

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA FAMILIAR PRESTADORA DE SERVIÇOS DE MECÂNICA, NO MUNICÍPIO DE SINOP – MT

MAIARA DOS SANTOS ALVES<sup>1</sup>

JARBAS L. C. MAGRO<sup>2</sup>

DAIANE CRISTINA WINTER<sup>3</sup>

**RESUMO:** As empresas possuem modelos de gerenciamento próprio quanto a sua forma de gestão e, nas empresas onde são denominadas como familiares, estas são de interferência na tomada de decisão conforme a sua cultura organizacional. Com as atividades em andamento, mudança de mercado e interferências que podem aparecer nos produtos ou serviços oferecidos aos consumidores, empresas em geral necessitam de diagnóstico organizacional, para levantar os pontos fortes, pontos fracos e que oportunidades ameaças podem estarem enfrentando diante do mercado externo e impactos internamente na sua gestão. O presente trabalho realizou um diagnóstico a partir da matriz *Swot*, destacando que os pontos fracos da empresa superam os pontos fortes e oportunidades, concluindo que a ameaça a empresa de tornar-se obsoleta é real. Como forma de sugestão e melhorias, indica-se a elaboração de organograma e fluxograma, bem como na reestruturação de todos os departamentos de gestão, investindo em um sistema de informática para controle de entradas, saídas, e de dados referente a serviços, trabalhadores, ganho de lucro real e investimento em recursos e capital de giro à empresa, devendo dispor de pro labore aos sócios e proprietários. A metodologia foi do tipo bibliográfica, por meio da realização de um estudo de caso, investigando através da matriz *Swot*.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diagnóstico. Empresa Familiar. Matriz *Swot*.

### ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS IN A FAMILY COMPANY PROVIDING MECHANICAL SERVICES, IN THE MUNICIPALITY OF CITY SINOP - MT

**ABSTRACT:** They have own of companies management models regarding their management and, in companies where they are called as family members, these are interference in decision-making according to their organizational culture. With ongoing activities, market change and interference that may appear in products or services offered to consumers, companies in general need organizational diagnosis, to raise strengths, weaknesses and what opportunities threats may be facing the foreign market and internally impacts on their management. O presente trabalho realizou um diagnóstico a partir da matriz *Swot*, destacando que os The present work performed a diagnosis from the *Swot* matrix, highlighting that the company's weaknesses outweigh the strengths and opportunities, concluding that the company's threat to become a button is real. As a form of suggestion and improvements, it is indicated the elaboration of organization chart and flowchart, as well as in the restructuring of all management departments, investing in a computer system to control inflows, exits, and data related to services, workers,

---

<sup>1</sup> Acadêmica, Curso de Administração, Faculdade de Sinop – FASIP, R. Carine, 11, Res. Florença, Sinop - MT. CEP: 78550-000. Endereço eletrônico: [mecanicapiquiri@hotmail.com](mailto:mecanicapiquiri@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professor, Curso de Administração, Faculdade de Sinop – FASIP, R. Carine, 11, Res. Florença, Sinop - MT. CEP: 78550-000. Endereço eletrônico: [jarbasmagro@gmail.com](mailto:jarbasmagro@gmail.com).

<sup>3</sup> Professora, Curso de Administração, Faculdade de Sinop – FASIP, R. Carine, 11, Res. Florença, Sinop - MT. CEP: 78550-000. Endereço eletrônico: [dai\\_winter@hotmail.com](mailto:dai_winter@hotmail.com).

real profit gain and investment in resources and working capital to the company, and must have pro labore to partners and owners. The methodology was bibliographic type, through the realization of a case study, investigating through the Matrix Swot, relevant points and propose improvements and suggestions.

**KEYWORDS:** Diagnosis. Family Business. Matrix *Swot*.

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares no Brasil, ocupam parcela significativa no desenvolvimento econômico, apresentando desafios à gestão organizacional, que possui reflexos em todos os departamentos empresariais, e influenciam tanto interna como externamente. Por meio do diagnóstico organizacional é possível identificar os pontos relevantes quanto as forças, fraquezas e oportunidades que a empresa possui, seja impactando no seu desenvolvimento contínuo, seja para contribuir negativamente, e não conseguir manter-se no mercado (DONNELLEY, 2016).

Dada a importância que as empresas familiares apresentam na integração de empresas contemporâneas e sua contribuição para a economia e desenvolvimento organizacional, com planejamento sucessório, apresentam visão e valores culturais específicos, de acordo com os membros da famílias e suas relações, o que pode interferir na melhoria contínua na prestação de serviços ou na produção de produtos e materiais (PEÇANHA; OLIVEIRA, 2015).

Por meio de um diagnóstico é possível traçar um roteiro e apontar pontos que podem existir como falhas, que vem decorrendo da gestão, e com o levantamento inicial, possibilita fazer uma *check-up*, contendo visão global da situação da empresa, e a partir disso, elaborar um processo de intervenção (PEDROSA, 2014).

Nesse sentido, é uma ferramenta que possibilita apontar a insuficiência na gestão, identificando quais são os pontos que estão em desarmonia e propõem uma ausência de equilíbrio na estrutura da empresa, e reflexos nas atividades necessárias a alcançar os objetivos da organização (ESTRADA; SILVA; FRAZZON, 2012).

Apesar das empresas não serem absolutas quanto a sua eficiência, vale observar que, no diagnóstico organizacional a empresa conquista vantagens ao fazê-lo, pois, é através dele que são identificados os pontos fortes e pontos fracos da organização, possibilitando-os de serem mensurados, e a partir disso, emergem sugestões e soluções de melhorias às organizações (ARAÚJO, 2015).

Contudo, na contribuição apresentada sobre o tema, Morgan (2009), acredita que o diagnóstico organizacional proporciona ao investigador desenvolver habilidades e competências organizacionais, pois permite que conheça a estrutura administrativa da empresa, identifique pontos fracos e pontos fortes, fazendo uma junção de aprendizado e gerando conhecimentos para si, às empresas e aos demais interessados.

A análise interna convém às organizações ao identificarem em qual setor ou área precisam de melhorias, e assim, propor um plano de ação para mudanças, que recuperarão falhas existentes nos processos gerenciais e operacionais (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Na percepção de Silva, Yamaguchi e Vieira (2017), o mercado que antes era apenas local sofreu mudanças diante da globalização, expandido em nível estadual, federal e até mesmo internacional, alterando as relações de consumo, fazendo com que as empresas necessitem de adaptação para manterem-se competitivas no mercado contemporâneo. Os consumidores mudaram de comportamento, e a estratégias devem ser alteradas se a empresa não quiser tornar-se obsoleta no mercado. Com o gerenciamento incompatível com as mudanças, devem ser

considerados a execução dos processos internos e externos, pois os impactos podem ser positivamente ou negativamente.

A análise externa torna-se indispensável, pois as oportunidades que são identificadas e aproveitadas podem gerar lucros a empresa, e as falhas passam despercebidas, sem identificação, podem refletir em prejuízos à empresa. Assim sendo, mesmo que os fatores ambientais externos não sejam controláveis, o estudo permanente e contínuo pode estar sempre atualizando as informações que podem impactar quanto a prejuízos ou com oportunidade de lucros (COSTA, 2014; OLIVEIRA, 2016).

Por meio de um diagnóstico é possível identificar comportamentos de membros familiares e e seus colaboradores que possam contribuir com a prevenção de falhas e com a melhoria contínua da empresa. Neste sentido, como o diagnóstico organizacional pode contribuir na gestão de uma empresa, que atua na prestação de serviços mecânicos?

O presente trabalho teve como objetivo, diagnosticar a gestão organizacional numa empresa prestadora de serviços de mecânica, no Município de Sinop, por meio da matriz *Swot*.

Como objetivo específico, o presente trabalho se utilizou da matriz *Swot*, trazendo o diagnóstico, bem como propondo melhorias sobre os pontos a serem levantados.

A escolha do tema tem cunho pessoal da acadêmica, que verifica na empresa familiar, a necessidade de diagnosticar a gestão organizacional, numa busca por analisar os pontos fortes e fracos, apontando como a empresa vem desenvolvendo os relacionamentos interpessoais, e disso, trazer experiência técnica para sua vida acadêmica, dados para pesquisa de futuros profissionais no campo da administração, e contribuições com a visão sistêmica de gestão voltada às empresas de estrutura familiar.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Diagnóstico Organizacional**

O diagnóstico organizacional surgiu como um conceito que propõem a busca de verificação dos fatores que evidenciam o desempenho de uma organização, através de uma pesquisa qualitativa. No diagnóstico, é possível mensurar se a empresa possui problemas e se há pontos considerados como essenciais ao seu desenvolvimento contínuo (PÁDUA; VANDON, 1996).

Segundo Cury (2016), o diagnóstico é realizado antes de iniciar uma ação administrativa na organização, consistindo numa análise pormenorizada da situação da empresa. Para Berti (2012), o diagnóstico pode ser visto como uma avaliação quanto a eficiência da administração organizacional, ou seja, avalia se a empresa vem sendo bem administrada.

Para Santos e Canêo (2015), o diagnóstico organizacional proporciona o estudo da totalidade da empresa, considerando as situações e causas, permitindo que sejam avaliados na totalidade todos os critérios, características, e situações e causas que a empresa apresenta.

Na concepção de Vieira (2012), pode ser considerado como um mecanismo, instrumento que proporciona coletar informações e, por meio dessas informações torna possível conhecer a realidade interna e externa da empresa, propiciando buscar a melhor alternativa para adotar estratégias de melhorias para os resultados empresariais.

De acordo com Perillo (2009), objetiva-se por meio do diagnóstico organizacional, traçar características como: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Características que são possíveis de serem evidenciadas após minuciosa análise da organização.

Na percepção de Gonçalves (2017), quando é realizado um diagnóstico na empresa, se torna aparente se a empresa tem maturidade ou não quanto as suas estruturas, características e adequações conforme transformações do mercado. É preciso que o diagnóstico seja desempenhado com eficiência, dando ênfase a observação de qual o nível de priorização, bem

como buscar discutir as necessidades da empresa e como fazer para que sejam alcançadas.

Com a assimilação das prioridades e necessidades da empresa, são possíveis de traçar os passos a serem seguidos e em qual departamento empresarial as ações deverão iniciar, ou serem mais incisivas. Identificados os pontos essenciais, adotar-se-á uma postura de priorizar determinadas áreas da organização e buscar os mecanismos de resolução de falhas ou problemas encontrados (FELICIANO, 2010).

Com a identificação de falhas, os *stakeholders* conseguem compreender o sistema, visualizar os problemas e as qualidades que a empresa possui, pois com o diagnóstico é feito o levantamento e através da compreensão é que poderão ser adotadas intervenções e criar projetos para que haja cooperação das partes interessadas focadas no crescimento da organização (FELICIANO, 2010).

A utilidade do diagnóstico remete a construção de modelos organizacionais e por intermédio no qual os fatores que tornam a empresa complexa são facilitadores, pois analisa a estrutura das empresas, os métodos empregados e as pessoas que integram toda a gestão organizacional (SANTOS; CANÊO, 2015).

A gestão organizacional num modo integralizado, deve ser alinhada a estrutura e a garantia de que seus objetivos descritos no planejamento estratégico serão observados, e com o diagnóstico organizacional, os propósitos empresariais nesse sentido são assegurados (RIOS *et al.*, 2012).

Oliveira (2016), divide o diagnóstico organizacional em quatro fases. A fase inicial é indicação de hipóteses de quais são os problemas que estão afetando a empresa, onde ocorre a reunião de informações que descrevem e possibilita visualizar; na segunda fase ocorre a análise das informações colhidas; na terceira fase leva-se em consideração a diversidade de informações compondo critério de diferenciação, onde poderá ser identificadas possíveis falhas e qual seriam as melhores soluções para cada caso; e, na quarta fase ocorre o contraste de informações, com o propósito de confrontá-las, ou seja, analisa-se as informações coletadas anteriormente com exemplos ou casos que são semelhantes com a empresa em análise e empresas que obtiveram resultados de diagnóstico semelhantes.

Segundo Oliveira (2016), o sucesso da empresa pode ser impactado pela interferência desses fatores que serão analisados no diagnóstico, e por proporcionar o conhecimento de diversas características internas e impactos externos, é que ao fazer um diagnóstico organizacional, a empresa poderá utilizar das diversas ferramentas de gestão administrativa que possui, como é o caso da análise através da matriz *Swot*, como é descrita no item a seguir.

## 2.2 Análise SWOT

A análise *Swot* é uma ferramenta de gestão criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, em 1960 (RUIZ, 2013). É apontada por Paludo e Procopiuck (2011), como a mais utilizada na ambiência organizacional, considerando que proporciona o estudo de ambientes internos e externos, conseguindo identificar a real situação em que a empresa se encontra.

As iniciais da Matriz *Swot*, são consideradas por Machado (2015), como uma junção, no qual sua soma proporciona a identificação pormenorizada e passível de apresentar soluções, sendo cada inicial contida o significado como pode ser descrito: *strenghts* (forças); *weaknesses* (fraquezas); *opportunities* (oportunidades); e *threats* (ameaças).

Essa nomenclatura tem seus significados pela origem da palavra considerando os termos em inglês, no entanto, a sua compreensão no Brasil é denominada com a sigla FOFA (Força, oportunidades, fraquezas e ameaças) (ALBURQUERQUE, 2017).

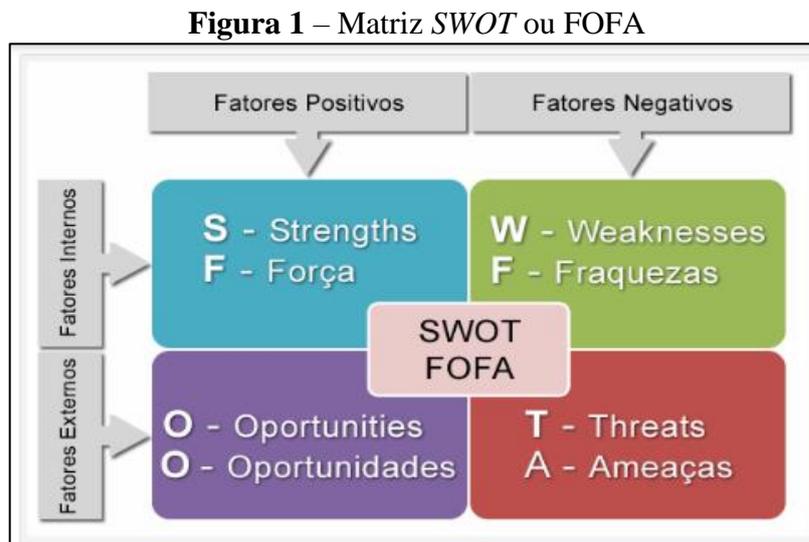
A ferramenta refere-se a análise de ambiente interno e externo das organizações, que permite evidenciar qual é a posição estratégica da empresa no segmento que vem atuando (DAYCHOUW, 2007; MCCREADIE, 2008).

Sua relevância é apontada por Silva (2011), por compor critérios como proporcionar a visão clara de quais são os objetivos organizacionais, apontando as forças e fraquezas contidas naquele ambiente investigado, evidenciando as falhas e acertos, tanto internos quanto influenciados por fatores externos, e a partir disso dar suporte aos gestores, para que possam escolher qual a estratégias adequada a ser adotada, com a finalidade de melhoria contínua.

Na visão de Mintzberget *et al.*, (2010), a ferramenta denominada como *Swot* é essencial para que a empresa passa a se “conhecer”, pois, proporciona quais são as diretrizes internas criadas e qual é a finalidade e importância, bem como, ajusta a visão de qual são as diretrizes externas.

Nesse sentido, ao se falar de pontos fortes, indica-se as competências, fatores ou características de uma organização no sentido positivo e, quando se refere as fraquezas, apontam para deficiências que estão envoltas na própria gestão organizacional, por isso, pontos negativos que esta possui. Para as questões externas, num sentido ausente de delimitação, pode-se compreender que este é amplo, como questões políticas, legais, econômicos, socioculturais, tecnológicos (PALUDO, 2012).

A **Figura 1** apresenta a descrição da Matriz *Swot*:



Fonte: Albuquerque (2017, p. 45).

Ao realizar um estudo por meio do uso dessa ferramenta, o diagnóstico é específico, pois conforme compreende Ruiz (2013), ao identificar quais são os recursos, que capacidades a empresa possui, a gestão pode visualizar e buscar todos os meios para que a empresa se desenvolva de forma contínua, e apenas nesses moldes é que são possíveis perceber esses fatores.

Para Tavares (2010), a descoberta dos pontos, das características de uma empresa específica não podem ser igualados a todas, pois somente ela possui critérios, recursos e capacidades de valor que as demais dificilmente conseguirão imitar, resultando na elevação de sua competitividade.

Segundo Costa (2014) e Johnson *et al.*, (2017), os benefícios que uma organização poderá ter além de diagnosticar sua empresa e proporcionar estratégias de ação, são relacionadas ao *Benchmarking*. Ou seja, poderá destacar a empresa em qual posição, e como pode ser comparada a sua empresa com as empresas do mesmo segmento.

Nesse sentido, a análise levanta dados, informações, que faz com que o gestor tenha em mãos alternativas de criar estratégias considerando os valores e objetivos da empresa,

focando naquilo que realmente importa para o seu segmento.

### 2.2.1 Ambiente Interno

Ao ambiente interno de uma organização pode ser considerado toda a estrutura de administração, onde podem ser mensurados quanto aos recursos que são manuseados para o alcance dos objetivos da empresa. Essa junção de recursos compreende uma gama de situações, departamentos, características alocadas internamente na organização (PORTER, 2005).

Através de uma *Swot*, ao identificar um diagnóstico que aponte aos fatores essenciais da matriz, poderá ser realocado e gerenciado os recursos da organização, fazendo uma análise interna de forças e fraquezas, apontando quais são os defeitos e quais as qualidades da empresa com base no segmento de atuação (ALBUQUERQUE, 2017).

É essencial que a gestão possua o conhecimento de seus pontos fracos e fortes, assim, antes mesmo de precisar de recuperação das falhas, pode atuar no modo preventivo, impossibilitando, que diante de pontos fracos expostos, outras empresas possam atacar as fraquezas contidas internamente, e para os pontos fortes, considera-se que são o diferencial quanto a competitividade empresarial (OLIVEIRA, 2016).

Segundo Kotler (2000), avaliar a organização deve ser um comportamento periódico, mensurando suas forças e fraquezas internas, numa análise de departamentos que compõem a empresa na sua estrutura administrativa e quanto a gestão como os processos produtivos, *marketing*, materiais e métodos, classificando-as conforme sua interferência e valorização para a melhoria contínua e competitividade diante as demais empresas no mesmo nicho de mercado.

Para Silva *et al.*, (2011), as forças de uma organização são consideradas como os pontos mais importantes que ela possui, aqueles que a empresa explora internamente, sendo uma vantagem e um diferencial diante das demais empresas que atuam no mesmo nicho ou segmento de mercado, por isso, por meio dos pontos fortes, pode ser mensurado que posicionamento a empresa vem atuando, e assim como, pode ser diminuído os pontos que são considerados como fraco.

Para Rezende (2018), as forças podem ser indicadas como as qualidades de uma empresa, refletindo positivamente pela forma como são exploradas e pelos resultados satisfatórios que dão retorno às empresas e consolidam seu espaço no mercado competitivo.

Pereira *et al.*, (2012), compreende as forças, quando remete a gestão organizacional, como a eficácia que uma empresa possui em resposta das necessidades de seus consumidores, ou seja, o mercado em que a empresa atua consegue satisfazer os consumidores com seus serviços ou produtos, assim, se os consumidores consomem os produtos ou serviços, a empresa possui pontos fortes.

Contudo, a análise interna é útil às organizações, ao identificarem em qual setor ou área precisam de melhorias, e assim, propor um plano de ação para mudanças, que recuperarão falhas existentes nos processos gerenciais e operacionais (BARNEY; HESTERLY, 2011).

### 2.2.2 Ambiente Externo

Os fatores que são componentes para o ambiente externo estão cada vez mais complexos, e resultando de impactos incisivos no contexto das organizações, pois sua influência impacta o ambiente interno das empresas, e as empresas impactam o ambiente externo. Por isso, a compreensão dos fatores externos e suas influências internamente nas organizações são extremamente importantes, onde fatores aleatórios e, nem sempre controláveis no ambiente externo podem impactar positivamente ou negativamente uma organização (RUIZ, 2013).

Na concepção de Hitt *et al.*, (2018), as empresas que estão no mercado, podem ser tanto pessoas físicas quanto pessoas jurídicas, ambas atuando na comercialização de produtos

e serviços e, estão vinculadas a uma gama de personagens que compõem o mercado externo, como clientes, fornecedores, concorrência, instituições financeiras, tudo isso reflete no ambiente empresarial interno de uma empresa e automaticamente esses ambientes externos propõem um mecanismo de atuação que deve ser preventivo para as organizações ou poderão ter que posteriormente arcar com falhas que impactaram nos resultados.

Nesse sentido, as ameaças e oportunidades poderão ter interferência de vários aspectos considerando a reação do mercado externo, seja pela mudança da economia, do comportamento dos consumidores, da incidência de tributos, questões políticas, econômicas ou sociais, e cabe a empresa, buscar meios de minimizar os efeitos negativos, e aproveitar as oportunidades por meio de otimização de seus processos gerenciais (ALBURQUERQUE *et al.*, 2017).

Segundo Hitt *et al.*, (2018), a globalização tornou o ambiente externo competitivo e instável, por isso, conhecê-lo quanto a sua turbulência e instabilidade é necessário, e estar preparado para solucionar problemas que podem surgir inesperadamente.

### **2.3 Empresa Familiar**

Quando se refere a empresa familiar, indicasse que parte da administração pode ser composta por membros familiares e os métodos de gerenciamento se limitam a tomada de decisões com base na cultura organizacional, podendo ser caracterizada por ser bem patrimonial, por membros serem responsáveis pela administração e gestão, realizando-se na ocupação de cargos de direção e de organização no ambiente em que atuam comercialmente (GONÇALVES, 2010).

Peçanha e Oliveira (2015) conceituam que a principal característica de empresas familiares está na interferência na tomada de decisão com base na cultura organizacional familiar, ou seja, nas empresas familiares há membros que ocupam cargos e são parte da equipe, compõem-se de propriedade da estrutura física ou da administração em si.

As empresas familiares encontram desafios, pois são empresas que passam de geração para geração, sendo sucessórias, e geralmente encontram problemas internos como a questão de poderes, interação, uso indevido de recursos, ausência de planejamento financeiro, são inflexíveis as mudanças e adaptações ao movimento constante do mercado, além de empregar parentes e nem sempre atribuir os cargos essenciais em razão de competência, mas sim de favores entre membros familiares (CASILLAS-BUENO; VAZQUEZ-SANCHEZ; DIAS, 2017).

No entanto, um ponto forte apontado por Donnelley (2017) nas empresas familiares é o comprometimento, por tratar-se de negócio próprio, os membros podem demonstrar mais engajamento pelo desenvolvimento do próprio negócio.

### **2.4 Cultura Organizacional**

A convivência de pessoas nas organizações é difundida como cultura organizacional, não apenas resumindo na convivência em si, mas considerando que os valores e ideologias do grupo de colaboradores ou funcionários. Ou seja, as práticas que são: decisões, identidade, características, comportamentos, valores quanto a ética e a moralidade (SILVA; SOUSA; SANTOS, 2015).

Essa visão possui algumas características que são apontadas na literatura, como a de Handy (1979), Quin e Rorbaugh (1981), Deal e Kennedy (1982), Smircich (1983), Schein (1992), Fleury (1996), conforme serão abordadas a seguir. Cada autor traz a sua visão com base na cultura organizacional que indica como são tratados esse assunto quando remete a organizações.

A dinâmica e a distribuição de poderes são trazidas por Handy (2019), nessa concepção

as relações entre os sujeitos, mesmo que em hierarquia diferente, devem obedecer a troca de relações que configurarão a cultura organizacional.

Quinn e Rorbaugh (2016), compreendem como “valores competitivos”, onde valores diversos são influenciadores na eficácia organizacional. Nessa visão possui “traços comuns”.

Assim, torna possível que seja estudado e identificado os traços de cada grupo ou de uma determinada empresa em si. A análise é dos valores, características em comum naquela organização, num contexto específico, podendo ser feito comparativo com outras práticas, valores e características através de aplicação de métodos investigativos (RORBAUGH, 2016).

No enfoque de Deal e Kennedy (2012), o que se deve observar quanto a cultura organizacional é que o tempo de respostas entre as ações da empresa e de seus clientes são longos, assim, a cultura organizacional, conforme a escolha da tipologia pode resultar em alguns riscos.

Na concepção de Smircich (2013), a cultura organizacional é composta por crenças que advém dos valores que são comumente compartilhados pelos membros de uma empresa e por seu comprometimento à cultura organizacional existente na mesma.

Sethia e Von Glinow (2015), contribuíram com a visão de que na cultura organizacional são necessários que as organizações estejam atentas aos reflexos no desempenho de pessoas, corroborando com essa visão Blake e Mouton (2017).

Na visão de Schein (2012), a cultura organizacional pode ser limitada a três níveis: artefatos, valores e pressupostos. Artefatos são as estruturas e processos organizacionais visíveis; valores, são as estratégias, objetivos e filosofias e, os pressupostos, são as crenças, percepções e pensamentos, que nem sempre são conscientes, ou seja, podem ser ações inconscientes.

Por meio dos valores que uma organização possui, pode ser mensurado como os sujeitos irão apresentar suas condutas, destacando-se um estilo cultural, e disso traz o seu próprio modelo de competitividade, impactando diretamente na eficácia, resultado dos valores organizacionais. Nesse sentido, cria-se através da cultura organizacional um espaço multidimensional com três dimensões micro e macro. Na concepção voltada ao micro considera-se o bem-estar, onde o foco volta-se ao próprio indivíduo, priorizando seu desenvolvimento e crescimento profissional. Para o aspecto macro, pode haver variação quanto aos aspectos internos e externos, havendo influências nessas duas dimensões e; referente a estruturação organizacional, levando em consideração o controle, estabilidade, flexibilidade e mudança (BARRETO *et al.*, 2013).

No que se refere a denominada terceira dimensão, a cultura organizacional é intimamente relacionada com os fins e meios organizacionais. Os meios referem-se aos processos e, a fim dos resultados que são mensurados quanto aos processos produtivos (CAMERON; QUINN, 2006).

Cameron e Quinn (2016,) concebem a cultura organizacional por tipologias: cultura clã, cultura inovativa e cultura de mercado. No tipo de cultura clã, a opinião e participação dos sujeitos são considerados nos processos decisórios; na cultura inovadora, são considerados mudanças e as decisões ou processos gerenciais passam por alterações, havendo flexibilidade e, na cultura de mercado, são considerados as influências das tendências e da consolidação através a resposta dos clientes.

Na cultura hierárquica, também uma tipologia de cultura organizacional apontada por Cameron e Quinn (2016), são alicerçadas pela estruturação burocrática, considerando a estabilidade desses valores pré-existent. Nesse tipo de cultura organizacional, são formais as ordens aos colaboradores, direcionados num modelo mais tradicional de hierarquização, onde empregados obedecem a ordens de valores predispostos por seus superiores, há ordem, organização e burocratização, sistemas nem sempre flexível as mudanças e tendências.

Na abordagem trazida por Schwartz (2019), a cultura organizacional na empresa deve

considerar equilíbrio entre a individualidade no cotidiano das atividades desenvolvidas e propõe a autonomia, desde que mantido regras de estabilidade quanto a hierarquia e postura individualizada, trazendo margem de igualdade, ou seja, postura de equilíbrio entre o mínimo e o excesso.

Contudo, a cultura organizacional numa empresa familiar pode ser essencial ao diagnóstico, pois, a tomada de decisão nessa estrutura de gestão, possui característica que indicam pontos fracos ou pontos fortes na gestão.

## **2.5 Do procedimento administrativo, organização, planejamento e direção na gestão de excelência**

Administrar é diverso de gestão. Os termos estão compostos no mesmo sentido e na mesma área dentro da Administração, mas indicam caminhos diversos, porém similares quanto ao ramo que se encontram. A administração é toda a estrutura que compõem os processos, desde a tática, o operacional, e as bases de uma organização. A gestão é o enfoque especializado na Administração (MORAES, 2016).

A administração refere-se aos cominhos estruturais, a gestão ao plano de execução eficiente, ou seja, por meio da gestão que se busca concretizar os conceitos e estruturas da administração (PICCHIAI, 2017).

Dentre as estratégias de gestão está o agir, planejar, checar e fazer. Todo empreendimento precisa de planejamento, pois é por meio de um plano que serão considerados questões que englobam na segmentação de mercado, como o público alvo, os produtos e serviços oferecidos, controle e recursos financeiros a fim de propor retorno ao investimento nos diversos setores da administração (MARTINS, 2017).

Na administração é essencial a análise do processo administrativo e seus arranjos para o alcance dos objetivos definidos por uma empresa, buscando o desenvolvimento por meio de ação no processo administrativo que é integrado por variáveis de ambiente interno e ambiente externo (MAXIMIANO, 2017).

As variáveis são comuns em qualquer atividade, devendo a empresa estar preparada para lidar com a variedade de situações que exigirão uma postura e ação diante destas, resultando no sucesso ou fracasso da organização levando em consideração que o arranjo físico possibilita que a empresa consiga desenvolver suas atividades ou tenham falhas em razão do *layout* (PICCHIAI, 2017).

Neste segmento, o processo administrativo possui ferramentas de planejamento, organização, direção e controle, ao qual são utilizadas para lidar com situações variáveis e administrar por meio de ações no ambiente interno e externo da empresa (MARTINS, 2017).

Com o crescimento de uma empresa torna-se a observância das ferramentas do processo administrativo cada vez com maior relevância, não que quando a empresa é pequena não precise, porém ao crescimento e contínuo fica evidente que se a empresa não planejar estratégia de gestão perderá o controle e não conseguirá desenvolver suas atividades com a devida eficiência necessária para o sucesso (MORAES, 2016).

Com o aumento de produtividade e vendas, uma organização necessita agir diante do novo mercado e pelo aumento da demanda, sendo necessário o aumento da matéria prima, contratação de novos colaboradores e aumento em todos os setores, o que resulta em muitos casos no aumento também da complexidade do negócio, além das variáveis do ambiente interno e externo que se não forem adequadas ao seu arranjo físico podem não conseguir atender a demanda ou influenciar negativamente no seu desempenho.

As variáveis de ambientes interno e externos são demonstradas por Maximiano (2017) com a globalização que compõem-se dos matérias, das máquinas, a mão de obra ou colaboradores, o processo seja ele administrativo ou de produção e o projeto em que a empresa pretende desenvolver as suas atividades, compondo também o ambiente interno da empresa por

este componentes, ao qual a empresa necessita do desempenho das atividades e utilização dos recursos de forma interna para a produção de produtos ou prestação de serviços.

Neste segmento, o ambiente externo apresentado por Maximiano (2017), influencia de forma direta as atividades da empresa, compondo-se por fornecedores, clientes, governo, acionistas concorrentes e sindicatos, devendo a empresa promover ações estratégicas para lidar com estas variáveis.

No ciclo do processo administrativo, deve ser exercido as funções de planejar ou pensar, organizar ou colocar em ordem, dirigir ou coordenar ações e controlar acompanhando e comparando, tais entendimentos de Maximiano (2017) para o desenvolvimento de uma empresa de sucesso.

O sucesso de uma organização depende da harmonia entre os departamentos de administração e apenas com o planejamento, direção e controle é que se torna possível identificar falhas, mensurar as ações estratégicas que resultam positivamente ou os impactos negativos que são barreiras ou desafios a continuação e melhora contínua da empresa.

A vivência em sentido amplo está exposta a diversidades de incertezas, assim para que possam ser evitadas, controladas e administradas é necessário que uma empresa possua um planejamento que de certa forma antecipe situações que possam surgir advindas do ambiente interno ou externo que pode variar a qualquer momento, sem manifestações ou avisos, além de não esperar ou dar prazo para que a empresa se organize e possa lidar com a nova situação (MORAES, 2016).

Assim, o planejamento empresarial nada mais é do que antecipar possíveis ações que podem substituir imprevistos que podem ocorrer a qualquer momento na vida empresarial e oriundas de ambientes ao qual a empresa nem sempre tem controle, assim, com o planejamento a empresa terá munção para tornar ações no processo administrativos e usará a função do ciclo administrativo para resolver possíveis variáveis que ocorrem de forma inesperada e em tempo incerto (MORAES, 2016).

Planejamento organizacional, é antecipar atividades que irão adaptar a empresa com os fatores externos como as oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa atua, visando à melhoria e apontando seus fatores internos como os seus pontos fortes e fracos, mostrando sua competência empresarial para assim se adiantar as exigências do mercado, para se tornar uma organização competitiva (PICCHIAI, 2017).

Neste sentido, antes mesmo de concretizar um modo de negócio devem ser planejados e definidos a natureza empresarial e qual será o seguimento desta, possibilitando que o administrador prevê e pense sobre o que a empresa necessita para se estruturada, quais os sistemas que utilizará quais recursos, quantos colaboradores e de quais ambientes este necessita e é obrigado a cumprir como é o caso de pagamento de tributos e demais taxas como alvará de funcionamento e demais da mesma natureza, assim, com seu próprio ambiente interno definido e ambiente externo, será possível prever algumas situações que poderão surgir ao longo do desenvolvimento de suas atividades e arquitetar ações para incertezas futuras (MORAES, 2016).

Sendo assim, planejamento organizacional ou estratégico são as normas, e técnicas definidas com antecedência para um melhor uso dos recursos, disponíveis sejam arranjo físico ou layout, fluxos humanos, financeiros, materiais ou patrimoniais, apontando assim atendendo os objetivos determinados pela organização, ou seja, é o que a empresa decide executar, analisando todo o clima empresarial em que a empresa está instalada, para assim chegara os seus objetivos, respeitando os seus valores e cumprindo sua missão (PICCHIAI, 2017).

O processo de planejamento é fundamental para a análise de futuras incertezas que a empresa poderá enfrentar, evitando prejuízos de custos financeiros e mesmo de tempo (MORAES, 2016).

O planejamento se apresenta como ferramentas “que as pessoas e organizações

utilizam para administrar suas relações com o futuro. As decisões de alguma forma influenciam o futuro o que são colocadas em prática no futuro são decisões de planejamento” (MAXIMIANO, 2017, p. 39).

No entendimento de Maximiano (2017) as decisões que são tomadas por gestores na elaboração do planejamento que esperam resultados diante de situações imprevisíveis, estando a empresa preparada para ocorrência e situações de incertezas e quando estas surgirem a decisão tomada no planejamento será a ferramenta de ação que poderá controlar e administrar aquela situação imprevista, prevenindo a empresa de contrair prejuízos, seja na redução de lucros ou na perda de tempo e atraso da produção.

A ausência de planejamento é entendida por Caravantes *et al.* (2015) pelo motivo de muitos fracassos empresariais, tornando danos irreparáveis na empresa oriundo da falta deste, por não possuir o planejamento ou este de forma adequada, sem conseguir antever a probabilidades de ocorrência de situações diversas e não controláveis, assim, com a falta de planejamento, a empresa encontrará dificuldades em buscar ferramentas de ação para reparar o dano ou administrar a situação de forma imediata.

Segundo Moraes (2016), o planejamento empresarial deve pautar-se no objetivo da empresa, descrevendo quais as ferramentas e ações essenciais para o alcance deste, determinando o tempo, situações decorrentes de determinadas situações e possibilidade de variáveis de ambientes internos e externos, possibilitando prever quais são as ações e métodos essenciais para atingir o objetivo da empresa e como ela irá lidar com variáveis ao longo de sua gestão no processo administrativo.

Para o funcionamento de uma empresa é necessário que seja definido a sua estrutura com funções que serão exercidas nas atividades da empresa alcançar o objetivo desta. Por meio da organização é que serão definidas as funções e organizados os cargos quanto sua necessidade, responsabilidade e habilidades essenciais para o desenvolvimento de atividades de acordo com a natureza dos trabalhos necessários (MORAES, 2016).

A função dada a organização no processo administrativo, assim como o planejamento é fundamental para identificar os fluxos físicos e procedimentos táticos como cargos, hierarquias, possibilitando a visualização de toda a estrutura organizacional empresarial demonstrada por um organograma, que determinam o conjunto dos processos de produção e de toda a ferramenta utilizada no gerenciamento (MAXIMIANO, 2017).

Por meio do organograma são representados de forma gráfica quais os cargos e a hierarquia entre estes, definido os setores que compõem a estrutura organizacional da empresa, e para a descrição de forma mais detalhada pode ser utilizado o fluxograma que demonstrará com especificação e descrição de atividades que são essenciais e como são e serão desenvolvidas, além de definir quem irá exercer determinada função (MORAES, 2016).

Composto no organograma, os cargos são identificados pelo nome de pessoas que exercem o cargo descrito, evidenciando sua responsabilidade e níveis de autoridade, representando superiores e subordinados, assim são unidade organizacionais que definem um tipo de trabalho apresentando pela função ou um conjunto de funções essenciais para o funcionamento da empresa (MORAES, 2016).

As hierarquias empresariais pressupõem o direito de autoridade exercido por aquele possuidor de cargo superior e exerce a função de delegar funções e controlar os demais subordinados, responsabilizando-se pelas suas decisões e cobrando de seus subordinados a correta execução de suas atividades e em tempo considerável para atingir os objetivos da empresa e satisfazer seus clientes (MAXIMIANO, 2017).

Em empresas tradicionais, questões de autoridade e hierarquia se apresentam de forma mais rígida e voltada a execução de forma mecânica, não considerando a valorização do ser humano, já nas empresas modernas, com o passar dos anos, ficou evidenciado a necessidade de manter a autoridade, porém de forma a valorizar os empregados e buscar formas deste se

sentirem valorizados, resultando em maior produtividade e eficiência nos serviços, pressupondo de certo modo uma ferramenta estratégica das organizações, deixando a forma mecânica e instituindo a forma orgânica demonstrada por Maximiano (2017).

Para Moraes (2016, p. 79) o planejamento e organização devem se complementar, só assim atingirão a finalidade essencial e eficaz, devendo ser usado “a orientação dada pessoas por meio de uma adequada comunicação. Essa orientação é a ação do administrador no desempenho da função de direção”.

Na direção empresarial é essencial que o administrador responsável pela direção empresarial seja dotado de habilidades intelectuais, técnicas e valor humano agregado, exercendo a sua função de administrador pautado na liderança, motivação e na comunicação (PICCHIAI, 2017).

Neste segmento é fundamental descrever acerca de motivação e liderança, chamando a atenção para sua importância no contexto empresarial e para a caracterização da empresa moderna.

Segundo Cury (2014, p. 468 e 521), “[...] liderança é a função de líder, direção e comando, e motivação, entre várias definições, é o ato ou efeito de motivar, interesse espontâneo ou estimulado por determinado assunto [...]”. “Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e talentos humanos necessários para a realização a ação organizacional futura” (CHIAVENATO, 2017, p. 32).

Como entende Chiavenato (2017, p. 34), a empresa deve adotar um planejamento estratégico, só assim a equipe de trabalho poderá contribuir para o alcance dos objetivos propostos, pois com a gestão humanizada e liderada, haverá a influência que incentiva o crescimento individual de cada colaborador e automaticamente para o aumento da produção e lucros da empresa.

### **3. MATERIAL E MÉTODOS**

A metodologia de pesquisa se utilizou do material de fonte bibliográfica e documental, fazendo uma seleção na revisão literária sobre diagnóstico organizacional, limitando-se a pesquisa em revistas de administração e apenas em artigos periódicos publicados nos últimos dez anos.

A pesquisa bibliográfica para Gil (2018), é aquela que já se encontra publicada por órgão fiscalizador e oficial quanto a validade e cientificidade dos fatos, sendo as revistas de administração com publicação de artigos periódicos, material reconhecido nacionalmente como fonte bibliográfica.

Para Marconi e Lakatos (2019), a pesquisa documental se caracteriza num apanhado de documentos que podem ser de ordem jurídica, empresarial, mas que tem validade de registro e pode ser alterado conforme a necessidade e particularidade da instituição, como leis, formulários organizacionais, cartilhas, questionários, todos com finalidade de construir e registrar momentos, detalhes, características, mas que possuem validade para aquela determinada instituição.

Para Yin (2001), o estudo de caso é realizado com a investigação de instituição específica, onde remete a um estudo limitado, mas com apresentação de características próprias do público pesquisado.

A pesquisa ainda foi um estudo de caso, com natureza exploratória, pois estudou uma única empresa, relatando características nunca exploradas nesse sentido. A população foi uma empresa no segmento de serviços de mecânica e a amostragem foi as respostas de uma entrevista com o responsável, membros que compõem as atividades táticas e operacionais da empresa, composta por 1 (uma) funcionária. A coleta de dados foi por meio de entrevista contendo dez perguntas abertas, numa segunda feira, no período da tarde.

A análise e interpretação dos dados foi descritiva e explicativa, pois contendo as repostas descritas na entrevista, repassadas ao trabalho e com base nas repostas e na revisão de literatura explicando a relação e considerações sobre os resultados alcançados.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Apresentação da Empresa Pesquisada

A empresa é do ramo de atividade de serviços de mecânica de máquinas pesadas, atuando no sentido de prestação de serviços em geral nesse segmento, atuando a 18 (dezoito) anos. *“Nossa Razão Social: J.A.R Alves, Oficina Mecânica - ME, com o nome fantasia Mecânica Piquiri. Temos esse nome pois, no início da empresa ela se localizava em um pátio de posto, cujo nome era ‘POSTO DE COMBUSTIVEL PIQUIRI’. A empresa começou quando o proprietário resolveu deixar de trabalhar de empregado e montar seu próprio negócio, alugou uma parte de um barracão e com apenas sua caixa de ferramenta foi tentar a vida de empreendedor. No início tudo era muito difícil, mas não desistiu ganhando espaço e clientela”.* (ENTREVISTA, 2021).

### 4.2 Missão, Visão e Valores

A empresa analisada definiu como sua **‘Missão’**: *“oferecer serviços de qualidade, atender as necessidades de nossos clientes, buscando sempre melhoria contínua de nosso segmento”.* A **‘Visão’**: *“Ser reconhecida pela eficiência nos serviços prestados”.* E, os **‘Valores’**: *“Responsabilidade, satisfação, integridade e ética”* (ENTREVISTA, 2021).

### 4.3 Forma de Gestão

A empresa apresenta o seguinte diagnóstico quanto a gestão: *“O Responsável pela gestão é o próprio proprietário Sr. Jose Antônio Ramos Alves. A gestão não possui um caminho definido para seguir. Existe falta de planejamento, controle dos processos e acompanhamento de resultados”* (ENTREVISTA, 2021).

O recurso financeiro *“não tem nenhum tipo de financiamento. Lucros são através dos serviços prestados pelos funcionários, na qual 50% é comissão do funcionário, e 50% para a empresa. Uma parte é a porcentagem sobre peças revendidas, em torno de 20/30%. Esses lucros custeiam 1 (uma) funcionária do financeiro e as despesas como: energia, internet, produtos de higiene. Restante é dividido entre o proprietário e o “sócio gerente”.* Para a gestão de Recursos Humanos, possui uma funcionária e não possui pró-labore para os sócios proprietários, retirando o montante do caixa e dividindo entre ambos o total dos lucros e despesas (ENTREVISTA, 2021).

Observou-se na entrevista que, quando perguntado sobre o planejamento da gestão e das atividades operacionais, a resposta foi *“Sem planejamento”* e, as atividades *“repassado o serviço conforme vai chegando e o grau de dificuldade”*, ainda, a *“empresa não possui investimentos, e nem objetivos. Não sobra recursos também”* (ENTREVISTA, 2021).

### 4.7 Análise Swot

Com a apresentação da empresa e o relato da forma de gestão praticado, a análise *Swot* permite destacar alguns pontos levantados como: a busca por fidelizar clientes por meio da prestação de serviços de qualidade, por meio da justificativa que: *“O gerente de pátio e o proprietário são pessoas com vasta experiência na mecânica geral, contribuindo para procura e fidelização de clientes”.* Sendo assim, uma oportunidade de aperfeiçoar esse ponto forte junto as demais necessidades de adequação da gestão (ENTREVISTA, 2021).

Os pontos fracos na análise foram evidentes: “*são muitos, falta de controle financeiro, falta de investimentos, falta de incentivos como treinamento, uniformes. A falta de habilidade interpessoal, punir os mecânicos pelos erros. Vales são feitos quase diariamente*” (ENTREVISTA, 2021).

Visto que os apontamentos destacam a necessidade de um plano de ação e melhorias na gestão da empresa, a ameaça considerada como principal é “*se tornar uma empresa obsoleta*” (ENTREVISTA, 2021).

O **Quadro 1**, demonstra os principais resultados da pesquisa por meio do diagnóstico organizacional na empresa analisada. Destaca os pontos da matriz Swot: força, fraquezas, ameaças e oportunidades.

**Quadro 1** – Diagnóstico dos principais resultados.

<b>Força</b>	<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Ciência da necessidade de oferecer serviços de qualidade; Atuar com responsabilidade e técnica junto aos clientes; Clientes fidelizados pela prestação dos serviços de qualidade.	Não aplica a missão, visão e valores; Não possui planejamento; Não possui base de gestão tática e operacional; Não investe em liquidez, em recursos financeiros; Ausência de controle financeiro Falta de gestão financeira e planos de melhoria para perpetuar a empresa	Tornar-se obsoleta diante das falhas outras do mesmo segmento podem fidelizar clientes; Instabilidade econômica do país; perder espaço para empresas que investem na melhora de serviços e de preço, investindo no segmento.	Aproveitar o momento de crise e aperfeiçoar serviços e formas de gestão; destacar-se no ramo da prestação de serviços de mecânica com a personalização; Uso de tecnologias digitais para divulgar e tornar a empresa conhecida

**Fonte:** Própria (2021).

Os resultados da análise por meio da matriz *swot* foram realizados e resultou no diagnóstico demonstrado acima, evidenciando a necessidade de melhorias e de um plano de ação para tornar a empresa competitiva e manter-se de forma contínua no mercado de prestação de serviços de mecânica em geral.

#### **4.10 Análise e Interpretação dos Dados**

O diagnóstico da empresa em análise destaca o contraste entre a realidade apresentada e o alcance dos objetivos pretendido no diagnóstico empresarial, como menciona Peçanha e Oliveira (2015), é possível traçar um roteiro e identificar a visão cultural da empresa, e isso, interfere no desenvolvimento da empresa e na sua melhoria contínua, como foi possível perceber, as falhas existentes na empresa familiar, que não possui a aplicabilidade de sua missão, visão e valores, não possuindo interesse em adotar um sistema de gestão organizacional.

Esse modelo de pensar da empresa familiar, destacada na área e a sua influência e impacto na economia, sendo desafio no campo organizacional como afirmado por Donnelley (2016), por impactar tanto na gestão interna quanto nos fatores externos à empresa, sendo que, a empresa atua sem base de gestão, atendendo aos interesses mediatos de seus sócios e proprietários, agindo sem controle financeiro e de recursos humanos, como citado, a liberação de vale diária aos seus trabalhadores, e como o autor destaca, o diagnóstico identifica falhas que atrapalham ou evitam a melhoria e desenvolvimento contínuo da empresa.

Com o diagnóstico, com fundamento em Estrada, Silva e Frazzon (2012), essa ferramenta possibilitou apontar as insuficiências da empresa na sua gestão, podendo identificar na empresa analisada os pontos em desarmonia, como: ausência de controle organizacional, alocação dos recursos, incertezas quanto aos custos fixos e variáveis pelo gasto imediato dos

valores monetários de entrada, não havendo controle e educação financeira, indicando ausência e desequilíbrio na estrutura da empresa.

Os resultados obtidos da ineficiência e desafios a serem melhorados na estrutura organizacional da empresa, corrobora com o pensamento de Silva, Yamaguchi e Vieira (2017), para a necessidade das empresas se adaptarem ao novo mercado em desenvolvimento, pois este está em constante mudanças e nos últimos tempos tem impactado severamente as organizações, apresentando-se a cada dia empresas altamente competitivas, e a empresa em tela, pode perder seu espaço no mercado diante da concorrência.

A análise *Swot*, se desenvolveu destacando os pontos fortes: a fidelização de clientes através da prestação de serviços de qualidade e; pontos fracos, havendo deficiência no planejamento, - em não aplicar a visão, missão e valores da empresa; retirada de valores monetários do caixa, como vale aos trabalhadores diariamente; ausência de controle financeiro e de gestão em geral pela divisão dos lucros bruto, sem controle entre os sócios e sem investimento na empresa, - utilizando-se desses valores para despesas pessoais, não havendo pró-labore; não há organograma e fluxograma empresarial; sistema de informações para mensurar as entradas, saídas, despesas fixas, lucros. Esses pontos são apontados pelos resultados e eficiência em fazer a análise *Swot* como a visão dos autores que trazem essa ideia de aplicabilidade dentro das organizações, a partir dessa análise, com o diagnóstico em mãos propor melhorias, ideia de: Ruiz (2013), Paludo e Procopiuck (2011), Machado (2015), Albuquerque (2017), Daychouw (2007), Mccreadie (2008), Mintzberget *et al.* (2010), Paludo, 2012), Tavares (2010), Costa (2014) e Johnson *et al.* (2017).

No mesmo sentido, verifica-se a preocupação de Hitt *et al.*, (2018), quanto a necessidade de empresas se atualizarem, pois, sua conduta diante de tantos avanços tecnológicos é essencial ao sucesso empresarial, e para que empresas se mantem no mercado competitivo, estarem preparados para possíveis turbulência e instabilidade é essencial, e uma empresa forte com sua administração interna se sobressairá em vantagens as demais. Assim sendo, a empresa em tela é uma das empresas que o autor considera que não suportariam turbulências e competitividade por ter sua gestão deficiente, tornando-se obsoleta, uma das ameaças consideradas na entrevista dada a realidade da empresa.

Na visão de Peçanha e Oliveira (2015), as empresas familiares concentram as tomadas de decisão aos membros da família, tornando desafios que são a transmissão de cultura e de diretrizes passados sucessoriamente, e no caso em tela, observa-se que a direção e tomada de decisão ocorre pelos próprios sócios proprietários, dificultando a questão, levando em consideração as informações apontadas no diagnóstico.

Outra questão foi a evidência de não possuir planejamento, nem mesmo rotina de atividades ou organização que possa mensurar a produtividade, atribuir os resultados dos serviços, e atribuição das comissões dos mecânicos, por meio do qual, a gestão é ineficiente, cheia de falhas, e com ausência de ciclo de procedimentos administrativo, planejamento, direção e controle dos processos gerenciais.

Nesse sentido, Caravantes *et al.* (2015) é enfático quanto ao fracasso de empresas com esse tipo de gestão, dada a ausência de importância aos procedimentos relacionado as etapas administrativas, necessários a direção, execução e controle, na possibilidade de tornar o desenvolvimento empresarial, e a melhoria contínua.

Os resultados apresentados, compactuam do entendimento de Maximiano (2017), Moraes (2016), Picchiali (2017) e Cury (2014), quanto a necessidade e importância para uma gestão de excelência, em analisar desde o planejamento até a direção e controle dos processos de administração e, em desempenho por meio de uma gestão eficiente.

Em síntese, o diagnóstico organizacional na empresa em tela foi executado e, a partir das informações levantadas foi possível verificar que a empresa possui maior tendência a pontos fracos e ameaças, do que pontos fortes e aproveitamento de oportunidades, necessitando investir

em planejamento para a continuidade de sua empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo partiu da premissa de diagnosticar a gestão organizacional numa empresa familiar, prestadora de serviços de mecânica. Por meio da análise da matriz *Swot*, o diagnóstico da empresa apresentou pontos fortes quanto a iniciativa de busca de fidelizar clientes por meio da realização de serviços de qualidade e, por considerar os valores éticos e de boa procedência como essenciais e que dão base a prestação de serviços oferecidos pela empresa; e, os pontos fracos evidentes na pesquisa, apontam para desequilíbrio na gestão organizacional nos departamentos de recursos financeiros, recursos humanos, tático, operacional, no planejamento, direção, organização e controle; sendo considerado como ameaças o temor da empresa tornar-se obsoleta no mercado e, oportunidades não foram consideradas.

Como sugestão e proposta de ação para melhorias na empresa, sugere-se que busquem elaborar um plano de atendimento aos clientes e de estruturação de gerenciamento financeiro, operacional, tático, e de investimento a curto médio e longo prazo, na elaboração de organograma, fluxograma e de especificação de ciclo de procedimentos administrativos e de produção, bem como de controle.

Outro fator importante é a contratação de sistema que possa armazenar dados de clientes, contatos, endereços de e-mail, que possa inserir o caixa, análise financeira de entradas e saídas, bem como de participação nos lucros por parte dos trabalhadores e treinamento, na contratação de mão de obra especializada.

(Faça aqui um parágrafo finalizando sua percepção sobre a empresa, algo mais abrangente e conclusivo, pode ser curto – 03 ou 04 linhas)

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. V. et al. **Utilização Da Análise Swot Para A Elaboração da Estratégia Mercadológica.** *Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional*, v. 5, n. 1, 2017.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organizações, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional.** São Paulo: Atlas, 2015.

BARRETO, L. M. T. da S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?.** *R.Adm.*, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BERTI, A. **Contabilidade Geral.** São Paulo: Ícone, 2012.

BUENO, J. C. C.; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. **Gestão da empresa familiar.** São Paulo: Thomson Learning, 2017.

CASILLAS-BUENO, J. C.; DÍAZ-FERNÁNDEZ, C.; VÁSQUEZ-SÁNCHEZ, A.. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** 10 ed. São Paulo: Makron Books, 2017.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração.** 6. ed. São Paulo: Makron Books, 2017.

CORRÊA, H. L. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** Henrique L. Corrêa, Carlos A. Corrêa. 4. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.

COSTA, J. G. C.. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Revista Adcontar, Belém, 2014.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística.** 12. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2014

CURY, A. Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar.** São Paulo: Abril-Tec, 2016.

ESTRADA, R. J. S.; SILVA, R. B.; FRAZZON, L. S. O diagnóstico empresarial como suporte ao planejamento estratégico. **XXXII Encontro nacional de engenharia de produção,** 2012.

FELICIANO, M. Experiência de Estágio Organizacional: Análise Diagnóstica em uma empresa de Bauru. In: CANÊO, L. C.; GOULART JUNIOR, E.; LUNARDELLI, M. C. F. (Orgs.). **Primeiros Passos Rumo a Práticas Emergentes: relatos de experiência de estágio.** Bauru: Joarte, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GONÇALVES, J. E. L. **Processo, que processo?** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, SP, 2000.

GONÇALVES, J. S. R.C. **As empresas familiares no Brasil.** Revista de Administração de Empresas –R A E, v. 40, jan/mar. 2019.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2018.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio –** 10. ed. São Paulo – Ed. Prentice Hall, 2000.

MACHADO, R. T. M. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais.** Lavras: UFLA/FAEPE, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, P. G. **Administração de materiais e recursos patrimoniais** / Petrônio Garcia Martins e Paulo Renato Campos Alt. 3.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2017.

MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, A. M. P. de. **Iniciação ao estudo da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2016.

OLIVEIRA, D P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PADULA, A. D.; VADON, J. **Uma metodologia de Diagnóstico Organizacional Global para a consultoria de gestão de pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, v. 31, n. 1, p. 32-43, 1996.

PALUDO, A. V. PROCOPIUCK, M. **Planejamento Governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

PECANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. de. **Empresa familiar, sim! Mas qual o problema se a gestão é profissional?** Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, n. 3, p. 126-135, jul/set, 2015.

PEREIRA, F. F. P. et al. **A Prática da Gestão do Conhecimento em Empresas Públicas**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2012.

PERILLO, M. **A importância do diagnóstico organizacional**. 2009. Recanto das letras. Disponível em: <<https://www.recantodasletras.com.br/artigos/1715198>> Acesso em: 18 mar. 2021.

PICCHIAI, D. **Planejamento estratégico instrumento**. Universidade Federal de São Paulo Reitoria Secretaria de Planejamento Vila Clementino, 05 de Abril de 2017.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Campus, 2005.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

RIOS, J.P. SUAREZ, X.L.M. JIMENEZ, I.V. **Projeto e diagnóstico para viabilidade organizações na prática: planejamento urbano universitário** Vol. 41 No. 3/4, pp. 291- 317, 2012.

RUIZ, R. **Gestão estratégica:** uma análise da implementação em uma empresa de energia de grande porte. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Fundação cultural Pedro Leopoldo, 2013.

SANTOS, L. H. Z.; CANÊO, L. C. Contribuições do Diagnóstico Organizacional para o Planejamento de intervenções em Psicologia Organizacional em uma empresa do ramo metalúrgico. **CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, 21. 2009, Bauru. Anais...Bauru: Unesp, 2015.

SILVA, A. A.; SALMONT, N.; BARBOSA, V. A.; RABELO, M.; BAPTISTA, J. A. A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011.

SILVA, F.; SOUSA, R.; SANTOS, N. A influência da cultura organizacional na gestão de empresas familiares. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 13 e 14 de agosto de 2015. *ISSN 1984-9354*.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, L. G. D. et al. **Aplicação de diagnóstico organizacional:** um melhoramento do processo de produção de uma barbearia. 2017. Trabalho de Conclusão de curso. (graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis- SC, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA E DE LEVANTAMENTO DE  
INFORMAÇÕES NOS SETORES FINANCEIRO, TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO E RECURSOS HUMANOS**

1. Apresentação da empresa, sua história, missão, visão, valores
2. Ramo e tempo de atuação no mercado
3. Quem é responsável pela gestão como é organizada a gestão na empresa?
4. Que tipo de recursos a empresa possui, e como são controlados os custos e lucros da empresa?
5. A empresa possui um planejamento estratégico?
6. Como são definidas as atividades diárias dos funcionários?
7. A empresa possui pró-labore dos proprietários e administradores?
8. Como são utilizados os recursos financeiros da empresa?
9. Quais são os pontos fortes da empresa?
10. Quais são os pontos fracos da empresa?
11. Que oportunidades a empresa tem pretendido investir?
12. Que ameaças a empresa compreende vivenciar?