

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: APLICAÇÃO PRÁTICA NA REABILITAR ODONTOLOGIA

GUSTAVO DE OLIVEIRA GIAFFREDO¹
MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO²

RESUMO

Trata do tema desenvolvimento organizacional. Objetivou propor reorganização administrativa para Reabilitar Odontologia. O estudo mostrou-se oportuno devido à inexistência de um departamento administrativo, viável pela facilidade e acesso das informações que nortearam o desenvolvimento do trabalho de consultoria proposta para empresa e importante considerando as contribuições para organização. Trata-se de um estudo de caso com a área de abrangência visualizada na Reabilitar odontologia e tendo os nove sócios e gestores como público alvo. A coleta deu-se por meio de entrevistas diretas, reuniões, elaboração de hipóteses e coletas de informações. Os resultados indicaram que se faz necessário e é importante a intervenção do atual modelo de gestão realizado de maneira empírica e por intermédio da contratação de um profissional habilitado, este será responsável pela gestão administrativa junto ao colegiado da empresa, identificação e planejamento das ações de marketing e aplicação da intervenção baseado em um modelo de gestão flexível a ser proposto e espera-se aperfeiçoar os processos tornando-os mais eficaz e eficiente.

Palavras-Chave: Desenvolvimento Organizacional. Mudança Organizacional. Modelo de gestão Organizacional. Reorganização Organizacional.

ABSTRACT

This theme of organizational development. Propose administrative reorganization aimed to rehabilitate Dentistry. The study proved to be timely because of the lack of an administrative agency, viable for the ease of access and information that guided the development of work for the consultancy firm proposal and important contributions to considering the organization. This is a case study in the area of coverage in Restoring Dentistry viewing and taking the nine members and managers as target audience. The gathering took place through direct interviews, meetings, formulation of hypotheses and collection of information. The results indicated that it is necessary and it is important to intervene through the hiring of a qualified professional, responsible for the administration, identification and planning of actions and implementation of intervention based on a model of flexible management.

Key Words: Development Organizational. Organizational Change. Organizational Management Model. Reorganization Organizational

1. Bacharel em Administração de Empresas com ênfase em Marketing. Pós-graduando em Gestão Estratégica de Marketing: e-mail:admkt.gustavo@gmail.com
2. Doutora em administração.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo atender as exigências curriculares do curso de administração correlacionando teoria vista em sala de aula com a prática. No trabalho em questão propomos em forma de consultoria um novo modelo de gestão para empresa Reabilitar Odontologia que atua no segmento odontológico estético e funcional.

Nortearam o desenvolvimento das ações administrativas, as quais tiveram como o objetivo principal elaborar um planejamento estratégico focado em um modelo de gestão embasado no desenvolvimento organizacional a ser proposto para empresa. O desenvolvimento organizacional surgiu em 1962 para facilitar o desenvolvimento e o crescimento das organizações. Sua definição é de comportamentalismo característico que se refere à organização como um conjunto de atividades diferentes realizadas por pessoas diferentes que trabalham em prol da mesma.

O desenvolvimento organizacional se opõe a organizações tradicionais que utilizam sistemas mecânicos que enfatizam os cargos da empresa e as pessoas individualmente, que mantém o relacionamento entre patrão e funcionário através da imposição, divide o trabalho e supervisão de forma rígida, centraliza o controle organizacional e soluciona conflitos por meio da opressão.

A principal função do desenvolvimento organizacional é converter as organizações que adotam sistemas mecanizados em sistemas orgânicos que enfatizam a união dos funcionários que se relacionam a confiança entre patrão e funcionário, responsabilidade compartilhada, participação de todos os grupos que compõem a organização, descentralização do controle organizacional e solução de conflitos através de soluções e negociações.

O desenvolvimento organizacional visa métodos para encarar ameaças e solucionar difíceis situações, compartilhar a administração da empresa com os funcionários através do relacionamento entre indivíduos com cargos de chefia e os demais, a responsabilidade das equipes em desempenhar suas funções e gerenciá-las, transformar gerentes e supervisores em orientadores e estimuladores, utilizar pesquisas internas para conhecer as dificuldades e necessidades enfrentadas pelos trabalhadores e por meio destas melhorar a organização.

De acordo com Chiavenato (1999), o conceito de Desenvolvimento Organizacional está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança.

Justifica-se sua importância a oportunidade de colocarmos em prática os ensinamentos abstraídos no decorrer do nosso curso em face de uma situação empresarial real.

Visto como oportuno a aplicação deste trabalho de consultoria em decorrência a necessidade em que a empresa vem passando em face de inexistência de um gestor administrativo responsável pela elaboração e controle das rotinas da empresa.

O trabalho de consultoria tornou-se viável pela facilidade e acesso que obtivemos na coleta inicial das informações, estas feitas de forma preliminar e condutora para a realização deste.

O presente trabalho está dividido em duas etapas, inicialmente foi abordada a caracterização da empresa descrevendo-a desde seu surgimento até os dias atuais, foi definido o objetivo do estudo e em seguida seus objetivos gerais e específicos; também consta nesta etapa o referencial teórico, este que por sua vez foi baseado em diversos autores que abordam os processos e modelos administrativos e de desenvolvimento organizacional. Ressaltando a importância deste elemento fornecendo suporte teórico ao estudo da problemática. A ser vista no desenvolvimento deste trabalho de consultoria e por fim desta fase uma metodologia específica voltada a empresa estudada.

Na segunda etapa apresentam-se os resultados deste trabalho, com a elaboração de um diagnóstico funcional em análise ao ambiente interno da Reabilitar odontologia propondo um novo modelo flexível de gestão administrativa com sua intervenção focada no desenvolvimento organizacional e acompanhada, a elaboração de uma proposta técnica e um plano de ação e por fim a apresentamos as conclusões finais.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Empresa com foco no ramo da odontologia estética e funcional dispondo diversos serviços aos seus clientes ligados a área odontológico, atua no cenário comercial no que tange terapia com florais e fonoaudióloga. Fundada no ano de 2001 – hoje a REABILITAR ODONTOLOGIA e composta por nove sócios pessoas jurídicas; sua sede é própria e muito funcional com instalações confortáveis e adaptadas a pacientes portadores de necessidades especiais.

Localizada na Av. Norton Chaves 71, Lagoa Nova A REABILITAR ODONTOLOGIA atende exclusivamente de maneira particular não uso de convênios odontológicos e médicos segregando seu público que vai da esfera AB.

Seu quadro profissional e funcional e composto por vinte e três profissionais de diferentes áreas dentre eles: especialistas, mestres, técnicos, atendente e segurança que buscam sempre o aprimoramento sistêmico a fim de prestar um serviço de maneira eficiente e diferenciada a seus clientes.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Em seus sete anos de funcionamento a REABILITAR ODONTOLOGIA passou por vários processos administrativos com finalidade de coordenar e controlar as atividades da empresa; a gestão administrativa da empresa realizada sempre por um dos seus sócios, estes que também são profissionais e prestadores de serviços da mesma dividem seu tempo entre ambas as funções em períodos pré-estabelecidos de gestão.

Vistos como o principal problema – a falha no processo de gestão e a inexistência de um gestor administrativo atividade que por sua vez vem sendo realizada de maneira empírica, primária de eficiência duvidosa percebemos estes como norteadores para quebra do ciclo organizacional ocasionando diversos problemas de gestão que partem da esfera do ambiente interno podendo ocasionar desgastes e perda de dividendos.

Em entrevista com um dos sócios e apoiador há confecção do artigo identificamos claramente uma situação típica de gestão frágil e inadequada. A abertura aos novos modelos de gestões administrativas e gerenciais conflita

diretamente como o modelo de gestão hoje adotado pela empresa em questão baseado na comodidade e alocado em uma zona de conforto organizacional no modelo atual e cenário que se encontra.

De acordo com vista em loco a organização vem enfrentando algumas dificuldades em seu modelo de gestão.

- Falhas na gestão administrativas;
- Comunicação interna;

Diante do que foi exposto será proposto um trabalho de consultoria e aplicação de um novo modelo de desenvolvimento organizacional a fim de investigar o que acarreta a ineficiência administrativa. Qual a proposta de reorganização administrativa mais adequada para a empresa Reabilitar Odontologia?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar uma proposta de reorganização administrativa para Reabilitar Odontologia.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar os problemas administrativos;
- Analisar os processos administrativos de gestão e gerenciamento;
- Apresentar as recomendações seguindo o modelo de intervenção do D.O.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Com o objetivo de aperfeiçoar os processos internos levando a organização a um nível máximo de excelência. O processo do desenvolvimento organizacional segundo Chiavenato (1999) dar-se a partir da mudança planejada com seu foco na solução, diagnóstico das dissonâncias do problema - problemas específicos em imediato e também em ações reparadoras a médio e longo prazo.

Essa definição inclui vários processos com significados específicos, abaixo relatados a seguir por James A. F. Stoner, R. Edward Freeman e Daniel R. Gilbert Jr. na edição de 1995, citados por Chiavenato, (1999):

a) Processo de Solução de Problemas: Este processo facilita a tomada de decisão em face às ameaças e oportunidades existentes no cenário e ambiente onde a organização encontra-se auxiliando na solução destes impasses. “Refere-se aos métodos através dos quais a empresa se defronta com as ameaças e oportunidades no seu ambiente e soluciona os impasses”. Para Stoner, Freeman e Gilbert Jr. (1995, p. 421-422 *apud* Chiavenato, 1999, p. 614).

b) Processos de Renovação: Este processo relata um estilo gerencial focado nos processos organizacionais de auto-renovação, onde ao se adaptarem seus processos de forma continua na solução de problemas. Esta definição torna os gerentes mais capazes de adaptar e mudar o cenário da organização em relação aos novos problemas e oportunidades assim que as surgirem.

Referem-se à maneira pelas quais os gerentes adaptam continuamente seus processos de solução de problemas às demandas do ambiente. Um dos principais objetivos do D.O é melhorar os processos organizacionais de auto-renovação, tornando os gerentes mais capazes de adaptar e mudar prontamente o seu estilo gerencial aos novos problemas e oportunidades. (STONER; FREEMAN; GILBERT JR. 1995, p. 421-422 *apud* CHIAVENATO, 1999, p. 614).

c) Administração Participativa: Significa que os gerentes dissolvem a estrutura hierárquica atribuindo importância dos funcionários na tomada de decisão. O alcance de tal atitude e dada a partir da mudança consciente provocada pelos gerentes na cultura organizacional, onde os agentes de mudança focam seus esforços de mudança na alteração e mudança de certos hábitos e atitudes relacionadas às pessoas.

Outro objetivo principal do D.O é o compartilhamento da administração com os funcionários. A administração participativa – ou Sistema quatro de Likert – significa que gerentes colocam abaixo a estrutura hierárquica e fazem os funcionários tomar um papel mais importante na tomada de decisões. Para alcançar esta mudança, os gerentes devem conscientemente mudar a cultura organizacional através da mudança de atitudes, crenças e atividade de todas as pessoas. (STONER; FREEMAN ; GILBERT JR. 1995, p. 421-422 *apud* CHIAVENATO, 1999, p. 614).

d) Desenvolvimento e Fortalecimento (*empowerment*) de Equipe: Este modelo atribui o modelo de autogerenciamento onde a equipe dota-se de autonomia de suas ações na tomada de decisões, desmistificando o papel do gerente e transformando este em orientador.

O D.O utiliza equipes através de uma abordagem participativa. Empowerment significa o fortalecimento das equipes no sentido de dotá-las de liberdade de atuação, de participação nas decisões, de plena autonomia no desempenho das tarefas, de responsabilidade pela tarefa total e pelos seus resultados. (STONER; FREEMAN; GILBERT JR. 1995, p. 421-422 *apud* CHIAVENATO, 1999, p. 615).

e) Pesquisa-Ação: Os diagnósticos que levam a ação para a mudança são previamente coletados através da pesquisa gerenciada pelos responsáveis pelas mudanças, estes, percebem e aprendem com os aspectos abaixo apresentados em relação as suas necessidades podendo lhe ser útil ajudando-as nas buscas por melhorias e dando-lhes condições de auto gerenciarem-se neste procedimento adotado procedimentos de acordo com Stoner, Freeman & Gilbert Jr. (1995, p. 421-422 *apud* CHIAVENATO, 1999, p. 615), a pesquisa-ação envolve os seguintes passos:

- a. Diagnóstico preliminar do problema.
- b. Obtenção de dados para apoio (ou rejeição) do diagnóstico.
- c. Retroação de dados aos participantes da organização.
- d. Exploração dos dados pelos participantes da organização.
- e. Planejamento da ação apropriada pelos participantes.
- f. Execução da ação apropriada.

2.2 MODELOS DE GESTÃO

No que se diz respeito à gestão administrativa podemos observa diversas abordagens, vistas que umas criadas simultaneamente obtiveram reações significativas um às outras, tais abordagens passaram a esclarecer questões verdadeiras encaradas pelos administradores e queriam conceder-lhes ferramentas visando solucionar erros futuros.

Com base em Wren (1987 *apud* DAFT, 1999, p. 139) “As origens das práticas de administração remontam a 3000 a.C. desenvolvidas pelos sumérios e egípcios”.

Chandler (1990 *apud* BATEMAN; SNELL, 1998, p. 89) conclui que: “A partir da revolução industrial começaram os aperfeiçoamentos nas técnicas de administração e melhoraram substancialmente seus desempenhos”.

Bateman e Snell (1998, p. 129) enfatizam que: “O crescimento as empresas se tornaram mais complexas, os aperfeiçoamentos em táticas administrativas produziram elevação na produção e na qualidade”. De esta forma dar-se ênfase ao efeito de crescimento em que as empresas ao passar do tempo vem se destacando em um cenário cada vez mais complexo.

Destaca-se pelo aperfeiçoamento contínuo no que tange as técnicas e táticas administrativas otimizando assim todos os processos que a organização esteja inserida.

De acordo com o modo de pensar e administrar, com o passar do tempo obteve-se cada vez mais assuntos, estes foram criados ao mesmo tempo e várias vezes obtiveram impactos positivos um aos outros, estes assuntos em questão vêm a esclarecer questões ditas como verdadeira adquirida pelos administradores com objetivos de fornecer ferramentas com intuito de solucionar problemas ao longo do tempo.

2.3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Nos tempos atuais vive-se uma realidade universal denominada por um espírito profundo de mudança. Mudança essa de todo tipo, de toda ordem, de todas as proporções. Mudanças no cenário geopolítico e econômico dos países com profundos reflexos sociais.

Mudanças no cotidiano das pessoas, desde hábitos alimentares até padrões de comportamento. As organizações não podem se limitar a essas transformações, até como maneira de tornarem-se competitivas frente aos processos de concorrências sempre mais dinâmicos e abrangentes e a um público consumidor cujo grau de exigência vem crescendo cada vez mais. Portanto, as mudanças são

de suma importância para encararmos os desafios e competições de um mercado cada vez mais globalizado.

2.3.1 O potencial de mudanças

Nos dias atuais as organizações encontram-se bastante alteradas, existe uma aproximação alternativa que ocupa um vasto espaço individual junto ao potencial de mudança e vêem as pessoas sempre aprendendo ou deixando de aprender com estas influências que ocasionam as mudanças organizacionais em decorrência de aperfeiçoamento de seus conhecimentos. Esta mudança se destaca com uma fase de estágio onde ocorre adaptação ao novo aprendizado. Posteriormente se dividem dentre as organizações como aquelas que aprendem e desaprendem.

Consideramos de grande importância dentro do potencial de mudança a resistência, sendo esta natural e pertinente ao novo processo a ser inserido.

2.3.2 O processo de mudança

De acordo com as mais variadas situações, percebe-se que a mudança organizacional é basicamente efetuada em relação ao seu ambiente e as influências que este tem sobre a cultura organizacional da empresa e sua implicação nos processos.

São vastos os conceitos que se referem à mudança organizacional. Kaufman (1971 *apud* HALL, 2004) conclui que: “A mudança ocorre por meio da rotatividade de pessoal. Apesar da seleção e do treinamento cuidadoso, gerações sucessivas de pessoal organizacional não são clones uma da outra”.

Ainda que exista uma conclusão ideal para ocorrer à mudança, ela não ocorre por si só, irá sempre existir uma competição de poderes através de forças internas e externas a organização, protegendo assim seus representantes de interesse.

2.3.3 As etapas da mudança organizacional

Quando a mudança organizacional é introduzida nos processos, diferentes são as forças que despertam iniciativas a mudanças enquanto outras forças apresentadas levam-na a resistir. Para se propor um processo de mudança faz-se necessário uma análise sistêmica de ambas.

Segundo Chiavenato (1999, p. 608) a figura 1 abaixo exemplifica este processo.

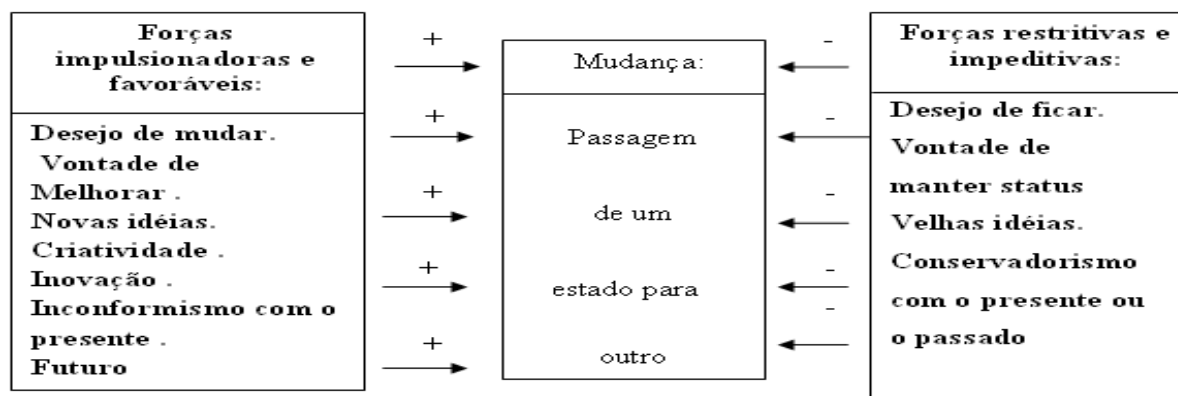


Figura 1: As forças positivas e negativas à mudança

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 608.

2.4 Modelo de intervenção do agente de DO

Através do modelo apresentado abaixo se percebe que no interior do processo para se institucionalizar o método da mudança planejada na empresa, o agente de DO deve respeitar determinadas fases ou etapas que lhe auxiliará na percepção dos problemas e na tomada de decisão através da percepção, levantamento da situação atual, definição de estratégia de intervenção e participantes responsáveis, aplicação e acompanhamento, avaliações e conclusões finais.

Segundo (OLIVEIRA, 1997, p. 467) “Ao intervir na organização a atuação do agente de D.O pode ser subdivida em etapas”, conforme apresentado na figura 4 abaixo:

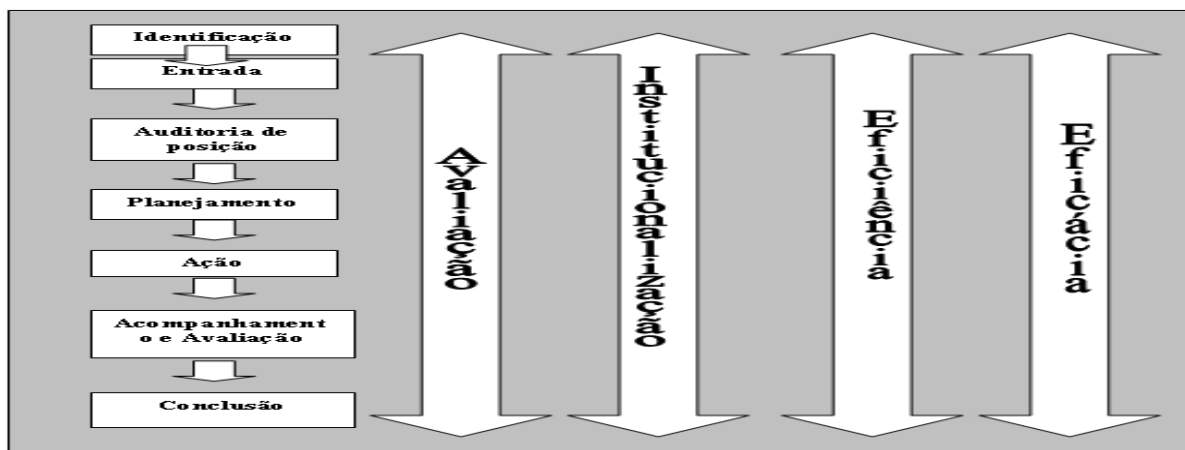


Figura 4: Etapas da intervenção do agente de D.O.

Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 467.

2.5 INTRODUÇÃO ÀS FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

Em sequência a este trabalho apresentaremos o estudo de uma das mais importantes ferramentas administrativas que o Administrador pode dispor. As ferramentas administrativas são essencialmente técnicas para a gestão, operacionalização e controle da empresa servindo para solucionar e gerir processos e auxiliar na tomada de decisão em face aos problemas administrativos — geralmente ligados ao fraco desempenho de processos.

Segundo alguns autores apresentados a seguir é necessário estar-mos atentos para a escolha da ferramenta administrativa correta diante das necessidades reais da empresa. É preciso saber discernir onde e quando usá-la para que se possa ter maior proveito e redução de custos ligados aos processos de intervenção e controle.

Segundo Deming (1990), 94% de todos os problemas administrativos devem-se as causas comuns de gestão que podem ser atribuídas a processos, aos métodos, situação esta enfrentada pela empresa Reabilitar Odontologia com ausência de um gestor administrativo especializado; e apenas 6% podem ser atribuídas aos operários segundo ao mesmo autor citado. Segundo Ishikawa (1986) afirma algo do mesmo nível: 65% a 80% dos problemas que afetam uma empresa são de responsabilidade da gerência, isto é, não são de responsabilidade dos operários.

O uso de ferramentas administrativas dissociado de uma cultura adequada não costuma trazer resultado duradouro que por sua vez não basta ter a ferramenta adequada se a cultura da empresa não passar por alteração. A maior importância das ferramentas, entretanto, é que elas ensinam duas lições importantes, porém sutis e de fácil compreensão e sua aplicação é feita de maneira simples através de um formulário de ações a serem desenvolvidas.

2.5.1 Ferramenta administrativa – 5W2H

A técnica 5W2H consiste em responder algumas perguntas referentes à gestão administrativas, de forma a identificar e orientar, dirigir e controlar as resoluções de problemas no ambiente corporativo.

Depois de definido problema e percebido o que se pretende na organização, o grupo ou o responsável pela gestão deve estar certo dos rumos e objetivos do trabalho, orientador do processo partem para as ações da seguinte forma:

- Descrever as ações a serem feitas (o quê) sem se preocupar com os outros detalhes;
- Condensar as ações comuns, usando, por exemplo, diagrama de afinidade;
- Acompanhar e revisar as ações e completar com sua justificativa (por que) e onde será tomada/abrangência (onde);
- Debater, selecionar e recompensar os responsáveis (quem), datas (quando);
- Solicitar que cada responsável dê uma idéia de como pretende cumprir a ação (como) e que faça uma estimativa de investimento (quanto);
- Apresentar os dados em um quadro ou planilha e distribuir cópias aos envolvidos e colaboradores;
- Adotar um plano para reuniões de acompanhamento e verificação, solicitando e cobrando os resultados das tarefas.

Ferramenta apresentada – 5W2H (ou metodologia) utilizada que tem por objetivo auxiliar no processo decisório e de gestão de um gerente, cabe salientar que essas ferramentas são indispensáveis para a gestão da qualidade total. O uso destas ferramentas não se restringe ao gerenciamento por projetos, pelo contrário,

sua aplicação em operações rotineiras (ou contínuas), originadas por projetos, tem-se destacado como um fato de diferenciador das organizações.

Em resumo, o objetivo da qualidade de um processo é garantir a integridade, do mesmo, no sentido de assegurar os resultados esperados (ou acordados). Por outro lado, muitas ações são utilizadas para evidenciar a garantia da qualidade, tais como: Auditoria, levantamento, supervisão e avaliação.

Por outro extremo, a ferramenta 5W2H pode ser usada para verificação e acompanhamentos dos planos de ações visam direcionar, planejar, definir as responsabilidades e quantificar as ações.

2.5.2 O Que é a ferramenta 5W2H

O 5W2H é uma lista de verificação utilizada para informar e assegurar o cumprimento e um conjunto de planos de ação, diagnosticar um problema e/ou planejarem soluções. Na medida em que os processos se tornam cada vez mais complexos e menos definidos, fica mais difícil identificar sua função, bem como os problemas, as oportunidades que surgem e as causas que dão origem aos efeitos sentidos. Esta técnica consiste em equacionar o problema, descrevendo-o por escrito, da forma como é sentido naquele momento particular: como afeta o processo, as pessoas e que situação desagradável o problema causa (PINTO, 2006, p.8).

A ferramenta 5W2H resulta das letras iniciais de sete palavras da língua inglesa, sendo elas Oliveira (1996):

- WHY – Por que deve ser executada a tarefa ou o projeto (justificativa);
- WHAT – O que será feito (etapas);
- HOW – Como deverá ser realizada cada tarefa/etapa (método);
- WHERE – Onde cada tarefa será executada (local);
- WHEN – Quando cada uma das tarefas deverá ser executada (tempo);
- WHO – Quem realizará as tarefas (responsabilidade);
- HOW MUCH – Quanto custará cada etapa do projeto (custo).

Tradicionalmente, na literatura encontramos 5W1H. Porém, como o custo do processo é relevante, acrescentaram-se mais um H Oliveira (1996).

MDPO é a abreviação da Metodologia de Delineamento e Resolução de Problemas Organizacionais.

5W 2H								
Variáveis	Acões	What (O que)	Who (Quem)	Where (Onde)	Why (Por que)	Whem (Quando)	How (Como)	How much (Quanto)
Variável 1	Ação 1							
Variável 2	Ação 2							
Variável 3	Ação 3							
Variável 4	Ação 4							
Variável 5	Ação 5							

Figura 5: Modelo de tabela para 5W2H.
Fonte: Elaboração dos autores.

3 METODOLOGIA

A pesquisa partirá da análise do ambiente organizacional da empresa Reabilitar Odontologia por meio de uma pesquisa exploratória explicativa a fim de se identificar possíveis problemas no que diz respeito à gestão administrativa adotada pela mesma de forma empírica

3.1 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

A pesquisa será realizada internamente na empresa em questão, abrangendo áreas de finalidade comum para o funcionamento da organização. Áreas estas que partem desde a recepção até os consultórios dos profissionais que a compreendem.

3.2 COLETA DE DADOS

Dar-se-ia por meio de entrevistas diretas, reuniões, elaboração de hipóteses e coletas de informações diante de seus colaboradores internos que participam dos

processos operacionais da organização em questão, tendo como objetivo principal aperfeiçoar os processos administrativos otimizando-os.

4 RESULTADO DO TRABALHO

4.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

Todo ambiente de trabalho requer a realização de uma organização cuidadosa, identificando vantagens e desvantagens, suportadas por orçamento realistas, preocupado com os impactos sobre as pessoas do ambiente, buscando diminuir as chances de erro e chegando a uma posição de equilíbrio apoiada em um trabalho consciente e planejado.

Diante a nova concepção encontrada no mercado global, caracterizado por mudanças rápidas e perigosas, onde os primeiros são os mais ousados e inteligentes, é preciso ser flexível, versátil, e criativo para que, torne-se competitivo e possa predominar no mercado.

- Detalhamento do Diagnóstico

Em relação aos objetivos específicos que compõe este objeto de estudo foram apresentadas pelos sócios colaboradores com auxílio de entrevista as necessidades e dificuldades administrativas da empresa. Utilizamos o instrumento da entrevista como ferramenta para obtenção de informações, conhecimentos e objetivos da empresa em estudo – Reabilitar odontologia – que facilitou que o nosso público alvo se expressa livremente diante das suas inquietações e superficialidade que a empresa vem sendo gerida.

Segundo Cruz (1998) a entrevista é a primeira e talvez a mais importante técnica de levantamento e documentação das atividades de um processo. E através dela que se pode tomar conhecimento dos meandros da organização.

Com base de entrevista podemos diagnosticar e investigar quais os principais problemas enfrentados pela empresa Reabilitar odontologia apresentados nos objetivos deste trabalho sugerindo uma medida de intervenção com base no desenvolvimento organizacional.

- Proposta de Reorganização

Através das informações obtidas com o estudo feito na empresa, iremos avaliar e propor uma análise de acordo com o principal problema questionado, que é a falta de um gestor administrativo. Desde que foi fundada a empresa nunca foi administrada por um profissional em administração, pessoas incapacitadas ao cargo vem dando uma continuidade no trabalho de gestão, mas sem muito sucesso, sempre afetando a saúde da empresa.

Assim iremos propor um novo modelo de reorganização organizacional, visando obter e desenvolver um novo conceito administrativo voltado às necessidades em que se encontra a empresa reabilitar odontologia e em relação ao seu mercado.

Voltando-se assim a fins de buscar o melhoramento contínuo para uma melhor satisfação junto aos seus clientes, sócios e demais colaboradores.

De acordo com o trabalho iremos adotar como base de estudo o modelo do D.O, onde iremos propor e atuar com o foco voltado na solução do problema enfrentado tendo como principal característica o conceito de mudança, mudança esta que ocasionara uma transformação conseqüentemente uma adaptação por parte de seus colaboradores internos, passando por vários processos, sendo todos cuidadosamente estudados e buscando a excelência ao desenvolver de uma nova reorganização organizacional.

Constatamos que a empresa vem sofrendo em seus sete anos de existência por executar um modelo duvidoso e informal de administração devido ao não conhecimento das ferramentas administrativas e não prática pelo exercício da atividade.

Diante deste cenário perceberam-se poucos prejuízos na administração sendo estes não citados na entrevista. Diante do estudo que está sendo elaborado e com base no referencial teórico da obra atribuiremos como grande facilitador para a empresa uma nova proposta administrativa focada em um modelo de gestão com fundamentos no desenvolvimento organizacional de maneira contínua e regular.

- Diagnosticar Os Problemas Administrativos

O objetivo deste estudo foi avaliar e fazer uma análise da atual gestão administrativa da empresa reabilitar odontologia, onde já foi identificada a falta de um administrador, em uma conversa com um de seus sócios, foi visto que a empresa não tem um profissional em administração para administrar a empresa, o mesmo comentou que a empresa estaria sendo administrada por profissionais em odontologia, onde os mesmos dividem as funções, realizando serviços de maneira empírica e de resultados duvidosos.

No processo administrativo ficou constatado que os profissionais em questão não encontram qualificados para desenvolver um modelo sistêmico de administração, no qual faz necessário a empresa procurar uma solução para organizar o ambiente interno da empresa.

d) Analisar os Processos Administrativos de Gestão e Gerenciamento

Foi verificado que os sócios da Reabilita odontologia avaliam a gestão da empresa um tanto quanto superficial e de resultados medianos sem muito empenho em função de terem outras atribuições e não aptidão para gestão administrativa comprometendo os processos.

Percebeu-se que as falhas apresentadas no diagnostico implicam na forma em que a empresa é administrada atualmente e a inexistência de um gestor responsável que possa assumir a gestão da empresa e dar continuidade a missão e visão da mesma. Os processos atuais da empresa são geridos de maneira empírica e de resultados duvidosos segundo seus “administradores” indivíduos que além de exercessem outras funções profissionais revezam-se trimestralmente na gestão da empresa. A escolha do responsável pelo trimestre dar-se através de uma reunião onde são delegadas as funções de administração e controle que permearam seu tempo de gestão.

O modelo que a Reabilitar Odontologia adota em seu desempenho não está sendo satisfatório podendo levar a organização a estagnação ou quem dirá ao fracasso devido às falhas existentes na elaboração das prioridades da clinica. Caberá ao novo modelo a ser proposto à responsabilidade compartilhada para que o

sucesso e otimização administrativa sejam alcançado em decorrência da aplicação de um novo modelo de gestão organizacional que possa propor um melhor desempenho e emprego de suas forças em relação à atual e fragilizada administração.

Diante da variedade de situações o gestor eleito pelo colegiado da empresa, analisa as decisões a serem tomadas em relação aos fatos ocorridos e antes da intervenção é proposta uma reunião onde serão apresentadas as atuais divergências e a tomada de decisão é compartilhada pelos representantes legais da empresa de tal forma a chegarem a um consenso. Caso haja divergências e aceita a decisão da maioria que se faz presente na ocasião. Não há feedback em relação aos resultados alcançados ou pretendidos. Foram-nos informado que a prioridade da clinica e a presença de um gestor administrativo que seja responsável por:

Planejar antecipadamente o que deve ser feito. Objetivos a curto e em longo prazo, no intuito de promover condições racionais e favoráveis a execuções das tarefas.

- Organizar a lógica e a racionalidade diante da distribuição e agrupação das tarefas devem seguir uma seqüência lógica, evitando desperdício de tempo e favorecimento dos procedimentos que toda empresa precisa ter.
- Direção da empresa, ativação. Esta ligada intimamente com os seus recursos humanos e visão macro ambiental. Depende da atuação de cada individuo e visão futura. Precisa ter visão futura, antecipar as necessidades dos clientes, preverem tendências e analisar oportunidades e riscos.
- Controle, somente poderá ser realizado se houver os passos anteriores. Sua função é obter dados sobre os resultados se ajustando e atualizando de acordo com os objetivos. Visto como “termômetro” da organização.

e) Apresentar as recomendações seguindo o modelo de intervenção do agente do D.O.

Na atual condição em que a empresa encontra-se sua administração está alocada no que podemos chamar de “zona de conforto” onde não se percebe ou tão pouco está sendo estabelecidas ordem e prioridades administrativas. A não definição de metas e prioridades apesar da empresa trabalhar com previsões e

controles, em determinadas situações ela é surpreendida com o inesperado, ou seja, algo que não está dentro de suas previsões.

Esses acontecimentos poderão constituir o que chamamos de limitação na função administrativas. Essas se verificam como fatos ou acontecimentos que impedem o funcionamento normal da empresa, dificultando a realização do que outrora foi previsto.

Em relação às dificuldades de gestão administrativa, inexistência de um gestor, o não conhecimento das atribuições administrativas e falta de perfil para a atividade. O colegiado da empresa deixa implícito que a falta de um gestor resulta na não otimização e melhor emprenho das pessoas e dos recursos da empresa, cabe então a um gestor gerenciá-las em parceria com a sua equipe. Podemos relacionar as informações deste documento e apresentar um novo modelo de reorganização e intervenção na empresa em face ao atual modelo de administrar a clínica.

Este novo modelo permitira que fosse apresentado permitirá através de uma análise situacional em que a empresa encontra-se e por meio do levantamento de informações, diagnósticos verificaremos os problemas administrativos que atualmente vem sendo enfrentados pela empresa onde será feita a proposta de consultoria. Como base neste referencial teórico irá propor segundo Oliveira (1997) um modelo que apresenta etapas para a intervenção do Agente do D.O cabendo a este auxiliar, nesta fase inicial, na: Identificação dos problemas, entradas, auditoria de posição e planejamento.

Na etapa da identificação caberá ao agente responsável pela aplicação do modelo de intervenção a sondagem e ao reconhecimento da situação.

Já na entrada alguns aspectos deverão ser levados em consideração: elaboração de um contrato entre as partes envolvidas, estabelecimento de expectativas, compromissos mútuos e sistema - alvo, sentir e perceber o clima e a cultura verificando se haverá resistência a mudanças que serão propostas e como combatê-las assim como sondar os problemas e insatisfações e etc.

Na etapa da auditoria de posição caberá ao agente responsável pela aplicação do modelo de intervenção do D.O realizar entrevistas e levantamento das informações e fazer análises definindo a situação em que a empresa se encontra estabelecendo prioridades de acordo com as necessidades a fim de equacionar os

problemas, como também verificar suas causas e propor alternativas para as mudanças. Perceber os possíveis efeitos, riscos, custos, acomodações e resistências diante deste novo modelo de intervenção que poderá resultar no melhor aproveitamento dos recursos da Reabilitar Odontologia.

Em relação à etapa do planejamento o agente deverá estar atendo para aplicação do plano de intervenção que outrora será estabelecido e proposto para a clínica tendo este como critério a definição de estratégias e políticas de ação, definir os programas e atividades e recursos pré-estabelecidos em uma escala de tempo em relação aos objetivos da organização estudada e os recursos disponíveis.

4.2 PROPOSTA TÉCNICA

Com a intenção de encontrar a solução do problema referente à falha no processo administrativo de gestão advindo da inexistência de um profissional para este caso, optaremos por realizar um estudo aberto, de caráter incremental, em que tomamos como ponto de partida com questões amplas que foram se definindo a medida com que a consultoria foi desenvolvida e os fatos foram revelados e citados no diagnostico funcional.

O primeiro passo foi à realização de uma entrevista de análise preliminar, a fim de, levantarmos informações do atual modelo de gestão que resultaram em suposições iniciais sobre o caso. No entanto, a história do caso apresentou algumas diferenças em relação às suposições iniciais, que serão apresentadas neste trabalho.

Após o primeiro contato com a empresa, partimos para a realização de uma análise e levantamento bibliográfico com a proposta documental e com um staff qualificado e responsável pela gestão do processo operacional, a Reabilitar Odontologia por intermédio da proposta de consultoria será conduzida a um trabalho de consultoria com o foco na solução dos problemas operacionais e de gestão coletados através de um diagnostico funcional.

Com auxílio das ferramentas de gestão administrativas 5W2H poderemos auxiliar no que diz respeito à melhoria e na otimização dos processos administrativos.

As informações são normalmente inseridas num quadro chamado de plano de ação. O plano de ação talvez seja o instrumento mais utilizado na previsão e registro de ações para desenvolvimento de projetos de melhoria. Isso se deve basicamente a:

- Simplicidade de preenchimento;
- Necessidade de poucos dados para gestão;
- É feito a partir de textos, não requerendo nenhum software especial;
- Fácil entendimento dos dados.

Depois de termos analisado os rumos que a empresa pretende chegar com um novo modelo de gestão que foi proposto alinhando as suas necessidades o agente interventor partirá para a execução das ações de intervenção do desenvolvimento organizacional identificando as áreas onde as mudanças se farão necessárias, partirá para o planejamento da ação de intervenção, acompanhamento e conclusão das ações.

A ferramenta 5W2H encaixa-se pela sua facilidade de acompanhamento das ações de intervenção devido a seu processo simples de observação que norteará as ações interventivas em etapas de análise como apresentado abaixo:

- a) relacionar as ações a serem feitas (o quê) sem se preocupar com os outros detalhes;
- b) agrupar as ações comuns, usando, por exemplo, diagrama de afinidade;
- c) revisar as ações e completar com sua justificativa (por que) e onde será tomada/abrangência (onde);
- d) discutir, escolher e condensar os responsáveis (quem), datas (quando);
- e) solicitar que cada responsável dê uma idéia de como pretende cumprir a ação (como) e que faça uma estimativa de investimento (quanto);
- f) colocar os dados num quadro e distribuir cópias aos envolvidos;
- g) utilizar o plano para reuniões de acompanhamento, cobrando os resultados das tarefas.

4.2.1 Pontos a serem melhorados

Foi observado com o trabalho de consultoria realizada na empresa Reabilitar Odontologia, falhas em seus processos administrativos e de gestão pela inexistência de um gestor administrativo, peça fundamental para melhor aproveitamento dos recursos da empresa sendo este o agente facilitador das tomadas de decisões alinhadas aos objetivos do trabalho e da empresa, sendo assim, propôs um modelo de intervenção e acompanhamento com o auxílio da ferramenta 5W2H como se apresenta abaixo:

A. Propor uma reorganização administrativa:

Diante do que foi visto na empresa a reorganização administrativa irá embasar e permitir traçar diretrizes de gerenciamento antes inexistentes levando em consideração as necessidades da empresa.

O QUE?	Intervenção por intermédio de um modelo de gestão flexível.
POR QUÊ?	A atual gestão está sendo realizada de maneira empírica de acordo com profissionais não qualificados.
COMO?	Recomendando a segregação e identificação dos processos produtivos aos processos de apoio.
QUANDO?	1º Trimestre de 2011.
ONDE?	Reabilitar Odontologia.
QUEM?	Gustavo
QUANTO CUSTA?	A definir

B. Diagnosticar os problemas administrativos:

Verificaram-se falhas administrativas em vários departamentos da empresa devido à participação incipiente e não hábil por parte de seus sócios colaboradores que alternam suas obrigações clínicas com a função de gerenciamento.

O QUE?	Contratação de um agente administrativo.
POR QUÊ?	Auxiliando o processo de gestão com o auxílio das ferramentas administrativas.
COMO?	Através da aplicação de um fluxograma organizacional.
QUANDO?	1º Trimestre de 2011.
ONDE?	Reabilitar Odontologia.
QUEM?	Gustavo
QUANTO CUSTA?	A definir

C. Analisar os processos administrativos de gestão e gerenciamento

Os processos são norteados diante sua manifestação e não é levada em consideração a real necessidade e urgência do problema sendo sua forma de gestão empírica e de resultados duvidosos.

O QUE?	Otimização administrativa que visa sanar a falta de um gestor.
POR QUÊ?	A fim de evitar o acúmulo de funções por parte dos sócios.
COMO?	Criando rotinas administrativas que atualmente são inexistentes.
QUANDO?	1º Trimestre de 2011
ONDE?	Reabilitar Odontologia
QUEM?	Gustavo
QUANTO CUSTA?	A definir

D. Apresentar as recomendações seguindo o modelo de intervenção do D.O

A intervenção por intermédio do agente administrativo será embasa por meio do modelo de intervenção proposto por Oliveira (1999) que permite uma análise geral a fim de se institucionalizar um método de mudança planejada norteando a identificação das dissonâncias, entrada e auditoria de posição, planejamento da ação de intervenção, a ação em específico, avaliação e por fim a conclusão.

O QUE?	Institucionalizar um método de mudança planejada.
POR QUÊ?	Para auxiliar na percepção dos Problemas administrativos e na tomada de decisão através da percepção e levantamento da situação atual.
COMO?	Através de um levantamento da situação atual, definição e aplicação de estratégia de intervenção e aplicação.
QUANDO?	1º Trimestre de 2011.
ONDE?	Reabilitar Odontologia
QUEM?	Gustavo
QUANTO CUSTA?	A definir

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste trabalho, conclui-se que nos dias de hoje, todas as empresas sejam de pequeno, médio ou grande porte, devem preocupar-se em planejar e organizar a empresa como um todo, de forma a aperfeiçoar-la eliminando ao máximo possíveis erros que possam prejudicar a organização. Através deste pensamento, foi elaborado este trabalho a fim de melhorar as ações empresariais no que diz respeito à administração.

Com os problemas da falta de um gestor, despreparo dos sócios, entre outros detectados através do trabalho realizado com os funcionários da Reabilitar Odontologia, conclui-se que é fundamental a boa vontade e participação dos colaboradores da empresa, para que sejam trabalhadas e exploradas as competências de cada funcionário.

Este trabalho propôs então quatro planos de ação seguindo seus objetivos gerais e específicos, sendo perfeitamente viáveis para a solução de cada problema encontrado na Reabilitar Odontologia, baseados no modelo 5W2H. O objetivo apresentado de forma geral segue o primeiro plano que norteou este trabalho de consultoria e tem como função propor um novo modelo de gestão, onde se conclui que a intervenção por intermédio de um modelo de gestão flexível e participativa visa o melhor aproveitamento dos recursos dividindo os processos produtivos da empresa dos processos de apoio e o não acúmulo de função por parte de seus profissionais.

O segundo plano de acordo com os objetivos específicos deste documento permitiu diagnosticar e perceber os problemas administrativos da empresa; neste mesmo plano conclui-se que contratação de um agente administrativo é importante para a gestão da empresa sendo este responsável pela gerência dos processos, tendo a capacidade de relacionar as áreas comuns da empresa como também interagir com o ambiente interno e externo da organização e suas influências na cultura da empresa.

O terceiro plano ligado aos objetivos específicos propiciou de forma experimental com a consultoria proposta e realizada na empresa Reabilitar Odontologia analisasse os processos administrativos de gestão e gerenciamento, estabelecendo rotinas administrativas para melhor aproveitamento dos recursos da

empresa otimizando seus processos administrativos de gestão com o objetivo de alinhar os objetivos da empresa. Conclui-se que o estabelecendo de rotinas nas empresas sistematiza seus processos e permite que a informação seja acessível a todos os colaboradores, auxiliando o profissional gestor na tomada de decisão em referencia as diversas situações ambientais em que a empresa pode esta configurada.

Em continuidade aos planos de ação e aos objetivos específicos o quarto plano apresentou as recomendações seguindo o modelo de intervenção do desenvolvimento organizacional o que se conclui a institucionalização de um método de mudança planejada focada na real situação da empresa estudada a fim de aperfeiçoar seus processos produtivos e de gerenciamento.

O projeto teve intenção de profissionalizar ainda mais a gestão administrativa da Reabilitar odontologia, e espera com o trabalho de consultoria ter o mesmo implementado, para que seus resultados sejam avaliados periodicamente sendo passível a adaptação em decorrência as possíveis mudanças no cenário sócio-organizacional.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas organizações e métodos estudo integrado das novas tecnologias**. São Paulo: Atlas, 1998.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

ISHIKAWA, K. **TQC - Total quality control**: estratégia e administração da qualidade. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pertince Hall, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia, práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para competitividade e resultados. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse**: comportamento organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PINTO, Andressa Patrícia Alves et al. **Projeto Preliminar**: Levantamento de Requisitos e Proposta de um Planejamento Estratégico Transparente e Participativo para o IFSC. Disponível em:
<http://qualidade.ifsc.usp.br/arquivos/Projeto_Planejamento_Estrategico.pdf>.
Acesso em: 12 de set. 2008.