

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CAMILA DE OLIVEIRA BESEN

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA
ATACADISTA DE MATERIAIS DE ESCRITÓRIO E SUPRIMENTOS DE
INFORMÁTICA**

FLORIANÓPOLIS

2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CAMILA DE OLIVEIRA BESEN

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA
ATACADISTA DE MATERIAIS DE ESCRITÓRIO E SUPRIMENTOS DE
INFORMÁTICA**

**Trabalho Aplicado apresentado a
Universidade Federal de Santa
Catarina, para a Conclusão do Curso
de Graduação em Administração.
Orientadora: Prof. Dr.^a Taísa Dias.**

**FLORIANÓPOLIS
2018**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

de Oliveira Besen, Camila
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: : UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA
ATACADISTA DE MATERIAIS DE ESCRITÓRIO E SUPRIMENTOS DE
INFORMÁTICA / Camila de Oliveira Besen ; orientador, Taísa
Dias , 2018.
97 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Diagnóstico Organizacional. I. ,
Taísa Dias. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Administração. III. Título.

Camila de Oliveira Besen

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA
ATACADISTA DE MATERIAIS DE ESCRITÓRIO E SUPRIMENTOS DE
INFORMÁTICA**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel” e aprovado a em sua forma final pelo Programa Graduação em Administração.

Florianópolis, 20 de novembro de 2018.

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Taísa Dias, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Helena Kuerten de Salles Uglione, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a meus pais e a meu noivo, que muito me apoiaram e incentivaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente, á Deus, por ter me proporcionado disposição para concluir o trabalho.

Agradeço a meus pais, por terem me incentivado todos esses anos de curso e estarem ao meu lado em mais uma conquista, agradeço a eles por todos os ensinamentos que me proporcionaram durante minha vida.

E a meu noivo, por me dar apoio, carinho e compreensão, me incentivando e motivando todos os dias.

Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças. (SUN TZU, 500 a.C.).

RESUMO

Um dos maiores desafios para uma organização atualmente é de adaptar as mudanças constantes do ambiente externo. O diagnóstico organizacional auxilia as empresas nesse processo, permitindo a organização ter uma visão clara e precisa de seu negócio, identificando seus pontos fortes e fracos, além de alinhar seus recursos disponíveis com a estratégia empresarial. O presente trabalho teve como objetivo realizar um Diagnóstico Organizacional em uma empresa atacadista de materiais de escritório e suprimentos de informática, a fim de identificar ações a serem realizadas para potencializar seu desempenho. Para subsidiar as etapas de estrutura do instrumento de coleta e a análise dos dados, utilizaram-se conceitos de Diagnóstico Organizacional, Planejamento Estratégico, Matriz SWOT, Matriz GUT, Cultura Organizacional e Clima Organizacional. A natureza da pesquisa se caracteriza como aplicada, é descritiva quanto aos objetivos, com relação à estratégia é definida como estudo de caso, e a abordagem aplicada a pesquisa se caracteriza predominantemente como qualitativa. A coleta de dados se deu por meio de questionários com os funcionários da organização, entrevista semiestruturada com o proprietário e observação participativa. A análise dos resultados levou à classificação das prioridades de intervenção e à descrição de ações que podem atenuar as consequências para os pontos fracos.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional; Pontos Fortes; Pontos Fracos; Matriz GUT.

LISTA DE QUADROS

Quadro1 – Matriz SWOT.....	19
Quadro2 – Referência da Matriz GUT.....	22
Quadro3 – Exemplo de Matriz de decisão GUT preenchida	23
Quadro4 – Elementos classificatórios do Clima Organizacional.....	27
Quadro5 - Ferramentas de coletas.....	31
Quadro 6– Melhorias treinamento	39
Quadro 7 – Melhorias motivação	43
Quadro 8– Opinião quanto a melhoria de desempenho	48
Quadro 9– Melhorias sistema de estoque.....	52
Quadro 10– Processo de entrega	54
Quadro 11– Processo de compra.....	56
Quadro 12 – Sugestões melhorias nas decisões tomadas no dia a dia	61
Quadro 13– Maiores problemáticas opinião funcionários	62
Quadro 14 – Pontos fortes (visão funcionários).....	63
Quadro 15 - Identificação pontos fortes.....	66
Quadro 16 - Identificação pontos fracos	67
Quadro 17 – Matriz GUT.....	68
Quadro 18 – Lista prioridades	69
Quadro 19 – Ações propostas	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária	34
Gráfico 2 - Tempo de serviço.....	35
Gráfico 3 - Escolaridade.....	35
Gráfico 4 – Cargo.....	36
Gráfico 5– Contratação	36
Gráfico 6– Vaga de emprego	37
Gráfico 7– Treinamento	38
Gráfico 8 – Avaliação de desempenho.....	40
Gráfico 9– Importância avaliação de desempenho	42
Gráfico 10- Motivação	42
Gráfico 11 - Reconhecimento	44
Gráfico 12– Opinião dos funcionários	45
Gráfico 13- Monitoramento	46
Gráfico 14– Sobrecarga serviço	47
Gráfico 15– Opinião do funcionário quanto ao serviço prestado	48
Gráfico 16– Comunicação entre funcionários.....	49
Gráfico 17– Grau de liberdade funcionário-chefe	50
Gráfico 18– Relacionamento funcionário-chefe	51
Gráfico 19– Clima organizacional	51
Gráfico 20 – Sistema de estoque	52
Gráfico 21– Estrutura física	59
Gráfico 22 – Participação nas decisões	60
Gráfico 23– Participação nas decisões e motivação	60
Gráfico 24– Contribuições decisões do dia a dia	61

Sumário

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivo Geral	13
1.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Estrutura da Pesquisa.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Diagnóstico Organizacional	15
2.2 Planejamento Estratégico	17
2.3 Matriz Swot	19
2.4 Matriz GUT	21
2.5 Cultura Organizacional.....	23
2.6 Clima Organizacional	25
3. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E PERCURSO METODOLÓGICO	29
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2 COLETA DE DADOS	30
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	32
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 RESULTADOS	34
4.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	66
4.2.1 Pontos fortes da organização	66
4.2.2 Pontos fracos da organização.....	67
4.2.3 Prioridades em relação à Gravidade, Urgência e Tendência.	68
4.2.4 Ações para potencializar o desempenho	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	81
APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA	87
APÊNDICE C – CASO PARA ENSINO	88

1. INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios de uma organização é se adaptar ao ambiente em que atua e que sofre constantes mudanças. Esse processo de adaptação é muito complexo, exige total compreensão da organização, de seus pontos fracos e fortes, e das oportunidades e ameaças que se encontram a sua volta.

As organizações estão inseridas em ambientes de constante mudança e se faz necessário que as empresas busquem meios de se adaptarem a essas transformações ocorridas no meio empresarial, buscando sempre estarem atualizados e um passo à frente de seus concorrentes.

O diagnóstico organizacional auxilia as empresas a buscar e avaliar se a estratégia organizacional está alinhada com seus recursos disponíveis, descobrindo seus pontos fortes e vulneráveis, e a melhor forma de aproveitar as oportunidades e os recursos existentes para superar as dificuldades e aumentar sua competitividade.

De acordo com Rosa (2001, apud Lima 2010, pg. 2), "Diagnóstico empresarial é o levantamento e análise das condições de uma empresa com a finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou eficiência". Através dele é possível averiguar a existência de problemas que estejam afetando a organização, suas causas, além de fornecer sugestões de ações necessárias para solucionar as problemáticas apuradas.

A realização de um Diagnóstico Organizacional é assim importante para uma organização, pois permite aos gestores terem uma visão de seu negócio, evidenciando possíveis desarmonias entre a estrutura empresarial, que possa por ventura gerar problemas.

A Infotriz Comercial EIRELI, fundada em agosto de 2001, empresa de médio porte situada em Santo Amaro da Imperatriz, SC, trabalha como atacadista de materiais de escritório, escolar e suprimentos de informática, fornecendo seus produtos para órgãos públicos dos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

É uma organização familiar que possui ao todo 13 funcionários, onde os cargos de nível tático e estratégico são ocupados por membros da mesma família, enquanto a equipe de nível operacional é contratada do mercado de trabalho.

No início de sua história a empresa trabalhava somente no ramo varejista de suprimentos e equipamentos de informática, mas com o decorrer do tempo alterou sua

atividade para fornecimento de material escolar e expediente em geral, tendo como cliente órgãos públicos.

Inicialmente a empresa fornecia apenas para órgãos públicos do estado de Santa Catarina, expandiu suas vendas em meados de 2014 para toda a região sul do país. Porém, a organização não estava estruturada e muito menos preparada para tal ampliação. Com isso diversos problemas foram se instalando e muitos se mantiveram até os dias de hoje, como: dificuldade com a gestão do estoque, relação confusa de hierarquia, funcionários com baixa produtividade, logística não reestruturada para acompanhar o aumento da demanda e dificuldade na comunicação entre líderes e liderados.

À medida que uma empresa cresce ela precisa se adaptar, criando novas estratégias para manterem-se ativamente competitivas. A empresa Infotriz Comercial EIRELI está passando por mudanças em seu corpo gerencial, onde a atual gerência será afastada e uma nova assumirá. Para que tal transição ocorra, a empresa sinalizou com a intenção de desenvolver um diagnóstico organizacional para entender de forma clara quais suas principais forças e fraquezas, além de buscar possíveis soluções para melhorar sua produtividade e resultados de modo geral.

Diante disso, a pergunta que guia o presente projeto de trabalho de curso é: Quais prioridades de intervenção podem ser incentivadas para que a empresa Infotriz Comercial EIRELI potencialize o seu desempenho?

1.1 Objetivo Geral

Identificar prioridades de intervenção para que a empresa Infotriz Comercial EIRELI potencialize o seu desempenho

1.2 Objetivos Específicos

Realizar um diagnóstico organizacional da empresa Infotriz Comercial EIRELI.

Identificar os pontos fortes da organização;

Identificar os pontos fracos da organização;

Classificar as prioridades em relação à Gravidade, Urgência e Tendência;

Descrever as ações para potencializar o desempenho.

1.3 Justificativa

Diante da oportunidade que surge com a previsão da troca de gestão nessa empresa familiar no médio prazo, entende-se que desenvolver um diagnóstico que identifique forças e fraquezas no ambiente interno permitirá um planejamento que antecipará soluções a serem implantadas já no momento da transição.

Outra justificativa se desenha pelo fato da autora do projeto – acadêmica do curso de administração – passar a compor a equipe estratégica que assumirá a gestão nessa transição.

A presente pesquisa é relevante, pois o Diagnóstico Organizacional auxilia compreensão das problemáticas e no processo de tomada de decisões em uma organização. A mesma também é oportuna, pois é um assunto importante, que merece ser estudado devido a sua vasta utilidade e se tornou viável, por possuir literatura disponível para a pesquisa, como artigos, livros e teses, apesar de que referente a temática Diagnóstico Organizacional não possui muito material disponível.

1.4 Estrutura da Pesquisa

O presente trabalho está estruturado em: Introdução, onde constam os objetivos e a justificativa; Metodologia, no qual será identificado o tipo da pesquisa e sua abordagem; Fundamentação teórica, no qual estão descritos os conceitos de Diagnóstico Organizacional, Matriz SWOT, Matriz GUT, Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Planejamento Estratégico; Resultados, onde serão discutidos os resultados encontrados; e Considerações Finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Através do embasamento teórico, tornam-se mais claras e precisas as condições para análises e os conhecimentos sobre o assunto, e os objetivos definidos poderão ser alcançados de forma correta.

2.1 Diagnóstico Organizacional

Hesketh (1979, p. 13) define diagnóstico organizacional como uma ferramenta que visa proporcionar à organização as condições necessárias para o seu desempenho e aprimoramento, ao ponto que atinjam níveis satisfatórios. Para que na sequência sejam elaboradas estratégias para gerar melhorias nos processos organizacionais, tendo como base solucionar as problemáticas alavancadas.

Ainda segundo Hesketh (1979, p. 15) o diagnóstico analisa aspectos organizacionais, como liderança, processo decisório, comunicação, métodos de trabalho, estrutura, entre outros; e aspectos psicossociais, como aptidão, habilidades, atitudes, necessidades pessoais, aspirações, valores, poder e outros.

Já para Gomes et. al. (2007, p. 9 e 14) no diagnóstico organizacional:

São analisadas todas as áreas da instituição com a finalidade de descobrir os pontos fracos e fortes que elas apresentam, na oportunidade serão feitos ajustes e implantadas novas técnicas na dinâmica dos processos internos da empresa, com a intenção de maximizar o potencial e o desenvolvimento das áreas a fins (...) é um instrumento de coleta de informações da empresa, com o intuito de conhecer sua realidade interna, traçar o perfil da organização, estipulando um plano de análise, para que o empresário tome conhecimento de todas as dimensões envolvidas. (GOMES, 2007).

Cavalcanti et. al. (1981, p. 27) acredita que o diagnóstico organizacional possibilita a definição de situações problemas e conduz o analista a formulação de alternativas viáveis para gerar soluções.

Segundo Almeida (2009, p. 69), para a realização de um diagnóstico é preciso ter acesso a uma série de informações, ter conhecimento de quais informações são desejadas, quais são pertinentes e como obtê-las.

O diagnóstico consiste em uma ferramenta de gestão utilizada pelos gestores a fim de identificar quais as problemáticas existentes na organização e quais devem ser priorizadas, auxiliando assim no processo decisório e minimizando os riscos.

Para Cavalcanti et. al. (1981, p. 28) os objetivos principais do diagnostico organizacional consistem em:

- a- Tomar medidas corretivas se a empresa estiver em uma situação crítica, pois antes de se tomar medidas para se resolver situações como, alto custo de produção, má qualidade dos produtos ou insatisfação do pessoal, devem-se analisar com profundidade quais as causas reais de tais problemas;
- b- Facilitar o crescimento da empresa se ela está em expansão, pois se deve verificar se o crescimento se encontra ordenado;
- c- Controlar periodicamente a empresa – permite ao administrador um controle empresarial efetivo, revelando as situações problemas antes que as mesmas se agravem;
- d- Verificar os fatores que limitam o desenvolvimento da empresa, ou seja, a determinação em ordem de importância, dos fatores que limitam o crescimento empresarial;
- e- Tornar clara a situação da empresa para todos os responsáveis – permite conhecer as problemáticas de toda a organização, permitindo a tomada de decisão ser realizada com base nos aspectos globais da organização;
- f- Comparar a empresa com outras similares – o conhecimento empresarial gerado pelo diagnostico permite que a empresa se compare com as suas concorrentes.

E alguns dos objetivos definidos por Hesketh (1979, p. 16) são, motivar os membros da organização, colher e analisar os dados relevantes extraídos da organização, ajudar a organização a definir seus objetivos e metas, elencar as necessidades de treinamento e apontar as causas que contribuem para que a organização não atinja os níveis desejados de desempenho.

Ainda segundo Cavalcanti (1981, p. 29) existem inúmeras vantagens de se aplicar um diagnóstico organizacional, como por exemplo, a possibilidade de identificar os problemas mais importantes e determinar uma ordem de prioridade, analisa todas as causas que estão afastando a empresa de seu objetivo principal e aumenta a visão empresarial, permitindo ações futuras.

2.2 Planejamento Estratégico

Para a execução de tarefas é imprescindível a existência de planejamento, que determina os objetivos a serem seguidos para sua completa realização.

Para Certo (2003, p. 5) planejar consiste em escolhas de tarefas que devem ser executadas a fim de atingir um objetivo definido pela empresa.

O processo de planejar incide em antecipar ações a serem tomadas pela organização, por meio de: análise da situação atual, antecipação dos aspectos futuros, definição dos objetivos, delimitação de forma eficaz e eficiente dos recursos e atividades necessárias. O planejamento não é um modelo universal, pois as organizações possuem tamanhos, processos e filosofias diferentes.

Kotler (1975) define o Planejamento Estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, através de objetivos válidos e precisos, visando maior grau de interação com o ambiente. O produto final é um documento onde constam diretrizes a serem seguidas pela empresa, que devem ser disseminadas em toda organização.

Segundo Filho (1978, p. 3), planejamento estratégico está relacionado com a adequação da organização com o seu ambiente, resolvendo problemas básicos, adaptando-se as limitações, desenvolvendo vantagens e aproveitando as principais oportunidades.

Reilley (1971, apud Filho, 1978, p. 03), consultor estratégico, em seu artigo *Planning the strategy of the business*, afirma que:

Os desafios de nossa economia dinâmica requerem um planejamento estratégico preparado de maneira similar ao que é feito pelo Alto Comando das Forças Armadas (...). Cada vez mais, o sucesso duradouro das empresas na adaptação às mudanças ambientais e a rentabilidade e o crescimento dessas empresas dependem de um cuidadoso planejamento estratégico (...). Parece inevitável que o planejamento estratégico, o qual integra todos os aspectos da empresa e é baseado em uma análise dos ambientes interno, externo e futuro, irá representar um papel de crescente importância diante dos desafios e problemas da nossa dinâmica economia.

O planejamento estratégico deve definir o rumo que a organização seguirá, por meio de técnicas de avaliação do meio em que está inserida, buscando todas as informações necessárias, para atingir metas que permitirá alcançar os objetivos definidos em longo prazo.

Segundo Almeida (2009, p. 9), Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias de pessoas, a fim de possibilitar a criação de estratégias para criar uma visão do caminho que se deve seguir.

Para se possuir o controle de sua estratégia, as organizações devem estar alinhadas com o ambiente externo e em seu ambiente interno. Segundo Nanman (1993 apud Prieto et.al. 2009, p. 3), o alinhamento externo refere-se às capacidades, recursos e estratégia que a empresa possui com relação ao seu ambiente competitivo, ou seja, o grau de ajuste da organização ao ambiente. Já o alinhamento interno refere-se à mobilização dos recursos internos, tangíveis ou não, para a implementação da estratégia formulada. (STEOANOVICH 2002; VENKATRAMAN 1984 apud PIETRO et. al., 2009).

Para estabelecer um alinhamento interno, existem alguns modelos disponíveis na literatura, entre eles o modelo Hambrick e Cannella. Para Hambrick e Cannella (1989 apud Prieto et.al., 2009, p. 7), esse modelo analisa o alinhamento como um procedimento gerencial a ser guiado pelo estrategista, caracteriza-se por um processo de negociação da estratégia, buscando eliminar os obstáculos, promover ajustes e convencer os demais sobre a importância dessa estratégia. O modelo envolve três etapas:

A primeira é considerada uma "preparação de terreno" para a nova estratégia e inclui ter uma amplitude de entradas para a formulação da estratégia e cuidar dos obstáculos de implementação. A segunda etapa consiste em tratar das influências que são relevantes para a implementação, segundo cinco aspectos: comprometimento dos recursos, políticas e programas das subunidades, estrutura, recompensas e pessoas. A terceira etapa é o convencimento a respeito da estratégia, envolvendo todos os níveis, dentro e fora da organização. Trata-se do papel do estrategista de construir e manter o suporte necessário para a implementação da estratégia em meio às resistências que naturalmente surgem devido ao interesse de determinadas partes em manter a velha estratégia ou por falta de compreensão da nova proposta. (HAMBRICK; CANNELLA, 1989 apud PIETRO et. al. 2009).

Trata-se de um modelo que se apoia no convertimento dos *stakeholder* de que a estratégia formulada é a melhor possível, buscando eliminar resistências que possam porventura surgir a nova estratégia a ser implementada. A chave de seu sucesso é a capacidade de articulação e planejamento do estrategista. Esse modelo assume uma característica proativa, devido à existência de planejamento de suas implementações já no momento de sua elaboração, além da identificação e tratamento de barreiras que surgirão. Os executivos que aplicam esse modelo possuem o papel de negociar a estratégia em todos os níveis organizacionais.

2.3 Matriz Swot

A matriz SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School e possibilita analisar a competitividade de uma organização por meio de quatro variáveis: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Quadro1 – Matriz SWOT

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (organização)	FORÇA	FRAQUEZA
EXTERNA (ambiente)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Oliveira, 2016

Através dessas quatro variáveis, é possível realizar um levantamento das forças e fraquezas da empresa e, das oportunidades e ameaças do meio em que atua.

É uma ferramenta fundamental para a organização, pois ao utiliza-la possibilita a empresa ter uma visão clara e objetiva de quais forças e fraquezas possui no ambiente interno e as oportunidades e ameaças dispostas no ambiente externo, promovendo oportunidades aos gestores de elaborar estratégias para obter vantagem competitiva (MARTINS, 2006).

Primeiramente a análise SOWT analisa os elementos constantes nos internos como análise de seus recursos, pessoal, facilidades, locação, produtos, serviços, habilidades e competências; e em seguida verifica os fatores externos, como as forças macro ambientais: economia, tecnologia, legislação e política; e agentes micro ambientais: clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores (KOTLER; KELLER, 2006).

Os componentes de análise interna são compostos pelos pontos fortes, que são variáveis controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, que devem ser identificadas e maximizadas; e os pontos fracos também são variáveis controláveis, mas que provocam situações desfavoráveis para a organização, naturalmente esses pontos devem ser minimizadas, porém caso o executivo não saiba no momento como as resolver, deverá focar todos os esforços para identificar uma solução, para que esse ponto fraco não crie sérios problemas para a empresa (ALMEIDA, 2009).

A análise interna tem por objetivo evidenciar as deficiências e qualidades intrínsecas a organização, que por sua vez devem ser determinados através da atual posição de seus produtos ou serviços. Muitas vezes ao realizar uma análise do seu ambiente interno, a empresa não consegue definir se um aspecto pode ser considerado um ponto fraco ou forte, na maioria das vezes por falta de informações adequadas, esses pontos são chamados de neutros. Segundo Almeida (2009, p. 69), são variáveis internas e controláveis que foram identificadas, mas no momento não se consegue estabelecer se estão proporcionando uma condição favorável ou desfavorável para a empresa, e logo que se possuir essa informação, adequa-se esse fator como ponto forte ou fraco, pois um tratamento equivocado poderá prejudicar todo o processo decisório e estratégico empresarial.

Já o ambiente externo é composto por oportunidades, nas quais são variáveis não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para as mesmas, desde que sejam capazes de identifica-las e possuam condições e interesse em desfrutá-las; e as ameaças, são variáveis também não controladas, que podem gerar aspectos desfavoráveis para as empresas. Os maiores problemas estão nessas variáveis, pois as empresas não possuem condições de controlá-las.

Para Almeida (2009) a análise externa tem a finalidade de apontar as oportunidades e ameaças na relação existente entre a empresa e seu ambiente, bem como a sua atual posição produto versus mercados e quanto a sua posição produtos versus mercados desejados para o futuro.

Após a determinação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, procura-se estabelecer os pontos críticos, que por sua vez demonstram aspectos controláveis com maior ou menor complexidade. O estabelecimento desses pontos críticos é importante para que a empresa defina as ações que podem ser utilizadas para seu aperfeiçoamento.

Como visto acima, a análise externa busca comparar um produto ou serviço oferecido pela empresa com o mercado em que atua, e compara também quanto à posição desejada no futuro.

Existem duas formas de se obter informações do ambiente externo, a primeira é através de fontes primárias, que consiste em realizar pesquisas diretamente no ambiente; e a outra é através de fontes secundárias, nesse caso a empresa busca informações através de entidades governamentais.

O executivo deve analisar os componentes relevantes do ambiente e em seguida identifica-los como oportunidade ou ameaça para a empresa. O ambiente oferece tanto oportunidades como ameaças, a empresa precisa estar preparada para identifica-las, buscando aproveitar e maximizar as oportunidades, e absorver e minimizar as ameaças.

2.4 Matriz GUT

O Método Matriz GUT foi desenvolvido por Kepner e Tregoe em 1980, surgiu a partir da necessidade de resolução de problemas complexos nas indústrias americanas e japonesas. Várias problemáticas podem surgir em uma organização, mas nem sempre é possível resolvê-las ao mesmo tempo (KEPNER; TREGOE, 1981 apud FÁVERI; SILVA, 2016).

Essa ferramenta é empregada para estabelecer prioridades na tomada de decisão, considerando a gravidade, urgência e tendência do problema alavancado. Essa priorização é definida a partir de três questões, a primeira determina a gravidade do problema, a segunda o quão urgente é a necessidade de eliminação desse problema e a terceira é a definição de sua capacidade de multiplicação. A partir da identificação dessas variáveis o gestor pode ordenar as problemáticas, apontando quais situações devem ser solucionadas inicialmente. A maior diferenciação que a Matriz GUT proporciona, é a facilidade em sua utilização e a possibilidade de incumbir valores para cada caso de maneira objetiva (MEIRELES, 2001).

Segundo Petrocchi (1998), a utilização dessa ferramenta deve ser utilizada por pessoas que possuem conhecimento suficiente sobre os problemas e a organização, pois somente assim é possível estabelecer a melhor priorização dos problemas.

O método GUT consiste em estabelecer critérios para se obter uma priorização na resolução dos problemas, principalmente se forem muitos e relacionados entre si. Essa

técnica foi elaborada com o objetivo de nortear decisões complexas e que envolvem diversas situações problemas.

Periard (2011, p. 1), afirma que o primeiro passo para elaboração da matriz, é listar os problemas presentes na organização e, em seguida, analisar os três aspectos com base nas seguintes definições:

- Gravidade: impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido.

- Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.

- Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

O próximo passo é atribuir pontuação, em uma escala de 1 a 5, para atributos de cada problema e para cada dimensão da matriz. Essa pontuação permite classificar em ordem numérica os problemas a serem solucionados no processo. O valor 5 é utilizado para os problemas maiores, e 1 para os menos importantes. Conforme quadro abaixo:

Quadro2 – Referência da Matriz GUT

	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
Nota	Refere-se ao grau de prejuízo que poderá resultar da não atuação sobre esta atividade/processo	Refere-se ao tempo que se dispõe para atacar a situação ou problema	Refere-se à perspectiva do que ocorrerá se não efetivarmos a ação proposta.
5	Extremamente grave	Extremamente urgente	Se não for resolvido, piora imediatamente
4	Muito grave	Muito urgente	Vai piorar em curto prazo.
3	Grave	Urgente	Vai piorar em médio prazo
2	Pouco grave	Pouco urgente	Vai piorar em longo prazo
1	Sem gravidade	Sem urgência	Sem tendência a piorar

Fonte: Cesar, 2013.

Depois de atribuída a pontuação, o próximo passo é multiplicar os valores constantes nos fatores Gravidade, Urgência e Tendência (GxUxT). Conforme figura explicativa abaixo:

Quadro3 – Exemplo de Matriz de decisão GUT preenchida

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T	Prioridade
Situação X	2	4	5	40	2
Situação Y	3	2	3	18	4
Situação Z	5	3	3	45	1
Situação W	1	5	4	20	3

Fonte: Fáveri e Silva, 2016.

A última fase é estabelecer um ranking dos problemas para saber quais são as prioridades e definir quais serão resolvidos primeiro. O ranking de prioridades está contido na última coluna da tabela. De acordo com o exemplo apresentado acima, o problema que deverá ser resolvido primeiramente é a Situação Z, pois o valor de sua multiplicação $G \times U \times T$ foi de 45 pontos, a maior pontuação de todas as 4 problemáticas apontadas. Seguida pela situação X, W e Y, que deverão ser as próximas situações a serem solucionadas.

2.5 Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem sido considerada um importante aspecto organizacional, capaz de oferecer características úteis para um maior entendimento do comportamento organizacional.

Hatch (1997 apud Alcadipani; Crubellate, 2003, p. 66), vê a cultura organizacional como uma teia de indivíduos conectados fraca e esporadicamente, ligados por suas posições oscilantes em uma variedade de assuntos e circunstâncias.

A cultura organizacional também pode ser analisada como um ambiente cultural constituído por pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização (HOFSTEDÉ, 1991 apud SARAIVA, 2002). Mas não se resume a somatória das opiniões individuais das pessoas que a partilham, pois possui vida própria e compõe uma das dimensões da organização. (SROUR, 1998). Cada organização possui uma cultura diferenciada das demais, sustentada e transmitida através da interação de seus membros.

Robert Ernst (1985 apud Fleury, 1987, p. 4), define cultura como um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados. Além do que a cultura organizacional auxilia a empresa na definição de seu planejamento estratégico, pois a identificação de

novas oportunidades deve levar em conta fatores culturais, como também o planejamento de recursos humanos deve ser consistente com a cultura organizacional.

Edgar Schein (1984 apud Fleury, 1987, p. 5), vai além a seu conceito de cultura organizacional:

É um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou ou descobriu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Ainda segundo Schein (1984 apud Fleury, 1987, p. 5), a cultura de uma organização pode ser percebida em alguns níveis:

- Nível dos artefatos visíveis – Trata-se de observar o ambiente físico da organização, sua arquitetura, layout, a maneira das pessoas se vestirem e padrões de comportamento visíveis. Esse nível de análise, não é muito confiável, pois os dados são fáceis de conseguir, mas difíceis de interpretar. Através desse nível é possível apontar como se compõe o ambiente organizacional e quais são os padrões de comportamento de seus membros, porém, na maioria das vezes não se consegue verificar a lógica do comportamento do grupo;

- Nível dos valores que orientam o comportamento das pessoas – Esses aspectos são difíceis de ser observados diretamente, para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave da organização. Porém, ao identificar esses valores, observar-se que na maioria das vezes eles não são os verdadeiros motivos de comportamento, mas apenas racionalizações. Com isso as razões implícitas do comportamento continuam escondidas ou inconscientes;

- Nível dos pressupostos inconscientes - São os pressupostos que identificam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que os valores compartilhados pelo grupo vão mostrando conduzir a comportamentos adequados para a resolução dos problemas, o valor vai se transformando em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são em sua essência.

A cultura de uma organização sofre grande influência do mercado, dos membros da organização, de seus momentos críticos, mas os líderes e fundadores possuem o maior papel no processo de moldar os padrões culturais; os primeiros líderes, ao desenvolverem seus próprios formatos de analisar os problemas da organização, acabam por transmitir sua visão de mundo aos demais. A cultura é o resultado de vários aspectos de sua

história, de um padrão comportamental que foi transmitido através do tempo, porém esse padrão não é estático, pelo contrário, está em constante transformação. Para Saraiva (2003), essas transformações podem ocorrer por pressões externas à organização, ou por alterações internas.

A cultura organizacional pode ser vista com um mecanismo de controle, que visa padronizar comportamentos, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, inserindo uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão. (FREITAS, 1991).

2.6 Clima Organizacional

Segundo Waters et. al. (1974 apud Rizzatti, 2002, p. 29), clima pode ser definido como o conjunto de características peculiares a uma organização e que representam como os membros de um ambiente agem. O clima organizacional aponta as motivações geradas pelo ambiente organizacional, ou seja, os aspectos contidos no ambiente que despertam os diferentes tipos de motivação.

Menezes; Gomes (2010, p. 161), definem clima organizacional como um “conjunto de normas políticas e atividades formais e informais que são características do modo como os trabalhadores descrevem uns aos outros, além das relações estabelecidas entre superiores e subordinados”. Essas normas são transmitidas aos colaboradores com o intuito de servir como guia para orientar o que sentir o que pensar e a forma ideal de se agir. É também o que distingue uma organização da outra, além de ser um aspecto relativamente de longo prazo.

Já Litwin e Stinger (1968 apud Rizzatti, 2002, p. 30), afirmam que o clima pode ser definido como as propriedades do ambiente organizacional que é percebida pelos membros e influencia seus comportamentos. Com isso pode-se afirmar que clima organizacional é as características contidas no ambiente organizacional que influenciam as motivações e comportamentos dos integrantes, possui relação direta como a cultura organizacional, pois a cultura irá definir os comportamentos contidos no ambiente.

O clima organizacional possui caráter mutável, pois fatos ocorridos no ambiente são capazes de influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos da organização. Essa alteração sempre ocorre através de situações passadas, que acabam por modificar o clima e estão associadas a aspectos como autonomia individual, orientação

para recompensas e suporte organizacional. O clima pode ser visto como a atmosfera presente da organização, criada através de práticas, procedimentos e recompensas percebidas pelos colaboradores, estando diretamente ligada ao comportamento dos gestores e as recompensas geradas (SCHMEIDER; SALVAGGIO; SIBIRATS, 2002 apud MENEZES; GOMES, 2010).

Glisson (2007 apud Menezes; Gomes, 2010, p. 166), acredita que a “cultura engloba o modo como às coisas são feitas em uma organização, enquanto o clima representa o modo como às pessoas percebem seu ambiente de trabalho”. Clima pode ser entendido como uma variável dependente, ou seja, é uma variável que depende de características pessoais que acabam por influenciar a percepção dos membros sobre o clima organizacional (TOULSON; SMITH, 1994 apud MENEZES; GOMES, 2010).

O clima organizacional tem forte influência sobre a satisfação dos colaboradores, Palacios; Freitas (2006, p. 48), afirmam que “enquanto o clima diz respeito à percepção de ocorrência de práticas organizacionais pelo funcionário, a satisfação consiste na avaliação do empregado sobre o que ele recebe da organização em comparação com o que esperava”

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. (BISPO, 2006).

Alguns fatores influenciam o clima organizacional positivamente ou negativamente, conforme figura abaixo:

Quadro4 – Elementos classificatórios do Clima Organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo, 2006

Existem alguns modelos mostrados na literatura que ajudam a avaliar o clima em uma organização, um deles é o modelo de Litwin e Stringer (1968 apud Bispo, 2006, p. 4), que utiliza um questionário baseado em nove fatores:

- Estrutura – sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: excesso regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolvimento de seu trabalho;
- Responsabilidade – sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionada ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- Desafio – sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- Recompensa – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; especialmente por meio de incentivos e percepção de justiça da política de remuneração;
- Relacionamento – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua na organização;
- Cooperação – percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo dos gestores e de subordinados;

- Conflito – sentimento de que a administração não teme opiniões divergentes e a utiliza uma forma mediadora para solução dos problemas;

- Identidade – sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho;

- Padrões – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Segundo Altmann (2000, p. 64 apud Bedani, 2006, p. 3), a implementação de programas de motivação do clima organizacional fornece inúmeros benefícios, tais como:

- Maior envolvimento dos funcionários com seu ambiente de trabalho, esse envolvimento se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhora no desempenho;

- A pesquisa do clima organizacional permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, fornecendo uma maior comunicação interna e um maior suporte de informações ao corpo gerencial;

- Oportunidade de comparação das características encontradas no ambiente interno com o de outras organizações;

- Pró-Atividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários e do ambiente de trabalho.

3. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E PERCURSO METODOLÓGICO

No presente capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração da pesquisa. Nele está caracterizado o tipo de pesquisa, os métodos de coleta de dados e também a forma como estes foram analisados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para a classificação da pesquisa é necessário definir previamente os critérios a serem adotados. Portanto esta pesquisa se classifica quanto à natureza, aos objetivos, à abordagem e à estratégia de pesquisa adotada.

O presente trabalho tem como natureza uma pesquisa aplicada, pois possui como foco os problemas presentes na organização estudada. Está empenhada na elaboração de diagnóstico, identificação de pontos fracos e fortes, e busca de soluções. Segundo Vergas (1990) consiste em um estudo sistemático fundamentalmente motivado pela necessidade de resolver problemas concretos mais ou menos imediatos. Tem, portanto, finalidade prática.

Quanto aos objetivos, se caracteriza como uma pesquisa descritiva, por se tratar da exposição de características de determinada população ou de determinado fenômeno, sem, contudo, possuir o compromisso de explicar os fenômenos que descreve. Geralmente essas pesquisas são feitas a partir de levantamentos ou observações sistêmicas do processo escolhido. (SANTOS, 2007).

Com relação a estratégia de pesquisa, classifica-se como estudo de caso. Esse tipo de estudo é caracterizado como um estudo de caso inserido em um contexto de um ambiente real e é considerada uma estratégia de investigação. (CRESWELL, 2014).

Ainda para Creswell (2014, p. 87) um estudo de caso começa a partir da identificação de um caso específico, que por sua vez pode ser um indivíduo, um pequeno grupo ou uma organização. Normalmente os pesquisadores estudam casos atuais da vida real que estão em andamento, para que assim possam coletar informações de forma mais precisa.

Gil (2010) caracteriza um estudo de caso como um profundo e exaustivo estudo de um ou alguns objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Malhotra (2001) caracteriza a pesquisa qualitativa como uma melhor forma de se visualizar e compreender o contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma da análise estatística. A pesquisa

qualitativa também pode ser usada para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa.

Um bom estudo de caso qualitativo busca conhecer profundamente o caso. Para isso, o pesquisador coleta diversos tipos de dados qualitativos, como entrevistas, análises documentais e observação. (CRESWELL, 2014).

A pesquisa qualitativa possui um conceito “guarda-chuva”, que engloba diversos modos de pesquisa e auxilia na compreensão e explicação de fenômenos sociais com o menor afastamento possível do ambiente natural. (DEMO, 2000 APUD GODOI, ET. AL. 2006). Nesse tipo de pesquisa, busca-se a compreensão dos agentes envolvidos no fenômeno, suas motivações para a realização de uma determinada ação e isso só é possível se os sujeitos forem ouvidos e expuserem suas motivações. (GODOI, 2006).

A pesquisa quantitativa se diferencia da qualitativa pelo uso de quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando ferramentas estatísticas, tendo como objetivo o alcance de resultados que evitem distorções de análise e interpretação, gerando uma maior margem de segurança. (RICHARSON, 1999).

Para Stablein (2001, apud Godoi et. al. 2006, p. 89) a distinção entre quantitativo e qualitativo está enraizada simplesmente na separação entre representações numéricas e representações não numéricas.

Apesar de os métodos serem amplamente discutidos e divergentes, os mesmos se complementam, e juntos contribuem para a criação de análises com uma visão globalizada de um fenômeno. Sendo assim, Vieira (2006, p. 16) acredita que o ideal é que os problemas sejam investigados, de uma maneira complementar, a partir de visões tanto qualitativas quanto quantitativas, pois a utilização de um só método pode limitar o entendimento dos fenômenos administrativos e organizacionais.

Diante dessas considerações, a abordagem aplicada a presente pesquisa se caracteriza como predominantemente qualitativa, embora em alguns momentos sejam usadas técnicas mais comumente associadas à pesquisa quantitativa.

3.2 COLETA DE DADOS

Nessa seção serão abordados os métodos de coletas de dados para a realização do projeto. Com relação à análise qualitativa, o sujeito da pesquisa foi o proprietário da organização. O universo utilizado na etapa quantitativa foram 10 colaboradores que constituem o quadro de funcionários da empresa e que compõe os setores operacionais,

somente 2 dos funcionários não responderam o questionário. Os questionários foram encaminhados eletronicamente para cada um dos membros, através de um formulário realizado pelo Google Form.

O questionário foi realizado com a intenção de ouvir os colaboradores com relação a aspectos relacionados ao seu serviço e auxiliar na elaboração de melhorias a serem proposta a empresa. As questões foram divididas em categorias, primeiramente questões de perfil, logo após questões de contratação e treinamento, avaliação de desempenho, motivação e liderança, comunicação, processos operacionais e estrutura.

Abaixo serão descritas as ferramentas de coletas de dados utilizadas para cada objetivo específico definido.

Quadro5 - Ferramentas de coletas

OBJETIVOS	TIPO DE DADOS NECESSÁRIOS	ONDE/COM QUEM	COMO	INSTRUMENTO DE COLETA
Identificar os pontos fortes da organização	As informações necessárias para a realização desse objetivo serão os aspectos organizacionais relativos à comunicação, aspectos de liderança, financeiros, estrutura, processos operacionais e processo decisório.	Proprietário/Gerente Geral/Gerente de Almoarifado/Funcionários do setor operacional	Os dados serão coletados através de observação participativa, aplicação de questionários e entrevista semiestruturada.	Questionário/roteiro entrevista
Identificar os pontos fracos da organização	As informações necessárias para a realização desse objetivo serão os aspectos organizacionais relativos a comunicação, aspectos de liderança, financeiros, estrutura, processos operacionais e processo decisório	Proprietário /Gerente Geral/Gerente de Almoarifado/Funcionários do setor operacional	Os dados serão coletados através de observação participativa, questionários e entrevista semiestruturada.	Questionário/roteiro entrevista
Classificar as prioridades em relação a Gravidade, Urgência e Tendência	As informações necessárias serão retiradas dos resultados dos objetivos descritos acima	A obtenção desses dados será através da análise das informações retiradas dos demais objetivos	Classificar as problemáticas encontradas se baseando em sua Gravidade, Urgência e Tendência.	Matriz de prioridades GUT
Descrever as	As informações	A obtenção das	Indicar as ações	Sumarização das ações

OBJETIVOS	TIPO DE DADOS NECESSÁRIOS	ONDE/COM QUEM	COMO	INSTRUMENTO DE COLETA
ações para potencializar o desempenho	necessárias serão retiradas dos resultados dos objetivos descritos acima	informações para a realização desse objetivo será através da Matriz GUT obtida através do objetivo acima	a serem tomadas com base na matriz de prioridades encontrada	

Fonte: Elaborada pela Autora, 2018.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Malhotra (2005) estabelece que o processo de preparação dos dados é feito da seguinte forma:

1. Verificação e edição dos questionários;
2. Codificação;
3. Transcrição;
4. Limpeza de dados; e
5. Escolha de uma estratégia para análise de dados.

Em relação à presente pesquisa, a etapa de análise seguiu os seguintes passos: 1) transcrição da entrevista; 2) categorização das respostas da entrevista; 3) análise dos dados aplicando uma abordagem qualitativa; 4) tabulação dos dados das respostas dos questionários; e 5) análise dos dados coletados com os questionários de forma a complementar a análise qualitativa.

Para a elaboração dos gráficos foi utilizado o Google Form e a formação das tabelas se deu pelo Excel.

Devido a limitações técnicas enfrentadas no momento da entrevista com o proprietário, a mesma precisou ser reiniciada, fazendo que algumas perguntas fossem respondidas uma segunda vez pelo proprietário. O que possibilitou verificar a divergências nas respostas de algumas questões, como por exemplo, quanto ao aspecto financeiro da empresa. Onde no primeiro momento o entrevistado identificou que a empresa passava por problemas financeiros, mas no segundo momento, para o mesmo, o setor financeiro estava adequado e não havia problemas para a captação de recursos. O que permitiu a autora identificar a visão do entrevistado como de curto prazo, percebendo

a analisando somente como a organização se encontra no momento, e não no longo prazo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

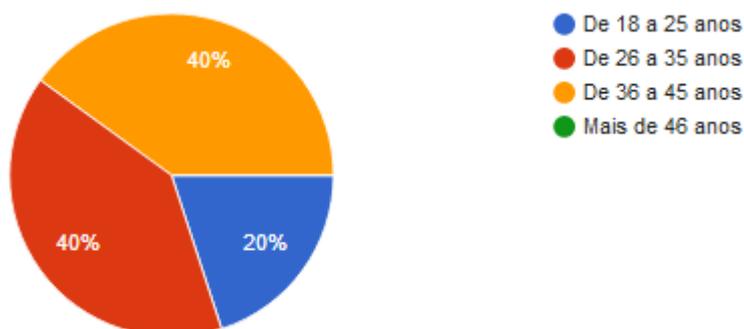
Nessa seção serão abordados os resultados encontrados na presente pesquisa, através das respostas obtidas por meio dos questionários aplicados com os funcionários da empresa Infotriz, da entrevista realizada com o proprietário da organização e por meio da observação participativa da autora do projeto.

4.1 RESULTADOS

As análises serão realizadas com base nas questões aplicadas com os funcionários, onde juntamente com os resultados dos questionários, serão analisados os resultados da entrevista, da observação e as recomendações para cada problemática encontrada.

Questões Perfil

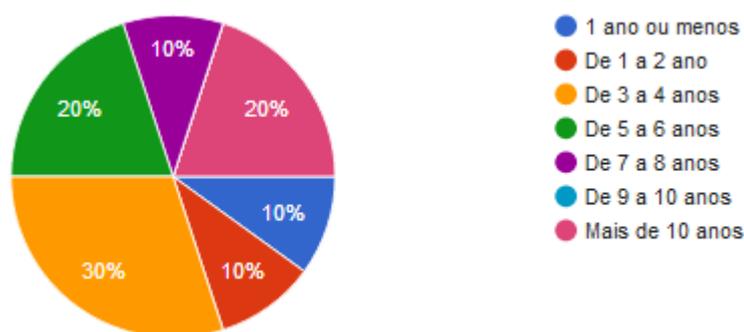
Gráfico 1 - Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Analisando o gráfico 1, se percebe que a quantidade de funcionários com idade de 26 a 35 anos e de 36 a 45 anos estão empatadas, ambas com 40%. Há uma quantidade significativamente menor (20%) de funcionários com idade entre 18 e 25 anos. E a empresa não possui nenhum funcionário com mais de 46 anos.

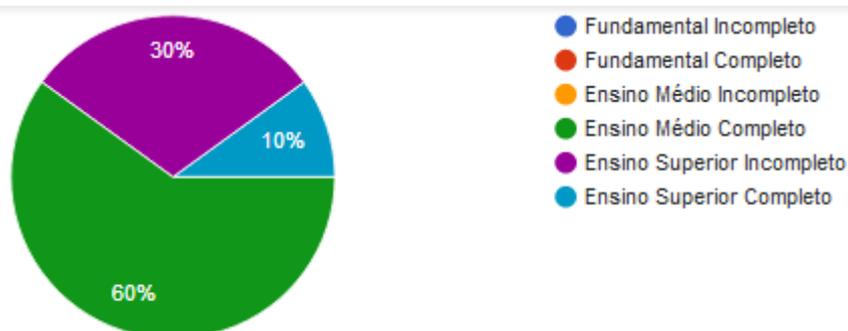
Gráfico 2 - Tempo de serviço



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Referente ao tempo de serviço, a maioria (30%) trabalha na empresa entre 3 e 4 anos, enquanto de 5 a 6 anos e a mais de 10 anos somam 40%. Percebe-se que a empresa Infotriz possui muito mais funcionários antigos do que novos somente 20% trabalham na empresa menos de três anos, o que indica baixa rotatividade.

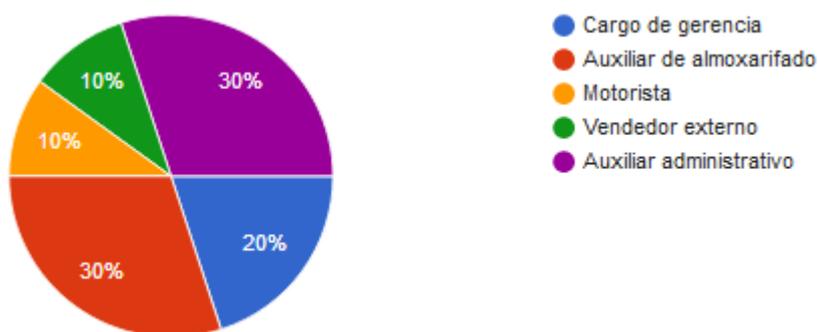
Gráfico 3 - Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Sobre o grau de escolaridade, 60% possui ensino médio completo, 30% superior incompleto e 10% superior completo. Pode-se observar que os funcionários da empresa Infotriz não possuem muitos profissionais com graduação e especialização, porém o nível mais baixo é o ensino médio completo.

Gráfico 4 – Cargo

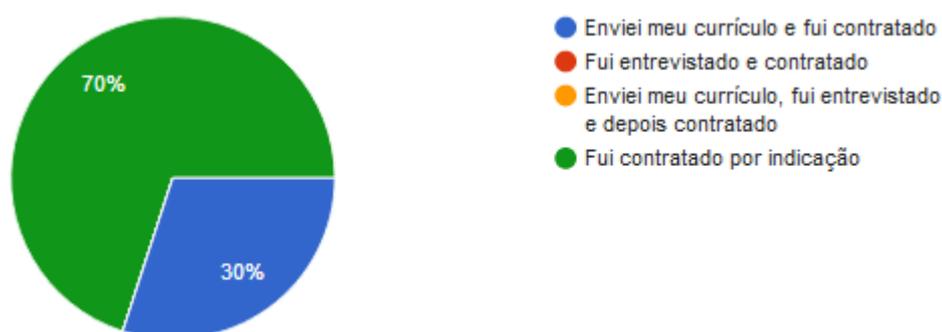


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Referente aos cargos exercidos na empresa, 30% são auxiliares administrativos – que trabalham no departamento de Licitações, 30% auxiliares de almoxarifado, 20% possui cargo de gerencia, onde 1 deles é gerente geral e o outro gerente de almoxarifado, 10% motorista e 10% vendedor externo.

Contratação e Treinamento

Gráfico 5– Contratação



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

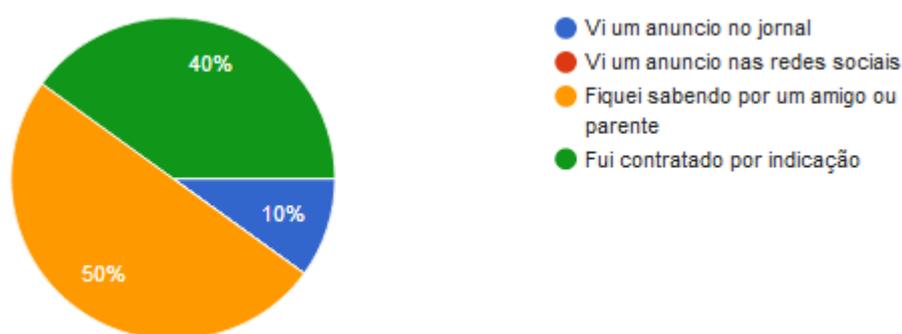
De acordo com os dados exemplificados acima, 70% dos funcionários afirmam que foram contratados por indicação e os outros 30% afirmam terem encaminhado seu currículo e foram contratados.

Segundo o proprietário da organização, a empresa solicita currículo dos interessados na vaga, são avaliados os currículos dos candidatos, buscando sempre encontrar pessoas que já atuaram na área e então solicita a presença dos candidatos para uma entrevista.

O observado é que a maioria dos funcionários são parentes do proprietário, o que é um dos motivos para a maioria terem afirmado que foram contratados por indicação. Por isso acontecer, a maioria das vagas não são preenchidas através de uma análise curricular ou por meio de entrevista. Pode ser considerado um ponto fraco da organização, além de gerar conflitos de interesse por serem contratados muitos parentes.

Contribuições de melhorias – melhorar o método de contratação, avaliando melhor os candidatos, procurando contratar menos com base em indicações e mais com base nas capacidades dos candidatos.

Gráfico 6– Vaga de emprego



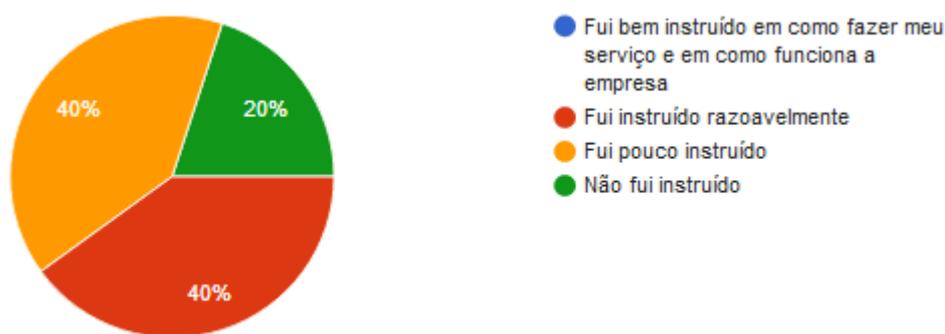
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dos questionados, 50% afirmam que ficou sabendo da vaga por meio de um amigo ou parente, 40% foram contratados por indicação e 10% ficou sabendo do anuncio através dos de jornais locais.

Segundo o proprietário da organização o processo de contratação da empresa é através da divulgação da vaga principalmente no Facebook.

Através de conversa com os funcionários, muitos afirmaram que ficaram sabendo da vaga através de um amigo ou parente que visualizou a mesma no Facebook. Então, a afirmativa do proprietário que a principal divulgação da empresa é através das redes sociais, se confirma. Entretanto, um grande número de pessoas foi contratado por indicação, sendo assim mais complicado avaliar o candidato antes de sua contratação.

Gráfico 7– Treinamento



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dos questionados 40% afirmam terem sido razoavelmente instruídos, enquanto outros 40% dizem que foram pouco instruídos e 20% que não foram instruídos.

O entrevistado afirma que a empresa buscar formar os profissionais do seu jeito, pois é difícil encontrar pessoas experientes na área. De acordo com ele “O treinamento dos funcionários é feito através de acompanhamento, a gente já bota eles direto na função e vai aumentando a graduação das funções com o tempo (...). Então o treinamento não é específico, porque se fosse específico quando é uma empresa muito grande, destina aulas para isso, eu não posso destinar um empregado oito horas por dia pra ensinar ele. Então a gente vai dando dicas.”.

“É um ensinamento básico, rápido, só dar as dicas e em caso de dúvida a gente vai tirando, (...) não tem como chegar e ensinar tudo (...) hoje você faz uma coisa, amanhã outra, no setor na licitação, hoje você faz proposta, amanhã tu vai dar lances, é muita informação pra uma pessoa absorver de uma vez só.”

“No almoxarifado como é só a separação das mercadorias, a explicação é mais grosseira, pega a lista (empenho) e vai dando as dicas, tal marca geralmente está nesse corredor, então tu vai procurando os produtos e depois de ele acabar de fazer, os primeiros empenhos, a gente confere, vê onde ele errou, porque muitas vezes os nossos funcionários não analisam a descrição.”

Conversando com os funcionários, os mesmos falaram que ao serem contratados sentiram falta de uma explicação do que a empresa faz; qual sua história; o que vende e qual sua hierarquia. Para o proprietário, as funções do setor de licitação são separadas, mas todas fazem parte de um conjunto, um produto final que depende de todas as funções. Já no almoxarifado, não se trata apenas de separar a mercadoria, mas sim de saber o que está fazendo, como surgiu o empenho e qual o impacto de sua função para a

empresa. Já que muitos funcionários, apesar de trabalharem na empresa há anos, ainda não sabem qual o ramo da empresa e como ela atua no mercado.

Quadro 6– Melhorias treinamento

1	Primeiramente deveria fazer uma apresentação da empresa, dos funcionários em geral, pois não é feito dessa forma. Deveria explicar as regras, mostrar o cargo que irá exercer, e proceder como uma forma de treinamento sobre a área que o funcionário irá exercer, explicando tudo sobre ela em etapas para que o funcionário novo se enquadre de uma maneira que ele se sinta bem e confiante no que irá exercer.
2	Tentar estabelecer um padrão melhor do que diz respeito ao funcionamento de cada setor.
3	Buscar parcerias para oferecer cursos e/ou workshop/palestras relacionadas ao ramo da empresa/função do empregado para melhorar seu desempenho e aumentar sua produtividade.
4	Acredito que os treinamentos são fundamentais em uma empresa. Todo o tipo de treinamento é sempre bem vindo, pois garante crescimento e desenvolvimento do colaborador e da empresa.
5	Trabalhar mais unidos
6	Apresentação dos materiais a funcionários novos.
7	Deveria fornecer um treinamento básico! Como nós trabalhamos com material de expediente. Então, um treinamento básico de conhecimento seria útil. Para evitar uma separação errada, evitando um gasto desnecessário para empresa e uma preocupação com o material que chega errado no órgão público.
8	Cursos de qualificação, palestras.
9	Deveria dar um pouco mais de atenção quando entra alguém novo, como mostrar a empresa, no caso fazer uma apresentação, e orienta-los melhor a cada função.
10	Começando por ter um treinamento, o que geralmente não acontece na empresa. Instruindo o funcionário qual a função dele na empresa. Mostrando para o funcionário o que a empresa faz qual o trabalho que é feito, e como funciona o andamento da empresa. Pois por ser uma empresa de licitação, muitas pessoas nem sabem o que é licitação.

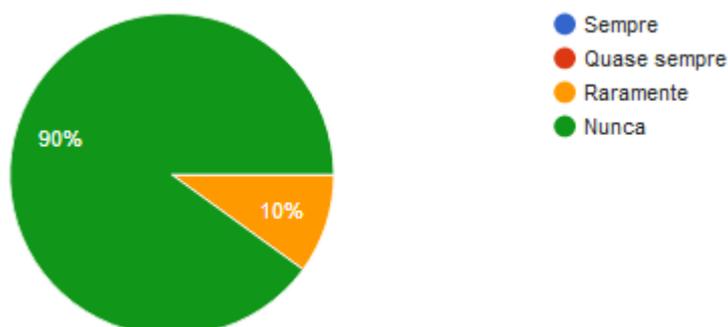
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em geral, os principais apontamentos foram em fazer uma apresentação da empresa, dos funcionários, de seu ramo, produtos, marcas e regras. Além de investir em cursos de qualificação, palestras e workshops para melhorar o desempenho dos funcionários atuais da empresa. E estabelecer um padrão nos funcionários de cada setor.

Contribuições de melhorias – Como a empresa não possui um funcionário específico para treinar os novos colaboradores, uma opção seria realizar um vídeo de instrução, onde se apresenta a empresa, a equipe, qual o ramo de atuação da empresa, quais os produtos que a mesma fornece, como são realizados os processos licitatórios e qual será sua função. A partir desse momento se começa o treinamento de acordo com a função. O auxiliar de almoxarifado acompanhará um funcionário experiente durante 1 semana, onde será lhe ensinado os tipos de produtos, sua localização e marca. O auxiliar de escritório irá atender telefonemas e também acompanhar um funcionário por 1 semana, onde será lhe passado informações mais precisas da área, como por exemplo como dar lance em pregão eletrônico, como montar uma proposta e documentação, e quais as marcas que a empresa trabalha. Para essa função poderá ter mais um vídeo explicativo, onde é exemplificado o que são cada documento, para que serve e em qual etapa licitatória ele será solicitado. Uma breve explicação sobre os impostos e o processo de notas de entrada e saída também deverá ser dada para o responsável de emissão de nota fiscal, que poderá ser mais facilmente exemplificada através de vídeo. Além de realizar palestras, cursos de qualificação e workshops para melhorar a desempenho dos atuais funcionários da empresa.

Avaliação de Desempenho

Gráfico 8 – Avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

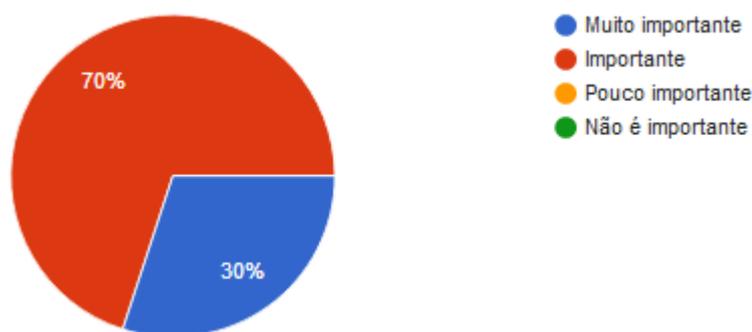
Para 90% dos funcionários a empresa nunca realiza avaliação de desempenho, e outros 10% afirmam que raramente.

O entrevistado afirma que “Não avaliamos. Não estamos preparados para avaliar o desempenho de funcionário ainda. Não temos (...) ninguém está preparado (...). A gente chama para conversar (o funcionário), para ver o que está havendo, o que houve para ele não ter feito o que foi pedido em um determinado tempo, aí a gente vê o que houve que não separou aquilo ainda (...). A entrega, quando sai quantidade x de entrega e não consegue entregar tudo, a gente pergunta o que houve. a gente não pode fazer uma cobrança exata, porque não depende da gente, depende de vários fatores, como trânsito, depende de distancias, depende de até climático também, eu não posso cobrar um desempenho do funcionário com fatores diferentes. (...) Não posso avaliar um funcionário na separação de mercadorias se não tem mercadoria, a gente não vende o que tem em estoque. No escritório, como é que eu vou avaliar um desempenho de um funcionário, se ele no pregão de vinte itens levar o dia inteiro para fazer, então tem pregão que é rápido, tem pregão de cem itens demora duas horas, tem pregão de vinte itens fica o dia todo, como é que eu vou medir o desempenho”.

O observado na empresa foi que muitas vezes alguns funcionários “enrolam” para realizar seu serviço, conversam demais, resolvem assuntos pessoais na empresa, executam seu serviço com desatenção, sem pensar nas consequências que isso acarreta para a empresa, além de muitas vezes faltarem com respeito com a chefia, onde levantam a voz muitas vezes e não respeitam a autoridade. Poucas vezes é chamada a atenção em casos assim, dificilmente é conversado com o funcionário quando ele faz algo errado ou quando deixa de fazer o que foi solicitado, sempre outro funcionário que conserta o erro. O que acarreta em prejuízos para a empresa, além de uma sensação de desigualdade entre os funcionários. Muitas regras são criadas na empresa, mas nenhuma é cobrada dos membros, o que gera a sensação de que nada funciona na empresa.

Contribuições de melhorias – avaliar, mesmo que de forma básica o desempenho dos funcionários, monitorando e cobrando o que os funcionários. Conversando e chamando a atenção quando algo não for feito, buscando também observar o que pode ter acontecido para ter o erro. Explicitar as regras da empresa e aplicar punições nos que não cumprirem.

Gráfico 9– Importância avaliação de desempenho

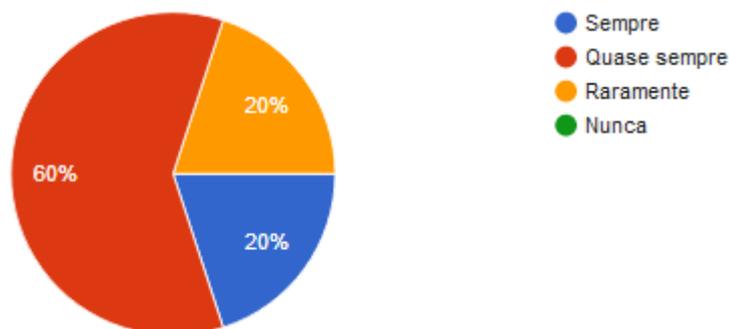


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

70% dos funcionários afirmam que consideram a avaliação de desempenho importante, enquanto 30% consideram muito importante.

Motivação e Liderança

Gráfico 10- Motivação



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Referente à motivação 60% dos respondentes afirmam estarem quase sempre motivados, 20% raramente e 20% sempre.

O entrevistado acredita que “seus funcionários gostam de trabalhar na empresa que trabalham, porque é difícil ter ex-empregado. (...) Acho que eles estão motivados, quando a pessoa não está motivada no emprego, ele fica sempre procurando outro, sempre. A minha empresa não paga bem (...), a empresa é um ambiente bem familiar, então é um ambiente gostoso de trabalhar, é um ambiente que não tem o rigorismo que muitas empresas têm que o funcionário não pode nem olhar para a cara de outro”.

O observado foi que os funcionários se sentem motivados em parte, o ambiente descontraído e amigável os torna motivados, mas o fato de muitas vezes faltarem mercadorias, a falta de cobrança dos “maus” funcionários – que gera descontentamento - falta de incentivos, falta de *feedback* das atividades dos funcionários e muitas vezes não serem ouvidos pelo proprietário – nesse caso os funcionários em cargos de gerência, os tornam desmotivados.

Quadro 7 – Melhorias motivação

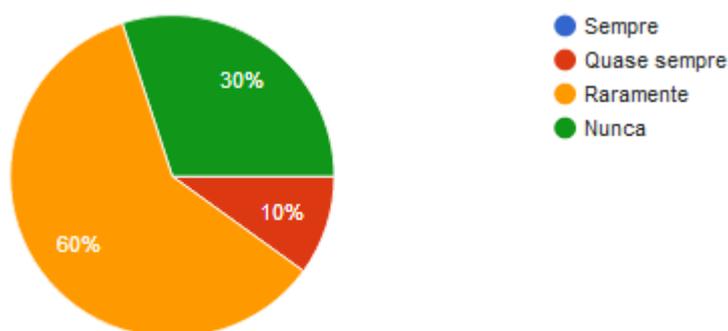
1	Deveria se interagir mais com os funcionários, como uma saudação (CUMPRIMENTAR) quando se chega demonstrando respeito pelo funcionário, verificar melhor a função que cada um exerce verificar se o funcionário está indo bem no que ele esta efetuando, caso não esteja, ir verificar e perguntar o que está acontecendo, para ver a possibilidade de ajudar, ou algo que motive o funcionário. Acredito que deveria existir uma parceria da empresa com o funcionário como dar um café de boa qualidade, ou até mesmo um vale alimentação, acredito que isso iria motivar muito os funcionários.
2	Procurar saber identificar a maior dificuldade de cada um, saber se há condição para realizar o que é cobrado, e enxergar mais o que é feito em prol da empresa, pois por mais que às vezes pareça insatisfação, na verdade o funcionário que acaba "reclamando" é aquele que realmente se importa, pois acho que para quem não tem consideração pela empresa um tanto faz já serve.
3	Oferecer meios para melhoria do seu desenvolvimento no ambiente de trabalho. Oferecer benefícios. Acompanhar seu desenvolvimento elogiando-o pelas metas alcançadas e pelos novos aprendizados nos diferentes setores da empresa. Buscar melhor organização entre os setores.
4	Organização, respeito e parceria (relacionamento funcionário-funcionário).
5	Aumentar meu salario
6	Sair para entregas sempre com o pedido completo
7	No meu caso, deveria de trabalhar com banco de horas. Pois, faço muitas horas extras e isso dá um desgaste físico muito grande. Chegando enumeras vezes cansado na empresa e assim prejudicando meu desempenho no trabalho. Sendo assim poderia ser diferente para que isso evitasse.

8	Acredito que até um café em uma sexta feira, por exemplo, seria uma motivação. Muitas vezes as pessoas não precisam de muito para se sentir motivadas. Em datas comemorativas também seria legal.
9	Gosto do que faço, porém poderia ter alguns incentivos a mais que poderia melhorar a motivação de cada.
10	Dar bonificação aos funcionários por um serviço bem executado. Um exemplo: o funcionário que chegar no seu horário todos os dias no mês, não faltou nenhum dia e não entregou atestado, ganha uma bonificação no recebimento do salario. Isso faria com que os funcionários, sempre chegassem sempre no horário, evitaria faltas.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De acordo com o que foi dito por cada funcionário, em resumo os mesmos acreditam que para aumentar sua satisfação deveria ser conversado mais com os colaboradores, oferecer benefícios como vale alimentação ou por pontualidade e assiduidade, elogia-los por um trabalho realizado, um café oferecido pela empresa em datas comemorativas e identificar as dificuldades de cada funcionário, além de escutar suas opiniões referentes ao seu serviço. Todos os aspectos mencionados acima não envolvem muitos recursos financeiros da empresa, pois muitas vezes apenas um simples gesto gera motivação. Então, uma das sugestões do presente trabalho é implantar as medidas descritas acima.

Gráfico 11 - Reconhecimento



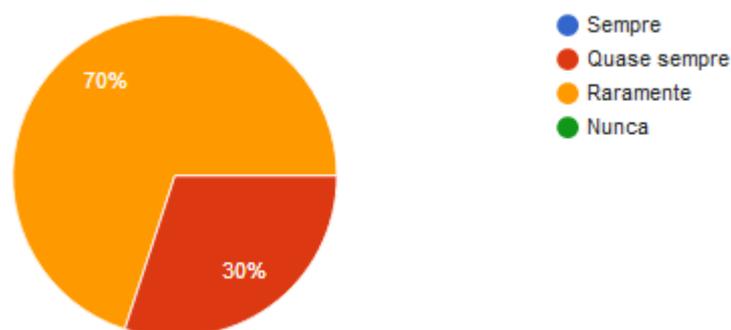
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Referente o reconhecimento, 60% afirmam que raramente, 30% que nunca e 10% que quase sempre existe reconhecimento dos funcionários da empresa Infotriz.

Para o proprietário “A gente não tem reconhecimento. Tu vai reconhecer um funcionário, ele está fazendo a função dele, ele ganha para isso, é fazer correto, então errado é quem está fazendo errado, o cara que está fazendo certo, está na função, um funcionário na empresa, que é contratado para fazer determinada função, se ele faz exato, ele está fazendo a função dele, então acho isso aí, daqui a pouco, não é começar a gratificar, tem que chamar a atenção e dar a penalidade para quem faz errado. (...) as próprias leis trabalhistas já dão a motivação, décimo terceiro e férias (...)”.

O observado foi que a empresa não reconhece seus funcionários, os cargos de gerencia buscam por conta própria conversar com os funcionários e tentar motiva-los e reconhece-los, mas conforme visto acima, de acordo com o proprietário, os funcionários são contratados para realizar seu serviço e exerce-lo da maneira correta é apenas sua obrigação, onde o “mau” funcionário deve ser punido e o “bom” faz somente seu serviço. Como visto em outra questão, a punição dos erros cometidos não é realizado, então como os “maus” funcionários não são punidos, os demais não se sentem motivados em fazerem seu serviço da melhor forma, já que ambos são valorizados da mesma maneira, criando assim uma cultura de comodismo e indignação, onde não é valorizado o funcionário que se preocupa e “veste a camisa” da empresa.

Gráfico 12– Opinião dos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para 70% dos funcionários questionados, o chefe da empresa raramente leva em consideração a opinião de seus funcionários e 30% acreditam que isso ocorre quase sempre. A contradição gerada pelas respostas pode ser o fato da figura do chefe se confundir com os gerentes e a filha do proprietário, que também ocupa um cargo mais elevado na empresa.

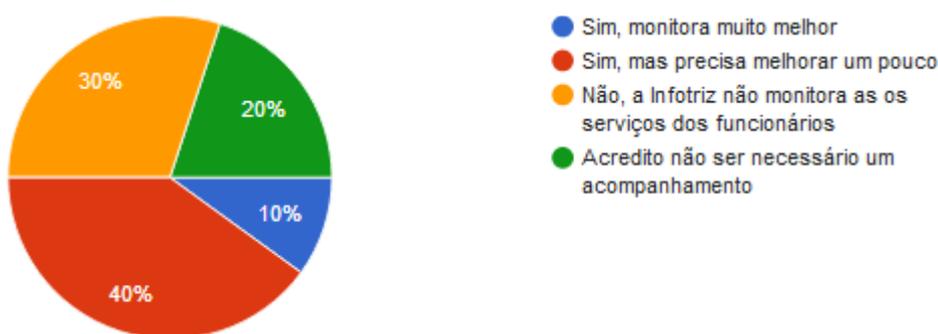
O entrevistado afirma que sua opinião sempre se sobressai e se o funcionário tiver uma ideia divergente, ele deverá provar que sua visão é a melhor alternativa. “As estratégias de decisão são tomadas por mim, para serem alteradas a pessoa que der a opinião expõe os seus motivos, seus pontos de vista comprovados, aí a gente aceita muitas vezes (...) meu ponto de vista prevalece, porque eu já tenho uma experiência grande no mercado, mas todo mundo que vem com um ponto de vista diferente eu acato”.

O observado foi que na maioria das vezes o proprietário da Infotriz não acata opiniões que sejam divergentes da sua, o que gera sensação de descontentamento nos gerentes, pois os mesmos propõem ações que muitas vezes são mais vantajosas à empresa, gerando redução nos custos e tempo de entrega ou de separação, mas dificilmente são acatadas.

Contribuições de melhorias – flexibilidade na aceitação de novas opiniões propostas.

Monitoramento dos Serviços

Gráfico 13- Monitoramento



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Referente ao monitoramento, 40% dos respondentes acreditam que é realizado, mas precisa melhorar um pouco, 30% acreditam que a empresa não realiza monitoramento, 20% creem não ser necessários e 10% afirmam que monitora muito bem.

Para o proprietário, a empresa monitora os funcionários em alguns momentos “De vez em quando avalia, procura, chama a atenção, pergunta o que houve, dá advertência. O que houve, porque deixou de vir trabalhar, a gente monitora, o que está havendo, a gente está passando muito trabalho com o funcionário, é o problema de qualquer empresa

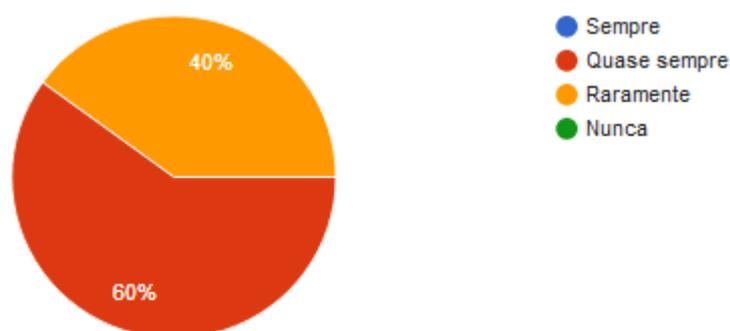
hoje em dia, o funcionário se deixar por conta, eles vão se adaptando conforme eles querem. Vão fazendo o que eles querem, se tu hoje não monitorares, tu danças (...). De vez em quando na reunião é cobrado, o pouco que foi feito, mas a gente cobra”.

Foi observado que dificilmente a empresa cobra de seus funcionários, os funcionários são monitorados de forma precária, notificações não são realizadas e os superiores possuem receio de aplicar advertências, por trabalharem muito próximos de seus funcionários, a autoridade é reduzida. Alguns funcionários chegam à empresa atrasados todos os dias, saem sem avisar e muitas vezes não aparecem para trabalhar em algum período, as horas são descontadas do salário, pois a empresa utiliza relógio ponto, mas cria um ambiente sem regras e que os funcionários não devem satisfação a seus superiores. Várias regras foram criadas na empresa, mas nunca foram cobradas, por isso não são cumpridas.

Melhorias propostas – melhorar o método de supervisão, tornar explícitas as regras da empresa, chamar a atenção de funcionários que não as cumprirem ou os que cometem sucessivos erros, se os comportamentos continuarem, advertências e punições devem ser aplicadas. Os gerentes devem possuir autoridade para tomar as devidas providências, suas atividades devem ser diferenciadas dos demais, possuindo um caráter estratégico.

Sobrecarga do Serviço

Gráfico 14– Sobrecarga serviço

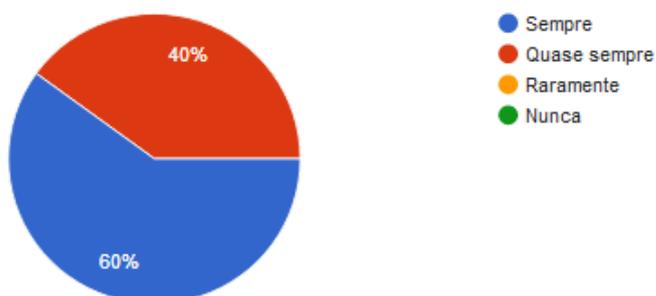


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dos questionados 60% afirmam quase sempre se sentirem sobrecarregados com seu serviço, enquanto 40% afirmam que raramente se sentem sobrecarregados. O que

pode mostrar uma desigualdade entre as funções exercidas. Uma solução poderá ser remanejar algumas funções.

Gráfico 15– Opinião do funcionário quanto ao serviço prestado



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dos respondentes, 60% acreditam que efetuam seu serviço sempre da melhor forma possível, enquanto 40% afirmam que a realizam quase sempre.

Segundo o entrevistado “A gente pode ter um desempenho muito melhor, porque a partir do momento que se dedica a que tu faz com intenção total, seu desempenho vai ser excepcional, vai ser muito bom, só quando você começa misturar, o desempenho cai muito, começa levar muito para o lado de amizade, nisso o desempenho é alterado (...). São poucos funcionários que eu tenho que desempenham bem a função, os que estão muitos lá poderiam ter um desempenho bem melhor.”

Foi observado que muitos funcionários não realizam da melhor forma possível seu serviço, há muita conversa paralela, questões pessoais que os mesmos resolvem na empresa, muito esquecimento, além de falta de vontade para desempenhar as atividades diárias.

Contribuições de melhorias – Programar um melhor monitoramento e controle em relação aos serviços prestados, promovendo um maior engajamento dos membros com relação a suas atividades e entre a própria equipe.

Quadro 8– Opinião quanto a melhoria de desempenho

1	Como sou o gerente sempre tento fazer meu serviço da melhor forma possível, e tento orientar cada funcionário da melhor forma também para tentar sempre incentiva-los a fazer seu serviço da melhor maneira e para que trabalhem sem sobrecargas.
---	---

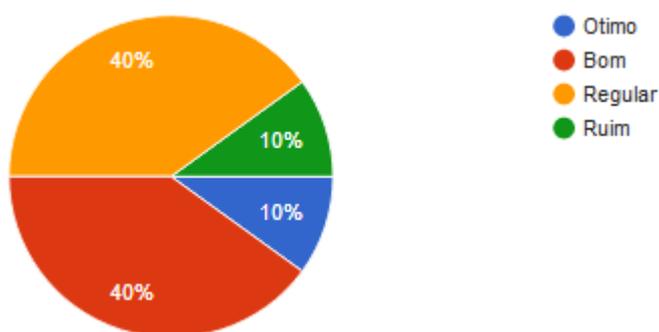
2	Acredito que quando há excesso de trabalho e acúmulo de funções, existe margem para o erro. Hoje já me sinto muito menos sobrecarregada, do que uns 5 anos atrás. Hoje não são todos os dias que me sinto sobrecarregada.
---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Apesar de todos terem respondido que exercem seu serviço sempre ou quase sempre da melhor forma possível, duas pessoas responderam a questão em como pode melhorar seu serviço e como a empresa pode auxiliar nesse processo. Ambos levantaram a questão da sobrecarga, então um modo de controlar isso seria remanejar as funções exercitadas pelos membros.

Comunicação

Gráfico 16– Comunicação entre funcionários



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

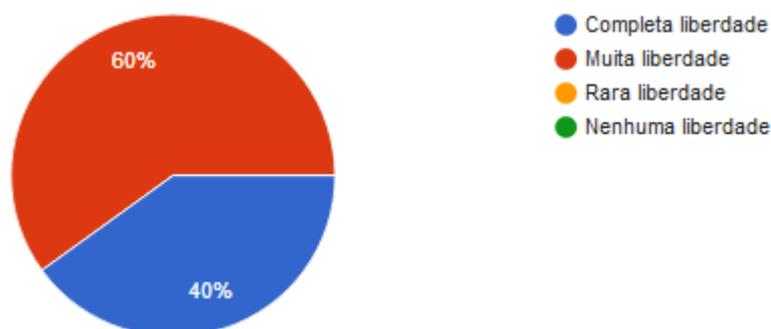
Dos questionados, 40% acreditam que a comunicação entre os funcionários é boa, 40% afirmam ser regular, 10% veem como ótima e 10% como ruim. Pode-se observar uma grande variação nas respostas, o que pode ser gerada por diferentes níveis de comunicação entre os setores.

Para o entrevistado, a comunicação entre os funcionários “É boa demais. Eles têm muita comunicação, eles deviam se comunicar menos, porque eles comunicam o que não deve e o que devem eles não se comunicam.”.

Como dito anteriormente, existem muitas conversas paralelas, que interferem no rendimento do serviço, há também muitas intrigas entre os mesmos, onde questões envolvendo o serviço algumas vezes não são conversadas, mas questões particulares sim,

além de muitas vezes os funcionários se ausentam da empresa por um período para resolver questões particulares.

Gráfico 17– Grau de liberdade funcionário-chefe



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

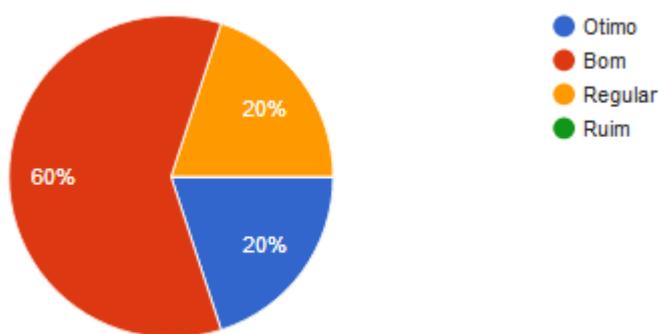
Dos funcionários questionados, 60% acreditam existe muita liberdade entre chefe e funcionário e 40% que a liberdade é completa.

O proprietário afirma que “vê muita amizade entre funcionário e chefe, então é difícil, como é que você vai dar uma advertência ao funcionário se ele está no convívio dentro da empresa e socialmente fora da empresa também com os funcionários, é ruim isso muitas vezes (...). Daqui a pouco leva para o particular junto, então isso é ruim (...) a gente não tem uma hierarquia grande (...) o chefe trabalha junto com os funcionários.”

O observado é que existe muita liberdade entre chefe e funcionário, o que pode ser caracterizado como algo bom e ruim, pois gera um clima descontraído, cria também confiança e cumplicidade, mas por outro lado, pode provocar falta de autoridade por parte da chefia.

Contribuições de melhorias – manter uma boa comunicação entre os funcionários e a chefia, mas impondo limites e demonstrando autoridade.

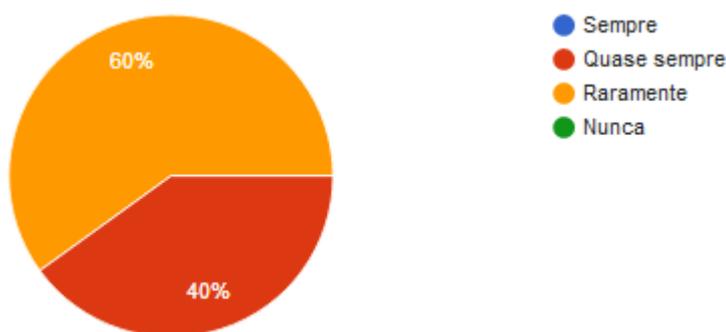
Gráfico 18– Relacionamento funcionário-chefe



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para 60% dos questionados, o relacionamento entre funcionário e chefe é bom, 20% afirmam ser regular e outras 20% que é ótimo. Percebe-se que 80% dos funcionários acreditam que o relacionamento chefe-funcionário é bom ou ótimo. Os 20% que acreditam ser regular são dos cargos de gerencia, tal afirmativa pode ter sido movida pela baixa adesão de novas ideias por parte do proprietário.

Gráfico 19– Clima organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dos funcionários questionados, 60% acreditam que o clima organizacional raramente é de compreensão e colaboração entre os funcionários, enquanto 40% afirmam que isso ocorre quase sempre.

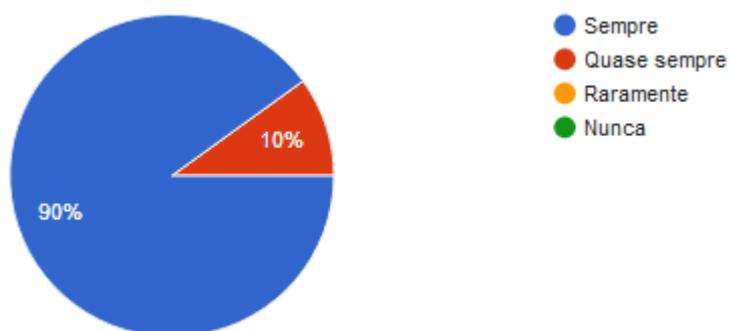
O observado foi que há alguns membros da equipe que não possuem um relacionamento amigável, devido a problemas pessoais, o que gera um ambiente onde não existe muita colaboração por parte dos funcionários. A gestão a respeito do clima organizacional tem baixa credibilidade mútua entre empresa e funcionário, baixa

adaptação a mudanças, pouco aproveitamento nos treinamentos, média dedicação, alta integração empresa/funcionários e alto comodismo.

Melhoria proposta – integrar a equipe, além de gerar situações para os funcionários que não se comunicam de forma eficiente consigam resolver suas pendências, para que tais situações não interfiram no ambiente de trabalho.

Processos Operacionais

Gráfico 20 – Sistema de estoque



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dos questionados, 90% costumam sempre sentir falta de um sistema de estoque bem estruturado e 10% sentem falta quase sempre.

Para o proprietário um sistema de estoque bem estruturado melhoraria o funcionamento da organização “Qualquer coisa pensando, planejando (...) agiliza a entrega. (...) Tu ganha tempo, facilita (...) tu ia ganhar tempo na compra (...). Porque se tu recebes a ordem de compra, lança lá no sistema na hora (...) tu no mesmo dia saberias o que estava faltando.”.

Quadro 9– Melhorias sistema de estoque

1	Ajudaria muito, principalmente com um sistema de estoque correto, pois ajudaria a ter um controle melhor para colocar os pedidos, e também na separação do material, onde acredito que com um sistema correto não iria ter muitos materiais parados e comprados indevidamente.
2	Evitaria o acúmulo de mercadorias dentro do depósito, tendo mais agilidade na entrega e evitando também o despacho de mercadorias parciais que acaba

	gerando um custo desnecessário para a empresa, colocando assim todo setor de expedição funcionando com plenitude.
3	Haveria melhoria em todos os setores, desde as licitações até a saída de mercadorias para entrega.
4	Não só em meu serviço, mas acredito que seria essencial, na questão de controle, organização, agilidade e praticidade para toda empresa.
5	Seria mas rápido pra separa
6	Adiantaria o serviço
7	Ajudaria em uma conclusão exata de produtos, evitando uma compra desnecessária e desperdício de produtos.
8	Como também faço/trabalho no setor de compras, pra mim seria muito importante.
9	Acredito que se se estive tudo organizado, e vindo o material adequado com certeza ajudaria muito.
10	Minha função no momento é elaboração das propostas para licitação. O na elaboração das propostas ajudaria, pois seriam cotadas as marcas que já tem em estoque, e ajudaria a girar mais o estoque. Pois é cotado o que está mais em conta, e nem sempre o mais em conta é o que se tem em estoque. Como por exemplo: o caderno é sempre cotado Panamericana, por ser o mais em conta, mas se um determinado caderno tiver em estoque em outra marca (jandaia, por exemplo), não será cotado da marca jandaia, pois a marca que sempre cotamos é Panamericana. Ficando assim, esse caderno parado no estoque e tendo que comprar de outra sem necessidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Em resumo, para os funcionários, um sistema de estoque estruturado ajudaria a ter um controle melhor das mercadorias em estoque, auxiliando na realizando das compras, acelerando o processo de separação das mercadorias, evitando o acúmulo de mercadorias no almoxarifado, além de reduzir as compras desnecessárias e desperdício de produtos, auxiliaria na realização de futuras licitações, pois assim poderiam ser cotadas as marcas dos produtos constantes em estoque.

O observado foi que atualmente na empresa, há um sistema de estoque por meio de aplicativo comercial, mas o mesmo não é condizente com o estoque físico. Essa falta

de conciliação entre o estoque físico e do sistema gera complicações na emissão de nota fiscal, dificulta o processo de separação, de compra e a realização de licitações, pois como não se sabe quais mercadorias possuem em estoque, diversas vezes sem cotadas em licitações marcas de produtos divergentes das em estoque, gerando novas compras de produtos e conseqüentemente um acúmulo de mercadorias similares, mas de marcas diferentes (os contratos firmados pela empresa possuem a duração de 1 ano, então a marca deve permanecer inalterada no decorrer contrato).

Melhoria proposta – adequar o sistema de estoque online com o estoque físico ou criar um sistema alternativo, alinhando-o com as mercadorias em estoque. Além disso, deve-se buscar um padrão das marcas cotadas, buscando parcerias com os fornecedores, conseguindo melhores preços e condições de pagamento.

Verificar os produtos com maior giro na empresa, as quantidades fornecidas anteriormente, utilizar essa quantidade como base para manter um estoque de pelo menos 15 dias na empresa, além disso, analisar os itens que a empresa normalmente arremata nas licitações e quais as quantidades solicitadas em cada uma delas, a fim de ter um embasamento para um futuro estoque.

Quadro 10– Processo de entrega

1	Poderia sim ter um processo muito melhor na entrega, como agilidade para comprar os pedidos, não demorar demais na compra dos itens, e também na agilização da separação como organizar e revisa-la para que sair de maneira correta da empresa, acredito que com uma organização do depósito com as mercadorias organizadas e com as compras agilizadas ajudaria muito na melhora da entrega para que não ocorra muito atraso e erros.
2	Centralização de marcas (o máximo possível), planejamento de rotas com antecedência, evitar despacho de mercadoria parcial, venda de produtos que tenhamos capacidade de fornecer dentro do prazo exigido, estabelecer uma parceria para que tenhamos um padrão melhor no despacho de mercadoria via transportadora.
3	Definir rotas de entrega junto aos motoristas e estoque e organizá-las com antecedência para que tudo ocorra da melhor maneira possível.
4	Informatizá-la. Tanto a entrega, quanto o estoque. Facilitaria o trabalho de todos os setores. Além da economia em fretes, diminuiria as entregas em duplicidade,

	teríamos mais agilidade nas entregas, enfim melhoraria muito, inclusive na organização.
5	Não só tem que conferir material
6	Caixas, palets marcados e números de volumes nas notas.
7	Deveríamos trabalhar com rotas e destinos semanais, evitando gasto de combustível e transportadora.
8	Sim, a empresa precisa organizar urgente uma rota para as entregas. Devido a falta dessa rota, a empresa está gastando um valor altíssimo em entregas com transportadoras. Acredito que o ideal seria apenas uma pessoa ser responsável pela organização dessa rota. Ficando esta responsável pelo despacho das mercadorias. Calculando inclusive os valores dos fretes antes do envio das mercadorias.
9	Teria que ter uma pessoa para organizar a rota, e a disponibilidade para ir o material total.
10	As mercadorias serem sempre conferidas no ato da entrega, pegar assinatura legível de quem esta recebendo a mercadoria. Formular um cronograma de entrega para a semana toda, e não de um dia para o outro, como muitas vezes acontece, e também para reduzir os custos com transportadora.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Segundo os respondentes, para melhorar o sistema de entregas à empresa deveria centralizar as marcas trabalhadas, planejar melhor as rotas de entrega, para evitar gastos desnecessários com transportadora (que estão muito altos), evitar despacho de mercadoria parcial, vender produtos que tenhamos capacidade de fornecer dentro do prazo exigido, maior agilidade para comprar os pedidos, maior agilidade na separação, conferir a mercadoria antes de ser despachada, visando minimizar as falhas, manter uma melhor organização do depósito, palets marcados e manter somente um responsável pela organização das rotas e despacho das mercadorias.

Para o entrevistado atualmente as entregas estão em ordem. “Nunca tivemos tão antecipados”.

Observação: No período em que a entrevista foi realizada, as entregas estavam em ordem, pois o número de empenhos – pedidos – diminuiu, mas atualmente já não estão em dia. As rotas de entrega dificilmente são planejadas previamente, inúmeras vezes são realizadas entregas em uma mesma região mais de uma vez por semana (pessoalmente e

por transportadora) gerando gastos desnecessários para a empresa. Outros problemas referente às entregas também foram observados, como despacho de mercadoria parcial (pela falta do produto em estoque e a demora em seu recebimento) e mercadorias são enviadas sem uma devida conferência (muitas entregas são realizadas com produtos equivocados e/ou faltantes). Problemas que afetam as entregas também foram notados, como a mudança constante de fornecedores, onde os mesmos são selecionados somente com base na cotação de seus produtos no dia – podendo gerar diversos problemas logísticos e referente a credibilidade com os fornecedores.

Melhoria proposta – diminuir a variação das marcas trabalhadas pela empresa, dispor somente de um responsável pela organização das rotas de entrega, o mesmo será responsável também por conferir as mercadorias antes de seu despacho.

Quadro 11– Processo de compra

1	Acredito que a comprar deveria ser mais organizada, deveria ter apenas uma pessoa no controle dos empenhos, que depois passaria para a pessoa que efetuariam as compras, deveria organizar todos os pedidos e efetuar uma visita ao depósito para verificar o que teria e o que não teria para organizar a compra dos itens que falta. Em minha opinião as compras deveriam ser feitas duas vezes por semana, com o sistema de organização que recomendei tendo uma pessoa organizando na hora que chega os pedidos e elas mesmo repassando para o pessoal de compra duas vezes na semana para que sejam efetuadas as compras.
2	Voltando ao ponto de uma maior centralização de marcas com as quais a empresa trabalha procurar realizar mais parcerias com algumas empresas que possuem uma grande gama de produtos que possam atender nossa necessidade, a fim de conseguirmos melhores preços através da fidelidade com esses parceiros, evitando migrar de uma marca para outra. Estabelecer estoque mínimo de produtos com grande giro.
3	Acredito haver uma melhoria se for mantido um sistema de estoque atualizado, com balanço em dia e controle exato de entrada e saída de mercadorias. Visto que deveria existir um controle referente as mercadorias que saem para amostra, por exemplo, o que hoje não é feito na empresa.
4	Não.

5	Compra a +
6	Comprar sempre materiais a mais
7	Deveríamos trabalhar com alguns produtos com estoque mínimo. porque assim evita uma demora no despacho da mercadoria até o destino final.
8	Sim, sempre tem o que melhorar em tudo. Acredito que o número de pedidos diários possa ser diminuído. Sendo colocado um pedido por semana de cada empresa (quando necessário), para poder se ter uma melhor negociação com relação a preços e prazos, por exemplo. Também diminuirá o frete gasto com o recebimento das mercadorias. Além do que, com menos pedidos e inclusões, diminui a margem de erro para todos, tanto para a empresa, quanto para os fornecedores, que acabam se confundindo muitas vezes. Precisamos nos organizar para manter um estoque mínimo das mercadorias que giram (vários são os exemplos), para inclusive agilizar o processo de separação e entrega dos materiais. Evitando fretes em duplicidade (quando os materiais são entregues parciais), trabalho dobrado (quando o colaborador precisa separar mais de uma vez a mesma AF), entre tantos outros problemas que isso ocasiona.
9	Sem sugestões
10	Do mesmo jeito que para a entrega, teria que ter um cronograma de pedidos, pois às vezes é colocado pedido com o mesmo fornecedor mais de uma vez por semana.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para os funcionários, o processo de compra deve ser mais organizado, deveria ter apenas um responsável pelo controle dos empenhos, que depois passaria as informações dos materiais faltantes ao setor de compras, ter uma maior centralização das marcas com as quais a empresa trabalha, realizar parcerias com algumas empresas que possuem uma vasta gama de produtos que possam atender a necessidade da empresa, estabelecer um estoque mínimo dos produtos com maior circulação, ter um sistema de estoque atualizado e com o devido planejamento, reduzir o número de pedidos de diários para semanal.

Segundo o entrevistado, a empresa não vende somente os produtos que possui em estoque, ela trabalha sob demanda e seu prazo de entrega é muito curto, enquanto de seus fornecedores é longo. A empresa também só tem conhecimento dos produtos que seus clientes irão solicitar após a emissão dos empenhos/autorizações de fornecimento,

quando seu prazo de entrega já está sendo contabilizado. Para o proprietário “o estoque que a gente mantém na empresa é do que gira” Ele também afirma que ao realizar os pedidos junta a seus fornecedores, observa qual o estoque atual do produto e qual quantidade poderá ser mantida em estoque. Referente ao estoque, ele acredita que possui um nível de mercadoria suficiente para realizar o fornecimento dos empenhos de baixo valor, os com maior valor são adquiridos a partir do momento da solicitação do cliente. Sobre o estoque mínimo, o mesmo acredita que “Não adianta você fazer um pedido na estimativa de uma média. Só que a média do mês passado, é diferente da média desse mês. Nenhum mês se compara a média do outro”.

Foi observado que o processo de compra e separação da empresa funciona da seguinte maneira, um funcionário é responsável por imprimir os empenhos/autorizações de fornecimento/ordem de compra e cadastra-lo em uma planilha do Excel, esses pedidos são encaminhados para o proprietário, os que possuem alto valor ele já realiza as compras, os demais são encaminhados para o almoxarifado.

No almoxarifado cada um dos funcionários do setor recebem algumas autorizações de fornecimento, realizam um levantamento das mercadorias em estoque (que são separadas) e as mercadorias faltantes são lançadas em outra planilha do Excel, na qual o responsável por compras tem acesso. Essa planilha é alimentada diariamente.

Então, o setor de compras, juntamente o proprietário, realiza os pedidos dos produtos faltantes, que são conferidos novamente no estoque se estão realmente em falta, diversas vezes o proprietário afirma que possui o produto em estoque, mas o mesmo já está separado para outra autorização ou já foi descontado (pelo separador) da quantidade solicitada pelo cliente, quando acontece isso, o produto não é comprado e o almoxarifado não é informado desse fato, gerando atrasos na entrega.

O responsável pelo setor de compras torna-se sobrecarregado pela quantidade de pedidos, como também os fornecedores pelas alterações feitas. Além do fato de que há apenas um responsável pelo setor de compras e o financeiro.

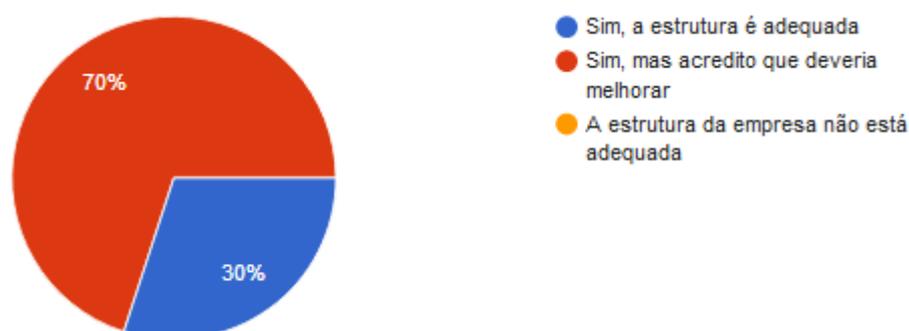
O proprietário afirma que o nível de estoque é suficiente para as autorizações de fornecimento de baixo valor, mas não é a realidade, a empresa possui muitos clientes, unindo todos os pequenos pedidos realizados pelos órgãos públicos, tornam-se muitos produtos. Não são realizadas análises de vendas anteriores ou das licitações ganhas pela empresa no momento da compra dos produtos para permanecer em estoque, essa análise é informal e baseada no *feeling* do proprietário. A quantidade adquirida para estoque

quase nunca é suficiente, ao chegar os materiais na empresa, no mesmo dia já são utilizados e precisam ser efetuados novos pedidos.

Melhorias propostas – ter somente um responsável pelo levantamento do estoque, quais produtos devem ser comprados e qual quantidade.

Estrutura

Gráfico 21– Estrutura física



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

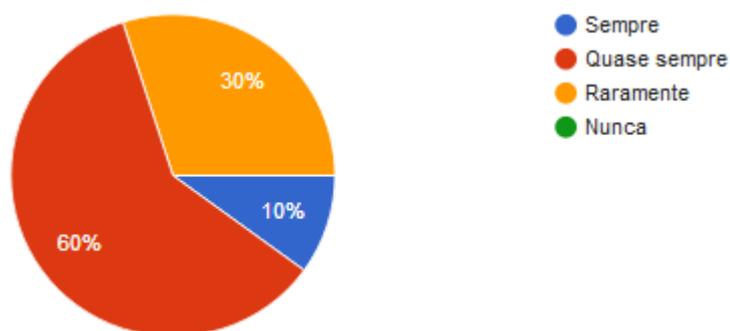
Segundo 70% dos funcionários questionados, a estrutura física da empresa é adequada, mas deveria melhorar e 30% acreditam que a estrutura já é adequada.

Para o proprietário, “A estrutura física da empresa está bem adequada, bem moderna para o mercado, os concorrentes na região não tem nenhum desse estilo assim, a estrutura como está ali, com doca, com tudo, carrinho de palete, com prateleiras adequadas, nada enjambrado, tudo seguro, tudo de ferro, é uma estrutura compara aos grandes atacadistas até, então nós temos uma estrutura hoje na parte logística, estamos bem, carros para as entregas nós estamos bem (...)”.

Foi observado que, a estrutura da empresa é adequada, a mesma está com sua frota renovada, o espaço físico é adequado para separação e armazenamento de mercadorias, somente os computadores e os móveis devem ser renovados.

Processo Decisório

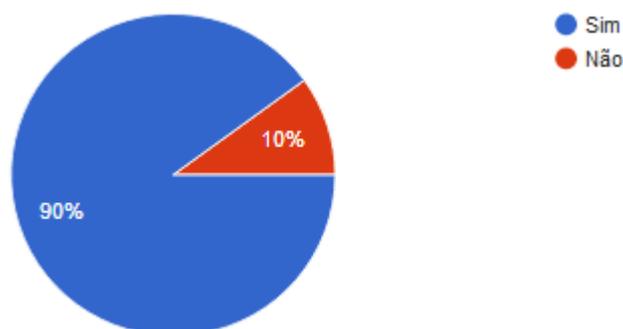
Gráfico 22 – Participação nas decisões



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para 60% dos questionados, acreditam que quase sempre participam das decisões relacionadas a seu trabalho, enquanto 30% acreditam que isso acontece raramente e 10% que acontece sempre.

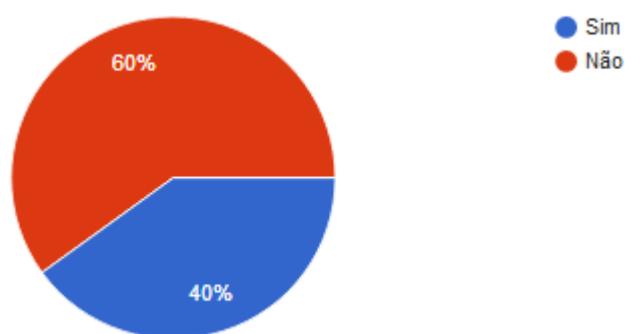
Gráfico 23– Participação nas decisões e motivação



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para 90% dos questionados, uma maior participação nas decisões contribui para a motivação e 10% acreditam que não. A alta cúpula poderia acatar em alguns momentos as sugestões realizadas por seus funcionários, identificar suas opiniões e contribuições relativas ao serviço prestado, principalmente nos cargos de gerência, onde em inúmeros momentos a autoridade e autonomia são retiradas.

Gráfico 24– Contribuições decisões do dia a dia



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dos respondentes, 60% não possuem críticas ou contribuições quanto às decisões relativas do dia a dia de suas atividades e 40% possuem.

Quadro 12 – Sugestões melhorias nas decisões tomadas no dia a dia

1	Acredito que a empresa deveria ouvir mais as opiniões dos funcionários para verificar os pontos que a empresa está errando, para que se possa ser corrigidas, acredito que isso iria motivar mais os funcionários mostrando a eles a importância dos cargos que exercem boas reuniões com bons propósitos ajudariam muito na contribuição.
2	Em algumas situações o vendedor sabe o que é melhor para empresa. Podendo assim, contribuir com um lucro melhor para ela.
3	Um setor depende do outro, então precisa ser melhorado questões como, por exemplo: está no relatório de compras, mas não é para comprar.
4	Focar em uma marca para trabalhar com determinados produtos. Não ficar trocando as marcas que são prioridades a cada reajuste de valor, pois se uma marca aumenta hoje, a outra marca ira aumentar mais cedo ou mais tarde. E ira a voltar com a marca que aumentou primeiro.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Dos que afirmaram ter sugestões quanto às decisões do dia a dia de suas atividades, acreditam que a empresa deveria ouvir mais as opiniões dos funcionários, isso iria motivar mais os funcionários mostrando a eles a importância dos cargos que exercem, devem ser realizadas reuniões com bons propósitos, conceder maior autonomia aos vendedores externos, diminuir a variedade de marcas trabalhadas pela empresa e

averiguar de forma mais precisa os produtos que se dispõem em estoque, para que não sejam inseridos na planilha de compras itens que já possuem na empresa.

Quadro 13– Maiores problemáticas opinião funcionários

ASPECTOS/ALTERNATIVAS	NÚMERO DE RESPONDENTES								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
FINANCEIRO	7	0	0	0	1	1	0	1	10
ENTREGA	2	1	4	0	1	0	0	2	10
ESTOQUE	1	5	4	0	0	0	0	0	10
COMUNICAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS	0	0	1	3	1	1	2	2	10
COMUNICAÇÃO ENTRE FUNCIONÁRIOS E CHEFE	0	0	0	1	1	2	4	2	10
CLIMA ORGANIZACIONAL	0	3	0	0	3	2	1	1	10
LIDERANÇA	0	0	1	3	0	4	0	2	10
MOTIVAÇÃO	0	1	0	3	3	0	3	0	10
TOTAL	10	10	10	10	10	10	10	10	

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quanto aos pontos fracos da empresa, os funcionários classificam como, em 1º lugar os aspectos financeiros, em 2º o estoque, em 3º entregas, em 4º motivação, em 5º clima organizacional, em 6º liderança, em 7º comunicação funcionários e chefe e em 8º comunicação entre os funcionários.

Devido à falta de planejamento financeiro e de um capital em caixa para futuras emergências, a empresa depende de um fluxo constante no caixa e do pagamento em dia das notas emitidas aos clientes, quando há atrasos nesses recebimentos a empresa não possui capital para evitar atrasos no pagamento dos fornecedores e/ou funcionários, recorrendo muitas vezes a capital de terceiros (empréstimos). Outra problemática financeira é as retiradas realizadas pelo proprietário da organização, onde o mesmo não recebe salário e liquida diversas de suas dívidas com o capital empresarial. Gerando algumas vezes desfalque no caixa.

A solução para essa problemática é realizar um levantamento das despesas empresariais, quais atividades podem ser reduzidas o custo, inclusive verificar se devem ser efetuados cortes de pessoal e despesas. O proprietário da empresa deve receber um salário, para que assuntos particulares não sejam envolvidos. Além de investir na cobrança das notas em atraso, pois inúmeros órgãos atrasam meses o pagamento ou até perdem as notas fiscais. Deve ser evitado encaminhar mercadorias parciais, pois isso gera

um atraso no recebimento das notas fiscais e sempre devem ser conferidos os produtos antes serem encaminhados para a entrega, a fim de evitar gastos com futuras entregas. A criação de um setor de pós-venda também é importante para verificar antecipadamente possíveis problemas com as entregas efetuadas aos clientes, pois apesar do prazo de entrega da empresa ser curto, o prazo de pagamento geralmente é longo, principalmente devido à falta de recursos no âmbito municipal.

Na visão do proprietário, os principais pontos fracos é a empresa ter se acomodado no mercado, não verificando que alguns concorrentes a estavam ultrapassando, devido a problemas gerados por falhas internas e falta de negociação com os fornecedores; não dispor de um setor de pós venda; outro ponto é “não conferir a mercadoria adequadamente, porque se conferisse adequadamente a mercadoria não teria erro.”; os custos das mercadorias também são um ponto fraco, pois alguns concorrentes detêm melhores preços, mesmo adquirindo as mercadorias com os mesmos fornecedores.

Outro ponto fraco encontrado foi a limitação na capacidade de análise estratégia pelo proprietário, poucas das funções desempenhadas pelo mesmo são de cunho estratégico ou tático, em sua maioria são operacionais, além de que em algumas de suas falas da entrevista ficar claro que suas percepções são voltadas a uma visão no curto prazo.

Pontos Fortes

Quadro 14 – Pontos fortes (visão funcionários)

1	Por ser tratar de uma empresa familiar, e apresentar um pouco de defeitos, temos pontos fortes, como a equipe da empresa que são pessoas que pegam junto quando a empresa precisa, que tem comprometimento, que apesar de muitas vezes não se respeitarem sabem da importância que a empresa tem para suas vidas, que tem certa liberdade no quesito de flexibilidade de saírem para resolver algo dentre outras coisas, neste ponto a empresa compreende e disponibiliza esta certa liberdade.
2	Liberdade que a empresa dá aos seus funcionários para colocar em pauta algo que seja motivo de insatisfação. Ambiente de trabalho agradável. Flexibilidade por conta das necessidades pessoais de cada um.
3	Bom relacionamento entre equipe (em sua maioria) o que possibilita reuniões

	abertas para melhoria em todos os setores.
4	Um dos pontos fortes é que nunca presenciei atraso salarial, sempre que precisei meu ausentar nunca tive problemas.
5	Sem opinião
6	Quando precisamos da empresa, ela esta pronta a nos ajudar ferias coletiva final do ano no meu caso, liberdade para definir meu esquema de serviço.
7	Uma ótima estrutura, ótimos carros, material de excelente qualidade e compreensão de algumas situações que acontece na vida pessoal de cada um de seus funcionários.
8	Eu como uma colaboradora há 17 anos, vejo muitos pontos fortes. A empresa está sempre disposta a ajudar seus colaboradores,. é flexível em muitos pontos. Dá liberdade para seus colaboradores exercer suas funções.
9	A equipe de trabalho que é muito boa, as amizades.
10	Sempre ajuda os funcionários na medida do possível. Sabe ver o lado do funcionário. O funcionário tem a liberdade de falar com o chefe sempre que necessário. Flexibilidade nos horários, quando necessário. A empresa deixa, na maioria das vezes, o funcionário fazer sua atividade conforme ele achar melhor ser executado, e não impõe como ter que ser feito. Enfim, a empresa sempre procura o melhor para seu funcionário.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Para os funcionários, os pontos fortes da organização podem ser visto como: o bom relacionamento entre a equipe (em sua maioria), equipe composta por pessoas que “pegam junto” quando a empresa precisa, que possuem comprometimento e que apesar de muitas vezes não se respeitarem sabem da importância que a empresa tem para suas vidas. Há certa flexibilidade de horários, e possíveis saídas do serviço para resoluções de questões particulares. Na empresa há também liberdade de expressão para que a equipe ponha em pauta questões que sejam motivos de insatisfação. Ambiente de trabalho agradável. Ótima estrutura, carros, materiais de excelente qualidade e compreensão de algumas situações que acontece na vida pessoal de cada um de seus funcionários. A empresa está sempre disposta a ajudar seus colaboradores, dá liberdade para que exerçam suas funções.

Para o proprietário, os pontos fortes da organização é a equipe, que quando precisa “veste a camisa”, a logística, que se aperfeiçoou “a gente agilizou bastante. Com

a renovação de frota agora agilizou mais ainda, (...) com o carro a gás, o custo do combustível fica menor, caminhão médio, pequeno agora também (...) então isso tudo vai agregar, facilitar a entrega, então a gente vai poder fazer rotas mais rápido.”.

Relação com a concorrência e fornecedores

Segundo o proprietário da empresa, “Muitos de nossos concorrentes tem tabelas diferentes da nossa – com preços mais baixos (...) antigamente, a maior empresa da área era a nossa. Hoje em dia não é mais (...) os concorrentes, eles pegam uma licitação grande, trabalham em cima dela uma semana, mandam para fornecedores, negociam preços, aí a gente pega o preço de tabela. Tem que ficar pechinchando, pegar aquelas maiores e ficar em cima do fornecedor para conseguir um preço melhor (...) o jeito é em uma licitação maior, dar uma atenção especial. Fazer uma negociação, pegar o custo de uma compra, fazer um trabalho. A gente tem que fazer (...) tem marcas também que tínhamos tabela especial, mas todos os concorrentes estão tendo agora, unificaram, todos os concorrentes possuem o mesmo preço. A gente está perdendo vendas, a gente não pode ficar para trás. E está ficando.”.

A empresa Infotriz sempre foi uma das maiores em seu mercado, mas há aproximadamente 1 ano atrás surgiram novas empresas, com preços muito melhores, adquirindo os produtos com os mesmos fornecedores. A organização acreditou que se tratava de algo passageiro, e devido a alguns erros internos de cotação, perdeu muitas licitações para essas novas empresas.

O proprietário afirma que precisa fazer uma “pressão psicológica” no fornecedor para conseguir um menor prazo de entrega. “A gente procura fornecedores com menores custos. Porque se tu fores com um custo maior, tu não ganha licitação, jamais.”

A empresa possui uma boa relação com os fornecedores, normalmente obtém melhores prazos de entrega e pagamento. Mas o fato de diversas vezes mudar de fornecedor, pode ser um problema nessa relação. Então o caminho mais viável é buscar negociações com os fornecedores mais confiáveis e que buscam ajudar a empresa. Atualmente a Infotriz busca tabelas diferenciadas com seus fornecedores, procura conseguir também melhores preços em grandes licitações, diminuiu sua margem de lucro de itens com valores altos e para órgãos que realizam grandes compras, quando possui recursos financeiros em caixa, procura sempre fazer pagamentos à vista de pedidos que tenham desconto.

Relação com os clientes

As opiniões dos clientes com relação à empresa são divididas, muitos elogiam, e outros não. Uma das principais reclamações são os atrasos na entrega e mercadorias entregues equivocadamente e/ou faltando. Os elogios são voltados à atenção com o cliente e algumas vezes a presteza em resolver os problemas. Uma das falhas da empresa é não investir em um pós venda o que irá apurar possíveis falhas na entrega e dar maior atenção a seu cliente, pois quanto antes se descobre uma falha, mais rápida ela poderá ser resolvida e seu pagamento recebido.

Para o proprietário o pós venda “vai agilizar uma falha da empresa. Porque hoje, um dos maiores problemas nosso é mercadoria que vai faltando. Ou mercadoria que vai errada. Se tu fizeres um pós venda, tu vai descobrir esse problema. Então tu vai ter que quitar esse problema em um curto espaço de tempo. Não esperar 30 dias para receber a nota, a nota vencer, tu vai ligar cobrando e vai descobrir. Faltou entregar isso. Se tiver um pós venda o que acontece? Como qualquer outra coisa, um funcionário é despesa. O que a gente tem que fazer? A gente quase tem que tirar tudo do funcionário para poder assumir essa área.”.

4.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados e dos resultados descritos, nessa seção apresenta-se a análise dos mesmos em relação aos objetivos do trabalho.

4.2.1 Pontos fortes da organização

Quadro 15 - Identificação pontos fortes

PONTOS FORTES	Bom relacionamento entre as equipes
	Equipe comprometida
	Liberdade de expressão
	Flexibilidade nos horários
	Ambiente agradável e descontraído
	Estrutura física adequada
	Empresa respeitada pela concorrência
	Bom relacionamento com os fornecedores
	A gerência compreende problemas pessoais nos funcionários, estando sempre disposta a escutados e ajuda-los de todas as maneiras que estejam em seu alcance.

	Baixa rotatividade
	Frota renovada

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Acima estão apontados os pontos fortes da empresa Infotriz, foram determinados de acordo com as análises realizadas, utilizando como embasamento os questionários, a entrevista e a observação participativa.

4.2.2 Pontos fracos da organização

Quadro 16 - Identificação pontos fracos

PONTOS FRACOS	Pouco respeito entre chefe e funcionários
	Dificuldade da alta gerencia em considerar opiniões propostas pelos gerentes
	Serviço mal distribuído
	Processo de contratação precário
	Falta de treinamento adequado
	Baixo comprometimento e cobrança das regras impostas pela empresa
	Falta de cobrança dos serviços prestados pelos funcionários
	Hierarquia confusa
	Falta de programa de incentivos para os funcionários
	Baixo reconhecimento dos funcionários
	Funcionários e gerentes não são ouvidos
	Falta de adequação do estoque físico e do aplicativo de estoque
	Baixo estoque
	Processo de compras confuso
	Mudanças excessivas das marcas e fornecedores trabalhados pela empresa
	Custo de algumas mercadorias mais alto que a concorrência
	Altos gastos com transportadora
	Falta de planejamento de rotas de entrega
	Falta de planejamento financeiro
	Limitação na capacidade de análise estratégica do proprietário
Falta de visão estratégica por parte da alta gestão	
Comodismo em relação ao mercado	
Falta de controle dos contratos mantidos pela empresa	

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Do mesmo modo que o quadro de pontos fortes, os pontos fracos foram determinados também através dos questionários, entrevista e observação participativa. Os

pontos fracos apontados acima serão utilizados para a realização da matriz GUT descrita abaixo.

4.2.3 Prioridades em relação à Gravidade, Urgência e Tendência.

Quadro 17 – Matriz GUT

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G X U X T	PRIORIDADE
Pouco respeito entre chefe e funcionários	4	3	4	48	6
Dificuldade da alta gerencia em considerar opiniões propostas pelos gerentes	3	3	4	36	7
Serviço mal distribuído	3	3	4	36	7
Processo de contratação precário	3	3	2	18	9
Falta de treinamento adequado	4	4	4	64	4
Baixo comprometimento e cobrança das regras impostas pela empresa	3	4	4	48	6
Falta de cobrança dos serviços prestados pelos funcionários	4	4	4	64	4
Hierarquia confusa	3	3	3	27	8
Baixo reconhecimento dos funcionários	3	4	4	48	6
Funcionários e gerentes não são ouvidos	4	3	4	48	6
Falta de adequação do estoque físico e do aplicativo de estoque	4	3	5	60	5
Baixo estoque	4	5	5	100	2
Processo de compras confuso	4	4	5	80	3
Mudanças excessivas das marcas e fornecedores trabalhados pela empresa	5	5	5	125	1
Custo de algumas mercadorias mais alto que a concorrência	5	4	4	80	3
Altos gastos com transportadora	3	4	5	60	5
Falta de planejamento de rotas de entrega	5	5	5	125	1
Falta de planejamento financeiro	5	5	5	125	1
Limitação na capacidade de análise estratégica do proprietário	3	4	4	48	6
Falta de visão estratégica por parte da alta gestão	4	3	4	48	6

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G X U X T	PRIORIDADE
Comodismo em relação ao mercado	4	4	5	80	3
Falta de controle dos contratos mantidos pela empresa	4	4	4	64	4

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No Quadro 17 foram apontadas as prioridades de resolução dos problemas de acordo com sua Gravidade, Urgência e Tendência. Então, as prioridades foram definidas como:

Quadro 18 – Lista prioridades

PROBLEMA	PRIORIDADE
Falta de planejamento financeiro, Falta de planejamento de rotas de entrega, Mudanças excessivas das marcas e fornecedores trabalhados pela empresa	1
Baixo estoque	2
Custo de algumas mercadorias mais alto que a concorrência, Processo de compras confuso, Comodismo em relação ao mercado.	3
Falta de cobrança dos serviços prestados pelos funcionários, Falta de treinamento adequado, Falta de controle dos contratos mantidos pela empresa.	4
Falta de adequação do estoque físico e do aplicativo de estoque, Altos gastos com transportadora,	5
Funcionários e gerentes não são ouvidos, Baixo reconhecimento dos funcionários, Baixo comprometimento e cobrança das regras impostas pela empresa, Pouco respeito entre chefe e funcionários, Limitação na capacidade de análise estratégica do proprietário, falta de visão estratégica por parte da alta gestão.	6
Serviço mal distribuído, Dificuldade da alta gerencia em considerar opiniões propostas pelos gerentes.	7
Hierarquia confusa	8
Processo de contratação precário	9

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os problemas apontados serão abordados no próximo item, onde serão propostas sugestões de melhorias.

4.2.4 Ações para potencializar o desempenho

No Quadro 19 estão descritas as melhorias propostas de acordo com cada problemática e em ordem de prioridades, onde as primeiras devem ser as implementadas mais rapidamente pela organização.

Quadro 19 – Ações propostas

PRIORIDADE	PROBLEMA	MELHORIAS PROPOSTAS
1	Falta de planejamento financeiro	Realizar um levantamento das despesas empresariais, quais atividades podem ser reduzidas o custo, inclusive verificar se devem ser realizados cortes de pessoal e despesas, analisar quais produtos possuem maior lucro (logo após realizar um planejamento financeiro e orçamentário). O proprietário da empresa deve receber um salário, para que assuntos particulares não sejam envolvidos. Evitar encaminhar mercadorias parciais e sempre conferir os produtos antes de serem encaminhados para a entrega. Criação de um setor de pós-venda, pois assim se conheceria antecipadamente se há problemas com a entrega realizada.
1	Falta de planejamento de rotas de entrega	Ter um funcionário responsável pela realização das rotas de entregas, dos pedidos despachados pela empresa e do controle das autorizações de fornecimento recebidas pela empresa.
1	Mudanças excessivas das marcas e fornecedores trabalhados pela empresa	Realizar parcerias com fornecedores com maior leque de produtos, buscando manter um padrão das marcas cotadas.
2	Baixo estoque	Verificar os produtos com maior giro na empresa, as quantidades fornecidas anteriormente, utilizar essa quantidade como base para manter um estoque de pelo menos 15 dias na empresa, além disso, analisar

PRIORIDADE	PROBLEMA	MELHORIAS PROPOSTAS
		os itens que a empresa normalmente ganha nas licitações e quais as quantidades pedidas em cada uma delas, para usar como base em um futuro estoque.
3	Custo de algumas mercadorias mais alto que a concorrência	Buscar negociar valores diretamente com os donos das organizações - comprar em maior quantidade e pagamentos á vista.
3	Processo de compras confuso	Ter somente um responsável pelo levantamento do estoque, quais produtos devem ser comprados e qual quantidade.
3	Comodismo em relação ao mercado	Analisar o ambiente externo (mercado, concorrentes, aspectos legais e econômicos, fornecedores e clientes) e criar estratégias com relação aos aspectos investigados, a fim de gerar vantagens competitivas.
4	Falta de cobrança e monitoramento dos serviços prestados pelos funcionários	Realizar um maior monitoramento e controle dos serviços prestados, realizar avaliação de desempenho de cada funcionário e aplicar punições quanto a falta de cumprimento das regras estabelecidas. Dar autoridade aos gerentes para aplicações de advertências e monitoramento dos membros de sua equipe.
4	Falta de treinamento adequado	Realizar um vídeo de instrução, onde se apresenta a empresa, as pessoas, qual o ramo de atuação da empresa, quais os produtos que a mesma fornece como funcionam os processos licitatórios e qual será sua função. A partir desse momento se começa o treinamento de acordo com a função. O auxiliar de almoxarifado acompanhará um funcionário experiente durante 1 semana, onde será lhe ensinado os tipos de produtos, sua localização e marca. O auxiliar de escritório irá atender telefonemas e também acompanhar um funcionário por 1 semana, onde será lhe passado informações mais precisas da área, como por exemplo como dar lance em pregão eletrônico,

PRIORIDADE	PROBLEMA	MELHORIAS PROPOSTAS
		<p>como montar uma proposta e documentação, e quais as marcas que a empresa trabalha. Para essa função poderá ter mais um vídeo explicativo, onde é exemplificado o que são cada documento, para que serve e em qual etapa licitatória ele será solicitado. Uma breve explicação sobre os impostos e o processo de notas de entrada e saída também deverá ser dada para o responsável de emissão de nota fiscal, que poderá ser mais facilmente exemplificada através de vídeo. Além de realizar palestras, cursos de qualificação e workshops para melhorar a desempenho dos atuais funcionários da empresa.</p>
4	Falta de controle dos contratos mantidos pela empresa	Arquivar os contratos, juntamente com as propostas de preço e as autorizações de fornecimento vinculadas com o contrato e suas respectivas notas fiscais. Assim a empresa poderá realizar um controle no percentual de produtos fornecidos para os clientes com relação ao arrematado no momento da licitação, podendo analisa-los para adequação do nível de estoque a ser mantido.
5	Falta de adequação do estoque físico e do aplicativo de estoque	Adequar o sistema de estoque do aplicativo comercial com o estoque físico ou criar um sistema alternativo
5	Altos gastos com transportadora	Realizar um maior número de entregas pela própria empresa, melhorar as definições de rotas de entregas, utilizando os serviços de transportadoras somente em locais muito distantes, de difícil acesso ou em casos de emergência.
6	Funcionários e gerentes não são ouvidos	Buscar ouvir a opinião dos funcionários quanto a contribuições e críticas quanto ao serviço realizado
6	Pouco respeito entre chefe e funcionários	Impor limites e mostrar autoridade, e nos casos mais graves de desrespeito aplicar punições.
6	Baixo comprometimento e cobrança das regras impostas pela empresa	Tornar explícitas as regras da empresa, por meio de uma reunião, onde sua ata será um relatório com as regras a serem seguidas e aplicar punições nos que não cumprirem.

PRIORIDADE	PROBLEMA	MELHORIAS PROPOSTAS
		Essas punições devem ser aplicadas pelos gerentes dos setores, onde o proprietário não deve interferir nas decisões. As atividades exercidas pelos gerentes devem ser diferenciadas dos demais membros da organização, sendo voltadas a ações estratégicas. Bonificação de R\$ 150,00 no fim do mês para os funcionários com menor número de erros dos serviços realizados.
6	Baixo reconhecimento dos funcionários	Oferecer benefícios como vale alimentação ou por pontualidade e assiduidade, elogiar os por um serviço realizado de forma correta, realizar uma confraternização em datas comemorativas para auxiliar na integração e descontração dos membros da organização. Identificar as dificuldades de cada funcionário. Buscar integrar os funcionários a fim de melhorar o clima organizacional.
6	Limitação na capacidade de análise estratégica do proprietário	Capacitação do proprietário
6	Falta de visão estratégica por parte da alta gestão	Realização de um Planejamento Estratégico
7	Serviço mal distribuído	Remanejar funções dos funcionários sobrecarregados
7	Dificuldade da alta gerência em considerar opiniões propostas pelos gerentes	Flexibilidade na aceitação de novas opiniões propostas e conferir maior autonomia e autoridade aos gerentes, não interferindo em suas decisões do dia a dia.
8	Hierarquia confusa	Realização de um organograma e descrição de cargos e salários
9	Processo de contratação precário	Avaliar melhor os candidatos, procurando contratar menos com base em indicações e mais com base nas capacidades dos candidatos.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Devido à cultura organizacional ser voltada a ações descontinuadas, é provável que os funcionários não confiem que as mudanças realmente ocorreram e terão certa resistência a essas mudanças, por isso a estratégia deverá ser voltada a um processo de

negociação, buscando eliminar os obstáculos, promover ajustes e convencer os membros da organização sobre a importância dessas ações.

O Clima Organizacional aponta para uma organização com sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua na organização, percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo dos gestores e de subordinados, mas há falta de sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionada ao trabalho dos gerentes e baixo sentimento de recompensa por um trabalho realizado de forma correta, além de poucas regras e restrições para o desenvolvimento das atividades empresariais, e alta divergências de opiniões com a administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral e os objetivos específicos foram atendidos ao final da presente pesquisa. Foram encontradas as limitações e fatores positivos da empresa Infotriz, as principais contribuições apontadas pelos funcionários, como também a visão do proprietário quanto a organização e a observação da autora quanto as situações ocorridas na organização.

A questão problema “Quais prioridades de intervenção podem ser incentivadas para que a empresa Infotriz Comercial EIRELI potencialize o seu desempenho?” foi atendida através da elaboração de um sumário de recomendações, onde são discriminados os pontos fracos da organização, juntamente com ações a serem tomadas a fim de potencializar o desempenho organizacional.

As consequências geradas pela pesquisa foram a identificação por pontos fortes e fracos da organização, e a identificação de ações para melhorar os aspectos negativos. Foram identificados pontos fortes como, equipe comprometida, preocupação e compreensão da gerência com relação a questões pessoais dos funcionários e ambiente de trabalho descontraído. Como pontos fracos foram identificados aspectos como, setor financeiro desestruturado, baixo nível de estoque, mudança excessiva de fornecedores, comodismo com o mercado e falta de preparação estratégica por parte da alta gerencia.

As limitações observadas no estudo foram em relação a dois dos funcionários da empresa não terem respondido os questionários. E a limitação técnica no momento da entrevista, que por sua vez teve de ser refeita em outro momento e permitiu perceber variações nas indagações do entrevistado que apontaram a alguns pontos fracos que não seriam identificados com somente uma entrevista. Outra limitação encontrada foi com relação a dificuldade de localização de materiais teóricos referente ao tema Diagnóstico Organizacional, limitando a abrangência teórica da presente pesquisa.

Recomenda-se a realização de futuras pesquisas, ampliando o campo de análise para o ambiente externo, além de buscar aplicar as ações recomendadas e posteriormente avaliar os níveis de melhorias provocadas pelas mesmas.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura Organizacional: Generalizações Improváveis e Conceituações Imprecisas. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a05.pdf>>. Acesso em: 12 de maio de 2018.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. Manual de Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2009.

BEDANI, Marcelo. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. 2006. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

CAVALCANTI, Marly; ELIAS FARAH, Osvaldo; A. A. MELLO, Álvaro. Diagnóstico Organizacional: Uma metodologia para Pequenas e Médias Empresas. São Paulo: Edições Loyola, 1981. 117 p.

CERTO, Samuel C. Administração moderna. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CÉSAR, Francisco I. Giocondo. Ferramentas Gerenciais da Qualidade. 2013. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=Fk2ccp0axWkC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 12 de maio de 2018.

CRESWELL, John W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. São Paulo: Penso, 2014. 339 p

FÁVERI, Rafael; SILVA, Alexandre. Método GUT Aplicado a Gestão de Risco de Desastres: Uma Ferramenta de Auxílio para Hierarquização de Riscos. 2016. Disponível em: <<https://rop.emnuvens.com.br/rop/article/view/112/105>>. Acesso em: 11 de maio de 2018.

FILHO, Paulo de Vasconcellos. Afinal, o que é planejamento estratégico?. 1978. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901978000200002&lang=pt#nota5>. Acesso em: 11 de maio de 2018.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. 1987. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901987000400003&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 10 de maio de 2018.

FREITAS, Maria Ester. Cultura organizacional: formação tipologias e impacto. São Paulo, Makron Books, 1991.

GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa da (Org.). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 460 p.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social . 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Luis Gustavo dos Santos. Reavaliação e Melhoria dos Processos de Beneficiamento de Não Tecidos com Base em Reclamações de Clientes. 2006. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/290/366>>. Acesso em: 12 de maio de 2018.

GOMES, Luiz Edenilson et al. Diagnóstico Organizacional. 2007. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37072305/diagnostico_organizacional.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527307942&Signature=DXqnDuf%2B7DWtkwNCn2SfKSIpsA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Ddiagnostico_organizacional.pdf>. Acesso em: 26 de maio de 2018.

HESKETH, José. Diagnóstico Organizacional: Modelo e Instrumentos de Execução. Petrópolis: Editora Vozes Ltda, 1979. 142 p.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Leni. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, Luiz Fernando. O que é Diagnóstico Organizacional?. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-diagnostico-organizacional/47224/>>. Acesso em: 04 de abril de 2018.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Leandro. Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina **Passos**. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011>. Acesso em: 14 de maio de 2018.

OLIVEIRA, Petherson. Matriz SWOT – O Que É e Como Ela Pode Ajudar o Seu Negócio. 2016. Disponível em: <<http://www.ignicaodigital.com.br/matriz-swot-o-que-e-e-como-ela-pode-ajudar-voce-alcancar-o-sucesso-seu-negocio/>>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

PALACIOS, Kátia Puente; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima Organizacional: Uma Análise de sua Definição e de seus Componentes. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v13n38/a03v13n38.pdf>>. Acesso em: 14 de maio de 2018.

PERIARD, Gustavo. Matriz GUT – Guia completo. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>>. Acesso em: 12 de maio de 2018.

PETROCCHI, Mario. Turismo: Planejamento e Gestão. São Paulo. Ed. Futura, 1998.

PRIETO, Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro de; FISCHMANN, Adalberto Américo. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132009000200008&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATTI, Gerson. Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras. 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. 50 Gurus Para o Século XXI. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100011>. Acesso em: 10 maio 2018.

SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. São Paulo, Editora Campus, 1998.

VERGARA, Silvia Constant. Tipos de Pesquisa em Administração. 1990.
Disponível em:
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12861/000055299_52.pdf
>. Acesso em: 06 de junho de 2018.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). Pesquisa Qualitativa em Administração. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTÕES PERFIL

1) Em qual faixa etária você se enquadra?

De 18 a 25 anos

De 26 a 35 anos

De 36 a 45 anos

Mais de 46 anos

2) Há quanto tempo você trabalha na Infotriz?

1 ano ou menos

De 1 a 2 ano

De 3 a 4 anos

De 5 a 6 anos

De 7 a 8 anos

De 9 a 10 anos

Mais de 10 anos

3) Qual seu grau de escolaridade?

Fundamental Incompleto

Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

4) Qual cargo você exerce na empresa?

Cargo de gerencia

Auxiliar de almoxarifado

Motorista

Vendedor externo

Auxiliar administrativo

CONTRATAÇÃO E TREINAMENTO

5) Como foi realizado sua contratação?

- Enviei meu currículo e fui contratado
- Enviei meu currículo, fui entrevistado e depois contratado
- Fui contratado por indicação

6) Como você ficou sabendo da vaga de emprego quando foi contratado?

- Vi um anuncio no jornal
- Vi um anuncio nas redes sociais
- Fiquei sabendo por um amigo ou parente
- Fui contratado por indicação

7) Ao ser contratado, como foi seu treinamento?

- Fui bem instruído em como fazer meu serviço e em como funciona a empresa
- Fui instruído razoavelmente
- Fui pouco instruído
- Não fui instruído

08) Para você, o que a empresa pode fazer para melhorar o treinamento de seus funcionários?

QUESTÕES AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

09) A empresa Infotriz realiza avaliação de desempenho?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

10) Para você qual o grau de importância de uma avaliação de desempenho?

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante

Não é importante

QUESTÕES MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

11) Com que frequência você se sente motivado para realizar seu o trabalho?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

12) Para você, o que a empresa poderia fazer para melhorar sua motivação?

13) Na Infotriz existe reconhecimento dos funcionários?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

14) Com que frequência você acredita que o chefe da Infotriz leva em consideração as opiniões de seus funcionários?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

15) Você acredita que a Infotriz monitora os serviços de seus funcionários?

- Sim, monitora muito melhor
- Sim, mas precisa melhorar um pouco
- Não, a Infotriz não monitora as os serviços dos funcionários
- Acredito não ser necessário um acompanhamento

16) Com que frequência você se sente sobrecarregado com seu trabalho?

- Sempre
- Quase sempre

- Às vezes
- Não me sinto

17) Você acredita que faz o seu serviço da melhor forma possível?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

18) Caso sua resposta tenha sido negativa, como você acredita que possa melhorar seu desempenho e o que a empresa pode fazer para lhe ajudar nisso?

QUESTÕES COMUNICAÇÃO

19) Como é a comunicação entre os funcionários da Infotriz?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

20) Qual o grau de liberdade na comunicação entre funcionários e chefe?

- Completa liberdade
- Muita liberdade
- Rara liberdade
- Nenhuma liberdade

21) Como você classifica o relacionamento entre funcionário e chefe?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

22) O clima organizacional é de compreensão e colaboração entre os funcionários?

- Sempre

- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

QUESTÕES PROCESSOS OPERACIONAIS

23) Você costuma sentir falta de um sistema de estoques bem estruturado?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

24) No que você acha que um sistema de estoque estruturado ajudaria em seu serviço?

25) Sobre o processo entrega da empresa Infotriz, você possui alguma sugestão de melhoria?

26) Referente ao processo de compras de mercadorias, você possui alguma sugestão de melhoria?

QUESTÕES ESTRUTUTA

27) Você acredita que a estrutura física da empresa Infotriz está em condições adequadas para a realização dos serviços (ex. espaço físico, computadores...)

- Sim, a estrutura é adequada
- Sim, mas acredito que deveria melhorar
- A estrutura da empresa não está adequada

QUESTÕES PROCESSOS DECISÓRIOS

28) Com que frequência os funcionários participam das decisões relacionadas com o seu trabalho?

- Sempre
- Quase sempre

Raramente

Nunca

29) Você acredita que uma maior participação nas decisões contribui para a motivação?

Sim

Não

30) Em relação as decisões que são tomadas no dia a dia de sua atividade, existem críticas ou contribuições que você gostaria de destacar?

Sim

Não

31) Caso sua resposta tenha sido sim, aponte nas linhas abaixo o que você gostaria de contribuir.

32) Classifique de 1 a 8 as áreas com maior problema na empresa, onde 1 é a área com mais problemas e 8 a com menos:

Financeiro

Entregas

Estoque

Comunicação entre os funcionários

Comunicação entre funcionários e chefe

Clima organizacional

Liderança

Motivação

33) Na sua opinião, quais as pontos fortes da empresa?

APENDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA

- 1) Conte um pouco de como surgiu à empresa Infotriz.
- 2) Como funciona o processo de contratação da empresa?
- 3) Com a empresa realiza o treinamento de seus funcionários?
- 4) A empresa realiza avaliação de desempenho? Como são realizados os feedbacks?
- 5) Como você avalia o processo de reconhecimento do funcionário da empresa infotriz? Como melhorar?
- 6) Como você avalia a motivação dos funcionários?
- 7) Como a empresa monitora os serviços de seus funcionários? Como melhorar?
- 8) Como você vê o desempenho dos funcionários? Como melhora-los?
- 9) Como você vê o clima entre funcionários e chefe? E entre os próprios funcionários?
- 10) Como você percebe a comunicação entre funcionários e chefe? E entre os próprios funcionários?
- 11) Como funciona o processo decisório na empresa? Quem toma as decisões? Os funcionários participam? Como melhorar isso?
- 12) Com relação à estrutura física, ela é adequada?
- 13) Quais são seus principais clientes? Como funciona seu processo de vendas?
- 14) E quanto às compras, como as elas são realizadas?
- 15) Com relação ao estoque, como você vê que está atualmente e como ser melhorado? Você acredita que um sistema de estoque estruturado ajudaria a melhorar as entregas?
- 16) Como é o processo de entrega das mercadorias fornecidas pela empresa?
- 17) Existe algum tipo de contato com o cliente para verificar como foi sua entrega e para avaliar como foi o comportamento de seu funcionário?
- 18) Com relação às questões financeiras, como a empresa está? E como você acredita que possa melhora-la?
- 19) Para você, qual o maior ponto fraco da empresa? E o maior ponto forte?

APENDICE C – CASO PARA ENSINO

CASO PARA ENSINO: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA ATACADISTA DE MATERIAIS DE ESCRITÓRIO E SUPRIMENTOS DE INFORMÁTICA

Camila de Oliveira Besen

Resumo

Esse caso de ensino apresenta a trajetória e desafios enfrentados pela empresa COB (nome fictício). A empresa surge a partir da ampliação do mercado de informática em meados de 2001. O caso tem como objetivo realizar um diagnóstico organizacional de uma organização familiar. Sua área de atuação é com enfoque no fornecimento de suprimentos de informática, materiais de expediente e didático, com vendas destinadas a órgãos públicos de toda a região sul do país. A empresa está situada em Santo Amaro da Imperatriz, possui 13 colaboradores e é considerada uma empresa de pequeno porte.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional; Matriz GUT; Gestão Familiar.

1. INTRODUÇÃO

No ano de 2001, o empresário Cássio, natural de Santo Amaro da Imperatriz, fundou a empresa COB, empresa inicialmente com o foco em vendas de materiais e serviços de informática, a ideia surgiu a partir do aumento do ramo de informática nesse período. Cássio já havia iniciado outros negócios, como sapataria, sorveteria, transportadora, construtora, revenda de automóveis, porém todos os negócios acabaram fracassando.

Em 2003 ele passou por uma severa crise, onde seu sócio fundou uma empresa no mesmo ramo e levou diversos clientes da empresa. Então, o mesmo vislumbrou a oportunidade de modificar seu ramo de atividades, atuando com atacadista de materiais de escritório com ênfase em vendas para órgãos públicos, inicialmente suas vendas eram concentradas apenas na Grande Florianópolis, logo após ampliou sua atuação para todo o estado de Santa Catarina. Em 2014 já fornecia para os estados de Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, sendo uma das empresas mais respeitadas no ramo.

Marina, sua filha, esteve em contato com a empresa desde muito pequena, ajudando na empresa na forma que podia. Em 2013, quando começou a cursar Administração na UFSC, Marina assumiu a gerência do Setor de Licitações (Vendas) da empresa. Ela acredita que a empresa possui diversos problemas, e um deles – que mais lhe afeta – é a dificuldade de conciliar sua visão, com a do proprietário, seu pai. Atualmente Marina está se formando no curso e em breve assumirá a gestão da empresa, mas acredita que diversas situações na empresa devem ser melhoradas, além da dificuldade do gestor em aceitar mudanças. Então, acreditou que o tema ideal para seu Trabalho de Curso, seria a empresa COB. Tendo como objetivo realizar um Diagnóstico Organizacional, para identificar as origens das problemáticas empresariais e como resolve-las a fim de melhorar o desempenho organizacional. Os problemas que Marina visualizou na empresa, que a levou escolher para realizar seu Trabalho de Curso, foram: dificuldade com a gestão do estoque, relação confusa de hierarquia, funcionários com baixa produtividade, logística não reestruturada para acompanhar o aumento da demanda e dificuldade na comunicação entre líderes e liderados.

2. O ESTUDO

A empresa COB, é considerada uma Empresa de Pequeno Porte, situada em Santo Amaro da Imperatriz, fornecendo materiais de escritório e suprimentos de informática para diversos órgãos públicos dos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Atualmente conta com 13 colaboradores, onde possui um gerente geral, um gerente de almoxarifado e um gerente de licitações, os demais são do setor operacional.

De acordo com Rosa (2001, apud Lima 2010, pg. 2), "Diagnóstico empresarial é o levantamento e análise das condições de uma empresa com a finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou eficiência". Através dele é possível averiguar a existência de problemas que estejam afetando a organização, suas causas, além de fornecer sugestões de ações necessárias para solucionar as problemáticas apuradas.

Para realizar esse diagnóstico, Marina realizou entrevista com o proprietário Cássio, questionário com os funcionários da COB e observação direta participativa. A entrevista e o questionário abordaram os temas: contratação e treinamento, avaliação de desempenho, motivação e liderança, comunicação, processos operacionais, estrutura, processos decisórios, aspectos financeiros e pontos fortes na visão dos questionados. O

objetivo da realização dessas questões foi a identificação dos pontos fortes e fracos da organização. A empresa apresenta diversas problemáticas como:

- Baixo nível de estoque – problema com difícil resolução, pois mesmo após o fechamento do contrato, a empresa não possui controle de quais produtos e quantidades que serão solicitadas pelo cliente, além disso, normalmente os prazos de entregas são curtos.

- Troca excessiva de fornecedores – por possuir muitos concorrentes, a empresa sempre busca fornecedores com o menor preço, então em diversos momentos a organização muda de fornecedor, em busca de melhores custos.

- Dificuldades financeiras – apesar dos prazos de entregas dos produtos fornecidos pela empresa serem curtos, os prazos para pagamento é maior, além de muitos órgãos públicos estarem com falta de recursos.

- Relacionamento pouco profissional entre o proprietário e funcionários – o relacionamento entre chefe e funcionário é extremamente liberal, o que pode gerar problemas em relação ao respeito entre as partes.

Com relação aos pontos fortes encontrados, os principais foram: flexibilidade nos horários, ambiente agradável e descontraído, empresa respeitada pela concorrência, bom relacionamento com os fornecedores, baixa rotatividade, liberdade de expressão e a gerência compreende problemas pessoais nos funcionários, estando sempre disposta a escutados e ajuda-los de todas as maneiras que estejam em seu alcance.

Logo após a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa COB, foi realizado uma matriz GUT, para identificar quais fatores descritos nos pontos fracos, devem ser priorizados no momento da implementação das resoluções propostas. Para a resolução dessa matriz, foram analisados os aspectos de Gravidade, Urgência e Tendência para cada problemática encontrada. Segue abaixo, a matriz com as devidas pontuações por problema:

Tabela 3 – Matriz GUT

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G X U X T	PRIORIDADE
Pouco respeito entre chefe e funcionários	4	3	4	48	6
Dificuldade da alta gerencia em considerar opiniões propostas pelos gerentes	3	3	4	36	7

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G X U X T	PRIORIDADE
Serviço mal distribuído	3	3	4	36	7
Processo de contratação precário	3	3	2	18	9
Falta de treinamento adequado	4	4	4	64	4
Baixo comprometimento e cobrança das regras impostas pela empresa	3	4	4	48	6
Falta de cobrança dos serviços prestados pelos funcionários	4	4	4	64	4
Hierarquia confusa	3	3	3	27	8
Baixo reconhecimento dos funcionários	3	4	4	48	6
Funcionários e gerentes não são ouvidos	4	3	4	48	6
Falta de adequação do estoque físico e do aplicativo de estoque	4	3	5	60	5
Baixo estoque	4	5	5	100	2
Processo de compras confuso	4	4	5	80	3
Mudanças excessivas das marcas e fornecedores trabalhados pela empresa	5	5	5	125	1
Custo de algumas mercadorias mais alto que a concorrência	5	4	4	80	3
Altos gastos com transportadora	3	4	5	60	5
Falta de planejamento de rotas de entrega	5	5	5	125	1
Falta de planejamento financeiro	5	5	5	125	1
Limitação na capacidade de análise estratégica do proprietário	3	4	4	48	6
Falta de visão estratégica por parte da alta gestão	4	3	4	48	6
Comodismo em relação ao mercado	4	4	5	80	3
Falta de controle dos contratos mantidos pela empresa	4	4	4	64	4

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Com base nas prioridades descritas acima, a pesquisadora pode identificar as melhorias a serem propostas para a resolução das problemáticas.

3. A PROPOSTA

As propostas desenvolvidas por Marina para solucionar as problemáticas encontradas na empresa, foram elencadas através de um plano de recomendações de melhorias. Onde estão descritas as prioridades de interferência de cada ação, o problema e as ações propostas para ocorrer às melhorias.

A seguir será demonstrada a tabela de ações de melhorias propostas:

Tabela 4 – Ações propostas

PRIORIDADE	PROBLEMA	MELHORIAS PROPOSTAS
1	Falta de planejamento financeiro	Realizar um levantamento das despesas empresariais, quais atividades podem ser reduzidas o custo, inclusive verificar se devem ser realizados cortes de pessoal e despesas, analisar quais produtos possuem maior lucro (logo após realizar um planejamento financeiro e orçamentário). O proprietário da empresa deve receber um salário, para que assuntos particulares não sejam envolvidos. Evitar encaminhar mercadorias parciais e sempre conferir os produtos antes de serem encaminhados para a entrega. Criação de um setor de pós-venda, pois assim se conheceria antecipadamente se há problemas com a entrega realizada.
1	Falta de planejamento de rotas de entrega	Ter um funcionário responsável pela realização das rotas de entregas, dos pedidos despachados pela empresa e do controle das autorizações de fornecimento recebidas pela empresa.
1	Mudanças excessivas das marcas e fornecedores trabalhados pela empresa	Realizar parcerias com fornecedores com maior leque de produtos, buscando manter um padrão das marcas cotadas.

PRIORIDADE	PROBLEMA	MELHORIAS PROPOSTAS
2	Baixo estoque	Verificar os produtos com maior giro na empresa, as quantidades fornecidas anteriormente, utilizar essa quantidade como base para manter um estoque de pelo menos 15 dias na empresa, além disso, analisar os itens que a empresa normalmente ganha nas licitações e quais as quantidades pedidas em cada uma delas, para usar como base em um futuro estoque.
3	Custo de algumas mercadorias mais alto que a concorrência	Buscar negociar valores diretamente com os donos das organizações - comprar em maior quantidade e pagamentos á vista.
3	Processo de compras confuso	Ter somente um responsável pelo levantamento do estoque, quais produtos devem ser comprados e qual quantidade.
3	Comodismo em relação ao mercado	Analisar o ambiente externo (mercado, concorrentes, aspectos legais e econômicos, fornecedores e clientes) e criar estratégias com relação aos aspectos investigados, a fim de gerar vantagens competitivas.
4	Falta de cobrança e monitoramento dos serviços prestados pelos funcionários	Realizar um maior monitoramento e controle dos serviços prestados, realizar avaliação de desempenho de cada funcionário e aplicar punições quanto a falta de cumprimento das regras estabelecidas. Dar autoridade aos gerentes para aplicações de advertências e monitoramento dos membros de sua equipe.
4	Falta de treinamento adequado	Realizar um vídeo de instrução, onde se apresenta a empresa, as pessoas, qual o ramo de atuação da empresa, quais os produtos que a mesma fornece como funcionam os processos licitatórios e qual será sua função. A partir desse momento se começa o treinamento de acordo com a função. O auxiliar de almoxarifado acompanhará um funcionário experiente durante 1 semana, onde será lhe ensinado os tipos de produtos, sua localização e marca. O auxiliar de escritório irá atender

PRIORIDADE	PROBLEMA	MELHORIAS PROPOSTAS
		<p>telefonemas e também acompanhar um funcionário por 1 semana, onde será lhe passado informações mais precisas da área, como por exemplo como dar lance em pregão eletrônico, como montar uma proposta e documentação, e quais as marcas que a empresa trabalha. Para essa função poderá ter mais um vídeo explicativo, onde é exemplificado o que são cada documento, para que serve e em qual etapa licitatória ele será solicitado. Uma breve explicação sobre os impostos e o processo de notas de entrada e saída também deverá ser dada para o responsável de emissão de nota fiscal, que poderá ser mais facilmente exemplificada através de vídeo. Além de realizar palestras, cursos de qualificação e workshops para melhorar a desempenho dos atuais funcionários da empresa.</p>
4	Falta de controle dos contratos mantidos pela empresa	Arquivar os contratos, juntamente com as propostas de preço e as autorizações de fornecimento vinculadas com o contrato e suas respectivas notas fiscais. Assim a empresa poderá realizar um controle no percentual de produtos fornecidos para os clientes com relação ao arrematado no momento da licitação, podendo analisa-los para adequação do nível de estoque a ser mantido.
5	Falta de adequação do estoque físico e do aplicativo de estoque	Adequar o sistema de estoque do aplicativo comercial com o estoque físico ou criar um sistema alternativo
5	Altos gastos com transportadora	Realizar um maior número de entregas pela própria empresa, melhorar as definições de rotas de entregas, utilizando os serviços de transportadoras somente em locais muito distantes, de difícil acesso ou em casos de emergência.
6	Funcionários e gerentes não são ouvidos	Buscar ouvir a opinião dos funcionários quanto a contribuições e críticas quanto ao serviço realizado
6	Pouco respeito entre chefe e funcionários	Impor limites e mostrar autoridade, e nos casos mais graves de desrespeito aplicar punições.

PRIORIDADE	PROBLEMA	MELHORIAS PROPOSTAS
6	Baixo comprometimento e cobrança das regras impostas pela empresa	Tornar explícitas as regras da empresa, por meio de uma reunião, onde sua ata será um relatório com as regras a serem seguidas e aplicar punições nos que não cumprirem. Essas punições devem ser aplicadas pelos gerentes dos setores, onde o proprietário não deve interferir nas decisões. As atividades exercidas pelos gerentes devem ser diferenciadas dos demais membros da organização, sendo voltadas a ações estratégicas. Bonificação de R\$ 150,00 no fim do mês para os funcionários com menor número de erros dos serviços realizados.
6	Baixo reconhecimento dos funcionários	Oferecer benefícios como vale alimentação ou por pontualidade e assiduidade, elogiar por um serviço realizado de forma correta, realizar uma confraternização em datas comemorativas para auxiliar na integração e descontração dos membros da organização. Identificar as dificuldades de cada funcionário. Buscar integrar os funcionários a fim de melhorar o clima organizacional.
6	Limitação na capacidade de análise estratégica do proprietário	Capacitação do proprietário
6	Falta de visão estratégica por parte da alta gestão	Realização de um Planejamento Estratégico
7	Serviço mal distribuído	Remanejar funções dos funcionários sobrecarregados
7	Dificuldade da alta gerência em considerar opiniões propostas pelos gerentes	Flexibilidade na aceitação de novas opiniões propostas e conferir maior autonomia e autoridade aos gerentes, não interferindo em suas decisões do dia a dia.
8	Hierarquia confusa	Realização de um organograma e descrição de cargos e salários
9	Processo de contratação precário	Avaliar melhor os candidatos, procurando contratar menos com base em indicações e mais com base nas capacidades dos candidatos.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Após a finalização do processo de recomendações, a pesquisadora propôs que a empresa utilize a estratégia de negociação com seus colaboradores, para incentivar a adesão dos funcionários as mudanças propostas. Além da realização de futuras pesquisas, a fim de analisar o ambiente externo, para melhor compreensão do negócio e mercado.

4. NOTAS DE ENSINO

OBJETIVO EDUCACIONAL: Fomentar a reflexão acerca da elaboração e desenvolvimento e um diagnóstico para identificar pontos fortes e fracos, assim como prioridades de intervenção em uma empresa familiar e as possíveis problemáticas envolvidas.

ASPECTOS TEÓRICOS: Diagnóstico Organizacional, Matriz GUT.

ASPECTOS PEDAGÓGICOS: O professor deve destinar 10 minutos para a leitura do material, 10 minutos para a discussão das questões em dupla e logo após realizar um debate com toda a turma (15 minutos).

QUESTÕES DISCUSSÃO:

- 1) Como Marina pode conseguir seu espaço na empresa COB, sem interferir nas decisões de seu pai?
- 2) Como a gestão da empresa pode resolver a problemática envolvendo o relacionamento entre funcionários e chefe?
- 3) Como a COB pode trabalhar com seus pontos fortes para melhorar seu desempenho organizacional?
- 4) Como a empresa pode melhorar as questões financeiras?
- 5) Quais outras resoluções a empresa pode buscar para seus pontos fracos?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

HESKETH, José. Diagnóstico Organizacional: Modelo e Instrumentos de Execução. Petrópolis: Editora Vozes Ltda, 1979. 142 p.

PERIARD, Gustavo. Matriz GUT – Guia completo. 2011. Disponível em:

<<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>>. Acesso em: 12 de maio de 2018.

CAVALCANTI, Marly; ELIAS FARAH, Osvaldo; A. A. MELLO, Álvaro. Diagnóstico Organizacional: Uma metodologia para Pequenas e Médias Empresas. São Paulo: Edições Loyola, 1981. 117 p.