

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços**

**Beatriz da Silva Rosa,  
Faculdade Estácio de Sá Campo Grande – FESCG,  
biaroz@hotmail.com**

**Leonardo de Lima Neves,  
Faculdade Educacional da Lapa - FAEL,  
nleoneves4@gmail.com**

**Sirlei de Andrade Maciel,  
Faculdade Educacional da Lapa - FAEL,  
sirlei\_a\_maciel@hotmail.com**

**José Urbano Gomes de Moraes,  
Faculdade Estácio de Sá Campo Grande – FESCG,  
jose\_urbanogm@hotmail.com**

**RESUMO**

Essa pesquisa trata-se de um trabalho desenvolvido pelo curso de administração da FESCG, com o propósito de desenvolver o diagnóstico empresarial em uma empresa prestadora de serviços administrativos LTDA. Buscando pela consultoria trazer clareza sobre sua gestão e aplicar os principais conceitos e teorias na prática, tendo como objetivo analisar; diagnosticar; criar e sugerir um plano de ação para a empresa. A metodologia utilizada foi a qualitativa descritiva, sendo uma pesquisa de campo, com a técnica de coleta de dados e observação. A partir dos resultados foi possível identificar os principais problemas ocorridos dentro da organização e sugerir de início a sua missão visão e valores.

**Palavras-chave:** Consultoria; Gestão; Diagnóstico Empresarial.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios vem se tornando cada vez mais complexo, dessa forma, há necessidades das companhias direcionarem seus esforços no crescimento, a partir da identificação de novas oportunidades, gerando inovação e desenvolvimento, e não apenas cortar despesas (HASHI-MOTO, 2006).

Em um mercado dinâmico, é de extrema importância que a empresa tenha uma gestão empresarial altamente eficaz, para ajudar no processo de tomada de decisões e planejamentos estratégicos, de forma assertiva, para que as diretrizes e o processo gerem resultados positivos.

Consultoria é um processo executado por uma ou mais pessoas, de forma interativa, independente e externa ao problema de análise, com o objetivo de fornecer um conjunto de opções de mudanças aos executivos das organizações, para a tomada de decisões apropriadas às necessidades da organização (CROCCO; GUTTMANN, 2005).

No processo de consultoria, faz-se o uso de conhecimento técnico de especialista, capacidade de exploração e compreensão contextual, bem como um clima de cooperação e interação entre os diversos atores envolvidos no processo (JACINTHO, 2004).

As consultorias organizacionais fornecem às entidades apoio estratégico e operacional, identificando, analisando problemas e apresentando soluções, sendo assim, as empresas, encontraram nas consultorias organizacionais um grande aliado para melhorar o alcance de desempenho superior em relação aos seus concorrentes.

A elaboração de um planejamento estratégico é frequentemente mencionada como ferramenta essencial para o desenvolvimento da organização, sendo assim, procedendo o planejamento, fornecendo uma base sólida para a sua elaboração, com isso, permite detectar e analisar com aprofundamento as dificuldades e falhas que impedem que os objetivos planejados sejam alcançados com efetividade.

De acordo com Zaluski et. al. (2019), o diagnóstico organizacional auxilia os gestores no processo decisório, relata e minimiza riscos de falta de informações, pois permite compreender a organização por meio da elucidação das dimensões de marketing, produção e operações, gestão de pessoas e finanças.

Newman e Warren (1992) traz o conceito que o diagnóstico organizacional é um processo de verificação temporal e espacial que busca representar a companhias como um

todo, demonstrando os possíveis desvios de desempenho, analisar as condições dos processos de determinados setores.

Os resultados de um diagnóstico organizacional permitem aos gestores terem uma visão do ambiente da empresa e tem a possibilidade de direcionar seus recursos para os projetos que realmente são necessários e que poderão trazer melhorias, permite ainda, a tomada de ações preventivas, na correção dos pontos fracos e falhas na rotina administrativa e operacional.

Para o desenvolvimento desse trabalho surgiu-se uma pergunta precisa: Como a etapa de lançamento de documentos é influenciada pelas etapas anteriores no processo de escrituração contábil? Assim, o objetivo deste estudo é: realizar o diagnóstico em uma empresa prestadora de serviço.. Assim, foram elencados três objetivos específicos: (i) levantar teoria para auxiliar na realização do diagnóstico empresarial; (ii) analisar a estrutura e funcionamento da organização; (iii) aplicar ferramentas de coleta de dados e análise para encontrar possíveis pontos de melhoria.

A contribuição social, do presente trabalho, busca analisar os possíveis erros e desempenhos dentro dos processos. Almeja-se que os resultados encontrados, forneçam evidências destas relações e como isso ocorre. Esse trabalho é relevante, por proporcionar a importância do diagnóstico organizacional para a empresa, pois é o responsável por trazer a possibilidade de identificar as informações fundamentais que são necessárias para gerar oportunidades e obter uma excelência organizacional em todos os níveis.

O diagnóstico organizacional visa os principais pontos que devem ser aperfeiçoados dentro da organização, além de auxiliar os gestores em tomadas de decisões, podendo direcioná-los em seus recursos para os projetos que realmente são necessários para proporcionar melhorias.

## **2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Organizações são grupos sociais que trabalham em conjunto de forma planejada e estruturada em uma instituição, cada membro tem seu papel específico com finalidade de traçarem metas em busca de alcançar seus objetivos para empresa. No pensamento de Chiavenato (2003, p.173) “a organização é uma entidade social porque é constituída por pessoas. É dirigida para objetivos porque é desenhada para alcançar resultados – como gerar

lucros (empresas em geral) ou proporcionar satisfação social (clubes).” Podemos então descrever que as pessoas são chave para o sucesso em vários tipos de organizações, como cita Lacombe.

Organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Incluem-se nesta definição as empresas, universidades, hospitais, escolas, creches, associações culturais, partidos políticos, sindicatos, clubes, condomínios, cooperativas, famílias, organizações não-governamentais, associações de classes profissionais, corporações militares, associações de moradores de bairro, entre outros. (LACOMBE 2003, p.13)

Já para Maximiano (2000, p.92) as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos ou finalidades, que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços. Uma organização em particular pode produzir diferentes produtos e ao mesmo tempo prestar diferentes serviços. Desta forma definimos que para a organização conseguir alcançar seus objetivos e obter bons resultados é preciso entender o motivo da sua existência no mercado, identificando e mantendo o foco nas suas atividades, serviços e produtos oferecidos.

Portanto é necessário o planejamento existencial, o DNA da empresa, onde a sua existência se baseia. Define-se como missão, visão e valores, classificados também como elementos importantes para o desenvolvimento de estratégias empresarial. A missão é o início das organizações, com isso é muito importante que todos devem ser precisos na hora de defini-la e descrevê-la para o seu público.

Nos dias de hoje muitos ainda entendem mal a natureza e importância da missão, enquanto outros nem sequer a consideram. Em 1973, Peter Drucker observou que: “A finalidade e a missão da empresa são tão raramente consideradas, que talvez essa seja a principal causa da frustração e fracasso das empresas”. Uma empresa não se define pelo nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é a razão da existência da empresa e torna possíveis, claros e realistas os seus objetivos (LARUCCIA, p.2).

Com base nas afirmações, missão é o principal propósito da organização, é a razão de ser do negócio. Maximiano (2000, p.186) compreende que “a missão indica o papel ou função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se”. De acordo com Valadares (2002) afirma que a missão de uma empresa pode

ser definida como uma declaração sobre a “razão de ser” da organização, aquilo que orienta os objetivos e estratégias empresariais, devendo ser posta em termos claros, objetivos, e entendida por todos da organização. Enquanto a missão representa a origem da organização, a visão indica a posição que deseja se destacar no mercado.

Pode-se dizer que visão é o destino onde a organização deseja alcançar em longo prazo, basicamente é o que a empresa quer ser ou a onde quer chegar. Para Oliveira (2007), “visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. Portanto, todos os envolvidos precisam entender e definir com clareza os objetivos da organização, para que possam sempre estar em busca de bons resultados.

Os autores Collins e Porras destacam que é essencial “pintar-se” um quadro retratado o que deve parecer a situação futura desejada. Cria-se uma imagem que seja compartilhada por todos em uma organização fortalece o ambiente. Uma imagem tenta propiciar tangibilidade à visão mais do que próprias palavras que a definem. Tanto é assim que muitas organizações preferem primeiro criar uma imagem do estado futuro desejado e depois transformá-la em palavras (COLLINS; PORRAS, 1996).

Para as empresas serem mais claras, ou melhor se expressar, deve-se listar seus principais valores, que precisam estar presentes e também compartilhados com os colaboradores, são eles as principais influências na tomada de possíveis decisões e atitudes, esse comportamento está ligado com a cultura organizacional que reflete e se destaca na organização.

Oliveira (2007) propõe que “valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”. Em outro pensamento afirma-se que “os valores definidos por uma organização muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam e valorizam no seu cotidiano” (CHIAVENATO, 2010). Pode-se dizer que valores são um conjunto de princípios éticos que reflete no modo de agir, nos comportamentos, atitudes e decisões da organização.

Sendo assim conclui-se que missão, visão e valores são diretrizes organizacionais importantes para direcionarem as empresas e ajudá-las a se desenvolverem perante o mercado, mostrando como será vista por seus parceiros, concorrentes e principais clientes.

### 3 METODOLOGIA

Essa pesquisa é do método qualitativo relacionada quanto aos seus objetivos, como descritiva. Trata-se de um estudo de caso e, em relação aos procedimentos, utilizou-se, a pesquisa bibliográfica e a documental. Caracteriza-se como um estudo descritivo uma vez que se preocupa em observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos. Sendo assim iremos conceituar cada metodologia utilizada.

A análise aplicada será qualitativa, que se caracteriza analisar informações mais subjetivas e se aprofunda em seus estudos. Por tanto abordagem qualitativa baseia-se na compreensão e na interpretação dos fenômenos a partir de suas apresentações, crenças, opiniões, percepções, atitudes e valores e os sujeitos da pesquisa.

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam aos valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.31).

A pesquisa será descritiva e se distingue das demais pesquisas por ser conhecida em descrever a realidade, fatos ou pessoas detalhadamente. Segundo Trivinos (1987, apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009) a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. “A frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 61).

Ao contrário dos autores citados no parágrafo acima, Castro (1976) considera que a pesquisa descritiva apenas captura e mostra o cenário de uma situação, expressa em números e que a natureza da relação entre variáveis é feita na pesquisa explicativa. “Quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas” (CASTRO, 1976, p. 66).

A pesquisa descritiva pode aparecer em vários tipos de pesquisas, como no estudo de

campo, elementos, documental entre outras. Isaac e Michael (1975, apud GRESLLER, 2004) apontam que partes descritas são encontradas em todos os demais tipos de pesquisa, bem como o aspecto da revisão bibliográfica ou background do problema, que também fazem parte de todas as investigações.

Diante a citação do autor, define-se pesquisa bibliográfica como uma etapa inicial de todos os trabalhos acadêmicos ou científicos, além de definir o tema que irá ser discutido e aprofundado, tem o intuito de agrupar informações e dados que ajudaram na construção de análises e investigações. Para Gil (2007, p.44 apud GERHARDT; SILVEIRA 2009, p.31) os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema. Gil ainda argumenta que “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado.”

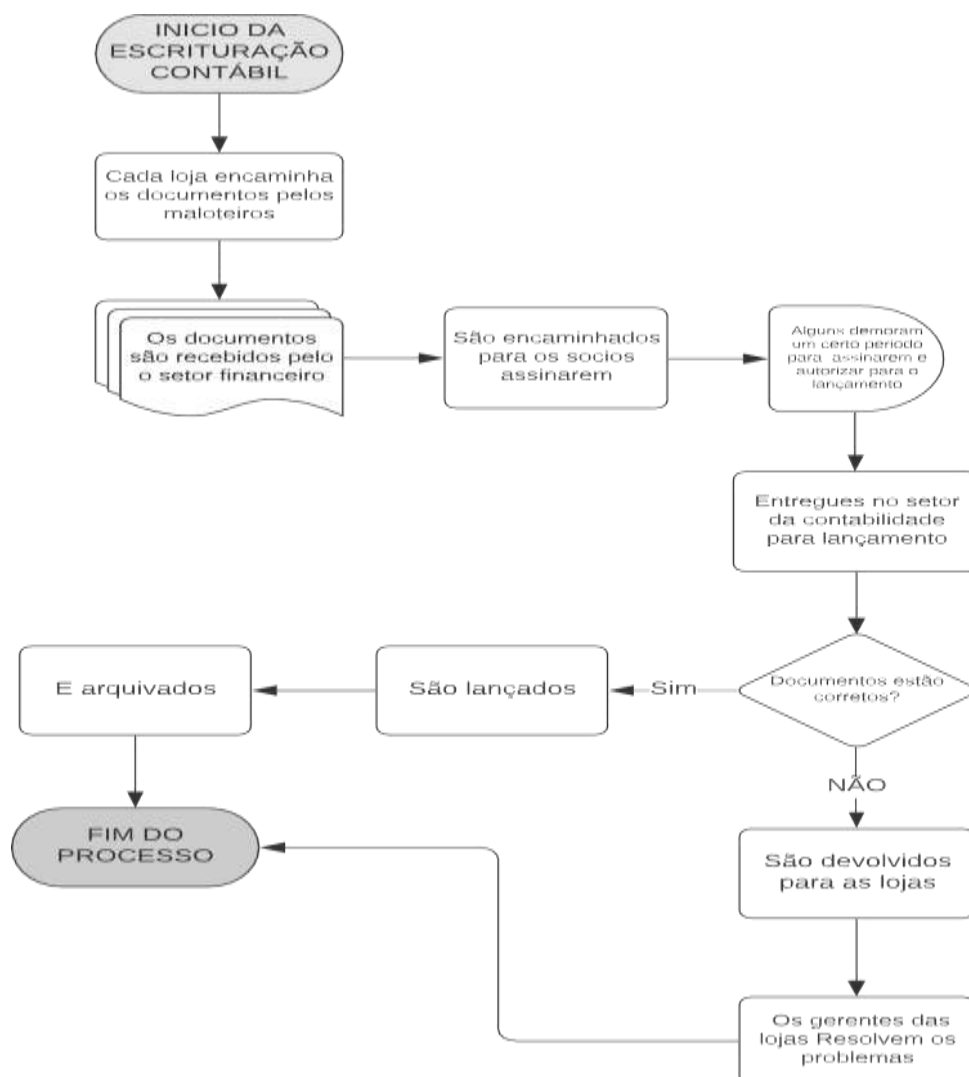
Além da pesquisa bibliográfica foi incluído no texto a pesquisa documental, pois se utiliza-se fontes primárias, quando a dados ou informações que ainda não foram tratados cientificamente. Seus objetivos são específicos e podem ser um complemento na pesquisa bibliográfica. Os tipos de documentos que podem ser utilizados na pesquisa documental são: relatos de pesquisa, relatórios, boletins, jornais de empresas, vídeos de programa de televisão, entre outros. Recomenda-se que seja fonte documental quando os fatos analisados são internos à organização.

Fachin (2017) Relata que “a coleta é o registro dos dados, que devem seguir métodos e técnicas específicas para cada objetivo de estudo documental, pois a sua classificação não constitui, por si, só uma pesquisa”.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa é uma organização prestadora de serviços administrativos, de pessoa jurídica, sendo sociedade limitada, atual no mercado tendo como principais clientes Redes de Supermercados. Uma empresa familiar, tendo em média de 80 a 120 funcionários. Oferecendo a melhor assistência administrativa aos seus clientes.

Figura 1: Processo de escrituração contábil



Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

A estrutura organizacional é definida pelo agrupamento de atividades e recursos, que apontam o alcance das metas e objetivos estabelecidos. Também está ligada com sua departamentalização, ou divisão dos setores.

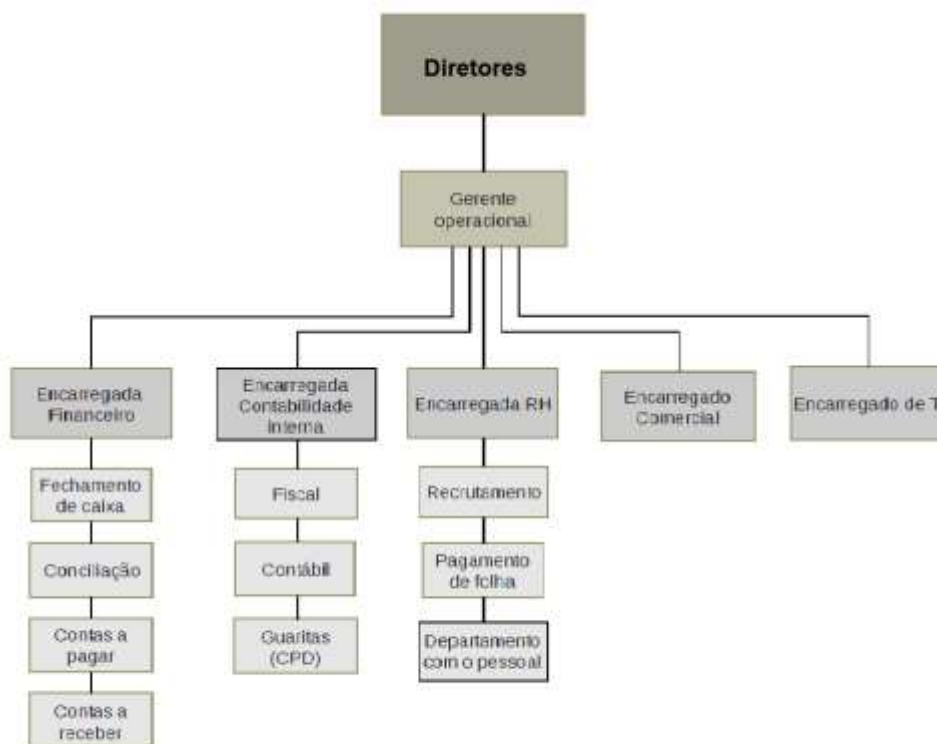
A organização prestadora de serviços caracteriza-se como uma empresa linear, por ser um formato mais antigo e simples de ser visualizado a sua estrutura organizacional, esse método é mais utilizado em empresas de pequeno porte, podendo ter a sua hierarquia nítida e definida entre todos os colaboradores. Conforme Chiavenato (2006), “a teoria neoclássica da administração assume que a organização formal consiste em camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase nas funções e nas tarefas.” Podemos dizer que a estrutura organizacional linear se determina pela autoridade única e superior aos



subordinados. Suas decisões devem ser centralizadas, tendo uma comunicação formal.

Abaixo, podemos observar o organograma dos principais setores e funções da empresa.

**Figura 2: Organograma hierárquico**



Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

#### 4 INSTRUMENTOS DE COLETA

Esse estudo tem como objetivo observar como a etapa de lançamento de documentos é influenciado pelas etapas anteriores no processo de escrituração contábil. Pelo meio do método de observação, foram-se coletados dados, e por meio da MATRIZ SWOT identificam-se as possíveis oportunidades de melhorias.

A pesquisa de observação é uma técnica que permite que o pesquisador observe as pessoas ou o ambiente controlado. Gil (1999) e Rúdio (2002) Concordam que “as observações é a aplicação dos sentidos humanos para obter determinada informação sobre aspectos da realidade.” O autor Rúdio (2002) reforça que o termo observação possui um sentido mais amplo, pois não se trata apenas de ver, mas também de examinar e é um dos meios mais

frequentes para conhecer pessoas, coisas, acontecimentos e fenômenos. Define-se também que “a observação no âmbito da pesquisa é um processo considerado mais sistemático e formal do que a observação a vida diária” (ANGROSIMO 2009, p.74).

A análise SWOT, anagrama de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), é uma ferramenta mais utilizada pelas empresas em requisito na tomada de decisões precisas, seu maior objetivo é nortear a organização do que diz respeito aos passos a ser seguido e de como proceder para atingir seus principais objetivos estratégicos. O resultado da análise decorrente à matriz é a definição de seus objetivos e suas metas.

Assim a matriz SWOT, análise os pontos fortes e fracos da organização, das oportunidades e das ameaças, sendo um instrumento preciso para qualquer entidade, não necessariamente uma empresa. Permite-lhe fazer uma análise precisa de sua situação em um nível de detalhes que possibilita definir as decisões estratégicas a serem tomadas no presente e no futuro. (DAYCHOUM; MERHI, 2012)

A aplicação da matriz SWOT torna-se favorável, quando procura modificações fundamentais para melhorar os trabalhos a serem executados (Martins et al., 2016). De acordo com Silva et al. (2017), para melhorar a competência, é necessário que a empresa faça um estudo seguro do cenário que a cerca, observando os novos concorrentes e utilizadores externos e internos da mesma forma que todas as pessoas incluídas direta e indiretamente no setor.

**Quadro 1: Modelo da matriz SWOT**

		Fatores Externos à Organização	
		Oportunidade	Ameaça
Fatores Internos à Organização	Pontos Fortes	Pontos Fortes e Oportunidades = Potencialidade de Ataque da Organização	Pontos Fortes e Ameaças = Defensibilidade da Organização
	Pontos Fracos	Pontos Fracos e Oportunidades = Debilidade de Ataque da Organização	Pontos Fracos e Ameaças = Vulnerabilidade da Organização (caos emergentes)

Fonte: Adaptado Matos et.al., p.154. 2007.

Há diversos modelos que representam uma análise SWOT, mas não difere muito um do outro, a principal ideia é realizar o interceptação de forças/ameaças, forças/oportunidade, fraqueza/ameaças e fraquezas/oportunidades. Assim, a empresa deve escolher o modelo que acredita que mais se adapta a sua necessidade.

**Quadro 2: Matriz SWOT da empresa**

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de demanda;</li> <li>- Marketing digital;</li> <li>- Investimentos tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise econômica;</li> <li>- Surgimento de novas leis Federais;</li> <li>- Novos concorrentes.</li> </ul>
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser especialista em prestação de serviços para redes de supermercados;</li> <li>- Baixo nível de concorrência;</li> <li>- Sistema de qualidade;</li> <li>- Multiplicidade de serviços na área financeira, contábil, comercial, marketing, RH, tecnologia da informação, redes sociais e varejo de supermercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falha na comunicação entre setores;</li> <li>- Atrasos e erros de documentação;</li> <li>- Ausência de capacitação dos colaboradores x encarregados;</li> <li>- Necessidade de aprendizagem de ferramentas disponíveis dentro do sistema;</li> <li>- Familiares que confundem trabalho com vida pessoal.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

A Empresa apresenta pontos iguais referentes aos fatores de oportunidades e ameaças, é uma organização identificada como um negócio de equilíbrio. Quanto à análise dos pontos fracos e fortes, observa-se uma alta propensão de falhas por terem sido identificados mais pontos fracos e negativos do que fortes. Porém, não se pode deixar de mencionar seu ponto fraco mais alto, que é a de documentos com erros e em atraso de liberação para lançamento; falha de comunicação entre colaboradores e setores, que pode vir a ocorrer atrasos entre o processo de lançamento e de uma certa forma impedir o crescimento da empresa. Durante a pesquisa, os pontos observados e diagnosticados pela MATRIZ SWOT no fator interno em fraquezas, foram:

- A forma e o período que os documentos são encaminhados para o setor da contabilidade, contêm vários erros acarretando atraso no resultado das atividades de lançamento, assim gerando uma cobrança de um setor para o outro.
- Falha de comunicação entre setores resulta na desinformação das atividades e funções (efetuando cobranças desnecessárias).
- Ausência de capacitação ou interesse de ambas as partes. (Encarregados x funcionários).

- Necessidade de os funcionários terem conhecimentos sobre ferramentas disponíveis e utilizadas dentro do sistema da empresa.
- Falta de conhecimento pela parte da diretora de entender os procedimentos e processos.
- Por ser uma empresa familiar, acabam confundindo trabalho com vida pessoal.

A partir dos principais pontos abordados e diagnosticados pela MATRIZ SWOT, para que sejam interpretados e sugerido possíveis pontos de melhorias, serão apresentados na Matriz GUT por ser uma ferramenta de priorização, podendo auxiliar os fatores que necessitam de uma mudança imediata.

A matriz GUT é uma das principais ferramenta para a resolução de problemas, podendo auxiliar as organizações de forma eficaz de revolucionar os problemas identificados por níveis de urgência; gravidade e tendência, e listados por escalas de 1(um) a 5(cinco). “Esta ferramenta é uma forma de se tratarem problemas com objetivos, ela poderá auxiliar na tarefa de definir prioridades quando há várias atividades a serem executadas” (DAYCHOUM 2016, p.89).

**Figura 3: Exemplo matriz GUT**

MATRIZ GUT				
Ptos	G Gravidade Conseqüências se nada for feito.	U Urgência Prazo para tomada de decisão.	T Tendência Proporção do problema no futuro.	G x U x T
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato.	5 x 5 x 5 <b>125</b>
4	Muito Graves.	Com alguma urgência.	Vai piorar em curto prazo.	4 x 4 x 4 <b>64</b>
3	Graves.	O mais cedo possível.	Vai piorar em médio prazo.	3 x 3 x 3 <b>27</b>
2	Pouco Graves.	Pode esperar um pouco.	Vai piorar em longo prazo.	2 x 2 x 2 <b>8</b>
1	Sem Gravidade.	Não tem pressa.	Não vai piorar ou pode até melhorar.	1 x 1 x 1 <b>1</b>

- ❑ A pontuação de 1 a 5, para cada dimensão da matriz, permite classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem abordados na melhoria do processo.
- ❑ Este tipo de análise deve ser feito pelo grupo de melhoria com responsáveis pelo processo, de forma a se estabelecer a melhor priorização dos problemas e ações.

Fonte: VALLE (2007)

“O grande diferencial do Método GUT, em relação aos outros do gênero, é a simplicidade de utilização e a possibilidade de atribuir valores para cada caso concreto de

maneira objetiva” (MEIRELES, 2001). Segundo Periard (2011) afirma que o primeiro passo para sua elaboração é listar os problemas presentes em determinado ambiente e, na sequência, avaliar os três aspectos com base nas seguintes definições: Gravidade; Urgência; Tendência.

**Tabela 1: Matriz GUT**

<b>Problema</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GxUxT</b>	<b>Classificação</b>
Documentos errados e em atraso de liberação para lançamento	4	5	5	100	1º
Falha de comunicação entre colaboradores e setores	5	4	4	80	1º
Ausência de capacitação e interesse de encarregados x funcionários	3	3	4	36	2º
Necessidade de conhecimento das ferramentas disponíveis dentro do sistema	2	3	3	18	3º
Falta de conhecimento dos diretores na parte dos procedimentos e processos	2	2	2	8	4º
Familiares que confundem trabalho com vida pessoal	1	1	1	1	5º

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

## 5 DIAGNÓSTICO

Com base na aplicação da ferramenta matriz GUT pode-se observar que a maior pontuação de insatisfação foram os documentos entregues no setor da contabilidade, contendo vários erros acarretando atraso no resultado das atividades de lançamento, assim gerando uma cobrança de um setor para o outro.

Logo após a falha de comunicação também está em um nível alto de insatisfação, por pessoas e setores não se interagirem conforme deveriam para um bom desempenho organizacional. É um dos principais instrumentos para os colaboradores se entenderem e exercerem suas funções com qualidade, sendo assim ficou claro pelo diagnóstico, que esses dois fatores estão entre a classificação, segundo a matriz GUT.

Em seguida a ausência de capacitação e interesse está classificada em 3º lugar

conforme diagnosticada pela ferramenta. Podendo ocorrer possíveis erros nos processos de trabalho por não terem a capacitação correta, ou funcionários desmotivados, ocorrendo a erros nas atividades e processos efetuados. Como citado anteriormente a capacitação dos colaboradores são importantes para as atividades serem desenvolvidas com sucesso, sendo assim o conhecimento de ferramentas são essenciais para esses desenvolvimentos.

As últimas etapas diagnosticadas que no momento obteve uma menor pontuação não sendo os principais problemas encontrados nos processos e as etapas anteriores a escrituração contábil, são a falta de conhecimento dos diretores na parte dos procedimentos e processos, e familiares que confundem trabalho com vida pessoal, portanto segunda a matriz GUT esses itens podem serem resolvidos em longos prazos.

Como a empresa, não possui página de acesso sobre seu histórico. Após finalizarmos a análise de dados, sugerimos uma sugestão de melhoria para a organização, como parte do planejamento estratégico de uma empresa, sugere-se a missão visão e valores podendo trazer clareza aos seus clientes e um reconhecimento maior no mercado.

**Missão:** Objetivo em prestar Serviços Administrativos com excelência e de qualidade para nossos clientes.

**Visão:** Ser uma empresa reconhecida pelos nossos serviços administrativos de confiança, e comprometimento com a melhoria da qualidade de vida das organizações.

**Valores:** Confiança; Transparência com nossos clientes; Foco em resultados; Trabalho em equipe; Humildade; Ética.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da análise do ambiente para as organizações, independentemente do ramo em que atuam, é incontestavelmente importante para sua prosperidade. A análise está aliada ao acompanhamento das mudanças constantes que ocorrem no mercado devido às exigências de um ambiente competitivo

A pesquisa tem o intuito de identificar possíveis erros de como a etapa de lançamento de documentos é influenciada pelas etapas anteriores no processo de escrituração contábil. Sendo assim após o diagnóstico realizado pela matriz SWOT e GUT, analisa-se que os principais fatores são os documentos entregues em atraso, e enviados com erros, isso acaba tendo uma demora no processo de escrituração, pois deve-se tentar resolver o erro. O próximo

fator foi a comunicação entre os colaboradores e setores, a falta de comunicação pode levar o setor e atividades desenvolvidas a sofrerem erros diários.

## REFERÊNCIAS

ANGROSINO, M. **Etnografia e Observação Participante**. ed.S.A. São Paulo: Artmed, 2009.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007

BURNS, J.M. **Liderança**. São Paulo: Futura, 1978.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CESAR. F.I.G. **Ferramentas Básicas da Qualidade**. Instrumentos para gerenciamento de processo e melhoria contínua. São Paulo, Biblioteca24horas, Seven System International Ltda. 1 ed. 2011.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto dá. **Metodologia Científica**. , v. 6, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 6ª reimpressão

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios de Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**.3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHINEM, R. **Introdução à Comunicação Empresarial**. São Paulo. Saraiva, 2010.

COLLINS, J. C. PORRAS, J. I. **Construindo a visão da empresa: É preciso encontrar os valores que sejam a essência do negócio e o conduzam até o futuro**. HSM Management 7 março abril 1998.

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CURVELLO, J. J.A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

DAYCHOUM, M. **Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

GALVÃO, G. D. O. **Manual fluxogramas**. Processos relacionados ao ecossistema de estímulo à inovação / Gardênia de Oliveira Galvão; projeto gráfico e capa Hanna A. F. S; revisão linguística Maria Clara Lucena de Lemos. Natal: IFRN, 2017.

GRESSLER, L. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2 ed. ver. atual. São Paulo: Loyola, 2004

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas Organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

JACINTHO, P. R. B. (2004). **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas** (Dissertação de Mestrado). Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a Nova Face do Poder e da Estratégia. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

LACOMBE, F. J.; HEILBORN, G. L. J. **Administração, Princípios e Tendências** .2 ed. rev. E atualizada. São Paulo: Saraiva, 2003

MACHADO, S. D. **Filosofia institucional**: Missão-Visão-Valores do sistema de bibliotecas da universidade federal do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre 2009.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; DE ALMEIDA, Josimar Ribeiro. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Editora E-papers, 2007.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. 5.ed. rev. ampl São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, L.R.D.D. **Comunicação Empresarial**. Curitiba: IESDE.S.A, 2012.

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas**: organizações com foco no cliente. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4° ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



NEWMAN, W. H.; WARREN, K. **Administração Avançada**. São Paulo. Editora Atlas. 1992.

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

PERIARD, G. **Matriz GUT: Guia Completo**, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, L.A. da; SANTOS, A.F. dos; CARNEIRO, T.D.C.; ARAÚJO, P.P.P. de. **Análise do planejamento estratégico de uma MPE do setor vestuário: estudo de caso na Empresa Galpão Boutique de Caicó - RN**. Revista Livra de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v.2, p.229-266, 2017.

VALLE, J. A. **40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**.3. ed. Rio De Janeiro: Guia PMBOK, 2007.

VERGUEIRO, W. **Qualidade em Serviços de informação**. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

ZALUSKI, Felipe Cavalheiro; HEDLUND, Patrique Rosa; SAUSEN, Jorge Oneide. **O diagnóstico organizacional como estratégia de aperfeiçoamento da gestão: um estudo em uma agroindústria familiar rural**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, v. 17, n. 1, 2019.