

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Luiz Gustavo Dutra Vieira

**APLICAÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:
Um melhoramento do processo de produção de uma barbearia**

Florianópolis

2017

Luiz Gustavo Dutra Vieira

**APLICAÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:
Um melhoramento do processo de produção de uma barbearia**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado a disciplina CAD7305 - Laboratório de Gestão, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área: Diagnóstico Organizacional.

Orientadora: Dr.^a Taísa Dias.

Florianópolis

2017

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

Vieira, Luiz Gustavo Dutra
APLICAÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: : Um
melhoramento do processo de produção de uma barbearia /
Luiz Gustavo Dutra Vieira ; orientadora, Taísa Dias, 2017.
99 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Administração. 3. Diagnóstico
Organizacional. 4. Processos. 5. Microempresa. I. Dias,
Taísa. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação
em Administração. III. Título.

Luiz Gustavo Dutra Vieira

**APLICAÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:
Um melhoramento do processo de produção de uma barbearia**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, XX de XX de 2017.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Banca Examinadora:

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

Prof., Dra. Helena Kuerten de Salles Uglione
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof., Me. Juliano Luiz Fossá
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho aos meus familiares que sempre ajudaram com apoio mais que necessário para a conclusão do meu curso. Também a Barbearia Rafael Rosa que permitiu e apoiou a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me guiado até aqui, juntamente com a luz e saúde que me proporciona, me orientando por toda a graduação e na elaboração deste trabalho de conclusão de curso.

Dedico minha eterna gratidão a minha mãe, Ligia, e ao meu pai, Luiz Carlos, por toda educação, incentivo e ensinamentos. Eles que me ajudaram a passar por todas as dificuldades que já enfrentei, assim dedico a conquista deste trabalho a eles.

A minha namorada, Vitória, por toda compreensão e carinho durante todo o período de elaboração deste estudo.

A Prof.^a Dr.^a Taísa Dias, excelente profissional por toda a orientação neste trabalho e a todos os ensinamentos ao longo do curso.

Aos professores do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, pelo empenho e dedicação empregados para conseguirem fazer o curso de alta qualidade e para minha formação.

Aos meus amigos e colegas que tive o prazer de conhecer, trocar experiências.

E por fim, o meu mais genuíno agradecimento a todos os meus familiares e amigos que desejam meu sucesso, pelo menor ensinamento que seja, vocês fazem quem eu sou hoje.

Quando alguém deseja algo ardentemente, já se encontra a caminho da realização. [...] Convém não esquecer, contudo, que a realização nobre exige três requisitos fundamentais, a saber: primeiro, desejar; segundo, saber desejar; e, terceiro, merecer, ou por outros termos, vontade ativa, trabalho persistente e merecimento justo (Francisco Candido Xavier, 1944).

RESUMO

Os processos de uma empresa estão diretamente relacionados ao seu funcionamento, seja pela execução ou elaboração de tarefas. Este trabalho teve como objetivo de melhorar os processos administrativos de uma micro empresa do setor de estética masculina, no município de Florianópolis, no Estado de Santa Catarina. Metodologicamente, o trabalho foi uma pesquisa qualitativa, tendo como forma um estudo de caso. Inicialmente foi realizado o diagnóstico organizacional pela identificação dos processos inclusos no macroprocesso da empresa estudada. Foi realizada a coleta de dados através de entrevista exploratória e observação direta utilizando os critérios de excelência do Modelo de Excelência de Gestão (MEG). Os dados obtidos foram triangulados com as classificações de processos, com a finalidade de identificação dos mesmos. Para análise e diagnóstico dos processos identificados foram utilizadas as respectivas ferramentas de gestão: a Matriz GUT e a Matriz SWOT/FOFA. A última etapa deste estudo foi à elaboração um plano de recomendações utilizando a ferramenta planilha 5W2H com o intuito de proporcionar um aperfeiçoamento em todo o macroprocesso de gestão da empresa. Dentre elas se destacam por priorização de inferência a implantação do método de gestão financeira e do método de gestão de resultados e a formalização de estratégias e táticas através de consultoria ao SEBRAE.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional. Processos. Micro e pequena empresa.

ABSTRACT

The processes of a company are directly related to its operation, be it by the execution or the elaboration of tasks. This work had the objective of improving the administrative processes of a microenterprise of the masculine aesthetic sector in the municipal of Florianópolis, in Santa Catarina state. Methodologically, the work is a qualitative research, in a form of a case study. Initially, was realized an organizational diagnosis to identify the processes included in the macroprocess of production of the company studied. Data were collected through exploratory interviews and direct observation using the criteria of the Management Excellence Model (MEG) excellence. The data obtained were triangulated with the classifications of administrative processes, with the purpose to identify the specific process of the micro enterprise in question. For the diagnosis were used two management tools: the GUT Matrix and the SWOT/FOFA Matrix. The last step of the study it was to prepare a recommendation plan, using the 5W2H spreadsheet tool, in order to provide an improvement throughout the macro management process of the microcompany. Among them, the introduction of a financial management method, methods of results management and the formalization of strategies and tactics through consultation for the SEBRAE are highlighted by prioritization of inference.

Keywords: Organizational Diagnosis. Administrative Processes. Microbusiness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Macroprocesso Administrativo.	23
Figura 2 – Modelo de Excelência de Gestão.....	28
Figura 3 – <i>Layout</i> da Barbearia Rafael Rosa.	77
Figura 4 – Faixada da Barbearia Rafael Rosa.	82
Figura 5 – Interior da Barbearia Rafael Rosa.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Referência da Matriz GUT.....	29
Quadro 2 – Matriz GUT.....	29
Quadro 3 – Matriz SWOT/FOFA.....	30
Quadro 4 – Planilha 5W2H.....	32
Quadro 5 – Processos Identificados como Componentes do Macroprocesso de Produção na Barbearia Rafael Rosa.....	39
Quadro 6 – Resultado da Matriz GUT.....	44
Quadro 7 – Resultado da Matriz SWOT/FOFA.....	46
Quadro 8 – Planilha 5W2H: Plano de Recomendação.....	53
Quadro 9 – Funcionamento da Barbearia Rafael Rosa.....	78

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO	13
2 INTRODUÇÃO	14
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E PROBLEMATIZAÇÃO	14
2.2 OBJETIVOS	16
2.2.1 Objetivo Geral	16
2.2.2 Objetivos Específicos.....	16
2.3 JUSTIFICATIVA	16
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
3.1 TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	19
3.2 GESTÃO E PROCESSOS	19
3.2.1 Tipos de Processos	20
3.2.1.1 Processos primários ou de negócio.....	20
3.2.1.2 Processos de suporte ou apoio	21
3.2.1.2.1 Processos organizacionais	21
3.2.1.2.2 Processos gerenciais	21
3.2.2 Classificação dos Processos.....	21
3.2.2.1 Macroprocessos	22
3.2.2.2 Subprocessos.....	23
3.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	23
3.3.1 Alguns Instrumentos de Diagnóstico Organizacional	26
3.3.1.1 Modelo de Excelência de Gestão	26
3.3.1.2 Matriz GUT: Gravidade, Urgência e Tendência.....	28
3.3.1.3 Matriz SWOT/FOFA.	29
3.3.1.3.1 Ambiente Externo	31
3.3.1.3.2 Ambiente Interno	31
3.3.1.4 Planilha 5W2H.....	32
3.4 A FUNÇÃO DO CONSULTOR.....	32
4 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA E PERCURSO METODOLÓGICO	34

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	34
4.1.1 Abordagem da Pesquisa	34
4.1.2 Estratégia de Pesquisa	34
4.1.3 Objeto de Estudo	35
4.2 PERCURSO METODOLÓGICO	35
4.2.1 Coleta de Dados.....	35
4.2.2 Análise dos Dados.....	37
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	39
5.1 PROCESSOS QUE COMPÕEM O MACROPROCESSO DE PRODUÇÃO DE ESTÉTICA MASCULINA NA BARBEARIA.	39
5.1.1 Quadro de Processos.....	39
5.1.2 Processos Primários ou de Negócios.....	40
5.1.2.1 Processo de vendas	40
5.1.2.2 Processo de cobrança.....	40
5.1.2.3 Processo de prestação de serviço.....	40
5.1.3 Processos Organizacionais	41
5.1.3.1 Processo de planejamento estratégico e tático	41
5.1.3.2 Processo de recrutamento e seleção	41
5.1.3.3 Processo de gestão financeira	42
5.1.3.4 Processo de treinamento de pessoal	42
5.1.4 Processos Gerenciais.....	43
5.1.4.1 Processo de avaliação de resultados.....	43
5.2 DIAGNÓSTICOS DOS PROCESSOS IDENTIFICADOS.....	43
5.3 LIMITAÇÕES E POTENCIALIDADES IDENTIFICADAS	45
5.3.1 Forças	46
5.3.1.1 Qualidade do serviço.....	46
5.3.1.2 Ambiente organizacional	47
5.3.1.3 Diferenciação do serviço	47
5.3.2 Fraquezas	48
5.3.2.1 Organização administrativa	48
5.3.2.2 Tempo de espera para atendimento.....	48
5.3.2.3 Coleta de sugestões e reclamações.....	49
5.3.2.4 Marketing.....	49

5.3.3 Oportunidades	49
5.3.3.1 Baixo grau de concorrência	49
5.3.3.2 Busca por capacitação	50
5.3.4 Ameaças	50
5.3.4.1 Dificuldade de mão-de-obra	50
5.3.4.2 Falta de incentivos.....	51
5.3.4.3 Alto grau de fidelização	51
5.4 RECOMENDAÇÕES EM RELAÇÃO ÀS OPORTUNIDADES DE MELHORIA	51
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
6.1 CONCLUSÕES	55
6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE A - ROTEIRO ENTREVISTA	62
APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO	64
APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM O FUNCIONÁRIO	71
APÊNDICE D – DIÁRIO DE OBSERVAÇÃO DIRETA	77
APÊNDICE E – FAIXADA DA BARBEARIA RAFAEL ROSA	82
APÊNDICE F - INTERIOR DA BARBEARIA RAFAEL ROSA	83
ANEXO 01 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	84
ANEXO 02 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	85
ANEXO 03 – CASO PARA ENSINO.....	86

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A pesquisa neste trabalho tratou de um estudo de caso que retratou a intervenção para melhoria do macroprocesso de produção de uma micro empresa.

Localizada na cidade de Florianópolis, a micro empresa de produção de estética masculina, a barbearia Rafael Rosa, está inserida no ramo de prestação de serviços a mais de sete anos. Atualmente conta com dois funcionários: o proprietário/gestor e um funcionário.

Este trabalho teve como propósito conhecer a organização em seus detalhes e apresentar melhorias para a gestão administrativa.

No decorrer da pesquisa foi realizado o diagnóstico organizacional, identificando e analisando os processos que compõe o macroprocesso da empresa. Esse diagnóstico foi desenvolvido através da coleta de dados por entrevista exploratória e observação direta.

Os dados obtidos foram então, triangulados com ferramentas de gestão a fim de responder os objetivos específicos da pesquisa.

Com o desenvolver deste trabalho e a realização do diagnóstico organizacional foi percebido que os principais problemas encontrados eram devido a atual gestão administrativa, que se encontrava ineficiente e unicamente empírica.

Assim o plano de recomendações elaborado veio justamente com o intuito de satisfazer o desejo do atual proprietário e gestor que era de organizar e proporcionar crescimento a empresa.

Diante das principais ações sugeridas destacamos a necessidade urgente de correção dos pontos que abrangeram a formalização de estratégias e táticas, gestão financeira e de resultados.

2 INTRODUÇÃO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

O conceito de Microempresa criado pela Lei n. 7.256/84, e posteriormente complementada pela Lei n. 9.841, de 5 de outubro de 1999 (BRASIL, 1999), estabelece normas de tratamento diferenciado para as micro e pequenas empresas no que tange as obrigações trabalhistas, apuração e recolhimento de impostos, créditos, tributos e desenvolvimento empresarial.

Conforme o Art. 2º da Lei 9317 de 05 de dezembro de 1996, as micro e pequenas empresas são organizações que possuem menor potencial econômico, representando, em números, aquelas em que “o empresário individual ou a pessoa jurídica que auferir renda bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00” (BRASIL, 1996).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014) considera como microempresa as organizações com até 09 funcionários nos setores de comércio e serviços, e até 19 funcionários no setor de construção e indústria.

Segundo explicita Gabriel (2009, s/p.),

As micro e pequenas empresas respondem por 98% do mercado empresarial brasileiro e dada essa relevância, a sua análise se faz necessária para compreensão de seu significado e importância para o desenvolvimento econômico nacional.

Considerando os problemas existentes para a administração de uma microempresa, Cassaroto Filho e Pires (1998) afirmam que a falta de habilidade no domínio de todas as etapas da cadeia de valor é o seu maior problema de gestão.

Devido à restrição econômica, uma micro ou pequena empresa tem dificuldade em dominar todas as funções da cadeia de produção. Esta situação prejudica a elaboração de um plano estratégico na empresa e, conseqüentemente, sua competitividade no seu ramo. Confirmando este pensamento Gimenez (2000) refere que a literatura sobre gestão de pequenas empresas sofre influência de natureza empreendedora, como também do comportamento e características individuais do gestor quando da implementação da estratégia em sua empresa.

Desta forma, como explicam Santos, Alves e Almeida (2007), os gestores de micros e pequenas rotineiramente aplicam sua marca pessoal, atuando como base

para o desenvolvimento das ações e escolhas estratégicas. Nesta situação, o comando e tomada de decisões está centralizado na figura de seu proprietário. Isto é importante no início do ciclo de vida da empresa, visto que a figura do dono e sua dedicação ao negócio têm uma grande importância para seu crescimento. Com o crescimento, ao longo do tempo, a empresa necessita se profissionalizar, sendo assim, é necessário que colaboradores capacitados participem do processo decisório. Sendo que, esses profissionais que não são os proprietários, suas ações poderão ser mais técnicas, buscando o melhor para a organização e não se deixando influenciar por objetivos pessoais.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), organizações empreendedoras são aquelas em sua maioria de pequeno porte, sem uma equipe especializada na administração do negócio, sendo que o poder e as tomadas de decisões são concentrados no proprietário.

Nesta tônica, conforme Santos, Alves e Almeida (2007), as micro e pequenas empresas geralmente possuem uma estrutura básica, com uma simples hierarquia administrativa, fazendo que os colaboradores se dirijam diretamente ao “chefe” que na maioria das vezes são os fundadores de suas empresas e tem controle de todo processo decisório, influenciando assim na elaboração e aplicação das estratégias nas empresas de pequeno porte .

Assim sendo, levando em consideração um cenário de bastante proeminência de micro e pequenas empresas no Brasil, mas verificando uma série de dificuldades enfrentadas por essas empresas assumirem perspectivas empresarias e econômicas, este trabalho buscou investigar uma microempresa, a Barbearia Rafael Rosa.

Esta empresa nasceu há 07 anos, após o proprietário sair de seu emprego fixo, e, assim, por gostar de cortar cabelo e já realizar essa atividade com amigos e parentes de maneira informal em sua residência, resolveu montar uma pequena barbearia, com o intuito de atender inicialmente a um pequeno público.

Inicialmente a prestação do serviço decorreu sem ter um conhecimento muito amplo na área, mas, conforme o passar dos anos com dedicação, trabalho e perseverança o proprietário passou a realizar aperfeiçoamentos com vista a melhorias de técnicas e tecnologias, com o objetivo de buscar um crescimento da empresa e uma extensão e melhora continua do atendimento ao público alvo.

Hoje, a empresa é focada na prestação de serviços de estética masculina, especialmente no tratamento de cabelo e barba, voltados ao atendimento das mais diversas necessidades dos clientes. Além disso, são ofertados outros serviços secundários como, venda de produtos de cosmética masculina, bebidas e salgados. Assim, com essa ramificação de prestação de serviços o barbeiro Rafael Rosa tornou-se reconhecido na cidade por sua competência no trabalho.

Atualmente, com compromisso, a busca de aperfeiçoamento técnico, e melhora da qualidade do serviço, o desejo de crescer é iminente. Com isso, pode-se identificar, à primeira vista, que, apesar de todas as dificuldades financeiras e administrativas, a empresa tem correspondido positivamente frente a pontos importantes como aumento de sua clientela, gerando necessidade de contratação frente à demanda de serviço.

Entretanto, assumindo as perspectivas e horizontes da área administrativa, este trabalho pretendeu responder à seguinte questão central: **como melhorar os resultados do macroprocesso de produção de serviços de estética na Barbearia Rafael Rosa?**

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo Geral

Realizar diagnóstico do macroprocesso de produção de estética masculina na Barbearia Rafael Rosa.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os processos que compõem o macroprocesso de produção de estética masculina na organização.
- Realizar diagnóstico de cada processo identificado.
- Analisar limitações e potencialidades identificadas no diagnóstico.
- Elaborar plano de recomendações em relação às oportunidades de melhoria.

2.3 JUSTIFICATIVA

As razões para o desenvolvimento desta problematização são justificadas pela relevância, importância e viabilidade do tema. Roesch (1999) referencia que, para alcançar os objetivos e sucesso da empresa, é necessária a utilização de uma

gestão eficiente, a qual seja qualificada e com capacidade de sincronizar e administrar corretamente os seus ativos disponíveis. Dentro destes ativos encontram-se os recursos humanos que englobam os conhecimentos tácitos e empíricos dos seus colaboradores e instrumentos acessíveis como técnicas administrativas, normas e ética da organização e legislação vigente no país.

Observa-se que atualmente ainda é comum encontrar empresas sem qualquer organização ou consciência de seu processo gerencial, levando a danos, sobretudo nas micro e pequenas empresas.

Esta temática me despertou algumas questões: como gerenciar de maneira eficiente uma organização? Quais os objetivos e suas visões de futuro? Como conhecer esta empresa? O que deve ser feito ou melhorado?

Entendo que o diagnóstico organizacional é a ferramenta mais adequada para ajudar o consultor a conhecer, traçar planos e ações que levem as respostas para tais perguntas.

É neste momento que reafirmo a importância e o papel do administrador para auxiliar o gestor, facilitando assim a busca de soluções dos problemas encontrados em sua empresa.

Com este trabalho se propôs a realização do diagnóstico organizacional e recomendação de ações para uma microempresa do setor de estética masculina Barbearia Rafael Rosa em Florianópolis.

Tende a contribuir como referência, para o ramo de atividade de estética masculina, visto que, até onde foi possível pesquisar não há nenhum trabalho nestes moldes realizado na cidade de Florianópolis, como também aos bancos da universidade, servindo como orientação a outros trabalhos, de diversos tipos, ao fornecer um roteiro detalhado de como fazer um diagnóstico organizacional em empresas de estética masculina.

De acordo com Roesch (1999) a viabilidade do estudo depende de três fatores: a complexidade, o custo do projeto e o acesso às informações. Concluo, a partir desses apontamentos que a proposta desse trabalho é viável, visto que:

a) Quanto à complexidade, o mesmo será desenvolvido numa microempresa que tem uma estrutura organizacional simples, com apenas dois profissionais atuantes: o proprietário e um funcionário.

b) Quanto ao custo de implementação, o trabalho se destina ao diagnóstico organizacional e recomendação de ações. Para tanto o custo concentra-se na

oportunidade dos indivíduos da barbearia de fornecer informações e no monitoramento das atividades de pesquisa.

c) Quanto ao acesso às informações, o acesso à empresa é ilimitado, visto que o autor é amigo e cliente do proprietário, o qual esta de total acordo e interesse com a proposta do trabalho.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

No início do século 20 surge a Teoria Geral da Administração (TGA), devido ao fato de as organizações atingirem alta complexidade e grande tamanho. Conforme Lima (2010, p. 16), com base em Maximiano (2006), afirma: “a passagem para o século XX marcou o início de um grande avanço para a administração”.

De acordo com Ferreira (2010), a TGA propõe formas adequadas de solucionar questões empresariais.

Lima (2010, p. 16) comenta que a administração, parte do princípio da necessidade de uma empresa, seja ela, pública privada ou sem fins lucrativos ser gerida. Sendo que nesta necessidade há uma ligação entre pessoas, num determinado grupo, destinadas a atingir um objetivo comum, o objetivo da empresa.

Segundo Maximiano (2006 apud LIMA, 2010, p. 16), “Administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle”

3.2 GESTÃO E PROCESSOS

Para trabalhar num mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam buscar o melhor desempenho possível. Este desempenho é obtido através dos processos organizacionais. Acrescento, neste sentido, o pensamento de Hammer e Champy (1994) os quais enfatizam que processo é um conjunto de tarefas empregadas em continuidade com objetivo em comum, podendo ser um serviço ou produto visando um determinado cliente.

Segundo Pamponet (2009), no contexto atual de negócio, as organizações buscam aperfeiçoar os processos organizacionais, bem como sua adequação e funcionamento, visando garantir sua estabilidade no mercado e desenvolver diferenciais competitivos que o tornem superior aos seus concorrentes.

Processo é um conjunto de atividades específicas que apresentam começo e fim, como entradas e saídas visivelmente constatadas, agregando valor, finalizando com produto ou serviço ao cliente (DAVENPORT, 1994). Corroborando com tal ponto de vista, Oliveira (1996) define processo como sendo a associação de

atividades organizadas em uma sequência lógica, com intuito de atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Destaco, ainda, a citação de Adair e Murray (1996) na qual apontam que processo é um agrupamento de tarefas efetuadas com um propósito definido, buscando um resultado identificável, onde a avaliação do resultado é feita pelo cliente.

Para finalizar esse tópico de discussão, elenco a afirmação de Hammer (1997, s/p) quando enfatiza que:

[...] a essência do gerenciamento de um negócio é o gerenciamento de seus processos: garantindo que seu desempenho esteja de acordo com seu potencial, procurando oportunidades de aperfeiçoá-los e traduzindo tais oportunidades em realidade.

3.2.1 Tipos de Processos

Para apresentar os tipos de processos elenquei a classificação de Gonçalves (2000), pois, entendo ser a mais adequada a este trabalho.

Segundo o autor, os processos de uma empresa, independente de seu tipo, podem sempre ser considerados organizacionais, pois, possibilitam a operação de vários subsistemas visando seu melhor desempenho. Assim, ele exprime que existem diferentes enfoques sobre tipos e classificações de processos, mas entende que os principais a serem identificados e implementados nas empresas são quanto ao tipo: processos primários ou de negócio; e processos de suporte ou apoio organizacionais e gerenciais; e quanto à classificação: macroprocessos; e subprocessos.

3.2.1.1 Processos primários ou de negócio

Pamponet (2009), citando Gonçalves (2000), define os processos primários como aqueles que geram valor para o cliente. Assim são estes que definem a atuação da empresa, para isso são sustentados pelos demais processos internos. O resultado dessa cadeia é o produto ou serviço final.

Para Gonçalves (2000), estes processos possuem grande valor, visto que estão relacionados com a natureza da operação da empresa e através desses podemos também somar valor ao cliente. Como exemplo dos processos primários tem-se: produção, venda, recebimento e atendimento de pedido ou serviço.

3.2.1.2 Processos de suporte ou apoio

Os processos de suporte são o grupo de atividades que asseguram o funcionamento apropriado dos processos primários, e dividem-se em organizacionais e gerenciais (GONÇALVES, 2000).

3.2.1.2.1 Processos organizacionais

Segundo Gonçalves (2000) os processos organizacionais servem de alicerce para a execução dos processos de negócio. Esses processos dificilmente são observados pelos clientes. São fundamentais para a gestão adequada da organização. Como exemplos desses processos, temos: planejamento estratégico, orçamento empresarial, recrutamento, seleção, treinamento do pessoal e suprimentos.

3.2.1.2.2 Processos gerenciais

Gonçalves (2000 apud Pamponet, 2009, s/p) conceitua:

Processos gerenciais como aqueles focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização. Neste tipo de processo, incluem as ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócio.

Gonçalves (2000) explicita que os processos organizacionais são processos de informação e decisão. E que este processo compreende as atividades de definição das metas, destinação de recursos, avaliação e gestão de resultados.

E, de acordo com Davenport (1994), as atividades de planejamento, elaboração de metas, tomada de decisões estão dentro dos processos de gerenciamento, no qual o mesmo nem sempre é destinado para um serviço ou produto específico.

3.2.2 Classificação dos Processos

Conforme Reis e Blattman (2004, p. 8) definem, a hierarquia do processo é “a forma de classificar os processos de acordo com o seu grau de abrangência na organização”. Sendo assim, os processos se classificam em: macroprocessos e subprocessos.

3.2.2.1 Macroprocessos

Para Reis e Blattman (2004), macroprocesso é um processo que normalmente engloba uma ou mais funções da empresa, refletindo diretamente nas funções da organização. Neste sentido, o macroprocesso é entendido como o conjunto de vários processos e atividades que geram valor a empresa e que impactam diretamente na maneira de operação da organização, e dependendo da sua complexidade ele se divide em subprocessos (REIS; BLATTMAN, 2004).

Matos (2013) aponta que macroprocesso de uma organização é o conjunto dos processos primários, organizacionais e gerenciais, definidos através das características da empresa, como por exemplo: missão e visão. O autor afirma que para ocorrer o funcionamento correto deste macroprocesso é necessária uma inter-relação e uma integração de todos os processos.

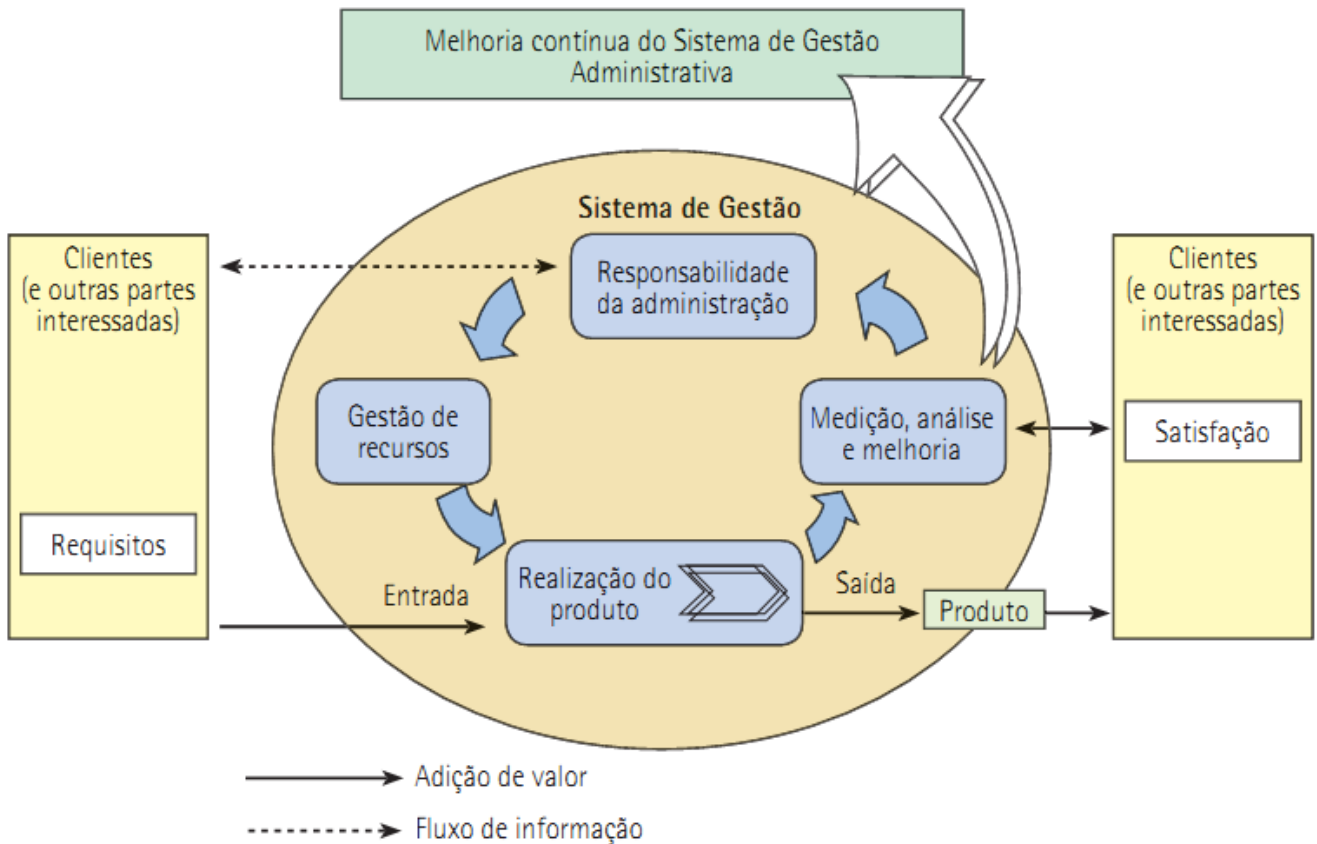
Os resultados finais dos processos estão diretamente relacionados da forma como os clientes enxergam a empresa. Sendo os clientes os principais responsáveis pela satisfação desses processos, a qualidade dos serviços e ou produtos prestados estão ligados diretamente ligados à eficiência dos processos (RUMMLER e BRACHE, 1994).

Nesta esfera, Matos (2013) explicita o fato de que apesar da influencia dos fatores externos nos resultados da organização, os maiores problemas estão dentro delas mesmas. As chamadas “sementes do insucesso”, como altos custos, baixa qualidade nos processos e seus produtos, morosidade na tomada de decisão, lentidão organizacional, dentre outros, são plantadas vários anos antes dos problemas acontecerem e seus efeitos sentidos paulatinamente até o final.

A gestão por macroprocessos, segundo Netto (2004), é uma forma de captar as entradas e processá-las para formação de saídas, ou seja, todos os *inputs* passam por processos que agregam valor aos mesmos e assim se desenvolvem os produtos e serviços a clientes específicos. De tal modo, a empresa adequando e sistematizando seus processos tende a ganhar, podendo assim gerar um alto desempenho da organização para atingir eficiência máxima.

Na figura 1 apresenta-se a representação do Sistema de Gestão da Qualidade, definida pela *Norma Brasileira (NBR)*, da *International Organization for Standardization* (ISO), na linha portuguesa: Organização Internacional para Padronização, de número 9001 (BRASIL, 2008).

Figura 1 – Macroprocesso Administrativo.



Fonte: Brasil (2008)

NBR ISO 9001:2008

3.2.2.2 Subprocessos

Reis e Blattman (2004) identificam subprocessos como divisões do macroprocesso que possuem objetivos específicos, em apoio a um processo, em um nível mais discriminado de tarefas e atividades.

3.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O Diagnóstico Organizacional é um mecanismo para colher informações da empresa, visando conhecer a realidade interna e externa, traçar o perfil da organização, para que o gestor tome conhecimento de todas as dimensões envolvidas. Buscando descobrir a atual situação da empresa para então recomendar ao tomador de decisão, estratégias adequadas para melhoria dos resultados. Neste sentido, diagnóstico é buscar e verificar a melhor estratégia da organização com os

recursos existentes, descobrir quais os pontos fortes e vulneráveis, e o melhor aproveitamento das oportunidades e dos recursos existentes (GOMES et al, 2007).

Para Petrocchi (2009, p. 118), “O diagnóstico reúne informações básicas da análise de mercado, das oportunidades e ameaças, dos 20 atrativos turísticos e dos pontos fortes e fracos do destino”.

De acordo com Oliveira (2006), o diagnóstico contempla o envolvimento de um agente externo a organização, não estando ligado as suas atividades. Esta participação é para dar suporte aos gestores e ou proprietários na tomada das decisões dos processos.

Segundo Lima (2010), diagnóstico organizacional é uma radiografia de como a empresa e seu sistema de gestão se encontram. Podendo ser realizado de duas maneiras, uma com um olhar mais amplo visando toda gestão da empresa e outra a partir de enfoques específicos.

O diagnóstico permite ao gestor ter um olhar mais amplo e integral de sua organização, facilitando o encaminhamento e soluções dos problemas (ROSA, 2001).

Para Santos e Canêo (2009), o diagnóstico organizacional tem como finalidade a identificação e análise de toda a empresa estudada reconhecendo a importância de toda sua diversidade, o que resulta em observações de variados pontos, sejam eles econômicos, estruturais ou organizacionais.

Também para Newman e Warren (1980), o diagnóstico organizacional é uma análise ampla da organização que deve ser feita de modo temporal e espacial. Este diagnóstico visa elencar os desvios de desempenho; analisar o ambiente interno e externo, buscando identificar os procedimentos falhos, e posteriormente trata-los ou adequá-los para o melhor funcionamento da empresa.

Em conformidade a Rosa (2001, p. 5), “diagnóstico empresarial é o levantamento e análise das condições de uma empresa com a finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou eficiência”. Nesta concepção, o diagnóstico é uma ferramenta que proporciona reconhecer os obstáculos que impedem a execução de toda capacidade dos processos, o mesmo oferece indicadores para elaborar ações de resolução dos problemas (ROSA, 2001).

Silva (2010) destaca que a etapa mais complexa do processo administrativo é a realização do diagnóstico organizacional, pois, nesta que é feita a avaliação detalhada dos aspectos internos e externos coletados em pesquisas quantitativas e

qualitativas na busca de elencar e entender os indícios das deficiências nos processos.

Desta mesma maneira Chiavenato (2006, p. 438) expõe que:

Diagnóstico organizacional: da análise dos dados colhidos, passa-se a sua interpretação e diagnóstico: procura-se identificar preocupações e problemas, suas consequências, estabelecer prioridades e estabelecer os alvos e objetivos.

Conforme consideração de Oliveira (2006), encontramos quatro fases para elaboração do diagnóstico organizacional. Inicia-se com a suposição e identificação de problema que atingi a empresa. Na sequencia se colhem informações sobre o problema a ser tratado. Na terceira fase se faz uma reflexão sobre a informação, confrontando as diversas hipóteses, buscando a definição do problema. A última fase se compreendesse pelo levantamento do histórico das experiências e cenários passados para uma comparação com o problema identificado com o intuito de corrigi-lo.

Segundo Chiavenato (2006, p. 438), o diagnóstico “inclui técnicas e métodos para descrever o sistema organizacional, as relações entre seus elementos ou subsistemas e as maneiras para identificar problemas e assuntos importantes”.

Cavalcanti e Mello (1981) enumeram algumas vantagens com a realização do diagnóstico organizacional. Destacam as mais relevantes:

1. Identificar os problemas importantes por ordem de prioridade para resolvê-los;
2. Definir as dificuldades a serem superadas utilizando medidas e controle de resultados;
3. Quando houver modificações necessárias, irá permitir preparação psicológica;
4. Através da participação em atividades, busca incentivar a criatividade dos colaboradores;
5. Propicia a renovação de técnicas de trabalho;
6. Estudar os motivos que distanciam a organização de seus objetivos;
7. Promove um olhar sistêmico ao empresário

Os autores apontam também os objetivos alcançados através do diagnóstico organizacional: (1) aplicar ações corretivas frente a um problema; (2) estimula a expansão da empresa; (3) monitorar o andamento da organização; (4) identificar as

causas que restringem o crescimento da empresa; (5) ter transparência organizacional e (6) permitir análise com a concorrência.

Como etapas preliminares, Cavalcanti e Mello (1981) citam alguns aspectos primordiais para realizar uma análise empresarial de qualidade. Estes aspectos iniciam-se com o contato do pesquisador com o responsável por ceder autorização de pesquisa na empresa. Em segundo é essencial realizar visita técnica à empresa, e assim, através da observação direta colher informações aparentes.

Para elaboração do diagnóstico organizacional, o consultor deve obter ferramentas para o levantamento de dados. Como por exemplo, temos: a entrevista, que permite ao entrevistado colocar suas ideias em clima de informalidade, dando abertura para fazer críticas e/ou sugestões a respeito das perguntas; a observação direta, em que o consultor verifica as condições físicas, ambientais e os riscos de acidentes, as ferramentas necessárias para execução, os gargalos no processo, como também observa em loco as atividades de trabalho; e a utilização de questionários, para coleta de dados mais fidedignos. (CAVALCANTI; MELLO, 1981).

Depois de o pesquisador coletar os dados, é primordial o uso de outros instrumentos mais eficazes para análise dos dados buscando melhores resultados. (CAVALCANTI, 2009).

Neste trabalho foi utilizado como instrumentos as seguintes ferramentas de gerenciamento da qualidade: a Entrevista Exploratória segundo Critérios de Excelência do Modelo de Excelência de Gestão (MEG); a observação direta; a Matriz Gravidade, Urgência e Tendência (GUT); a Matriz, do inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT), em português, forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA); e a Planilha de origem inglesa, *What, When, Who, Where, Why, How e How much* (5W2H).

3.3.1 Alguns Instrumentos de Diagnóstico Organizacional

3.3.1.1 Modelo de Excelência de Gestão

A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ, 2011), é uma entidade formada por mais de 30 empresas brasileiras, privadas e públicas, com o intuito de promover os conhecimentos de excelência em gestão, melhoria da qualidade administrativa e um desenvolvimento saudável da competitividade para todo território brasileiro.

A FNQ (2011) definiu como missão que os fundamentos de excelência em gestão devem ser conhecidos por todas as empresas, sejam elas grandes ou pequenas, através da divulgação de práticas e experiências de gestão para as organizações.

Para Correa (2011, s/p.):

As organizações vivem um processo evolutivo em que, para sobreviver no mercado, passaram a fazer não só a gestão da qualidade dos processos, mas também trabalhar a qualidade da gestão. Dessa forma, as empresas buscam a excelência, por meio de um processo contínuo e permanente, que gera resultados concretos.

Conforme a FNQ (2011) o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), possibilita as empresas de compararem e ajustarem suas práticas de gestão às empresas de porte mundial, ainda que com respeito a suas culturas. Para tanto, o MEG é estruturado em oito critérios da excelência, baseados em características tangíveis, mensuráveis quantitativamente ou qualitativamente (FNQ, 2011):

- (1) CLIENTES: identificação e análise das características e necessidades de cada cliente.
- (2) PESSOAS: definição clara das funções e responsabilidades dos colaboradores.
- (3) LIDERANÇA: reconhecimento e comunicação dos valores e objetivos da empresa. Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão.
- (4) ESTRATÉGIA e PLANOS: estabelecer e implementar ações e estratégias por meio de análise dos ambientes interno e externo.
- (5) SOCIEDADE: integrar a responsabilidade socioambiental e o desenvolvimento social.
- (6) PROCESSOS: Conhecer e segmentar o conjunto de processos que agregam valor para a empresa.
- (7) RESULTADOS: determinar indicadores que permitam avaliar e manipular as principais atividades do negócio.
- 8) INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO – estabelecer as Informações necessárias para implementação do sistema padronizado e conhecido por toda empresa.

Figura 2 – Modelo de Excelência de Gestão

Os Critérios de Excelência são representados na seguinte figura, sugerindo uma *visão sistêmica* da gestão organizacional.



A figura representativa dos Critérios de Excelência simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico adaptável ao ambiente.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA FNQ – Todos os direitos reservados

Fonte: FNQ (2011).

3.3.1.2 Matriz GUT: Gravidade, Urgência e Tendência

Galvão e Mendonça (1996, p.43) afirmam que a matriz GUT é uma ferramenta criada por Kepner & Trigoie, que elenca priorização de interferência nos processos visando os seus aperfeiçoamentos, levando em conta três aspectos de cada processo estudado: a gravidade, a urgência e a tendência.

Segundo Cavalcanti (2009) a Matriz GUT é composta por tópicos de diferentes fatores que auxiliam como parâmetros nas tomadas de decisões, priorizando assim as ações. Tal priorização é determinada a partir de três questões, a primeira estabelece a gravidade do desvio, a segunda o tamanho da urgência de eliminação do problema e a terceira é a mensuração da capacidade de crescimento do problema.

Diante de tais referências, foram elaborados dois quadros, o quadro 1 de referência da Matriz GUT e o quadro 2 Matriz GUT.

Quadro 1 – Referência da Matriz GUT.

Matriz GUT – Ferramenta de Priorização de Processos				
Valores	Gravidade (G): Consequências se nada for feito	Urgência (U): Prazo para tomada de ação	Tendência (T): Proporção do problema do futuro	(G x U x T)
5	Prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito o agravamento da situação será imediato	
4	Muito grave	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo	
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo	
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo	
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e/ou pode até melhorar	
Preencher a Matriz GUT de acordo com os critérios de gravidade, urgência e tendência				

Fonte: elaborada pelo autor (2017)

Quadro 2 – Matriz GUT.

Matriz GUT						
Processo	Ação	(G) Gravidade	(U) Urgência	(T) Tendência	Total (G x U x T)	Prioridade

Fonte: elaborada pelo autor (2017).

3.3.1.3 Matriz SWOT/FOFA.

A origem segundo Fagundes (2010), do modelo da Matriz SWOT, deriva dos termos *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (ameaças), em português, forças, oportunidades fraquezas e ameaças (FOFA), é de meados de 1960, paralelo às discordâncias na escola de

administração. Neste período iniciaram as discussões sobre a conexão das forças e fraquezas da empresa, como também entre as oportunidades e ameaças.

Consonantemente a Kotler (2009), as organizações necessitam realizar a análise SWOT constantemente, para terem o conhecimento de seus reais aspectos internos e externos. Assim, Kotler (2009, p. 122), esclarece que,

A análise é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos). Esta divisão é necessária porque a organização tem que agir de formas diferentes em um e em outro caso.

Oliveira (2007) destaca quatro aspectos para a análise SWOT. O primeiro são os pontos fortes que contemplam a diferenciação de produto ou serviço prestado pela empresa e se classifica como uma vantagem operacional. O segundo aspecto são os pontos fracos, os quais apresentam circunstâncias indesejáveis e que acarretam em desvantagens operacionais. As oportunidades são o terceiro aspecto da análise SWOT, e eles estão inseridos no ambiente externo em que se encontra a empresa, ou seja, são possibilidades de aproveitar situações externas e adequá-las para a empresa. Em quarto lugar estão às ameaças, que como as oportunidades estão inseridas no ambiente externo, por isso este aspecto precisa de rápida identificação para elaboração de um plano de precaução.

Com base nos aspectos explicitados da Matriz SWOT/FOFA, foi elaborado o quadro 3.

Quadro 3 - Matriz SWOT/FOFA.

	FATORES INTERNOS (CONTROLÁVEIS)	FATORES EXTERNOS (INCONTROLÁVEIS)
PONTOS FORTES	Forças:	Oportunidades:
PONTOS FRACOS	Fraquezas:	Ameaças:

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

3.3.1.3.1 Ambiente Externo

Lima (2010) ressalta que para o entendimento do ambiente organizacional é necessário à compreensão de todas as interferências externas que sofre a organização. Complementando este pensamento Certo e Peter (1993, p. 37) comentam que “a análise do ambiente deve descobrir informações que serão usadas”.

Conforme Rosa (2001), os dois tópicos que estão inclusos no ambiente externo são ameaças e oportunidades. As ameaças são os aspectos externos que prejudicam a organização. Já as oportunidades são aspectos externos a serem aproveitados pela organização.

Segundo Lima (2010) a análise do ambiente externo serve de referencia de comportamento para a empresa seja em termos de eficiência ou competitividade. Assim sendo, Ashley (2002, p. 3) aponta sobre,

O aumento crescente da complexidade dos negócios, advindo do processo de globalização e da velocidade das inovações tecnológicas e da informação, impõe ao empresariado uma nova maneira de realizar suas transações.

Em seu relato Bulgacov (1999) ressalta que a forma de tratamento ao ambiente externo possibilita entender as transformações internas na empresa, visto que estas estão diretamente ligadas aos ambientes externos.

3.3.1.3.2 Ambiente Interno

Lima (2010) considera que o primeiro passo para análise do ambiente interno é desenvolver uma lista de todos os pontos fortes e pontos fracos que necessitam ser melhorados. Os pontos fortes são aspectos positivos que geram diferenciação no atingimento de suas finalidades. Em compensação os pontos fracos são aspectos negativos que prejudicam o cumprimento de sua finalidade.

Ressaltando o tema, Kotler e Keller (2006, p. 51) consideram a importância das organizações realizarem continuamente as identificações de suas forças e fraquezas internas. Que quanto mais transparentes e fáceis de percepção estes resultados forem, mais fácil será a elaboração de planos de melhoria e aperfeiçoamento.

3.3.1.4 Planilha 5W2H

Conforme Cavalcanti (2009) a planilha 5W2H é um instrumento diversamente utilizado em planos de ação, ou seja, na elaboração e manutenção de atividades em um projeto, e permite conhecer as reais necessidades da empresa. Possui o nome de 5W2H em virtude das iniciais das palavras de origem inglesa: *What* (o quê), *When* (quando), *Who* (quem), *Where* (onde), *Why* (por que), *How* (como) e *How much* (quanto custa).

Segundo Silva (2016), a planilha 5W2H teve origem no Japão, inicialmente desenvolvida por profissionais buscando a qualidade total dos processos. Esta ferramenta pode ser utilizada por qualquer empresa, independente de tamanho. Tem como objetivo ajudar na produção de planos de ação. Elenca atividades através de check-list tornando-a uma ferramenta de fácil entendimento.

A função da planilha 5W2H é determinar e detalhar as ações a serem executadas na organização, bem como os responsáveis por cada uma delas. O conjunto de ações que contemplam a 5W2H buscam atingir um determinado objetivo (OLIVEIRA, 1996).

Apresenta-se, assim, a seguir o quadro 4 com a planilha 5W2H que foi organizada como aporte para o estudo.

Quadro 4 - Planilha 5W2H.

5W					2H	
O quê? (What?)	Porque? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How much?)

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

3.4 A FUNÇÃO DO CONSULTOR

Berti (2001) relata que os gestores necessitam de assistências administrativas, como por exemplo: utilização de métodos científicos modernos nos processos, aplicação do marketing adequado para produtos específicos, novas técnicas de recrutamento e seleção, como também um olhar externo para resolução de crises a curto prazo.

Para Lima (2010) o consultor deve ter uma visão externa qualificada que ofereça um diagnóstico objetivo e imparcial a cerca das devidas atitudes e ações a serem implementadas na organização, sendo elas puramente técnicas ou não.

Berti (2001, p. 17) considera que “os consultores estão para a empresa da mesma forma que um médico está para o seu paciente, ou seja, o consultor analisa a empresa, elabora o diagnóstico e emite a receita que auxiliará a empresa a solucionar os problemas”. Ainda ressaltando o papel do consultor, Berti (2001) referencia que ele é ausente de qualquer autoridade dentro da empresa, deve atuar com devida cautela e sensibilidade ao clima presente na empresa. O autor lembra também que o consultor é reconhecido pelos colaboradores da empresa como um intruso, estando ali apenas para identificar pontos negativos.

Conforme Cavalcanti e Mello (1981) o consultor deve ter os seguintes requisitos: Primeiro ele deve ter capacidade técnica e experiências no trabalho; segundo deve se autoconfiante; a humildade nas relações é o terceiro requisito; o quarto é de ser capaz de identificar o conteúdo estudado através de observação; em quinto o consultor deve ser seguro e objetivo frente às adversidades; sexto e último requisito refere-se capacidade de bom relacionamento com os indivíduos da organização.

Por fim, Berti (2001, p. 34) expõe que o Consultor,

Na sua atividade de diagnosticar, encontrará muitas pessoas, nas condições mais diversas em uma organização empresarial. Ele precisará conquistar a confiança dessas pessoas, para através delas obter informações sobre as atividades desenvolvidas nos respectivos departamentos onde atuam.

Lima (2010) salienta a necessidade de o consultor ter conhecimentos perante as experiências exigidas pelo cargo e também formação profissional, para que possa ter capacidade técnica e desenvolver a devida função na solução dos problemas a serem enfrentados.

Diante disso parece ficar demonstrada a importância do papel de um consultor externo na condução de um processo de diagnóstico organizacional, pois, um especialista com uma visão externa e diferente da atual gestão, possivelmente irá trazer ferramentas e tecnologias adequadas para solução dos problemas encontrados, dando auxílio para o crescimento e expansão da empresa.

4 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA E PERCURSO METODOLÓGICO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

4.1.1 Abordagem da Pesquisa

Roesch (1999) considera que a diferenciação da pesquisa qualitativa da pesquisa quantitativa está na utilização de conceitos amplos sobre o tema estudado e não apenas em quantificações, e que com o andamento da pesquisa estes dados e conceitos vão se afirmando ou não. Tal diferença constitui-se na,

[...] ênfase na perspectiva do indivíduo pesquisado. Enquanto na pesquisa quantitativa o pesquisador parte de conceitos *a priori* sobre a realidade, o pesquisador qualitativo sai a campo não estruturado, justamente para captar as perspectivas e interpretações das pessoas. Neste caso, a reflexão teórica ocorre durante ou quase no final do processo de coleta de dados (ROESCH, 1999, p. 125).

Entendendo a natureza deste estudo: realizar o diagnóstico do macroprocesso de produção de estética masculina na barbearia Rafael Rosa e levando em conta o descrito acima e algumas leituras sobre tipos de pesquisa, identifiquei que neste trabalho a pesquisa que melhor se adequa é a pesquisa qualitativa que se caracteriza por ter como resultados dados textuais.

Indo de encontro ao tema, Roesch (1999) enfatiza que o papel do investigador é observar e considerar as diversas experiências e interpretações vividas por cada indivíduo.

4.1.2 Estratégia de Pesquisa

Considerando que Gil (2006, p.72-73) define que o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”.

Justifica-se este trabalho como sendo um estudo de caso, visto que, a essência de sua proposta é diagnosticar a gestão de uma microempresa, demandando um estudo profundo das suas particularidades.

Em relação aos objetivos, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, pois pretende descrever fundamentalmente as características e variáveis da empresa estudada, desenvolvendo uma ligação entre elas.

Vergara (2004), reforça que a pesquisa descritiva não é a explicação da situação ou fenômeno, mas, um suporte para interpretá-las.

Continuando neste tema, Roesch (1999) aponta que a pesquisa descritiva é basicamente um levantamento, porque, coleta dados de um determinado público, sendo adequada para realização de pesquisas. Neste sentido este trabalho cabe a pesquisa descritiva, uma vez que compromete-se em fazer um diagnóstico organizacional.

4.1.3 Objeto de Estudo

Este trabalho será realizado em uma microempresa de estética masculina, Barbearia Rafael Rosa que está localizada no bairro de Sambaqui, ao norte do município de Florianópolis, do Estado de Santa Catarina (SC). Esta empresa atende principalmente o público local, moradores do bairro, sendo a única empresa neste ramo de serviço nas redondezas. Nela atualmente trabalham 02 pessoas; o proprietário que também é o gestor e o funcionário. A barbearia busca incorporação de gestão administrativa que garanta um crescimento saudável buscando aproveitar algumas oportunidades já existentes.

Assim sendo, este trabalho contemplará o estudo de todos os processos envolvidos no funcionamento atual da barbearia, com o intuito de aperfeiçoar os seus procedimentos.

4.2 PERCURSO METODOLÓGICO

4.2.1 Coleta de Dados

No intuito de responder à pergunta de pesquisa, ao objetivo geral e objetivos específicos, o percurso adotado traçou as estratégias utilizadas para cada objetivo.

Para atender ao primeiro, segundo e terceiro objetivos específicos que são: 1) Identificar os processos que compõem o macroprocesso de produção de estética masculina na organização, 2) Realizar diagnóstico de cada processo identificado e 3) Analisar as limitações e potencialidades, foi utilizado 02 técnicas de coleta de dados: a entrevista e a observação direta.

Conforme Lakatos e Marconi (1999) a entrevista é uma reunião de caráter profissional entre duas ou mais pessoas com o intuito do entrevistador coletar

informações sobre certo tema. Gil (2006) destaca que a entrevista pode ser considerada como: informal, focalizada, por pautas e estruturada.

Uma entrevista, segundo Lakatos e Marconi (1999), tem vantagens e desvantagens. Os autores citam as principais vantagens como: grande flexibilidade porque o entrevistador pode reformular e refazer as questões a serem perguntadas; possibilita observação do comportamento do entrevistado; propicia a coleta de dados mais pertinentes. E como desvantagens: o entrevistador pode direcionar as respostas do entrevistado; omissão de informações pelo entrevistado por medo de ser reconhecido e que a entrevista demanda muito tempo para ser aplicada.

Segundo Gil (2012, p. 27), “pesquisas exploratórias tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias”.

Para elaboração da entrevista exploratória, este trabalho foi baseado nos critérios do MEG, na versão anterior às mudanças de 2016. Diante disso foram analisados clientes, pessoas, liderança, estratégias e planos, sociedade, processos e resultados. Também foram adotados como aporte os quatro pontos centrais da Matriz SWOT/FOFA, que se baseiam em critérios de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Entendo que estes critérios da MEG e os pontos da FOFA são os mais apropriados, pois, fornecem uma visão sistêmica sobre a organização, buscando melhorar as práticas de gestão.

Para aplicação dos critérios acima mencionados e evitar que o entrevistado se sinta desconfortável para responder a entrevista, Gil (2006) coloca que deve ser utilizado uma entrevista estruturada com abordagem de temas, de forma crescente. Empregando, a partir disso, uma técnica guiada, para que o entrevistado tenha condições de responder as perguntadas questionadas pelo entrevistador.

Assim sendo, foi utilizado um modelo de entrevista estruturada com técnica guiada elaborada a luz dos critérios da MEG. Foi utilizado o mesmo roteiro de entrevista para o proprietário e o funcionário com o intuito de ser feita uma comparação para uma melhor análise. As entrevistas foram gravadas, e transcritas, sendo apresentadas nos Apêndices A, B, C e D. As falas dos entrevistados serão registradas como: P – Proprietário/gestor e F – funcionário.

Na esfera da observação direta, Cavalcanti e Mello (1981) definem que esta é uma das melhores técnicas para ser aplicada em uma microempresa, pois é usada para o estudo dos processos de trabalho: condições ambientais, risco de acidentes,

exigências técnicas e identificação de “gargalos”. Para tais autores é necessária uma atenção especial a certos pontos na observação direta:

- Conhecer a frequência de realização do trabalho para estipular a quantidade necessária de observações;
- Para a observação é necessária a autorização do proprietário e ou responsável;
- Informar aos participantes o objetivo da observação para evitar que estes se sintam constrangidos.

Para elaboração desta pesquisa, foi realizada a observação direta por meio de visitas deste pesquisador à Barbearia Rafael Rosa, durante os meses de setembro e outubro de 2017. Destaco que foi nesta fase da pesquisa que foram obtidos grande parte dos dados coletados.

4.2.2 Análise dos Dados

Nesta etapa foi elaborado os objetivos específicos 2 e 3, e realizei, então, o último objetivo específico, qual seja: elaborar um plano de recomendações em relação as oportunidades de melhoria da Barbearia Rafael Rosa.

Roesch (1999) nos diz que em pesquisa científicas um modo para analisar o conteúdo de textos é levantar hipóteses plausíveis sobre o tema pesquisado. Sendo assim procura identificar palavras, frases ou parágrafos. O investigador deve analisar e esclarecer esses resultados utilizando teorias pertinentes.

Com auxílio do método descrito pelo autor acima, foi analisado o material das entrevistas e das observações feitas em campo, levantando os processos existentes para facilitar a realização da pesquisa na busca dos objetivos já definidos.

Para realização desta análise o primeiro passo foi responder ao objetivo específico 1, ou seja, identificar dos processos que compõem o macroprocesso da Barbearia Rafael Rosa. Para tal foi comparado os resultados obtidos através das entrevistas exploratórias e da observação direta com o modelo de tipos e classificação de processos de Gonçalves (2000). Após esta etapa foi elaborado um quadro relacionando os atuais processos que envolvem a barbearia (página 40).

Após o resultado das entrevistas e principalmente da observação direta feita na empresa o mapeamento dos processos se deu pela identificação das atividades executadas na organização, fazendo assim uma ligação entre a classificação de Gonçalves (2000) e a realidade encontrada na empresa.

Seguindo a sequência dos objetivos passei então para o objetivo específico 2 Diagnóstico dos Processos identificados. Para tanto, foi utilizada a ferramenta Matriz GUT, que enseja critérios de Gravidade, Urgência e Tendência. Esta ferramenta deu sustentação para o levantamento dos processos a serem tratados, analisando a prioridade das atividades em relação aos macroprocessos. A efetivação da Matriz GUT é prevista para ser organizada em três etapas: (1) Listagem dos principais dificuldades e problemas existentes na organização; (2) Pontuação destes problemas; e (3) Classificação do nível dos problemas.

Após os resultados obtidos com o diagnóstico, foi feita a análise das limitações e potencialidades externas e internas da Barbearia Rafael Rosa, através da ferramenta Matriz SWOT/FOFA, pautando, neste momento os aspectos de Força, Oportunidades, Fraqueza e Ameaças. Para fundamentar as limitações e potencialidades externas, busquei dados estatísticos e mercadológicos junto ao SEBRAE (2014) e sua página institucional.

Após realização dos objetivos 1, 2 e 3, foi elaborado um plano de ação através da ferramenta Planilha 5W2H - *What* (o que), *Why* (porque), *Who* (quem), *When* (quando), *Where* (onde), *How* (como), *How much* (quanto); que entendo ser de fácil aplicação e entendimento, com grande eficácia e eficiência.

Com a finalização desta etapa foi pretendido alcançar o objetivo deste trabalho: Realizar diagnóstico do macroprocesso de produção de estética masculina na Barbearia Rafael Rosa.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados nas entrevistas e na observação direta foram analisados e interpretados buscando identificar os processos da organização. Através desta análise, foi traçado o diagnóstico organizacional da empresa onde este estudo foi aplicado.

Para uma melhor compreensão e esclarecimento da identificação dos processos, foi realizada uma triangulação com os resultados obtidos através das duas fontes de coleta de dados, citadas no capítulo anterior. Essa triangulação foi apresentada a seguir.

5.1 PROCESSOS QUE COMPÕEM O MACROPROCESSO DE PRODUÇÃO DE ESTÉTICA MASCULINA NA BARBEARIA.

Após a realização das entrevistas com o proprietário gestor e o funcionário e a observação direta, foi realizada a análise dos dados. As informações obtidas foram transcritas e estão apresentadas nos Apêndices A, B, C e D – Roteiro de Entrevista, Transcrição de entrevista com o proprietário, Transcrição de entrevista com o funcionário e Diário de Observação Direta.

Na sequencia foi feita a triangulação das informações e evidências que foram analisadas em conjunto para identificação dos processos da organização. Esta triangulação foi sustentada nos conceitos de Gonçalves (2000) que classifica os processos em Primários, Organizacionais e Gerenciais.

5.1.1 Quadro de Processos

Visando uma síntese dos processos que foram identificados na barbearia, foi elaborado o quadro 5.

Quadro 5 – Processos Identificados como Componentes do Macroprocesso de Produção na Barbearia Rafael Rosa.

Processos Primários	Processos de Suporte	
	Processos Organizacionais	Processos Gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> - Processo de Vendas - Processo de Cobrança - Processo de Prestação de Serviço 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de Planejamento Estratégico e Tático - Processo de Recrutamento e Seleção 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de Avaliação de Resultado

	- Processo de Gestão Financeira - Processo de Treinamento de Pessoal	
--	---	--

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

5.1.2 Processos Primários ou de Negócios

Neste tópico se identificou a existência de três processos: vendas, cobranças e prestação de serviço.

5.1.2.1 Processo de vendas

Sobre este aspecto, a pergunta 3, item e, questionava “Por quais meios a BAREARIA RAFAEL ROSA se comunica com seus clientes?”. O entrevistado P, então, relatou que:

“Hoje através de Instagram, Whatsapp, telefone, telefone residencial, essa questão de marketing eu também deixo um pouco a desejar” (P, 2017).

De acordo com a resposta do item, verifiquei que este processo existe e é realizado, unicamente, através da utilização de ferramentas gratuitas, por meio de páginas em redes sociais. Constatei que não há distinção na identificação da página virtual do proprietário com a da barbearia.

5.1.2.2 Processo de cobrança

Como identificado na observação direta a barbearia não possui uma intranet, sendo a cobrança feita manualmente ou por cartão através da *SumUp* Soluções de Pagamento Brasil LTDA (*PayLeven*) com máquina portátil de cartão.

Os preços cobrados estão na média do mercado. A empresa possui um equilíbrio nos preços dos serviços prestados, por ser atendimento um público, em sua grande maioria, de moradores do bairro.

Apesar de ser um sistema básico ele atende todas as necessidades da empresa. Não sendo necessária assim, uma mudança imediata em sua forma de procedimento.

5.1.2.3 Processo de prestação de serviço

As etapas que compõe a prestação de serviço na barbearia, começam com o contato direto realizando assim o acolhimento do cliente. Em seguida os clientes são atendidos por ordem de chegada. Antes de iniciar o procedimento de tratamento

estético ao cliente o barbeiro identifica a necessidade do mesmo e assim presta o serviço. A última etapa que compõe este processo é a verificação da qualidade do trabalho junto ao cliente. Essa verificação decorreu da resposta à questão “3, item c – Cliente tem sempre razão?”, quando o entrevistado P afirmou que:

“[...] o cliente tem razão, mas a gente tem que fazer um joguinho de cintura, dando uma contornada, até pra acabar não perdendo o cliente, por exemplo, o cliente vai lá pede um corte de cabelo e a gente sabe que não é a melhor coisa pro cabelo dele, a gente tenta dá uma sugestão ele não aceita a gente vai lá faz o que ele pede [...]” (P, 2017).

5.1.3 Processos Organizacionais

Os processos organizacionais são classificados como processo de suporte, pois, sustentam os processos primários, dando apoio para seu funcionamento.

Nesta etapa, encontrei os seguintes processos: planejamento estratégico e tático, recrutamento e seleção, compras e treinamento de pessoal.

5.1.3.1 Processo de planejamento estratégico e tático

Conforme a questão “2, item a - A BARBEARIA RAFAEL ROSA tem estratégias e metas definidas? Elas são definidas formalmente? Os funcionários conhecem essas metas?” O entrevistado disse:

“Sim, quando estávamos na sala do lado à meta era abrir uma sala maior [...]” (F, 2017).

Identifiquei a presença de metas. Confirmando minha colocação, quando o proprietário foi indagado sobre a mesma questão o mesmo respondeu que:

“[...] É mais uma vontade, nunca passei para um papel, não comecei a me planejar sobre isso. Os funcionários sabem, essas metas são faladas verbalmente [...]” (P, 2017).

Desta forma concluí que a presença de metas existe, mas é elabora pelo querer do proprietário, assim são definidas por desejos pessoais, sem fundamento de um estudo mais aprofundado do assunto. Como também estas não estão formalizadas.

5.1.3.2 Processo de recrutamento e seleção

Em relação a este processo na pergunta “6, item a – Como funciona o processo de seleção de funcionários? Qual o perfil que se enquadra para trabalhar na BARBEARIA RAFAEL ROSA?” As respostas dos entrevistados foram:

“Um pessoal que tenha mão de obra boa, funcionários mais novos que combinem com o perfil da barbearia, que é mais descolado, sem vícios na questão de cortes” (P, 2017).

“Uma pessoa que tenha educação, bom gosto, que saiba trabalhar com o cliente e tenha alguma experiência como barbeiro” (F, 2017).

Percebi que na resposta dos dois entrevistados, eles seguem um padrão na definição do perfil funcionário. Este perfil é elaborado conforme suas experiências no ramo de prestação de serviço em estética masculina.

Para captação de candidatos a barbearia conta com a divulgação da vaga nas páginas virtuais.

Quando da seleção dos funcionários eles utilizam somente o conhecimento e capacidade analítica do gestor, sem nenhum instrumento que facilite a identificação das qualidades e competências dos candidatos.

5.1.3.3 Processo de gestão financeira

Conforme a pergunta “7, item c - Como funciona o processo de compra dos materiais e equipamentos utilizados? O entrevistado colocou que:

“Eu tenho dois ou três fornecedores, um pra máquina e dois pra produtos diferentes. Pago do meu bolso, as máquinas compro via internet, e outros produtos como gel, shampoo, tudo diretamente com o fornecedor. Mas tudo com o dinheiro do meu bolso o dinheiro que está na minha conta” (P, 2017).

O processo de compras é iniciado com o contato com os fornecedores via *Whatsapp*, no qual é feito o pedido dos produtos. O pagamento é realizado com o dinheiro do proprietário. Não há nenhuma ferramenta de controle do dinheiro movimentado, registro de caixa, controle de conferência de mercadorias, fluxo de caixa e nenhuma separação do dinheiro pessoal e ativos da empresa.

5.1.3.4 Processo de treinamento de pessoal

Em a resposta à questão “6, item b - Fale um pouco sobre o programa de treinamento e de segurança no trabalho”, o entrevistado assim relatou:

“Quando vem aqui pra cidade ou pro Estado alguns workshops eu procuro participar, e incentivo meus funcionários a fazer junto comigo, para ter sempre uma evolução constante [...]” (P, 2017).

O processo de treinamento de pessoal é realizado de forma externa, começando com a procura do gestor por workshops e palestras do ramo de estética

masculina. Quando conhecedor de algum evento o mesmo se motiva e incentiva o seu funcionário a participação.

5.1.4 Processos Gerenciais

Segundo Gonçalves (2000) os processos gerenciais são aqueles focalizados nos gerentes e nas suas relações. Destaco também que são ações de controle e desempenho da organização. O processo que se enquadra neste item na barbearia foi o processo de avaliação de resultados.

5.1.4.1 Processo de avaliação de resultados

Na pergunta “8, item a - É feita uma avaliação, final dos resultados? São comparados com a concorrência?” O entrevistado respondeu que:

“Às vezes eu comparo porque eu tenho muitos amigos barbeiros. Por exemplo, quando tem um mês fraco eu dou uma pesquisada nas outras barbearias, pergunto como está lá, para ver se essa baixa é pelo período do ano ou se nós mesmos estamos fazendo algo errado, mas normalmente é pelo período do ano. A avaliação é por conta própria, tudo no achismo, não existem números” (P, 2017)

Detectei através da resposta que este processo existe, sendo realizado de forma empírica pelo gestor.

Todas as avaliações dos resultados são feitas de forma pessoal e sem embasamento teórico. Não há controle formal, nem mensuração de resultados, não utilizando ferramentas de gestão.

5.2 DIAGNÓSTICOS DOS PROCESSOS IDENTIFICADOS

A partir deste ponto, busquei realizar o diagnóstico organizacional da empresa Barbearia Rafael Rosa, tendo como finalidade elencar os processos a serem melhorados.

Para cumprir esse objetivo específico, utilizei a matriz GUT: gravidade (G), urgência (U) e tendência (T), para priorização de ações.

A produção desta tabela foi realizada pelo autor deste trabalho, ponderando o descrito na fundamentação teórica (no subitem 3.3.1.2 Matriz GUT), juntamente com a identificação dos processos, segundo a classificação de Gonçalves (2000).

Após esta etapa, relacionei os pontos a serem melhorados para compor o plano de ação, onde foram enumeradas as prioridades a serem trabalhadas, buscando alcançar o desejo do proprietário que é a organização de sua empresa.

Quadro 6 – Resultado da Matriz GUT.

MATRIZ GUT							
Processos		Ação	(G) Gravidade	(U) Urgência	(T) Tendência	Total G x U x T	Prioridade
PROCESSOS PRIMÁRIOS	Processo de Vendas	Elaborar plano de marketing	3	4	3	36	4
	Processo de Cobrança	Aperfeiçoar meios de cobrança	2	2	2	8	7
	Processo de Prestação de Serviço	Atender o desejo do cliente	2	2	2	8	7
PROCESSOS DE SUPORTE	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	Processo de Planejamento Estratégico e Tático	5	5	3	75	2
		Elaborar meio de comunicação das metas	3	3	2	18	5
	Processo de Recrutamento e Seleção	Utilizar instrumento para processo de seleção de funcionários	3	2	2	12	6
	Processo de Gestão Financeira	Implantar método de gestão financeira	5	5	5	125	1
	Processo de Treinamento de Pessoal	Elaborar incentivos de treinamento de pessoal	2	2	2	8	7
	PROCESSOS GERENCIAIS	Processo de Avaliação de Resultado	Implantar método de gestão de resultados	3	4	4	48

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Após o desenvolvimento da matriz GUT, que diagnosticou e ordenou por prioridade as ações a serem trabalhadas, destaquei como tendo sido a primeira ação o ato de implantar o método de gestão financeira e a segunda a ação de formalizar estratégias e táticas. Estas duas áreas são as que necessitam de uma intervenção imediata, por possuírem alta gravidade, urgência e tendência. Desse

modo, estas ações foram prioritárias, pois, influenciam diretamente na melhoria do andamento da empresa.

A terceira e quarta ações priorizadas, implantar método de gestão de resultados e elaborar plano de marketing foram consideradas de nível intermediário na tabela, podendo assim, serem trabalhadas a médio prazo.

As demais ações classificadas na quinta, sexta e sétima posição, elaborar meio de comunicação das metas, utilizar instrumento para processo de seleção de funcionários, aperfeiçoar meios de cobrança, atender o desejo do cliente e elaborar incentivos de treinamento de pessoal, são ações que podem ser trabalhadas a longo prazo, porque já são realizadas, mas, ainda necessitam de aperfeiçoamento.

5.3 LIMITAÇÕES E POTENCIALIDADES IDENTIFICADAS

Após elencar e priorizar as ações do diagnóstico se iniciou, então, a análise das limitações e potencialidades da empresa. Para desenvolver essa parte elaborei uma Matriz SWOT/FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), expressa por Oliveira (2007, p.37) com base nos seguintes aspectos:

- Ponto forte: é uma variável controlável, aspectos onde se destaca em relação à concorrência, assim adquirindo uma vantagem operacional.
- Ponto Fraco: é uma variável controlável, aspectos onde possui deficiência e inferioridade operacional.
- Oportunidade: é uma variável incontrolável, oferecida pelo ambiente externo e que se conhecida pela empresa pode ser aproveitada.
- Ameaça: é uma variável incontrolável, imposta pelo ambiente externo e que se não identificada em tempo pode causar prejuízos.

Entende-se que esta matriz é uma das formas mais eficazes e eficientes para otimizar o desempenho no mercado, auxiliando assim o planejamento das ações e estratégias da empresa.

Para sustentação da análise dos pontos internos e externos foram utilizados os dados obtidos nos Apêndices A, Roteiro de Entrevistas, B e C, Transcrições, respectivamente, das entrevistas com o proprietário e funcionário; e D, Diário de Observação Direta; como também uma pesquisa documental de informações, realizada acerca do ambiente de mercado em que se encontra a empresa realizada junto ao SEBRAE, e também sites, livros e artigos.

Segue abaixo um quadro baseado na matriz SWOT/FOFA que foi desenvolvido com o propósito de apresentar de forma clara os fatores internos e externos existentes na barbearia que influenciam no seu funcionamento.

Quadro 7 – Resultado da Matriz SWOT/FOFA.

	FATORES INTERNOS (CONTROLÁVEIS)	FATORES EXTERNOS (INCONTROLÁVEIS)
PONTOS FORTES	Forças: <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do Serviço - Ambiente Organizacional - Diferenciação do Serviço 	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> - Baixo Grau de Concorrência - Busca por Treinamento - Alto Grau de Fidelização
PONTOS FRACOS	Fraquezas: <ul style="list-style-type: none"> - Organização Administrativa - Tempo de Espera para Atendimento - Coleta de Sugestões e Reclamações - Marketing 	Ameaças: <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de Mão de Obra - Falta de Incentivos - Alto Grau de Fidelização

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Para um melhor entendimento da elaboração da análise foi realizada uma triangulação de dados, usando como suporte fontes de informações referidas no começo deste capítulo. No item a seguir apresentarei esta triangulação.

Após as entrevistas feitas com o proprietário/gestor e com o funcionário, a observação direta e as pesquisas sobre os fatores externos dei início ao cruzamento de dados.

Na sequência são apresentadas os dados levantados e as análises concomitantemente para a construção e definição dos fatores que constituem a Matriz SWOT/FOFA, apresentada no Quadro 8. Em conformidade aos fatores da matriz SWOT/FOFA foram pautados os aspectos de: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

5.3.1 Forças

5.3.1.1 Qualidade do serviço

Sobre este aspecto em resposta a pergunta “9, item a) Em sua opinião, quais são os pontos fortes da BARBEARIA RAFAEL ROSA?”. Os entrevistados disseram:

“Serviço que a gente executa, corte, barba o trabalho todo [...]” (P, 2017).

É possível notar que a qualidade de serviço é um ponto forte. O proprietário acredita ser um aspecto importante na prestação de seu serviço onde fica comprovado pela ênfase que deu em sua resposta. Percebi este aspecto em minha observação direta, no item n) Tabela de preço dos serviços, onde afirmo que apesar dos valores cobrados o serviço prestado é de alta qualidade e por muitas vezes superior a serviços prestados em barbearias com preço mais elevado.

Para endossar ainda mais esta afirmação registro a resposta do funcionário a questão supracitada:

“O trabalho, o corte, qualidade do corte [...]” (F, 2017).

5.3.1.2 Ambiente organizacional

Em relação à pergunta “9, item a) Em sua opinião, quais são os pontos fortes da BARBEARIA RAFAEL ROSA?”, o entrevistado afirmou que:

“[...] o clima da barbearia a questão de amizade, é um ambiente bem bacana, bem leve e descontraído” (P, 2017).

Analisando as relações entre proprietário, funcionário e clientes, observei que há presença de um clima de harmonia e amizade. Confirmando a minha percepção acrescento a resposta a questão “1, item b) Como é o relacionamento com os funcionários?”. Onde o entrevistado respondeu que:

“[...] é bom porque meu público também é jovem, e têm o mesmo ciclo de amizade que o meu, do bairro [...]” (P, 2017).

Afirmo a importância deste item em ser um ponto forte e que serve como um dos pilares da empresa, pois, por atuar em um mercado de bairro os amigos e conhecidos acabam sendo seus principais clientes.

5.3.1.3 Diferenciação do serviço

Conforme a resposta fornecida a pergunta “9, item b) Quais oportunidades te fazem investir no teu negócio?”. O entrevistado disse:

“Sempre procuro novidades, em questão de máquinas e produtos, procuro investir, me esforço o máximo pra tentar agradar o cliente, procuro coisas que ele só vai encontrar aqui, sempre acompanho através de *instagram* e sites, através de outros amigos barbeiros, eu vejo que lá dá certo e tento trazer lá para barbearia” (P, 2017).

De acordo com a resposta do entrevistado, é possível constatar uma busca de diferenciação no serviço, seja, por novidades de maquinário e produtos em relação aos seus concorrentes. Entendo que isso é um fator benéfico, pois, acaba se tornando um serviço de referencia.

5.3.2 Fraquezas

5.3.2.1 Organização administrativa

Sobre este aspecto, o entrevistado em relação à pergunta “9, item c) Na sua opinião, quais são os pontos fracos da BARBEARIA RAFAEL ROSA?”. Respondeu que:

“Organização deixo a desejar, por exemplo, desde a balinha do pote, acaba uma cerveja, na questão da limpeza também, eu acabo focando na mão de obra, no cliente e esqueço do resto da barbearia, como o espaço, eu tiro um dia da semana pra fazer tudo e às vezes não dá para organizar tudo, também tem a organização financeira” (P, 2017).

Considerando a resposta percebo que não há nenhuma organização, nem formalização dos processos da empresa, e que está sendo administrada de forma amadora. Os processos vêm acontecendo sem controle e análise, deixando de aproveitar sua capacidade total e atingir excelência de atuação.

5.3.2.2 Tempo de espera para atendimento

Respondendo à questão “9, item c) Na sua opinião, quais são os pontos fracos da BARBEARIA RAFAEL ROSA?”. O entrevistado afirmou:

“[...] o tempo de espera também é um ponto fraco, não que o cliente deixe de cortar, mas às vezes sai insatisfeito por causa disso” (F, 2017).

Conforme a observação direta, constatei que o tempo de espera é um fator negativo, pois, além de prejudicar a qualidade do atendimento reflete na satisfação do cliente. É possível verificar a necessidade do controle e otimização do fluxo de atendimento dos clientes, como a contratação de um novo funcionário para atender a demanda solicitada.

5.3.2.3 Coleta de sugestões e reclamações

Conforme analisada as informações fornecidas na entrevista, em resposta a pergunta “3, item d) A barbearia trabalha com sugestões e reclamações?”. O entrevistado respondeu que:

“Nada formal, mas acato as sugestões. Às vezes os clientes falam, mas nem sempre eles falam, tem vergonha, mas alguns falam, e tudo que vem de crítica eu levo em consideração” (P, 2017).

Neste sentido, o conhecimento das sugestões e reclamações são uma forma de identificar o que os clientes esperam do serviço. A não utilização de um meio de coleta e interpretação destas informações pode causar um desvio da real necessidade e desejos dos clientes.

5.3.2.4 Marketing

De acordo com a resposta da questão “9, item c) Na sua opinião, quais são os pontos fracos da BARBEARIA RAFAEL ROSA?”. O entrevistado disse:

“O marketing, não que seja fraco, mas é comum, a gente não trabalha com folder, anuncio. É isso que a gente precisa para conseguir mais clientes, porque para poder ampliar tem que ter mais clientes, então o que vai trazer o cliente é o marketing” (F, 2017).

Este fator é muito prejudicial para a organização, pois, sabendo-se que o marketing é o principal meio de atração de clientes, a sua sobrevivência esta diretamente ligada as vendas. Creio que seja necessário a busca de novas ferramentas e/ou parcerias para otimizar a captação de novos clientes.

5.3.3 Oportunidades

5.3.3.1 Baixo grau de concorrência

Considerando este fator, o entrevistado em relação a pergunta “2, item b) Como a BARBEARIA RAFAEL ROSA analisa a concorrência?”. Respondeu que:

“Concorrência não tem aqui, posso dizer que sou privilegiado” (P, 2017).

Analisando este item, entendo que este aspecto é positivo por ser uma excelente oportunidade de agregação de novos e manutenção dos atuais clientes,

por estar inserido em um bairro em que não existe estabelecimento ou profissional com a mesma proposta.

O conjunto desta oportunidade com uma eficiente execução do marketing certamente irá gerar um grande número de vendas, pois, não há nenhuma empresa do mesmo ramo na região para ser feita comparação do serviço.

5.3.3.2 *Busca por capacitação*

Conforme a questão “6, item b) Fale um pouco sobre o programa de treinamento e de segurança no trabalho”. O entrevistado afirmou:

“[...] treinamento quando vem aqui pra cidade ou pro Estado alguns workshops eu procuro participar, e incentivo meus funcionários a fazer junto comigo, para ter sempre uma evolução constante e não ficar parado” (P, 2017).

Classifico o exposto na resposta como uma atitude de pró atividade da empresa, visto que a mesma possui uma estrutura e orçamentos enxutos para elaboração de treinamentos internos. Com isso a empresa utiliza de um meio alternativo, aproveitando os eventos externos como ferramenta de capacitação de seus funcionários.

5.3.4 **Ameaças**

5.3.4.1 *Dificuldade de mão-de-obra*

Em resposta a questão “4, item b) As leis e mão de obra são um empecilho? O entrevistado afirmou:

“Bastante dificuldade de mão de obra, a barbearia cresceu bastante nos últimos dois, três anos, e para conseguir implantar um funcionário novo, é trabalhoso tem todo um tempo de adaptação e é difícil achar mão de obra boa, hoje é mais vantajoso pegar um funcionário novo e moldar ele do teu jeito, do que pegar um que já tem vícios [...]” (P, 2017).

Nesse ponto, é possível notar uma ameaça externa, pois, constatei na resposta do entrevistado que o mercado de trabalho não fornece subsídios de mão-de-obra que supram as necessidades da empresa. Aqui, ressalto novamente a importância do fator de capacitação relatado anteriormente.

5.3.4.2 Falta de incentivos

Conforme a questão “4, item b) Quais as facilidades que ajudam na sobrevivência da BARBEARIA RAFAEL ROSA?”. O entrevistado respondeu:

“Nenhuma ajuda tudo por mim” (P, 2017).

De acordo com a colocação acima o proprietário não reconhece nenhum incentivo que o ajude a manter e/ou desenvolver a empresa. Entendo que esta é uma visão errônea, pois, parte do princípio que ele se encontra na espera de alguém, seja particular ou governamental que lhe ofereça alguma ajuda ou incentivo.

Verifico aqui a necessidade de o proprietário buscar conhecer meios que proporcionam um impulso empresarial.

O diagnóstico do macroprocesso de produção de estética masculina em uma barbearia realizado através da classificação dos processos e o desenvolvimento da matriz GUT, com os fatores elaborados na Matriz FOFA foram utilizados como base para a elaboração das proposições de ações que serão apresentadas no próximo capítulo.

5.3.4.3 Alto grau de fidelização

Por observação direta foi constatado que o alto grau de fidelização dos clientes da Barbearia Rafael Rosa é ao mesmo tempo benéfico e prejudicial. A frequência dos clientes é garantida em grande parte por os mesmos serem amigos do proprietário e do funcionário, mas com isso acarreta em uma extrema dependência dos mesmos.

5.4 RECOMENDAÇÕES EM RELAÇÃO ÀS OPORTUNIDADES DE MELHORIA

O diagnóstico do macroprocesso de produção de estética masculina em uma barbearia foi realizado através da classificação dos processos, do desenvolvimento da matriz GUT juntamente com os fatores elaborados na Matriz SWOT/FOFA. Tais ferramentas serviram como base para a elaboração das proposições de ações, as quais são apresentadas na sequência.

Para conseguir responder ao objetivo deste trabalho foi proposto um plano de recomendações (Quadro 8), baseado na planilha 5W2H, exposta na fundamentação

teórica, junto ao item 3.2.4. Planilha 5W2H. Busquei, através desta planilha, alcançar o objetivo organizacional da empresa elaborando um plano de recomendações para aperfeiçoar o atual desempenho. As ações do plano foram divididas em dois blocos: processos, segundo a classificação de Gonçalves (2000), com o objetivo de alcançar a excelência dos mesmos e nos fatores de fraquezas e ameaças da matriz SWOT/FOFA, a fim de torná-los forças e oportunidades.

Como resultado desta pesquisa a empresa poderá elaborar um planejamento de médio e longo prazo, traçando uma estratégia competitiva forte no mercado que está inserida.

Quadro 8 – Planilha 5W2H: Plano de Recomendação.

		5W2H							
		O quê? (<i>What?</i>)	Porque? (<i>Why?</i>)	Onde? (<i>Where?</i>)	Quem? (<i>Who?</i>)	Quando? (<i>When?</i>)	Como? (<i>How?</i>)	Quanto custa? (<i>How much?</i>)	
Matriz GUT									
Processo Primário	Processo de Vendas	Elaborar plano de marketing	Necessário melhorar a captação de clientes	SEBRAE	Gestor	até fevereiro/2018	Consultoria online ao SEBRAE	Sem custos	
	Processo de Cobrança	Aperfeiçoar meios de cobrança	Para sincronização com a gestão financeira	Empresa analisada	Gestor / Funcionário	até junho/2018	Utilização de meios sofisticados de cobrança	R\$ 250,00 reais por mês	
	Processo de Prestação de Serviço	Atender o desejo do cliente	Para fidelizar o cliente	Empresa analisada	Gestor / Funcionário	até junho/2018	Fazendo estudo segundo as necessidades dos clientes	Sem custos	
Processo de Suporte	Processos Organizacionais	Processo de Planejamento Estratégico e Tático	Formalizar estratégias e táticas	Dar rumo a empresa, assim como definir missão e visão	SEBRAE	Gestor	Imediato	Consultoria online ao SEBRAE	Sem custos
			Elaborar meio de comunicação das metas	Para funcionários estarem alinhados com os desejos da empresa	Empresa analisada	Gestor	até maio/2018	Apresentação da empresa por reuniões	Sem custos
		Processo de Recrutamento e Seleção	Utilizar instrumento para processo de seleção de funcionários	Garantir um melhor entendimento das capacidades e funções do novo contratado	SEBRAE	Gestor	até junho/2018	Consultoria online ao SEBRAE	Sem custos
		Processo de Gestão Financeira	Implantar método de gestão financeira	Para ter controle de receitas e gastos da empresa	SEBRAE	Gestor	Imediato	Consultoria online ao SEBRAE	Sem custos
		Processo de Treinamento de Pessoal	Incentivar Treinamento de pessoal	Aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados	Empresas parceiras	Gestor	até junho/2018	Através de Workshops	R\$ 300,00

	Processos Gerenciais	Processo de Avaliação de Resultado	Implantar método de gestão de resultados	Para realizar comparação com a concorrência e ter controle dos resultados internos	SEBRAE	Gestor	até fevereiro/2018	Consultoria online ao SEBRAE	Sem custos
Matriz FOFA									
Fraquezas		Organização Administrativa	Formalizar processos da empresa	Para garantir uma organização nos processos	Empresa analisada	Gestor	até junho/2018	Contratação de empresa de assessoria administrativa	R\$ 800,00 por mês
		Tempo de Atendimento	Contratação de funcionário	Conseguir atender a demanda	Empresa analisada	Gestor	até dezembro/2017	Processo de Recrutamento e Seleção	Pró-Labore
		Coleta de Sugestões e Opiniões	Implantar pesquisa de opiniões	Saber as reais necessidades dos clientes	Empresa analisada	Gestor	Imediato	Utilizando formulário de sugestões e reclamações	R\$ 20,00 reais
		Marketing Ineficiente	Utilizar de maneira eficiente ferramentas de marketing	Conseguir atingir o público alvo	Empresa de assessoria de Empresa de acessória de marketing	Gestor / Parceria com empresas	até maio/2018	Pesquisa via internet	De R\$ 300,00 à R\$ 1000,00 reais
Ameaças		Dificuldade de mão de obra	Incentivar funcionários a permanecerem na equipe	Evitar rotatividade	Empresa analisada	Gestor	até junho/2018	Elaborando incentivos e premiações	A combinar
		Falta de incentivos	Buscar estímulos na lei ou ações de pessoas e governo.	Aproveitar oportunidades dadas por veículos externos	SEBRAE	Gestor	até junho/2018	Consultoria online ao SEBRAE	Sem custos

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 CONCLUSÕES

O sucesso empresarial está diretamente ligado a uma gestão eficiente, capaz de estruturar adequadamente os seus recursos humanos e materiais disponíveis, respeitando as características da sua empresa e os seus processos.

O objetivo geral desta pesquisa compreendeu realizar o diagnóstico do macroprocesso de produção de estética masculina em uma barbearia - microempresa Barbearia Rafael Rosa, com intuito de melhorar o seu gerenciamento e propor um crescimento da empresa. Como proposições específicas objetivou-se identificar os processos que compõem o macroprocesso de produção de estética masculina na organização; realizar diagnóstico de cada processo identificado; analisar limitações e potencialidades e elaborar plano de ações em relação às oportunidades de melhoria.

Neste trabalho de pesquisa, foram identificados alguns fatores limitantes que influenciaram nos resultados esperados, sendo, o pouco tempo disponível para realização da pesquisa e o desconhecimento de processos administrativo por parte dos entrevistados. Apesar disso, os objetivos propostos foram atingidos. Para atingir os objetivos elencados no início do estudo foram realizadas as seguintes etapas e consecutivos propósitos.

(1) Identificar os processos que compõem o macroprocesso de produção de estética masculina na organização.

Nesta parte, analisou-se, no capítulo 3, a fundamentação teórica que serviu de apoio para o diagnóstico, e a qual apresentou de maneira detalhada os principais conceitos e fatores que influenciam quando abordamos este tema. Foram levantados dados e informações provenientes das entrevistas e do relato da observação direta apresentadas nos Apêndices A, B, C e D (Roteiro de Entrevista, Transcrição de entrevista com o proprietário, Transcrição de entrevista com o funcionário e Diário de Observação Direta). O roteiro de entrevista exploratória foi elaborado com fundamentação nos critérios de excelência da MEG anteriores a 2016. A partir desses dados obtidos identifiquei os processos segundo a classificação de Gonçalves (2000). Os processos identificados foram: de vendas, de cobrança, de prestação de serviço, de planejamento estratégico e tático, de

recrutamento e seleção, de gestão financeira, de treinamento de pessoal e de avaliação de resultado.

(2) Realizar diagnóstico de cada processo identificado

Neste objetivo específico foram elencados os processos identificados no objetivo específico anterior. Na sequência destes, foram encaixados e interpretados nos tópicos da Matriz GUT, sendo eles gravidade, urgência e tendência. Através desta matriz traçaram-se as prioridades de intervenção nos processos da barbearia.

(3) Analisar limitações e potencialidades

Neste item foi construída a Matriz SWOT/FOFA, tendo como sustentação de dados coletados, através dos Apêndices A, B, C e D (Roteiro de Entrevista, Transcrição de entrevista com o proprietário, Transcrição de entrevista com o funcionário e Diário de Observação Direta). O roteiro de entrevista exploratória, foi elaborado com fundamentação nos critérios de excelência da MEG anteriores a 2016. Esta matriz, foi elaborada com o objetivo de identificar pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças, identificadas nas entrevistas. O diagnóstico realizado permitiu a percepção dos fatores que estão presentes no cotidiano da empresa, sendo eles: Organização Administrativa, Tempo de Espera para Atendimento, Coleta de Sugestões e Reclamações, Qualidade do Serviço, Ambiente Organizacional, Diferenciação do Serviço, Marketing, Baixo Grau de Concorrência, Busca por Treinamento, Dificuldade de Mão de Obra, Falta de Incentivos, Alto Grau de Fidelização. Eles serviram de alicerce para elaboração do plano de ação.

(4) Elaborar plano de recomendações em relação às oportunidades de melhoria.

Neste último objetivo específico foi elaborado um plano de recomendação tendo como base os resultados obtidos nos objetivos específicos 2 e 3, com as ferramentas matriz GUT e matriz SWOT/FOFA, respectivamente. O plano de ação foi estruturado conforme a teoria da planilha 5W2H (O quê? Por quê? Onde? Quem? Quando? Como? Quanto custa?), onde foram incorporados os resultados das outras ferramentas. Ressalto que a proposição de melhorias teve o objetivo de responder à pergunta principal deste trabalho, como também, atender ao desejo do proprietário que busca um crescimento de sua empresa.

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do diagnóstico organizacional conclui que a gestão da Barbearia Rafael Rosa deixa de aproveitar sua eficiência como um todo por ser administrada de forma empírica.

A carência de qualificação administrativa, a falta de utilização de ferramentas de gestão e a não formalização dos processos resultam em uma série de prejuízos à empresa. Apesar de atualmente não utilizar estas metodologias, percebi que o gestor está disposto e aberto a desenvolver práticas de melhorias de gestão.

Acredito que este trabalho vai ajudar a empresa a ter um impulso administrativo, dando condições de prosperar e se firmar no mercado por um longo tempo.

Assim, buscando responder a pergunta central, que se concentrou em como melhorar os resultados do macroprocesso de produção de serviços de estética na barbearia Rafael Rosa, acredito ter alcançado o objetivo deste trabalho. Isso porque consegui desenvolver uma visão sistêmica de todo o funcionamento da organização e elaborar um plano de recomendações que entendo ser viável e de aplicação imediata.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.
- ASHLEY, P. A. Imelda et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BERTI, A. **Diagnóstico empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Ícone, 2001.
- BRASIL, Lei 9317 de 05 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências. Brasília, 1996.
- _____. **Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999**. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos Arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Brasília, 1999.
- _____. NNR ISSO 9001: Sistemas de Gestão de Qualidade. Brasília, 2008.
- BULGACOV, S. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASSAROTO FILHO N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CAVALCANTI, S. B. **Diagnóstico Organizacional em uma microempresa do setor de bares e restaurantes de João Pessoa/PB**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso - Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba (UFPB).
- _____. MELLO, A. A. A. **Diagnóstico Organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CORREA, R. Excelência na gestão garante sucesso do negócio. 2011. Disponível em: < <http://www2.fnq.org.br/informe-se/noticias/excelencia-na-gestao-garante-sucesso-do-negocio>>. Acesso em: 19 set. 2017.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FERREIRA, S. B. L. **Introdução à teoria geral da administração (TGA)**. Disponível em: <http://www.uniriotec.br/~simone/Analise%20Empresarial/Parte%201%20%20TGA/3_TGA.pdf>. Acesso em: 9 out. 2017

FAGUNDES, R. A **“Matriz Swot” do Brasil**. 2010. Disponível em: <[HTTP://www.administradores.com.br.html](http://www.administradores.com.br.html). > Acesso em: 30 ago. 2017

FNQ, Fundação Nacional de Qualidade. **Critérios de Excelência**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

GABRIEL, S. A influência da micro e pequena empresa no desenvolvimento econômico do Brasil - Subsídios para compreensão do conceito de microempresa. In: **Administradores.com**, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-influencia-da-micro-e-pequena-empresa-no-desenvolvimento-economico-do-brasil-subsidios-para-compreensao-do-conceito-de-microempresa/30694.html>. Acesso em: 10 out. 2017.

GALVÃO, Célio & MENDONÇA, Mauro. **Fazendo acontecer na qualidade total: análise e melhoria de processo**. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 1996.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 206 p.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá. Edição do autor, 2000, v.1, 176 p.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan/Mar. 2000, v. 40, p. 6-19.

GOMES, E. L et al, **Diagnóstico Organizacional**. 2007. Projeto de Pesquisa – Administração com Habilitação em Logística, Faculdade Novos Horizontes, Minas Gerais.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

KOTLER, P. **Alerta vermelho permanente**. HSM Management, ano 13, v. 4, n.75, p. 120-125, jul/ago. 2009.

_____. KELLER, K. L.. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.

_____. **Técnicas de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 260 p.

LIMA, L.F. De. **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: Uma análise em uma empresa de empréstimos e créditos no norte pioneiro**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso - Graduação em Administração, Universidade Norte do Paraná (UNOPAR).

MATOS, M. A. B. **GERENCIAMENTO POR PROCESSOS E TERRITORIALIZAÇÃO**. 2013. Disponível em: <<http://www.conass.org.br/liacc/wp-content/uploads/2014/08/Oficina-1-Gerenciamento-por-Processos-e-Territorializac%CC%A7a%CC%83o1.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. - **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NETTO, C.A.A. **Proposta de Modelo de Mapeamento e Gestão por Processos**. 2004. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, SP.

NEWMAN, W. H.; WARREN, E. K. **Diagnóstico: um pré-requisito para boas decisões**. São Paulo: Atlas, 1980.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PAMPONET, A. V. **Como entender os processos organizacionais**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

PETROCCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

REIS, M. M. De O.; BLATTMAN, U. **Gestão de processos em biblioteca**. 2004. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive>>. Acesso em: 20 out. 2017.

ROSA, J. A. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

RUMMLER, Geary, BRACHE, Alan. **Improving performance**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

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, 2009.

SANTOS, L. L. Da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. De. **FORMAÇÃO DE**

ESTRATÉGIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO CENTRO-OESTE MINEIRO. RAE - REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, [S.L], v. 47, n. 4, out./dez. 2017.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasil.** Brasília, 2014.

SILVA, B. C. **5W2H - Ferramenta para você planejar.** 2016. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/benchmarking/>>. Acesso em: 09 set. 2017.

SILVA, R. B. **Diagnóstico Organizacional como Base para o Planejamento Estratégico.** 2010. Tese (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

APÊNDICE A - ROTEIRO ENTREVISTA

BREVE HISTÓRICO: COMO SURTIU A EMPRESA?

IDENTIFICAÇÃO

- Nome:
- Idade:
- Tempo na empresa:

1. LIDERANÇA

- a) Como a BARBEARIA RAFAEL ROSA transmite os valores e princípios para seus funcionários?
- b) Como é o relacionamento com os funcionários?
- c) Como você controla os resultados da BARBEARIA RAFAEL ROSA?

2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

- a) A BARBEARIA RAFAEL ROSA tem estratégias e metas definidas? Elas são definidas formalmente? Os funcionários conhecem essas metas?
- b) Como a BARBEARIA RAFAEL ROSA analisa a concorrência?

3. CLIENTES

- a) Como a BARBEARIA RAFAEL ROSA identifica o cliente de cada produto?
- b) Como se dá o relacionamento com o cliente – desde a chegada até o pós-venda?
- c) Cliente tem sempre razão? *Cliente em primeiro lugar?
- d) A Barbearia trabalha com sugestões e reclamações?
- e) Por quais meios a BARBEARIA RAFAEL ROSA se comunica com seus clientes?

4. SOCIEDADE

- a) Quais as maiores dificuldades enfrentadas para manter a BARBEARIA RAFAEL ROSA ativa no mercado?
- b) As leis e mão de obra são um empecilho?
- c) Quais as facilidades que ajudam na sobrevivência da BARBEARIA RAFAEL ROSA?
- d) A BARBEARIA RAFAEL ROSA faz de ação social?

5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

- a) A BARBEARIA RAFAEL ROSA tem um sistema de informação definido? Se sim explique.
- b) Como as informações/dados são utilizadas para melhorar e avaliar o desempenho?
- c) Como acontece o repasse de conhecimentos para os funcionários?

6. PESSOAS

- a) Como funciona o processo de seleção de funcionários? Qual o perfil que se enquadra para trabalhar na BARBEARIA RAFAEL ROSA?
- b) Fale um pouco sobre programa de treinamento e de segurança no trabalho.

7. PROCESSOS

- a) Existe um manual de procedimentos?
- b) Como as mercadorias são avaliadas?
- c) Como funciona o processo de compra dos materiais e equipamentos utilizados?
- d) A BARBEARIA RAFAEL ROSA faz o controle de caixa? Se sim, explique.

8. RESULTADOS

- a) É feita uma avaliação final dos resultados? São comparados com a concorrência?
- b) Como a BARBEARIA RAFAEL ROSA faz a avaliação do desempenho de seus funcionários? De que forma isso acontece? Existe algum tipo de bonificação?

9. FINALIZAÇÃO

- a) Em sua opinião, quais são os pontos fortes da BARBEARIA RAFAEL ROSA?
- b) Quais oportunidades te fazem investir no seu negócio?
- c) Em sua opinião, quais são os pontos fracos da BARBEARIA RAFAEL ROSA?
- d) Para você existem ameaças ao seu negócio?
- e) No seu ponto de vista, quais aspectos podem ser melhorados na BARBEARIA RAFAEL ROSA?

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO

IDENTIFICAÇÃO:

- Nome: R.R.
- Idade: 25 anos.
- Tempo na empresa: 7 anos.

1. LIDERANÇA

a) Como a BARBEARIA RAFAEL ROSA transmite os valores e princípios para seus funcionários?

R.: Como eu não tenho muita experiência nessa questão de administração, eu tenho o Elton que é meu funcionário. O que eu transmito de valor é que o funcionário além de ser bom tecnicamente, efetuar um trabalho legal no corte do cliente e no atendimento. Tem que ser educado, ter responsabilidade. E é mais essa questão mesmo de responsabilidade, educação e tecnicamente ser bom mesmo e isso faz ele ganhar a clientela dele e isso é bom pra barbearia.

b) Como é o relacionamento com os funcionários?

R.: O funcionário é muito novo, isso é bom porque meu público também é jovem, e têm o mesmo ciclo de amizade que o meu, do bairro, por ele também ser conhecido no bairro isso ajuda bastante a ganhar clientes novos e formar a clientela dele.

c) Como você controla os resultados da BARBEARIA RAFAEL ROSA?

R.: Nisso eu vou ser sincero, eu deixo bastante a desejar. Na questão dos resultados da barbearia, por exemplo, eu recebo, e fiz, por exemplo, 300 reais por dia e outro funcionário faz quatrocentos reais. Eu guardo esse dinheiro durante a semana. Segunda-feira que eu fico de folga eu vou ao banco e deposito esse dinheiro e vou controlando pela minha conta, a partir da minha conta, eu vejo o que eu tenho de despesa para pagar eu vou pegando da minha conta, vejo o que tá faltando na barbearia, gilete, pomada, mas não tenho esse controle.

2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

a) A BARBEARIA RAFAEL ROSA tem estratégias e metas definidas? Elas são definidas formalmente? Os funcionários conhecem essas metas?

R.: Hoje não, eu to começando a fazer sobrar um tempo pra eu cuidar disso, eu tenho planos de montar outra barbearia, em outro bairro um pouco mais próximo daqui, norte da ilha, Canavieiras, Rationes. Isso é um objetivo, além de dar uma mudada e uma melhorada aqui na barbearia. Porque eu quero deixar ela com um nível bem legal, um padrão bem massa. É mais uma vontade, nunca passei para um papel, não comecei a me planejar sobre isso. Os funcionários sabem, essas metas são faladas verbalmente.

b) Como a BARBEARIA RAFAEL ROSA analisa a concorrência?

R.: Concorrência não tem aqui, posso dizer que sou privilegiado. A barbearia mais próxima que tem é a do Bruno, dentro do CESUSC. Aqui é um bairro grande e só tem eu, tem outras barbearias grandes no centro, Jurerê, mas poucos clientes vão para lá, alguns acabam indo para lá, nada que acabe me afetando.

3. CLIENTES

a) Como a BARBEARIA RAFAEL ROSA identifica o cliente de cada produto?

R.: Nunca parei para pensar nisso, mas eu procuro, até pelo estilo da barbearia que é uma coisa mais descolada, manter uma coisa organizada, mas, ao mesmo tempo, mais jovem até pelo estilo dos cortes, eu acabo buscando uns clientes mais jovens, adolescentes, um pessoal mais novo, que eu acho que a minha clientela é tudo nesse estilo.

b) Como se dá o relacionamento com o cliente – desde a chegada até o pós-venda?

R.: Normalmente quando é cliente ele acaba vindo com frequência, uma vez no mês, tem cliente que vem toda a semana, tem gente que vem duas vezes na semana, então eu acabo tendo uma relação com o cliente. E o pós-venda como eu já crio uma relação de amizade com o cliente acaba ficando mais fácil tratar ele, como a gente já conhece. Cliente novo quando chega a gente vai tratar da melhor maneira, educado, bom dia, o que a pessoa deseja, como quer cortar. Os clientes mais antigos já têm um laço mais estreito, e a gente acaba considerando eles mais como amigos do que clientes, apesar de executar o serviço da mesma maneira, a questão do atendimento é diferente, os assuntos também são diferentes.

c) Cliente tem sempre razão? *Cliente em primeiro lugar?

R.: O cliente tem razão sempre, é dele que a gente tira todo o nosso ganha pão, mas essa questão de sempre ter razão é bastante complicada, porque nem sempre, pelo menos aqui, o cliente tem razão. Mas a gente tem que fazer um joguinho de cintura, dando uma contornada, até pra acabar não perdendo o cliente, por exemplo o cliente vai lá pede um corte de cabelo e a gente sabe que não é a melhor coisa pro cabelo dele, a gente tenta dá uma sugestão ele não aceita a gente vai lá faz o que ele pede, não fica do jeito que ele queria, dá dois, três dias ele volta, as vezes não volta, se volta? Melhor. Mas se não volta acaba falando mal do corte para as outras pessoas e foi uma coisa que foi avisada, então nessa questão ele não tem razão. E outra questão é que nosso atendimento aqui é por ordem de chegada, tem que chegar e tem que esperar. Hoje funciona assim, por exemplo, tem 3, 4 na frente, e ele fala: vou ali à padaria rapidinho, tudo bem, e fica 20 minutos na padaria, que são 50 metros da barbearia e chegam outros clientes que passaram na frente dele, a gente acaba explicando que ele foi avisado e tal, e o cliente acaba ficando insatisfeito, vai embora, mas é isso, paciência ele também não tem razão, não tem porque reclamar se foi avisado e ele já sabe como funciona o processo de atendimento da barbearia.

d) A barbearia trabalha com sugestões e reclamações?

R.: Nada formal, mas acato as sugestões. Às vezes os clientes falam, mas nem sempre eles falam, tem vergonha, mas alguns falam, e tudo que vem de crítica eu levo em consideração.

e) Por quais meios a BAREARIA RAFAEL ROSA se comunica com seus clientes?

R.: Hoje através de *Instagram*, *Whatsapp*, telefone, telefone residencial, essa questão de marketing eu também deixo um pouco a desejar.

4. SOCIEDADE

a) Quais as maiores dificuldades enfrentadas para manter a BARBEARIA RAFAEL ROSA ativa no mercado?

R.: Então, hoje graças a deus a barbearia tomou crescimento, nesses sete anos quase oito. As dificuldades são poucas, porque ela já está caminhando legal, já tem um número bom de clientes, não tem concorrência, sempre recebendo clientes novos, hoje não tenho dificuldade, ela já está conseguindo caminhar bem firme.

b) As leis e mão de obra são um empecilho?

R.: Bastante dificuldade de mão de obra, a barbearia cresceu bastante nos últimos dois, três anos, e para conseguir implantar um funcionário novo, é trabalhoso tem todo um tempo de adaptação e é difícil achar mão de obra boa, hoje é mais vantajoso pegar um funcionário novo e moldar ele do teu jeito, do que pegar um que já tem vícios, a lei eu não considero um empecilho.

c) Quais as facilidades que ajudam na sobrevivência da BARBEARIA RAFAEL ROSA?

R.: Nenhuma ajuda, tudo por mim.

d) A BARBEARIA RAFAEL ROSA faz ação social?

R.: Não faz, a gente até corta os cabelos nas festas das crianças, mas bem pouco. Participa quando tem alguma coisa, mas não por conta própria. Às vezes até em questão financeira.

5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

a) A BARBEARIA RAFAEL ROSA tem um sistema de informação definido?

R.: Nada definido, tudo questão manual e mais boca a boca.

b) Como as informações/dados são utilizados para melhorar e avaliar o desempenho?

R.: Hoje como a gente não tem um sistema de gestão, não tem coleta de dados, não tem nada, essas informações eu acabo pegando pra mim e estudando elas, coisa minha, bem particular assim e vejo mais ou menos o que é válido, o que não é e acabo tendo um pouco de noção do que é bom o que é ruim. Até por também conhecer outras barbearias, por saber como funcionam barbearias que fazem sucesso, isso ajuda bastante. Mas é mais uma coisa minha, eu acabo vendo o que dá certo e coloco em prática.

c) Como acontece o repasse de conhecimentos para os funcionários?

R.: Através de reuniões, com conversas, como a gente trabalha próximo, sempre juntos eu acabo sempre passando essas informações para eles ficarem por dentro de tudo, como funciona a barbearia, quais os planos, isso ajuda bastante.

6. PESSOAS

a) Como funciona o processo de seleção de funcionários? Qual o perfil que se enquadra para trabalhar na BARBEARIA RAFAEL ROSA?

R.: Um pessoal que tenha mão de obra boa, funcionários mais novos que combinem com o perfil da barbearia, que é mais descolado, sem vícios na questão de cortes, técnicas porque assim eu acabo conseguindo moldar mais com o estilo da barbearia.

b) Fale um pouco sobre o programa de treinamento e de segurança no trabalho.

R.: Segurança não, treinamento quando vem aqui pra cidade ou pro estado alguns workshops eu procuro participar, e incentivo meus funcionários a fazer junto comigo, para ter sempre uma evolução constante e não ficar parado.

7. PROCESSOS

a) Existe um manual de procedimentos?

R.: Não, tudo informal, tudo no boca a boca. Não tem uma coisa formal.

b) Como as mercadorias são avaliadas?

R.: “valio” as mercadorias antes de usar antes, antes de pôr a venda uso em mim, ou em clientes mais amigos sem custo nenhum e se o produto for bom eu uso e coloco para vender.

c) Como funciona o processo de compra dos materiais e equipamentos utilizados?

R.: Eu tenho dois ou três fornecedores, um pra máquina e dois pra produtos diferentes. Pago do meu bolso, as máquinas compro via internet, e outros produtos como gel, shampoo, tudo diretamente com o fornecedor. Mas tudo com o dinheiro do meu bolso, que está na minha conta.

d) A BARBEARIA RAFAEL ROSA faz o controle de caixa? Se sim, explique.

R.: Deixo a desejar, vou juntando semanal, não anoto nada. Eu tenho uma noção, mas não é nada certo.

8. RESULTADOS

a) É feita uma avaliação, final dos resultados? São comparados com a concorrência?

R.: Às vezes eu comparo porque eu tenho muitos amigos barbeiros. Por exemplo, quando tem um mês fraco eu dou uma pesquisada nas outras barbearias, pergunto como está lá, para ver se essa baixa é pelo período do ano ou se nós mesmos estamos fazendo algo errado, mas normalmente é pelo período do ano. A avaliação é por conta própria, tudo no achismo, não existem números.

b) Como a barbearia RAFAEL ROSA faz a avaliação do desempenho de seus funcionários? De que forma isso acontece? Existe algum tipo de bonificação?

R.: “Bonificação não tem, a avaliação eu pergunto para os clientes se eles gostaram e tal e eu vou lá e dou a opinião para o Elton”.

9. FINALIZAÇÃO

a) Na sua opinião, quais são os pontos fortes da BARBEARIA RAFAEL ROSA?

R.: Serviço que a gente executa, corte, barba o trabalho todo, o clima da barbearia a questão de amizade, é um ambiente bem bacana, bem leve e descontraído

b) Quais oportunidades te fazem investir no seu negócio?

R.: Sempre procuro novidades, em questão de máquinas e produtos, procuro investir, me esforço o máximo pra tentar agradar o cliente, procuro coisas que ele só vai encontrar aqui, sempre acompanho através de instaram e sites, através de outros amigos barbeiros, eu vejo que lá dá certo e tento trazer lá para barbearia.

c) Na sua opinião, quais são os pontos fracos da BARBEARIA RAFAEL ROSA?

R.: Organização deixo a desejar, por exemplo, desde a balinha do pote, acaba uma cerveja, na questão da limpeza também, eu acabo focando na mão de obra, no cliente e esqueço do resto da barbearia como o espaço, eu tiro um dia da semana pra fazer tudo e às vezes não dá para organizar tudo, também tem a organização financeira.

d) Para você existem ameaças ao seu negócio?

R.: Não existem.

e) No seu ponto de vista, quais os aspectos podem ser melhorados na BARBEARIA RAFAEL ROSA?

R.: Preciso muito de organização. Controle do que entra do que sai, porque não tem quase nada.

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM O FUNCIONÁRIO

IDENTIFICAÇÃO:

- Nome: E.S.
- Idade: 19 anos.
- Tempo na empresa: 1 ano.

1. LIDERANÇA

a) Como a BARBEARIA RAFAEL ROSA transmite os valores para seus funcionários?

R.: Acho que transmite boca a boca, porque a parte financeira e de cosméticos é mais o Rafael.

b) Como é o relacionamento com os funcionários?

R.: No momento é só eu e o Rafael, mas é bem bacana, um ajuda o outro, não tem o que falar, quando precisa comprar alguma coisa, ele me deixa aberto a fazer coisas diferentes, porque o Rafael tem bastante tempo de profissão e eu tenho pouco, a relação é boa porque sempre fazemos as coisas juntos.

c) Como você controla os resultados da BARBEARIA RAFAEL ROSA?

R.: Eu tenho um papelzinho que anoto os cortes do dia, e no final do dia nos fazemos à porcentagem e dividimos, sendo 60% como minha parte e 40% para o Rafael.

2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

a) A BARBEARIA RAFAEL ROSA tem estratégias e metas definidas? Elas são definidas formalmente? Os funcionários conhecem essas metas?

R.: Sim, quando estávamos na sala do lado à meta era abrir uma sala maior, obter mais funcionários, sempre tem metas novas, a gente procura nunca ficar parado, seja nos produtos, nos clientes, sempre procuramos trazer maquinário novo, mas metas são transmitidas boca a boca, não tem nada formal, conversamos sobre essas meta diariamente.

b) Como a BARBEARIA RAFAEL ROSA analisa a concorrência?

R.: Para ser bem sincero, a gente não analisa a concorrência, até porque no bairro só tem a nossa, e as barbearias dos outros bairros tem outra clientela e a gente procura fazer o nosso, porque trabalho para todo mundo sempre vai ter e a gente procura que os clientes procurem a gente pelo nosso trabalho e não por ser mais barato, a gente faz o nosso trabalho sem comparar com os dos outros, mas quando vemos alguma coisa legal em outras barbearias tentamos trazer para cá também.

3. CLIENTES

a) Como a BARBEARIA RAFAEL ROSA identifica o cliente de cada produto?

R.: A bebida já é comprada focada no cliente da barbearia e os clientes têm que ser tratados do mesmo jeito, até porque tratamos os clientes tão bem que viram amigos, o tratamento para quem vai cortar o cabelo, comprar bebida ou salgado é o mesmo com respeito e educação.

b) Como se dá o relacionamento com o cliente – desde a chegada até o pós-venda?

R.: Quase a mesma coisa do primeiro item.

c) Cliente tem sempre razão? *Cliente em primeiro lugar?

R.: O cliente sempre tem que estar em primeiro lugar, tem que pensar que a gente depende dele, se a gente contrariar, mesmo eles estando errados há algum atrito, não da boa impressão, se o cara quer cortar de um jeito e a gente sabe que está errado, cortamos para agradar o cliente, mesmo estando errado fazemos de tudo para o errado dar certo.

d) A barbearia trabalha com sugestões e reclamações?

R.: Não, não trabalhamos, não tem nenhum documento ou meio formalizado que o cliente possa reclamar, absorvemos a opinião do cliente, porque é uma questão de conforto, se tu não está bem num lugar tu costuma sair, tentamos suprir os caprichos de cada cliente, mas nada formalizado.

e) Por quais meios a BARBEARIA RAFAEL ROSA se comunica com seus clientes?

R.: Redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e o próprio *Whatsapp*.

4. SOCIEDADE

a) Quais as maiores dificuldades enfrentadas para manter a BARBEARIA RAFAEL ROSA ativa no mercado?

R.: Dificuldade, eu acho que é trazer o cliente, porque a gente depende deles para poder trabalhar, em relação a maquinário e produto isso é mais tranquilo, tendo cliente à gente vai conseguir trabalhar, a gente tem que saber trabalhar com eles. Vou ser sincero, o cliente antigo não que ele tenha prioridade, mas ele tem a fidelidade, mas os novos à gente procura estar sempre em cima deles para eles permanecerem.

b) As leis e mão de obra são um empecilho?

R.: Acho que não interfere em nada.

c) Quais as facilidades que ajudam na sobrevivência da BARBEARIA RAFAEL ROSA?

R.: Não existe incentivo de ninguém, mais o Rafael mesmo, é o que ele gosta de fazer e o que ele procurou para vida dele, porque para ser bem-sucedido tem que aprimorar o serviço e é isso que mantém a barbearia.

d) A BARBEARIA RAFAEL ROSA faz ações sociais?

R.: Fora de datas especiais não costumamos fazer nada, mas quando tem alguma data especial procuramos fazer alguma coisa, seja cortando cabelo ou ajudar com dinheiro.

5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

a) A BARBEARIA RAFAEL ROSA tem um sistema de informação definido?

R.: Tudo no boca a boca, não tem nenhum programa e nem nada que a gente anote, mas eu faço a minha parte e anoto no papelzinho.

b) Como as informações/dados são utilizados para melhorar e avaliar o desempenho?

R.: Fazemos.

c) Como acontece o repasse de conhecimento para os funcionários?

R.: Boca a boca e pessoal.

6. PESSOAS

a) Como funciona o processo de seleção de funcionários? Qual o perfil que se enquadra para trabalhar na BARBEARIA RAFAEL ROSA?

R.: Ainda não fizemos essa parte, de ter um perfil, alguém que se enquadre na barbearia, o que me fez vir aqui é que eu já conhecia o Rafael e já trabalhava um pouco como barbeiro, já tinha um pouco de conhecimento. Mas acho que uma pessoa que tenha educação, bom gosto, que saiba trabalhar com o cliente e tenha alguma experiência como barbeiro.

b) Fale um pouco sobre programa de treinamento e de segurança no trabalho.

R.: Treinamento a gente tem na barbearia, tanto na barbearia como no curso, aprender a manusear, como trabalhar, então junto com o treinamento já aprende a segurança, que são as luvas, as caixas descartáveis das lâminas, tudo que a gente precisa aprender a gente aprende mais no curso, a barbearia é mais para aprimorar.

7. PROCESSOS

a) Existe um manual de procedimentos?

R.: Não existe, na verdade tem o básico, a máquina se passa pra cima e a tesoura de tal jeito, mas o manual sobre o trabalho não tem, acho que de 10 barbeiros 9 trabalham de forma diferente, é bem pessoal, se entrar alguém novo vai aprender no boca a boca, e mais o básico que a gente ensina, nada oficializado, se tiver um funcionário novo sozinho o único meio que ele vai ter é a internet.

b) Como as mercadorias são avaliadas?

R.: Não fazemos avaliação, já temos um conhecimento prévio do produto, na verdade o que é mais barato a gente pode dar um tiro no escuro, isso quando todo mundo diz que é bom, a gente vai lá e compra mas se a gente não aprova, não compra mais.

c) Como funciona o processo de compra dos materiais e equipamentos utilizados?

R.: Tem distribuidora, tem um conhecido que faz a distribuição de lâmina. Alguns produtos pela internet, mas a parte do maquinário é só da internet mesmo.

d) A BARBEARIA RAFAEL ROSA faz o controle de caixa? Se sim, explique.

R.: A minha parte é bastante, até um pouco do Rafinha eu sei, porque eu tenho que dividir o dinheiro no final do dia.

8. RESULTADOS

a) É feita uma avaliação final dos resultados? São comparados com a concorrência?

R.: Não, a gente não tem nem o resultado de quantos clientes temos, só mais ou menos, a gente faz meio que por número de cortes do dia, a gente tem um valor por cima mas nada formalizado.

b) Como a BARBEARIA RAFAEL ROSA faz a avaliação do desempenho de seus funcionários? De que forma isso acontece? Existe algum tipo de bonificação?

R.: Não tem isso, acho que não, tenho certeza que não tem bonificação.

9. FINALIZAÇÃO

a) Na sua opinião, quais são os pontos fortes da BARBEARIA RAFAEL ROSA?

R.: O trabalho, o corte, qualidade do corte, porque na parte de marketing não é tão forte assim, é razoável, só o básico, a estrutura a gente esta melhorando então não dá para falar da estrutura, a gente tem bastante conhecido, isso acaba trazendo bastante cliente.

b) Quais oportunidades te fazem investir no seu negócio?

R.: Acho que a oportunidade para investirmos a gente sempre tem, todo mês tem oportunidade, toda semana têm oportunidade, mas dessas oportunidades, muitas delas não são boas, a gente tem que parar e esperar um pouco, porque investir, investir e investir acaba se perdendo e não tem mais controle de nada. Sempre aparecem oportunidades, coisas novas, como pigmentação, máquina de fazer barba, acabamento com a pigmentação, usar o pôs barba para limpar o acabamento da onde pasmos a navalha, já usamos a máscara de tirar os cravos.

c) Na sua opinião, quais são os pontos fracos da BARBEARIA RAFAEL ROSA?

R.: O marketing, não que seja fraco, mas é comum, a gente não trabalha com fôlder, anuncio, é isso que a gente precisa para conseguir mais clientes, porque para poder ampliar tem que ter mais clientes, então o que vai trazer o cliente é o marketing, o

tempo de espera também é um ponto fraco, não que o cliente deixe de cortar, mas às vezes sai insatisfeito por causa disso.

d) Para você existem ameaças ao seu negócio?

R.: Não, porque a gente trabalha com homem, e homem é muito mais fiel que mulher, mesmo que abraça outra barbearia aqui no bairro, muita gente continuaria ali por causa da fidelidade, por conhecer o Rafael e cortar a bastante tempo com ele.

e) No seu ponto de vista, quais aspectos podem ser melhorados na BARBEARIA RAFAEL ROSA?

R.: Não melhorados, mas sim reajustado, na estrutura física, mas já é o que está acontecendo, porque o Rafael está reformando, também acho que deveria ter um padrão e a parte do marketing também.

APÊNDICE D – DIÁRIO DE OBSERVAÇÃO DIRETA

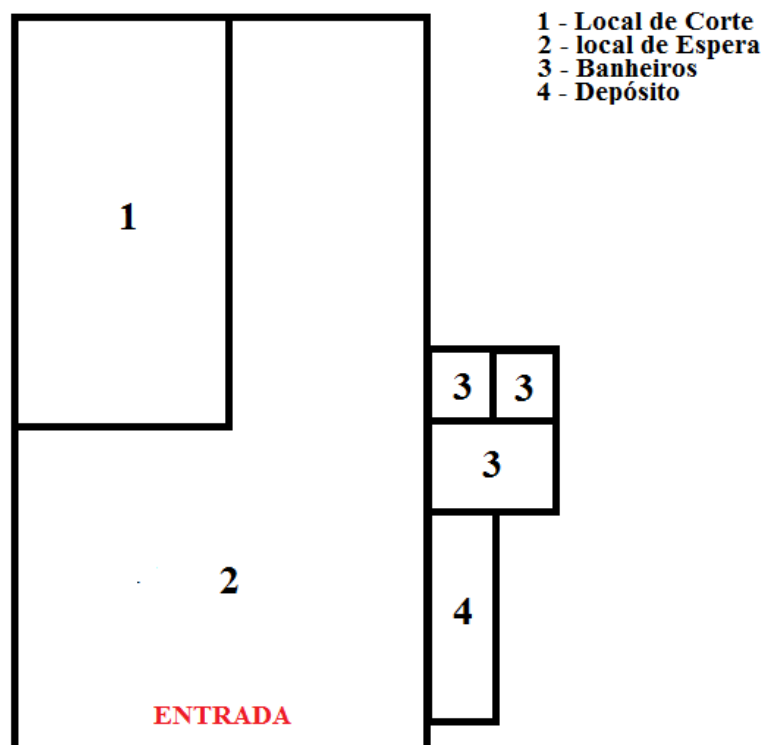
Os principais pontos observados ao longo das visitas na empresa BARBEARIA RAFAEL ROSA podem ser reunidos nas categorias:

(a) Descrição física do ambiente

A empresa Barbearia Rafael Rosa possui uma sede localizada no bairro Sambaqui, ao norte de Florianópolis (SC), contando com uma estrutura e atendimento de alta qualidade. Sua estrutura física é composta por uma sala comercial, onde encontram-se toda a estrutura física da organização, sendo local de espera, de corte do cabelo, banheiros e depósito. Conta com equipamentos importados para a prestação do produto final da organização dando suporte a cortes mais sofisticados e com maior dificuldade de realização.

Segue abaixo descrição física:

Figura 3 – Layout da Barbearia Rafael Rosa.



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

No local de corte identificado como área 1, foi encontrado duas cadeiras de barbeiro cada uma com balcão de apoio dos materiais e equipamentos para os cortes dos cabelos e espelhos grandes. No local de Espera, logo após a porta de entrada, há uma mesa de sinuca e fotos de eventos da comunidade, onde a empresa esteve envolvida, fixadas na parede. Ali está também, uma pequena mesa de apoio onde tem 01 garrafa térmica de café, 01 jarra de água, copos descartáveis e 01 baleiro. Nesta área está também, 01 TV LCD e aparelho de som. Ao final da área 2 está distribuída 01 longarina de 06 lugares para os clientes se acomodarem enquanto aguardam o atendimento, ao lado tem também um frigobar com bebidas que estão à venda. O banheiro localiza-se na área 3 ao lado do local de espera para conforto dos clientes. Divide-se em três locais: 01 vaso sanitário, 01 chuveiro e 01 pia. Na área 4 encontra-se o depósito, destinado para guarda de materiais de expediente e de limpeza.

(b) Funcionamento

A Barbearia Rafael Rosa conta com uma estrutura e atendimento de alta qualidade. Possui equipamentos importados para a prestação do serviço da organização, chegando a um resultado final de cortes mais sofisticados e com maiores dificuldades de realização. Não possui uma intranet, sendo a cobrança feita manualmente ou por cartão através da *SumUp* Soluções de Pagamento Brasil LTDA (*PayLeven*) com máquina portátil de cartão. Como tecnologias de marketing contam apenas com utilização da rede social do proprietário como divulgação de seus trabalhos. Sequencialmente é apresentado o quadro de funcionamento da empresa.

Quadro 9 – Funcionamento da Barbearia Rafael Rosa.

FUNCIÓNAMENTO DA BARBEARIA RAFAEL ROSA PARTES INTERESSADAS NA ORGANIZAÇÃO		
Sócios	Colaboradores	Clientes
Rafael Rosa	Barbeiro (Elton Souza)	Sociedade Civil (principal)
Fornecedores de Serviço	Fornecedores de Tecnologia, Acessórios e Boutique	Sociedade e Parceiros

Proprietário e Colaborador	- Wahl And's (Máquina de Corte) - Fort Atacadista (Boutique) - Alfa Look's (Produtos cosméticos)	Instituições que trabalham no mesmo ramo e que realizam trocam de informações e conhecimento
----------------------------	--	--

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

(c) Percepções a respeito do entrevistado

O proprietário e o funcionário da empresa se mostraram muito acessíveis para a realização da entrevista e responderam todas as perguntas solicitadas. A entrevista foi realizada em um clima amigável e descontraído, o que deixou os entrevistados a vontade, em relação aos processos. A visão do funcionário e do proprietário, aparentou estar alinhadas, já que os dois estão diretamente envolvidos em todos os processos da barbearia.

(d) Percepções a respeito da cultura

Visivelmente é percebido que não há presença de hierarquia na empresa, visto que tanto o proprietário gestor e o funcionário trabalham nas mesmas condições e possuem os mesmos benefícios estruturais, o que contribui para a boa relação entre os mesmos, assim, como a transmissão de experiência e ensinamentos de um ao outro.

(e) Perfil do cliente

Os clientes que procuram a barbearia em sua grande maioria estão inseridos no grupo de homens de 15 a 35 anos residentes no bairro de Sambaqui em Florianópolis (SC).

(f) Atendimento, cortesia com os clientes

Sobre o atendimento, percebo que o tempo de espera de um cliente para ser atendido na maioria das vezes foi muito grande. Acredito que esta situação seja reflexo da demanda do serviço ser maior que a capacidade de atendimento. Os clientes foram atendidos com cortesia e educação durante toda a observação.

(g) Outros clientes - que não cortam cabelo

Constatado um pequeno grupo de clientes que procura a barbearia apenas com finalidade de entretenimento (jogos, bate-papo).

(h) Limpeza e higiene do local

Sobre a higiene do local, esta deixa a desejar em alguns momentos. Acredito ser um reflexo da falta de organização nos procedimentos ou talvez referente a grande demanda que sobrecarrega os funcionários.

(i) Estacionamento

A microempresa disponibiliza quatro vagas de estacionamento para os clientes, localizado em frente à sala comercial. Percebe-se que a estrutura atende a demanda atual.

(j) Documentos

Aqui constatei um dos principais problemas e gargalos dos processos da barbearia. Não existe documentos, nem registros de caixa ou controles. A falta de organização e formalização de documentos e processos acaba afetando todo o mecanismo, mas, apesar disso a prestação do serviço acontece.

(k) Como se apresentam – roupas, uniforme, higiene-estética

A empresa possui uniforme, porém, não é utilizado diariamente. Nos quesitos de proteção e higiene no procedimento de corte, são utilizados luvas e materiais apropriados.

(l) Iluminação, ambiente arejado

O ambiente é bem estruturado com uma boa divisão dos locais e suas funções. Observo que um ar condicionado iria melhorar as condições de temperatura do ambiente e proporcionar maior conforto aos clientes.

(m) Relação entre o proprietário e o funcionário

A relação entre o proprietário e o funcionário aparenta ser saudável. Como também, a comunicação entre ambos, que apesar de não haver manuais e métodos formalizados de comunicação e transmissão de conhecimentos e experiências adquiridos, eles se mostraram bastante entrosados e alinhados.

(n) Tabela de preço dos serviços

Os preços cobrados estão na média do mercado. Possui certo equilíbrio por ser uma empresa que atende um público, que em sua grande maioria são moradores do bairro. Vejo que apesar dos valores cobrados, o serviço prestado é de alta qualidade e por muitas vezes superior a serviços prestados em barbearias com preço mais elevado.

(o) Formas de pagamento

Há possibilidade de pagamento em três formas: dinheiro em espécie, cartão de crédito, e cartão de débito.

(p) Controle de caixa e pagamentos

Pude observar durante as visitas que não há nenhum controle do dinheiro movimentado na barbearia e nenhuma separação do dinheiro e ativos da empresa com o pessoal do proprietário.

APÊNDICE E – FAIXADA DA BARBEARIA RAFAEL ROSA

Figura 4 – Faixada da Barbearia Rafael Rosa.



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2017).

APÊNDICE F - INTERIOR DA BARBEARIA RAFAEL ROSA

Figura 5 – Interior da Barbearia Rafael Rosa.



Fonte: Arquivo pessoal do autor (2017).

ANEXO 01 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável o aluno de graduação Luiz Gustavo Dutra Vieira do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que pode ser contatado pelo e-mail lgudutravieira@gmail.com e pelos telefones (48) 3235-1223 e (48) 99912-6914. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com profissionais da área de estudo, visando, por parte do referido aluno a realização de um trabalho de conclusão de curso, intitulado “APLICAÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: Um melhoramento do processo de produção de uma barbearia”. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados fora do âmbito acadêmico da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a não ser com prévia autorização, assegurando assim minha privacidade. Além disso, sei que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Florianópolis, ____ de _____ de 2017.

Nome: Rafael Rosa

RG:

CPF:

ANEXO 02 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável o aluno de graduação Luiz Gustavo Dutra Vieira do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que pode ser contatado pelo e-mail lgudutravieira@gmail.com e pelos telefones (48) 3235-1223 e (48) 99912-6914. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com profissionais da área de estudo, visando, por parte do referido aluno a realização de um trabalho de conclusão de curso, intitulado “APLICAÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: Um melhoramento do processo de produção de uma barbearia”. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados fora do âmbito acadêmico da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a não ser com prévia autorização, assegurando assim minha privacidade. Além disso, sei que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Florianópolis, ____ de _____ de 2017.

Nome: Elton Souza

RG:

CPF:

ANEXO 03 – CASO PARA ENSINO

Caso para Ensino: Aplicação De Diagnóstico Organizacional: Um melhoramento do processo de produção de uma barbearia

Autoria: Luiz Gustavo Dutra Vieira

Resumo

O objetivo educacional deste caso de ensino é proporcionar ao aluno uma reflexão da necessidade e aplicação de um diagnóstico organizacional nas empresas que buscam um melhoramento do seu funcionamento administrativo. No estudo a empresa tida como exemplo, por inexperiência e desconhecimento de gestão administrativa do proprietário apresenta grandes falhas de gestão sem o menor controle sobre seus processos. A partir disso, foi elaborado por uma visão externa de um indivíduo tido como “consultor” uma proposição de soluções dos problemas identificados. Este caso apresentou contribuição ao modo de diagnóstico organizacional, pois, foi desenvolvido através de três ferramentas sendo elas: matriz GUT, matriz SWOT/FOFA e a planilha 5W2H. O trabalho poderá servir de apoio a futuros estudos em diversas áreas, pois, as ferramentas podem ser aplicadas em variadas áreas, mas este estudo específico se mais adequa ao uso por alunos de graduação em administração de empresas.

A IDÉIA

Mais uma manhã de sábado Augusto (nome fictício), estudante universitário encaminha-se para a barbearia de seu bairro, como de rotina, onde pretende cortar o cabelo e aparar a barba.

Chegando lá por volta das 09 horas da manhã se assusta como o número de outros jovens aguardando também para serem atendidos.

Cumprimenta José (nome fictício) o proprietário e seu ajudante Renato (nome fictício). Como a barbearia possui uma mesa de sinuca vai se entretendo com outros jovens que também são clientes assíduos do estabelecimento, mas, está preocupado, pois, tem um compromisso no horário de almoço.

Neste momento lembra-se de um assunto que vem refletindo há algum tempo, como é feita a gestão desta barbearia. Como já possui uma relação de amizade com proprietário ele questiona:

- José tu sabes quantos clientes tens? Quantos cortes de cabelo a barbearia realiza diariamente?

- Eu não sei exatamente quantos clientes a barbearia tem, nem o controle de quantos serviços são feitos por dia.

- Mas então como é realizado controle do dinheiro que entra na barbearia?

- Não há controle formal, é tudo por minha conta. Não faço separação do meu dinheiro e da empresa.

- Mas hoje o que é controlado aqui?

- Única coisa que eu prezo é a qualidade do serviço e satisfação do meus clientes.

Mas não tenho nenhuma forma de controle.

- José tu não achas que é preciso organizar a sua empresa.

- *Sim Augusto, É uma vontade que eu tenho, mas pela falta de tempo e de conhecimento na área de administrar não consigo realizar.*

Depois de sair da barbearia, chegando atrasado ao seu compromisso, Augusto continuou refletindo sobre a situação conversada. No outro dia entrou em contato com José e perguntou sua opinião:

- *José, andei pensando com o que conversamos e tive uma ideia que irá ajudar a nós dois. O que você acha que em meu trabalho de conclusão de curso para faculdade eu elaborar um diagnóstico organizacional dos processos de sua empresa?*

- *Claro que aceito Augusto, assim você poderá me ajudar a organizar a empresa. Mas eu não nem sei por onde começar.*

Depois do acordado entre dois, Augusto deu início ao seu estudo de como realizar o diagnóstico organizacional para poder melhorar os processos da barbearia.

O ESTUDO

A empresa em que Augusto irá elaborar o estudo é uma barbearia, considerada pelo SEBRAE como uma micro empresa. Está inserida no mercado de bairro, atendendo principalmente os clientes locais, que em sua maioria são jovens.

Atualmente existem ainda empresas sem qualquer organização ou conhecimento de gestão. Frente a esta situação, Roesch (1999) refere que para alcançar os objetivos e sucesso da empresa, é necessária a utilização de uma gestão eficiente, que seja qualificada e com capacidade de sincronizar e administrar corretamente os seus ativos disponíveis (...).

No início de sua pesquisa Augusto verificou que a Barbearia não utiliza nenhum método de gestão e que o proprietário realiza todos os procedimentos de forma empírica.

Confirmou então a necessidade da realização do diagnóstico organizacional. Entendendo que este é uma ferramenta que possibilita aperfeiçoamento de gestão.

Assim como já realizado em outras organizações o diagnóstico busca reconhecer e entender a empresa e o ambiente em que esta está inserida, podendo assim e a partir daí propor estratégias e soluções aos problemas encontrados. Segundo ROSA (2001) O diagnóstico permite ao gestor ter um olhar mais amplo e integral de sua organização, facilitando o encaminhamento e soluções dos problemas.

Augusto então iniciou a identificação do macroprocesso administrativo que envolve a barbearia levantando primeiramente os processos que compõe o funcionamento da empresa. Para isso utilizou duas ferramentas: a entrevista exploratória com José, o proprietário e Renato, o funcionário e a observação direta através de visitas a empresa durante período de estudo.

A entrevista foi elaborada com base nos critérios do modelo de excelência de gestão anteriores a 2016, com o objetivo de conhecer a realidade da empresa através dos depoimentos de quem participa diariamente da organização. Na observação direta foram percebidos os aspectos físicos, materiais, condições ambientais e os gargalos que atingem a empresa. No quadro abaixo seguem os processos identificados.

Quadro 1 – Processos Identificados como Componentes do Macroprocesso de Produção de Estética.

Processos Primários	Processos de Suporte	
	Processos Organizacionais	Processos Gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> - Processo de Vendas - Processo de Cobrança - Processo de Prestação de Serviço 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de Planejamento Estratégico e Tático - Processo de Recrutamento e Seleção - Processo de Compras - Processo de Treinamento de 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de Avaliação de Resultado

	Pessoal	
--	---------	--

Fonte: elaborado pelo autor.

Na sequência com a identificação dos processos realizados na empresa, os mesmos foram triangulados com os fundamentos da matriz GUT, que envolvem a análise e mensuração dos processos a partir dos aspectos: gravidade, urgência e tendência para priorização das ações a serem tomadas. Segue abaixo quadro resultante da análise dos processos através da ferramenta acima descrita.

Quadro 2 – Resultado da Matriz GUT.

MATRIZ GUT							
Processos		Ação	(G) Gravidade	(U) Urgência	(T) Tendência	Total G x U x T	Prioridade
PROCESSOS PRIMÁRIOS	Processo de Vendas	Elaborar plano de marketing	3	4	3	36	4
	Processo de Cobrança	Aperfeiçoar meios de cobrança	2	2	2	8	7
	Processo de Prestação de Serviço	Atender o desejo do cliente	2	2	2	8	7
PROCESSOS DE SUPORTE	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	Processo de Planejamento Estratégico e Tático	5	5	3	75	2
		Elaborar meio de comunicação das metas	3	3	2	18	5
	Processo de Recrutamento e Seleção	Utilizar instrumento para processo de seleção de funcionários	3	2	2	12	6
	Processo de Compras	Implantar método de gestão financeira	5	5	5	125	1
	Processo de Treinamento de Pessoal	Elaborar incentivos de treinamento de pessoal	2	2	2	8	7
	PROCESSOS GERENCIAIS	Processo de Avaliação de Resultado	Implantar método de gestão de resultados	3	4	4	48

Fonte: elaborado pelo autor.

O próximo passo, o pesquisador realizou uma análise das limitações e potencialidades da empresa, levando em conta os aspectos internos e externos como elencados pela matriz SWOT. Abaixo a resultante desta ferramenta.

Quadro 3 – Resultado da Matriz SWOT.

	FATORES INTERNOS (CONTROLÁVEIS)	FATORES EXTERNOS (INCONTROLÁVEIS)
PONTOS FORTES	Forças: <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do Serviço - Ambiente Organizacional - Diferenciação do Serviço 	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de Concorrência - Busca por Treinamento - Alto Grau de Fidelização
PONTOS FRACOS	Fraquezas: <ul style="list-style-type: none"> - Organização Administrativa - Tempo de Espera para Atendimento - Coleta de Sugestões e Reclamações - Marketing 	Ameaças: <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de Mão de Obra - Falta de Incentivos - Alto Grau de Fidelização

Fonte: elaborado pelo autor.

Através do quadro acima o pesquisador pode elencar os principais fatores controláveis pela organização que são forças e fraquezas e os fatores incontroláveis que são as oportunidades e ameaças.

Em um estudo desenvolvido por Silva (2010) Augusto percebeu que o diagnóstico organizacional é a etapa mais complexa do processo administrativo, pois, é nela que é feita a avaliação detalhada dos aspectos internos e externos da organização visando reconhecer e entender as deficiências nos processos da empresa.

Após aplicação destas ferramentas, o pesquisador confirmou a necessidade de que José precisa ter um olhar mais amplo e integral do funcionamento da barbearia, podendo assim, reconhecer os obstáculos que dificultam o desenvolvimento de sua organização.

A PROPOSTA

A proposta desenvolvida por Augusto foi a elaboração de um plano de recomendações de melhorias cabíveis a empresa.

A partir dos resultados obtidos na matriz GUT e na matriz SWOT o pesquisador utilizou a ferramenta planilha 5W2H para desenvolver o plano de recomendações com o objetivo de melhoria de funcionamento da barbearia. Nesta planilha cruzou os resultados das identificações dos processos, suas prioridades de interferência, como também as fraquezas, ameaças, forças e oportunidades encontradas.

A planilha 5W2H envolveu em elencar os pontos a serem melhorados através das cinco questões que compreendem a ferramenta, que são elas: What (o quê), When (quando), Who (quem), Where (onde), Why (por que), How (como) e How much (quanto custa) e assim foi possível traçar ações de melhoria para cada processo.

Segue abaixo quadro 4 onde foi apresentado as recomendações para a barbearia.

Quadro 4 – Planilha 5W2H: Plano de Recomendação.

		5W2H							
		O quê? (<i>What?</i>)	Porque? (<i>Why?</i>)	Onde? (<i>Where?</i>)	Quem? (<i>Who?</i>)	Quando? (<i>When?</i>)	Como? (<i>How?</i>)	Quanto custa? (<i>How much?</i>)	
Matriz GUT									
Processo Primário	Processo de Vendas	Elaborar plano de marketing	Necessário melhorar a captação de clientes	SEBRAE	Gestor	até fevereiro/2018	Consultoria online ao SEBRAE	Sem custos	
	Processo de Cobrança	Aperfeiçoar meios de cobrança	Para sincronização com a gestão financeira	Empresa analisada	Gestor / Funcionário	até junho/2018	Utilização de meios sofisticados de cobrança	R\$ 250,00 reais por mês	
	Processo de Prestação de Serviço	Atender o desejo do cliente	Para fidelizar o cliente	Empresa analisada	Gestor / Funcionário	até junho/2018	Fazendo estudo segundo as necessidades dos clientes	Sem custos	
Processo de Suporte	Processos Organizacionais	Processo de Planejamento Estratégico e Tático	Formalizar estratégias e táticas	Dar rumo a empresa, assim como definir missão e visão	SEBRAE	Gestor	Imediato	Consultoria online ao SEBRAE	Sem custos
			Elaborar meio de comunicação das metas	Para funcionários estarem alinhados com os desejos da empresa	Empresa analisada	Gestor	até maio/2018	Apresentação da empresa por reuniões	Sem custos
	Processo de Recrutamento e Seleção	Utilizar instrumento para processo de seleção de funcionários	Garantir um melhor entendimento das capacidades e funções do novo contratado	SEBRAE	Gestor	até junho/2018	Consultoria online ao SEBRAE	Sem custos	
	Processo de Gestão Financeira	Implantar método de gestão financeira	Para ter controle de receitas e gastos da empresa	SEBRAE	Gestor	Imediato	Consultoria online ao SEBRAE	Sem custos	
	Processo de Treinamento de Pessoal	Incentivar Treinamento de pessoal	Aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados	Empresas parceiras	Gestor	até junho/2018	Através de Workshops	R\$ 300,00	

	Processos Gerenciais	Processo de Avaliação de Resultado	Implantar método de gestão de resultados	Para realizar comparação com a concorrência e ter controle dos resultados internos	SEBRAE	Gestor	até fevereiro/2018	Consultoria online ao SEBRAE	Sem custos
Matriz FOFA									
Fraquezas	Organização Administrativa	Formalizar processos da empresa	Para garantir uma organização nos processos	Empresa analisada	Gestor	até junho/2018	Contratação de empresa de assessoria administrativa	R\$ 800,00 por mês	
	Tempo de Atendimento	Contratação de funcionário	Conseguir atender a demanda	Empresa analisada	Gestor	até dezembro/2017	Processo de Recrutamento e Seleção	Pró-Labore	
	Coleta de Sugestões e Opiniões	Implantar pesquisa de opiniões	Saber as reais necessidades dos clientes	Empresa analisada	Gestor	Imediato	Utilizando formulário de sugestões e reclamações	R\$ 20,00 reais	
	Marketing Ineficiente	Utilizar de maneira eficiente ferramentas de marketing	Conseguir atingir o público alvo	Empresa de assessoria de Empresa de acessória de marketing	Gestor / Parceria com empresas	até maio/2018	Pesquisa via internet	De R\$ 300,00 à R\$ 1000,00 reais	
Ameaças	Dificuldade de mão de obra	Incentivar funcionários a permanecerem na equipe	Evitar rotatividade	Empresa analisada	Gestor	até junho/2018	Elaborando incentivos e premiações	A combinar	
	Falta de incentivos	Buscar estímulos na lei ou ações de pessoas e governo.	Aproveitar oportunidades dadas por veículos externos	SEBRAE	Gestor	até junho/2018	Consultoria online ao SEBRAE	Sem custos	

Fonte: elaborado pelo autor.

Após finalizar o plano de recomendações o pesquisador afirmou a importância de um consultor para a empresa, e que este seja qualificado e traga uma visão externa, podendo assim sugerir soluções e novos métodos de gestão, buscando um aperfeiçoamento e inovação administrativa.

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino deste caso contemplam sugestões de uso de exercícios e abordagens em sala de aula, podendo assim desenvolver e alcançar resultados pedagógicos.

Objetivos Educacionais

O objetivo educacional deste caso de ensino é possibilitar o aluno à refletir sobre a importância e a necessidade do diagnóstico organizacional nas empresas que buscam atingir a excelência na gestão.

Após a finalização deste caso de ensino, os alunos devem: (a) saber como identificar os processos de uma organização reconhecendo a importância dos mesmos; (b) entender como funcionam as ferramentas de gestão: Matrizes GUT e SWOT e (c) compreender a utilização da planilha 5W2H para elaboração de um plano de recomendações cabíveis.

Utilização Recomendada

Este caso foi desenvolvido para ser aplicado aos alunos de graduação, com ênfase no curso de administração, podendo ser utilizado nas disciplinas que envolvem diagnóstico organizacional e elaboração de estratégias.

Breve Arcabouço Teórico Necessário para a discussão do Caso

Atualmente para conseguir sobreviver ao mercado competitivo às empresas necessitam buscar continuamente maneiras de melhoria de seu desempenho. Uma dessas maneiras é através do aperfeiçoamento dos processos das organizações. Hammer e Champy (1994) reforçam que processo é um composto de ações aplicadas juntamente com um objetivo comum, que pode ser um produto ou serviço.

Gonçalves (2000) classifica os tipos de processos, independente de seu tipo podendo ser considerados sempre organizacionais, pois, são eles que possibilitam o funcionamento da empresa. Refere que existem diferentes enfoques sobre tipos, mas entende que os principais a serem identificados e implementados nas empresas são: processos primários ou de negócio; e processos de suporte ou apoio: organizacionais e gerenciais; e quanto à classificação: macroprocessos e subprocessos.

Para Matos (2013) o macroprocesso de uma empresa compreende o conjunto dos processos primários, organizacionais e gerenciais, estabelecidos pelas características e particularidades da organização, como por exemplo: missão e visão. O autor ainda complementa que uma interrelação e uma integração de todos os processos são pontos chaves para o funcionamento adequado do macroprocesso.

O entendimento do macroprocesso da empresa facilita o gestor a realização do diagnóstico.

Conforme Rosa (2001) diagnóstico é uma ferramenta feita através do levantamento e análise da situação que se encontra a empresa, proporcionando a identificação das dificuldades que interferem e prejudicam na aplicação dos processos, apontando ações para solucionar os problemas.

Para elaboração do diagnóstico organizacional, Oliveira (2006) define que são necessárias quatro fases: 1) Identificar o problema que afeta a empresa; 2) Reunir

informações sobre o problema identificado; 3) Refletir sobre as informações, analisando as diversas possibilidades para compreensão do problema e 4) Verificar a ocorrência de casos e experiências similares já acontecidos para então realizar uma comparação com o problema identificado buscando assim corrigi-lo.

Seguem agora as ferramentas utilizadas para a elaboração do diagnóstico organizacional.

- A Matriz GUT, segundo Cavalcanti (2009) é formada por três fatores diferentes que ajudam como orientação na tomada de decisão, priorizando assim as ações. Para realizar a priorização das ações são utilizados de três aspectos: a gravidade do desvio, o tamanho da urgência de eliminação do problema e a mensuração da tendência de crescimento do problema.

- Segundo Oliveira (2007) a matriz SWOT é estruturada em quatro tópicos, que são eles:

1) Pontos fortes: são as vantagens operacionais conseguidas através da diferenciação dos serviços ou produtos.

2) Pontos fracos: são as desvantagens operacionais ocasionadas por situações indesejáveis.

3) Oportunidades: são situações presentes no ambiente externo da organização que podem ser aproveitadas.

4) Ameaças: são situações do ambiente externo que podem vir a prejudicar a empresa.

- A parte final do diagnóstico organizacional é a elaboração de um plano de ações, que pode ser desenvolvido através da aplicação da planilha 5W2H, na qual OLIVEIRA (1996) destaca suas perguntas: What (o quê), When (quando), Who (quem), Where (onde), Why (por que), How (como) e How much (quanto custa) como pontos a serem seguidos buscando sempre um objetivo final, a mesma ferramenta também designa quem ira realizar cada tarefa.

Aspectos pedagógicos

Para a reflexão e discussão das questões a seguir, é aconselhável a formação de grupos compostos por 3 ou 4 alunos.

Questões para Discussão

Para iniciar o estudo, o professor deverá designar empresas fictícias com problemas de funcionamento ou não, diferente umas das outras para cada grupo. Solicitará então que seja feita uma discussão entre os membros sobre a possibilidade da realização do diagnóstico organizacional através das perguntas:

- 1) É possível a realização do diagnóstico organizacional na empresa. Se sim, porque?
- 2) O diagnóstico deverá abranger uma área específica ou todo macroprocesso de funcionamento da empresa?

Após a definição da necessidade e onde deverá ser aplicado o diagnóstico organizacional o professor com o intuito de aquecer a discussão e reflexão sobre o tema irá indagar como será realizado o diagnóstico

- 3) Qual o método que será utilizado para a identificação dos processos?
- 4) Qual a melhor maneira de análise problemas encontrados?

Por último com os problemas identificados e suas respectivas análises o professor deverá solicitar que os alunos desenvolvam soluções para os problemas encontrados

- 5) Como será proposto a solução dos problemas?
- 6) Qual a vantagem da empresa ao aplicar o plano de melhoria?

Com o intuito de estimular o aprendizado da turma e a troca de experiências o professor solicitará que cada grupo apresente suas respectivas etapas de resolução das questões para os outros grupos, provocando assim um debate geral sobre o tema.

Conclusão da Discussão

Após o término do debate geral o professor deve evidenciar a importância do diagnóstico organizacional, como também apontar a relevância de uma análise a partir de uma visão externa, seja por consultoria ou por análise da concorrência o que proporcionará a aplicação de mudanças.

Encerrando a atividade o professor deve destacar que apesar do modo de realização do diagnóstico organizacional, o mesmo deve sempre ser visto como um componente estratégico da gestão de empresas, pois, possibilita a busca da excelência administrativa.

Referencias

CAVALCANTI, S. B. **Diagnóstico Organizacional em uma microempresa do setor de bares e restaurantes de João Pessoa/PB**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso - Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan/Mar. 2000, v. 40, p. 6-19.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

MATOS, M. A. B. **GERENCIAMENTO POR PROCESSOS E TERRITORIALIZAÇÃO**. 2013. Disponível em: <<http://www.conass.org.br/liacc/wp-content/uploads/2014/08/Oficina-1-Gerenciamento-por-Processos-e-Territorializac%CC%A7a%CC%83o1.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017.

_____. **Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

ROSA, J. A. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasil**. Brasília, 2014.

SILVA, R. B. **Diagnóstico Organizacional como Base para o Planejamento Estratégico**. 2010. Tese (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).