

**O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA NO
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL: UM ESTUDO DE
CASO NA PAPELARIA E LIVRARIA A MINA DE OURO
ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS AS A TOOL IN DECISION-MAKING
PROCESS MANAGEMENT: A CASE STUDY IN LIBRARY AND PAPER A
MINA DE OURO**

José Reinaldo Pinheiro Segundo, Aldeanny Mayara Cesário dos Santos

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

aldeannysantos@hotmail.com

Resumo

Este artigo analisa a importância do diagnóstico organizacional para o processo de tomada de decisão gerencial através de um estudo de caso na Papelaria e Livraria A Mina de Ouro, situada na cidade de Currais Novos/RN, através de um levantamento de informações sobre a administração da mesma em dois níveis: ambiente competitivo e estrutura organizacional. Em termos de metodologia foi desenvolvido um estudo descritivo e exploratório através da caracterização da empresa e de uma investigação a fontes primárias e secundárias. Como resultado, evidenciou-se um forte crescimento da concorrência através de empresas de diferentes áreas comerciais que estão satisfazendo as necessidades dos consumidores com produtos e serviços similares. Além disso, constatou-se a importância da organização desenvolver um monitoramento mais constante dos concorrentes a fim de estabelecer um planejamento estratégico da empresa no mercado. Em relação à estrutura organizacional, uma reorganização das funções e atribuições dos funcionários é apresentada como solução para a delegação eficiente de poder de decisão à equipe.

Palavras-chaves: Diagnóstico Organizacional; Papelaria e Livraria A Mina de Ouro; Ambiente Competitivo; Estrutura Organizacional.

Abstract

This article examines the importance of organizational diagnosis to the process of management decision making through a case study in Stationery and Books The Gold Mine, located in the city of New Corral/RN, through a survey of information on the

administration of same at two levels: the competitive environment and organization structure. In terms of methodology we developed a descriptive study based on the characterization of the company and research from primary and secondary sources. As a result, there was a strong increase in competition through various business enterprises that are meeting the needs of consumers with similar products and services. Furthermore, we confirmed the importance of organization to develop a more constant monitoring of competitors to establish a strategic planning company in the market. Regarding the organization structure, a reorganization of functions and responsibilities of employees is presented as a solution for the efficient delegation of decision-making power to the team.

Keywords: Organization Diagnosis; Stationery and Books The Gold Mine; Competitive Environment; Organizational Structure.

Introdução

No novo âmbito organizacional, onde fatores como a globalização, a competição agressiva, as necessidades dos consumidores e os avanços tecnológicos são presenças constantes, os gestores precisam realizar, constantemente, ações que visam à sustentabilidade e a longevidade das empresas no mercado. Sendo assim, o diagnóstico organizacional é uma das ferramentas que auxiliam os administradores na tomada de decisão, pois apresenta uma visão global e dinâmica da empresa e define um roteiro geral do processo de decisão, tendo em vista que corresponde a um procedimento que habilita o empresário a obter uma visão clara, simples e precisa do negócio.

Sabendo-se então que o Diagnóstico Organizacional é um instrumento de coleta de informações da empresa, torna-se relevante que ele seja feito, pois tem o intuito de traçar o perfil da organização, examinar o fluxo de informações e decisões internas e, principalmente, estabelecer uma análise de seu ambiente competitivo.

Sendo assim, a escolha da Livraria e Papelaria A Mina de Ouro para o desenvolvimento de um diagnóstico organizacional deve-se ao fato dela ser uma empresa eminentemente familiar e um dos empreendimentos mais antigos em atividade na cidade de Currais Novos/RN. Apesar de possuir 65 anos de existência e uma terceira geração a frente de sua gestão, ela continua jovem e dinâmica para oferecer produtos que atendam às necessidades dos clientes.

Atuante, desde sua criação, no ramo de livraria, papelaria e artigos para presentes, tem como principal desafio estar sempre evoluindo e inovando sobre a realidade econômica, as tendências de consumo e a profissionalização de sua gestão, visto que a compreensão do micro e do macroambiente são fundamentais para proporcionar vantagem competitiva e, conseqüentemente, a sobrevivência do negócio.

Diante desse contexto e estimulado pela necessidade de ampliação dos estudos sobre diagnóstico organizacional, o autor decidiu realizar esta pesquisa com o objetivo de interligar teoria-prática, a fim de verificar a importância desse tema dentro do ambiente empresarial. Especificamente, o artigo apresentará uma revisão de literatura sobre o tema e um caso prático de diagnóstico organizacional, que abordará uma análise do ambiente competitivo e da estrutura organizacional da empresa.

Diagnóstico organizacional

O diagnóstico organizacional é uma ferramenta utilizada para se fazer um mapeamento da situação global da empresa sob a ótica de seus proprietários, funcionários, clientes e fornecedores, como processo fundamental para o início do planejamento.

De acordo com Grocco e Guttman (2005), o diagnóstico organizacional busca identificar e investigar os problemas existentes nas organizações, auxiliando da melhor forma quais são os melhores procedimentos que devem ser aplicados e testados numa tentativa de solução destes problemas. Sendo assim, o diagnóstico busca construir soluções para cada questão que norteia a empresa e, principalmente, gerar um plano de ação com objetivos específicos, investimentos e prazos estabelecidos.

O Instituto of Management da Inglaterra *apud* Grocco e Guttman (2005, p.71), por sua vez, define “diagnóstico organizacional como serviço realizado por uma ou um grupo de pessoas independentes e qualificadas, que identificam e investigam problemas relacionados à política, organização, procedimentos e métodos de forma a recomendarem a ação adequada”.

Kisil (2001) afirma que antes de mudar é necessário realizar um diagnóstico organizacional, a fim de conhecer a situação presente, uma vez que cada diagnóstico resulta de um conjunto de variáveis, do momento histórico em que se faz o estudo e da experiência de quem realiza tal atividade.

Estrutura da pesquisa

Em termos de metodologia, Selltiz *et al* (1974) define a existência de três tipos de estudos: exploratórios, descritivos e explicativos. Os exploratórios buscam a familiarização com o fenômeno ou uma nova compreensão dele, frequentemente para poder criar um problema mais preciso de pesquisa ou elaborar novas hipóteses. Os estudos descritivos têm como objetivo primordial a descrição de características de uma determinada população ou fenômeno, ou a formulação de relações entre variáveis. Os explicativos objetivam verificar uma relação causal entre variáveis.

Através de uma análise dos tipos de pesquisa, este estudo pode ser considerado tanto descritivo porque relata, através de dados fornecidos pela empresa, as características da organização sob a ótica de desenvolver uma relação com a teoria

estudada, quanto exploratório tem em vista a utilização de uma investigação preliminar a fontes primárias e secundárias.

Segundo Marcone e Lakatos (2002) a investigação preliminar – estudos exploratórios – ocorre mediante a utilização de documentos (fontes primárias e/ou secundárias) e contatos diretos (pesquisa de campo ou laboratório). Esses mesmos autores destacam que as pesquisas de campo ou de laboratório, que podem ser realizadas concomitantemente, são aplicadas com pessoas que podem disponibilizar dados ou indicar fontes de informações úteis.

Descrições da organização

A Livraria e Papelaria A Mina de Ouro, que tem como razão social Antonieta Medeiros e Cia., é uma empresa privada de responsabilidade limitada fundada em 1945 por Antônio Quintino de Araújo Medeiros, na época escrivão da Coletoria Estadual de Currais Novos/RN.

Homem de visão e muito previdente, Antônio Quintino desde cedo se preocupou em, após sua morte, garantir o sustento econômico para as suas filhas solteiras. Daí a ideia de abrir um comércio, ainda inexistente na cidade, especializado em livros, artigos religiosos e para presentes. Meio brincalhão, dizia que se não tinha uma “mina de xelita” para dar aos filhos ia dar, pelo menos nome, uma mina de ouro... Dessa forma, teve origem o nome da empresa.

Desde sua fundação até o ano de 1970 A Mina de Ouro funcionou no hoje inexistente Mercado Público de Currais Novos. Com a perspectiva de demolição deste mercado, Antônio Quintino antecipou-se à ideia e construiu um prédio de térreo e primeiro andar na Rua João Pessoa nº 68, para onde se transferiu no referido ano e até hoje exerce suas atividades comerciais. Em 1999, a empresa obteve a aquisição de imóvel anexo visando a sua ampliação.

A Mina de Ouro, que atualmente conta com 10 funcionários e 2 estagiários, atua no setor de livraria e papelaria com uma estratégia de comercialização direcionada ao segmento de consumidores individuais (varejo), principalmente professores e estudantes da rede de ensino da região e empresários locais, através de produtos escolares, material para escritório, artigos religiosos e presentes.

A missão da empresa é satisfazer as necessidades dos clientes com um *mix* de produtos diferenciados e um atendimento personalizado; possibilitar o crescimento pessoal e profissional dos funcionários através da qualificação; e promover o desenvolvimento da comunidade local através do incentivo à leitura e à cultura, tendo como visão ser líder nos mercados em que atua, sendo reconhecida como uma empresa diferenciada e de excelência, com padrão superior de qualidade.

Os seus valores, por sua vez, são foco na satisfação do cliente, trabalho em equipe com competência, entusiasmo e criatividade, incentivo à cultura como instrumento para formar cidadãos melhores e, principalmente, honestidade, respeito e confiança para com os clientes, funcionários e toda a sociedade.

Nesse sentido, Bhargava e Mathur (2002) acreditam que o sistema de valores existente em uma organização forma a pedra fundamental da cultura organizacional, produzindo senso de direção para todos e guia para o comportamento diário dos membros.

Concorrência e ambiente competitivo

Concorrência

Obter informações sobre os concorrentes, principalmente aqueles que oferecem produtos e serviços similares (commodities), é de fundamental importância nos dias atuais tendo em vista o mercado cada vez mais competitivo.

Segundo Chiavenato (1994), “o concorrente é composto pelas pessoas ou organizações que oferecem mercadorias ou serviços similares ou equivalentes àqueles que você pretende colocar no mercado consumidor.”

Para Kotler (1998), “a concorrência é a capacidade de observar as empresas que fabricam o mesmo produto (abordagem do setor industrial), ou examinar as empresas que satisfazem a mesma necessidade do consumidor (abordagem de mercado)”. Em outras palavras, o conceito de concorrência de mercado chama a atenção das empresas para a possibilidade de existir um conjunto maior de concorrentes, ao mesmo tempo em que estimula o desenvolvimento de um planejamento estratégico de mercado a longo prazo.

Portanto, precisa-se ter a visão de que a estratégia é a adequação das atividades de uma organização ao ambiente em que ela opera e a seus próprios recursos, o que permite concluir que as ações de marketing devem ser adequadas às necessidades e exigências do mercado, ou melhor, do seu público-alvo. Igualmente, os recursos organizacionais devem obedecer a um critério de adequação dentro da realidade de mercado o qual opera.

Nesse aspecto, a empresa tem percebido e enfrentado grandes desafios no mercado local causados pelo surgimento de novos concorrentes, como: supermercados, lojas de R\$ 1,99, ambulantes e papelarias (até então um setor de atuação pouco explorado na região, apesar da grande demanda pelos produtos). Contudo, a empresa não tem utilizado ferramentas mercadológicas para desenvolver um monitoramento de seus novos concorrentes, o que dificulta o acompanhamento das estratégias desenvolvidas por estes e uma mensuração da participação de mercado da empresa.

Ambiente Competitivo

Austin (1990) demonstrou, em sua Environmental Analysis Framework (fig. 4.1), que o ambiente competitivo apresenta quatro níveis – internacional, nacional, industrial e empresarial – e é influenciado por forças externas de caráter político, demográfico, econômico e cultura.

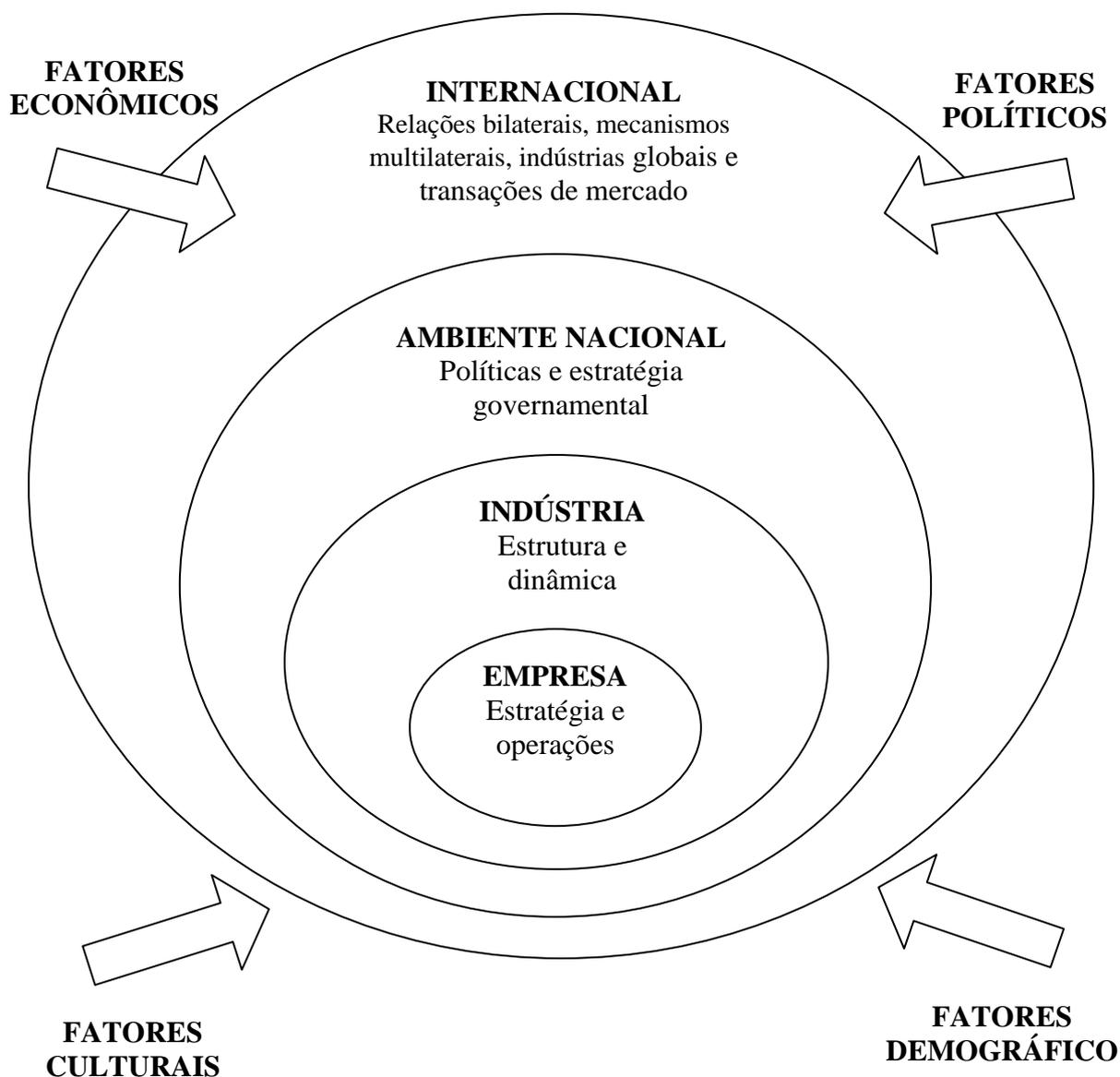


Figura 4.1 – Environmental Analysis Framework de Austin

Neste caso, observa-se que a empresa estudada é fortemente influenciada por todos os participantes do ambiente competitivo, o que exige da organização habilidades técnicas e competências para desenvolver estratégias e operações altamente adaptativas ao mercado.

Para Prado Filho (2003), "uma organização é como um ser humano, se veste, se comunica e necessita ter um estilo. Precisa ter uma identidade." Nessa perspectiva, elas constroem um nome, uma marca, e a sua adaptação estratégica exige muito mais que

instinto. Exige criatividade, inovação e flexibilidade. Elas criam seus aprendizados e são altamente adaptativas.

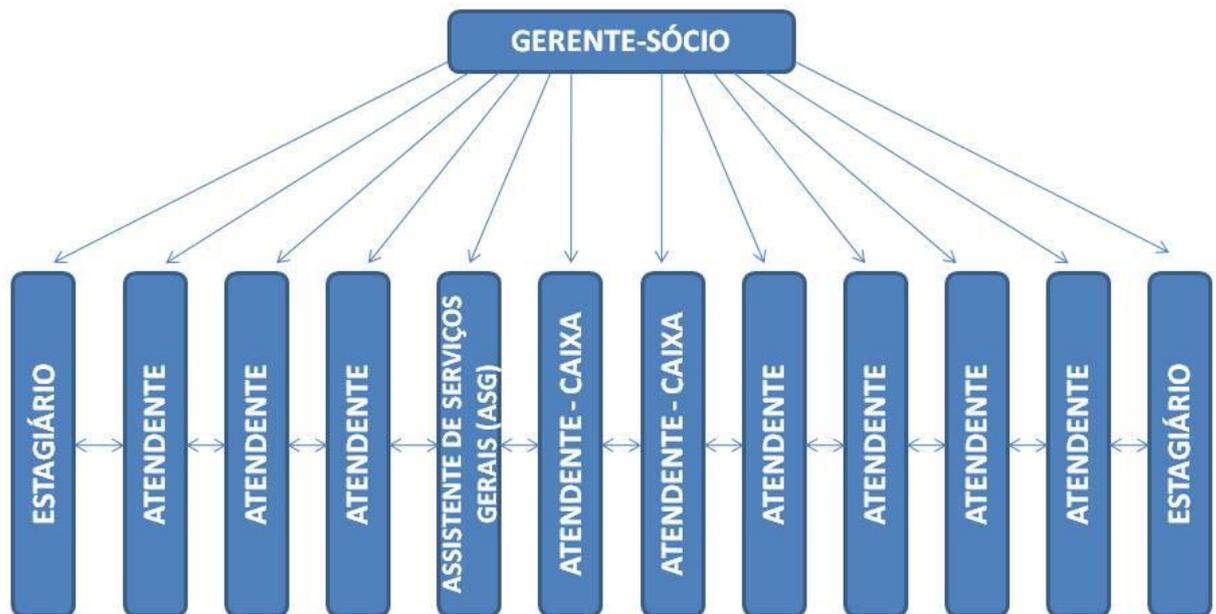
Assim sendo, A Mina de Ouro, que é líder no segmento de livraria e papelaria na cidade de Currais Novos/RN devido à honestidade e à dedicação ao trabalho (características familiares), busca aliar a qualidade dos produtos oferecidos à excelência no atendimento aos consumidores, visto que quando a empresa se concentra nos princípios da satisfação do cliente, ela obtém uma melhor orientação sobre o que necessita ser feito ou pode ser melhorado. Além disso, o foco no cliente possibilita à organização determinar um propósito unificado que leva a um melhor trabalho em equipe e maior produtividade.

Estrutura organizacional

Para que a estrutura organizacional da Mina de Ouro opere positivamente, o gerente Paulo Pinheiro possui a responsabilidade de dirigir o comportamento dos integrantes da equipe e de utilizar, eficientemente, os recursos da organização. Por possuir 12 funcionários intimamente relacionados a um único gerente, a empresa tem uma estrutura de controle achatada.

A centralização das decisões nas mãos do gerente impõe uniformidade e controle de procedimentos, além de possibilitar o acesso rápido de todos à informação. O organograma, a seguir, mostra a autoridade e a responsabilidade das pessoas, a comunicação entre os indivíduos e, principalmente, a divisão do trabalho.

ORGANOGRAMA DA LIVRARIA E PAPELARIA A MINA DE OURO



Fonte: Reinaldo Segundo, 2010.

A observação do organograma, anteriormente apresentado, evidencia que a empresa não agrega a departamentalização em sua estrutura organizacional devido não fornecer diferentes tipos de produtos ao ponto de necessitar da especialização de cada departamento e, principalmente, porque as informações e decisões relevantes, por exemplo, aos setores de marketing, finanças, gestão de pessoas, etc. são de responsabilidade do gerente.

Conclusão e recomendações

Analisando os conceitos apresentados sobre Diagnóstico Organizacional tornou-se possível verificar a importância da utilização dessa ferramenta gerencial como instrumento para a tomada de decisão, uma vez que ela gera informações úteis sobre o macro e o microambiente da organização.

O objetivo da pesquisa, que era interligar teoria-prática, foi alcançado tendo em vista a demonstração da aplicabilidade dos fundamentos teóricos dentro da empresa estudada. O estudo sobre o ambiente competitivo demonstrou que a Mina de Ouro vem buscando adaptar-se às exigências do mercado e que existe um forte crescimento da concorrência tendo em vista que empresas de diferentes áreas comerciais estão satisfazendo a mesma necessidade dos consumidores. Além disso, evidenciou-se uma dificuldade da organização em acompanhar aspectos estratégicos desenvolvidos pelos concorrentes. Com relação à estrutura organizacional, demonstrou-se que nem sempre a criação de departamentos se faz necessário dentro das organizações para que haja um funcionamento eficaz. Porém, sugere-se que a empresa faça uma reorganização das funções e atribuições dos funcionários a fim de delegar maior poder de decisão à equipe, uma vez que as informações e decisões estratégicas são de responsabilidade exclusiva do gerente, o que pode comprometer várias atividades/processos em decorrência da falta de tempo do mesmo.

Recomenda-se ainda que haja um estudo constante dos concorrentes para um melhor gerenciamento da empresa no ambiente competitivo. Em outras palavras, a empresa deve monitorar algumas variáveis da concorrência. Para Kotler (1998), são três as variáveis quando analisamos os concorrentes:

- a) Participação de mercado: participação dos concorrentes no mercado alvo;
- b) Participação na lembrança da marca (*Share of mind*): porcentagem de consumidores que identificam o concorrente ao responder à solicitação: “nomeie a primeira empresa que vem a sua mente neste setor”.
- c) Participação de preferência (*Share of heart*): porcentagem de consumidores que identificam os concorrentes.

Referências

AUSTIN, J. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press, 1990. p. 29-39, 108-115.

BHARGAVA, S.; MATHUR, R. **An empirical study on transforming 21st century organizations through values**. [online] Disponível em:

<http://www.giusepperusso.com.br/culturaorganizacional/importancia2.html>. Arquivo consultado em 30 de Março de 2010.

CHIAVENATO, I. **Vamos abrir um novo negócio**. São Paulo: Makcon, 1994.

GOCCO, L; GUTTMAM, E. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

KISIL, R. **Elaboração de projetos e propostas para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Editora Global, 2001.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PRADO FILHO, H. R. **Estratégia imprescindível**. Revista Banas Qualidade, n 132, maio/2003, p.3.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTCH, M.; COOK, S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Ed. EPU, 1974.