

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ALINHANDO DESAFIOS ESTRATÉGICOS E CONTRIBUINDO PARA GESTÃO EMPRESARIAL¹

Marcella Natielly Alves Silva

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.
E-mail: marcellanatielly@unipam.edu.br

Laércio José Vida

Orientador do trabalho; professor do curso de Administração do UNIPAM.
E-mail: laerciojv@unipam.edu.br.

RESUMO: Este estudo teve como objetivo efetuar um diagnóstico organizacional na empresa Silva Produtos e Serviços Agrícolas MEI (Agro Silva, localizada em Felixlândia-MG), ao qual possibilita identificar as principais problemáticas, e diante destas, sugerir melhores soluções para potencializar a capacidade desta em estudo. A coleta de dados deu-se predominantemente através de entrevistas semiestruturadas com o gestor da empresa, além da observação e análise documental. Com isso foi possível obter informações para análise do diagnóstico empresarial, concluir e escrever o relatório final com base no resultado da pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE: Diagnóstico; Planejamento; Melhoria.

ABSTRACT: The objective of this study was to carry out an organizational diagnosis at the company Silva Products e Services Cultured MEI (Agro Silva, located in Felixlândia-MG), which allows to identify the main problems, and to suggest better solutions to increase the capacity of this study. Data collection was predominantly through semi-structured interviews with the company's manager, in addition to documentary observation and analysis. With this it was possible to obtain information for analysis of the business diagnosis, to complete and to write the final report based on the result of the research.

KEYWORDS: Diagnosis; Planning; Improvement.

1 INTRODUÇÃO

Para uma organização se manter viva no mercado, ela deve estar apta para enfrentar os problemas e desafios propostos por ele, pois o mesmo se encontra bastante competitivo e sujeito a alterações a cada dia. Para isso, muitas organizações optam por sistemas de gestão como a Consultoria Empresarial que auxiliam no bom andamento da empresa.

O Diagnóstico Organizacional resume-se na fase inicial do processo de

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 – Diagnóstico Organizacional: Alinhando Desafios Estratégicos e Contribuindo Para Gestão Empresarial do XV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

Consultoria Empresarial sendo indispensável para o desenvolvimento da organização, consiste no levantamento das análises das condições na empresa, que é a classificação de seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças para no fim propor melhorias para ambas às problemáticas da empresa.

Foi elaborado um diagnóstico tomando como base os desafios encontrados pela empresa Silva Produtos e Serviços Agrícolas MEI (Agro Silva), o gestor Marcelo Ribeiro da Silva se dispôs a aceitar a utilização de ferramentas de qualidade implantadas pelo sistema de gestão, para identificar as falhas que comprometem o crescimento da empresa.

O objetivo geral deste projeto foi realizar um diagnóstico organizacional na empresa Agro Silva. Os objetivos específicos que complementam o objetivo proposto são a análise interna da organização, que consiste em: realizar o levantamento bibliográfico sobre o tema em estudo através de diversas fontes de informação, realizar uma pesquisa de campo qualitativa com o gestor da empresa a fim de obter informações para análise do diagnóstico empresarial.

Após o resultado da pesquisa, foi escolhida, qual ferramenta necessária para consolidar o diagnóstico concluir e escrever o relatório final com base no resultado da pesquisa, sendo possível analisar as principais problemáticas da empresa, apontando as possíveis soluções para elas, a fim de criar um plano de ação, que consiste em um processo que estabelece as metas e objetivos, desenvolvendo o plano conforme o estabelecido, checando os dados coletados com as metas planejadas e por fim, ajustar as correções necessárias.

Justificativa: pode-se justificar este trabalho a necessidade que pequenos empreendedores possuem para entender as ferramentas que auxiliam a vida das empresas em seu dia a dia. Portanto, este trabalho trouxe informações importantes ao empreendedor nesse sentido. Além desse aspecto a autora é concluinte do curso de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas (Unipam), e os conhecimentos sobre o assunto desenvolvido neste estudo foi de muita importância para aprimorar o trabalho em estudo.

Problemática do estudo: o diagnóstico empresarial é um estudo que poderá contribuir com a gestão geral da empresa?

A metodologia aplicada na empresa Silva Produtos e Serviços Agrícolas MEI, constituem-se de: pesquisas, relatórios e levantamentos, que trazem dados estatísticos e informações importantes para a avaliação empresarial, e através desses dados foram gerados análises das possíveis falhas que podem levar a empresa ao fracasso, buscando assim a melhor forma de potencializar seus resultados aumentando as chances de sucesso.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Silva Produtos e Serviços Agrícolas MEI se encontra no Sítio Bento Nunes Sebastião, Área Rural, Várzea grande, Felixlândia MG. Teve início no ano de 2015 e fundada em Março de 2017. Composta pelo gestor, Marcelo Ribeiro da Silva, pela funcionária Neusa Alves da Silva e terceiros (fornecedores). Com esse pouco tempo de atuação no mercado, a empresa enfrenta diversos problemas

administrativos como: mão de obra desqualificada, má administração financeira, má administração da produção, dentre outras problemáticas.

A empresa se depara em uma estrutura informal, com o ambiente em transformação, o fluxo de autoridade é horizontal (líder informal), e a comunicação é basicamente horizontal. Os produtos a serem revendidos são comprados pelo gestor e dono da empresa Marcelo Ribeiro da Silva e entregues por quatro possíveis fornecedores, sendo três fornecedores imprescindíveis e um fornecedor sobressalente. O gestor visa sempre o melhor preço e a satisfação total dos clientes com mix de produtos ideal, formas de apresentação e comercialização, pagamento, entre outros.

Figura 1 - Empresa Agro Silva



Fonte: Elaborado pela autora junto ao gestor, 2018

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico é basicamente um embasamento com citações a respeito de teorias de outros autores a sobre um determinado assunto. Ele consiste em consultas de referências bibliográficas referentes ao tema abordado, nele são apresentados conceitos e justificativas do tema, levando em conta a análise feita por outros autores para assim sustentar o argumento proposto.

3.1 ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) ou FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta indispensável no processo de diagnóstico organizacional, essa ferramenta analisa o ambiente interno (Forças, Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) da empresa e estabelece elementos chave para gestão da mesma.

Para Dias (2004), para analisar o ambiente externo é preciso acompanhar todas as macro variáveis ambientais, os passos dos concorrentes (oferta), e pesquisar sempre as necessidades dos consumidores (demanda), assim será possível detectar as oportunidades e ameaças à medida que entendermos o que o consumidor quer e está recebendo dos concorrentes. Após analisar o ambiente externo, é feita a análise do ambiente interno, onde se verifica se existe competência interna (forças e fraquezas) para defender a empresa das ameaças e aproveitar as oportunidades detectadas.

A análise FOFA é uma das ferramentas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, porém, é trabalhosa de se elaborar, contudo a aplicação pode transformar o ambiente organizacional de forma a obter grandes vantagens competitivas (MARTINS, 2006).

3.2 ANÁLISE PDCA

O PDCA (Plan, Do, Check, e Act) também é uma ferramenta vital no processo de diagnóstico organizacional, ele busca na empresa o Planejamento, o Desenvolvimento, a Verificação e as Ações corretivas caso necessário em cima das principais problemáticas da empresa.

Para efetuar o PDCA é preciso uma equipe capacitada para elaboração do plano, se for executado corretamente poderá aperfeiçoar a produção da empresa maximizando os lucros, aumentando a motivação dos funcionários e contribuindo para o bom clima organizacional.

De acordo com Falconi (2009), a ferramenta PDCA permite a interligação dos colaboradores da empresa em busca de uma melhoria e estabilização de resultados; a uniformização linguagem e melhor comunicação; o entendimento da função de cada um no esforço organizacional; o aprendizado contínuo; a utilização das várias áreas da ciência para a obtenção de resultados; a melhor absorção das principais práticas empresariais.

3.3 IMPLANTAÇÃO 5S

Esta ferramenta serve como instrumento para aperfeiçoar o ambiente de trabalho, 5S vem das palavras japonesas SEIRI (Senso de Utilização), SEITON (Senso de Organização), SEISO (Senso de Limpeza), SEIKETSU (Senso de Padronização e Saúde), SHITSUKE (Senso de Disciplina ou Autodisciplina).

De acordo com Lobo et all (2015, p.135):

Mais que um instrumento, este programa é uma filosofia de trabalho. O seu maior objetivo é desenvolver a criatividade e a cooperação visando à melhoria do ambiente de trabalho. Muitos o consideram o primeiro passo na implantação de um sistema de Gestão de Qualidade. Em outras palavras, ele serve como uma preparação do terreno para que a Qualidade possa germinar. Por meio dos seus mandamentos, promove-se uma “faxina geral na casa” e cria-se um ambiente motivador.

Com a implantação dessa ferramenta é possível remover os itens desnecessários, organizar corretamente os itens necessários, prevenir perdas e desperdício de tempo, além de manter o ambiente de trabalho limpo e seguro.

3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta ferramenta tem como objetivo principal a compreensão das necessidades, inquietudes e assimilações dos funcionários de determinada empresa.

De acordo com Araújo (2006, p.04):

Há três fatores que as pessoas desejam na organização e que entendemos contribuir para um clima altamente positivo: a) equidade, b) realização, c) companheirismo. Outro fator que dá suporte a um clima organizacional proativo é a comunicação, segue as etapas desse processo: 1ª Fonte, 2ª Mensagem, 3ª Codificador, 4ª Canal, 5ª Recebedor, 6ª Decodificador.

O clima organizacional é uma variável que afeta diretamente na produção, pois tudo depende da motivação dos colaboradores da organização, se o ambiente de trabalho for bom, esses funcionários vão desempenhar melhor suas funções, atingindo uma maior rentabilidade na empresa.

Para Luz (2003), o clima organizacional exprime a percepção que os colaboradores têm em relação ao seu ambiente de trabalho.

3.5 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de pessoas nada mais é do que uma ferramenta para coordenar fatores psicológicos e sociais que fluem o desempenho dos colaboradores dentro da organização, é basicamente a administração dos recursos humanos.

Araújo (2006, p. 01) postula que:

De acordo com o Dicionário de administração, gestão pode ser entendida pela definição de administração, ou seja, conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Gestão de pessoas é basicamente um conjunto de técnicas que visam melhorar a qualidade de vida e eficiência de uma organização. Este método envolve a motivação, retenção e valorização dos funcionários, a satisfação do consumidor dentre outras ferramentas citadas neste projeto.

Segundo Chiavenato (2000) uma empresa precisa pensar em toda sua estrutura organizacional para ser bem-sucedida, para isso acontecer o capital humano é de primordial importância.

Ainda segundo autor, “com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade” (CHIAVENATO, 2000, p XI).

O indivíduo é um dos meios mais relevantes dentro da empresa. Não existiria prestação de serviços e nem produção sem os funcionários. Um negócio que não toma iniciativas para cuidar da qualidade de vida de seus funcionários sofrerá com a alta rotatividade (turnover) e baixa motivação (assunto importante e citado anteriormente em clima organizacional).

3.6 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

O composto mercadológico (marketing mix) é uma ferramenta para elaborar as estratégias de marketing para que os objetivos da organização e do mercado alvo

estejam ligados. As atividades de um gestor seriam as de combinar métodos, adaptá-los ou experimentar novos métodos.

A teoria conhecida como: 4P's – product (produto), price (preço), place (praça), promotion (promoção).

Produto → Decisões ligadas à forma;

Preço → Decisões ligadas ao valor;

Praça → Decisões ligadas a distribuição, os locais de venda e sua disponibilização;

Promoção → Decisões ligadas à comunicação.

Para Gonçalves, et all (2008), a função de marketing, referente ao Mix de Marketing, engloba as decisões do produto, as quais incluem a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e adequação do mesmo às necessidades dos clientes; as decisões de preço, o qual é selecionado visando gerar vantagem competitiva e retorno para a empresa; as decisões de promoção, relativas aos investimentos em estratégias de comunicação e promoção de vendas; e as decisões de praça ou distribuição, que envolvem a escolha de canais de vendas que satisfaça as necessidades dos clientes.

Decerto os 4P's de marketing são significativos por ser determinante para o sucesso ou fracasso de qualquer modelo de negócio. O produto é o mais relevante deles por ser aquilo que a empresa vai ofertar ao consumidor. O preço é o mais complexo por ser formado através dos custos e tributações. Praça é basicamente o local onde será comercializado o produto, é de grande importância estratégica. Por fim, a promoção que é todo o conjunto de estratégia para divulgação.

3.7 MACROECONOMIA

A Macroeconomia é uma área que estuda a economia em geral, é a análise dos fatores do sistema econômico regional ou nacional. Esta ferramenta visa estudar o crescimento econômico, a geração de empregos, o controle da inflação, a construção de um comércio internacional vantajoso, a estabilização dos preços e o PIB (Produto Interno Bruto).

Esta ferramenta é interessante, porque ajuda a definir melhores estratégias e tomadas de decisões mais assertivas levando em conta os dados macroeconômicos. Qual o momento econômico que o mercado está vivendo, se está estagnado, se existe público para o que se vende ou se esse é o melhor momento para investir em crescer ainda mais.

Segundo a autora Micaela (2017, p. 15):

A macroeconomia estuda, ao contrário da microeconomia, a inter-relação entre todos os agentes intervenientes numa economia. Ao invés de se focalizar no estudo de apenas um agente, como por exemplo, os consumidores (estudado pela microeconomia na teoria do consumidor) estuda antes a relação destes com os demais agentes. São cinco os agentes intervenientes numa economia: (i) Famílias; (ii) Empresas; (iii) Estado; (iv) Instituições financeiras e (v) Exterior. As relações económicas entre estes agentes serão, oportunamente, desenvolvida.

Ainda segundo a autora esta ferramenta tem foco em quatro objetivos principais que são: o crescimento econômico, a estabilidade dos preços, pleno

emprego e as políticas macroeconômicas.

3.8 FINANÇAS

Esta ferramenta é relevante para que as empresas tomem decisões financeiras como: orçamento de capital que é quais investimentos em longo prazo a firma deve realizar, estrutura de capital que é como a firma deve adquirir recursos para realizar seus investimentos, qual o fluxo de caixa necessário para a empresa, entre outros.

GITMAN (2002, p4) define Finanças como sendo a arte e a ciência de administrar fundos, ou seja, corresponde a administrar receitas, fazer investimentos, controlar gastos.

Já segundo Febraban (2005), numa economia, as pessoas adquirem produtos e serviços para satisfazer suas necessidades. Esse processo tem o nome de moeda, com essa moeda o preço do produto ou serviço é estabelecido o que é um denominador comum de medida para o valor dos bens, e a moeda se torna um meio de troca.

Finança refere-se ao tesouro nacional, às posses, aos bens e aos cofres do Estado. Pode-se dizer também que finanças é o estudo da circulação do dinheiro entre os particulares, as empresas ou os vários Estados.

4 METODOLOGIA

A pesquisa se dará de forma descritiva, e terá como fundamentação uma realização formativa uma vez que tem por objetivo apresentar informações ou procedimento importantes para gestão da empresa em estudo. Segundo Beuren (2003, p. 81), A pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda. BEUREN (2003).

Para Oliveira (2011), podem ser utilizados três critérios para identificar a abordagem da pesquisa. As pesquisas podem ser caracterizadas de forma qualitativa, quantitativa ou quali-quantitativa. A abordagem da pesquisa se dará pelo método qualitativo. “A pesquisa quantitativa se preocupa com representatividade numérica, mas também com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” (Silveira, 2009, p.31). Nesta, em particular, serão usadas algumas fontes de pesquisa como entrevistas, em específico com o gestor/proprietário da empresa, onde a preocupação é em obter informações e fundamentações teóricas sobre a empresa Agro Silva.

Segundo Cervo & Bervian (2002), a entrevista pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, ela é uma das principais técnicas de coletas de dados e seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto.

Em relação aos conceitos, o diagnóstico organizacional será desenvolvido sobre aspectos de pesquisa explicativa que proporciona a identificação dos fatores que contribui para a ocorrência de fenômenos, melhorando o conhecimento da realidade, obtendo respostas aos porquês dos acontecimentos através do método de observação onde o pesquisador e ao mesmo tempo participante da organização pesquisada, e que

regularmente desempenha tarefas com o objetivo de entender em profundidade o ambiente.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo a análise interna da organização, descrevendo os dados coletados e analisados através da entrevista com o gestor da organização. Em seguida a análise dos conteúdos, será disposta sugestões de melhorias através de um plano de ação utilizando a ferramenta 5W1H (em anexo) com base na pesquisa realizada.

5.1 ESTILO DE LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO

O gestor descreve seu estilo de liderança como Paternalista, colocando o bem das pessoas em primeiro lugar, dando liberdade para que elas exerçam suas atividades e compartilhem suas ideias, cria vínculos emocionais com a equipe, promove a comunicação holística, gera motivação e um ambiente flexível, além de estimular o relacionamento interpessoal.

De acordo com Boog (2002) a liderança influencia no comportamento e na mentalidade das pessoas da organização, motivadas elas buscam metas, e traçam objetivos.

Considera-se positivo o estilo de liderança do gestor, pois o líder assume um papel paternal perante seus liderados agindo de forma mais protetora engajando seus colaboradores e motivando-os de tal forma que se apeguem a organização.

A avaliação da resposta do gestor permite perceber tais características fundamentais para liderar, como o líder tem uma postura mais amigável, isso faz com que os funcionários se sintam mais à vontade para dar feedbacks e levar sugestões que podem trazer melhorias importantes para a empresa.

5.2 RETENÇÃO E VALORIZAÇÃO DO TALENTO

Segundo o gestor, não é só primordial, mas também necessário à retenção e valorização do talento humano, promover essa ferramenta aos funcionários impulsiona o bom clima organizacional e a baixa rotatividade de pessoas.

Isso se confirma de acordo com Lima e Urbina (2002), segundo eles, a valorização do capital humano induz ao sucesso da organização, ainda completam que esse sucesso advém de treinamento e integração social dos funcionários, motivação, participação e remuneração digna.

Porém, por mais que o gestor tem conhecimento dessa importância, esse investimento tem sido pouco, por se tratar de uma empresa que existe há pouco tempo no mercado, ainda não foi possível incluir os funcionários em benefícios tais como convênios e treinamentos. O reconhecimento no trabalho é feito através de feedbacks, recompensas, participação nos lucros da empresa e até mesmo descontos ou bonificações ao adquirir os produtos.

5.3 INVESTIMENTO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O gestor afirma ter conhecimento da importância em investimento em treinamento e desenvolvimento, porém o mesmo adota apenas orientação da chefia através de feedbacks.

Segundo BOOG, Gustavo et al., (2001, p.78):

o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava a atender.

Seria importante para o gestor optar por treinamentos que aprimorem as habilidades de comunicação, voltados para motivar constantemente os colaboradores, e aprimorar e desenvolver suas principais competências e habilidades. Os cursos de coachings seriam uma ótima opção para cobrir essas imprescindibilidades dentro da organização.

5.4 AÇÕES DE MARKETING

Segundo o gestor a empresa não investe muito em ações de marketing, somente busca divulgar seu produto “boca-a-boca” e em propagandas em redes sociais como: Facebook e WhatsApp.

Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 2), “a função do marketing, mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes”.

O objetivo principal do marketing é atrair clientes, criar estratégias de marketing é importante para levar valor dos produtos ao cliente e não deixar a empresa cair no esquecimento.

Por sua vez, Churchill e Peter (2000, p.4) dizem que “Marketing é o processo de planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos individuais e organizacionais”.

5.5 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

O gestor afirma ter uma boa participação de mercado, de acordo com uma pesquisa realizada no semestre passado, a maior parte das pessoas entrevistadas, optam por buscar o produto ofertado pela empresa semanalmente. O gestor busca sempre realizar pesquisa de mercado para melhor conhecimento de sua participação.

De acordo com Kotler (2006), o posicionamento de mercado está ligado à associação e imagem que o produto ocupa na mente dos consumidores, em relação aos seus competidores. Portanto o processo de posicionar um produto é basicamente comparativo, ou seja, o posicionamento de um produto é importante para o posicionamento dos produtos concorrentes.

É preciso conhecer bem o mercado em que seu negócio está inserido, seu desempenho nele, para desenvolver um planejamento eficiente para sua empresa.

Essa avaliação se resume, a saber, se sua participação está baixa ou alta, para isso, é preciso definir qual fatia do mercado deseja atingir.

Para que o gestor saiba calcular seu market share são necessários 4 passos simples: Determinar o período da empresa que deseja analisar, Calcular a receita bruta, Encontrar as vendas totais do mercado e Dividir a receita total da empresa pelas vendas totais do segmento.

5.6 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR X PERIODICIDADE

O gestor afirma que a avaliação de satisfação do consumidor é realizada semestralmente, ele reconhece a importância dessa pesquisa para o sucesso da organização e complementa dizendo que “cliente satisfeito empresa sobe no conceito”.

Segundo Kotler (2006, p. 366):

Um produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Entre os produtos comercializados estão bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias. Serviços são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como resultados normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade do fornecedor e adaptabilidade.

Ainda segundo Kotler (2000, p.20), as emoções do consumidor também podem afetar sua percepção de satisfação. Com relação a produto e serviço. Tais emoções podem ser estáveis ou persistentes, por exemplo, o estado de humor e a satisfação com a vida.

Analisando a resposta do gestor, pode-se perceber que o mesmo reconhece a relevância da satisfação dos clientes, cliente satisfeito é cliente fidelizado, já um insatisfeito tem grandes chances de não voltar.

5.7 TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA FRENTE À ECONOMIA BRASILEIRA

O gestor afirma que não busca sempre informações sobre a economia brasileira ao realizar uma tomada de decisão, porém reconhece a importância e procura fazer cotação da alimentação das aves que cria (soja e milho).

Após a análise da resposta do gestor, pode-se concluir que mesmo sabendo da importância procura recursos que estão ao seu alcance, porém não tem tanto conhecimento a respeito das melhores fontes de consulta econômicas e como consultar corretamente.

Segundo o autor MAXIMIANO (2009), decisões programadas economizam tempo e energia, evitando que os gerentes se desgastem procurando soluções para problemas que já foram resolvidos antes, um dos objetivos do projeto decisório deve ser o de procurar criar o maior número de decisões programadas possíveis.

PLANO DE AÇÃO DA EMPRESA AGRO SILVA

Figura 2 - Execução do plano de ação

What (O que)	Who (Quem)	Where (Onde)	When (Quando)	Why (Por que)	How (Como)
Identificar e promover investimento em treinamento e desenvolvimento	Gestor	Na empresa	Após o processo de recrutamento e sempre que identificada a necessidade	Para identificar talentos com potencial e desenvolver habilidades já existentes	Através da aplicação após o levantamento das necessidades onde a empresa deverá realizar o treinamento
Promover a busca por especialização na área de atuação	Gestor	Na internet, televisão e empresas que ofereçam cursos profissionalizantes	Frequentemente	Pois é fundamental no processo de tomada de decisão e melhor criação de estratégias	Através de cursos profissionalizantes e informações encontradas em sites especializados
Promover ações de marketing	Especialista em marketing	No ambiente interno e externo	Anualmente	Para melhor conhecer os seus consumidores e conseguir detectar com mais rapidez todas as necessidades e transformá-las em oportunidades do negócio	Através dos 4P's do marketing: Preço, Praça, Produto, Promoção.
Promover investimento em retenção e valorização	Gestor	Na empresa	Frequentemente	Para que os funcionários sintam-se parte integrante da empresa se esforçando mais obtendo melhores resultados	Criando projetos voltados para o investimento em capacitação profissional.
Identificar a necessidade de recrutamento e seleção	Gestor e pessoa especializada	Na cidade e empresa	Sempre que surgirem vagas dentro da organização e logo após o processo de recrutamento	Para atrair as pessoas certas e identificar talentos com potencial.	Através de entrevistas com planejamento e dinâmica de grupo
Promover reuniões para alcançar metas	Gestor e funcionário	Na empresa	Reuniões mensais	Por ser uma ferramenta importante para conquistar os colaboradores, transmitir informações e esclarecer dúvidas	Desenvolvendo reuniões, integrando pessoas, decidindo sobre determinados assuntos e reforçando a comunicação.
Promover avaliação de desempenho	Especialista	Na empresa	Semestralmente	Para identificar e desenvolver o potencial dos colaboradores, corrigindo desvios e gerando melhores resultados	Estruturação de questionários e através do método 360 graus que consiste em questionários que permitem que a pessoa também se avalie
Identificar o market share	Especialista e gestor	No ambiente interno e externo	Anualmente	Pois auxilia nas decisões de marketing através do ambiente em que a organização está inserida	Através de questionários
Identificar variáveis econômicas relevantes para tomada de decisões e promover a tomada de decisão estratégica frente à economia brasileira	Gestor	Na empresa	Diariamente	Pois as informações são fundamentais no processo de tomada de decisão e possibilita a prevenção de possíveis ameaças e melhor aproveitamento das oportunidades	Através de jornais, internet e televisão.
Identificar modalidades para tomada de valor	Gestor	Na empresa	Sempre que necessário	Para verificar e adaptar processos que podem ser melhorados	Através da análise e de um planejamento financeiro

Fonte: Elaborado pela autora, junto ao gestor 2018

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho foi possível perceber a relevância de se averiguar minuciosamente uma organização, o diagnóstico realizado contribuiu para um

melhor conhecimento da organização em estudo, sendo possível analisar a empresa de modo geral, diagnosticar a atual situação em que a organização se encontra no momento e propor um plano de ação com melhorias para a mesma.

Analisando a resposta do entrevistado, de modo geral, percebe-se que a empresa precisa de novas ferramentas para controlar suas atividades, proporcionando uma tomada de decisão coincidente com a estratégia da empresa e sempre identificando oportunidades e ameaças relacionadas com todas as tendências e acontecimentos em geral.

Ressalta-se que não houve nenhuma limitação, visto que a mesma faz parte da empresa diagnosticada, onde facilitou a coleta de todas as informações e dados para a realização deste diagnóstico. Com o auxílio de observações participantes, entrevista com o gestor e pesquisas bibliográficas, foi possível identificar os pontos fracos e fortes no contexto organizacional, analisando todos os aspectos da empresa.

Logo, a presente pesquisa tornou-se relevante, no sentido em que poderá servir futuramente de referência para os alunos do curso de Administração do UNIPAM. Logo, este trabalho não teve a intenção de ser conclusivo, espera-se a complementação de novas pesquisas as sugestões de melhorias realizadas nesse diagnóstico organizacional contribuindo para um melhor funcionamento dentro da organização, garantindo um sucesso maior da empresa em meio a um cenário completamente competitivo, em que a empresa encontra inserida.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, Ilse Maria (Org); LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUZA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Editora Altas, 2003.

BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (Coord.), et al. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – estratégias e tendências**. Vols.1 e 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOOG, Gustavo et al. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makroon Books, 2001.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2. ed. São Paulo: Marron Books, 2000.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. São Paulo: Saraiva, 2004.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2009.

FEBRABAN. **Noções de economia e finanças**. 2005. Disponível em: http://www.toledo.pr.gov.br/sites/default/files/modulo3_nocoos_economia_financas.pdf [Acesso em Outubro 2018].

GONÇALVES, F. P. S. et al. **O Impacto das Certificações de RSE sobre o Comportamento de Compra do Consumidor**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ª Edição. Editora Harbra Ltda, São Paulo/SP. 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, Claudinete Salvato; URBINA, Lígia Maria Soto. **Eficiência competitiva através de investimento em capital humano**. XXI Encontro nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002 5 páginas. Disponível em: acesso em maio. 2018.

LOBO, Renato, LIMEIRA, Erika; MARQUES, Rosiane. **Controle da Qualidade: Princípios, Inspeção e Ferramentas de Apoio na Produção de Vestuário**. São Paulo: Saraiva, 2015.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro, 2003. Disponível em . [Acesso em: Outubro 2018].

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.

MICAELA PINHO. Macroeconomia: **Teoria e Prática Simplificada** (PDF Download Available). Available from:

https://www.researchgate.net/publication/320536322_Macroeconomia_Teoria_e_Pratica_Simplificada [accessed October 08 2018].

OLIVEIRA, Maxwell. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Catalão: UFG, 2011.

SILVEIRA, Denise et al. **Métodos de pesquisa**. 1.ed. Rio Grande do Sul: UFRGS 2009.