

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA PLANALTO FERRAGISTA¹

Rafael Martins de Oliveira Sousa²

Laércio José Vida³

RESUMO: O presente trabalho tem o intuito de diagnosticar o Clima Organizacional da Empresa Planalto Ferragista. Iniciou-se o estudo com uma consulta, análise de referencial teórico que foram utilizados para elaboração da parte teórica, onde foram abordados temas e definições referentes ao assunto objeto deste trabalho, e posteriormente foi feita uma pesquisa junto aos funcionários da Prefeitura para verificar como estava o Clima Organizacional. Após diagnosticado o Clima Organizacional e constatados alguns pontos negativos sobre o tema, foram propostas algumas sugestões para que a organização possa melhorar o Clima Organizacional, para desta forma melhorar consequentemente a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários.

PALAVRAS-CHAVE: Diagnóstico organizacional, processos, micro e pequena empresa.

ABSTRACT: This work aims to diagnose the Organizational Climate of the City Hall Planalto Ferragista. The study began with a consultation, analysis of theoretical references that were used to prepare the theoretical part, where topics and definitions related to the subject matter of this work were addressed, and then a survey was made with officials of the City Hall to check how the Organizational Climate was. After the diagnosis of the Organizational Climate and some negative points on the subject were found, some suggestions were proposed so that the organization can improve the Organizational Climate, to consequently improve the quality of life at work of its employees.

KEYWORDS: Organizational diagnosis, processes, micro and small company.

1 INTRODUÇÃO

Os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPE), e microempreendedores individuais (MEI).

De acordo com o SEBRAE no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões).

Considera-se que pequenos estabelecimentos nascem em meio à turbulência, em um mercado incerto, muitas vezes desconhecido pelo gestor, e por falta de recursos e conhecimento técnico, gastos excessivos acabam gerando um déficit financeiro na organização. Para agregar valor e conhecimento para o gestor e a organização é necessário um engajamento de análises e planejamentos estratégicos, aumentando a competitividade, e permitindo à empresa se manter no mercado e buscando o

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: rafael1995oliveira@hotmail.com.

³ Docente do UNIPAM, Mestre em Administração. E-mail: laerciojv@unipam.edu.br.

crescimento. Utilizando a ferramenta de planejamento correta para as situações que possam gerar danos, onde o gestor pode corrigi-los e até mesmo prever possíveis empecilhos que retardam o crescimento da organização.

No Brasil, as microempresas têm buscando a competitividade visando o crescimento, porém diariamente surgem desafios devido às mudanças ocorridas na economia mundial, relações sociais e tecnologias no local de trabalho. Tornando assim necessário uma grande atenção para se atualizar de acordo com tais mudanças.

Em um mundo corporativo, cada vez mais dinâmico e competitivo, as empresas precisam encontrar soluções que agreguem valores e façam com que elas se tornem mais sólidas perante as mudanças e inovações. É indispensável que a gestão empresarial seja assertiva e sustente o negócio.

Nos dias atuais as empresas estão passando por uma constante mudança, onde devem acompanhar o mercado e se aperfeiçoar para que estejam sempre em evolução e buscando o aperfeiçoamento, julgando sempre as necessidades e a demanda no mercado de atuação. Nesse novo cenário de evolução e mudanças é necessário que o gestor entenda o ambiente interno e externo e o mercado mundial, e fique atento para variantes que possam influenciar nas análises e ajudar as organizações a criarem vantagens competitivas e estratégias eficazes no intuito de alcançar a competitividade sustentável.

Deste modo é extremamente importante a realização de um diagnóstico organizacional, para que o gestor conheça e analise os pontos fortes do ambiente externo da organização, mostrando ferramentas que serão eficientes para análise e resolução de problemas e análise de processos organizacionais da empresa, sempre enxergando a realidade que a empresa atua perante o mercado. Ou seja, o diagnóstico permite uma interação profunda e clara dos procedimentos administrativos identificando as forças e fraquezas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças existentes.

Para melhor resolução das deficiências encontradas no diagnóstico, será analisada a real situação da organização. Os objetivos específicos serão: efetuar um levantamento dos procedimentos administrativos da empresa; identificar a qualidade dos serviços na percepção dos clientes; realizar estudo quanto aos cenários macroeconômico, composto mercadológico, precificação, gestão de pessoas; identificar a percepção dos colaboradores em relação à organização e apresentar o diagnóstico.

Sendo assim, na realização dos métodos e ferramentas a serem utilizados no diagnóstico será realizada uma entrevista pré-elaborada, que será aplicada ao gestor. Procurando uma melhor autonomia e resultado, também será utilizada fundamentação teórico-metodológica com intuito de obter informações sobre o problema e utilizar a ferramentas corretas para agregar maior valor ao diagnóstico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico são abordadas as discussões de diversos autores sobre os assuntos que norteiam o objetivo dessa pesquisa.

2.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Baseado no entendimento de Chiavenato (2004, p. 438), afirma que “Diagnóstico organizacional: da análise dos dados colhidos, passa-se a sua interpretação e diagnóstico: procura-se identificar preocupações e problemas, suas consequências, estabelecer prioridades e estabelecer os alvos e objetivos”. A finalidade do diagnóstico organizacional é o estabelecimento de uma compreensão amplamente partilhada e de um sistema baseado nessa compreensão para determinar se a mudança é desejável.

Sendo assim, foi possível analisar a tamanha importância desse diagnóstico para identificar as deficiências na empresa e tratar da forma mais assertiva.

2.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

Levando em consideração os estudos de Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é uma estratégia extremamente trabalhosa para se desenvolver, mas a prática constante dessa atividade leva o gestor a uma melhor visão de seu negócio, pois no mercado atual os cenários das empresas estão sempre mudando.

2.2.1 Forças

As forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização (REZENDE, 2008).

2.2.2 Fraquezas

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a falência da organização (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007).

Conforme o entendimento Martins (2007), as fraquezas são os pontos negativos da organização, pode ser um produto, serviço ou unidade de negócios. É considerado como uma fraqueza na organização, alguns fatores desfavoráveis que podem ser controlados pela empresa, devem ser observados, melhorada ou eliminada com intuito de aumentar a competitividade no mercado.

2.2.3 Oportunidades

Para Martins (2007), oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Nessa mesma linha de pensamento, as oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008).

2.2.4 Ameaças

As ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

Portanto, na visão de Martins (2007), as ameaças podem ser definidas como acontecimentos externos que podem levar a empresa a um déficit financeiro, ou até mesmo falência, não podem ser controlados, deve-se analisar o planejamento estratégico para não acarretar a uma perda na fatia de mercado.

2.3 METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÕES DE PROBLEMAS- MASP

Na concepção de Arioli (1998), o MASP funciona como uma ferramenta eficiente para implantação de melhorias, envolvendo grupos de pessoas para tomar decisões, visando sempre uma melhor qualidade nos serviços e produtos.

De acordo com Colengui (2007), o método de análise e solução de problemas é um método prescritivo, racional, estruturado e sistemático para o desenvolvimento de um processo de melhoria num ambiente organizacional, visando a solução de problemas e a obtenção de resultados otimizados.

2.4 IMPLANTAÇÃO 5S

De acordo com Marshall (2005), o programa 5S nasceu no Japão, no final da década de 1960, como parte do esforço empreendido para reconstruir o país derrotado pós-guerra.

De acordo com Silva (2006), o 5S deve ser implementado com o objetivo específico de melhorar as condições de trabalho e criar um ambiente de qualidade. Encaminha-se para um espaço de trabalho limpo e bem organizado e é prévio a qualquer outra inovação que objetive melhorar as condições de trabalho e a qualidade dos produtos e serviços, envolvendo o cotidiano de toda organização.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2004) toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse Clima Organizacional está relacionado com a moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório.

2.6 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

Para Engel (2000) a satisfação é uma avaliação pós-consumo em que a alternativa escolhida, no mínimo, alcance ou exceda as expectativas.

2.7 GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Prover as organizações de pessoas necessárias (provisão), aplicá-las aos seus cargos e funções (aplicação), manter as pessoas trabalhando (manutenção), desenvolver as pessoas quanto às suas atribuições e funções (desenvolvimento) e controlá-las (monitoração), esses cinco processos estão interligados e são independentes na área de gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (2004) para uma empresa ser bem-sucedida deve-se pensar em toda sua estrutura organizacional, para isso acontecer o capital humano é de fundamental importância.

2.7.1 Liderança

Para Souza (2011) a liderança denota um processo que influencia as atividades individuais e de grupos de maneira que atinja o resultado esperado. Souza (2011) afirma ainda que liderar é realizar as necessidades da empresa através das pessoas, do seu trabalho e de suas ideias, porém sempre considerando que haverá duas ações em movimento, que são a tarefa e o relacionamento.

2.7.2 Retenção e valorização do talento humano

Chiavenato (2004) define talento como uma pessoa que possui várias competências técnicas e intelectuais, é interessado pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, adapta-se rapidamente e é flexível, além de saber lidar com pessoas e ser carismática.

2.7.3 Motivação

Na concepção de Chiavenato (2004), a motivação é um processo psicológico básico. É interligado com a percepção, atitudes, aprendizagem e personalidade, a motivação é muito importante no processo de compreensão do comportamento humano. É um conjunto que interage e atua com vários processos mediadores e

também com o ambiente. A motivação realiza o papel de incentivar as pessoas a desempenhar suas funções, desde que esteja relacionada com suas satisfações e perspectivas.

2.7.4 Recrutamento

Segundo Chiavenato (2004), recrutamento são métodos e processos que buscam atrair candidatos competentes e capacitados para ocupar cargos dentro da organização por onde a empresa oferece ao mercado de recursos humanos vagas de emprego que pretende preencher.

2.7.5 Seleção

Sendo assim Caxito (2008) afirma, selecionar e designar o melhor candidato para a vaga. É através da seleção que a empresa escolhe, dentre os recrutados, o candidato que atingir melhor os padrões de seleção para o cargo.

2.7.6 Investimento em treinamento e desenvolvimento

Para Chiavenato (2004), o treinamento é o processo de educação de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, sendo assim, através do treinamento os funcionários adquirem conhecimentos transformando suas atitudes e habilidades.

2.7.7 Necessidade de treinamento e desenvolvimento

De acordo com Marras (2011), o levantamento de necessidades de treinamento deve estar constantemente ativado para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária, como por exemplo, a necessidade de eliminação de “feudos” para o sucesso do trabalho em equipe.

2.7.8 Avaliação de desempenho

De acordo com Camilo (2016), a avaliação de desempenho busca identificar pontos de melhoria das pessoas; integrar os colaboradores à empresa, buscando adequar suas competências com as necessidades das empresas; adequar as pessoas aos cargos que possuem ou que deveriam possuir; identificar necessidade de treinamento e estabelecer meios e programas para a carência.

2.8 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

O Composto de Mercadológico é, de acordo com Kotler e Keller (2006), a melhor representação dos elementos que uma empresa pode, e deve controlar. As estratégias são definidas baseadas em Produto, Preço, Promoção e Ponto de Vendas ou Distribuição (Praça). Analisando os Quatro P's é possível determinar a abrangência de

cada um deles e sua influência dentro da organização, bem como avaliar as ferramentas que são utilizadas e tudo que poderá ser feito em termos de estratégias de atuação para desenvolver sua estratégia.

2.8.1 Ações de Marketing

De acordo com Motta (2005), uma ferramenta que deve ser aplicada dentro da empresa quando a questão é o mercado inserido é o plano de marketing, ele pode proporcionar uma análise mais detalhada sobre todas as variantes de uma empresa. Através da mesma, a empresa pode saber mais sobre seu consumidor, as melhores ações para esse público, a forma correta de comunicação, e os melhores meios de atingir os objetivos pretendidos pela empresa. Ainda a autora destaca que o plano é feito em etapas que vão desde o planejamento até a avaliação dos dados obtidos.

2.9 MACROECONOMIA

Para Abel (2004), macroeconomia é uma das divisões da ciência econômica dedicada ao estudo, medida e observação de uma economia, seja regional ou nacional.

2.10 FINANÇAS

A utilização do estudo das finanças vai muito além do uso nas empresas. A área de finanças abrange tanto a administração de negócios, quanto a administração dos recursos pessoais. As Finanças estão presentes diariamente na vida das pessoas (LEAL; NASCIMENTO, 2008).

3 METODOLOGIA

Método científico pode ser definido como um conjunto de etapas e instrumentos pelo qual o pesquisador científico, direciona seu projeto de trabalho com critérios de caráter científico para alcançar dados que suportam ou não sua teoria inicial (CIRIBELLI, 2003).

Este trabalho científico busca através de uma pesquisa aplicada, exercer um levantamento de dados dos procedimentos adotados pela empresa Planalto Ferragista, com vista a oferecer à organização a sua real situação em que está sendo vivenciada. A pesquisa é um procedimento útil, utilizado para juntar as informações necessárias à construção de raciocínios em torno de um fato, fenômeno ou processo que contribui com o conhecimento científico.

A abordagem da pesquisa se dará pelo método qualitativo. Os métodos qualitativos descrevem uma relação entre o objetivo e os resultados que não podem ser interpretados através de números, nomeando-se como uma pesquisa descritiva. Todas as interpretações dos fenômenos são analisadas indutivamente (FERNANDES, 2009).

Para Fernandes (2009), a pesquisa bibliográfica oferece meios para resolver, definir problemas conhecidos, explorar outras áreas novas onde problemas não se caracterizam suficientemente, o principal objetivo é permitir ao pesquisador o reforço paralelo na análise da pesquisa ou manipular as informações.

A coleta de dados é de suma importância, pois é através dela que se desenvolve o trabalho, é necessário observar para chegar a todas as informações necessárias e concretas. As técnicas mais utilizadas para coleta de dados são através da observação dos fenômenos, entrevistas com população alvo do projeto de pesquisa, questionários com perguntas abertas, ou fechadas ou ainda de múltipla escolha, medição de opinião, documentos, trabalhos científicos publicados e ainda história contada por outros (FERNANDES, 2009).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta etapa do trabalho tem por objetivo expor os dados coletados na pesquisa feita com o gestor/proprietário da empresa, apresentando suas respostas e comparando à teoria.

4.1 ESTILO DE LIDERANÇA NA EMPRESA

De acordo com o gestor, ele sempre busca um bom relacionamento dentro da empresa, orientando seus funcionários diante qualquer situação, na hora de tomar decisões, ele é bem aberto a opiniões ao mesmo tempo muito ético e centrado, da mesma maneira que ele toma as decisões finais, dando liberdade e autonomia para outros funcionários tomar tais decisões.

A avaliação da resposta do gestor permite-se observar que é um ponto positivo na empresa, porque ele mantém um ambiente agradável dentro da empresa, deixando o funcionário a vontade, a ponto de conversar com o gestor a qualquer momento.

4.2 RETENÇÃO DE VALORIZAÇÃO DO TALENTO HUMANO

De acordo com o gestor, é de total importância dentro da organização a valorização do talento humano, o reconhecimento de esforços, principalmente com um mercado tão competitivo. A gestora ainda complementa, que como o mercado está com muita oferta, é necessário que toda empresa se preocupe em investir em conhecimento e promoção de cargos. A gestora oferece comissões para os funcionários de acordo com as vendas e incentivos afetivos através de elogios e reconhecimento.

4.3 DESENVOLVIMENTO DA MOTIVAÇÃO

Segundo a gestora da empresa, no setor externo da empresa, existem comissões mensalmente acopladas no salário e também são feitas reuniões, para definições de escalas de folgas, onde fica aberto para opiniões ou críticas.

Segundo Robbins (2002, p. 105) “motivação é o processo responsável pelo grau de esforço despendido, pela direção que serão destinados estes esforços e pelo tempo com que o indivíduo consegue mantê-los”.

4.4 RECRUTAMENTO

De acordo com a entrevista feita, a gestora afirma que no setor externo não existe divulgação das vagas, acaba que sempre tem alguém procurando ou deixando currículo. Já no setor interno, não basta apenas procurar ou deixar o currículo, é feita uma divulgação da vaga, e depois entrevista, visando recrutar uma pessoa com o perfil necessário para a função.

4.5 PROCESSO DE SELEÇÃO

De acordo com a gestora da empresa, o processo de seleção é feito através de entrevistas, analisando a formação e o tipo de pessoa, que melhor irá se enquadrar na função proposta, e também por meio de indicações.

Chiavenato (2004) define seleção como a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos aquele que é mais adequado aos cargos que se encontram disponíveis.

4.6 INVESTIMENTO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A gestora afirma que na empresa Valteira Jose de Sousa (Ferragista Planalto) ainda não possui investimento em treinamento, só que, quando é contratado algum funcionário da área externa, ele recebe um breve treinamento, para poder exercer sua função. Qualquer outro tipo de funcionário contratado, é repassado todas as informações do respectivo cargo.

4.7 IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

De acordo com a gestora a empresa não realiza treinamento e desenvolvimento, e que como foi falado na resposta anterior, ela utiliza o funcionário que já está na empresa a mais tempo para treinar o novo funcionário.

4.8 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Chiavenato (2004 p. 325), a avaliação de desempenho “é um método que, visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios proposto, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”.

De acordo com a gestora da empresa, ele não utiliza nenhuma ferramenta para avaliar o desempenho do funcionário, a única forma que garante se o funcionário está se saindo bem ou não, é pela sua própria observação e pelos resultados que ele apresenta

na empresa. Diante da resposta da gestora, pode-se sugerir a implantação da avaliação de desempenho.

4.9 AÇÕES DE MARKETING

O marketing é tratado como um processo social e administrativo em que os indivíduos ou grupos de indivíduos obtêm o que necessitam e desejam por meio da troca de produtos (KOTLER, 1993).

4.10 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Segundo a gestora, a empresa possui 70% de participação de mercado, pelo fato de se localizar em um setor industrial e contar com uma cartilha muito extensa de clientes fidelizados e forma de pagamento facilitada.

4.11 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR X PERIODICIDADE

Segundo a gestora, a avaliação de satisfação do consumidor é feita através da observação, também pelo site da empresa, onde tem uma área especialmente para o cliente, onde ele pode dar opiniões, sugerir algo, e críticas. Essa avaliação é feita mensalmente, e é muito importante saber a opinião de seus clientes, pois assim a empresa pode ter uma boa percepção de seus clientes.

4.12 FONTES DE CONSULTAS ECONÔMICAS

Segundo a gestora, ela procura se informar a respeito da economia diariamente através de telejornais, revistas e internet. Além do mais, todas as informações pertinentes e mais complexas, do tipo jurídico, são repassadas pelo seu contador.

4.13 VARIAÇÕES ECONÔMICAS

De acordo com o que foi respondido pela gestora, “a variação econômica que mais interfere na organização é a taxa de câmbio, uma vez que a maioria dos produtos ofertados pela loja são importados, sendo assim baseado no dólar”. Com um pouco menos de importância, a gestora citou a “taxa de juros”, que devido ao seu crescimento nos últimos tempos freou um pouco o consumismo da população, refletindo assim na organização. Diante disso, se faz necessário o conhecimento das variações econômicas na economia, uma vez que tais variações afetam diretamente a empresa, independentemente do tamanho da organização.

4.14 EXEMPLIFICAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO

A gestora afirmou que as suas tomadas de decisões são embasadas no momento econômico do país. Um exemplo é a compra de várias quantidades de

mercadoria devido a iminência da alta do dólar, uma vez que o produto era importado e o preço era em dólar”. Sendo assim, foi necessário que a gestora avaliasse a tendência da taxa de câmbio.

4.15 MODALIDADE DA TOMADA DE VALOR

Segundo a gestora a empresa não utiliza nenhuma modalidade para tomada de valor, sempre há uma reserva em caixa e dessa forma consegue crescer sem precisar utilizar financiamentos junto ao banco e nem descontos de títulos.

4.16 CUSTO DE CAPITAL

De acordo com a gestora, “o custo de capital emprestado pela empresa é de 10% referentes às vendas a prazo”. Na organização, a necessidade do custo de capital em vendas a prazo é necessária para ser realizado, devido ao fato da perda de valor do dinheiro no tempo, ou seja, dez reais hoje, não será dez reais daqui a 60 dias. Com isso Gitman (2010, p. 433) afirma que o custo de capital é estimado em um momento específico. Reflete o custo médio esperado dos fundos no longo prazo”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho, foi proporcionada a visão de investigação da tamanha importância do diagnóstico organizacional, apontando com relevância uma análise interna e externa onde são identificadas as deficiências da organização e as possíveis estratégias de mudanças através de consultorias organizacionais.

O estudo buscou expandir os novos caminhos que devem ser encarados como componentes estratégicos da gestão das empresas, onde apresentou a proporção dos desafios enfrentados diariamente, pois acredita-se que o clima, a cultura e a satisfação no trabalho são aspectos fundamentais para a evolução da gestão de pessoas. Dentro do conjunto de análises através da ficha questionada aplicada na empresa surgiu uma percepção que mesmo diante das dificuldades o gestor segue uma linha de trabalho muito pertinente, com um bom clima, oportunidade de crescimento e valorização dos funcionários, com meios assertivos em busca da excelência administrativa.

É importante ressaltar que uma empresa precisa estar ciente da insatisfação de seus colaboradores pois eles são seus clientes internos, e através desses fatores são garantidos a qualidade da prestação de serviços para os clientes externos. São detalhes que fazem toda a

Enfim, de uma maneira geral, os resultados apresentados reforçam com clareza que o objetivo da pesquisa foi alcançado com sucesso, onde foram identificados os pontos positivos e negativos da empresa buscando desta forma desenvolver planos de ação que garantam a qualidade do clima organizacional e conseqüentemente seus benefícios.

Concluindo assim, é importante pontuar que através da análise realizada foram propostas algumas sugestões de melhoria, apesar da empresa entrevistada já estar atingindo um nível bem equilibrado de assertividade nas práticas de dentro da

organização, necessitando apenas de alguns ajustes e inovações. Através disso, nota-se que a empresa irá alcançar melhor desenvolvimento interno e externo, e consequentemente gerar melhores resultados.

REFERÊNCIAS

ABEL, Andrew B. **Macroeconomia**. 6. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2008.

CALAES, Gilberto Dias; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.

CAMILO, Caio. **O que é avaliação de desempenho e os tipos de avaliação**. 2016. Disponível em: <http://www.empreededorcurioso.com/single-post/2016/05/10>. Acesso em: 29 ago. 2017.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Disponível em: http://www.portalava.com.br/ava/includes/cursos_atualizacao/recrutamento_e_selecao_de_pessoas. Acesso em: 20 ago. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita**. 3. ed. Uberetama: Ed. V. M. Colenghi, 2007.

DAYCHOUW, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

FERNANDES L. A.; Gomes, J. M. M. **Relatório de pesquisa nas Ciências Sociais: Características e modalidades de investigação**. Porto Alegre: Contexto, v. 3, n. 4, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEAL, C. P.; NASCIMENTO, J. A. R. **Planejamento financeiro pessoal**. Brasília, 2008.

- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. rev., atual e ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARSHALL Junior, Isnardet. al. **Gestão da qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MOTTA, P.C.M.; ROSSI, M. Z. G. **Generational marketing: communicating with large population groups in cross cultural endeavors**. In: III INTERNATIONAL CONFERENCE ON DISCOURSE, COMMUNICATION AND THE ENTERPRISE. Proceedings. Rio de Janeiro: Dicoen, 2005.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SILVA, João Martins da **O ambiente da qualidade na prática 5S**. Belo Horizonte: Fund. Christiano Ottoni, 1996.
- SOUZA, L. R. da S. Liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional. **Revista da Católica**, v. 3, n. 5, jan/jul 2011.