos pelos quais a área de gestão de pessoas tem sofrido diversas críticas ao longo do tempo.

3 AÇÕES ESTRATÉGICAS NA ORGANIZAÇÃO

Segundo Legge (2005), uma estratégia pode ser definida como uma série de escolhas fundamentais sobre os fins e os meios de uma organização com o objetivo de garantir sua viabilidade e vantagem competitiva de forma sustentável. Para o autor, são necessárias duas etapas para a formulação dessas estratégias. A primeira é a definição do negócio e a explicação da missão da organização e seus princípios; e a segunda, a definição dos objetivos estratégicos como, por exemplo, os indicadores de resultados e a forma como alcançá-los.

A grande discussão sobre o impacto da gestão estratégica de pessoas sobre a implantação das estratégias nas organizações possibilitou a formulação de várias teorias a respeito do tema. Silva et al. (2009) apontam que a gestão de pessoas pode ser conceituada de duas formas: a primeira, de uma orientação micro, centrada em atividades funcionais como processos seletivos, treinamento e desenvolvimento, avaliação, remuneração, abordando o impacto dessas práticas sobre o indivíduo. A outra, seguindo uma orientação macro, segue uma perspectiva estratégica que possibilita compreender o cenário organizacional, propor ações e mensurar o impacto destas, assumindo uma função mais ampla e direcionada ao exame das práticas de gestão de pessoas para o nível organizacional.

Pires (2011) aponta que a gestão de pessoas pode ser compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A gestão de pessoas deve ultrapassar as fronteiras da própria área levando em conta todos os fatores internos e externos à organização. O autor esclarece os conceitos de práticas, políticas e estratégias de gestão de pessoas. As políticas e práticas expressam a forma como o trabalho é organizado, assim como a forma que os trabalhadores são vistos e a maneira como atuam na organização. Segundo Lepak e Shaw

(2008), as políticas representam as intenções organizacionais mediante programas e processos. Já as práticas representam as ferramentas, os atuais programas, processos e técnicas utilizadas pela organização.

No dia a dia, esses dois conceitos podem ser vistos de formas diferentes já que as práticas podem não refletir as políticas, e vice-versa. Os subsistemas de gestão de pessoas podem não necessariamente atuar de forma sinérgica, adotando práticas que em um conjunto não configuram a mesma política.

Martin-Alcazár, Romero-Fernandes e Sánchez-Gardey (2005) acrescentam o conceito de estratégia a esse sistema, explicando que esta representa a visão macro da organização e orienta as políticas e práticas. O sistema de gestão de pessoas seria o conjunto de políticas e práticas orientado por uma estratégia e as políticas coordenariam as práticas em sentido à estratégia, atuando como intermediária entre os dois conceitos. Com isso, Pires (2011) sinaliza para a necessidade de se analisar todo o conjunto dos sistemas de gestão de pessoas para se averiguar a existência de semelhanças, diferenças e possíveis conflitos.

As ações estratégicas de gestão de pessoas visam a compreender o comportamento humano e intervir nas relações de atuação dos indivíduos, objetivando a promoção de saúde do trabalhador e a sua satisfação com o trabalho, resultando na melhor qualidade dos serviços executados por esses indivíduos em uma organização. Em vista disso, Demo (2011) argumenta que as ações de gestão estratégica de pessoas, pensadas e planejadas em equipe multiprofissional, apresentam como principal missão a construção de estratégias e procedimentos que busquem promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida no trabalho.

Pires (2011) aponta que, ao buscar contemplar as necessidades dos trabalhadores e alcançar os resultados desejados pela organização, o gestor de pessoas pode assumir quatro possíveis papéis: o *especialista administrativo*, que procura melhorar os resultados da organização de forma mais rápida, eficiente e menos custosa; o *defensor de trabalhadores*, que busca ouvir os funcionários sendo sua voz perante a liderança, buscando também maior comprometimento destes; o *agente de mudanças*, que deve capacitar a empresa a lidar com as mudanças do mercado e, nesse papel, o trabalhador também é o ator da transformação da organização; e o *parceiro de negócio*, que possui uma visão uniforme das estratégias dentro e fora da organização, demonstrando clareza nos objetivos estratégicos, buscando uniformizá-los e implementá-los.

Nesse sentido, ao atuar de forma estratégica, o gestor de pessoas deixa de ser somente um executor de tarefas como as de recrutamento e seleção, favorecendo a construção de um espaço profissional que o afasta do senso comum e o coloca como um pesquisador dentro da organização, capaz de atuar frente às necessidades do mercado de maneira competente e transformando as informações coletadas em intervenções que buscam a melhoria em todos os âmbitos organizacionais, como a cultura, as normas e os valores (BIAZON, 2008). Esse processo seria viabilizado pelo alinhamento sistêmico entre a gestão organizacional e a gestão estratégica de pessoas.

Silva, Albuquerque e Costa (2009) e Mascarenhas (2008) apontam que o alinhamento sistêmico possui duas subdivisões complementares. O alinhamento externo ou vertical é que propõe que a gestão de pessoas se ajuste aos fatores externos da organização (cenário competitivo, características socioculturais, bem como a fatores como as estratégias e objetivos organizacionais); e o alinhamento interno ou horizontal, referente à consistência interna do modelo de gestão de pessoas, o que implica a articulação e coerência entre estratégias, políticas e práticas de gestão e os diversos fatores associados às pessoas na organização, como a cultura organizacional por exemplo.

A gestão estratégica de pessoas possui três abordagens principais, amplamente discutidas por alguns autores como Martin-Alcazár; Romero-Fernandes; Sánchez-Gardey (2008), Lepak e

Shaw (2008) Silva, Albuquerque e Costa, (2009), Lacombe e Chu (2008) e Mascarenhas (2008). A primeira delas, a universalista, defende que, independentemente da estratégia de negócio das organizações ou de seu tamanho, um conjunto de melhorias e práticas de gestão de pessoas seria efetivo e garantiria um bom resultado. Já a segunda abordagem, defendida principalmente por Pires (2011), trata-se da abordagem contingencial, que complementa a abordagem universalista acrescentando nela uma terceira variável: o fator de contingência. Esse fator seria, por exemplo, o ambiente externo, o contexto organizacional, a estratégia. Assim, a melhor estratégia necessitaria levar em consideração estas particularidades da organização, abarcando o alinhamento externo ou vertical.

Silva, Albuquerque e Costa (2009) apresentam uma terceira abordagem, a abordagem configuracional, que leva em consideração não só o alinhamento vertical, mas também o alinhamento horizontal ou externo. Essa abordagem propõe que a gestão de pessoas analise como seus diferentes subsistemas podem ser articulados de forma sinérgica diante de diferentes contextos e de diferentes modelos de gestão, formando uma análise de todos os fatores da organização, formulando possíveis estratégias a fim ter uma busca constante por configurações e práticas de gestão de pessoas que sejam consistentes internamente e alinhadas externamente. Somente nessa abordagem os fatores internos passam a ser fatores fundamentais, visualizando a cultura organizacional como ponto chave da organização, influenciando, moldando a organização e podendo ser moldada pelos sistemas de gestão de pessoas (Paschini, 2006).

Lacombe e Chu (2007) discutem a importância de fatores institucionais sobre as estratégias de gestão de pessoas, além de fatores internos e externos à organização. As autoras apontam que fatores institucionais como sindicatos, agentes governamentais, associações, profissionais, acionistas, também assumem potencial influência nas estratégias adotadas. Segundo Lacombe e Chu (2008), esses fatores limitam a efetividade de processos e planejamentos e a implantação das estratégias da organização.

Para discutir a relevância da abordagem institucional, o autor apresenta o conceito de isomorfismo, que consiste no processo que força uma unidade a adotar estruturas e processos semelhantes aos das demais unidades. Paauwe (2004) apresenta dois tipos de isomorfismo. O competitivo, que enfatiza a competição do mercado, a mudança de nicho e o alinhamento, sendo mais relevante quando a competição é livre e aberta; e o isomorfismo institucional, que possui três subdivisões: isomorfismo coercitivo, mimético e normativo. Para o autor, o isomorfismo coercitivo acontece quando uma instituição é subordinada a outra ou sofre pressões culturais da sociedade, não tendo possibilidade de agir autonomamente. Nesse caso, as ações de transformação ocorrem por imposição e por força de autoridade. O isomorfismo mimético acontece quando uma instituição adota outra como modelo em momentos de incerteza, como quando metas são ambíguas ou os recursos tecnológicos são limitados. E o terceiro isomorfismo se associa aos métodos e condições de trabalho, como também às normas e regras direcionadas a uma determinada classe de trabalhadores.

Esses três tipos de isomorfismo geram estabilidade, legitimidade e homogeneidade à gestão de pessoas. Porém, Paauwe (2004) defende que o ser humano deve ser visto como agente de mudanças. Assim, para que se formulem estratégias, deve-se analisar as dimensões social, cultural e legal, e a configuração da organização decorrente de herança administrativa e cultural. Assim, a *ñcoalizã*o dominante (formada por acionistas, executivos, conselhos, gerente, etc.) tem maior ou menor possibilidade de formular estratégias coerentes com a realidade da organização.

A partir dos conceitos discutidos, pode-se perceber o papel fundamental de uma gestão estratégica de pessoas nas organizações. Ao se analisar o contexto ao qual a organização está inserida, seja em relação ao cenário interno ou externo, pode-se buscar a forma mais adequada de se alcançar os resultados e os meios pelos quais alcançá-los, formulando estratégias

alinhadas entre a gestão de negócios e a gestão de pessoas. Dessa forma, é possível garantir um equilíbrio entre as necessidades dos trabalhadores e os objetivos da organização.

Vieira (2002) aponta que, conforme já apresentado, atuar de forma estratégica envolve diversos fatores: definir planos de ação da organização, escolher ações para que esses planos sejam eficientes e eficazes, planejar táticas para alcançar os objetivos, entre outras estratégias ou seja, definir os caminhos a serem seguidos.

Para formular suas estratégias, é necessário que a organização se pautar não somente em fatores internos, tais como a qualidade de seus produtos e o aumento da produção, mas também em fatores externos, buscando cada vez mais ser flexível e se adaptar à economia globalizada. Uma organização que possui atuação forte implanta melhorias contínuas visando a elevar seu nível de desempenho, assim como o bem-estar e a satisfação de seus trabalhadores.

Para que as mudanças necessárias sejam bem-sucedidas, é imprescindível que haja estudos de todos os fatores concernentes à organização: as relações estabelecidas, a organização do trabalho, as relações de poder, os níveis de satisfação e insatisfação dos trabalhadores, os objetivos e as dificuldades para alcançá-los, a cultura organizacional, seus limites e formas de comportamento, bem como suas reações aos processos de mudanças.

Além disso, conforme Padula e Vandon (1996) argumentam, de acordo com o nível de maturidade, uma organização pode passar por diferentes tipos de crise, que vai requerer tipos diferentes de intervenções. Para se formular soluções às crises corporativas, ou para se ter uma formulação clara de qual estratégia seguir, o Diagnóstico Organizacional é uma proposição de intervenções à organização de acordo com sua realidade, considerando seus aspectos fortes e aqueles que precisam ser melhorados.

4 O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O Diagnóstico Organizacional (D.O.) apresenta-se como uma das atividades mais relevantes de um gestor de pessoas, pois se refere a uma etapa anterior a qualquer intervenção realizada no ambiente corporativo; é a partir dele que se elaboram planos de ações que vão direcionar a melhor forma de intervenção. Segundo Santos e Canêo (2009), o principal objetivo do D.O. é conhecer e analisar o funcionamento da organização em toda sua complexidade, possibilitando uma avaliação de todos seus aspectos, sejam econômicos, estruturais ou organizacionais.

Padula e Vandon (1996) introduziram o conceito de que o Diagnóstico Organizacional vai ao encontro da necessidade de se verificar o desempenho da organização, de forma qualitativa, até chegar ao diagnóstico dos possíveis problemas e crises por ela vivenciados. Silva (2010) argumenta que vários autores apontam que o D.O., quando utilizado como uma ferramenta estratégica, pode ser considerado não só como uma maneira de avaliação organizacional, mas também como parte do planejamento estratégico.

Cury (2000) defende que a avaliação da organização tem como principal objetivo diagnosticar de forma situacional as causas e estudar as soluções integradas dos problemas empresariais, com o objetivo de planejar mudanças, aperfeiçoar o clima e a estrutura da organização, assim como analisar os métodos e processos de trabalho. O autor propõe ainda que, de acordo com o diagnóstico feito, deve-se estipular uma intervenção planejada, direcionando as mudanças em cada fase de execução e controlando os resultados. O conceito de Diagnóstico Situacional abordado por Cury (2000) esclarece que o que precede uma intervenção administrativa deve ser uma análise clara da situação da empresa.

Para Berti (2001), avaliar o desempenho de uma organização tem como principal objetivo verificar se ela está sendo bem administrada ou não. Para isso, é necessário que essa avaliação

seja criteriosa em relação aos departamentos e áreas organizacionais, mediante um embasamento socioeconômico, para então sugerir planejamentos futuros.

Seja para propor novas estratégias organizacionais ou soluções para crises corporativas, o D.O. é a primeira etapa de um processo de intervenção e busca proporcionar à organização condições necessárias para o desenvolvimento e aprimoramento de modo que seu desempenho atinja os níveis desejados de eficiência e eficácia.

Silva (2010) aponta que o Diagnóstico se utiliza de pesquisas internas quantitativas e qualitativas para levantar necessidades passadas, presentes e futuras e busca detectar onde ocorre o desequilíbrio a fim de prescrever uma reorganização; envolve a coleta e o cruzamento de dados buscando planejar melhorias. Para o autor, essa é a etapa mais complexa do processo administrativo, pois é uma análise cuidadosa que busca detectar sintomas e dar-lhe sentido, não só interno, mas também do ambiente em que a organização está inserida.

Feliciano (2000) define o D. O. como sendo a compreensão de um determinado sistema referente aos seus problemas e conflitos, sua cultura e características. Em virtude disso, é por meio da compreensão desse sistema que se realiza um levantamento acerca de suas condições e necessidades, de forma a possibilitar projetos e medidas interventivas que contribuam para o desenvolvimento e crescimento da organização e dos trabalhadores que nela atuam.

Silva e Canêo (2009) também argumenta que, por meio do D.O., é possível uma melhor compreensão de toda organização: sua cultura, valores, história, ideologias, políticas, objetivo e a gestão de pessoas, de materiais e de finanças. Ressalta também, que além da análise do ambiente interno, deve-se levar em conta o ambiente social externo à organização e seu público-alvo, bem como seus concorrentes.

Dessa maneira, um D.O. estruturado e condizente com as peculiaridades de cada organização é fundamental para o sucesso do trabalho de diagnóstico. Essa sistematização implica na definição de métodos de coleta de dados para a obtenção de informações da organização e estabelecimento de programas de intervenção e melhorias, referentes aos possíveis pontos de flexibilização, quais serão os rumos que devem ser tomados e de que forma a cultura organizacional deve ser modificada, abrangendo o desenvolvimento grupal e individual em direção ao alcance dos objetivos organizacionais.

Considerando uma visão sistêmica, podemos compreender as questões que envolvem uma organização como inter-relacionadas. Em vista disso, o gestor de pessoas deve preocupar-se com as relações existentes naquele sistema, conhecendo-as com a finalidade de tornar possível o estabelecimento de hipóteses referentes a outras possibilidades de configuração, direcionar intervenções e explicar a realidade em questão. Feliciano (2000) ressalta que qualquer alteração nos componentes do sistema evoca mudanças no todo, e assim, emerge uma nova configuração.

Para a realização de um Diagnóstico Organizacional pressupõe-se: que o objetivo de realizá-lo esteja claro; que os recursos necessários para efetivá-lo sejam definidos; que o conjunto de variáveis a serem estudadas seja conhecido; que a profundidade do estudo seja determinada; que o tempo para viabilizá-lo, bem como a validade dos resultados, seja estabelecido; que o grupo técnico responsável pelo D.O. conheça essas condições antes de propor o estudo e esteja capacitado para fazê-lo; que o estudo, em seu plano integral, seja aprovado pelas instâncias organizacionais competentes (KISIL, 1998).

Segundo Oliveira (2006), o Diagnóstico Organizacional pode ser dividido em quatro fases. A primeira fase consiste em identificar uma hipótese de problema que afeta a organização. A segunda fase é aquela em que se reúnem informações sobre o problema. Já a terceira é a fase em que se analisa a informação, valoriza diferentes informações para se fazer a melhor identificação e definição do problema. E, por fim, a quarta e última fase consiste em confrontar informações e conhecimentos extraídos do diagnóstico e compará-los com as experiências anteriores de situações ou casos similares.

Para Kisil (1998), a primeira fase de um Diagnóstico Organizacional aponta um ou vários possíveis problemas que afetam a organização – os problemas seriam resultados de forças desestabilizadoras externas ou internas. Formulam-se esses problemas como hipóteses, já que a identificação ou não como tal irá depender do próprio diagnóstico. A segunda fase, para esse autor, é o momento em que se juntam informações sobre possível conflito/problema, ou seja, as informações coletadas dependem da qualidade dos problemas e da profundidade do diagnóstico a ser realizado.

Para que os dados sejam coletados durante a segunda fase, existem vários métodos para que tal tarefa seja executada com êxito. Essa coleta pode se dar por meio de entrevistas individuais, aplicação de questionários, análise de documentos fornecidos pela organização e consulta a fontes secundárias de dados (GUIMARÃES; BARBERO; BOSE, 2004).

A terceira fase do Diagnóstico Organizacional é a fase em que se analisa a informação coletada. Essa fase implica confrontar informações e conhecimentos extraídos do diagnóstico específico e compará-los com as experiências anteriores de casos ou condições similares. Nesse momento do Diagnóstico Organizacional, a qualidade e capacidade da equipe que está trabalhando são de suma importância (KISIL, 1998). Já a quarta e última fase para o autor é fase em que o diagnóstico é propriamente feito e é nesta fase em que se tomam decisões sobre os resultados obtidos.

O D.O. pode confirmar a hipótese do problema identificado ou refutá-la. Quanto maior o número de áreas da organização que são submetidas a esse processo, maior é o número de informações que devem ser obtidas e, assim, maior a chance de se alcançar um diagnóstico mais profundo e mais completo.

Kisil (1998) afirma que a participação efetiva de cada trabalhador no processo de diagnóstico representa maior chance de seu envolvimento nas mudanças que serão propostas. Para o autor, o diagnóstico participativo deve ser um esforço consciente de qualquer Diagnóstico Organizacional.

5 ALGUMAS ESTRATÉGIAS PARA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL RELACIONADAS À GESTÃO DE PESSOAS

O D.O. pode ser efetuado por meio de ações diversas. Entre algumas das ações que as organizações podem adotar para obtê-lo estão: pesquisa de clima, entrevista de desligamento, índices de rotatividade e de absenteísmo, entrevista de acompanhamento, entre outras. Todas essas estratégias adotadas pelas organizações são capazes de oferecer diagnósticos que apontem possíveis falhas e problemas existentes, bem como situações e condições que precisam ser mantidas ou melhoradas.

Apresentaremos, com mais ênfase, quatro das possíveis ações para se efetivar um D.O., ações essas que se forem realizadas com minucioso planejamento podem trazer contribuições importantes para balizar políticas e práticas de gestão organizacional, sobretudo aquelas relacionadas à gestão de pessoas.

5.1 A PESQUISA DE CLIMA

A organização toma conhecimento da classificação do clima organizacional mediante a medição de clima, ou seja, da Pesquisa de Clima Organizacional. Por meio dela é possível ter uma visão de como as pessoas vivem e percebem a organização, o próprio trabalho, as relações internas e quanto isso contribui para a satisfação ou insatisfação no dia-a-dia profissional.

Com base em resultados de Diagnóstico de Clima Organizacional, pode-se fazer uma análise detalhada e criteriosa das relações humanas na organização em um determinado período e,

assim, buscar as respectivas ações para corrigir eventuais distorções, eliminando e/ou minimizando fatores de descontentamento (GUIMARÃES; BARBERO; BOSE, 2004).

Segundo Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, visando identificar problemas reais, sobretudo na área da gestão de pessoas, favorecendo e ressaltando valiosas informações para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas por parte das organizações.

Bedani (2006) aponta que a pesquisa de clima não é um fim em si, mas uma estratégia que permite aos gestores da organização se atentarem para aspectos significativos no ambiente de trabalho, para assim tomarem iniciativas para melhorá-lo. A pesquisa de clima deve se preocupar com a qualidade das informações coletadas durante a investigação, com a credibilidade do processo, com o sigilo e confiança, para que assim, os resultados sejam fidedignos e destaquem quais áreas deverão passar por intervenções (GUERRA et al., 2012).

Tanaguichi e Costa (2009) argumentam que uma pesquisa de clima bem elaborada permite identificar a maneira como cada um se sente em relação à empresa onde trabalha. Para se tornar efetiva, tal pesquisa deve resultar da decisão política por parte da alta direção quanto aos objetivos, os itens a serem somados, a forma como a pesquisa será anunciada na empresa e, acima de tudo, como serão gerenciados os resultados. Para os autores, a pesquisa de clima deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização pesquisada, propondo sempre, em seu fechamento, um plano de ação, que traçará as principais diretrizes de ação frente aos dados obtidos. Esse plano será, portanto, específico, uma vez que todas as variáveis já estarão claramente definidas pelo levantamento realizado.

Assim, a pesquisa de clima é uma alternativa para se obter um diagnóstico apontando fatores relacionados à diversos âmbitos da organização, entre eles: motivação dos trabalhadores, qualidade das relações interpessoais, condições do ambiente físico em que se trabalha, comprometimento com o trabalho, entre outros.

5.2 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

A entrevista (ou questionário) de desligamento é uma estratégia que tem sido utilizada por algumas organizações como instrumento investigativo para identificar as causas da rotatividade, tendo a finalidade de investigar, constatar e comprovar as principais causas de desligamento e seus respectivos efeitos (SILVA, 2012). Portanto, é por meio desse instrumento que a organização será capaz de identificar quais aspectos eram considerados como positivos e negativos pelo ex-empregado.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), busca-se nessa entrevista fazer o levantamento dos seguintes principais fatores: 1) principal motivo do desligamento (no caso de pedido de demissão por parte do trabalhador); 2) motivos secundários que não podem ser considerados como o desencadeador direto do pedido de dispensa; e 3) opinião do trabalhador a respeito de diversos elementos importantes, tais como, opinião sobre a empresa como um todo, o cargo ocupado, o chefe direto, o horário de trabalho, as condições físicas e ambientais do trabalho, os benefícios oferecidos, o salário, os relacionamentos interpessoais no trabalho, as oportunidades percebidas de progresso dentre outras.

Silva (2012) aponta que se deve estimular, nesse momento, um ambiente de serenidade e todas as opiniões e fatos revelados devem ser anotados para que estes sejam tabulados e o que periodicamente deve gerar análises relevantes para o processo de tomada de decisão na atividade de gestão.

Portanto, por meio da identificação das características apontadas pelo sujeito durante a entrevista, a organização terá um diagnóstico que proporcionará o conhecimento do que deve ser mudado, a fim de instigar melhorias no ambiente de trabalho.

5.3 ANÁLISE DA ROTATIVIDADE OU TURNOVER

Define-se rotatividade de pessoal (ou *turnover*) como o fluxo de entrada e saída, isto é, uma flutuação de pessoal entre uma organização e o seu ambiente (Nomura; Gaidzinski, 2005). Quando a organização apresenta um alto nível de rotatividade, isso pode indicar alguma falha ou problema para o qual a organização deve se atentar.

Ferreira e Freire (2001) apontam que as causas da rotatividade podem ser múltiplas. Entre elas podem estar: a política salarial adotada pela empresa; a política de benefícios, oportunidades de progresso profissional oferecidas; tipo de supervisão; a política disciplinar; as condições físicas ambientais de trabalho e a motivação do pessoal.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), a rotatividade não é uma causa, mas um efeito de fatores internos e externos, tais como a situação de oferta e procura do mercado de recursos humanos, conjuntura econômica, política salarial, condições físicas e psíquicas de trabalho, estilo gerencial, oportunidade de crescimento na empresa e relacionamento humano.

Sendo assim, verifica-se que o índice de rotatividade de uma organização é capaz de apontar indícios sobre os contextos organizacionais que necessitam de mudanças. Portanto, o índice de rotatividade pode ser adotado como uma estratégia para D. O., pois por meio dele é possível analisar questões disfuncionais da organização e planejar intervenções para mudanças no curto, médio e longo prazos, a fim de reduzir o número de trabalhadores que deixam a organização.

5.4 CONTROLE E ANÁLISE DO ABSENTEÍSMO

Absenteísmo é uma palavra originada da palavra francesa *ñabsenteisme*, cujo significado é de ñpessoa que falta ao trabalho (AGUIAR; OLIVEIRA, 2009). Portanto, o termo ñabsenteísmo, ou também ñausentismo, nesse contexto, estão relacionados com a ausência do trabalhador no local e no horário de trabalho (ALTAFIM et al. 2010). Podem ser diversas as causas desencadeantes dessa abstenção, tais como, descontentamento e desmotivação para o trabalho, problemas de relacionamento interpessoal, problemas de saúde ou doenças, acidentes do trabalho, problemas de saúde em pessoas da família, gestação e parto, casamento (licença gala), entre muitos outros.

Para Gehring Junior et al. (2007), a ausência de funcionários no trabalho é influenciada por inúmeros fatores, intrínsecos ou extrínsecos ao trabalho, que atuam sobre a pessoa tornando o absenteísmo um problema de alta complexidade. Como consequências de tal fenômeno, verifica-se a desorganização do trabalho em equipe, sobrecarga de trabalho, insatisfação dos trabalhadores, queda na qualidade e na quantidade do trabalho realizado, etc. Dessa forma, são afetados os interesses da organização e os direitos do trabalhador, bem como a relação de trabalho entre ambos.

Silva e Marziale (2000) apontam que as causas do absenteísmo não estão sempre vinculadas somente ao trabalhador, mas podem estar relacionadas também com a própria organização, caso esta apresente deficiências tanto em organizar seus trabalhadores como em supervisioná-los.

Na Figura 1 observa-se como os índices de absenteísmo em uma organização são calculados. A fórmula foi proposta pelo Bureau of National Affairs (BNA, 2000).

ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO	
	$\frac{\text{nº de dias de trabalho perdidos} \times 100}{\text{nº médio de funcionários} \times \text{nº de dias de trabalho no período}}$

Figura 1: Fórmula de cálculo do absenteísmo

Mattos e Canêo (2012) argumentam que, para se reduzir o índice de absenteísmo, existe um conjunto de ações a serem tomadas. Entre as estratégias possíveis estão a adequação de medidas processuais, administrativas ou disciplinares, que dificultam ou facilitam o comportamento da ausência. Os autores também demonstram que existem medidas preventivas orientadas tanto para a saúde do trabalhador quanto para o ambiente físico de trabalho, assim, diminuindo as diferenças entre as exigências impostas pelo trabalho e a capacidade de resposta do trabalhador.

Assim como discutido por Mattos e Canêo (2012), três níveis de prevenção da saúde do trabalho são destacados por Altafim et al. (2010). O nível primário está relacionado com a diminuição ou prevenção de algum problema, como por exemplo, a doença de um trabalhador. O nível secundário tem como objetivo identificar e corrigir de forma precoce qualquer desvio da normalidade. Já o nível terciário tenta reduzir os efeitos do problema de saúde já instalado.

Portanto, nota-se que o controle dos índices de absenteísmo de uma organização, onde haja pleno reconhecimento dos seus motivos, pode se configurar como um importante Diagnóstico Organizacional. Nesse diagnóstico, poderá se levantar dados referentes à qualidade do relacionamento entre organização e trabalhador, além de apontar aspectos que ajudem a esclarecer para a organização e quais estratégias devem ser tomadas para que o trabalhador não se ausente do seu posto de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

De acordo com De Bortoli (2010) a prática estratégica de gestão de pessoas, utilizando-se do Diagnóstico Organizacional como ferramenta de gestão, vai além de apenas constatar pontos críticos nos sistemas da organização. O autor ressalta que com o uso de um diagnóstico bem estruturado é possível identificar onde estão os focos de insatisfação, tanto dos trabalhadores quanto das necessidades da organização, fornecendo pistas sobre a manifestação de determinados sintomas. Logo, constitui-se como instrumento que vai além de um mero *raio-X*, visto que torna possível a elaboração de programas de intervenções realizados mediante a realidade e demandas da organização.

Portanto, estabelecer estratégias de diagnóstico em uma organização significa buscar compreender por completo as características de seu sistema, tais como os valores, a cultura e os problemas ou conflitos internos. Em virtude disso, objetiva com essa ferramenta a implantação de ações estratégicas e, com isso, introduzir um processo de mudança planejada em direção tanto ao comprometimento do trabalhador para com o empregador quanto ao desenvolvimento organizacional.

O conceito de comprometimento é definido por Lopez de Sá (2000) como algo que vai além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, pois envolve também um relacionamento ativo que busca o bem-estar da empresa. Cavalcante (2005) relaciona comprometimento à aceitação de valores e objetivos organizacionais. Segundo o autor, comprometer-se está vinculado a um conjunto de crenças que geram identificação com a missão e valores, a uma intensidade de ligação efetiva e a uma disposição de permanecer ou continuar em um determinado curso de ação.

Nos últimos anos, as empresas tem se esforçado na busca de pessoas que sejam comprometidas com o trabalho e com a organização. Entretanto, tal comprometimento é um processo complexo que envolve questões objetivas e subjetivas que devem ser compreendidas em ações de diagnóstico. Mediante ao exposto, e segundo Lopez de Sá (2000), percebe-se que a implementação de ações estratégicas de gestão de pessoas objetiva buscar uma maior participação dos trabalhadores em um ambiente que proporcione melhores satisfações individualmente e em equipe, preocupando-se com a qualidade de vida no trabalho e com o comprometimento do trabalhador para com a organização.

Desse modo, o D.O. possibilita a compreensão da maneira como o indivíduo se identifica e se relaciona com a organização, sendo uma ferramenta importante para se analisar o envolvimento e o comprometimento do trabalhador com seu trabalho e com a organização.

Macedo (2006) aponta que, com o modo de produção instaurado, vivemos em um ambiente de alta instabilidade. Assim, as organizações necessitam acompanhar as oscilações mercadológicas a fim de procurarem maximizar a qualidade de seus serviços e minimizarem seus custos operacionais. Por isso, é necessário que as organizações adotem posturas proativas, visto que o mundo atual se caracteriza por um ambiente mutável e dinâmico, exigindo das organizações uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência.

Em virtude disso, é possível inferir que tanto as organizações quanto as pessoas que nelas trabalham estão em constante mudança. Novos objetivos são estabelecidos e os outros são revistos e modificados; novos departamentos são criados e os antigos, reestruturados; os produtos são passíveis de alteração; a tecnologia cresce exponencialmente. As pessoas também estão sujeitas a mudanças e se desenvolvem, aprendem coisas novas, modificam comportamentos e atitudes, desenvolvem habilidades e novas motivações e interesses.

A efetividade dessas mudanças ocorre como consequência às ações estratégicas realizadas pela utilização de instrumentos de D.O. bem planejados, estruturados e aplicados. Em vista disso, a utilização de estratégias de D.O. é importante para promover capacitação, desenvolvimento pessoal e comprometimento do funcionário quanto ao trabalho desempenhado na organização, assim como, promover o próprio desenvolvimento organizacional.

Alguns autores sugerem que as mudanças no ambiente organizacional podem ocorrer tanto por força das oportunidades quanto podem ser projetadas antecipadamente. Ressaltam, também, que o termo desenvolvimento é aplicado quando a mudança é intencional e projetada com antecipação (MOSCOVICI, 2003; MAXIMIANO, 2006; AMBONE; ANDRADE, 2007).

Esses autores sinalizam que o conceito de desenvolvimento organizacional está ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa das organizações às mudanças. A maneira com que se torna possível estabelecer esse desenvolvimento na organização se dá mediante mudanças em sua cultura, ou seja, proporcionar estratégias novas aos sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem. É importante destacar que cada organização é um sistema complexo, possuindo características próprias, com cultura, valores, regras e normas próprias. Por isso, todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado.

Mascarenhas (2008) propõe algumas etapas importantes para a realização do processo de desenvolvimento organizacional, tais como: diagnóstico; planejamento da ação; implementação da ação e avaliação. Pode haver, inclusive, a superposição dessas ações estratégicas, visto que não existe uma delimitação nítida entre elas. Em suma, para o estabelecimento de intervenções, seja no âmbito individual quanto no global, tem-se o Diagnóstico Organizacional como importante a etapa anterior da realização.

Algumas ferramentas de diagnóstico apresentadas neste texto (pesquisa de clima, entrevista de desligamento, análise da rotatividade e análise do absenteísmo), quando bem elaboradas, possibilitam que os profissionais responsáveis por gestão de pessoas compreendam, com maior clareza, a realidade da organização e possam planejar estrategicamente processos de mudanças em direção ao atendimento de expectativas, tanto dos trabalhadores como da organização, condição essa que se configura como um dos principais desafios no mundo do trabalho na atualidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade central do ser humano – o trabalho – sofreu inúmeras transformações resultantes das mudanças instauradas nos meios de produção. Nessa sociedade pós-industrial, globalizada e tecnológica, grande parte das organizações necessitou realizar atividades complexas em situações de instabilidade, dispondo de poucas informações acerca das variáveis que poderiam interferir em seus processos. Em virtude disso, as organizações precisam adaptar-se continuamente às novas exigências, assim como promoverem mudanças que atendam às demandas internas da comunidade organizacional e as demandas externas da sociedade em geral.

Após a Era Industrial, na qual os trabalhadores enfrentavam jornadas extensas de trabalho sem qualquer direito ou garantia social, inicia-se a percepção de que o bem-estar, comprometimento e a motivação são fatores essenciais para o desenvolvimento do indivíduo em seu trabalho e conseqüentemente, essenciais também para o êxito das organizações. Portanto, as pessoas passaram a assumir relevância e papel estratégico nos contextos de trabalho, sendo necessário atentar-se às condições estruturais oferecidas por esses contextos, com o intuito de promover saúde, qualidade de vida, satisfação, bem-estar, capacitação profissional e pessoal, para que isso se reflita em melhores resultados dos serviços executados.

A prática do gestor de pessoas consiste em um leque amplo de atividades, tais como a contratação do empregado, realização de ações educativas, gestão da remuneração e benefícios, planos de carreira, gestão do desempenho profissional, entre outros. É função da equipe de profissionais ligados às áreas de gestão de pessoas, atuarem com o objetivo de proporcionar um ambiente organizacional mais saudável e produtivo. Essa atuação deverá se pautar em diagnósticos organizacionais tanto para intervir em esferas individuais quanto globais dentro da organização, atuando integradamente e estrategicamente.

No planejamento, elaboração e execução das ferramentas de diagnóstico, é importante que os mesmos sejam pautados na identificação de hipóteses de problemas que afetam a organização, na reunião de informações sobre possíveis problemas, na análise das informações e, por fim, no confronto de informações e conhecimentos extraídos do diagnóstico. O diagnóstico possibilita, portanto, conhecer as características do sistema, compreender o contexto, levantar hipóteses e objetivos a serem alcançados e elaborar estratégias interventivas que promovam o desenvolvimento desse sistema.

Como ferramentas de diagnóstico, foram abordados neste artigo a Pesquisa de Clima, Entrevista de desligamento, Análise de Rotatividade e Controle e Análise do Absenteísmo. O propósito não foi o de dar modelos de diagnóstico dizendo o que deve conter em cada

ferramenta e qual estrutura seguir, visto que a efetividade de seu uso depende da realidade de cada organização. O foco foi o de abordar o Diagnóstico Organizacional como uma ferramenta indispensável que garanta aos gestores organizacionais uma compreensão abrangente da organização, favorecendo tomadas de decisão mais precisas e eficazes.

O Diagnóstico Organizacional favorece o comprometimento do trabalhador com o trabalho, uma vez que possibilita compreender as suas condições, tais como, as condições de bem-estar, estruturais, de saúde, motivacionais, envolvimento, dificuldades e insatisfações, a presença de recursos necessários para o bom desenvolvimento do trabalho, entre outras questões. A partir dessa compreensão, é possível traçar ações estratégicas para oferecer condições satisfatórias aos trabalhadores e, com isso, promover a identificação do trabalhador com a missão e valores da organização, bem como, favorecer sua realização e satisfação com o trabalho.

Gerenciar pessoas em tempos atuais não é tarefa simples, pois requer um olhar diferenciado para a realidade organizacional e para a inconstância do ambiente externo. Com isso, tem-se como importante a atuação multiprofissional e interdisciplinar da área de gestão de pessoas. A interdisciplinaridade é fundamental para perceber o fenômeno nas mais diversas vertentes, de modo que as ações e intervenções sejam planejadas de maneira mais aprimorada e mais próxima da realidade e expectativa do trabalhador, proporcionando resultados mais positivos para a organização.

Em suma, a realização de Diagnóstico Organizacional é de importância para balizar ações estratégicas de gestão de pessoas nas organizações de trabalho, possibilitando o planejamento de programas de intervenção que visem promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida no trabalho, promovendo mudanças em direção ao desenvolvimento, tanto no nível individual quanto no nível organizacional.

8 REFERÊNCIAS

- AGUIAR, G. A. S.; OLIVEIRA, J. R. Absenteísmo: suas principais causas e consequências em uma empresa do ramo de saúde. **Revista de Ciências Gerenciais**, v.13, n.18, p.95-113, 2009.
- ALTAFIM, E. R. P. et al.. Um estudo sobre o absenteísmo em hospital do interior de São Paulo. In: CANÊO, L. C.; GOULART JUNIOR, E.; LUNARDELLI, M. C. F. (Orgs.). **Experiência em Gestão de Pessoas nas Organizações de Trabalho**. Bauru: Joarte, 2010. p. 136-144.
- AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. **Teoria Geral da Administração**. Das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: Makron Books, 2007.
- BEDANI, M. Clima Organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicol.Am.Lat.**, n. 7, 2006. Disponível em: <<http://psicolatina.org/Siete/clima.html>>. Acesso em: 26. fev. 2014.
- BERTI, A. **Diagnóstico empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Ícone, 2001.
- BIAZON, S. F. M. A pesquisa de clima organizacional como subsídio para proposições de intervenções. In: CANÊO, L. C.; GOULART JUNIOR, E.; LUNARDELLI, M. C. F. (Orgs.). **Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Bauru, SP: UNESP, pp. 195-202, 2008.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- CAVALCANTE, C. E. **Desenho do trabalho e comprometimento organizacional: um estudo em voluntários da cidade de Natal-RN**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) i Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

- CURY, A. **Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DE BORTOLI, D. A. L. Pesquisa de Motivação e Diagnóstico Organizacional como Ponto Inicial para o Planejamento de Intervenção em Uma Organização. In: CANÊO, L. C.; GOULART JUNIOR, E.; LUNARDELLI, M. C. F. (Orgs.). **Experiência em Gestão de Pessoas nas Organizações de Trabalho**. Bauru: Joarte, 2010. p. 109-123.
- DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011.
- FELICIANO, M. Experiência de Estágio Organizacional: Análise Diagnóstica em uma empresa de Bauru. In: CANÊO, L. C.; GOULART JUNIOR, E.; LUNARDELLI, M. C. F. (Orgs.). **Primeiros Passos Rumo a Práticas Emergentes: relatos de experiência de estágio**. Bauru: Joarte, 2000. p. 259-276.
- FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Cargo de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5 n. 2, p. 175-200, 2001.
- FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GEHRING-JÚNIOR, G. et al. Absenteísmo-doença entre profissionais de enfermagem da rede básica do SUS Campinas. **Rev. Bras. de Epidemiologia**, v. 10, n. 3, p. 401-409, 2007.
- GUERRA, B. T. et al. Pesquisa de clima: diagnóstico realizado junto a servidores de uma instituição de ensino superior (IES) pública. In: CANÊO, L. C.; GOULART JUNIOR, E. (Orgs.). **A inserção no novo mundo de trabalho: Intervenções na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Bauru: Joarte, 2012. p. 110-125.
- GUIMARÃES, C. C. M.; BARBERO, E. R.; BOSE, M. Interfaces entre o poder e clima organizacional: um estudo de caso de uma organização do terceiro setor. **SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004.
- HORTA, P; DEMO, G; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 16, n. 4, Aug. 2012 .
- KISIL, M. Diagnóstico Organizacional. In: **Gestão da Saúde Organizacional**. São Paulo: Peirópolis, 1998. p. 21-26.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Rev. adm. Empres.**, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.
- LEGGE, K. **Human resource, realities and rethorics**. London: Palgrave, 2005.
- LEPAK, D.P.; SHAW, J.D. Strategic HRM in Noth America: looking to the future. **The International Journal oj Human Resource Management**. v. 19, n.8, p. 1486 - 1499, Aug. 2008.
- LOPES DE SÁ, G. E. V. **Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do estado de Minas Gerais**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) i Programa de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- LUIZÃO, A. M.; MOREIRA, E. G.. Diagnóstico Organizacional: Um estudo de caso em uma distribuidora de componentes eletrônicos. **Revista Eletrônica de Ciências Empresariais**, v. 4, n. 7, 11p., 2010. Disponível em: <http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/2/444_590_publipg.pdf>. Acesso em: 26. fev. 2014.
- MACEDO, P. **Mudanças organizacionais**. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/mudancas-organizacionais/12166/>>. Acesso em: 27 mai. 2013.

- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P.M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008
- MATTOS, B. M.; CANÊO, L.C. Diagnóstico Organizacional em uma usina sucroalcooleira: absenteísmo, suas causas e consequências. In: CANÊO, L. C.; GOULART JUNIOR, E. (Orgs.). **A inserção no novo mundo de trabalho: Intervenções na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Bauru, SP: UNESP, pp. 39-46, 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- NOMURA, F. H.; GAIDZINSKI, R. R. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 13, n. 5, p. 648-653, 2005.
- OLIVEIRA, D. P.R. **Manual de consultoria empresarial: Conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PADULA, A. D.; VADON, J. Uma metodologia de Diagnóstico Organizacional Global para a consultoria de gestão de pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 1, p. 32-43, 1996.
- PASCHINI, S. **Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- PAAUWE, J. **HRM and Performance: Achieving Long Term Viability**. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- PIRES, F. M. **Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: Evidências em organizações contemporâneas**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) i Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SNELL, S; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011;
- SANTOS, L. H. Z.; CANÊO, L. C. Contribuições do Diagnóstico Organizacional para o Planejamento de intervenções em Psicologia Organizacional em uma empresa do ramo metalúrgico. CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 21., 2009, Bauru. **Anais...** Bauru: Unesp, 2009.
- SILVA, L. M. T.; ALBUQUERQUE, L. G.; COSTA, B. K. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - Recadm.**, v. 8, n. 2, p.159-173, 2009.
- SILVA, R. M. Entrevista de Desligamento: uma análise em empresas do segmento contábil. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 3, n. 2, p.166-178, 2012.
- SILVA, R. B. **Diagnóstico Organizacional como Base para o Planejamento Estratégico**. 2010. Tese (Mestrado em Engenharia da Produção) i Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.
- TANIGUCHI, K.; COSTA, A. L. A. Clima organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Revista de Ciências Gerais**, v. 8, n. 18, p. 207-223, 2009.
- VIEIRA, F. R. C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da

Produção) i Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.