

FACULDADE LABORO  
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

ERIKA DE ARAÚJO FERREIRA BENEDETTI  
LÍVIA MARIANA SERRA DA SILVA  
LÚCIO PEDRO SANTOS  
RENATA KELLY SANTOS AZEVEDO

**A IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA  
TOMADA DE DECISÃO**

São Luís-MA  
2015

ERIKA DE ARAÚJO FERREIRA BENEDETTI  
LÍVIA MARIANA SERRA DA SILVA  
LÚCIO PEDRO SANTOS  
RENATA KELLY SANTOS AZEVEDO

## **A IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA TOMADA DE DECISÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade  
Laboro, para obtenção do Título de Especialista  
em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profª Mônica Gama

São Luís-MA  
2015

ERIKA DE ARAÚJO FERREIRA BENEDETTI  
LÍVIA MARIANA SERRA DA SILVA  
LÚCIO PEDRO SANTOS  
RENATA KELLY SANTOS AZEVEDO

## **A IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA TOMADA DE DECISÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade  
Laboro, para obtenção do Título de Especialista  
em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Mônica Gama

APROVADO / /

*“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades,  
lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram  
conquistadas do que parecia impossível.”*

Charles Chaplin

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral demonstrar que o diagnóstico organizacional, pode contribuir com o gestor da organização na tomada de decisões fundamentadas em fatos. Enfatiza a importância de conhecer os aspectos objetivos e subjetivos ligados à administração de pessoas que interferem na motivação e na produtividade da equipe de trabalho. A busca por inovação, comprometimento e segurança, tem levado as empresas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos a um dilema, a tomada de decisões com base factual, sob o risco de não atingir os seus objetivos. Nesta perspectiva entendemos que o diagnóstico organizacional foi apresentado como instrumento para auxiliar o gestor na tomada de decisão. O referencial teórico buscou embasar o problema definido e as questões abordadas na pesquisa, através de aprofundamento de temas como diagnóstico organizacional, administração, funções, papéis, habilidades e competência do administrador/gestor responsável pela tomada de decisão. Como conclusão final, pode-se afirmar que o diagnóstico organizacional constitui-se numa ferramenta auxiliar à tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Diagnóstico Organizacional, Competências, Tomada de Decisão.

## **ABSTRACT**

This research has as main objective to demonstrate that the organizational diagnosis, can contribute to the organization's manager in making decisions based on facts. Emphasize the importance of knowing the objective and subjective aspects of people management that interfere with the motivation and productivity of the work team. The search for innovation, commitment and security, has led to public and private companies, with or without profit to a dilemma, decision making evidence-based, at the risk of not achieving their goals. In this perspective we understand the organizational diagnosis was presented as a tool to assist the manager in decision making. The theoretical framework sought to base the defined problem and the issues addressed in research, through deepening of topics such as organizational diagnosis, management, functions, roles, skills and competence administrator / manager responsible for decision making. As a final conclusion, it can be said that the organizational diagnosis constitutes an auxiliary tool for decision making.

Keywords: People Management, Organizational Diagnosis, Skills, Decision Making.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>07</b>
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVO</b> .....	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
<b>5.1</b>	<b>RECONFIGURAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO NA ERA DA MODERNIZAÇÃO: OS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA</b> .....	<b>12</b>
<b>5.2</b>	<b>FATORES INTERNOS: CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTOS ESSENCIAIS DE ANÁLISE PARA O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>15</b>
<b>5.3</b>	<b>FORÇAS MOTIVACIONAIS: A FIGURA DO LÍDER</b> .....	<b>17</b>
<b>5.4</b>	<b>COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>19</b>
<b>5.4.1</b>	<b>Evolução do Tema Competências</b> .....	<b>19</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Competências Individuais e Coletivas nas Organizações</b> .....	<b>21</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Competências Como Base Para Seleção e Desenvolvimento de Pessoas</b> .....	<b>22</b>
<b>5.4.4</b>	<b>Competência Como Conceito Integrador da Gestão de Pessoas</b> .....	<b>23</b>
<b>5.5</b>	<b>TOMADA DE DECISÃO</b> .....	<b>24</b>
<b>5.5.1</b>	<b>Conceito de Decisão</b> .....	<b>24</b>
<b>5.5.2</b>	<b>Classificação do Processo Decisório</b> .....	<b>25</b>
<b>5.6</b>	<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>26</b>
<b>5.6.1</b>	<b>Histórico e Conceitos</b> .....	<b>26</b>
<b>5.6.2</b>	<b>Finalidade do Diagnostico Organizacional</b> .....	<b>27</b>
<b>5.6.3</b>	<b>Elementos do Diagnostico Organizacional</b> .....	<b>28</b>
<b>5.6.4</b>	<b>A contribuição do Diagnóstico Organizacional como Ferramenta no Processo de tomada de Decisão</b> .....	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>31</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>32</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso vem abordar os conceitos e a importância do Diagnóstico Organizacional (D.O) para bom desenvolvimento das organizações. Entendendo-se que a partir da análise das modificações dos cenários administrativos, mais precisamente, é que essa proposta buscou desenvolver uma análise de como seria a excelência administrativa, maximizando resultados nas organizações e principalmente gerando um ambiente interno agradável e satisfatório com base em técnicas de desenvolvimento de Diagnóstico Organizacional.

Para tanto, a estrutura da elaboração da pesquisa e relatório abordaram aspectos conceituais condizentes e relacionados à priori, às dificuldades enfrentadas pelas organizações em encontrar uma “fórmula” certa de gerir uma organização administrativamente. É certo que são inúmeras, mas que cada contexto exige uma reflexão específica, uma tática operacional específica e sempre mantendo o foco que é a totalidade da organização.

Neste contexto, a administração do setor de pessoas é definida, segundo Chiavenato (1999, p.8), como “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionada com ‘pessoas’ ou recursos [...]”, sendo assim responsável pelos direcionamentos para gestão efetiva da organização.

Assim, este trabalho representou um esforço de compilação de diferentes pesquisas bibliográficas, relatos de caso e explorações conceituais com ênfase no diagnóstico organizacional, análise do ambiente interno, motivação, competências individuais e coletivas, e principalmente como a Gestão de Pessoas pode estar inserida como articulador no desenvolvimento interno.

Deste modo, identificamos que a estruturação interna, o grau de satisfação dos colaboradores, sua motivação, clima e cultura organizacional e o relacionamento com a chefia, são considerados elementos importantes para a construção de um Diagnóstico Organizacional mais assertivo. Isso porque considerando como ponto forte de análise também, o grau de motivação dos trabalhadores que interferirá em muitas variáveis determinantes do desempenho organizacional, entre elas: rotatividade, produtividade, absenteísmo, atrasos etc. Segundo Reinaldo Dias (2003, p. 76 e 77): “O clima organizacional é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera



organizacional) que constitui a partir do momento em que se defrontam as ideias pré-concebidas das pessoas sobre seu local de trabalho e o dia a dia da organização. O clima está diretamente relacionado com o grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização”.

Isto influi na necessidade de equilíbrio da gestão a fim de conscientizar o quanto importante são seus colaboradores e seus relacionamentos: sua percepção do ambiente de trabalho e da empresa. A satisfação organizacional pode ser eficaz, visto que as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas da instituição.

O enfoque na Gestão de Pessoas coloca o Diagnóstico Organizacional, como importante ferramenta de estudo, pois permite a organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho com seus colaboradores, buscar a satisfação bem-estar dos seus empregados, visando tanto a melhoria contínua do ambiente de trabalho relacionado a motivação, qualidade de vida, quanto as demandas mercadológicas que estão cada vez mais exigentes.

## **2. JUSTIFICATIVA**

Diante desse cenário cada vez mais dinâmico vivenciado pelas organizações de um modo geral, o desempenho dessas está mais do que nunca, em pauta a capacidade de posicionar-se corretamente perante os desafios de um ambiente em contínua transformação, que exige revisões constantes de metas e planejamentos estratégicos em todas as áreas das organizações.

O interesse desse estudo surgiu mediante as grandes discussões de grupo sobre Gestão de Pessoas e quais as dificuldades do Gestor na apreensão e resolução de problemas organizacionais.

Desta forma, no ambiente organizacional é necessário uma análise aprofundada sobre clima, cultura, motivação, competências e que para desenvolvê-lo, o gestor precisa de conhecimentos teóricos e técnicos para a busca dos resultados positivos do trabalho.

Sendo assim, um instrumento administrativo que pode auxiliar o processo do diagnóstico organizacional é o benchmarking, uma vez que, esse é a busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa a maximização do desempenho empresarial.

Levando em consideração o exposto acima, opta-se por discorrer acerca do tema proposto, observando os componentes do diagnóstico organizacional. Faz-se essencial para os integrantes do grupo, compreender e analisar os componentes do diagnóstico organizacional estratégico, bem como suas influências para o equilíbrio e alcance de melhores resultados em uma organização, ao passo que, para a Faculdade Laboro este estudo pode servir como base para os próximos acadêmicos na análise das condições atuais de mercado.

## **3.OBJETIVO**

Estudar a importância do Diagnóstico Organizacional desenvolvido pelo gestor de pessoas na tomada de decisão, tendo como foco os processos de gerenciamentos organizacionais atuais, a partir da literatura especializada.

## **4. METODOLOGIA**

O referencial teórico dispõe a contextualização teórica do trabalho em execução. É nele que está registrada a pesquisa realizada em livros, em bibliografia especializada,

periódicos, artigos, sites eletrônicos, enfim, informações aferidas a partir da análise de um amplo aporte metodológico que permitem a contextualização dos pontos pertinentes de compreensão para que desenvolva o trabalho de maneira satisfatória. O estudo embasou-se em diversas literaturas como, por exemplo: Administração dos Recursos Humanos- Fundamentos básicos, Gerenciamento de Pessoas, Comportamento Humano no Trabalho como também em sites que abordavam e norteavam o tema, tais como: Google acadêmico (<https://scholar.google.com.br>); [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br); [www.nead.unama.br](http://www.nead.unama.br)

Em meio a uma série de informações sobre os assuntos abordados será possível concluir que é imprescindível para a formação de um gestor o estudo de tal assunto, pois é indispensável para o entendimento da realidade de uma organização.

Nos próximos capítulos se evidenciam proposições teóricas acerca dos conceitos de análise organizacional e os elementos que compõem sua realização, bem como outras informações de natureza e relevância intrínseca à execução da pesquisa.

## **5. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **5.1 RECONFIGURAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO NA ERA DA MODERNIZAÇÃO: OS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA**

De acordo com Lacombe, (2008): as organizações são agrupamentos de pessoas que se organizam em prol de objetivos comuns. Elas se solidificaram desde a pré-história, para atender as necessidades humanas e estão por toda parte: empresas, bancos, escolas e universidades, igrejas, hospitais etc. O fato é que não se pode imaginar a vida em sociedade sem seus produtos e/ou serviços utilizados. Porém, para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados é necessário que suas atividades sejam organizadas e administradas.

Segundo Maximiano (2009) é a administração que vai fazer com que as organizações utilizem de maneira correta os seus recursos e que possam conseqüentemente atingir seus objetivos, levando em conta dois outros componentes importantes: Processo de transformação e divisão de trabalho. Desta forma, o sucesso da organização está intrinsecamente ligado à forma como esta é administrada e de como utiliza os seus recursos.

Na visão do autor, as pessoas são o principal recurso da organização, uma vez que são elas que utilizam os recursos tangíveis (materiais, financeiros e de espaço), assim como os recursos intangíveis (tempo e conhecimento), para que através de processos se chegue ao resultado: produtos e/ou serviços, uma vez que cada pessoa ou grupo de pessoas executa o seu trabalho, contribuindo para o alcance dos objetivos e o cumprimento das missões.

Assim, de acordo com Chiavenatto (2009): a administração deve assegurar a eficiência e eficácia organizacional. Quando isto acontece, todos ganham e ficam satisfeitos: clientes, usuários, funcionários, acionistas, governo e a sociedade em geral, percebem-se, com isso, que os públicos de interesses dos negócios (stakeholders), que participam direta ou indiretamente do negócio, que influenciam ou sofrem influência do resultado alcançado criam expectativas de retorno positivo dessa contribuição. Portanto, para que haja equilíbrio dos interesses diferenciados dos respectivos parceiros, é necessário que a organização saiba sobre o que esses grupos de interesses esperam dela.

Neste sentido, a administração de Recursos Humanos contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, porque lida com o mais valioso dos recursos: as pessoas – seres vivos e dinâmicos – que podem e manipulam os outros recursos que são inertes e estáticos por natureza.

Conforme Chiavenatto, (2008): a Administração de Recursos Humanos (ARH) exerce um papel de suma importância, pois lida com pessoas que constituem as organizações e atua neste contexto, visto que sem essa interação sua existência seria inviável. Porém, é razoável a compreensão de que as organizações sejam diferentes entre si, tal como as pessoas são.

Desta forma, fica clara a explicação do autor sobre o caráter multivariado e contingencial da ARH, que é uma área interdisciplinar, abrangendo um vasto campo de conhecimentos, mas, que para atuar, inclusive nas tomadas de decisões dependem de uma série de fatores ou variáveis tais como: a situação da organização, ambiente, políticas, diretrizes vigentes, filosofia administrativa predominante, tecnologia, enfim, depende da cultura e da estrutura organizacional.

É fato que a saúde da organização está completamente imbricada com a atuação da ARH, sobretudo, da maneira como ela lida com a força de trabalho, tendo em vista que na visão do autor, as pessoas deixaram de ser apenas o principal recurso da organização, para tornarem-se seus principais parceiros – fornecedores de conhecimentos e de competências – que contribuem para o crescimento e desenvolvimento organizacional.

A moderna Administração de Recursos Humanos, na era da informação, com todas as suas implicações, em função da globalização dos negócios e da alta competitividade de mercado, dá lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas, que acabou impactando a cultura organizacional, privilegiando a mudança e a inovação direcionando-as para o futuro das organizações. Assim, as tradições passadas não servem mais de parâmetros imperativos para o novo cenário corporativo, tal como o autor supracitado destaca no histórico sobre as três fases diferenciadas das organizações no decorrer do século XX: a era da industrialização clássica ou neoclássica.

Logo, em função da velocidade das mudanças impelidas ao futuro das organizações – sem retorno ao passado – um novo cenário ambiental de imprevisibilidades e incertezas manifesta-se, exigindo da ARH uma nova postura para lidar com as pessoas,

tratando-as não apenas como empregados sujeitos a um contrato formal de trabalho, mas como parceiros, como seres proativos, munidos de inteligência, competências e habilidades.

A força de trabalho, porém, precisa ser constantemente estimulada, instigada de certa forma a um envolvimento maior com suas atividades rumo ao objetivo organizacional, mas sem perder o foco do objetivo individual que leva consigo a certeza do retorno esperado pela própria condição de participante ou parceiro da organização. As pessoas tidas somente como recursos produtivos é coisa do passado, de uma época em que o ter se sobrepunha ao ser.

Hoje, não se concebe mais a ideia do capitalismo desregrado como ápice ou sinônimo de sucesso organizacional, prima-se pelas dimensões sociais, ambientais e econômicas – que compõe os três pilares do desenvolvimento sustentável.

Nessa perspectiva, uma vez salientado o contexto dinâmico, as organizações que adotarem uma postura proativa em relação às mudanças, antevendo cenários de instabilidade e de crise, sobressair-se-ão em relação às demais com atitudes meramente reativas. O lema, então, é mudar primeiro.

Nas lições de Ulrich (1998, p. 189), “os vencedores não se surpreenderão diante das mudanças imprevistas com que se defrontam; terão desenvolvido a capacidade de adaptar-se, aprender e reagir. Os perdedores gastarão tempo tentando controlar e dominar a mudança em vez de reagir a ela com rapidez”. Aliás, interessante mecanismo auxiliar do processo de mudança é o Desenvolvimento Organizacional (DO).

O Desenvolvimento Organizacional apresenta-se como um processo iterativo de planejamento, ação e avaliação para consolidar a mudança planejada, abrangendo toda a organização e englobando os fatores endógenos e exógenos, visando ao êxito através de alterações estruturais e comportamentais, novas formas de educação direcionada e assimilação de novos hábitos e rotinas de trabalho. E dentro do contexto endógeno é essencial a análise conceitual sobre Cultura e Clima Organizacional como contribuintes fundamentais para desenvolvê-lo.

## **5.2 FATORES INTERNOS: CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTOS ESSENCIAIS DE ANÁLISE PARA O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Considerando que o termo “cultura” é uma palavra utilizada há bastante tempo, tanto como um termo habitual para se entender os costumes, hábitos, valores de uma determinada região ou povo, como em estudos científicos específicos de antropólogos, mostrando-se, portanto, ser um assunto com um leque extenso de estudos a respeito.

Muitos autores abordam histórias e conceitos sobre o termo cultura, como por exemplo, Fleury, Fleury (1995) que aponta que no contexto do mercantilismo e da expansão imperialista, a cultura passou a ser empregada no sentido de entendimento de costumes, línguas, crenças e mitos de povos diferentes para o estabelecimento de relações comerciais e de relação de dominação.

Já no que consiste a empregabilidade do termo na administração, segundo Barbosa (2002), é que o conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950 e foi criado para representar, em um sentido muito holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte e, em 1983, foi consagrado como uma dimensão importante na área da administração.

Porém, é importante ressaltar que, no início, o termo “cultura” nas organizações, como estudos culturais, não era visto de uma forma positiva e sim como algo voltado ao modismo, sem análise do real propósito que é identificar quais os elementos culturais foram obtidos na sociedade pelas pessoas, principalmente aquelas que entram em conflito com a ordem organizacional original, buscando um novo arranjo organizacional ou uma mudança de crenças e valores.

A cultura organizacional surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente, enfatizando as ideias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar. Assim, a cultura organizacional fornece a resposta a essas tendências de desagregação social pela quebra dos padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização.

Desta forma entendemos a cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar

e viver a organização, projetando uma sua imagem positiva, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão.

Outros autores como Reis et.al(2005) também aponta que a cultura aparece incorporada na maneira das pessoas agirem, no julgamento que fazem da realidade, ou nas expectativas de uns em relação aos outros e é nesta percepção que entende-se que cultura pode influenciar o clima de uma empresa e o corpo funcional de uma organização.

Assim sendo, na concepção de Chiavenato (2001), clima organizacional é a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia seu comportamento na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

O clima terá sua primeira origem dentre os valores, tradições que cada um dos envolvidos no processo trazer para dentro da organização, sendo que esses pressupostos influenciarão diretamente no estilo gerencial ou de liderança, que será explicitado no próximo tópico.

Contudo, fazendo um leque comparativo entre cultura e clima organizacional, é importante considerar que o clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou seja, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

Luz (1995) afirma que “*Clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos).*” Portanto, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho.

Já Soares (2002), recorta que “*O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais*”.

Como mudanças na cultura organizacional são mais profundas, levam mais tempo para acontecer. Já o clima é mais fácil de ser percebido e apresentando uma natureza mais transitória, podendo ser administrado tanto a curto quanto a médio prazo.



### 5.3 FORÇAS MOTIVACIONAIS: A FIGURA DO LÍDER

Como analisado no capítulo anterior, a cultura organizacional direciona o clima e conseqüentemente os estados de motivação do corpo funcional da organização, isto, é claro, por que cada empresa tem uma identidade própria, tornando-se o melhor ambiente a se trabalhar ou totalmente o inverso.

Então, dependendo do grau de empregabilidade, ou seja, aquilo que o funcionário desenvolve para se manter empregado, e do grau das carências da empresa, pode haver harmonia e convergência de objetivos, bem como ações que congreguem diferentes interesses com vantagem comuns ou, no mais, estas relações podem ser divergentes e distorcidas.

Para entender fatores motivacionais, Davis; Newstrom destaca algumas destas de forma concisa. A primeira delas é a motivação para realização, ou seja, a força que a pessoa tem que a estimula para vencer desafios e obstáculos quando são estabelecidos objetivos e metas. Acredita-se que estas pessoas têm um objetivo de progressão funcional.

A segunda seria a motivação por afiliação que seria um impulso para o relacionamento eficaz com as pessoas, que, motivadas pela afiliação, têm uma tendência a escolher amigos para estarem a sua volta.

A terceira seria a motivação para competência: que seria um estímulo que leva as pessoas a desenvolver um trabalho de alta qualidade e como elabora e tem capacidade para isto também exige muito.

E a quarta e não menos importante, seria a motivação para o poder, que seria um impulso para influenciar pessoas e situações.

O poder de persuasão destaca-se de forma intensa, e aqui sim, destacam-se os principais administradores, se, seus poderes forem voltados para âmbitos institucionais e não pessoais. Considerando-se que o poder institucional é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda organização. É nessa perspectiva que se destaca o papel do líder.

Liderança, na perspectiva de Spector (2002) é a habilidade que a pessoa tem de motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos

estabelecidos do grupo ou da organização. Considera-se um termo bastante falado no contexto empresarial. O sucesso de uma iniciativa social é, muitas vezes, atribuído às habilidades e competências de liderança. Ao se falar em liderança, geralmente, faz-se referência a uma pessoa, aquela que está à frente dos negócios, mas pode-se considerar que liderança pode ser formada de uma equipe também.

Em outras palavras, segundo Predebon (1999) os líderes são agentes de mudança, pela sua capacidade de fazer as coisas acontecerem. O líder é responsável em otimizar as energias de um grupo para a conquista de algo e superar desafios. Portanto, um verdadeiro líder é capaz de perceber a necessidade do grupo e responder adequadamente a ela, sendo considerado símbolo do desejo coletivo.

Porém, vale ressaltar, que a formação de um líder se faz ao longo de uma história de vida, implica em conhecimentos, em aprendizados contínuos. Não deixando de lado também a vocação do ser para isso. No âmbito organizacional é fundamental que os líderes desenvolvam as competências para atuarem de forma a garantir o sucesso do negócio em que trabalham e que participam ativamente, assumam responsabilidades e riscos, sendo eternos aprendizes e mestres.

Considera-se também que líderes são aqueles que conseguem associar senso inovador e visão de negócios. Sendo assim, a chave do sucesso da liderança é executar as tarefas enquanto se constroem bons relacionamentos.

Por isto, é importante entender que cada pessoa é diferente entre si, na maneira de pensar, agir, e expressar seus sentimentos e emoções. Existem diversos fatores que podem influenciar no estado físico e psicológico dos seres humanos.

Tais fatores impactam diretamente no desempenho do trabalho dessa pessoa e conseqüentemente no resultado final do trabalho desenvolvido pela equipe. Sabe-se que o sucesso de uma organização depende fundamentalmente do apoio dos seus colaboradores. No entanto, é muito difícil definir e identificar quais fatores são motivacionais ou não para determinado indivíduo, ou ainda para toda a equipe.

O fundamental, neste contexto de mudanças mercadológicas e de excelência é de desenvolver a capacidade criativa na equipe com que trabalha. Desta forma, um líder pode exercer diferentes impactos sobre seus colaboradores, sendo ele o agente de mudanças.

O mundo empresarial vive em um período em que o grande desafio é saber dominar a mudança. Portanto, nesse cenário dinâmico, as pessoas tendem a se movimentar desordenadamente, e os administradores passam a questionar: como é possível conseguir que as pessoas sejam produtivas em ambientes em que normalmente não estariam motivadas para produzirem.

Podemos entender que a resposta a esta pergunta está relacionada à motivação dos colaboradores. Ao abordar a motivação no ambiente organizacional, conseqüentemente liga-se a uma capacidade de agir interna de cada indivíduo. A motivação consiste em um desencadeamento de momentos interiores experimentados, que fazem com que o indivíduo se mobilize e caminhe para a concretização de um determinado resultado.

É certo que, de acordo com o estilo de liderança, um líder pode impactar positivamente (incentivando o desenvolvimento da criatividade) ou negativamente (bloqueando a capacidade criativa de sua equipe). Um líder com certas características peculiares contribui com maior eficácia na sua atividade na empresa, suas habilidades e competências múltiplas estabelecem novas relações sociais de trabalho. É nesse sentido que os verdadeiros líderes devem incentivar, instigar e desacomodar sua equipe transformando conhecimento em competência.

## **5.4 COMPETÊNCIAS**

### **5.4.1 Evolução do Tema Competências**

Cada empresa dentro da sua fatia de mercado além das características comuns ao seu negócio, possui características individuais que a diferencia das demais, seja no modo de produção, logística, tratamento do cliente interno ou até mesmo a maneira com que enfrenta as adversidades do mercado. Estas características podem ser denominadas competências.

Em outras palavras, as competências organizacionais estão diretamente ligadas aos valores individuais das empresas, são características essenciais das pessoas as quais foram recebidas por herança genética ou desenvolvidas por meio do conhecimento e da convivência social de cada uma.

Assim como as empresas, seus colaboradores/funcionários, também possuem suas características pessoais, seus conjuntos de habilidades, conhecimentos e atitudes.

Estes que, agindo de forma conjunta transformam pessoas em talentos e talentos em pessoas dotadas de competências.

Hoje em dia muito se ouve falar no tema competência dentro das organizações, pois é primordial que todas tenham colaboradores capazes de contribuir com conhecimentos, habilidades e atitudes, cada um dentro da sua área de atuação, para que alcancem os objetivos desejados. A cultura e característica individual somado a diversidade das pessoas contribui para que a união de todos ajude a solucionar problemas do cotidiano, pois poderá ser visto por vários ângulos e a melhor decisão ser tomada.

Há muito tempo esse tema vem sendo estudado. Segundo Taylor (1970) no início do século XIX havia preocupação das organizações em buscar pessoas capacitadas para desempenhar determinada função e a procura pelos competentes excedia a oferta.

Hoje observamos que as organizações, através da globalização, têm sido levadas a modernização em todos os aspectos, adequando agora a melhor forma como as pessoas desenvolvem o trabalho.

A competência pode mover conhecimentos a fim de enfrentar cada situação específica, não usa regras ou situações anteriormente aprendidas de maneira estática, mas sim de forma inovadora e criativa no momento necessário.

Muitos estudiosos vêem de forma diferente o tema competências, por exemplo, para Brandão e Guimarães (2001) é o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de colocar-se sobre determinado assunto ou de forma geral utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Para Chiavenatto (2000, p. 166) “competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas”.

De maneira geral, entendemos que o quê se refere a competências básicas, pode-se entender que se inicia com conhecimento, que por sua vez para ter validade precisa ser utilizado (atitude) e sua constante utilização irá gerar uma habilidade, que segundo o dicionário, pode ser entendida como uma capacidade ou inteligência.

#### 5.4.2 Competências Individuais e Coletivas nas Organizações

Como vimos anteriormente, competências pessoais são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais, aplicadas de forma integrada e direcionada em uma determinada atividade.

Dentro das organizações podemos perceber o uso destas competências de maneira coletiva, pois, para se alcançar os objetivos organizacionais faz-se necessário que todos utilizem os recursos físicos e intelectuais para um mesmo fim.

Acerca da palavra competência surgem muitas derivações, além de competências básicas que são pertinentes. Cita-se uma delas que Bitencourt (2004) apud Prahalad & Hamuel (1995) discutem competências partindo da ideia de competência essencial.

As competências essenciais constituem o aprendizado coletivo na organização especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia (...) Ela também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor (...), à comunicação, ao envolvimento e a um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais.

De acordo ainda com Chiavenato (2003, p.6), competência significa qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros. Ele ainda nos diz que não adianta possuir competências, é necessário que as outras pessoas reconheçam sua existência, elas são dinâmicas, mudam, evoluem, são adquiridas ou perdidas.

Com isso, podemos observar que as competências que possuímos apenas serão validadas após o reconhecimento por outras pessoas.

Algumas competências básicas são fundamentais nas empresas e nos novos ambientes de negócio como diz Chiavenato (2000 p. 166 e 167):

- Aprender a aprender;
- Comunicação e colaboração;
- Raciocínio criativo e resolução de problemas;
- Conhecimento tecnológico;
- Conhecimento de negócios globais;
- Desenvolvimento da liderança;

- Autogerenciamento da carreira.

#### 5.4.3 Competências como Base Para Seleção e Desenvolvimento de Pessoas

Antes de todas estas revoluções acerca do tema competências, a Administração de Recursos Humanos estava surgindo com a necessidade de se dar importância aos fatores psicológicos e sociais nas organizações.

O primeiro a abordar este assunto e embasar os demais estudos foi Elton Mayo, que realizou uma experiência sobre o comportamento humano no trabalho. A necessidade de administrar os recursos humanos das organizações veio da premissa que as pessoas devem ser planejadas e administradas.

As pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem um fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. (Chiavenatto – 2000, p. 20)

Partindo de todo este contexto histórico no que diz respeito a Recursos Humanos e atualmente Gestão de pessoas, a análise das competências individuais, capacidade de aprendizado e desenvolvimento pessoal, está diretamente ligada ao processo de seleção de pessoas e a sua inserção em cada área da empresa. Pois tal inserção irá impactar de forma única e significativa no desenvolvimento da organização.

É necessário que a empresa adote a visão de que o funcionário é um colaborador e que dele depende o bom andamento dos processos dentro da organização. Visando tal perspectiva, têm se buscado constante melhoria e excelência no que se refere à captação, treinamento e desenvolvimento das pessoas. Estas que passarão a ser tratadas como talentos, que podem ser moldados e poderão também evoluir, quebrando as visões passadas onde se entendia que cada uma estava destinada apenas àquele fim e não desempenharia função diferente daquela.

#### **5.4.4 Competência como Conceito Integrador da Gestão de Pessoas**

O mercado está cada vez mais competitivo, sustentado por uma sociedade global, onde a informação e o conhecimento são diferenciais, sempre mais abertos e disponíveis.

As competências essenciais diferenciam uma empresa da outra, criando uma identidade única diante do mercado. Para Gramigna (2002, p. 225): “Competências essenciais são as que ajudam no sucesso da empresa, tornando possível um diferencial de mercado”. A autora completa que a busca pela competência essencial deve ser acompanhada pelo investimento naquelas que constituem a base interna dos processos empresariais.

O método de Gramigna (2002) define um elenco de quinze competências para permitir a unificação da linguagem na organização, tornando claro seus processos e a identificação dos perfis nas empresas onde prestaram consultoria (banco de talentos).

As constantes mudanças empresariais estão exigindo dos profissionais cada vez mais novas competências, para que estes possam ter a capacidade de se manter no mercado. À medida que todos buscam mais conhecimentos técnicos, as competências comportamentais, como habilidades sociais, passam a ser destaque.

Rabaglio (2001) comenta que nas organizações, o profissional que possua como meta uma carreira ascendente dentro da empresa, terá o comportamento como um diferencial competitivo.

O uso destas competências individuais deve ser valorizada no campo das organizações, construindo e agregando valor aos produtos e serviços. O conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um conjunto de recursos, inclusive humanos, gerando as vantagens competitivas (FLEURY, 2004).

Conforme Fleury (2004), competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, e a inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e sua estratégia competitiva determinaria a competitividade de uma organização.

Desta maneira, os recursos irão gerar competências, e a partir de grupos de recursos serão geradas novas estratégias e este se torna um ciclo essencial integrador e mantenedor para que a gestão de pessoas continue formando talentos através de competências e as empresas vencendo o desafio diário a curto e longo prazo.

Nesta perspectiva que, em conjunto, estas competências farão com que o líder conquiste a confiança dos seus liderados, gerando impactos positivos no desenvolvimento da criatividade de seus colaboradores. Diante disto, é de grande relevância, que a empresa possibilite um ambiente aberto para a participação de todos na tomada de decisões. O líder precisa desenvolver a capacidade de trabalhar com o foco nos objetivos, atrelado ao fator humano, e não somente em normas, como algumas organizações infelizmente ainda trabalham.

## **5.5 TOMADA DE DECISÕES**

### **5.5.1. Conceito de Decisão**

Tanto para PEREIRA & FONSECA (1997) quanto para Gomes L.; Gomes C.; Almeida 2006, o sentido da palavra decisão vem do prefixo “de” (do latim parar, extrair, interromper) sendo que a expressão “cisão” (significa cindir, cortar). Conforme expresso a palavra decisão vem de “parar de cortar” ou “deixar fluir”. Portanto decidir é escolher, é fazer uma avaliação sobre uma conduta a ser adotada, é precisar tomar uma decisão diante de um problema que possui mais de uma alternativa para sua solução. Sendo que seu conhecimento e experiências pertinentes o levarão a tomar boas decisões. Em suma, a natureza das decisões possui muitos aspectos e pode-se modificar-se continuamente.

Para Maximiano (2000), a decisão é uma escolha que as pessoas fazem para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades, considerando problema uma situação que provoca frustração, irritação, estresse ou desafio, e oportunidade, uma situação que cria interesse e situação de desafio por causa da expectativa de recompensa.

Especialistas definem a decisão como o resultado de um processo mental-cognitivo de uma pessoa ou grupo de indivíduos. Há vários aspectos da vida e em qualquer altura que nos leva a tomar decisões, desde que uma pessoa acorda e escolher se irá continuar deitada ou o que irá tomar no seu café da manhã, passando por qual roupa irá vestir, como irá para ao trabalho, o almoço e muitíssimas outras coisas, a pessoa passa



pelo processo de decisão uma infinidade de vezes ao dia. Evidentemente que algumas decisões são mais complicadas que outras, devido as possíveis ações.

Segundo Chiavenato (2004, p.254), tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade. O tomador de decisões tende a explicar tudo pela razão para conhecer, julgar e elaborar escolhas das estratégias apropriadas para o alcance dos objetivos, buscando as melhor alternativas.

### **5.5.2 Classificação do Processo Decisório**

A principal função do administrador de uma empresa é a tomada de decisões, mas não há uma decisão perfeita, o mesmo tem que colocar em cheque as vantagens e desvantagens da melhor alternativa e escolher qual será a sua decisão, buscando o desempenho econômico. Mas vale lembrar que existem os resultados não econômicos, como a satisfação dos colaboradores e das pessoas envolvidas no negócio.

A tomada de decisão pode ser um processo de sofrimento para algumas pessoas, pois existem dificuldades que algumas possuam nas decisões mais simples, como já expressado: escolher o irá comer ou a roupa que irá usar no dia seguinte.

Dentro das organizações, o processo de tomada de decisão é algo rotineiro e necessário a todo o momento, pois mostra o caminho que a empresa irá seguir.

Segundo URIS (1989), o processo de tomada de decisão envolve algumas etapas como:

- **Identificação dos problemas ou oportunidades:** a necessidade de fazer algo a respeito de um problema detectado.
- **Diagnóstico:** a fase de análise dos fatos para o entendimento do que de fato acontece e a verificação do real motivo do problema.
- **Geração de alternativas:** etapa onde são criadas soluções para o problema ou aproveitamento da oportunidade.
- **Avaliação ou escolha de uma alternativa:** etapa onde as alternativas criadas serão avaliadas e comparadas.

- **Implementação das decisões:** é a etapa onde se coloca em prática a decisão, sendo o fim do ciclo do processo decisório.

O gestor deve manter-se atualizado no que se refere aos processos de sua organização, visto que o ritmo da mesma é dinâmico e intenso. Por isso, é de suma importância estar atento às suas decisões que perpassam por todos os níveis de complexidade, e que pode afetar os resultados da empresa como sua expansão ou estagnação no mercado.

## **5.6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Baseando-se nos conceitos expostos, pode-se inferir que o diagnóstico organizacional é uma ferramenta extremamente relevante para a tomada de decisão nas organizações.

O diagnóstico organizacional contextualizado à área empresarial corresponde segundo Vergara e Carpilovsky (1998), a um dos produtos mais importantes de análise estratégica. Através do diagnóstico, o profissional que está prestando consultoria ou o próprio gestor deve redigir um parecer técnico que sintetize a realidade [...]. Essa tarefa se vê facilitada pelo profundo conhecimento adquirido durante as análises do ambiente externo e interno e pela sua experiência.

Portanto o diagnóstico organizacional pode ser uma ferramenta auxiliar de grande valia para o gestor da organização, pois pode contribuir na tomada de decisão baseada em decisões fundamentadas em fatos. Através do diagnóstico o gestor poderá ter uma visão ampla da organização, o que poderá auxiliar nas decisões e conseqüentemente na solução de problemas, além de ter melhores resultados e alcance de metas.

### **5.6.1 Histórico e Conceitos**

Para conseguirmos entender a base desse estudo se faz necessário entender o que é diagnóstico e sua origem. O mesmo foi introduzido através da saúde e depois foi contextualizado ao campo da administração.

A palavra “diagnóstico” apresentou-se primeiramente em Hipócrates, que foi o primeiro a utilizar a expressão. Onde deriva da junção do prefixo de(a) – através, ou por meio de -, e do elemento de composição \*gno, presente no latim e no grego, onde o significado seria conhecer. Na etimologia francesa, diagnostic/diagnostique, vem do adjetivo grego dagnostikós, capaz de distinguir, discernir, datada de 1759. Em 1843, a língua espanhola introduz o vocábulo diagnostico. Pois quando estamos falando de diagnostico, estamos falando da ação e da faculdade de discernir.

Quando a medicina surgiu, o diagnóstico era a ferramenta mais eficaz que um médico poderia usar para a qualificação de uma doença ou condição mental ou física de um paciente. É através do diagnóstico que podemos fazer o prognóstico, compreensão e desfecho de uma provável doença. Um diagnóstico precoce feito corretamente pode diminuir as sequelas causadas pela doença, facilitar o tratamento e aumentar a probabilidade de sobrevivência (no caso de doenças graves), trabalhando a prevenção.

O diagnóstico contextualizado na área empresarial é um importante instrumento de planejamento, que objetiva analisar o clima organizacional, identificando as necessidades da organização. Moreira (2008, p.31) registra que diagnosticar é realizar uma descrição minuciosa. A mesma aponta que só é possível implantar estratégias efetivas de intervenção se houver uma análise detalhada das variáveis envolvidas no processo de mudança.

### **5.6.2 Finalidade do Diagnostico Organizacional**

O diagnóstico organizacional consiste em analisar qual a situação atual da empresa, nada mais que um processo de consultoria que visa proporcionar à organização as reais condições para um desenvolvimento e aprimoramento de seu desempenho, atingindo níveis satisfatórios de eficiência e eficácia. Para o Instituto of Manegement da Inglaterra apoud Grocco e Guttman (2005, p.71) essa consultoria pode ser realizada por uma ou por um grupo de pessoas independentes e qualificadas, que identifiquem e investiguem os problemas relacionados a política, organização, procedimentos e métodos de forma a recomendar uma ação adequada na qual auxiliam na implementação das recomendações necessárias.

A realização do diagnóstico é feita por uma aplicação de um amplo questionário, onde são levantadas as impressões dos funcionários a respeito da prática de

planejamento e da gestão, a estrutura organizacional e seu funcionamento, os recursos humanos, a visão estratégica da organização, as informatizações existentes e os sistemas de comunicações, especificando os seus pontos fortes e fracos e as medidas adotadas para a solução dos problemas. Há também a necessidade de pesquisar as percepções e expectativas dos principais clientes externos diante do seu relacionamento com a empresa.

Existem vários diagnósticos. Sendo cada um, o resultado do conjunto de variáveis que se estuda, da intensidade com que cada variável é analisada, e do momento específico que se faz o estudo e da experiência de quem irá executar.

### **5.6.3 Elementos do Diagnostico Organizacional**

Para o autor Oliveira(2006), um bom diagnóstico divide-se em quatro elementos:

- ***Formular uma hipótese do problema:*** significa identificar uma ou várias respostas plausíveis e provisórias para os possíveis problemas que afetem a organização. Os problemas seriam resultados de forças externas ou internas que tentam desestabilizar a empresa. As hipóteses são provisórias, pois podem ser confirmadas ou contestadas, já que a identificação ou não do problema resultará no próprio diagnóstico.
- ***Levantar informações sobre o possível problema:*** sabemos que todo e qualquer diagnóstico gira em torno do seu problema, deve-se então incluir a análise de documentos existentes, observar a rotina dos recursos humanos e/ou entrevistas e conversas com pessoas que se relacionam com a instituição. É válido lembrar que os estudos da organização e métodos podem ser instrumentos úteis para se conhecer os processos e impactos sobre os resultados.
- ***Analisar as informações:*** implica em confrontar informações e conhecimentos com algum tipo de padrão e procedimento operacional adequado idealizado pela equipe responsável pelo diagnóstico específico e comparar com as experiências anteriores de casos ou condições iguais.
- ***Sugerir ações futuras ou fazer um diagnóstico organizacional:*** há a confirmação da hipótese do problema e decisões sobre os resultados são obtidos. As informações acolhidas sugerem ações futuras, novas hipóteses de problemas devem ser sugeridos e o modelo proposto deveria ser repetido. Essas ações são passos que levará a organização do estado atual para o estado futuro idealizado.

Quanto maior o número de funcionários e áreas da organização no processo do diagnóstico for submetidas maior será o número de informações obtidas e maior a chance de obter um resultado completo e profundo.

A participação de todos representa um importante fator crítico de sucesso no desenvolvimento da empresa e nas mudanças que vierem a serem propostas, assim o diagnóstico passa a ser uma etapa fundamental para a estruturação adequada do planejamento organizacional.

É imprescindível que se siga a risca e de forma rigorosa as quatro partes para este processo (diagnóstico organizacional) seja preciso e objetivo. É nesta linha de pensamento que será apresentada a contribuição do diagnóstico organizacional como a principal ferramenta de auxílio na tomada de decisão.

#### **5.6.4 A Contribuição do Diagnóstico Organizacional como Ferramenta no Processo de Tomada De Decisão**

É de suma importância a realização de um diagnóstico organizacional para uma empresa, pois é através do mesmo que apuramos a capacidade ou as dificuldades da mesma. Esta ferramenta tem o propósito de levantar, em uma análise minuciosa, todas as características da organização: ameaças, oportunidades, fraquezas e forças.

Segundo Newman e Warren (1980), o diagnóstico organizacional é um processo de verificação relativo e espacial que visa analisar a empresa mesmo nos bons ou maus momentos; especificar desvios de desempenho; analisar condições internas e externas, ou seja, diagnosticar sintomas de procedimentos não adequados ou que poderiam estar mais delineados com as necessidades da organização. É um instrumento indispensável de gestão, uma técnica de primeira ordem, mesmo com a empresa apresentando resultados satisfatórios.

O diagnóstico organizacional pode contribuir para uma melhor tomada de decisão, pois é o processo que melhor apresenta uma visão global e dinâmica da empresa e descreve o processo geral da decisão, é um procedimento que prepara o empresário para obter uma visão clara e precisa do conjunto do seu negócio.

Conforme Chiavenato (2004, p. 255) processo decisório é o caminho intelectual que o administrador utiliza para chegar a uma decisão. O tomador de decisão deve analisar as condições do ambiente em que está inserido, pois o ambiente influencia profundamente o processo decisório.

O consultor é o agente de mudança externo da empresa, pois ele assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e os profissionais na tomada de decisão. Na elaboração do diagnóstico ele é a peça fundamental, pois são suas análises e suas coletas de informações, que o fará conseguir identificar os problemas e conseqüentemente achará suas causas, analisará os recursos humanos e suas qualificações, na busca das soluções.

Caberá ao empresário a tomada de decisão, o mesmo poderá prosseguir ou parar com o diagnóstico, é importante ter coragem em visualizar as mudanças e conseqüências. O mesmo irá decidir se quer mudança, uma vida nova para a empresa, deverá permitir a extração das “ervas daninhas” que estão impedindo o crescimento da empresa, é um processo doloroso, porém importante para combater a crise.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando a exploração conceitual exposta no presente trabalho, podemos concluir que a tomada de decisão precisa ser precedida de um Diagnóstico Organizacional preciso e objetivo, baseado principalmente em formas intuitivas e criativas. Existe a possibilidade do gestor utilizar essas ferramentas, mas isto dependendo do seu perfil quanto a filosofia de gestão e habilidades, principalmente no que condiz a sua percepção de futuro que nortearão seu comportamento diante da resolução de problemas para tornar a organização menos vulnerável às surpresas mercadológicas.

Nesta perspectiva é que destacamos que o objetivo principal da pesquisa foi demonstrar que o diagnóstico organizacional, como ferramenta auxiliar, pode contribuir com o administrador/gestor da organização na tomada de decisões fundamentadas em fatos. Assim, pode-se afirmar que, o diagnóstico organizacional é uma ferramenta essencial na administração estratégica para o desenvolvimento e crescimento da empresa neste mundo competitivo. Através dele é possível ter um auxílio efetivo na tomada de decisão, para solucionar problemas, melhorando os resultados e criando condições para o alcance dos objetivos e o sucesso da organização.

Isso é colocado também com algumas particularidades, pois, diante das mudanças mercadológicas e tecnológicas que vem se processando, e na maioria das vezes de uma forma muito rápida, acirrando ainda mais com o processo de competitividade, as habilidades pessoais dentro das organizações constituem fatores preponderantes à determinação de uma posição sustentável internamente.

Importante destacar também que o Gestor de Pessoas deve ter uma visão analítica e criativa dos novos processos que podem estabelecer no mercado, criando condições para cada membro da organização esteja fazendo parte do contexto organizacional como um todo e assim, tornando a organização mais adaptável às mudanças predominantes em mercados globalizados. E o mais importante é a sistematização do entendimento das causas dos problemas, pois fornece subsídios para uma decisão mais qualificada e, portanto, visando a real solução dos problemas.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BITENCOURT, Cláudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman – Artmed Editora S.A., 2004.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como Transformar RH de um centro de despesa em um centro de lucro**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: campus, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DAVIS, Keith; NEWTROM, John W. **Comportamento Humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea, 2003, p. 76 e 77. Disponível em: <HTTP: // [www.administradores.com.br/artigos/entenda\\_o\\_que\\_e\\_rapport/24502/](http://www.administradores.com.br/artigos/entenda_o_que_e_rapport/24502/)>. Acesso em 28 de fev. 2015.
- FLEURY, A., FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, Afonso Carlos Correa, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GOCCO, Luciano. GUTTMAM, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.



GOMES, Luiz Flavio; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira.

**Tomada de Decisão Gerencial: um enfoque multicritério.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. *Gestão por competência. Empresas e Tendências.* São Paulo, v.6, n.50, p.20-23, jun.2002.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração,** 5ª Ed.revista e ampliada.São Paulo,Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009. ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MOREIRA, E. G. *Diagnóstico Organizacional.* Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial:** Conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. (1997). *Faces da Decisão: As Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão.* São Paulo, Makron Books.

REIS, Ana Maria Viegas et al. **Desenvolvimento de equipes.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SOARES, Vanessa Pires. **A cultura organizacional e seus componentes.** Disponível em: <<http://www.nead.unama.br/charles/cultura.htm>>. Acesso em: 11 de fev. 2015

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos.** São Paulo: Futura, 1998.

URIS, A.(1989). *O Livro de Mesa do Executivo.* São Paulo, Editora Pioneira.

VERGANA,S.C;Carpilovski.MP. **A metáfora da organização como sistemas criativo.** In: RAP,Rio de Janeiro 32(3): 77-98,maio/jun1998.