

Vol 5 Issue 12 Sept 2016

ISSN No : 2249-894X

*Monthly Multidisciplinary
Research Journal*

*Review Of
Research Journal*

Chief Editors

Ashok Yakkaldevi
A R Burla College, India

Ecaterina Patrascu
Spiru Haret University, Bucharest

Kamani Perera
Regional Centre For Strategic Studies,
Sri Lanka

Review Of Research Journal is a multidisciplinary research journal, published monthly in English, Hindi & Marathi Language. All research papers submitted to the journal will be double - blind peer reviewed referred by members of the editorial Board readers will include investigator in universities, research institutes government and industry with research interest in the general subjects.

Regional Editor

Dr. T. Manichander
Ph.d Research Scholar, Faculty of Education IASE, Osmania University, Hyderabad.

Advisory Board

| | | |
|---|--|--|
| Kamani Perera Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka | Delia Serbescu Spiru Haret University, Bucharest, Romania | Mabel Miao Center for China and Globalization, China |
| Ecaterina Patrascu Spiru Haret University, Bucharest | Xiaohua Yang University of San Francisco, San Francisco | Ruth Wolf University Walla, Israel |
| Fabricio Moraes de Almeida Federal University of Rondonia, Brazil | Karina Xavier Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA | Jie Hao University of Sydney, Australia |
| Anna Maria Constantinovici AL. I. Cuza University, Romania | May Hongmei Gao Kennesaw State University, USA | Pei-Shan Kao Andrea University of Essex, United Kingdom |
| Romona Mihaila Spiru Haret University, Romania | Marc Fetscherin Rollins College, USA | Loredana Bosca Spiru Haret University, Romania |
| | Liu Chen Beijing Foreign Studies University, China | Ilie Pintea Spiru Haret University, Romania |
| Mahdi Moharrampour Islamic Azad University buinzahra Branch, Qazvin, Iran | Nimita Khanna Director, Isara Institute of Management, New Delhi | Govind P. Shinde Bharati Vidyapeeth School of Distance Education Center, Navi Mumbai |
| Titus Pop PhD, Partium Christian University, Oradea, Romania | Salve R. N. Department of Sociology, Shivaji University, Kolhapur | Sonal Singh Vikram University, Ujjain |
| J. K. VIJAYAKUMAR King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia. | P. Malyadri Government Degree College, Tandur, A.P. | Jayashree Patil-Dake MBA Department of Badruka College Commerce and Arts Post Graduate Centre (BCCAPGC), Kachiguda, Hyderabad |
| George - Calin SERITAN Postdoctoral Researcher Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences Al. I. Cuza University, Iasi | S. D. Sindkhedkar PSGVP Mandal's Arts, Science and Commerce College, Shahada [M.S.] | Maj. Dr. S. Bakhtiar Choudhary Director, Hyderabad AP India. |
| REZA KAFIPOUR Shiraz University of Medical Sciences Shiraz, Iran | Anurag Misra DBS College, Kanpur | AR. SARAVANAKUMARALAGAPPA UNIVERSITY, KARAIKUDI, TN |
| Rajendra Shendge Director, B.C.U.D. Solapur University, Solapur | C. D. Balaji Panimalar Engineering College, Chennai | V.MAHALAKSHMI Dean, Panimalar Engineering College |
| | Bhavana vivek patole PhD, Elphinstone college mumbai-32 | S.KANNAN Ph.D , Annamalai University |
| | Awadhesh Kumar Shirotriya Secretary, Play India Play (Trust), Meerut (U.P.) | Kanwar Dinesh Singh Dept.English, Government Postgraduate College , solan |

More.....



O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO UTILIZADO NA ATIVIDADE ORIENTADORA DE ENSINO

M.s.c.d.Maria de Nazaré de Souza Campos and Dra. Fabiana Lucena Oliveira

Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas - UFAM Linha de Pesquisa: Estratégica e Organizações.

RESUMO

O objetivo desse artigo é descrever e analisar o processo de elaboração de diagnósticos organizacionais, utilizados como elementos da Atividade Orientadora de Ensino (AOE), que contemple simultaneamente os conteúdos programáticos e sua contribuição para a formação de competências e habilidades requeridas na formação do aluno, futuro administrador, em uma perspectiva interdisciplinar. A pesquisa realizada nesse artigo é descritiva quanto aos objetivos e, qualitativa quanto à abordagem, também é caracterizada como pesquisa documental e bibliográfica. A coleta de dados foi realizada em fontes de segunda mão, com foco em relatórios de diagnósticos produzidos no ano de 2015 por alunos do Curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior Privado, onde foi possível identificar orientações, ações para integração,

sistematização e desenvolvimento de método com permissões para adaptações nas dimensões de orientações em fases estruturadas em propósitos, estruturas organizacionais e análises de ambiente, para promover significação aos conteúdos das disciplinas e conexões com a realidade investigada, proporcionada pela atividade.

PALAVRAS-CHAVE: Atividade Orientadora de Ensino, Diagnóstico Organizacional, Processos Organizacionais.

I. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho exige que o administrador seja capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver problemas, sendo um sujeito participante e ativo do aprendizado, rumando progressivamente para sua autonomia intelectual e profissional, construída com a combinação das habilidades, que requerem competências para serem colocadas a êxito em um mundo em constantes mudanças e transformação.

Segundo o levantamento realizado pelo Conselho Federal de Administração (CFA), em 2014, atualmente o Brasil, possui mais de 390 mil administradores registrados no Sistema CFA/CRA's, entre pessoas físicas e jurídicas, além de evidenciar o amplo crescimento da área de Administração, a pesquisa alerta para a alta concorrência no mercado, mostrando cada vez mais, que o desenvolvimento acadêmico e profissional é fundamental em dias atuais. De acordo com Souza



(2014) “é necessário para a formação do administrador, o desenvolvimento de competências, e para isso, são necessários processos de ensino que instigue o aluno a pensar e agir reflexivamente”. As competências desenvolvidas devem envolver não apenas a capacidade de aplicar rotineiramente uma fórmula ou método para enfrentar uma situação, mas também a capacidade de lidar com as mudanças, aprender com a experiência e mobilizar conhecimentos que permitem agir através de uma postura crítica e criativa (RYCHEN; SALGANIK, 2005).

As relações entre os conceitos acadêmicos e as exigências das práticas organizacionais têm sido objeto de estudos diversificados que busca iniciativas pedagógicas para superá-las. Uma tentativa de romper com essa visão está relacionada à adoção de atividades com foco nas vivências formativas pelas quais o futuro profissional pode desenvolver outros aprendizados, de forma situada, diante de situações de ensino sobre a prática (MATTOS, 2010; OLIVEIRA, 2010).

É fato, a necessidade constante de atividades que propiciem relações de convivência entre as organizações e a academia, que contribua com a conexão entre a teoria e a prática, e ainda, valorizar a cidadania e respeito aos padrões éticos da profissão (MELO, 2010).

Dessa forma, os processos individuais de apropriação do conhecimento em situação de ensino, nos quais se compartilham significados culturais e conhecimentos advindos de várias vivências, dão ao orientador a real dimensão de sua responsabilidade e, por estar submetida a uma dinâmica coletiva por razões concretas, a Atividade Orientadora de Ensino (AOE) desempenha papel fundamental nesse processo (MOURA, 2012).

Portanto, o diagnóstico organizacional, de acordo com Fernandes (2012) “corresponde a um dos produtos importantes de análise estratégica” e, através dele, é possível compreender que todo trabalho existente nas empresas, possa ser considerado um único processo. Nesse contexto, Burlton (2001) afirma que “tudo o que acontece em uma organização está interligado, e uma mudança, seja em uma tecnologia de área ou componente do processo ou informações de negócios pode afetar outras áreas”. E ainda, o autor afirma que, estudar um processo com essa amplitude, não seria exequível e nem prático, assim é necessário, decompor os processos em processos menores.

O objetivo desse artigo é descrever e analisar o processo de elaboração de diagnósticos organizacionais, utilizados como elementos da Atividade Orientadora de Ensino (AOE), que contemple simultaneamente, conteúdos programáticos em uma perspectiva interdisciplinar e contribuições para o desenvolvimento de competências e habilidades requeridas na formação do aluno, futuro administrador.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ATIVIDADE ORIENTADORA DE ENSINO

O conceito de Atividade Orientadora de Ensino (AOE), foi desenvolvido por Moura, à da Teoria da Atividade que tem como origem, a psicologia histórico-cultural iniciada por Leontiev, uma vez que, toma como sua unidade de análise o sistema de atividade coletiva orientada para o objetivo e é uma abordagem multidisciplinar nas ciências humanas

O conceito de Atividade Orientadora de Ensino (AOE), foi desenvolvido por Moura, à partir da Teoria da Atividade, que tem como origem, a psicologia histórico-cultural iniciada por Leontiev e, tem uma abordagem multidisciplinar nas ciências humanas. A AOE é realizada ao indicar uma necessidade, um motivo real, definir objetivos e propor ações que considerem condições objetivas Moura (2010). Portanto, é caracterizada pela combinação de objetivos, métodos e formas de organização de conteúdos que possibilite adaptações nas dimensões de orientação e na de execução. Logo, as adaptações nas dimensões de orientação, relaciona-se ao motivo e ao objeto da pesquisa, e a

execução, as ações e operações o alcance de objetivos . Da mesma forma, a postura do orientador é de fundamental importância, que é de promover a realização de atividades para mostrar novas fontes de informações e possibilidades, favorecendo a compreensão da multiplicidade de meios para solução de um problema (VIANA, 2010). Para isso, é necessário que o orientador e orientados desenvolvam conjuntamente, de acordo com Peci(2011) “[...] objetivos comuns de aprendizagem e que os professores motivem e incentivem o desenvolvimento dos alunos”. É ressaltado ainda pelo autor que o professor tem um papel fundamental na integração dos alunos.

Ao planejar uma atividade utilizando o diagnóstico como elemento no desenvolvimento de uma AOE, é fundamental que o orientador, juntamente com seus orientados, defina elementos, como objetivos, instrumentos de pesquisa, método utilizado, composição de grupos de pesquisa e principalmente o prazo, representado em um cronograma de realizações de atividades, porém, não determina todo o processo, pois surgem fatos e elementos inesperados, típicos de um movimento de atividade.

A utilização da pesquisa para elaboração de diagnósticos como elemento da AOE, segundo Anastasiou (2006) “oferece condições para que os alunos adquiram maior autonomia, assumam responsabilidades, desenvolvam disciplina, tomada como habilidade de se manter no tempo necessário na busca da solução dos problemas”

2.2 O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O diagnóstico visa revelar virtudes e problemas e suas causas que a organização tem naquele momento e contexto, bem como, mobilizar as pessoas para a ação e foca fundamentalmente, nos fatos e dados obtidos, sem considerar um julgamento antecipado de valor e considera o modo como a organização está funcionando com seus processos, resistências internas e conflitos à medida que eles se manifestam (CROCCO, 2010).

O diagnóstico também visa levantar as necessidades, presentes ou futuras, por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e sugerir intervenção na organização. Para isso, Climent (2014), afirma que “pode-se utilizar diferentes tipos de ferramentas, incluindo nessas, a análise SWOT que mostrará a relação entre influências ambientais e capacidades estratégicas da organização em relação aos seus concorrentes”.

As organizações caracterizadas como sistemas complexos e em contínua interação com o seu ambiente externo, no contexto dinâmico atual, é fundamental que as mudanças internas apropriadas, sejam continuamente implantadas (BECARO, 2015).

Outro aspecto a se considerar sobre o diagnóstico é que apresenta aspectos acadêmicos e da prática empresarial amplamente entrelaçados; uma vez que para se modificar a prática gerencial de determinada empresa, após identificar os pontos que precisam de melhorias e outros que precisam de atenção imediata, faz-se necessário o entendimento, a cerca dos princípios da ciência da administração, o que é amplamente recomendado por diversos autores, assim como, é fundamental o entendimento sobre as condições de atuação do processo, estabelecimento de prazos e realização de estudos da literatura sobre o assunto, antes de iniciar a pesquisa (CAMP, 2002)

Pesquisar a gestão das organizações, o que requer conseguir entender os elementos organizacionais e suas principais relações, que de acordo com Becaro (2015) “um instrumento útil é a construção de modelos que facilitam lidar com a complexidade organizacional”.

Na década de 1980, Bergamini já afirmava que de todos os passos do processo administrativo, o diagnóstico é o mais complexo, porque exige grande dose de sensibilidade situacional. Trata-se de um trabalho de análise cuidadosa que busca detectar os sintomas encontrados e dar-lhes

sentido, não apenas dentro da organização, como também no seu ambiente, dentro de um quadro inteligível e coerente, para que possam servir de base a uma futura ação a ser planejada.

2.3 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Ao analisar uma empresa, é possível compreender que todo o seu trabalho possa ser considerado um único processo, pois envolve a soma de todas as suas atividades e, estudar um processo com essa amplitude, não seria exequível e nem prático, assim é necessário decompor os processos em processos menores.

O estudo dos processos varia de empresa para empresa, em virtude da natureza do seu negócio, porte, complexidade, diversificação, indicadores, e de profissional para profissional, seguindo suas perspectivas, melhoria ou redesenho de processos.

Dessa forma, Gonçalves (2000) define processo como “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico”. O autor destaca que a maioria dos processos, atravessa as fronteiras das áreas funcionais da organização, podendo envolver, não só aspectos de interação entre os processos internos da empresa, mas também de interação com os processos de outras organizações. Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades (GONÇALVES, 2000a).

Processo para Davenport (1994) “é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas claramente identificadas”. Sob o ponto de vista do autor, tais atividades são estruturadas com a finalidade de agregar valor as entradas, resultando em um produto para um cliente.

Em busca incessante pela melhoria permanente dos processos, muitas empresas encontram dificuldades na definição das estratégias mais apropriadas para alcançarem melhorias relevantes e sustentadas. As ações deliberadas perdem a força ao longo do tempo por falta de objetividade e de resultados que justifiquem os investimentos realizados (SIQUEIRA, 2005).

Portanto, conhecer as características dos processos é importante, principalmente, para identificar as áreas com oportunidade de melhoria, fornecer o conjunto de dados para a tomada de decisão, fornecer a base para definir metas de aperfeiçoamento, avaliar e gerenciar rotinas e resultados.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada para este artigo é descritiva quanto aos objetivos, qualitativa quanto a abordagem e utiliza a pesquisa bibliográfica, à partir de levantamentos de referências teóricas, já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, dissertações, teses e a pesquisa documental como principal procedimento metodológico.

Assim, para a pesquisa documental, trilhou-se os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, utilizando-se de fontes constituídas por material já elaborado. O universo foi formado por arquivos de diagnósticos orientados em 2015 para alunos do 6º período do Curso de Administração em uma Instituição de Ensino Superior Privada. A amostra foi composta de quinze arquivos, selecionados por setor de atividade.

A seguir apresenta-se o processo de pesquisa, mediado com informações consideradas importantes para uma melhor compreensão da metodologia empregada.

Primeiramente realizou-se busca de fontes e, nelas, os documentos necessários para a

pesquisa. Nessa etapa, o importante foi a obtenção de informações de todo o processo de realização da atividade, primeiramente das autorizações de empresas para sua realização, assim como: Guia para elaboração de diagnóstico, formulários de entrevistas, questionários, checklist de pesquisa documental e de observação, além do relatório final de diagnósticos realizados pelos alunos, entregue e aceito pela orientadora, arquivados em discos óticos digital de armazenamento de dados, compact disc (CD), padronizados e identificados, pertencente ao arquivo pessoal da orientadora da atividade. O material foi organizado e processado leitura, utilizando-se a análise de assuntos recorrentes, contido nos documentos, onde, tornou-se indispensável, o olhar analítico no conjunto de documentos, buscando-se averiguar como proceder para torna-los coerentes com o objetivo da pesquisa.

Á partir dessas ações elaborou-se um quadro, onde foi sintetizado a classificação realizada no material obtido.

Quadro 1 – Organização do Material obtido

| Documento | Conteúdo |
|---|---|
| Guia para elaboração do Relatório do Diagnóstico | Critérios para realização do diagnóstico; Como elaborar um Diagnóstico; Etapas para a elaboração; Aspectos metodológicos; Quesitos de qualidade no relatório; Método de pesquisa e ferramentas gerenciais; Apresentação gráfica e regras de formatação. |
| Autorizações | Das empresas para a realização das pesquisas em suas dependências e utilização da razão social no relatório do diagnóstico. |
| Formulários | Formação De Grupos De Pesquisa; Entrevista; Questionário, Checklist Para Observação Direta, Checklist Para Pesquisa Documental. |
| Ramo de atividade das empresas | Indústria, Comercio e Serviços |
| Dimensão 1 Identificação e Propósitos da Organização | Forma Jurídica E Enquadramento Tributário Missão, Visão, Objetivos, Metas, Políticas Organizacionais. |
| Dimensão 2 Estrutura Organizacional | Porte Das Empresas, Produtos E/Ou Serviços; Instalações Físicas; Tecnologias Utilizadas; Características Do Quadro Funcional. |
| Dimensão 3 Análises do Ambiente | Análise Interna: Pontos fortes e fracos das áreas funcionais. Análise Externa: Oportunidades e Ameaças que impactam e/ou podem impactar o negócio. |

Fonte: elaborado pela autora, fevereiro, 2016.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A atividade foi realizada em etapas e orientadas para organização de equipes, planejamento das ações, negociação e prospecção de empresas com as devidas autorizações para as pesquisas, levantamento, coleta de dados e elaboração do relatório.

a. Na primeira etapa, os alunos formaram as equipes, e prospectaram empresas para realizar as pesquisas, em seguida formalizam as autorizações dos gestores das empresas para iniciarem as pesquisas.

b. Na segunda etapa foram iniciadas visitas às empresas, para tornar o entendimento do conteúdo assimilado nas aulas e orientações, o objetivo foi compreender a cultura da organização.

c. Na terceira etapa realizou-se a coleta dados num esforço para tornar o entendimento do conteúdo

teórico compreensível na prática.

d.A quarta etapa foi para o tratamento e análise dos dados coletados, onde as equipes estudaram e correlacionaram a teoria com a prática utilizando os problemas encontrados na realidade da empresa.

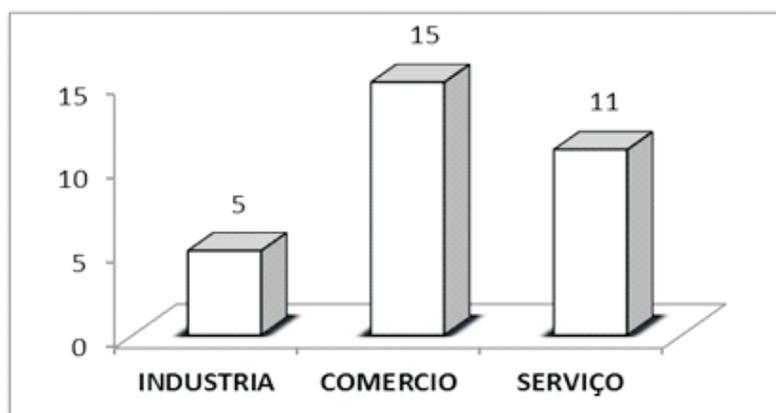
e.A quinta etapa foi dedicada para a elaboração do relatório, que exigiu dos pesquisadores, a observância aos quesitos de qualidade como: clareza de raciocínio no desenvolvimento do relatório; objetividade na redação do texto; completeza no tratamento de cada assunto e sua condução e conclusão lógica no campo da administração; correção, onde todas as informações contidas no relatório deveriam ser corretas, como, figuras e gráficos demonstrados e analisados; Imparcialidade na apresentação dos resultados, como ponto de honra da pesquisa.

4.1 IDENTIFICAÇÃO E PROPÓSITOS DA ORGANIZAÇÃO

O conhecimento sobre a denominação social, além de representar o nascimento de uma empresa, mostrou para os alunos, a importância para demonstrar a constituição legal da empresa e uso em termos formais jurídicos e administrativos.

Constatou-se nos arquivos dos diagnósticos, que pesquisa iniciou pela denominação ou razão social, constante em documentos legais, contratos e escrituras e dos setores de atividades.

Gráfico1-Organizações diagnosticadas por setor de atividade em 2015



Fonte: elaborado pela autora, fevereiro, 2016.

A identificação da razão social e a definição dos negócios pesquisados, por setores de atividade, mostrou a necessidade dos alunos, identificarem a forma jurídica, pela qual as empresas são tratadas pela lei, assim como seu relacionamento jurídico com terceiros.

Quadro 2- Forma Jurídica e Enquadramento Tributário

| Tipo de Empresa | Enquadramento Tributário Faturamento Anual | | | |
|-----------------------|---|------------|-----------------|--------------------------------|
| | MEI | ME | EPP | Normal |
| Empresário Individual | Até 60mil | Até 360mil | Até 3,6 Milhões | Por opção acima de 3,6 milhões |
| Sociedade Ltda | | Até 360mil | Até 3,6 Milhões | Por opção acima de 3,6 milhões |

Fonte: elaborado pela autora, fevereiro, 2016.

Assim, foram pesquisadas, dez empresas, sendo cinco com forma jurídica de sociedade Ltda e cinco empresas na forma de empresário individual.

Os propósitos das organizações são os alicerces estratégicos, e são compostos segundo Costa (2007) por sua missão, visão, valores, políticas organizacionais, objetivos e metas.

Os resultados registrados, trouxeram informações importantes das empresas investigadas. No setor do comércio, constatou-se que 20%, tinham estabelecidos e utilizavam os propósitos estratégicos, na gestão dessas empresas,. Na maioria delas, seus gestores, segundo relatos nos documentos, conheciam a importância, mas, não tinham conhecimento de como realizar esse processo. O entendimento dos processos nas fases da vida da organização, de acordo com Pinto (2009) “facilitam as intervenções para a superação dos obstáculos que venham a dificultar ou impedir a melhor utilização das potencialidades em cada momento da vida organizacional”. Por outro lado, constatou-se, a existência desses propósitos estratégicos, registrados em documentos técnicos e administrativos nas empresas prestadoras de serviços e nas indústrias. No entanto, os alunos registraram a falta ou pouca divulgação da missão, visão, valores organizacionais, objetivos, metas para colaboradores, clientes e fornecedores, de formas, que os relatórios indicaram que em algumas entrevistas, os colaboradores não tinham conhecimento e não sabiam da existência desses propósitos organizacionais.

Essa fase da atividade proporcionou contato com a realidade organizacional, valorizando e permitindo assimilação de conteúdos da área da administração, ligados aos estudos contábeis, de planejamento e gestão estratégica, pois mobilizou os pesquisadores, conforme Vergara (2012) para atuarem durante o processo de investigação, na identificação dos problemas prioritários e avaliarem as ações.

4.2 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional das empresas, foi pesquisada através de seus componentes, produtos e/ou serviços, porte das empresas e instalações físicas; tecnologia e quadro funcional.

Constatou-se nos relatos, que os produtos foram classificados em produtos para consumidor final e produtos dirigido para outras organizações conforme classificação de Las Casas (2012). Para as empresas prestadoras de serviços, constatou-se que a orientação em todos os relatórios foi direcionada para a pesquisa sobre a classificação utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Quadro 3 - Classificação de Produtos e Serviços

| Produtos | | Serviços |
|------------------------|--|----------------------------|
| Comercial | Industrial | Classificação IBGE |
| Plástico e Papelão | Limpeza e Polimentos | Depositária de Cargas |
| Farmácia | Tambores de aço e bombonas de plásticos | Serviços Clínicos |
| Material de Expediente | Ligas de Alumínio para peças de motocicletas | Transportes de Cargas |
| Material de Construção | Peças e Acessórios para motocicletas | Serviços de Monitoramento |
| Academias | Componentes de transmissão para motocicletas | Transportes de Passageiros |

Fonte: elaborado pela autora, julho, 2016

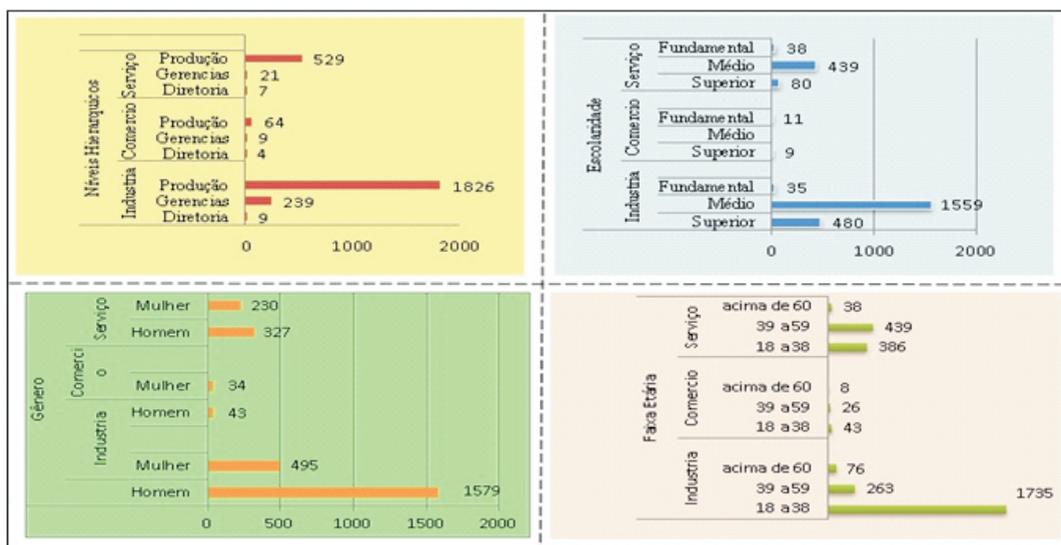
Tais classificações foram ampliadas de acordo com as dimensões: características técnicas e funcionais, referindo-se à especificações, tecnologias incorporada, assim como garantias, seguros, assistências, montagens, entre outras, conforme registros nos relatórios. Nesse contexto, Dias (2012) e Martins (2014) afirmam que a “classificação quanto ao porte das empresas não é uma tarefa fácil, em virtude da grande complexidade que envolve distinguir esses empreendimentos” o autores ainda afirmam que no Brasil não há critério homogêneo quanto à classificação das empresas, o mais usual é a atribuição do critério por faturamento bruto anual e número de pessoas empregadas. Nesse sentido, as empresas foram classificadas por critérios tidos como convencionais: número de trabalhadores utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e/ou pelo de valores de receita bruta, utilizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDS) que é pelo valor da receita bruta.

Quanto às características das instalações físicas, os relatos indicam consideração na relação de quanto maior o espaço físico, maior é o custo para a empresa, pois de acordo com os diagnósticos, a atividade proporcionou experiências, para que os pesquisadores, constatassem que uma empresa, precisa destinar áreas construídas para adequar máquinas e equipamentos, pessoas, matérias primas, produtos acabados, além de espaços para estacionamento, carga e descarga, com condições para receber clientes de acordo a natureza de seus negócios. A orientação valorizou a importância do estudo e análise do arranjo físico no apoio as operações da empresa e no alinhamento entre as características do arranjo físico e as prioridades competitivas da organização. Conforme Correa (2012) “o arranjo físico de uma operação é a maneira segundo a qual se encontram dispostos fisicamente os recursos que ocupam espaço dentro das instalações de uma operação” .e tem como objetivo adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação de máquinas, equipamentos e matérias primas.

Nessa dimensão, também foi investigado a tecnologia utilizada pelas organizações, para a transformação de seus insumos em produtos e ou serviços. Dessa forma, Robbins (2008) afirma que “toda organização tem pelo menos uma tecnologia para converter recursos financeiros, humanos e físicos em produtos ou serviços”. Dessa forma, a tecnologia pode ou não estar incorporada a bens físicos. Então, as tecnologias foram classificadas como: tecnologias incorporadas aos bens de capital, como matérias primas intermediárias, ou componentes. Sendo que nas empresas do setor de serviços, constatou-se a classificação de tecnologia não incorporada utilizados por técnicos, peritos, motoristas, especialistas, engenheiros sob a forma de conhecimentos intelectuais ou operacionais, facilidade mental para executar operações em equipamentos tecnológicos, ou em documentos que a registraram para assegurar conservação e transmissão desses conhecimentos.

Do mesmo modo, a pesquisa das características do quadro funcional trouxeram dados sobre a diversidade dos quadros funcionais das empresas, sobre pessoas pertencentes a diferentes grupos, padrões convencionais ou não. No geral, as pesquisas tomaram como orientação básica a investigação de aspectos específicos das organizações como, níveis hierárquicos, faixa etária, escolaridade e gênero, direcionando os pesquisadores a levantarem números em documentos relevantes e importantes de cada empresa.

Quadro 4 – Número de colaboradores por nível hierárquico, escolaridade, faixa etária e gênero.



Fonte: elaborado pela autora, março, 2016.

Os relatórios apontaram para o fato de que, algumas empresas eram apenas filiais e outras constituíam seus estabelecimentos principais. Tais aspectos revelaram diferenças consideráveis na prática. Com efeito, os alunos, encontraram em setores das empresas, variação dos níveis hierárquicos, e os classificaram em níveis, estratégico, tático e operacional. Os níveis hierárquicos representam o conjunto de cargos na empresa como um mesmo nível de autoridade e que amplitude de controle, refere-se ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada (OLIVEIRA, 2005). Dessa forma, a amplitude de controle de diretores, gerentes e supervisores das empresas pesquisadas, não foram evidenciadas nos relatórios. Sem dúvida, essa investigação, seria relevante, uma vez que a amplitude de controle inadequada para uma empresa pode causar problemas como, perda de controle, desmotivação, ineficiência de comunicações, decisões demoradas e mal estruturadas e queda do nível de qualidade no trabalho, dentre outros problemas, que poderia ser identificado nos levantamentos de dados e informações (OLIVEIRA, 2010). Uma característica fundamental para o desenvolvimento organizacional, segundo Hall (2006) “[...] é o nível de escolaridade básica e avançada (com especialização) para os colaboradores”. Sob o ponto de vista da escolaridade e de acordo com os relatórios, os quadros funcionais das empresas, apresentaram fragilidades e atrasos, em relação às necessidades e exigências de mercado. Essas fragilidades, obviamente, poderiam colocar limites nos avanços da qualidade e da produtividade nas empresas, especialmente se fosse considerado o conteúdo atual do trabalho, que requer crescentemente, um trabalhador mais preparado e qualificado. Nesse contexto, Ferraz, et.al.(2016, p.15) afirma que “as estimativas empíricas confirmam o pressuposto teórico, demonstrando que existe diferenciação salarial de acordo com o nível de escolaridade”. Assim, constatou-se a influencia referente o nível de escolaridade, observadas nas diferenças entre as médias salariais, indicando ser maior, quando mais baixa for a posição dentro da hierarquia. E ainda, foram recorrentes, em sugestões, registradas, para que as empresas investissem e incentivassem a escolarização de seus colaboradores, mesmo que, de forma parcial, em cursos técnicos, de idiomas, especializações, seminários, palestras, pós-graduações.

A estrutura da atividade também foi orientada para a pesquisa de gêneros no quadro funcional das empresas, que de acordo com Hirata (2007), [...] “a divisão sexual do trabalho é um processo que

não se resume a alocar homens e mulheres em estruturas ocupacionais, perfis de qualificação e tipos de postos de trabalho já definidos”. Foi evidente, nos relatos, que a composição do quadro funcional é uma dimensão fundamental do processo para estruturação dos postos de trabalho e as competências a eles associados. Ainda, percebeu-se que a orientação foi direcionada para que os alunos buscassem dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre a ocupação das mulheres no mercado de trabalho. De formas, que os relatos, descrevem pesquisas na amostra de domicílios continua (PNAD) e Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED do Ministério do Trabalho e Emprego. Essas pesquisas resultaram em informações, que as mulheres são a maioria na população em idade para trabalhar, todavia, dentre as pessoas ocupadas, verificou-se a predominância de homens. Esse fato, também foi confirmado com os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED do Ministério do Trabalho e Emprego.

Da mesma forma, os homens representaram a maioria nos quadros funcionais, na indústria 68% de homens e 32% mulheres, no comércio os homens representam 79% e as mulheres 21% e no setor de serviços, os homens 70% e as mulheres 30%.

Sobre faixa etária dos colaboradores, constatou-se, que a faixa entre 18 a 38 anos representaram o maior número de colaboradores registrados no quadro funcional das empresas pesquisadas, tanto na indústria, no comércio, como no setor de serviços. De fato, esse resultado confirma a PNAD (2015), que relatou que essa faixa representa o maior percentual de pessoas empregadas. Sem dúvida, a pesquisa adicionou conhecimento aos alunos sobre a importância das empresas, quando na transmissão do CAGED para aprimoramento das bases de dados do governo, por constituírem informações bastante ricas sobre o mercado de trabalho formal.

Em síntese, a pesquisa da estrutura organizacional, proporcionou estudos sobre os produtos e serviços, suas características e classificação dentro do mercado de competição e clientes alvos, assim como, compreensão sobre a classificação das empresas por setor, forma jurídica, porte e/ou tamanho. Tal qual, a pesquisa sobre a tecnologia existente nas empresas, essa, relacionada à estrutura organizacional e seus arranjos estruturais, nas diferenças das operações rotineiras ou não, de cada empresa. Nessa fase, a atividade orientou para o levantamento de números de colaboradores registrados no quadro funcional e sua amplitude administrativa em níveis hierárquicos, relacionados com a escolaridade e idade dos colaboradores da empresa. Portanto, o estudo de conteúdos das áreas, ciências contábeis, financeiras, produção, marketing, processos, métodos, recursos humanos e estratégia foram importantes para conclusão das pesquisas nessa fase.

4.3 ANÁLISES DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A pesquisa de ambiente das empresas foi pautada no estudo pontos forte, fraco e oportunidades e ameaças. Assim, esse estudo fortaleceu a identificação de forma integrada, dos principais aspectos que caracterizaram a posição estratégica das empresas, no momento determinado da pesquisa, tanto a nível interno como externo.

No ambiente interno os relatórios apresentaram pesquisas em três categorias: pontos fortes, fracos e a melhorar. Essas categorias foram classificadas em dez áreas: gestão, mão de obra, máquinas, marketing, materiais, meio ambiente, meio físico, mensagens, métodos e finanças. Em cada uma dessas áreas, foram estudados cinco processos em que Costa (2008), afirma que são áreas de concentração, e que “cobrem praticamente todos os pontos internos relevantes a qualquer organização”. Também, foi evidenciado nas análises, os pontos a melhorar, que de acordo com o autor, é muito útil, principalmente quanto às ações a serem tomadas para tratar cada um deles, na medida, que os pontos fracos devem ser eliminados e os pontos a melhorar, devem ser trabalhados para que

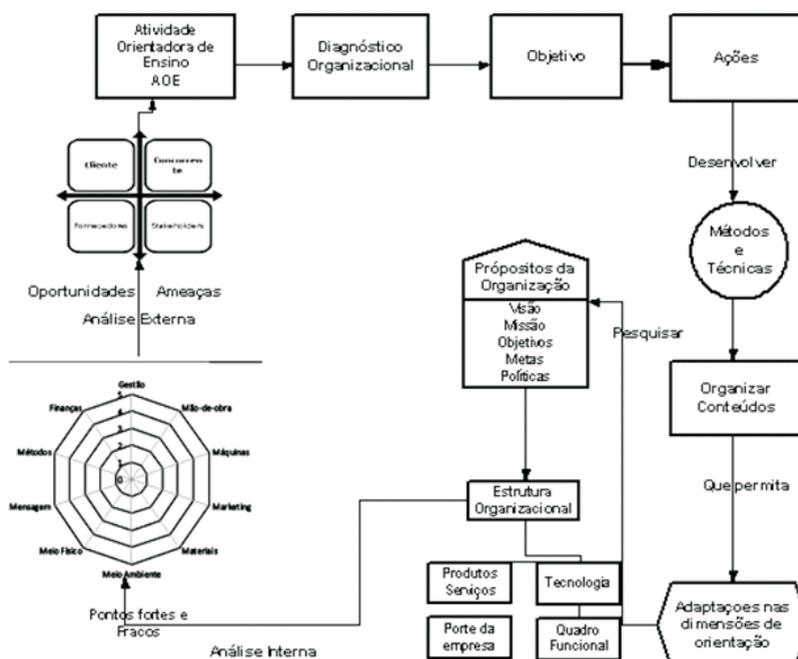
sejam transformados em pontos fortes.

Contatou-se que a orientação aos alunos, foi para sobre os principais fatores ambientais que afetaram ou poderiam afetar o negócio. Cada área pesquisada, foi pontuada e registrada em colunas: pontos fortes, fracos e a melhorar. Em seguida foram somadas, chegando-se a uma pontuação por área de concentração. Com a soma das pontuações, foram obtidos elementos suficientes para compreender, quais áreas e processos apresentavam pontos fortes, fracos e os que precisavam melhorar. Esse resultado foi demonstrado em gráficos, no modelo radar, demonstrando os processos críticos de cada área.

No ambiente externo, foram pesquisadas, oportunidades e ameaças, que de acordo com a pesquisa, apresentaram dificuldades de identificação dos fatores externos que afetaram positivamente ou negativamente, assim como também, foram vagas as análises de ameaças para os negócios pesquisados. Igualmente, também, envolveram informações das empresas sobre o conhecimento de seus principais clientes e concorrentes e foi evidente nos relatórios, a intensidade que as empresas possuíam, naquele momento, em termos de captação, retenção de clientes e conhecimento sobre seus principais concorrentes atuais e potenciais. Ainda na pesquisa do ambiente externo, a pesquisa sobre Stakeholders, foi evidenciada como: Públicos de Interesse selecionados como propriedade, econômico e social. Mas também como Poder de Stakeholders, formal, econômico e político.

Nessa fase, a atividade, proporcionou contato com as realidades das empresas, relacionados com áreas específicas que envolveram estudos sobre teorias das organizações, administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção, logística, métodos, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços e suas inter-relações e aplicabilidade nas empresas pesquisadas.

Figura 2 – Visão Geral da Atividade Orientadora de Ensino aplicada à pesquisa para elaboração de diagnóstico organizacional



Fonte: Elaborado pela autora, julho 2016

IV. CONCLUSÃO

O objetivo desse artigo foi descrever e analisar o processo de elaboração de diagnósticos organizacionais, utilizados como elementos da Atividade Orientadora de Ensino (AOE), e utilização simultânea dos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares para o curso em uma perspectiva interdisciplinar e sua contribuição para a formação de competências e habilidades requeridas na formação do aluno, futuro administrador. Esse objetivo foi alcançado após análise dos documentos relacionados no Quadro 1.

Ao utilizar o diagnóstico organizacional como elemento da AOE, constituiu-se em um instrumento de aprendizagem e contribuiu com o processo formativo dos alunos, uma vez que, as orientações e organização para o desenvolvimento da pesquisa aprofundaram conhecimentos, seja em relação a orientação, seja em relação a prática da pesquisa nas empresas no âmbito da administração.

A pesquisa revelou que a AOE, proporcionou a interdisciplinaridade acerca dos conteúdos previstos nas diretrizes curriculares do curso, a partir da organização da estrutura do diagnóstico organizacional, para a aplicação integrada de estudos sobre Teorias da Administração, Administração de Recursos Humanos, Mercadológica e Marketing, Estratégica, Financeira e Orçamentária, Produção, Processos e Métodos, Sistemas e Tecnologia da Informação, Administração de Serviços, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, Logística e Ética e Responsabilidade Social e Ambiental. Nesse contexto, a atividade direcionou para que os alunos pudessem de forma interdisciplinar, aplicar conhecimentos relacionados a sua formação básica com o estudos sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, assim como os conhecimentos relacionados com a tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas.

A orientação foi mediadora, onde aprender foi um processo de internalização em que as habilidades foram reveladas, modificadas e enriquecidas pela convivência e pelo dialogo no aprender fazendo, onde o foco foi a orientação para o desenvolvimento da capacidade de síntese, de crítica, de argumentação, de proposição de soluções para os problemas diagnosticados, de modo a aprender a pensar, a refletir e, a saber, como fazer.

Em suma, conclui-se que a atividade orientadora de ensino e a fases de elaboração do diagnóstico, valorizou a experiência, fazendo com que os alunos participassem ativamente do que lhes foi orientado, relacionando as realidades das empresas, com estudos de conteúdos das disciplinas, ampliando possibilidades de aprendizado, permitindo a relação entre teorias e as situações encontradas no cotidiano das empresas, coincidindo motivo com objetivo para construir conhecimentos, aplicação, análise, síntese dos elementos essenciais da realidade empresarial.

V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos; ALVES, Leonir Pessate. Estratégias de ensinagem. Processos de ensinagem na universidade. Pressupostos para as estratégias de trabalho em aula, v. 3, p. 67-100, 2004.
2. BECARO, Taiane Cristiane et al. Diagnóstico multidimensional em processos da área de mercado: sustentabilidade organizacional em empresa do setor eletrônico. Gestão e Saúde, v. 1, n. 1, p. Pag. 1119-1131, 2015
3. BURLTON, Roger. Gestão de processos de negócio: lucrar com processo. Pearson Education, 2001. p.398
4. CAMP, Robert C. Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total. 3

ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

5.CORRÊA, Carlos Alberto; CORRÊA, Henrique Luiz. O Processo de Formação de Estratégias de Manufatura em Empresas Brasileiras de Médio e Pequeno Porte. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 3, p. 454, 2011.

6.COSTA, Eliezer Arantes. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. Saraiva, 2008.

7.CLIMENT, Vanessa Campos; NAVARRO, Amparo Melián; PALACIO, Joan Ramón Sanchis. El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, v. 23, n. 2, p. 72-81, 2014.

8.CLIMENT, Vanessa Campos; NAVARRO, Amparo Melian; PALACE, Joan Ramon Sanchis. O método Delphi como uma técnica de diagnóstico estratégico. estudo empírico aplicado às empresas de inserção em Espanha. *European Journal of Gestão e Economia de Negócios*, v. 23, n. 2, p. 72-81, 2014.

9.CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. *Consultoria empresarial*.-2 ed., atual. E ampliada. São Paulo: Saraiva, 2010.

10.DAVENPORT, T. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994. p.408

11.DIAS, GILMAR MOTA; NETO, ALÍPIO RAMOS VEIGA; SOUZA, TEREZA. A relação entre orientação para o mercado e comportamento inovador em micro e pequenas empresas de varejo alimentar. 2012. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração). Natal, UnP, 2012. 151p.

12.SOUZA, Donizeti Leandro et al. A formação do administrador na perspectiva das competências individuais requeridas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v.8, n. 4, p. 85, 014. Disponível em <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v8i4.455>

Acesso em 12 jul. 2016.

13.FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. *Administração estratégica*. 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2012.

14.FERRAZ, Diogo; OLIVEIRA, Fabíola Cristina Ribeiro de ; ASSUMPÇÃO, Maria Rita Pontes. Educação e renda dos trabalhadores na indústria brasileira sob a ótica da visão baseada em recursos. *Revista Espacios*. Vol. 37 (Nº 09) Ano 2016. Pág. 15. Disponível em

<<http://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370915.html>> acesso em 16 jul. 2016.

15.GONCALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *Rev. adm. empres.* [online]. 2000, vol.40, n.1, pp.6-9. ISSN 0034-7590. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020000000>> acesso em 22 jul. 2016

16.HALL, Richard. *Organizações: estruturas, processos e resultados*.(Tradução) Galman. R.(Revisão Técnica) Guilherme Maximiano.– São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

17.HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho.

Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007. disponível em:

<<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/344>> acesso em 30 mai.2016.

18.LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. Editora Atlas SA, 2006

19.MARTINS, Jean Gleyson Farias. Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas. 2014. 78f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar. Natal, 2014. Disponível em <https://unp.br/wp-content/uploads/2014/06/propostademetodoparaclassificacao doportedasempresas.pdf>

Acesso em 30 mai. 2016

20.MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Relações Teoria-Prática em Administração: o que Desaparece nesse Buraco Negro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2010.

- Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/epq890.pdf>> Acesso em 12 mai. 2016.
21. MELO, Ilma Cantuária Alves; ROBLES, Léo Tadeo; ASSUMPÇÃO, Maria Rita Santos. A Relação entre a Teorização dos Acadêmicos e a Prática dos Executivos nas Organizações. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. Anais... São Paulo, 2010.
22. MEDEIROS, BC; et al. Dificuldades do processo de orientação em trabalhos de conclusão de curso um estudo com os docentes do curso de administração de uma instituição privada de ensino superior. holos. 31, 5, 242-255, sept. 2015. issn: 18071600. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1011> acesso em 30 mai. 2016
23. MOURA, Manoel Oriosvaldo de et al. Atividade Orientadora de Ensino: unidade entre ensino e aprendizagem. Revista Diálogo Educacional, v. 10, n. 29, p. 205-229, 2010. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/dialogo?dd99=issue&dd0=228>> acesso em 30 jul. 2016.
24. _____. Objetivação e apropriação de conhecimentos na atividade orientadora de ensino. Teoria e Prática da Educação, v. 14, n. 1, p. 39-50, 2012. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/TeorPratEduc/article/view/15674>. Acesso em 30 jul. 2016.
25. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, v. 1, 2006.
26. OLIVEIRA, Murilo Alvarenga; SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. Implantando o Laboratório de Gestão: um Programa Integrado de Educação Gerencial e Pesquisa em Administração. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. Anais... São Paulo, 2010.
27. PECI, Alketa et al. Paradigmas orientadores da pesquisa em administração pública no contexto brasileiro. Encontro Anual Da Associação Dos Programas De Pós-graduação Em Administração, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB2246.pdf>> acesso em 22 mai. 2016.
28. PINTO, Éder Paschoal et al. Gestão empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional. São Paulo: Saraiva, 2007.
29. RYCHEN, D. S.; SALGANIK, L. H. The definition and selection of key competencies: Executive summary. OECD, 2005. Disponível em: <<http://www.oecd.org/pisa/35070367>>. acesso em 15 de Maio de 2014.
30. SIQUEIRA, Jairo. O Modelo de Maturidade de Processos: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade. IBQN, Brasil. Disponível em <http://www.ibqn.com.br/htm_artigos_links/Jairo_Siqueira_Artigo_Modelo%20de%20Maturidade.pdf>
31. VIANA, Cleide Maria Quevedo Quixadá; VEIGA, Ilma Passos Alencastro. O diálogo acadêmico entre orientadores e orientandos. Educação, v. 33, n. 3, 2010. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/8079> acesso em 27 jul, 2016.
32. VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. Atlas, 2012.



Maria De Nazare De Souza Campos, M.s.c. d

Possui graduação em Administração de Empresas, pós graduada em Marketing pela Fundação Getulio Vargas-ISAE e Planejamento e Estratégia Empresarial pela Centro de Formação Estudos e Pesquisas. Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas -UFAM. Docente no ensino superior do Centro UNiversitário do Norte/LAUREATE. Tem experiência na área de Gestão de empresas com ênfase em Administração e negócios.

**Fabiana Lucena Oliveira, Dra.**

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Faculdade de Estudos Sociais da Universidade Federal do Amazonas (1997) e doutorado em Engenharia de Transportes pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação em Engenharia / UFRJ (2009). É professora adjunta e atualmente responde pela Coordenação do Curso Regular de Ciências Econômicas da Universidade do Estado do Amazonas. Tem experiência na área de Engenharia de Transportes, com ênfase em Planejamento de Transportes, atuando principalmente nos seguintes temas: estratégia empresarial, planejamento de transportes, logística empresarial, pólo industrial de manaus (PIM) e gestão de materiais.

Publish Research Article

International Level Multidisciplinary Research Journal

For All Subjects

Dear Sir/Mam,

We invite unpublished Research Paper, Summary of Research Project, Theses, Books and Books Review for publication, you will be pleased to know that our journals are

Associated and Indexed, India

- ★ Directory Of Research Journal Indexing
- ★ International Scientific Journal Consortium Scientific
- ★ OPEN J-GATE

Associated and Indexed, USA

- DOAJ
- EBSCO
- Crossref DOI
- Index Copernicus
- Publication Index
- Academic Journal Database
- Contemporary Research Index
- Academic Paper Database
- Digital Journals Database
- Current Index to Scholarly Journals
- Elite Scientific Journal Archive
- Directory Of Academic Resources
- Scholar Journal Index
- Recent Science Index
- Scientific Resources Database

Review Of Research Journal
258/34 Raviwar Peth Solapur-413005, Maharashtra
Contact-9595359435
E-Mail-ayisrj@yahoo.in/ayisrj2011@gmail.com
Website : www.ror.isrj.org