

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS – ESTUDO EM EMPRESA CATARINENSE DO RAMO IMOBILIÁRIO

Geneia Lucas dos Santos¹
<https://orcid.org/0000-0002-9544-1196>
Raquel Prá²
<https://orcid.org/0000-0001-6189-5395>
Jhony Pereira Moraes³
<https://orcid.org/0000-0002-1669-9181>
Michelle da Silva⁴
<https://orcid.org/0000-0003-2084-297X>

Recebido em: 5 out. 2018
Aceito em: 25 set. 2020

Como citar este artigo: LUCAS DOS SANTOS, G.; PRÁ, R.; PEREIRA MORAES, J.; DA SILVA, M. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS – ESTUDO EM EMPRESA CATARINENSE DO RAMO IMOBILIÁRIO: ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS AS A STRATEGIC TOOL IN MANAGEMENT OF PEOPLE – STUDY IN CATARINIAN COMPANY OF BRANCH REAL STATE. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 9, n. 2, p. 155-167, 2020. DOI: 10.33362/visao.v9i2.1731. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1731>.

Resumo: A precedência de uma análise da situação organizacional interna é um requisito para realizar o planejamento de ações voltadas para a Gestão Estratégica de Pessoas que sustentem o atingimento da estratégia empresarial. Para tanto, as ferramentas de diagnóstico organizacional, como a proposta com Krausz (1994), são valiosas. Com base nesta constatação, surge o presente estudo com o objetivo de, através da aplicação da ferramenta citada, propor melhorias para os processos de Gestão de Pessoas de uma empresa de pequeno porte localizada na cidade de Caçador, Santa Catarina. Trata-se de uma pesquisa exploratória envolvendo a aplicação de um questionário (levantamento). Os resultados da aplicação da ferramenta demonstram a necessidade de atuação sobre aspectos como relacionamentos intra e interequipes, comunicação, liderança e clima organizacional, os quais são de significativa importância para garantir o comprometimento dos colaboradores com as metas organizacionais.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional; Gestão Estratégica de Pessoas; Clima Organizacional; Motivação; Relações Interpessoais.

¹ Doutoranda em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) na linha de pesquisa de Gestão de Pessoas, Mestre em Administração de Empresas (Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL – Florianópolis/SC). E-mail: geneia@uniarp.edu.br.

² Raquel Prá. Mestranda em Administração (UFRGS/PPGA/Gestão de Pessoas). E-mail: raquel.pra@hotmail.com.

³ Mestrando em Administração (UFRGS/PPGA/Gestão de Pessoas). E-mail: jhonymoraes@hotmail.com.br.

⁴ E-mail: mi.s.gondarski@gmail.com.

ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS AS A STRATEGIC TOOL IN MANAGEMENT OF PEOPLE – STUDY IN CATARINIAN COMPANY OF BRANCH REAL STATE

Abstract: The precedence of an analysis of the internal organizational situation is a requirement to carry out the planning of actions aimed for the People's Strategic Management, that sustain the achievement of the business strategy. To this objective, organizational diagnostic tools, such as the one proposed by Krausz (1994), are valuable. Based on this observation, the present study aims to propose improvements to the Personnel Management processes of a small company located in the city of Caçador, Santa Catarina, through the application of the mentioned tool. This is an exploratory survey involving the application of a questionnaire. The results of the application of the tool demonstrate the need to act on aspects, such as intra and intercompany relationships, communication, leadership and organizational climate, which have significant importance to guarantee the commitment of employees into organizational goals.

Keywords: Organizational Diagnosis; Strategic Management of People; Organizational Climate; Motivation; Relationships.

INTRODUÇÃO

A importância das políticas de Gestão de Pessoas para as organizações, em particular, assumiu um papel relevante diante das mudanças ocorridas no mundo do trabalho, resultantes do fenômeno da globalização, com o incremento da competitividade a nível internacional e da incorporação cada vez maior de tecnologias da comunicação e informação. As pessoas passaram a ser percebidas como as principais responsáveis pela capacidade da empresa de atingir seus objetivos, e por isso elas passaram a ser valorizadas. Em troca das políticas de valorização, objetiva-se que elas se comprometam com as metas organizacionais (RÉ; RÉ, 2010).

Boxall e Purcell (2003) apontam que são três os elementos críticos para o sucesso empresarial diante do cenário atual de incertezas, rivalidade e restrição de recursos: pessoas competentes e capacitadas; definição da estratégia e objetivos organizacionais; e domínio de outros recursos como tecnologia, materiais e bases de dados. No que tange às políticas e práticas de Gestão de Pessoas há uma chamada para que estas exerçam um papel mais estratégico, o que depende do alinhamento de suas ações com as estratégias empresariais. Caso isso não ocorra, estas correm o risco de se tornarem descontextualizadas da realidade e necessidade organizacional e com isso não assegurar que a empresa atinja aquilo a que se propõe (BARINI FILHO, 2012).

A definição de estratégias de Gestão de Pessoas contextualizadas à realidade organizacional deve passar por uma avaliação interna prévia de sua situação. Esta permitirá a empresa detectar seus pontos fortes e oportunidade de melhorias com vistas a realizar

investimentos nos pontos que realmente se façam necessários, evitando o dispêndio de recursos. Com o intuito de conhecer melhor seu ambiente interno e como planejar ações estratégicas, as empresas podem lançar mão de métodos de diagnóstico organizacional (GOULART JÚNIOR *et al*, 2014). O instrumento de Diagnóstico Organizacional de Krausz (1994) é um destes métodos, o qual assegura a obtenção de informações de forma simples, rápida e confiável.

O presente estudo trata da aplicação do Diagnóstico Organizacional de Krausz (1994) em uma empresa de pequeno porte, do ramo imobiliário, localizada da cidade de Caçador, Santa Catarina. O objetivo da aplicação deste instrumento é a partir da análise da realidade organizacional da empresa, fornecer sugestões de melhorias para seus processos de Gestão de Pessoas. A adoção de políticas e práticas mais estratégicas é uma necessidade do mercado como um todo e particularmente para os setores em crise como o imobiliário. A crise vivenciada pelo ramo é decorrente da situação política do Brasil e é caracterizada pela queda das vendas e preços dos imóveis (VALOR ECONÔMICO, 2017) que acirra a competitividade pela sobrevivência dos empreendimentos. Segue-se a essa breve explanação do estudo, a revisão de literatura sobre os temas Gestão Estratégica de Pessoas e Diagnóstico Organizacional, para posteriormente apresentação do método e resultados da pesquisa.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Modelos de gestão de pessoas são definidos por Fischer (2002, p. 12) como formas de “gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. O modelo de Gestão Estratégica em particular é uma resposta ao ambiente de imprevisibilidade e incremento de competitividade no qual as empresas estão imersas na atualidade. O agir estratégico contempla as ações que são adotadas pelas empresas para lidarem com esse ambiente que envolve aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. São essas ações vão definir a sobrevivência ou não da organização neste contexto (BOXALL e PURCELL, 2003). Segundo a visão estratégica, são as pessoas, por meio de seus comportamentos que são capazes de agregar valor e com isso gerar vantagem competitiva para as organizações (FISCHER, 2002). Reter pessoas comprometidas, competentes e talentosas, neste contexto, torna-se um desafio para as organizações (RÉ; RÉ, 2010).

A elaboração do modelo de Gestão de Pessoas é particular de cada organização e deve ser feito mediante a análise tanto de fatores internos e externos (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017; CANÇADO, 2017). Adotar modelos genéricos utilizados por outras organizações pode ser um risco pela incompatibilizada com as especificidades de cada organização. Os fatores internos contemplam aspectos de tecnologia, organização e estrutura do trabalho e cultura organizacional. Já os fatores externos dizem respeito ao contexto cultural que a empresa está inserida, a legislação trabalhista a qual está submetida, o papel do Estado e dos demais atores

que interferem nas relações de trabalho estabelecidas. Essa análise permite que a empresa defina uma estratégia de atuação (FISCHER, 2002).

A operacionalização da estratégia na prática se dá por meio dos princípios, políticas e práticas adotados os quais consistem em formas de comunicar e orientar as pessoas sobre o que é esperado delas e com isso garantir que seus comportamentos sejam orientados para a sustentação da estratégia (SILVA; LEITE; RODRIGUES, 2016; BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017; CANÇADO, 2017). Para tanto, as políticas devem orientar as práticas de treinamento, remuneração, carreiras, administração de pessoal, benefícios, transferência de pessoal, planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção (interno e externo) e comunicação interna e com a comunidade (BARINI FILHO, 2002; SILVA; LEITE; RODRIGUES, 2016).

O sistema de gestão de pessoas compreende atividades de recrutamento e seleção, na busca de indivíduos que se ajustem aos valores e a cultura organizacional; a gestão do desenvolvimento das pessoas tendo em vista que o conhecimento é o diferencial competitivo da organização e por isso deve ser constantemente atualizado; a gestão da remuneração a qual está bastante relacionada à retenção de talentos na organização; e a gestão do desempenho, na qual o desempenho apresentado é função de características do profissional em conjunto com aspectos da organização como clima, cultura e políticas (RÉ; RÉ, 2010). Embora o sistema de Gestão de Pessoas seja elaborado pela área de Recursos Humanos em conformidade com a estratégia organizacional, é uma responsabilidade compartilhada com todos os gestores da organização os quais tem papel essencial no gerenciamento do comportamento de seus subordinados (FISCHER, 2002; RÉ; RÉ, 2010).

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Ulrich (1998) ao definir o papel da área de Recursos Humanos como um parceiro estratégico das organizações salienta a importância das empresas realizarem avaliações constantes sobre a adequação de suas práticas à estratégia empresarial. Essa avaliação, segundo o autor, é possível através do diagnóstico organizacional, o qual permite a empresa detectar suas forças e fraquezas e trabalhar no aprimoramento das suas áreas estratégicas.

Balzer, O'neil e Varney (2012) alertam que o diagnóstico organizacional é uma etapa crítica para que as empresas possam detectar os problemas, suas causas e planejar a forma de intervir. Reconhecem que a falha no desenvolvimento de estratégias adequadas para a condução de mudanças pode comprometer a efetividade da organização, podendo, em casos extremos, causar a sua extinção.

O processo de diagnóstico organizacional pode ser entendido como um conjunto de técnicas que caracterizam um procedimento de pesquisa. Este permite que a empresa analise

sua situação atual, detecte áreas problemáticas e a partir destas informações, planeje ações futuras de intervenção para melhorias nestas áreas. Uma das dimensões que é possível captar por meio dessa ferramenta é o grau de satisfação das pessoas em relação ao trabalho (MOREIRA, 2010).

Por meio da identificação de fatores de satisfação e insatisfação na relação do profissional com a organização é possível que esta planeje suas ações estratégicas visando melhorar as condições encontradas no sentido de promover a identificação e comprometimento do colaborador com a organização e suas metas (GOULART JUNIOR et al., 2014). O diagnóstico permite que a empresa através do reconhecimento de sua cultura, identifique os fatores que precisam ser modificados para a consecução da estratégia (ULRICH, 1998).

O diagnóstico organizacional, conforme Balzer, O'neil e Varney (2012), para ser efetivo deve ser composto por quatro fontes de conhecimento: sintomas, modelos, padrões e soluções, se assemelhando ao trabalho de um médico. Nesse modelo torna-se necessário identificar os sintomas (problemas); entender o funcionamento dos sistemas com base em suas interdependências; entender o que é saudável em um dado contexto; e conhecer diversos métodos para solucionar os problemas encontrados.

As fontes para realização do diagnóstico organizacional são diversas, tais como pesquisa de clima, entrevista de desligamento, índices de rotatividade e de absenteísmo, entrevista de acompanhamento, entre outras (GOULART JUNIOR et al., 2014). Outra forma é a utilização de instrumentos específicos, como o diagnóstico organizacional de Krausz (1994).

O modelo de diagnóstico organizacional elaborado por Krausz (1994) tem como propósito simplificar o processo de investigação, reduzindo tempo e custos, bem como garantir a confiabilidade das informações. Para tanto, este avalia 12 dimensões que tem impacto na relação do trabalhador com a organização e conseqüentemente tem interferência em seu desempenho. São elas: relações interpessoais (ou relações entre pessoas – Forma II); padrões de relacionamento; relações intergrupais (relações entre grupos – Forma II); padrões de comunicação (comunicação – Forma II); canais de comunicação; estilos de liderança; processo de tomada de decisão (tomada de decisão – Forma II); planejamento; resolução de problemas (solução de problemas – Forma II); trabalho em equipe; clima organizacional (clima da empresa – Forma II); e motivação. O questionário permite identificar também - por meio da análise dos resultados do grupo como um todo - o grau de abertura da empresa a mudanças e seus pontos de resistência. A forma I é direcionada para gestores e supervisores e a forma II para os demais cargos da organização.

METODOLOGIA

O estudo é caracterizado como de natureza mista (qualitativo e quantitativo), pois por meio da coleta de dados quantitativos mediante a aplicação de um questionário e contato direto, permitiu conhecer características dos indivíduos de um grupo (GIL, 2010) e fazer a interpretação dos dados. Quanto ao tipo, considera-se descritiva e de levantamento (survey),

Quanto as técnicas e instrumentos de coleta de dados foi por meio da aplicação do questionário de diagnóstico organizacional de Krauz (1994) que se divide em dois modelos: Forma I (para Gerência) e Forma II (para colaboradores). O modelo aborda 12 dimensões (quadro 2). Oito colaboradores responderam à forma II e um à forma I conforme cargos ocupados. Ressalta-se que os colaboradores citados foram convidados para participar da pesquisa, não havendo obrigatoriedade para isso. Após o convite, todos confirmaram sua participação. Por questões de sigilo os respondentes não foram identificados através dos questionários. A coleta foi realizada durante os meses de março e abril de 2016.

O universo, uma empresa prestadora de serviços do ramo imobiliário, de pequeno porte, fundada em 1992 e localizada em Santa Catarina. Atualmente, o negócio envolve compra, venda e locação de imóveis na região. Entre seus valores e ideais salienta-se a busca pela qualidade, excelência no atendimento, satisfação dos clientes, confiança, ganho mútuo e formação de parcerias estratégicas. O quadro funcional da empresa é formado por dois sócios e dez colaboradores, sendo eles: um gerente, um captador de imóveis, dois atendentes de locação, dois corretores, um recepcionista, um vistoriador e duas pessoas que atuam no setor financeiro. Foram excluídos da pesquisa os dois sócios e uma das pesquisadoras que elaborou este estudo, a qual atua na empresa.

As análises dos dados foram realizadas, em um primeiro momento, individualmente (figuras 1 – 12) e, após, foram unificadas seguindo as formas I e II no quadro 2. Para o enquadramento final, o resultado se dará pela maior incidência de respostas em determinada coluna, 1, 2, 3 ou 4 (ver quadro 1 e 2) o que determinará o grau de abertura da empresa para mudança. Cada coluna de acordo com Krausz (1994, p. 19), tem seu significado, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Enquadramento para grau de abertura a mudança

| Coluna 1 | Coluna 2 | Coluna 3 | Coluna 4 |
|--|--|---|---|
| Empresa caótica: baixo nível de integração entre áreas, níveis hierárquicos e pessoas, bem como de atividades. | Empresa resistente à mudança: as pessoas defendem a manutenção do “ <i>status quo</i> ”. | Empresa consciente da necessidade de mudar: as pessoas têm consciência de que a empresa precisa mudar, mas não tem uma clara noção do como, do quê e do quando. | Empresa aberta à mudança: há flexibilidade e abertura para a mudança, vista como um processo natural de ajustamento às condições do mercado e como uma forma de aperfeiçoamento |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | constante e busca de eficácia e qualidade dos resultados. |
|--|--|--|---|

Fonte: adaptado de Krausz (1994)

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A tabulação dos resultados obtidos por meio do modelo de diagnóstico organizacional de Krausz (1994). Os resultados das formas I e II foram unificados para proporcionar uma visão sistêmica da situação empresarial (quadro 2).

Quadro 2 – Resumo da tabulação dos dados

| DIMENSÕES | RESPOSTAS | | | |
|-------------------------------|---------------|-----------------|----------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 - Relação entre as pessoas | Raras | Limitada | Apoiadora | Aberta |
| | 0 | 1 | 7 | 1 |
| 2 - Padrões de Relacionamento | Necessários | De Interesse | Confiáveis | Conjuntos |
| | 0 | 1 | 7 | 1 |
| 3 - Relação entre grupos | Ocasionais | De troca | De colaboração | Cooperativas |
| | 0 | 3 | 4 | 2 |
| 4 - Comunicação | Deficiente | Limitada | Satisfatória | Boa |
| | 4 | 2 | 3 | 0 |
| 5 - Canais de Comunicação | Interrompidos | Semifechados | Semiabertos | Abertos |
| | 0 | 1 | 4 | 4 |
| 6 - Estilos de Liderança | Omisso | Autoritário | Consultivo | Participativo |
| | 1 | 2 | 5 | 1 |
| 7 - Tomada de decisão | Desordenada | Centralizada | Compartilhada | Integrada |
| | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 8 - Planejamento | Inexistente | Por crise | Parcial | Sistemático |
| | 1 | 0 | 6 | 2 |
| 9 - Resolução de problemas | Ocasional | Tradicional | Oportunista | Ordenada |
| | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 10 - Trabalho em Equipe | Inexistente | Pouco frequente | Limitado | Predominante |
| | 0 | 1 | 5 | 3 |
| 11 - Clima da empresa | Caótico | Dependente | Variável | Saudável |
| | 0 | 1 | 4 | 4 |
| 12 - Motivação | Não existente | Baixa | Média | Alta |
| | 0 | 1 | 5 | 3 |

Fonte: Elaborados pelos autores (2017)

Dimensão 1 - Relação entre as pessoas: A percepção das pessoas sobre os relacionamentos que estabelecem no ambiente de trabalho, influencia a qualidade de seu desempenho nas tarefas (KRAUSZ, 1994). A concentração de participantes que percebem as relações como apoiadoras, sugere que os relacionamentos de um modo geral são favoráveis. No entanto, o fato de uma pessoa definir as relações como limitadas, indica que também pode haver sensação de exclusão.

Dimensão 2 - Padrões de Relacionamento: Os padrões de relacionamento indicam o grau de competitividade/conflito e cooperação/harmonia nas relações de trabalho (KRAUSZ, 1994). A maioria dos respondentes percebem os padrões de relacionamentos pautados pela confiança. No entanto, o fato de novamente apenas um dos indivíduos considerar os relacionamentos como de interesse, pode ser indício de conflito ou competição.

Dimensão 3 - Relação entre grupos: A dimensão relações entre grupos indica o grau de dinamismo da empresa e a forma como as pessoas lidam com a questão da interdependência (KRAUSZ, 1994). A maior concentração de respostas que definem as relações como de colaboração ou cooperativas indicam relacionamentos satisfatórios entre grupos. No entanto, em comparação com as dimensões anteriores, há um aumento no número de pessoas que veem as relações como pautadas por interesses próprios ao invés do bem-estar comum.

Dimensão 4 – Comunicação: A dimensão comunicação mede o grau de circulação e qualidade das informações repassadas, as quais são responsáveis por proporcionar integração e coordenação do trabalho coletivo (KRAUSZ, 1994). A prevalência de respostas que definem a comunicação como limitada ou deficiente demonstra a existência de problemas de comunicação no interior da empresa.

Dimensão 5 - Canais de Comunicação: A dimensão canais de comunicação avalia o grau de abertura ou barreiras existentes para a disseminação das informações que vão determinar de que forma e com que assertividade as pessoas recebem estas informações (KRAUSZ, 1994). Embora um número significativo de pessoas perceba os canais como abertos, o fato de existirem canais semiabertos e semifechados, novamente, evidencia-se a necessidade de aprimorar aspectos de comunicação na empresa.

Dimensão 6 - Estilos de Liderança: Os estilos de liderança adotados promovem ou não a integração ou da empresa e se refletem na tomada de decisões e resolução de problemas além de coordenar a contribuição individual para os resultados organizacionais (KRAUSZ, 1994). A maior parte dos respondentes considera os estilos de liderança adotados como consultivos e participativos. No entanto três respondentes percebem os estilos como autoritários ou omissos, indicando existir dificuldades no relacionamento com os líderes.

Dimensão 7 -Tomada de decisão: Krausz (1994) alerta que toda e qualquer decisão tem repercussão sobre a totalidade da organização e que para evitar problemas é imprescindível que estas sejam planejadas e apoiadas em informações sólidas e consistentes.

As respostas ao questionário evidenciam que falta participação e esclarecimento aos colaboradores nas tomadas de decisão.

Dimensão 8 – Planejamento: O planejamento avalia o quanto a empresa toma decisões olhando para o futuro e em conformidade com os resultados que pretende obter (KRAUSZ, 1994). A maior parte dos respondentes percebe o planejamento como parcial, sugerindo que este está sendo feito de forma reativa ao invés de proativa.

Dimensão 9 – Resolução de problemas: A falta de resolução de problemas é um aspecto que interfere diretamente na motivação dos colaboradores, pois o acúmulo deles e a falta de resolução podem gerar crises, baixa de produtividade e desperdício de recursos (KRAUSZ, 1994). A concentração das respostas demonstra que a resolução de problemas é percebida pelos respondentes como oportunista, tradicional ou ocasional. Isso vai ao encontro da dimensão anterior por meio da qual se percebe que a ação é reativa ao invés de proativa, demorada ou até inexistente.

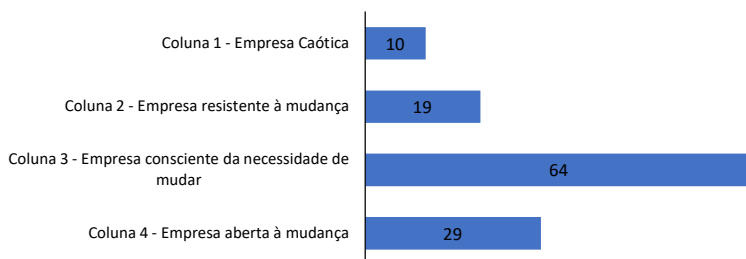
Dimensão 10 – Trabalho em Equipe: O trabalho em equipe representa o quão integrado e em conjunto trabalham os membros de uma equipe para o atingimento dos objetivos organizacionais (KRAUSZ, 1994). A concentração das respostas denota predominar a percepção do trabalho em equipe como limitado ou pouco frequente/esporádico.

Dimensão 11- Clima da empresa: O clima organizacional está relacionado com o grau de satisfação das pessoas em trabalhar na empresa e com a flexibilidade diante das mudanças com os quais tem que lidar (KRAUSZ, 1994). Nem todas as pessoas se mostram satisfeitas em relação a este aspecto sugerindo que mudanças são necessárias, há certo grau de abertura para isso, mas ainda falta direcionamento para que estas ocorram.

Dimensão 12 - Motivação: A motivação é afetada pelos feedbacks e reconhecimento que as pessoas recebem por seu desempenho. Quanto mais informadas as pessoas estão a respeito disso, tanto maior é sua abertura para assumir novas responsabilidades e desafios (KRAUSZ, 1994). A concentração das respostas no nível médio demonstra que as pessoas recebem informações de seu desempenho em nível regular e que também apresentam grau regular de abertura a novos desafios.

Para o enquadramento geral das respostas do grupo, na figura 1, determinou-se o grau de abertura à mudança da empresa estudada.

Figura 1 - Grau de abertura a mudança



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A avaliação do grupo como um todo, pela maior concentração de respostas na coluna 3, sugere que a empresa é consciente da necessidade de mudar: as pessoas têm consciência de que a empresa precisa mudar, mas ainda há falta clareza em relação a como fazer, o que fazer e quando fazer (KRAUZ, 1994).

Com base nos resultados apresentados, acredita-se que seria interessante a empresa observar algumas questões como:

- **Realização de um planejamento estratégico.** Embora pequenas empresas não costumem formalizar seu planejamento através de um documento, é necessário que haja uma escolha estratégica e clareza para todos os integrantes a respeito das metas organizacionais e de que forma cada área pode contribuir para isso (BOXALL E PURCELL, 2003).
- **Instituição do *job-rotation*.** O *job-rotation* é uma prática adotada pelas organizações que consiste na alocação de profissionais em diferentes áreas da empresa diversas à sua área de origem, por um prazo determinado. Como benefícios, salienta-se o aprendizado pela exposição e conseqüente acúmulo de capital humano; a possibilidade dos empregadores visualizarem o desempenho de seus colaboradores em diferentes funções; e a motivação advinda da execução de novas atividades (ERIKSSON; ORTEGA, 2006). No caso da empresa pesquisada, essa exposição poderá proporcionar um maior entendimento das funções e dificuldades dos pares, desenvolvendo sentimentos de solidariedade.
- **Realização de reuniões (comunicação):** entre todos os setores e diretoria, proporcionando um momento para discussão de problemas, troca de ideias, sugestões para estruturar o planejamento da organização. Fornecendo assim maiores oportunidades aos colaboradores de participarem de decisões relacionadas a seus trabalhos.

- **Realização de momentos de integração, como *Coffee Breaks*:** Sugere-se que nestas ocasiões seja feita uma breve apresentação dos resultados da empresa no mês anterior, informando se as metas foram atingidas, reconhecendo o bom desempenho e no caso das metas não terem sido atingidas, informar o porquê. Após, sugere-se que seja feita pausa para um lanche, oferecido pela empresa aos colaboradores, a fim de estimular o entrosamento e fortalecer a união da equipe.
- Por fim, a realização de **ações de *endomarketing***. Limongi França (2009, p.150) define *endomarketing* como um modelo de gestão voltado para “integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados e bem orientados para a satisfação dos clientes”. Um exemplo destas ações é a criação de canais de comunicação interna como murais e Intranet, com o intuito de garantir o acesso a informações da empresa e também dos clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento dos resultados apresentados advindos da aplicação do modelo de diagnóstico organizacional de Krausz (1994) demonstra a importância estratégica deste instrumento para avaliar pontos críticos das organizações e com base nestes realizar um planejamento de mudanças e melhorias (GOULART JUNIOR *et al.*, 2014; MOREIRA, 2010; ULRICH, 1998) visando garantir a valorização do capital humano da organização e seu consequente alinhamento com os objetivos organizacionais (BOXALL E PURCELL, 2003; FISCHER, 2002; RÉ; RÉ, 2002).

A principal limitação deste estudo é o fato de uma das pesquisadoras trabalhar na empresa, o que pode ter influenciado no posicionamento dos colaboradores frente aos questionários. A não inclusão dos sócios da empresa da pesquisa também foi um fator limitante, pois não foi possível verificar o quanto suas percepções vão ao encontro ou de encontro às dos demais colaboradores. Soma-se a isso o fato de as sugestões de melhorias para a organização não terem contemplado uma análise dos fatores externos à empresa, conforme propõe Fischer (2002) com o intuito de tornar as decisões efetivamente estratégicas.

Recomenda-se que para futuros estudos os dados levantados por meio da aplicação de ferramentas de diagnóstico organizacional sejam comparados com outras fontes tais como as propostas por Goulart Junior *et al.* (2014): pesquisa de clima, entrevista de desligamento, índices de rotatividade e de absenteísmo, entrevista de acompanhamento, entre outras. Dessa forma, pretende-se chegar a análises ainda mais profundas sobre as realidades das organizações.

REFERÊNCIAS

- BARINI FILHO, U. Políticas e diretrizes de RH. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (Coord). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BALZER, W; O'NEIL, D; VARNEY, G. H. Organizational Diagnosis: An Evidence-based Approach. **Journal of Change Management**, v. 13 (2), 223–246, 2013.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, 2017.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. 2nd edition. New York: Palgrave, 2003.
- CANÇADO, V. L. et al. Revisitando as Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos. In: **ENCONTRO DA ANPAD**. Anais...Rio de Janeiro. Vol. 41, p. 1–17, 2017.
- ERIKSSON, T; ORTEGA, J. The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories. **ILR Review**, v. 59 (4), pp. 653 – 666, 2006.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria T. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOULART JÚNIOR, E. O diagnóstico organizacional como uma ação estratégica de gestão de pessoas. **Caderno de Administração (UEM)**, v.22, p. 66-83, 2014.
- KRAUSZ, R. R. **Diagnóstico Organizacional: forma I e forma II**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.
- LIMONGI FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOREIRA, E. G. **Diagnóstico Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.
- RÉ, C. A e RÉ, M. A. Processos do sistema de gestão de pessoas. In: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- SILVA, C. C.; LEITE, N. R. P.; RODRIGUES, L. C. Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 2, 2016.
- ULRICH, D. **Campeões de Recursos Humanos**. SP: Futura, 1998.

VALOR ECONÔMICO, 2/6/2017 – “Firezap: Em maio, imóveis têm a maior redução mensal desde 2012” – Chiara Quintão