



DIAGNOSTICO SÓCIO-ORGANIZACIONAL: A PESQUISA COMO FERRAMENTA DA PRÁXIS NO SERVIÇO SOCIAL DE EMPRESA

Thais Ciara Jasper Moreira
Cristhine Reis Medeiros

RESUMO:

Relato de instrumental de pesquisa elaborado pelo Serviço Social de Empresa. Apresenta-se metodologia, objetivos e resultados. Obtém-se a percepção dos trabalhadores acerca da sua realidade local, porém numa compreensão ampliada do que determina as suas condições de trabalho. Considera-se que a aplicação desta ferramenta contribuiu para fortalecer o potencial negador do trabalhador.

Palavras-chave: Trabalho, diagnóstico sócio-organizacional, pesquisa-participante, Serviço Social

ABSTRACT

Instrumental research report prepared by Social Work from Company. The methodology, objectives and results are presented. Gets the perception of workers about their local reality, but in an expanded understanding of what determines their working conditions. It's considered that the application of this tool contributed to reinforce the potential denier worker.

Key-words: Work, socio-organizational diagnosis, research-participant, Social Work

Introdução

Este relato visa apresentar uma das experiências da equipe da Seção de Serviço Social de empresa na elaboração e aplicação de um instrumental: diagnóstico sócio-organizacional, iniciado em 2012.

O Objetivo do referido diagnóstico é o conhecimento sobre as demandas sociais e empresariais que afetam hoje os índices de absenteísmo e satisfação na Empresa, resgatar o papel do trabalhador como sujeito de suas próprias demandas e contribuir com a reflexão sobre as práticas de gestão na Empresa.

Já atendendo algumas das Unidades Comerciais, Operacionais e Administrativas da empresa e com a necessidade de dar voz ao empregado e gestores sobre questões que geram o absenteísmo, que pode ser causado por descontentamento e desmotivação no trabalho, doenças físicas e mentais e pela necessidade de dar uma resposta às questões apresentadas pelo Comitê de Gestão do Absenteísmo elaboramos o presente instrumental como projeto piloto.

Neste sentido, este projeto se concretizou nesta ferramenta importante para conhecer melhor a realidade de forma participativa.

É importante frisar que a intencionalidade do Serviço Social em cada ação tem importância maior que a própria ação, buscando a partir de uma demanda da empresa o fortalecimento do potencial negador da classe trabalhadora. Pois conforme Mota (2010, p.127),

(...) numa leitura que postule a mudança, o fortalecimento da potencial negação do trabalhador, expressa na imposição de ter suas necessidades supridas pela empresa, poderia constituir uma importante via de intensificação de luta contra os interesses de exploração e dominação do capital, na medida em que desmistifica a própria origem dos salários indiretos.

Não podemos deixar de citar, neste contexto, que a Empresa passa por mudanças na organização do trabalho (mudanças no processo produtivo, nos processos de gestão, agregação de novas atribuições, entre outras). O que implica num olhar mais atento as questões apresentadas no mundo de trabalho, que muitas vezes, estão veladas e são sutis nas construções das relações sociais.

Neste sentido, o presente relato de experiência está organizado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se a metodologia, posteriormente os resultados e para concluir as considerações parciais.

Metodologia

O diagnóstico sócio-organizacional¹ nasce da necessidade de identificar na visão dos empregados e gestores como estão construídas as relações de equipe, qual a visão das lideranças, se estão identificados com as estratégias da empresa, satisfeitos no ambiente de trabalho, se a qualificação profissional está adequada às suas necessidades, como se dá a relação com os clientes e quais são as condições de trabalho na empresa.

Segundo Claro apud Kingeski (2005:02),

o diagnóstico visa levantar as necessidades (...) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria.

O olhar do Serviço Social busca apreender as questões da realidade de forma qualitativa, onde a observação participante, as discussões em grupo, os trabalhos já desenvolvidos nas Unidades, bem como as leituras que subsidiam a sua prática profissional são elementos que constituem a metodologia ora apresentada.

Como expressa Neto apud Prates (2003:02) "... é preciso analisar com profundidade as contradições que se ocultam ou se fetichizam na realidade, superando a pseudoconcreticidade para propor uma intervenção que tenha alcance e efetividade."

Continuando Prates (2003:02) afirma que análise de realidade é constante e contínua e que significa interpretá-la a partir da totalidade com suas múltiplas e articuladas determinações, que envolvem aspectos políticos, sociais, culturais e econômicos.

Analisar, interpretar em conjunto com os sujeitos usuários a realidade da qual somos parte já constitui processo interventivo. Somente a partir de uma análise conjunta podemos ressignificar espaços, pensar coletivamente alternativas de enfrentamento, redescobrir potencialidades, associar experiências, buscar identificações, dar visibilidade às fragilidades para tentar superá-las, desvendar bloqueios, processos de alienação, revigorar energias, vínculos, potencial organizativo, reconhecer espaços de pertencimento.

A opção de fazer o presente diagnóstico a partir do olhar dos sujeitos que constroem esta realidade tem o objetivo de verificar qual é a percepção dos empregados e sujeitos sobre os requisitos apresentados, caracterizando-se como uma pesquisa participante.²

1 Diagnóstico sócio-organizacional é entendido, neste trabalho, como uma ferramenta que permite estudar uma dada realidade e verificar quais as questões que afetam a vida dos empregados e gestores no cotidiano do trabalho, a fim de fornecer indicações para priorizar as ações interventivas.

2 "A pesquisa participante caracteriza-se como um modo de observação em que o pesquisador se identifica com o grupo pesquisado, objetivando compreender o problema a partir da perspectiva do sujeito ou grupo.

As Unidades foram selecionadas a partir dos resultados do clima organizacional de 2010 e índices de absenteísmo da Empresa levantados em 2011 aprovadas pelo Comitê de Absenteísmo.

A proposta é entrevistar 100% dos empregados efetivos presentes na Unidade, a partir de questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas através dos seguintes referenciais teóricos: Prêmio Nacional da Qualidade, Programa de Qualidade do Governo Federal, Movimento Catarinense de Excelência, Pesquisa de Clima Organizacional dos Correios e teorias de motivação e de dinâmica grupal.

Neste sentido, os empregados foram convidados a participar das entrevistas através da sensibilização do Serviço Social e por conta da relação de confiança entre as partes envolvidas. Aqueles que estavam presentes e não quiseram participar ou não quiseram responder algumas questões foram respeitadas e consideradas como dados para análise.

A entrevista foi a opção metodológica mais adequada para construir essa aproximação da realidade e seu desvendamento. Conforme Lewgoy e Silveira (2007:03)

a entrevista é um dos instrumentos que possibilita a tomada de consciência pelos assistentes sociais das relações e interações que se estabelecem entre a realidade e os sujeitos, sendo eles individuais ou coletivos. Medina (2004) refere-se à entrevista como um momento épico, único e especial, de encontro entre sujeitos, no qual se faz presente o embate democrático e saudável de idéias, trajetórias e singularidades. Se de fato vivida, e não apenas cumprida, pode se transformar em um intenso momento de proliferação de análises, reflexões e experiências de vida, do qual tanto entrevistado quanto entrevistador sairão transformados pelo intercâmbio, pelos embates e interfaces ocorridos. Nessa perspectiva, ela é capaz de produzir confrontos de conhecimentos e informações que, pouco depois, irão, de maneira sistematizada e inteligível, ganhar a arena pública e participar, em maior ou menor escala, da construção das sociedades e definição de seus rumos

A estrutura do trabalho construída para o referido diagnóstico se pauta nos seguintes requisitos e objetivos, a saber:

1) Requisito: Liderança

Objetivo: buscar compreender qual é a visão dos empregados sobre as lideranças formais, visando identificar que modelo de gestão prevalece nas Unidades, ou seja, qual é a orientação filosófica da organização em relação à gestão de pessoas.

2) Requisito: Equipe de trabalho

Objetivo: Identifica como as pessoas percebem a sua equipe de trabalho e se os componentes que constituem o trabalho em equipe (integração, cooperação e solidariedade de classe, dentre outros) estão presentes na Unidade estudada.

3) Requisito: Estratégias da Empresa e satisfação no trabalho

Desta forma, somente o pesquisador participa do processo de investigação, que não envolve necessariamente o sujeito.." (Terence e Escrivão Filho, 2006:05)

Objetivo: Verifica se os empregados e gestores conhecem e estão identificados com as estratégias da Empresa e perceber o nível de satisfação com o trabalho – definida como o “grau segundo o qual os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho”(Cadamuro et all, 2008)

4)Requisito: Condições de trabalho

Objetivo: Conhece como é percebido as condições (materiais e não-materiais) para alcance dos resultados do trabalho.

5) Requisito: Resultados do trabalho

Objetivo: Identifica como percebem o resultado de seu trabalho e da equipe e analisa como é visto os instrumentos de avaliação de desempenho, uma vez que na Empresa os resultados são quantificados em planos de metas.

6) Requisito: Qualificação Profissional

Objetivo: Percebe a necessidade de qualificação profissional e se aquela oferecida pela Empresa atende as demandas para seu desenvolvimento pessoal e profissional de forma adequada e segura.

7)Requisito: Comunicação

Objetivo: Percebe como está o processo do acesso às formas instituídas pela empresa para a comunicação e acesso a informação.

8) Requisito: Cliente

Objetivo: Verifica qual é sua visão e relação com o cliente interno e/ou externo.

O processo de intervenção nas Unidades seguiu os seguintes procedimentos: reunião com os empregados e gestores esclarecendo o objetivo e a metodologia da proposta, aplicação dos questionários através de entrevistas, observação da dinâmica de trabalho na Unidade, discussão e análise dos dados, elaboração do Relatório final com apresentação dos resultados, reunião de repasse dos resultados com os gestores e empregados e posteriormente com o Comitê de Absenteísmo para definição de estratégias conjuntas e seleção de Unidades prioritárias, avaliação do instrumento: sua aplicação, sua validade, sua eficiência.

Resultados

Quanto à validade do diagnóstico no contexto organizacional, salientamos o fato de termos um instrumento que revela a visão dos empregados e gestores sobre a sua própria realidade, onde houve a participação de 90% dos presentes nas Unidades selecionadas.

Além disso, serve como um instrumento para estudo de caso e como método comparativo entre regiões, áreas operacionais, comerciais e administrativas, identificando

semelhanças e diferenças. Enfim, buscando cada vez mais ter condições de priorizar ações que atendam as reais necessidades do trabalhador, do seu ponto de vista.

A especificação de diversos elementos que concretos compõem a realidade do trabalho, considerando desde fatores materiais relacionados ao ambiente e aos procedimentos realizados, chegando até nas estratégias da Empresa, a forma como são implementadas e/ou consideradas, permitiu uma análise mais aprofundada dos sujeitos da pesquisa. Ao se trazer à baila as condições cotidianas para o trabalho nas unidades, os trabalhadores conseguem, com maior propriedade, fazer reflexões acerca não só do seu trabalho específico, mas o que o determina e o torna tal como se apresenta hoje.

Os requisitos **lideranças, condições de trabalho, estratégias da empresa e satisfação no trabalho**, neste sentido, foram os mais reveladores e significativos do potencial negador dos trabalhadores e a sua percepção altamente crítica da sua realidade não apenas em âmbito local. A ampla maioria das falas pontua a Administração Central como os verdadeiros idealizadores das mudanças operacionais, que rebatem em cada unidade de trabalho, em forma de precarização das condições de trabalho e intensificação do controle e cobranças efetuadas pela Empresa.

Os demais requisitos apontam também de forma não tão direta a insatisfação dos trabalhadores com as condições que lhe são oferecidas em termos de capacitação, apoio material e logístico, dentre outros, que é considerada desproporcional em relação às cobranças e estipulação de metas a que são submetidos. Assim, das cinco unidades em que a ferramenta foi utilizada, apenas uma expressava uma proporção maior de indicadores de satisfação em relação aos de insatisfação – e mesmo nesta, com falas qualitativas consonantes às demais unidades.

Considerações parciais

O diagnóstico promove a visibilidade das opiniões e dos relatos individuais da vivência no ambiente de trabalho, que estão baseados em crenças, valores, hábitos, experiências de vida, bem como as diversas influências culturais e socioeconômicas que se manifestam nesta realidade. Ainda, possibilita aos gestores e equipe de trabalho ter a disposição informações para tomada de decisão em conjunto e rever as práticas de gestão.

O fato do Serviço Social criar uma estratégia para responder uma demanda do Comitê de Absenteísmo, onde participação dos sujeitos constroem uma prática diferenciada na relação de trabalho não deixa de revelar a intencionalidade da Empresa de reduzir o número de faltas e afastamentos por motivo de saúde, utilizando o saber técnico do profissional para 'lidar com o trabalhador' como uma ferramenta a seu serviço (Mota, 2010). Para a mesma autora (p.69),

Sob qualquer forma, no entanto, com que se acoberte a requisição empresarial, os objetivos, a problemática e as formas de intervenção não deixam de residir, em última instância, na necessidade de manutenção e de reprodução material e espiritual da força de trabalho.

A despeito da requisição da Empresa, empreende-se um esforço técnico-político de se ampliar a atuação do Serviço Social para além da dimensão do controle e adequação do trabalhador ao ambiente e às condições de trabalho que lhes é imposto. Este esforço se materializa na relação com os usuários, promovendo a reflexão sobre os processos de trabalho e a sua percepção dos objetivos da Empresa, rompendo com o caráter conciliatório da intervenção profissional, e fortalecendo a construção de uma consciência de classe, utilizando o conhecimento técnico a serviço deste objetivo.

Por outro lado, a construção do diagnóstico e sua apresentação às esferas mais altas de gestão gera histórico documental a respeito do impacto negativo que a política de 'modernização' da empresa tem gerado sobre os funcionários. Ao invés de propor soluções pontuais para o problema do absenteísmo, a responsabilidade pelos afastamentos é devolvida a quem lhe pertence, ou seja, à direção que formula e implementa as mudanças que se traduzem em intensificação tanto do ritmo quanto da jornada de trabalho.

A intervenção crítica do Serviço Social junto aos funcionários da empresa não garante por si só o caminho da emancipação destes, porém, fornece elementos que podem promover avanços na consciência de classe, de sua opressão e exploração, e das possibilidades coletivas de resistir e se organizar.

Referências Bibliográficas.

ANDRADE, Taís et all. *Suporte social e organizacional no trabalho: um diagnóstico no setor bancário público e privado*. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. Campo Largo: Faculdade Cenecista de Campo Largo. V.12, N. 1, jan-Abr, 2013 (23-38). Disponível em <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/1290/689> Acesso no dia 20.05.2013

BALASSIANO, Moises; TAVARES, Elaine e PIMENTA, Roberto da Costa. *Estresse ocupacional na administração pública Brasileira: quais os fatores impactantes?*. *Rev. Adm. Pública*[online]. 2011, vol.45, n.3, pp. 751-774. ISSN 0034-7612. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n3/09.pdf>> Acesso no dia 21.05.2013

BENTO, Bruno Felipe dos Reis; CASEIRO, Pedro Tiago Moreira. *Liderança: conceitos, definições e teorias da liderança*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2007 (1-23p.)

CADAMURO, César Augusto Aidar. *Satisfação no trabalho; um estudo preliminar*. Disponível <http://www.cesumar.br/curtas/psicologia2008/trabalhos/SATISFACAO_NO_TRABALHO_UM_ESTUDO_PRELIMINAR.pdf> acessado no dia 14.04.2012

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. In: Teoria Comportamental. 6º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIUZI, Rafael. *Relações de trabalho contemporâneas*. Disponível na internet <<http://www.rafaelchiuzi.com.br/espaco/46-textos-de-apoio-para-profissionais-de-rh/150-relacoes-de-trabalho-contemporaneas.html>> Acesso no dia 22.04.2013

CIMBALISTA, Silmara; RAFAELLI, Rafael. *Trabalho e personalidade*. Caderno de pesquisas interdisciplinares em ciências humanas, V. 04, n. 54. Florianópolis: UFSC, 2003. <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/cadernosdepesquisa/issue/view/504>>. Acesso no dia 22.04.2013

Fundação Nacional da Qualidade. *Crterios de Excelência*. Disponível em <http://www.fnq.org.br/avale-se/pnq/ciclo-de-premiacao/criterios-de-excelencia>. Acesso no dia 23.04.2013

GOMES, Ednilson Luiz. *Diagnóstico organizacional*. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2007.

HESKETH, J. L. *Diagnóstico organizacional: modelo e instrumentos de execução*. Petrópolis: Vozes, 1979.

KINGESKI, Adriana Aparecida Inglez. *Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais*. Bauru: XII SIMPE, 2005

LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues et al. *Contradições gerenciais na disseminação da "cultura corporativa": o caso de uma estatal brasileira*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, 40 (3): 357-84, maio/jun. 2006.

LEWGOY, Alzira Maria Baptista; SILVEIRA, Esalva Carvalho. *A entrevista nos processos de trabalho do assistente social*. Revista Virtual Textos & Contextos, n.8, Ano XI, dez., 2007. (01-20p.)

MEDEIROS, Cristhine Reis. *Relato de experiência: Serviço Social da Diretoria Regional /SC: CDD Lages e CDD Coral (2008-2009)*. São José: ECT/DR/SC, 2009.

MOTA, Ana Elizabete da. *O feitiço da ajuda: as determinações do Serviço Social na Empresa*. 6ª edição. São Paulo: Cortez, 2010.

OSORIO, Luiz Carlos. *Processos obstrutivos nos sistemas sociais, nos grupos e nas instituições*. In: *Como trabalhamos com grupos*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997. 69-74p.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. *Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil*. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, 40 (1): 81-105, jan/fev. 2006.

PRATES, Jane Cruz. *A questão dos instrumentais técnico-operativos numa perspectiva dialética crítica de inspiração marxiana*. Revista Virtual Textos & Contextos, n.8, Ano XI, dez., 2007. (01-08p.)

SANTOS, Néri. *Aula: 06 Condições ambientais de trabalho*. Florianópolis/; UFSC, 2000. Disponível em <<http://www.eps.ufsc.br/ergon/disciplinas/EPS5225/aula6.htm>> Acesso em 14.04.2012

TERENCE, Ana Claudia Fernandes; ESCRIVAO FILHO, Edmundo. *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais*. Fortaleza: XXVI ENEGEP, 2006.

THIOLLENT, Michel. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

VIZER, Eduardo A. *Socioanálisis: metodología de investigación, análisis diagnóstico e intervención social*. *Revista de Estudios para el Desarrollo Social de la comunicación*. N. 2, 2005 (415-30) Disponível na internet <<http://www.revista-redes.com/index.php/revista-redes/article/view/66>> Acesso no dia 20.05.2013

ZIMERMANN. David E. *Classificação geral dos grupos*. In: Como trabalhamos com grupos. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997. 75-81p.