

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO ASSIS GURGACZ
MATHEUS HENRIQUE SEITZ

RECONHECIMENTO DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS E
ORGANIZACIONAIS SEGUIDO DE SUGESTÃO PARA MELHORIAS EM UMA
OFICINA MECÂNICA

CASCADEL – PR
2019

MATHEUS HENRIQUE SEITZ

**RECONHECIMENTO DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS E
ORGANIZACIONAIS SEGUIDO DE SUGESTÃO PARA MELHORIAS EM UMA
OFICINA MECÂNICA**

Trabalho apresentado como critério para conclusão do curso de Bacharelado em Engenharia Mecânica pelo Centro Universitário da Fundação Assis Gurgacz.

Professor orientador: **Eng. Mec. MSc. MBA Sergio Henrique Rodrigues Mota.**

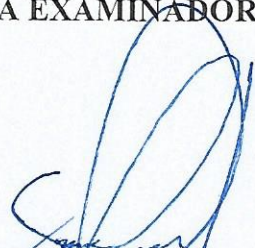
CASCADEL – PR

CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSIS GURGACZ
MATHEUS HENRIQUE SEITZ

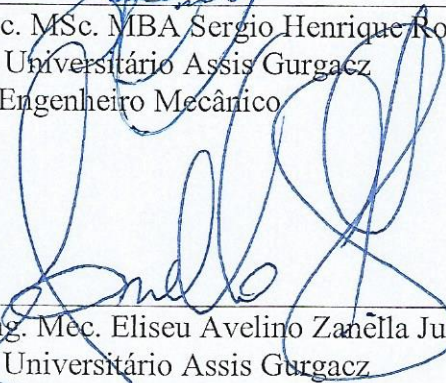
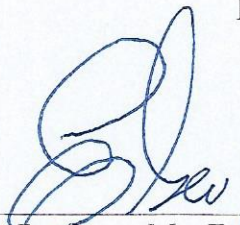
**RECONHECIMENTO DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS E
ORGANIZACIONAIS SEGUIDO DE SUGESTÃO PARA MELHORIAS EM UMA
OFICINA MECÂNICA**

Trabalho apresentado no Curso de Engenharia Mecânica do Centro Universitário FAG, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Mecânica, sob orientação do Professor Engenheiro Mecânico MSc. MBA Sergio Henrique Rodrigues Mota.

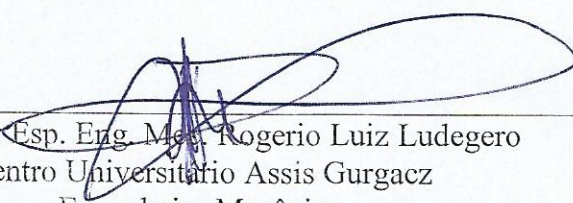
BANCA EXAMINADORA



Orientador Prof^a. Eng. Mec. MSc. MBA Sergio Henrique Rodrigues Mota.
Centro Universitário Assis Gurgacz
Engenheiro Mecânico



Professor Me. Eng. Mec. Eliseu Avelino Zanella Junior
Centro Universitário Assis Gurgacz
Engenheiro Mecânico



Professor Esp. Eng. Mec. Rogerio Luiz Ludegero
Centro Universitário Assis Gurgacz
Engenheiro Mecânico

Cascavel, 27 de Novembro de 2019.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Antônio e Leonir, que, com tanto suor, incentivos, conselhos e amor me guiaram até aqui. Por vocês eu sigo, sempre na busca do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, por me dar forças, saúde e oportunidade de crescimento e aprendizados.

Aos meus pais, por me apoiar, educar e trabalhar todos esses anos para dar a mim a oportunidade de estudar.

Às minhas irmãs, que com amor me aconselharam e incentivaram em momentos difíceis.

À minha Namorada, que me apoiou e entendeu a minha ausência em momentos de necessidade.

Ao meu orientador, Sergio Henrique Rodrigues Mota, que me auxiliou durante o desenvolvimento deste trabalho, além de proporcionar a mim uma parcela de sua sabedoria.

À Professora Raquel, que me auxiliou com muito conhecimento.

E aos meus amigos, estes que são meu maior presente na vida.

Enfim, Obrigado!

RESUMO

O tema deste trabalho é a avaliação dos setores administrativos e organizacionais de uma oficina mecânica, a qual vem sofrendo com problemas que interferem na realização de seus trabalhos, sendo que a mesma apresenta uma organização arcaica e um método administrativo que pode ser descrito como inadequado. O objetivo deste trabalho é reconhecer quais são estes problemas financeiros e organizacionais que estão dificultando o crescimento da empresa, entender o motivo deste comportamento e também as limitações que a empresa apresenta, para, posteriormente, sugerir mudanças que promovam melhorias na oficina mecânica. O método utilizado para realizar as investigações é o estudo de campo, este efetivado de modo a reconhecer problemas por meio de investigação ao fluxo de caixa da empresa, avaliação de sua correta utilização e possíveis problemas que comprometam a saúde financeira da empresa. A investigação também ocorreu através de análises presenciais e depoimentos de colaboradores para compreender quais são os problemas vivenciados por eles e também o motivo gerador destes problemas, além de oportunizar-lhes formas de comentar a cultura organizacional existente e sugerir melhorias. Os resultados reconhecidos apontam a existência de um controle de fluxo de caixa inapropriado, pois não apresenta uma organização correta, nem fluxo saudável do dinheiro e isto impede a empresa de reconhecer sua atual saúde financeira. Já para os problemas organizacionais, os depoimentos e visitas constatarem vários problemas, como ferramentas desorganizadas, sujeira e objetos em lugares impróprios. A causa apontada para estes problemas é a cultura organizacional existente desde a fundação da empresa, sendo a desorganização um costume firmado. Durante a avaliação também foi possível visualizar o desejo e a necessidade dos membros para a realização de mudanças na empresa. As melhorias sugeridas são a adequação de um local para armazenagem de ferramentas, assim como um local para serem guardados objetos sem muita utilização, além de um cronograma de limpeza. Para os aspectos financeiros, como sugestão indica-se um melhor controle do fluxo de caixa e também uma análise da distribuição salarial da empresa, porém é aconselhável que a mesma realize um planejamento estratégico, a fim de determinar metas e objetivos a serem alcançados, bem como oportunidades que o mercado proporciona. Por fim, este trabalho oportunizou o reconhecimento de problemas comuns, que dificultam o funcionamento de uma empresa, como também proporcionou a visualização da existência de empresas defasadas, no mercado da engenharia mecânica, e sugere que estas busquem mudanças para que possam competir de maneira adequada ao mercado.

Palavras-chave: Fluxo de caixa. Cultura organizacional. Mudança.

ABSTRACT

The theme of this paper is the evaluation of the administrative and organizational sectors of a mechanical workshop, which has been suffering from problems that interfere with the accomplishment of its work, as it presents an archaic organization and an administrative method that can be described as inadequate. The objective of this paper is to recognize what are these financial and organizational problems that are hindering the growth of the company, understand the reason for these behaviors and also the limitations that the company presents, to later suggest changes that will promote improvements in the machine shop. The method used to carry out the investigations is the field study, which was performed in order to recognize these problems by investigating the company's cash flow by evaluating if it is done correctly and possible problems that compromise the financial health of the company, as well as face-to-face analysis and testimonials from employees to understand what are the problems they experience culture and suggest improvements. The acknowledged results point to the existence of improper cash flow control, who don't show proper organization, neither a healthy flow of money and this blocks the company from recognizing its current financial health. For organizational problems, testimonials and visits showed several problems, such as disorganized tools, dirt, and objects in inappropriate places. The cause pointed to these problems is the organizational culture that has existed since the foundation of the company, in which disorganization is a established organization habit. During the evaluation it was also possible to visualize the desire and need of members to make changes in the company. The suggested improvements are the appropriateness of a tool storage location as well as a place for storing unused items, as well as a cleaning schedule. And for the financial aspects, has a suggestion, do na adequated cash flow control as well as an analysis of the wage distribution of the company. But we also advise it to conduct ca strategic planning in order to determine goals and objectives to be achieved as well as opportunities that the market provides. Finally, this work allowed the recognition of common problems that make a company difficult to operate, also provides a visualization of how there are still lagged companies in the mechanical engineering market and suggests that they seek changes so that they can compete in a suitable way to the market.

Keywords: Cash flow. Organizational culture. Change.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Apresentação do livro caixa.	33
Figura 02: Apresentação do livro caixa.	34
Figura 03: Ponto de desorganização na empresa avaliada.	38
Figura 04: Ponto de desorganização na empresa avaliada.	39
Figura 05: Ponto de desorganização na empresa avaliada.	39
Figura 06: Painel de ferramentas sugerido.....	43
Figura 07: Carro de ferramentas sugerido.....	43

LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Demonstração de como será efetuada a apresentação das variáveis.....	31
TABELA 02: Resultados obtidos na avaliação do fluxo de caixa.....	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVO GERAL	11
1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 OFICINA MECÂNICA.....	14
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	14
2.3 ADMINISTRAÇÃO	15
2.4 MISSÃO	15
2.5 PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS	16
2.6 EFICAZ E EFICIENTE	16
2.6.1 Eficácia Organizacional.....	17
2.7 FERRAMENTAS E SISTEMAS DE GESTÃO	17
2.7.1 Ciclo PDCA	19
2.7.2 Análise SWOT	19
2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.8.1 Como Administrar A Cultura Organizacional?	20
2.8.2 Mudança E Desenvolvimento Organizacional	21
2.8.3 Resistência À Mudança	21
2.8.4 Missão, Valores E Visão	22
2.8.5 Ações E Atividades	23
2.8.6 Rituais E Recompensas	23
2.9 SATISFAÇÃO E STRESS.....	23
2.9.1 Satisfação.....	23
2.9.2 Stress	23
2.9.3 Baixo Compromisso Organizacional	24
2.10 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.10.1 Visão Geral Da Empresa	24
2.10.2 Descrição Da Empresa	24
2.10.3 Estratégia Da Empresa	25

2.10.4 Análise Financeira.....	25
2.10.5 Plano De Ação	26
2.10.6 Metas Versus Objetivos.....	26
2.11 COMPREENSÃO DOS ASPECTOS FINANCEIROS.....	27
2.11.1 Como Examinar O Demonstrativo De Fluxo De Caixa?	27
2.11.2 Situação Financeira	27
2.12 ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA	28
2.13 DICAS DE COMO ORGANIZAR UMA OFICINA MECÂNICA.....	28
3. ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1 BALANÇOS FINANCEIROS INVESTIGADOS	29
3.1.1 Avaliação Do Fluxo De Caixa	29
3.2 RECONHECIMENTO DE PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS	30
3.3 APONTANDO LIMITAÇÕES	31
3.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS	31
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	32
4.1 APRESENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	32
4.1.1 Problemas Reconhecidos No Fluxo De Caixa	32
4.2 APRESENTAÇÃO DOS PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS.....	35
4.2.1 Depoimento Colaborador (Mecânico).....	35
4.2.2 Depoimento Colaborador (Mecânico).....	36
4.2.3 Depoimento Colaborador (Administração)	36
4.3 IMAGENS COMPROVADORAS DE PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS	38
4.4 LIMITAÇÕES RECONHECIDAS.....	40
4.4.1 Limitações Administrativas	40
4.4.2 Limitações Organizacionais.....	41
4.5 MELHORIAS SUGERIDAS.....	41
4.5.1 Melhorias Para Análise Da Real Situação Financeira.....	42
4.5.2 Melhorias Organizacionais Pontuais	42
4.6 MELHORIAS MEDIANTE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	44
4.7 MELHORIAS MEDIANTE MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO.....	44
4.8 IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	45
5. CONCLUSÃO	46
SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

ANEXOS 50

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso tem como tema o desempenho dos setores administrativos e organizacionais de uma empresa. Segundo Arantes (1998), estes têm como função organizar, direcionar, supervisionar e estimular todos os demais setores e colaboradores da instituição. A administração tem o papel de esclarecer as funções empresariais e determinar como foco das atividades a qualidade, produção, eficiência e renda.

Porém, independente do tamanho e do tipo da empresa em questão, todas, em algum momento, podem passar por dificuldades organizacionais e administrativas, e, sendo assim, devem procurar um meio de obter melhorias, entretanto, não são todas as que realizam esta reformulação (GUERRIERI, 2013).

Neste projeto de pesquisa será avaliado o desempenho destes dois setores em uma Oficina Mecânica, localizada no município de Pérola D'Oeste - PR, Brasil. Segundo Sebrae/ES (2009), este tipo de empresa, em sua grande maioria, possui uma administração inadequada para a atualidade e também conta com uma organização precária.

O estudo em questão aponta algumas hipóteses, como por exemplo, a de que a empresa avaliada esteja apresentando problemas nos devidos setores, necessitando de melhorias nos mesmos. Esta deve se qualificar por meio de implantação e/ou adequações de processos, buscando a eficácia organizacional.

O objetivo deste trabalho é reconhecer os problemas organizacionais, avaliar o fluxo de caixa da empresa e sugerir melhorias, e, no caso de reconhecimento das limitações, melhorias serão propostas por meio da implantação e otimização de processos.

Este estudo visa demonstrar para a instituição meios de obtenção de melhoria empresarial, proporcionando resultados satisfatórios que, conseqüentemente, traduzir-se-ão em benefícios aos empreendedores, colaboradores e clientes.

A metodologia adotada para a realização das investigações é a pesquisa de campo, que realizou-se a partir da avaliação financeira da empresa e também de seus problemas organizacionais, para que, posteriormente, sejam propostas as melhorias.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste estudo é reconhecer possíveis problemas financeiros e organizacionais de uma oficina mecânica e, posteriormente, sugerir melhorias.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Investigar o Fluxo de Caixa.
- Reconhecer os problemas organizacionais.
- Apontar as limitações da empresa.
- Sugerir melhorias.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho foi idealizado após a observação de problemas administrativos e organizacionais em uma oficina mecânica. Tais problemas são muito comuns, pois, de acordo com Sebrae/ES (2009), Oficinas Mecânicas são mecânicas antigas, com um sistema de organização geralmente precário e com uma administração obsoleta. Essas devem realizar reformas em seus conceitos administrativos e organizacionais, para que, assim, possam buscar seu espaço no mercado de trabalho.

A função deste estudo é investigar os fluxos de caixa da empresa, a fim de apontar se o controle executado na empresa é adequado, pois um controle inapropriado dificulta o reconhecimento da saúde financeira da empresa. É também reconhecer os problemas organizacionais existentes, pois, independente do tamanho da empresa, todas, em algum momento, irão passar por problemas organizacionais e administrativos, e, consequentemente, essas devem buscar meios para obter melhorias, porém não são todas as empresas que promovem mudanças para obter os devidos resultados (GUERRIERI, 2013).

Segundo Marquez (2016), outro fator determinante nos problemas administrativos é de que, em sua maioria, são gerados pelos seguintes erros: confundir as finanças pessoais com as empresariais, não ter um controle de fluxo de caixa e não ter controle de estoque.

O público alvo deste estudo são os gestores e colaboradores da empresa, de forma que ambos possam obter meios de alcançar as devidas melhorias propostas. Mas, para que a mesma obtenha sucesso, esta deve apresentar um alto nível de desempenho contínuo.

Consequentemente, para que esses objetivos sejam alcançados, consecutivas vezes haverá a necessidade de inúmeras mudanças nas operações gerenciais existentes. Portanto, para que as empresas apresentem maior eficiência, é necessário que as organizações utilizem novas formas organizacionais, para, assim, competirem de maneira eficaz no mercado. As organizações devem propor um modo de operação, a fim de utilizar seus colaboradores e suas

ferramentas de modo diferente e mais efetivo (GALBRAITH, J. R.; LAWLER III; ASSOCIADOS, 2003).

O estudo embasou-se em pesquisas, livros e artigos, com a finalidade de filtrar apenas os melhores processos, na pretensão de uma eficiência administrativa e organizacional. Após, serão coletados os dados da empresa, para então, na busca das melhores sugestões possíveis, escolher qual planejamento estratégico apresentar-se-á ideal.

1.4 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Como reconhecer limitações administrativas, problemas organizacionais e sugerir melhorias em uma oficina mecânica baseada em uma cultura ultrapassada?

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este documento apresenta uma pesquisa de campo, nos setores administrativo e organizacional, de uma oficina mecânica, composta de uma autopeças. A empresa localiza-se no município de Pérola D'Oeste, no estado do Paraná, Brasil.

A empresa terá seus fluxos de caixa avaliados, em um período de tempo de seis meses, com o intuito de reconhecer limitações no método de controle executado pela empresa.

Também será avaliada a cultura organizacional da empresa, reconhecendo os problemas que dificultam o trabalho dos colaboradores e que também podem limitar a empresa de aprimorar serviços prestados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 OFICINA MECÂNICA

De acordo com Sebrae/ES (2009), Oficinas Mecânicas são mecânicas antigas, com um sistema de organização geralmente precário e com uma administração obsoleta. Essas devem realizar reformas em seus conceitos administrativos e organizacionais, para que, assim, possam conquistar seu espaço no mercado de trabalho.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é determinada conforme a definição dos objetivos e as estratégias definidas, portanto a estrutura organizacional pode ser descrita como uma ferramenta utilizada para atingir as demandas ambicionadas pela empresa. É uma soma de responsabilidades, diligência, diálogo e definições dos setores organizacionais da empresa (OLIVEIRA, 2001).

Segundo Arantes (1998), as funcionalidades necessárias para o cumprimento dos encargos empresariais tem índoles distintas, necessitam colaboradores com competências diferentes e também com desiguais ligações entre si. Se as funções forem desempenhadas em separado das demais, faz com que se perca a eficiência e competência da responsabilidade empresarial. Portanto, essas tarefas devem estar associadas logicamente e executadas em conjunto, para que, assim, componham, de maneira eficiente, a estrutura organizacional da empresa em questão. Essas divisões, nomeadas de setores empresariais - Diretoria, Gerencia e Departamento - devem ser intituladas de unidades organizacionais.

Para que as empresas obtenham sucesso, as mesmas devem apresentar um alto nível de desempenho contínuo. Consequentemente, para que esses objetivos sejam alcançados, muitas vezes, há a necessidade de inúmeras mudanças nas operações gerenciais existentes. Portanto, para que as empresas apresentem maior eficiência, é necessário que as organizações utilizem novas formas organizacionais, para, assim, competir de maneira eficaz no mercado. As organizações devem propor um modo de operação, a fim de utilizar seus colaboradores e suas ferramentas de modo diferente e mais efetivo, (GALBRAITH, J. R.; LAWLER III; ASSOCIADOS, 2003).

2.3 ADMINISTRAÇÃO

Para Drucker (1989), administração é o processo de definir uma decisão e ter controle sobre as atividades realizadas pelos colaboradores da empresa, a fim de realizar o propósito definido e ambicionado pela mesma.

Já para Arantes (1998), o papel da administração equivale a estar constantemente caracterizando as expectativas exteriores e interiores e, também, direcionando a empresa na busca de realizar seus anseios. Os resultados exteriores são os propósitos que correspondem às imposições dos clientes e aos critérios aprovados pela comunidade. Já os resultados interiores correspondem ao desempenho, que correspondem aos propósitos e pretensões dos administradores, colaboradores e aos padrões relativos aos seus conceitos. É uma responsabilidade que deve estar presente em todos os setores e níveis da estrutura organizacional da empresa. As funções da administração são, na sua essência, organizar, direcionar, supervisionar e estimular todos os setores e colaboradores da instituição. A administração tem o papel de esclarecer as funções empresariais, tendo como foco das atividades a qualidade, produção, eficiência e renda. Porém, os resultados só serão obtidos se todos os setores tiverem ação contínua na busca da eficiência.

2.4 MISSÃO

Segundo Arantes (1998), a missão determina a causa da existência da empresa, e, conseqüentemente, o motivo pelo qual a mesma foi criada e é mantida. O significado de missão é responder aos desejos ambicionados no nascimento da empresa. Estabelece como a instituição vê suas obrigações, propósitos e atribuições de auxílio às necessidades sociais.

O quesito missão, assim como estratégia, é a colocação mais vasta da organização. Ela proporciona a direção, prevalências e parâmetros para direcionar as decisões. É de responsabilidade da estrutura organizacional a definição da missão que a empresa deverá desempenhar. Para que a missão seja alcançada podem ser aplicados inúmeros mecanismos para certificar que a instauração seja eficiente, para atender as perspectivas da empresa, (GALBRAITH, J. R.; LAWLER III; ASSOCIADOS, 2003).

Michaelson (2002) cita, segundo o livro A arte da guerra, de Sun Tzu, que a preparação dos planos e a missão devem ser muito bem determinadas. Os ensinamentos de Sun podem ser muito bem aplicados na área administrativa e organizacional das empresas. Portanto, a tradução de seus pensamentos em relação ao setor empresarial determina que a

missão da empresa deve ser apontada como a imagem que se deseja vivenciar no futuro, e, a partir disso, a gerência deve estabelecer os modos e estratégias para alinhar a empresa na busca dos resultados.

2.5 PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVOS

Esta questão é abordada pela autora Guerrieri (2013). De acordo com ela, independente do tamanho da empresa em questão, todas elas irão passar por problemas organizacionais e, conseqüentemente, devem buscar melhorias. Porém, não são todas que realizam essa mudança operacional. Segundo a autora, os principais motivos que geram problemas organizacionais nas empresas são: falta de comunicação entre os colaboradores e empreendedores, falta de motivação de todos os envolvidos, falta de uma organização de rotina diária, incompetência dos gestores, má divisão de tarefas, falta de confiança, salários iguais independente da produção, conformismo, falta de definição de carreira e a fofoca. Para Claudia, todos os pontos aqui levantados desencadeiam em problemas organizacionais que devem ser resolvidos.

Segundo Marquez (2016), os problemas administrativos, em sua maioria, são gerados pelos seguintes erros: confundir as finanças pessoais com as empresariais, não ter um controle de fluxo de caixa e não ter controle de estoque.

2.6 EFICAZ E EFICIENTE

Arantes (1998), cita que a administração, quando realizada de maneira correta, preocupa-se em fazer as coisas de maneira certa (eficaz) e, conseqüentemente, fazer com que as coisas certas sejam realizadas também da maneira certa (eficiência). Muitas empresas sofreram com a defasagem tecnológica em seus sistemas e processos, e, assim, tiveram seus negócios inviabilizados. Tais empresas não se adequaram ao novo mercado, cheio de novas tecnologias, de forma a tornarem-se obsoletas e, com o passar do tempo, foram sendo ultrapassadas por outras empresas, ou seja, elas não foram eficazes. Por outro lado, também existem empresas eficazes, com tecnologias atualizadas e com serviços e produtos inovadores, que não conseguem ser competitivas, pois não mantêm seus níveis de alta produtividade, qualidade e preço acessível aos seus clientes. Em resumo, elas não podem ser descritas como eficientes.

De acordo com Galbraith J. R., Lawler III & Associados (2003), para que as empresas sejam caracterizadas como competitivas elas devem apresentar um nível contínuo de alto desempenho. Para atingir esses níveis de excelência, as mesmas precisam, em muitos casos, realizar reestruturações em seus modos de operação. Isso torna-se essencial, pois, aqueles sistemas antigos de gerenciamento não podem oferecer as melhorias necessárias, com velocidade e qualidade. Para que as empresas possam sobressair-se às exigências atuais, as mesmas devem competir no mercado, de maneira eficaz, ou seja, elas necessitam utilizar-se de seus colaboradores e estruturas, de modo diferente e significativo.

Já para Tiffany, Peterson, (1999), todas as empresas buscam ser eficientes e eficazes. Para ele, uma descrição utilizada frequentemente para eficácia é “fazer o que deve ser feito para atingir o objetivo”, enquanto eficiência é “fazer as coisas corretamente”. Portanto eficácia tem a ver com escolher as metas certas a serem alcançadas. Pode-se afirmar também que a gerência deve estabelecer metas que estimulem seus colaboradores e que também atendam as exigências do mercado. Quanto à eficiência, se trata da forma em que a empresa está utilizando seus recursos para atingir suas metas, ou seja, os colaboradores devem ter objetivos traçados para o alcance da meta estipulada, com foco no cliente e orientada pelo mercado.

As empresas bem sucedidas não se mostram apenas eficazes ou eficientes. Devem possuir ambas as qualidades, tendo metas firmadas com diretrizes claras e mensuráveis na busca determinada do propósito da empresa.

2.6.1 Eficácia Organizacional

De acordo com Wagner III, Hollenbeck (2004), a eficácia organizacional é um ponto de sucesso da empresa, na busca por suas metas e objetivos, que podem ser rentabilidade, busca de espaço no mercado, crescimento, estabilidade e eficiência. Porém, quando uma empresa não procura atingir suas metas, ela deve ser apontada como ineficaz, pois não está efetivando seus propósitos.

2.7 FERRAMENTAS E SISTEMAS DE GESTÃO

Segundo Arantes (1998), dentre as inúmeras realizações efetivas de resultados a serem obtidos, vários componentes precisam ser levados em consideração, para que a instituição venha a obter sucesso. São eles:

- É necessário certificar que as realizações da empresa sejam compatíveis com a razão de sua existência;
- O modo de operação, ou seja, a conduta empreendida deve corresponder às culturas aceitas pela sociedade em questão e também pelos colaboradores;
- É preciso compreender que os processos empresariais sempre devem estar em evolução, buscando atender às novas necessidades demandadas;
- O público de clientes, que será atendido pela empresa deverá ser bem definido, para que, assim, as utilidades e satisfações possam ser permanentemente garantidas.
- Os ideais dos colaboradores e empreendedores devem ser levados em questão, assim como suas convicções e expectativas, para que sejam transformados em ação de empreendimento.
- Os recursos da empresa devem ser calculados e esclarecidos, para quando alcançados, serem, então, utilizados produtivamente.
- A empresa deve operar de maneira eficiente.
- É preciso gerar oportunidades a fim de aproximar novos colaboradores e desenvolver novos talentos.
- É necessário manter uma relação significativa e permanente entre o interior e o exterior da empresa.
- A empresa deve se manter em constante evolução, buscando inovar e promover mudanças para atingir os objetivos.
- As pessoas envolvidas devem se manter sempre motivadas e com suas responsabilidades definidas. Também é necessário orientá-las a trabalhar em grupo.
- O setor de gerenciamento da empresa deve esforçar-se e ter criatividade, para que se tenha um compartilhamento de satisfação das necessidades e objetivos pessoais dos colaboradores e também com os objetivos empresariais.

A empresa deve obter lucros razoáveis, que devem ser assegurados, para que assim possa remunerar os riscos dos investimentos, as contribuições dos colaboradores e também manter ativa a sobrevivência e evolução da instituição.

Essas são algumas das atividades que são do controle da gestão administrativa da empresa. Esses conceitos foram e vêm sendo aplicados e melhorados com o passar do tempo,

e pode-se afirmar que, se forem aplicados os conceitos apresentados, é certo que os resultados serão obtidos, pois eles são a base de um sólido sistema empresarial.

De acordo com Freitas (2017), a maioria das empresas não planejam e nem se organizam em como devem atuar no mercado. Elas simplesmente nascem a fim de atender uma demanda e produto ou serviço. Porém, com o passar do tempo, fica indispensável que a empresa tome atitudes drásticas em seu modo operacional, para solucionar eventuais problemas. Dessa forma, para que a mesma venha a se tornar eficiente, é necessária a adição de uma estrutura de gestão eficaz e é para isso que existem as ferramentas de gestão, como as que serão citadas.

2.7.1 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA é de origem americana, foi muito utilizado na década de 50 e ainda muito utilizado nos dias atuais. Trata-se de uma ferramenta de gestão que se baseia em quatro processos essenciais. São eles: planejar, executar, analisar e corrigir.

2.7.2 Análise SWOT

É uma ferramenta que auxilia na visualização e criação de um planejamento estratégico. Compõe-se de quatro pontos de sustentação, que se baseiam em: pontos fortes da empresa, os pontos fracos, identificar possíveis oportunidades e também as ameaças que possam vir a dificultar o progresso empresarial.

2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional de uma empresa é um padrão de deduções simples e inventadas, concebidas pelos colaboradores e demais membros de uma organização, para que, com estes, possam superar dificuldades de adaptação externa e integração interna. Estas suposições culturais são válidas após elas funcionarem com eficácia satisfatória, para serem apontadas como válidas e posteriormente são apresentadas aos novos colaboradores como um método correto de resolver, pensar e agir em frente aos devidos problemas, (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004).

Portanto, trata-se de uma maneira informal de compartilhar e entender a participação dentro de uma organização, mantendo os colaboradores unidos, fazendo com que isto influencie em seu modo de pensar sobre o trabalho.

De acordo com o livro acima citado, a cultura organizacional exerce quatro utilidades principais. Primeiramente, ela dá aos colaboradores uma identidade organizacional, fazendo com que compartilhem normas, valores e pensamentos, promovendo uma união e propósito comum. O segundo ponto é o de que ela contribui com o compromisso coletivo, isso porque gera uma cultura compartilhada, que tende a criar um comprometimento naqueles que adotam a cultura como a sua própria. Outra utilidade é a de que a cultura promove uma estabilidade organizacional, pois fortalece um senso comum de compromisso, gerando uma permanente integração e cooperação em meio aos colaboradores. Por fim, ela também molda as atitudes dos membros, dando sentido ao ambiente. Portanto, a cultura organizacional de uma empresa serve como uma explicação de como as coisas acontecem, da forma como acontecem, reforçando costumes constantes e coordenados, (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004).

2.8.1 Como Administrar A Cultura Organizacional?

Ainda de acordo com Wagner III, Hollenbeck (2004), um método utilizado para gerenciar a cultura organizacional de uma organização é o método de desenvolvimento organizacional. As intervenções utilizadas neste método contribuem com a administração da cultura empresarial e este processo consiste nos seguintes passos:

- Reconhecer normas e valores correntes;
- Tracejar novas diretrizes;
- Reconhecer novas normas e valores;
- Reconhecer defasagens culturais;
- Suplementar as defasagens culturais.

Pode-se afirmar que, quando os membros e colaboradores adotam condutas coerentes com as novas normas e valores, planejados na intervenção do desenvolvimento organizacional, estes fazem com que se restrinja a defasagem cultural e, com isso, altere a cultura da organização.

2.8.2 Mudança E Desenvolvimento Organizacional

O desenvolvimento organizacional, além de ser um método para incentivar e concretizar a mudança cultural, também serve como método de planejamento, implementação e gera a estabilidade de resultados. Trata-se de um modo de pesquisa, avaliação, procedimentos de mudança e administração cultural, e de acordo com Wagner III, Hollenbeck (2004), este método é caracterizado por cinco pontos importantes:

- Salienta a mudança projetada;
- Desenvolve orientação sociopsicológica;
- Dedicada também a mudança global do ambiente;
- É um processo de longo prazo;
- É conduzido por um agente de mudança.

De acordo com Hampton (1991), o objetivo da ferramenta do desenvolvimento organizacional é fazer o reconhecimento do comportamento organizacional da empresa, como também moldar processos para a formação de grupos e relações, em prol de assegurar a eficácia organizacional. Um argumento chave do desenvolvimento organizacional é que as organizações representam a união de grupos sobrepostos que, de acordo com as possibilidades, visam melhorar a eficiência destes grupos. Isso resultará em uma eficácia global da empresa, portanto, a premissa do desenvolvimento organizacional é necessidade de transformações contínuas, a fim de tornar as organizações satisfatórias.

2.8.3 Resistência À Mudança

Para Wagner III, Hollenbeck (2004), sempre que os gerentes tentarem mobilizar um processo de mudança, estes vão encontrar resistência dos membros. Isso ocorre porque as pessoas tendem a declinar daquilo que reconhecem como ameaça, a maneira combinada de fazer as coisas. Quanto mais ampla a mudança, mais vigorosa será a resistência. Com isso, o ato de propor mudanças necessita superar as resistências e, ao mesmo tempo, incentivar as fontes de apoio. Alguns pontos são importantes na batalha contra a resistência:

- Educação e Comunicação: O ponto-chave deste tópico é que, por meio de educação e comunicação, geralmente as mudanças são aceitas e isso também fará com que os membros colaborem com a implementação.

- Participação e Envolvimento: Os colaboradores que apresentarem maior resistência devem ser estimulados a realizar tarefas importantes e especiais na nova cultura.
- Facilitação e Apoio: Devem ser realizados treinamentos, apoios, reuniões e auxílios, para o cargo de atividades projetadas.
- Barganha e Negociação: Aqueles colaboradores que apresentarem maior resistência devem ser influenciados por barganhas, compensação e incentivos.
- Persuasão Oculta: O uso de esforços camuflados pode ser considerado quando as outras maneiras não se mostrarem eficazes.
- Coerção Explícita e Implícita: Ameaças e consequências podem ser apresentadas para aqueles que se mostrarem muito resistentes.

Já para Hampton (1991), alguns pontos podem ser levantados como causas comuns da resistência a mudança. São eles:

- Egoísmo provinciano: Este relacionado ao desejo de ter as suas decisões como certas.
- Má compreensão e falta de confiança.
- Avaliações diferentes.
- Baixa tolerância à mudança: Esta resistência acontece porque a mudança ameaça os hábitos atuais das atividades. Esta alteração pode resultar em receios e preocupações sobre a falta de capacidade para atender aos novos requisitos estipulados, bem como a perda dos hábitos cômodos das relações na empresa.

2.8.4 Missão, Valores E Visão

É importante apresentar a missão da empresa, assim como seus valores e visão de negócio. É necessário fortalecer os aspectos importantes e fazer com que todos os membros da empresa estejam conscientes dos motivos que levam a acreditar que todos são peças fundamentais dentro da instituição e também de suas metas. (TIFFANY; PETERSON, 1999).

2.8.5 Ações E Atividades

É necessário apresentar aos membros, exemplos de como seriam as atitudes ideais e também de comportamento, com o intuito de incentivar. É importante mobilizar a cultura em direção às metas. Por exemplo, se a intenção é focar nos clientes, deve-se visitar os mesmos, já se é mais importante focar nos lucros, é necessário, sempre que possível, levantar questões sobre lucratividade, e, se o ponto mais importante for a inovação, é necessário buscar e implementar inovadores e recompensá-los. (TIFFANY; PETERSON, 1999).

2.8.6 Rituais E Recompensas

É muito importante que existam recompensas dentro das organizações. Essas devem existir para que estimulem e apoiem a cultura e o comportamento desejados na empresa. Podem ser implementadas recompensas em relação à satisfação dos clientes, ou pelo alcance de metas individuais estipuladas.

Para se alterar a cultura de uma empresa é necessário paciência, pois os frutos não são colhidos de um dia para o outro, porém os resultados, a longo prazo, são garantidos quando o processo é bem estudado. Também é importante salientar que a mudança deve existir e estar presente constantemente, sempre que um processo possa ser melhorado, pois o ideal é que este seja reformado. (TIFFANY; PETERSON, 1999)

2.9 SATISFAÇÃO E STRESS

2.9.1 Satisfação

Para Wagner III, Hollenbeck (2004), trata-se de um sentimento prazeroso, quando entendemos que nosso trabalho está sendo realizado de forma correta, resultando na realização de valores e objetivos. Porém, quando o sentimento é o oposto, então trata-se da insatisfação, que tem grande parcela no declínio do compromisso organizacional.

2.9.2 Stress

Já o stress é um estado emocional desagradável, que pode ser resultado da insatisfação, como também da insegurança, para exercer atividades. Ou seja, é um sentimento

gerado por problemas e incapacidades, que resultam até mesmo em problemas de saúde. O stress é também um ponto chave para a criação de problemas empresariais. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2004)

2.9.3 Baixo Compromisso Organizacional

De acordo com Wagner III, Hollenbeck (2004), a insatisfação tem grande parcela na geração do declínio ao compromisso organizacional, que é o grau em que os colaboradores estão identificados com a organização empregada. Compromisso se trata da vontade de seguir, com disciplina, os esforços para a organização. Portanto, o baixo compromisso organizacional resulta na ineficiência organizacional da empresa.

2.10 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.10.1 Visão Geral Da Empresa

De acordo com Tiffany, Peterson (1999), a visão geral de uma empresa é caracterizada pela análise da essência da organização. São debatidos os setores, clientes, serviços e produtos que a mesma oferece, ou tem como objetivo de oferecer. Alguns pontos são importantes para que se tome uma direção sobre qual é a missão da instituição:

- Declaração de missão: Definição de qual é o propósito da empresa, quais são suas atividades.
- Metas e objetivos: É a definição de qual é a meta da empresa e também quais serão os objetivos a serem realizados para que essas metas sejam alcançáveis.
- Declaração de valores: São as crenças e convicções que conduzem as atividades da empresa.
- Declaração de visão: Trata-se do futuro ambicionado pela empresa.

2.10.2 Descrição Da Empresa

Tiffany, Peterson (1999), aponta que a descrição da empresa é uma análise detalhada do que ela tem a oferecer para o mercado, seja sua gerencia, organização, tecnologias,

produtos, serviços, operação e potencial de marketing. Também é necessário apontar quais são os pontos fortes e fracos, bem como quais são as vantagens em relação aos concorrentes.

Outro ponto chave é examinar a empresa com olhos de cliente, pois essa perspectiva pode determinar valores dos quais você não sabia que estavam presentes na empresa, assim como podem ser descobertas possíveis falhas, as quais passaram despercebidas aos olhos da gerência. Com isso, você tem uma visão mais ampla para determinar alternativas a longo prazo, para competir no mercado.

2.10.3 Estratégia Da Empresa

Estratégia consiste em reunir tudo o que se conhece sobre a empresa, a fim de criar um plano para o futuro. Porém, este método deve ser realizado no tempo adequado e pelas etapas corretas. Isso torna-se necessário para que sejam reconhecidos os componentes principais do negócio, como, por exemplo, setores, mercado e concorrência. Deve-se levar em consideração se a estratégia traçada é a correta, como ela irá comportar-se no futuro e o que deve ser feito para que seja alcançado o sucesso, (TIFFANY; PETERSON, 1999).

2.10.4 Análise Financeira

A análise financeira determina a situação em que a empresa está situada, bem como o que se desenha para o futuro. Para realizar a análise devem ser utilizados demonstrativos padrões de contabilidade. Nem sempre esses demonstrativos descrevem a situação real da empresa, porém é de suma importância que uma empresa eficiente tenha total controle financeiro. (TIFFANY; PETERSON, 1999). Os demonstrativos básicos são:

- Demonstrativo de resultados: Consiste no faturamento mensal, trimestral ou anual da empresa, subtraindo os custos totais da administração. Este processo é denominado lucratividade.
- Fluxo de Caixa: É o registro de entrada e saída de caixa da empresa, durante um período de tempo. Este aponta onde está sendo gasto o dinheiro da instituição.

2.10.5 Plano De Ação

Para Tiffany, Peterson (1999), o plano de ação caracteriza o processo que será praticado no planejamento estratégico. O plano deve apresentar as alterações de gerenciamento necessárias, bem como as novas culturas, políticas e processos que serão adotados.

Também é importante apresentar quais serão as novas habilidades que os colaboradores e demais membros devem possuir, para que o plano se mostre funcional. Outro apontamento refere-se a como será o processo para entusiasmar os membros da empresa, para que acolham o novo planejamento, de forma que aceitem a nova cultura empresarial e, assim, coloquem em prática os procedimentos necessários.

2.10.6 Metas Versus Objetivos

Metas são os resultados e compromissos assumidos pela empresa. Para alcançá-las a instituição deve se comprometer ao máximo. Estas metas devem nortear quanto às opções de mercado, em comunicação com toda organização, criando uma corrente funcional com a missão institucional.

Já os objetivos devem estar em acordo com as metas. Tem como função o que deve ser realizado e quando, podendo ser estipuladas datas para que estes sejam alcançados. (TIFFANY; PETERSON, 1999).

Pontos importantes:

- Metas são resultados os quais a empresa fez o compromisso de alcançar.
- Objetivos são as etapas no processo para o alcance da meta.
- As metas ideais tornam a empresa eficaz e os objetivos certos a tornam eficiente.
- Quando o funcionário tem funções e objetivos claros, aumentam-se as chances de obter sucesso.

2.11 COMPREENSÃO DOS ASPECTOS FINANCEIROS

2.11.1 Como Examinar O Demonstrativo De Fluxo De Caixa?

O fluxo de caixa acompanha as alterações feitas no caixa, durante um período de tempo. Ele serve para apontar o que entra e o que sai da empresa, ou seja, descreve o quanto de dinheiro a empresa recebeu e também aponta quando ela gastou. Esse controle também determina para onde o dinheiro foi, com o que foi gasto e também de quem é o dinheiro recebido, ou seja, esse processo é de extrema importância para a empresa, pois ele apresenta um controle efetivo do dinheiro da mesma, bem como também se os gastos estão sendo feitos de forma adequada. (TIFFANY; PETERSON, 1999).

2.11.2 Situação Financeira

Ainda de acordo com Tiffany, Peterson (1999), uma empresa só pode ser saudável, se tiver uma saúde financeira de longo prazo, pois é impossível ter eficiência empresarial se a saúde estiver degradada. Os elementos que devem ser avaliados são os dados financeiros e contábeis da empresa. Para que uma empresa esteja funcionando de modo adequado, o seu fluxo de caixa deve ter um saldo positivo, ou seja, o dinheiro que entra deve ser maior do que o que sai.

O planejamento estratégico é essencial na saúde financeira da empresa. Uma estratégia adequada consiste no procedimento de análise do fluxo de caixa diariamente, a fim de descobrir saldos negativos, ou lucros mínimos, bem como despesas desnecessárias e também gastos inadequados como, por exemplo, dinheiro da empresa sendo usados para gastos de uma pessoa física. Algumas perguntas devem ser observadas no processo de análise da saúde financeira da empresa:

- Os lucros e faturamentos estão aumentando?
- Está sendo realizado um controle de fluxo de caixa efetivo?
- A empresa tem acesso a reservas de caixa?
- Existe um orçamento para o próximo ano?
- São monitorados os índices financeiros da empresa?
- Como está a saúde financeira da empresa em relação aos concorrentes?

2.12 ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA

Neste método de entrevista, o entrevistado tem liberdade para levar as discussões para qualquer ponto, em que o mesmo ache importante ser debatido. Porém, o entrevistador é quem apresenta o assunto a ser debatido, seja por meio de perguntas, seja por tópicos, aos quais o entrevistado expõe seu ponto de vista. Também é permitido que o entrevistador teça comentários durante a entrevista, com o intuito de direcionar o assunto para um determinado ponto. (MARCONI; LAKATOS, 2012)

2.13 DICAS DE COMO ORGANIZAR UMA OFICINA MECÂNICA

Chiptronic (2018), apresenta dicas de como manter uma oficina mecânica organizada. Também cita que a organização de uma empresa é o primeiro ponto a ser observado, dentro de uma instituição, e que a organização auxilia na eficiência e na dinâmica de trabalho na empresa. As dicas são:

- Definir as áreas de trabalho da oficina, pois isto determina em qual local tal atividade deve ser realizada. Isso proporciona espaço adequado e local preparado para o processo, mantendo a empresa setorizada.
- É necessário a prática de limpeza da oficina, para a qual devem ser estipulados momentos para a execução da atividade, como também cuidados durante o processo, para que o mesmo não suje a empresa, isto é, além de ter um tempo para limpar é necessário que a atividade seja realizada com limpeza.
- Organizar as ferramentas e bancadas é essencial para a empresa. Isso promove agilidade nos serviços e também setoriza o local de cada componente utilizado durante os serviços. É indicado à implantação de painel de ferramentas ou um setor específico para armazená-las.
- É importante incentivar os colaboradores a terem práticas organizadas, bem como a efetuarem a limpeza da empresa.

3. ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia que se mostra adequada para desempenhar as devidas investigações é a pesquisa de campo, com a finalidade de analisar os fluxos de caixa da empresa, como também reconhecer possíveis problemas organizacionais e as limitações da mesma. Através de um estudo profundo da administração e organização de empresas, utilizando uma revisão bibliográfica constituída pelos principais administradores e autores da área, será possível apontar uma análise qualitativa, com o objetivo de identificar as deficiências de ambos os setores, para que posteriormente sejam sugeridas melhorias.

3.1 BALANÇOS FINANCEIROS INVESTIGADOS

Os balanços investigados são os fluxos de caixa da empresa. Estes foram reconhecidos através de acesso ao livro caixa existente. As variáveis analisadas são as entradas e saídas do dinheiro na instituição, processo de extrema importância, pois permite avaliar o fluxo real do dinheiro durante um período de tempo. As variáveis, ou seja, os fluxos se relacionam da seguinte forma: o dinheiro que entra passa a ser de domínio da empresa e o dinheiro que sai são os gastos da mesma. Isso é muito significativo, pois permite apontar se o dinheiro que entra é maior do que o dinheiro que sai, bem como também avaliar se o dinheiro que sai está sendo gasto de forma coerente.

Portanto, a avaliação dos fluxos irá determinar a saúde financeira da empresa, apontando se o método de controle que é realizado é adequado, ou se é possível constatar uma limitação administrativa pela verificação do mesmo.

3.1.1 Avaliação Do Fluxo De Caixa

A avaliação dos fluxos foi feita por um período de tempo de seis meses, entre abril e setembro do ano de 2019, sendo o único disponibilizado pela empresa, devido ao fato de a mesma não possuir um controle do fluxo durante um período maior de tempo. Este será determinado pela quantidade de dinheiro que entra no mês, bem como do dinheiro que sai. Este processo realizado durante os seis meses, sendo importante salientar que a folha salarial está somada a cada mês, é imprescindível para que o balanço de entrada e saída seja realmente fidedigno.

A cada mês realizou-se o cálculo que determina o saldo mensal da empresa, sendo ele considerado positivo, quando o dinheiro que entra é maior que o dinheiro que sai, ao qual é caracterizado por lucro ou saldo positivo, ou quando é considerado negativo, ou seja, o dinheiro que sai é maior do que o que entra, resultando em uma despesa maior do que o lucro, atribuindo ao caixa saldo negativo.

Posteriormente, calculou-se a entrada total, que é a somatória das entradas durante os seis meses estudados, também as saídas, que são determinadas pelo mesmo procedimento, bem como o lucro - estes dados estão apresentados na tabela 2 - e demonstram o saldo total, sendo ele positivo ou negativo.

Para um melhor entendimento dos valores obtidos, elaborou-se a tabela 1, com o intuito de apresentar o processo utilizado para a determinação das entradas, saídas e lucros totais. Na tabela são apresentados o período de tempo na coleta de dados, também as entradas de cada mês, saídas e lucros, e na última linha da tabela são apresentados os valores totais das três variáveis.

Tabela 01 – Demonstração de como será efetuada a apresentação das variáveis.

PERIODO DE AVALIAÇÃO	ENTRADAS	SAÍDAS	LUCRO
ABRIL (2019)			
MAIO (2019)			
JUNHO (2019)			
JULHO (2019)			
AGOSTO (2019)			
SETEMBRO (2019)			
TOTAL			

Fonte: Elaborada pelo pesquisador (2019).

3.2 RECONHECIMENTO DE PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS

Para identificar possíveis problemas organizacionais da empresa foram realizadas entrevistas aos colaboradores da mesma, sejam eles trabalhadores dos setores de trabalho braçal, do setor administrativo e, também, do escritório.

A entrevista foi realizada utilizando um método não estruturado, onde o entrevistado tem liberdade para conduzir as palavras para qualquer direção à qual ele considere importante.

Esta forma favorece um modo amplo de exploração, podendo, assim, oportunizar os entrevistados a comentarem seu verdadeiro ponto de vista.

Porém, é importante que o entrevistado entenda qual é o rumo da entrevista e para isso serão direcionadas as seguintes perguntas:

- Para você, quais são os principais problemas organizacionais presentes no seu setor de trabalho aqui na empresa?
- Você é a favor de mudanças? Se sim, quais mudanças você apontaria como essenciais?

Após a realização dessas duas perguntas, o entrevistado então poderá expor seu ponto de vista sobre os pontos levantados e também conduzir a entrevista para o rumo que o mesmo ache importante.

Outro método utilizado para identificar os problemas mencionados pelos colaboradores será o de imagem - fotos comprobatórias tiradas após os colaboradores apontarem um fator determinante na desorganização da empresa. No capítulo Resultados E Discussões comentam-se os problemas apontados.

3.3 APONTANDO LIMITAÇÕES

Após as análises dos aspectos financeiros e organizacionais serão apontadas as limitações da empresa, as quais são fundamentais para a existência de problemas e de ineficiência da instituição.

Para os balanços financeiros, as limitações serão apontadas através de possíveis problemas levantados na investigação, como também pelos depoimentos de colaboradores da área administrativa, os dois pontos baseados nos referências teóricos.

Já as limitações organizacionais serão apontadas de acordo com os depoimentos dos colaboradores e das imagens registradas, para posterior observação quanto ao referencial teórico no qual se encaixam os devidos problemas.

3.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS

As melhorias sugeridas embasam-se de acordo com as mudanças comentadas pelos colaboradores. Essas são apontadas de acordo com indicações presentes no referencial, variando entre aperfeiçoamento de processos e também com implantação de métodos que apresentam-se inexistentes na instituição, atualmente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 APRESENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Após a verificação dos fluxos de caixa foram reconhecidas as entradas e saídas do dinheiro, no período avaliado. A tabela 2 apresenta os dados coletados:

Tabela 02 – Resultados obtidos na avaliação do fluxo de caixa.

PERÍODO DE AVALIAÇÃO	ENTRADAS	SAÍDAS	LUCRO
ABRIL (2019)	R\$ 45.386,50	R\$43.179,42	R\$2.207,08
MAIO (2019)	R\$ 51.864,00	R\$38.408,93	R\$13.455,07
JUNHO (2019)	R\$51.101,00	R\$25.336,63	R\$25.764,37
JULHO (2019)	R\$33.692,41	R\$30.635,87	R\$3.056,54
AGOSTO (2019)	R\$34.110,75	R\$21.855,28	R\$12.255,47
SETEMBRO (2019)	R\$48.162,90	R\$32.324,57	R\$15.838,33
TOTAL	R\$264.317,56	R\$191.740,70	R\$72.576,86

Fonte: Elaborada pelo pesquisador (2019).

A tabela 2 apresenta os dados obtidos na avaliação do fluxo de caixa. Nela podemos ver que a empresa obteve um lucro de R\$72.576,86, portanto, a entrada de dinheiro é maior do que a saída.

Com isso, podemos afirmar que a empresa obteve lucro durante os 6 meses de avaliação. Porém, isso não nos permite apontar o controle de fluxo como adequado, sendo que somente é apresentado quanto de dinheiro “sobrou” no caixa da empresa, durante este período de tempo.

4.1.1 Problemas Reconhecidos No Fluxo De Caixa

Um problema reconhecido durante a avaliação do livro-caixa da empresa (figura 1) é o de que a empresa não executa um fechamento de caixa. Em nenhuma das páginas apresentou-se uma somatória do dinheiro que entrou ou saiu da empresa, portanto, a mesma não reconhece o seu próprio saldo.

Outro ponto importante é que o livro-caixa não tem uma organização eficiente, pois o mesmo apresenta um modo de descrição de difícil reconhecimento, como também algumas saídas não registradas de modo adequado, sendo considerado apenas o valor de saída e não o seu destino.

Porém, mesmo com as dificuldades para a leitura e o entendimento do livro-caixa, foi possível reconhecer um problema, o qual pode ser apontado como o mais determinante durante a avaliação.

O problema determinante trata-se de gastos inadequados, apresentados na figura 1. Durante a avaliação foi possível constatar que os proprietários da empresa usam o dinheiro do caixa para gastos pessoais, ou seja, usam o dinheiro da pessoa jurídica para gastos com a pessoa física. Este problema, em conjunto com o controle inadequado, faz com que a empresa não tenha real conhecimento de sua situação financeira.

22/04	Agiu bento 2.190,00	Eunoli 200,00
mercado 47,30		Alicia 100,00
22/04 Edmo Ripul 5.980,00		Mathew 150,00
Valdi 300,00		Amunda 180,00
II Nanteo 423,00		Duplicata 3.131,00
11,00		Dep. Mathew 150,00
Atais Balita 1.499,00		Desconto de
		Agiu bento 2.190,00
		mercado 47,30
		Cintya 400,00
23/04 105,00		Daniel Salda 260,00
75,00		Balita 5.060,86
1.240,00		Dep. 1104594-4-1.017,1P
Sagilo 396,00		11102673-5 1.240,00
Marcut Nalalaso - 890,00		
24/04 55,00		
15,00		
24/04 - Balita 890,00		
89,00		
		Eunoli de Bgo 1.396,00
		Perula 1.212,00
Edmon Saly 1.500,00		
X 11 11 ruf. Almoço 150,00		
25/04 - Ar Numa Almoço 50,00		gest. casa 140,00
40,00		Agaleuil 30,00
318,00		
600,00		mercado 64,00
40,00		Edmo 200,00
26/04 Vmo		Vino firma 50,00
140,00		
10,00		
730,00 ruf. de que...		

Figura 01: Apresentação do livro caixa.

(Fonte: Acervo do pesquisador, 2019).

Na figura 1 podemos observar que o método utilizado para descrever as entradas e as saídas não pode ser entendido com clareza, pois é desorganizado e, também, a descrição dos gastos não é explícita, pois não apresenta um esclarecimento sobre o gasto. Com isso, não se pode saber se é um gasto da empresa ou da pessoa física, que, no caso, trata-se do proprietário.

Também é possível identificar gastos pessoais, pois foi possível visualizar inúmeros gastos com destinos questionáveis, como por exemplo, mercado, salão de beleza, pessoas físicas, gás de cozinha para residência, farmácia, alimentos - estes apresentados na figura 1 e 2, assim como nos anexos do trabalho.

28/05	200,00	Ferramentas 100,00
	480,00	Carro 250,00
29/05	115,00	Dip 026-73-S-1.515,00
	1.515,00	11 49637-S-800,00
	800,00	
	28,00	Paravento c/da 200,00
	200,00	Farmácia 480,00
	180,00	Entret. 445,00
Robson Bente	2.590,00	Mercado 79,76
30/05	70,00	Vip 50,00
	440,00	Douglas 1.850,00
Junior Bente	7.400,00	Banco 5.550,00
31/05	530,00	Trat. Vitoriano 57,10
	30,00	

Figura 02: Apresentação do livro caixa.

(Fonte: Acervo do pesquisador, 2019).

Com o reconhecimento destes problemas, podemos afirmar que o controle do fluxo de caixa realizado pela empresa não é satisfatório, isso porque o mesmo é realizado de uma forma desorganizada e imprecisa.

Outro problema verificado tem a ver com a saúde da empresa, pois com o reconhecimento dos gastos de pessoas físicas com o dinheiro da empresa, o mesmo pode influenciar na saúde da mesma. Isso porque impossibilita aos administradores da empresa entender o que é da empresa e o que é da pessoa física, também dificultando possíveis investimentos futuros, pelo motivo de que esta prática retira o dinheiro, que serviria como caixa da empresa.

Portanto, os problemas aqui reconhecidos, tornam verdade o pensamento de Marquez (2016), pois, segundo ele, problemas administrativos, em sua maioria, são gerados pelos seguintes erros: confundir as finanças pessoais com as empresariais e não ter um controle de fluxo de caixa.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS

Após a entrevista dos colaboradores foram identificados vários pontos, os quais são significantes na geração de problemas organizacionais. Segundo os entrevistados, os mesmos tiveram a liberdade de descrever seus pensamentos e também apontar os motivos que dificultam o trabalho exercido por eles, bem como a organização existente na empresa. Os problemas serão aqui apresentados por meio de depoimentos e também de fotos comprobatórias.

4.2.1 Depoimento Colaborador (Mecânico)

“Os principais problemas no setor onde trabalho é a organização das ferramentas, pois elas não têm um lugar para serem guardadas, elas, muitas vezes, estão jogadas pelo chão e isso dificulta a gente de encontrar a ferramenta, quando se tem necessidade”.

“Para mim, cada membro deveria ter sua caixa de ferramentas, porque assim seria mais tranquilo, e também, com a necessidade de realizar um serviço distante da empresa, a caixa faria com que a realização do trabalho fosse agilizada. É necessário também que exista um local para que furadeiras, lixadeiras, martelos e outras coisas sejam guardados”.

“E, em relação a mudanças, eu sou a favor, nós devemos mudar o conceito da firma, pois, muitas vezes, os clientes se dirigem a mim nos finais de semana para realizar serviços porque a empresa não está aberta e os mesmos necessitam de consertos urgentes. Para mim, deveríamos organizar um método de plantão, para atendê-los quando existe a necessidade, nestes horários diferentes. É necessária, sim, uma grande mudança na empresa, desde o atendimento aos clientes, o modo de atender e coisas desse tipo”.

4.2.2 Depoimento Colaborador (Mecânico)

“Olha, o primeiro problema são as ferramentas jogadas, temos que organizar isso, porque perdemos muito tempo para encontrar as mesmas. Como nós somos uma mecânica de consertos é um pouco difícil organizar, porque cada serviço é diferente. Em respeito às mudanças, seria interessante utilizarmos carrinhos para transportar as ferramentas e também guardá-las. Isso facilitaria o trabalho e manteria organizado”.

“No meu ver a empresa já começou a trabalhar de forma desorganizada e isso se transformou em um costume. Todos que começaram aqui se acostumaram a isso e quando a gente fizer as mudanças acho que alguns vão sofrer com isso”.

“Nós devemos realizar uma mudança para que, futuramente, a gente possa também fabricar equipamentos e não só consertar máquinas. É importante a gente inovar, utilizar tecnologias novas, pois nosso trabalho exige muita mão de obra”.

“Outra ponto, nós deveríamos ter um atendimento junto ao serviço braçal, pois a gente tem que parar de trabalhar para atender os clientes e isso faz com que se perca muito tempo”.

4.2.3 Depoimento Colaborador (Administração)

“Pra falar da empresa, é uma empresa há anos no mercado. Ela tem vários problemas como qualquer outra empresa, mas esses podem e devem ser melhorados, a empresa tem muitas necessidades, muitas mesmo. Os principais problemas que ela têm são falta de organização nos serviços e também financeira... na verdade, são tantos os pontos a serem melhorados que fica difícil lembrar, mas os principais são organizacionais e financeiros”.

“Vou começar pela parte financeira, o setor financeiro sofre muito, é muito conturbado, acho que posso descrever esse setor como sufocado. Por exemplo, os proprietários não tem salários, e isso deveria mudar, porque todo o dinheiro que sustenta as famílias dos empreendedores, inclusive a minha, sai da empresa. Não que isso é errado, nós devemos fazer o que bem queremos, mas isso não nos controla a diminuir nossos gastos pessoais e isto prejudica a empresa. O ideal seria nós termos um salário e aprender a conviver com ele e, em caso de necessidade e de possibilidade, nós poderíamos realizar aumentos”.

“Na empresa entra muito dinheiro, mas também a despesa é muito grande, outro ponto é o recebimento das contas, porque como a cidade tem uma cultura de anotar os serviços e pagar quando bem quiser, isso faz com que a empresa sofra, pois nós temos de

pagar nossos fornecedores em, no máximo quinze dias, já nossos clientes, às vezes, nos pagam depois de seis meses e ainda pedem desconto ou dão um cheque para mais três meses. Então, acredito que essa cultura existente na cidade também dificulta o crescimento da empresa. Na minha opinião, a amizade com os clientes dificulta o pagamento, pois isso gera um pensamento de que eles podem pagar quando bem entenderem. Acredito que devemos nos posicionar de forma diferente a estes comportamentos”.

“Outra coisa é a de que o balanço realizado, na verdade, não é bem preciso, pois muitos gastos não são contabilizados e esses 'furos' prejudicam a empresa, pois o dinheiro que sobra é pouco e muitas vezes nem sobra. Então a empresa, na verdade, só está nos sustentando e não expandindo, então, na minha opinião devemos mudar algumas coisas nestes controles financeiros”.

“Já na parte dos problemas organizacionais, eu acredito que os problemas existentes tem muita culpa da nossa administração, pois não tem como nós cobrarmos os colaboradores sendo que nós, gestores, não somos organizados. Então, o ideal é que ambas as partes se unam para buscar a organização”.

“Os problemas organizacionais, na minha opinião, são as ferramentas, pois dá pra ver que os colaboradores, muitas vezes, não sabem onde as ferramentas se encontram, e isso prejudica a empresa, e eles mesmos, gerando stress e outras coisas. Acredito que também o grande movimento da empresa e os horários apertados dificultam eles de se organizar, pois ao fim do dia estão cansados e sem motivação para se organizar”.

“Outro problema é a chegada dos serviços. Muitas vezes os serviços são urgentes, e aí os colaboradores tem que parar outros serviços para consertar outras máquinas. Então, é necessário uma organização dos serviços também, de projetar um dia de entrega, de ter alguém só para serviços de urgência”.

“Umas das mudanças que, em minha opinião, seriam importantes seria um bônus aos colaboradores que melhor trabalhassem durante o mês, ou aqueles mais organizados. Esse bônus poderia ser em dinheiro, viagem, prêmios... acho que isso incentivaria eles a se dedicar mais no trabalho”.

“Olha... teria muito mais coisas a serem comentadas, mas acho que esses são os principais e em questão, todos eles poderão ser resolvidos. Meu sonho é que um dia a empresa tenha o chão limpo igual uma empresa grande, de forma limpa e organizada”.

4.3 IMAGENS COMPROVADORAS DE PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS

Durante a visita realizada e após os depoimentos dos colaboradores, foram, então, registradas fotos que comprovam a existência de problemas organizacionais na empresa. Essas imagens servem de auxílio para demonstrar os pontos abordados nos relatos. A figura 3 apresenta um exemplo da desorganização relatada.



Figura 03: Ponto de desorganização na empresa avaliada.

(Fonte: Acervo do pesquisador, 2019).

Na figura 3, podemos reconhecer a desorganização do ambiente. As ferramentas não estão guardadas de forma adequada, elas somente estão jogadas, o que, segundo os colaboradores, dificulta o trabalho. Na figura 4, também podemos visualizar problemas organizacionais.



Figura 04: Ponto de desorganização na empresa avaliada.

(Fonte: Acervo do pesquisador, 2019).

A figura 4 retrata outro ponto de desorganização. A imagem apresenta focos de sujeira, materiais pelo chão e uma estante totalmente lotada e desorganizada. Isso dificulta o trabalho, pois vários dos objetos visualizados na foto não tem nenhuma utilidade e apenas servem para atrapalhar a organização do ambiente. A figura 5 também apresenta outro problema organizacional.



Figura 05: Ponto de desorganização na empresa avaliada.

(Fonte: Acervo do pesquisador, 2019).

Na figura 5, outro ponto de desorganização é apontado: restos de materiais utilizados em consertos estão jogados no chão e atrapalham a transição dos colaboradores. Outro ponto é o de que este problema dificulta a capacidade de localizar materiais, que ainda podem ser reutilizados. Este problema também pode ocasionar prejuízos, pois, muitas vezes, o material a ser utilizado não é encontrado.

4.4 LIMITAÇÕES RECONHECIDAS

Neste tópico são apontadas as limitações reconhecidas durante a avaliação da empresa, ligando estas aos problemas reconhecidos e determinando uma explicação para os mesmos.

4.4.1 Limitações Administrativas

Uma das limitações do aspecto financeiro encontrado refere-se ao inadequado controle do fluxo de caixa da empresa. Durante a avaliação foi constatado que este não pode ser apontado como um controle efetivo, pois inúmeros gastos não foram registrados de maneira correta, além do livro não possuir uma organização lógica, sendo de difícil leitura e reconhecimento.

Outra limitação, talvez a mais importante, é o alinhamento entre o dinheiro da empresa com os gastos pessoais dos proprietários. Durante a avaliação do fluxo de caixa foi reconhecido que o dinheiro da empresa foi, diversas vezes, utilizado com gastos destinados a uma pessoa física, ou seja, isso caracteriza um problema apontado como grave, de acordo com (MARQUEZ, 2016).

Outra prova de que o dinheiro da empresa é utilizado para gastos pessoais é o depoimento do colaborador da área administrativa. Segundo este, os proprietários não são assalariados e, na verdade, o dinheiro da empresa é utilizado por eles como um dinheiro pessoal. É algo próprio da escolha dos mesmos, porém aqui verifica-se este método como uma limitação, pois tanto impede um controle ideal do dinheiro da empresa, como também deixa a empresa sem dinheiro em caixa, limitando a mesma de investir e possuir grande estoque, bem como de reconhecer a sua real situação financeira.

4.4.2 Limitações Organizacionais

Após a obtenção dos depoimentos dos colaboradores e também das imagens do ambiente do trabalho foram constatados problemas significantes na organização da empresa. Estes foram gerados por limitações existentes na empresa, desde o seu primeiro dia de funcionamento, sendo, a partir dos estudos realizados, apontados quais são os fatores que ocasionaram este incômodo.

Em todos os depoimentos avaliados constaram a desorganização das ferramentas utilizadas para a realização dos serviços, também na sujeira existente, atendimento ineficaz e, principalmente, na falta de uma estrutura de trabalho.

Podemos também reconhecer uma falta de comunicação entre os colaboradores e os proprietários, pois todos os colaboradores constaram os problemas e indicaram possíveis soluções, assim como não demonstraram uma resistência à mudança. Portanto, é possível verificar que a empresa necessita de uma mudança e que esta será muito bem vinda aos olhos dos colaboradores.

Um dos motivos que podem ter levado à existência destes problemas é a cultura organizacional existente. Nesta cultura foi observado que não existem regras e normas dentro da empresa e isto dificulta a interpretação dos colaboradores entre o que é certo e o que é errado. Outro ponto salientado é o de que a empresa, desde a sua fundação, sempre apresentou estes problemas, portanto é nítido que esta desorganização faz parte da cultura da empresa, pois, pode-se afirmar que dentro da cultura da empresa exista um baixo compromisso organizacional.

Todos os colaboradores entrevistados demonstraram um desejo de organizar a empresa. Portanto, se existisse uma cultura, na empresa, que buscasse organização por meio de metas e regras claras, seria bem aceita pelos envolvidos e isso fortalece o apontamento de que os motivos dos problemas organizacionais da empresa são, na verdade, os costumes que lá existem desde a sua fundação. Não importa o quão seja organizado o colaborador, no momento em que este começou a trabalhar na instituição, ele foi acolhido pela cultura existente na empresa.

4.5 MELHORIAS SUGERIDAS

Neste tópico são sugeridas melhorias para que a empresa obtenha meios de reconhecer sua real situação financeira e também possa usufruir de uma eficácia

organizacional. Todas as sugestões aqui apontadas foram elaboradas de acordo com referências presentes no trabalho, bem como em sugestões dos colaboradores da empresa.

4.5.1 Melhorias Para Análise Da Real Situação Financeira

Para que a empresa obtenha um crescimento, a sua saúde financeira deve ser clara. Para isso, aponta-se como sugestão que a empresa realize um controle do fluxo de caixa adequado. Este deve ser organizado, contendo todas as entradas e as saídas do dinheiro da empresa, de forma clara, incluindo a folha salarial. Este controle deve ser realizado todos os dias, ou seja, o fechamento de caixa deve ocorrer diariamente, pois assim, a empresa sabe quanto obteve de lucro no dia, realizando o processo também mensalmente, e assim irá obter o conhecimento da situação real financeira da empresa. A sugestão de um real controle das finanças da empresa também pode ser realizada através da utilização de um software que realize o controle das vendas, custos e estoques da empresa.

Outra sugestão é a de que os proprietários passem a ser assalariados. Este salário deve ser capaz de sustentá-los e, também, que garanta a qualidade de vida ambicionada por eles. Este processo irá resultar em um controle adequado para a empresa e, com isso, os proprietários irão realizar os seus gastos pessoais de acordo com seu salário e, em caso de necessidade, o mesmo pode ser reajustado. Este método irá proporcionar capacidade da empresa de obter dinheiro em caixa ao final de cada mês e ter uma melhor saúde financeira, aumentando seu estoque e realizando investimentos. Esse método proporciona aos proprietários que ajustem os seus salários e, à medida em que a empresa for crescendo, o seu salário também poderá aumentar. Dessa forma é possível manter um bom caixa para a empresa, possibilitando aos proprietários uma melhor qualidade de vida empresarial bem como pessoal.

4.5.2 Melhorias Organizacionais Pontuais

As sugestões organizacionais têm como função apresentar um processo a ser implantado com o intuito de melhorar o sistema organizacional da empresa e também promover alterações na cultura existente.

Para o problema das ferramentas desorganizadas, como sugestão há a indicação de um painel de ferramentas. Trata-se de um painel simples e nele são penduradas as ferramentas, que ficam expostas e de fácil acesso. Isso permite que elas passem a ter seus

lugares definidos, para serem armazenadas, acabando com o problema apresentado pelos colaboradores. A figura 6 apresenta um painel de ferramentas, como exemplo a ser seguido.



Figura 06: Painel de ferramentas sugerido.
(Fonte: Foxlux, 2019).

Na figura 6, há o demonstrativo de painel a ser seguido. Trata-se de um painel de ferramentas móvel, que facilita a mobilidade, podendo ser transportado para qualquer local da mecânica, além de ser prático. Além de praticidade, pode ser guardado em qualquer ponto da empresa, sem a necessidade de utilizar uma parede como painel. Outra sugestão, apresentada na figura 7, trata-se de um carro de ferramentas.



Imagem ilustrativa. Não acompanha ferramentas.

Figura 07: Carro de ferramentas sugerido.
(Fonte: Dutra Maquinas, 2019).

Este carro, apresentado na figura 7, proporciona ao colaborador a capacidade de transportar as ferramentas pela oficina. Também possui gavetas para facilitar a organização das ferramentas, que podem ser armazenadas nele ou, então, na execução de um serviço, elas podem ser retiradas do painel e colocadas nele.

Outro ponto a ser melhorado é a sugestão de uma organização mais adequada aos objetos que estão no chão. Assim como apresentado na figura 5, este problema pode ser resolvido, a partir da implantação de um local específico para estes objetos. Isso aumenta o espaço de trabalho e também proporciona aos colaboradores, em caso de urgência, encontrar mais facilmente os materiais, pois estes também podem ser armazenados nesse local, de forma organizada, por exemplo, separados por tipo de material, como ferro, alumínio e bronze. Também é possível separar por tamanhos e isso fica a critério dos colaboradores. Outra sugestão refere-se à criação de uma cronograma de limpeza, no intuito de que a atividade passe a ser uma obrigação dentro da empresa.

É importante frisar que, para o bom funcionamento dessas melhorias propostas, devem ser criadas regras e diretrizes para os colaboradores e, em caso de descumprimento, estes devem ser penalizados. Isso fortalece o empenho e implementação da cultura proposta.

4.6 MELHORIAS MEDIANTE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Dentre todas as melhorias sugeridas, a mais completa seria a realização de um planejamento estratégico da empresa, com o objetivo de reunir todas as informações possíveis e, então, traçar um plano a ser seguido, com intuito de aprimorar a empresa definindo uma organização de trabalho e também oportunidades de mercado.

É importante que a empresa defina qual é o propósito de sua existência, e deixe claro quais são as atividades que a mesma executa. Faz-se necessário, também, reconhecer quais serviços ela ainda pretende executar, para então traçar um plano na busca por estes objetivos e metas.

4.7 MELHORIAS MEDIANTE MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO

De acordo com os colaboradores entrevistados, a mudança, além de necessária, seria bem aceita pelos membros da instituição, porém a mudança deve ser muito bem planejada. Ela deve ter regras e diretrizes claras, para que, assim, seja alterada a cultura organizacional existente e então a mesma passe a se sustentar.

Um ponto importante para a implementação de uma mudança e nova cultura organizacional seria o método de incentivos aos colaboradores. Nesse método os colaboradores receberiam bonificações pelo trabalho e organização produzida, podendo variar entre premiações ou também parcelas salariais extras.

4.8 IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO

Outra implementação interessante seria a utilização de ferramentas de gestão, no auxílio da administração da empresa. Estas facilitam o entendimento das limitações e problemas da empresa, além de oportunizar à empresa de reconhecer possíveis oportunidades que o mercado proporciona.

Essas ferramentas podem ser utilizadas não somente uma vez. Seria ideal que a empresa estipulasse uma variação de tempo para análises, pois, assim, a empresa estaria em constante reconhecimento de seus problemas como também proporcionaria a empresa de se preparar para serviços oportunizados pelo mercado.

Duas ferramentas se alinham com este tipo de empresa, por serem de fácil entendimento e aplicação. São elas: o Ciclo PDCA e também a Análise SWOT. Estas duas ferramentas proporcionam à empresa reconhecimento de quais pontos estão dificultando a organização da empresa e também proporcionam um entendimento da real situação, além de proporcionar uma visão ampla de possíveis melhorias e também oportunidades.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho oportunizou o reconhecimento de problemas organizacionais e administrativos em uma oficina mecânica. Durante a avaliação foi possível visualizar quais problemas atrapalham a realização dos trabalhos da empresa, bem como aqueles que limitam a empresa de sobressair no mercado e em relação aos seus concorrentes, pois estes impedem a mesma de ser reconhecida como organizada e competitiva.

Podemos reconhecer que a cultura organizacional da empresa pode ser apontada como pilar na geração dos problemas, pois a referida empresa opera neste método há muito tempo. Também verifica-se que todos os colaboradores demonstraram a vontade de mudar e se organizar e isso reforça o motivo da cultura da empresa ter uma parcela na criação destes problemas. Isso porque, tanto os problemas administrativos quanto os organizacionais, estão presentes desde a fundação da empresa. Isso fez com que, com o passar dos anos, a empresa passasse a ser reconhecida como antiga, pois o método operacional existente pode ser apontado como precário, para os tempos atuais.

Porém, os problemas e limitações reconhecidos são de fácil resolução, e, como sugestão, há a indicação de implementação de alguns equipamentos que poderão promover a organização da empresa. Já para a parte financeira, é de suma importância que a empresa qualifique o seu método de avaliação de balanços financeiros, verifique também o método utilizado para a distribuição salarial e que, também, procure aumentar o caixa de empresa e invista em novos equipamentos, atualizando-se perante as necessidades do mercado.

Outra sugestão é a de que a empresa realize um planejamento estratégico, verificando quais são seus pontos fortes e fracos, para que a mesma busque fortalecer-se perante estes pontos frágeis e se qualifique em busca de metas e objetivos. Também faz-se necessário que a mesma, constantemente realize uma autoavaliação e visualize possíveis brechas de mercado.

Portanto, este trabalho proporcionou reconhecer como ainda existem empresas arcaicas, na área da mecânica. Também foi possível constatar como problemas simples, junto a um controle inadequado do caixa e também uma organização ineficiente, interferem no desempenho da instituição, assim como atrasa a mesma em relação às necessidades do mercado.

SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Aqui são apontadas algumas sugestões para trabalhos futuros:

- Implementação de programa 5S em uma empresa da área da engenharia mecânica.
- Realização de Planejamento Estratégico para uma empresa da área da engenharia mecânica.
- Implementação das melhorias sugeridas e avaliação dos resultados obtidos.
- Implementação de software que controle todas as finanças, fluxos de caixa e estoques em uma Oficina Mecânica.
- Utilização de benchmarking em uma empresa da área da engenharia mecânica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(ARANTES, 1998) **Sistemas De Gestão Empresarial**, São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CHIPTRONIC. 5 dicas para manter sua oficina mecânica organizada. **Chiptronic**, 2018. Disponível em: <https://chiptronic.com.br/blog/dicas-para-manter-sua-oficina-mecanica-organizada>. Acesso em: 18 de Outubro de 2019.

(DRUCKER, 1989), **As Fronteiras da Administração**, São Paulo: Biblioteca Pioneira, 1989.

DUTRA MAQUINAS. Carrinho para ferramentas fechado com 7 gavetas - CR-74. **Dutra Maquinas**, 2019. Disponível em: < <https://www.dutramaquinas.com.br/p/carrinho-para-ferramentas-fechado-com-7-gavetas-cr-74-cr-74>>. Acesso em: 18 de Outubro de 2019 .

FOXLUX. Dicas para organizar um painel de ferramentas. **Foxlux**, 2019. Disponível em: < <https://www.foxlux.com.br/blog/dicas/dicas-para-organizar-um-painel-de-ferramentas/>>. Acesso em: 18 de Outubro de 2019.

FREITAS, Alfredo. Ferramentas de gestão: Quais são as essenciais para sua empresa?. **Administrações e Negócios**, 2017. Disponível em: < <https://blog.ambracollege.com/ferramentas-de-gestao-essenciais/>>. Acesso em: 04 de Junho de 2019.

(GALBRAITH, J. R.; LAWLER III; ASSOCIADOS, 2003), **Organizando Para Competir no Futuro**, São Paulo: Makron Books, 2003.

GUERRIERI, Claudia. Os problemas internos mais comuns dentro das empresas. **Administradores.com**, 2013. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/os-problemas-internos-mais-comuns-dentro-das-empresas>>. Acesso em: 06 de Junho de 2019.

(HAMPTON, 1991), **Administração Comportamento Organizacional**, São Paulo: Makron Books, 1991.

(MARCONI M.D.A; LAKATOS E.M, 2012), **Técnicas De Pesquisa**, São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MARQUEZ, Gabriel. Gestão Financeira: Conheça os 10 erros mais comuns. **Conube**, 2016. Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/gestao-financeira-conheca-os-10-erros-mais-comuns/>>. Acesso em: 06 de Junho de 2019.

(MICHAELSON, 2002), **Sun Tzu, A Arte da Guerra Para Gerentes**, Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.

(OLIVEIRA, 2001), **Sistemas Organização E Métodos**, São Paulo: Atlas 2001.

OFICINA Mecânica. **Sebrae/ES**, 2009. Disponível em: < <http://vix.sebraees.com.br/ideiasnegocios/arquivos/oficinamecanica.pdf>>. Acesso: 24 de Abril de 2019.

(TIFFANY P; PETERSON S.D, 1999), **Planejamento Estratégico**, Rio de Janeiro: Editora Campus LTDA, 1999.

(WAGNER III J.A; HOLLENBECK J.R, 2004) **Comportamento Organizacional**, São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

ANEXOS

Anexo 01- Pagina do livro caixa avaliado.

	Sain	28
	fruta considerada Boa	
Cartao 518,00 Pignao		
11 800,00 Ficaanka	S. Marcio Monto 500,00	
	2 ref Trator (ref)	
230,00	Dep. 02673 5.230,00	
	11 Lendol. 078749	
	BolTB 346,96	
	Pecunia 150,00	
	Satata 10,00	
	Abgao garos 1.850,00	
A. Anderson Botega Payan Pe	3.370,00	
	Debito 3.370,00	
846,00 Pr	11 846,00	
400,00		
150,00		
40,00		
Antleya	Antleya 550,00	
7104		
55,00 /		
200,00		
Uma	Dyli 32,57	
parafusos 7,50	Uma 100,00	
	ruco.	
	Ex 40,00	
1804		
397,00 Pr		
60,00		
Ula 3.800,00	Salamu 50,00	
330,00	Sabala 10,00	
15,00	Dyli 96,75	
	Ula 397,00	
	rami 16,00	
59,00	lauchant 34,00	
18,00	Botega 100,00	
150,00	Botega 50,00	

Anexo 02- Pagina do livro caixa avaliado.

		31
03/05	1251,00	- Taxa prof Estoque
	267,00	- Para novo 38,60
	80,00	- Diji 655,00
	138,00	- Dep Mathew 1500
	140,00	- 11 Pai 254,00
		- Produto 2jog 195,00
10/05	300,00 - Uddin midh	
	169,00	- Fidei carne 45,00
	20,00	- Vio 150,00
	55,00	- Bolo 50,00
	205,00	- Salao 95,00
13/05	25,00	- Pergunça 150,00
	90,00	
	90,00	
14/05	lucas pagar juros 340,00	
15/05	390,00	- 15 150,00
	215,00	- Fidei carne 50,00
	300,00	- mundo 100
Paula cog 1500,00		- Voro 200,00
	170,00	- Boleto 1.045,17
	75,00	- Agua Ofim 172,25
		- Boleto Amanda 112,51
		- Antiga 900,00
16/05	5.700,00 - Talipri celogero	- Dislecatas
	- Edson Setz ref Roque que volta	3.765,00
	3.000,00	- Dep Mathew 322,65
	100,00	- 11 MW 2095,00
	Sandhi Balsa 6.130,00	- Dep Censel 463,00