

Diagnóstico organizacional como subsídio para tomada de decisão

Clane Regina Rech Storch (UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul) claneregina@hotmail.com
Elpidio Oscar Benitez Nara (UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul) elpidio@unisc.br
Luiz Afonso Storch (UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul) luiz.storch@hotmail.com
Júlia Losekann Görck (UNISC – Universidade Santa Cruz do Sul) julia_lgorck@hotmail.com
Jaqueline de Moraes (UNISC – Universidade Santa Cruz do Sul) jaque.moraes.93@hotmail.com

Resumo:

As organizações buscam constantemente se fortalecer e superar os obstáculos que surgem no dia-a-dia. Uma das formas de enfrentar os problemas é identificá-los, sendo que a realização do diagnóstico organizacional se torna uma opção valiosa para ter-se um “*check up*” da empresa e para identificação dos fatores críticos de sucesso que impactam nas estratégias e objetivos. O presente trabalho objetiva propor um diagnóstico organizacional através do método diagnóstico proposto por Alberti (2014) e levantar os fatores críticos no macro processo financeiro que mais impactam nos objetivos e estratégias da organização. Em relação a metodologia é uma pesquisa descritiva e exploratória, em relação aos procedimentos foram utilizados o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica e a documental. Os resultados do diagnóstico demonstram a importância de visualizar a organização de forma sistêmica, com envolvimento dos gestores na identificação dos fatores críticos de sucesso para que ações de melhoria sejam implantadas.

Palavras chave: Diagnóstico Organizacional, Fatores críticos de sucesso, Tomada de decisão.

Organizational diagnosis as support to decision-making

Abstract

Organizations constantly seek to strengthen themselves and overcome obstacles that arise in everyday life. One of the ways to tackle the problem is to identify them and the organizational diagnosis becomes a valuable option to have a “*check-up*” of the company and to identify the critical success factors that impact on the strategies and objectives. The work aims to propose an organizational diagnosis diagnostic method proposed by Alberti (2014) and raise the critical factors in the macro financial process more impact on the objectives and strategies of the organization. In relation to methodology is a descriptive and exploratory research, in relation to the procedures were used the case study, survey, the bibliographical research and documentary. The diagnostic results demonstrate the importance of showing the Organization of systemic form, with involvement of managers in the identification of the critical success factors for that improvement actions are deployed.

Key-words: Organizational diagnosis, Critical success factors, Decision making.

1. Introdução

É constante a necessidade de mudança nas organizações, com objetivo de satisfazer e fidelizar clientes externos e internos, aumentar receitas, reduzir custos e desperdícios, isso se torna válido para alcançar maior rentabilidade e sustentabilidade. Para prosperar, as organizações devem utilizar metodologias com base em suas estratégias e capacidades, ou seja, devem

representar e traduzir os objetivos estratégicos em metas mensuráveis, com o intuito de agregar maior valor ao cliente final e aos agentes do processo (PRADELLA, 2013).

Muitas organizações encontram dificuldades na tomada de decisões por não possuírem as informações processadas de tal forma que possam contribuir no gerenciamento de suas ações, com métodos, técnicas e ferramentas para dar suporte e que possibilitem a escolha de uma alternativa mais coerente para determinado problema.

Normalmente o processo decisório não é fácil, principalmente, quando não há subsídios para auxiliar na escolha da melhor decisão para um determinado problema ou ação que se deva tomar. Meireles e Sanches (2009) colocam que a melhor decisão é aquela que consegue melhores resultados. Para que isto aconteça é necessário analisar todas as alternativas disponíveis para embasar sua decisão e analisar os possíveis resultados. Complementando Gomes, Gomes e Almeida (2002) colocam que o processo de tomada de decisão necessita da existência de um conjunto de alternativas executáveis para sua composição, em que estejam associados um ganho e uma perda em cada decisão.

As organizações cada vez mais procuram soluções mais rápidas para os problemas, através da aplicação de métodos, técnicas e ferramentas que forneçam suporte ao processo decisório. É preciso manter-se competitivo, satisfazer constantemente seus clientes e procurar envolver os colaboradores para alcançar metas, objetivos e estratégias da organização.

O presente trabalho tem como objetivo realizar o diagnóstico da situação atual da organização pesquisada através do método diagnóstico proposto por Alberti (2014), a fim de identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, conhecer a estrutura e a cultura interna e levantar os fatores críticos de sucesso no macro processo financeiro que mais impactam nas estratégias e objetivos da organização.

A pesquisa se justifica pela importância de se efetuar um diagnóstico, ou seja, verificar como está a “saúde” da organização, ou seja, fazer um “*check up*”, a fim de identificar a situação atual, os problemas, onde estão os erros mais significativos e sugerir ações de melhoria.

2. Diagnóstico organizacional

O diagnóstico organizacional é composto basicamente do levantamento e da análise das informações da organização a que se deseja analisar. O diagnóstico visa levantar as necessidades passadas, presentes ou futuras mediante o uso de pesquisas internas, de forma que permita descrever o problema e indicar uma intervenção. Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, o levantamento dos pontos fortes e fracos e a discriminação dos problemas por meio de análise detalhada, com o intuito de identificar as suas causas e propor ações para os pontos passíveis de melhoria (CAVALCANTI e MELLO, 1981).

Para Oliveira (2011) o diagnóstico apresenta algumas premissas básicas que devem ser observadas, tais como: analisar o ambiente e suas variáveis relevantes, em que está inserida a organização; se este ambiente proporciona oportunidades que precisam ser usufruídas e ameaças que necessitam ser evitadas; a organização precisa ter ciência de seus pontos fortes e fracos, internos, para enfrentar esta situação do ambiente externo; este processo de análise das variáveis internas (pontos fortes e fracos) e externas (oportunidades e ameaças) deve ser integrado, contínuo, evolutivo, sistêmico e avaliado.

Desta forma, o diagnóstico permite visualizar a estrutura organizacional e proporciona o alinhamento dos objetivos ao planejamento estratégico e, se são coerentes à finalidade geral (RIOS *et al.*, 2012).

O diagnóstico organizacional deve ter apoio da alta administração e colaboração das pessoas diretamente envolvidas, de modo que permita reunir o máximo de informações para análise e

identificação das dificuldades e problemas existentes. Algumas informações podem ser coletadas nos documentos da empresa, tais como, relatórios gerenciais, organograma, planejamento estratégico, entre outros. Para auxiliar no diagnóstico pode-se utilizar também de instrumentos como questionário, entrevistas e observação direta.

2.1 Estratégias e objetivos organizacionais

A estratégia consiste num conjunto de mudanças competitivas que visa alcançar melhor desempenho, reforçar a posição no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos estratégicos da organização. Mintzberg e Quinn (2001) citam que a estratégia é o padrão ou plano que unifica as principais metas, objetivos e políticas numa sequência de ações de uma empresa em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos da organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas.

Para a formulação de estratégias, deve-se observar os seguintes aspectos: recursos, pontos fortes, fracos ou neutros, missão, propósitos, objetivos, desafios e políticas; o ambiente em sua constante transformação, com suas oportunidades e ameaças; e a integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível estando inserido neste aspecto a amplitude de visão dos altos gestores da organização (OLIVEIRA, 1995).

A ferramenta SWOT propõe conforme Ballestero-Alvarez (2011) a análise criteriosa do ambiente externo e interno da organização, possibilitando uma auto avaliação global, com a identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. A matriz SWOT significa *Strengths* (pontos fortes), *Weakenesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Determinar a direção a seguir da organização para os próximos anos, onde está, aonde quer chegar, como vai chegar e se será possível, é em linhas gerais, o que o planejamento estratégico determina (MCNAMARA, 2014). O planejamento estratégico auxilia os gestores a determinar onde os recursos como tempo, pessoas e dinheiro devem ser melhor alocados.

Após a elaboração do planejamento estratégico, a identificação dos fatores críticos de sucesso se torna uma função mais fácil, uma vez que estará claro para a organização onde ela quer chegar e o que precisa fazer para chegar até onde almeja, quais variáveis, etapas da sua operação devem ser bem feitas para que a empresa alcance o sucesso de atingir o que realmente pretende.

De acordo com Vezzoni, *et al.* (2013), as empresas que seguiam objetivos, por mais simples que fossem, se destacavam dentre as demais e os gestores focavam sua atenção em problemas críticos. Assim, dava-se início há séculos atrás, a um conceito inicial de fatores críticos de sucesso (FCS). Após anos, décadas, esse conceito evoluiu. Atualmente o conceito de FCS é auxiliar as organizações a estabelecerem as suas prioridades. Os fatores críticos de sucesso são os responsáveis por ampliar a execução das estratégias e disseminá-las na organização de maneira satisfatória. Os fatores críticos de sucesso são utilizados por gestores para nortear o que deve realmente ser feito na organização para que esta possa atingir as suas metas e objetivos (Alhlak, *et al.*, 2012).

Neste trabalho utilizou-se algumas partes do planejamento estratégico da organização pesquisada para esclarecer e auxiliar no desenvolvimento do estudo de caso, ou seja, para a realização do diagnóstico organizacional que visa levantar a situação atual da organização, bem como levantar os fatores críticos de sucesso e sugerir ações de melhoria.

3. Metodologia

A metodologia da pesquisa é importante para estabelecer um método para o desenvolvimento do projeto de pesquisa com o objetivo de ratificar seu rigor científico na solução do problema exposto. Quanto aos objetivos a pesquisa será exploratória e descritiva. Exploratória porque será efetuado levantamento bibliográfico que visa criar maior familiaridade em relação ao fato ou fenômeno estudado e descritiva devido ao levantamento das características do fenômeno/problema (SANTOS, 2000). Quanto aos procedimentos de coleta de dados adotados para a presente pesquisa englobam:

a) levantamento: que busca obter dados diretamente com o grupo de interesse, onde entraria a parte de observação *in loco*, entrevistas e questionários. As informações obtidas e a entrevista individual não estruturada são analisadas qualitativamente para elaboração do diagnóstico organizacional e os demais dados obtidos através dos questionários serão verificados quantitativamente através do uso de análises estatísticas.

b) pesquisa bibliográfica: faz com que o pesquisador entre em contato o que foi produzido e registrado sobre o seu tema de pesquisa (PÁDUA, 2012).

c) pesquisa documental: será realizada em documentos e relatórios da organização onde ocorrerá o estudo de caso, tais como planejamento estratégico, relatórios de gestão, entre outros que a organização disponibilizar.

d) estudo de caso que é considerado apropriado para uma análise explicativa de fatos isolados, ou seja, escolher um objeto de pesquisa restrito, com o intuito de aprofundar o estudo dos seus aspectos característicos (SANTOS, 2000).

3.1 Limitações e procedimentos metodológicos

O estudo de caso será realizado em uma empresa situada no Vale do Rio Pardo/RS, que tem como atividade principal a produção de vestuários plásticos. Para conseguir alcançar os objetivos traçados nesta pesquisa seguem os procedimentos metodológicos que se encontram representados na figura 1 e após descritas detalhadamente na sequência:



Figura 1 – Etapas do projeto de pesquisa

1 – Pesquisa bibliográfica: a pesquisa será realizada em livros, periódicos nacionais e internacionais, anais de eventos e dissertações sobre os seguintes termos: diagnóstico organizacional, estratégias e objetivos organizacionais.

2 – Diagnóstico da situação atual da organização: Levantar e analisar os dados e informações junto à empresa para realização do diagnóstico através da análise do planejamento estratégico da organização e demais documentos relacionados. A elaboração do diagnóstico terá algumas fases para facilitar seu entendimento e desenvolvimento, segue na sequência o método-

diagnóstico proposto por Alberti (2014) que apresenta uma estrutura sistêmica com as relações entre as fases, conforme demonstrado na figura 2.

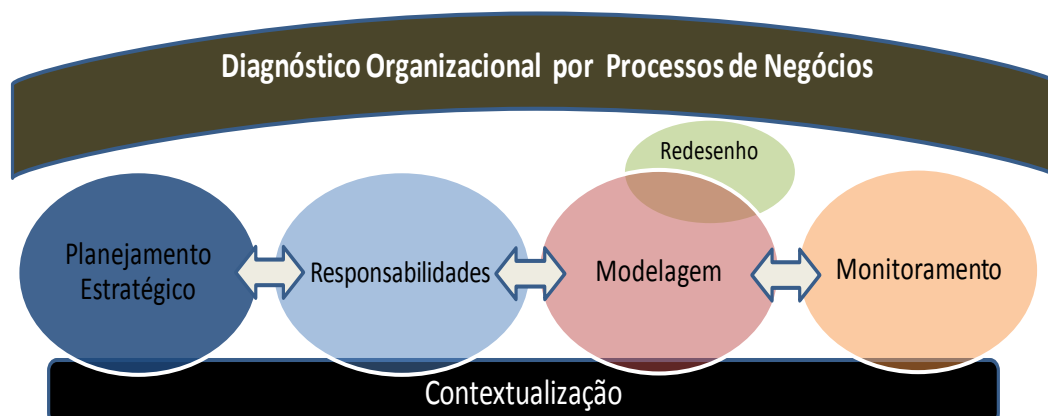


Figura 2 – Estrutura do método-diagnóstico

Alberti (2014) diferenciou as fases por cores, sendo que cada uma corresponde a um diagnóstico específico, sendo que podem ser realizados individualmente, mas que a execução de todas representa um diagnóstico do negócio. A seguir constam as fases propostas por Alberti (2014) e a forma pela qual pretende-se obter as informações para elaboração do diagnóstico da organização pesquisada:

Fase 1 – Contextualização

Esta etapa é primordial para obter-se o conhecimento da situação atual e conforme Alberti (2014) fundamenta-se o contexto da organização, atribuindo-lhe uma das principais bases de geração de conhecimento, que apoiará as demais fases do diagnóstico, sendo o princípio do mesmo.

Nesta pesquisa será aplicada uma entrevista individual não estruturada, informal com o diretor administrativo-financeiro da organização pesquisada para complementação dos dados extraídos de outras fontes, que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, mas que podem ser fornecidos por determinadas pessoas. A entrevista tem que estar orientada para um objetivo definido e a escolha do entrevistado tem que ser de acordo com o seu conhecimento ou autoridade em relação ao assunto (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007), a fim de se obter informações para a fase de contextualização e para as demais fases do diagnóstico organizacional, além da entrevista também serão colhidas informações através de observação direta no local em que o estudo será realizado, a fim de identificar a cultura e os aspectos inerentes à mesma que possam contribuir para realização do diagnóstico.

Fase 2 – Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico nas organizações se torna um diferencial, tendo em vista que sua essência é a identificação sistemática de oportunidades e ameaças futuras, que conjuntamente com outras informações importantes, respaldam as melhores decisões, explorando as melhores oportunidades e evitando as ameaças (ALBERTI *et al.*, 2014).

Nesta etapa será extraído o máximo de informações do planejamento estratégico, tais como missão, visão, objetivos estratégicos, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, organograma e demais informações que são passíveis para esta fase do diagnóstico.

Fase 3 – Responsabilidades e qualificações

Alberti *et al.* (2014), coloca a importância de se definir aqueles que influenciam ou são influenciados pela organização/processos, tais como fornecedores, clientes internos e externos, concorrentes e outros. Nesta fase das responsabilidades e qualificações são apresentadas aqueles que afetam e/ou são afetados pelas ações e resultados organizacionais, sendo que contribuem com o conhecimento sobre a organização e novas formas de atuação dos colaboradores, através de uma linguagem de entendimento comum.

Fase 4 – Modelagem

Na fase de modelagem para melhor entendimento dos processos, é fundamental a existência de POPs - Procedimentos Operacionais Padrão, esta documentação diminui a variabilidade na execução das tarefas (ALBERTI, 2014). Como complemento aos POPs Alberti (2014) sugere que se adotem diagramas para uma abordagem mais processual e ferramentas computacionais, tal como, o *Bizagi Modeler* para mapear os processos, através de notação BPMN (*Business Process Model and Notation*), em português quer dizer Notação de Modelagem de Processos de Negócio é de fácil manuseio e entendimento, proporcionando uma visualização completa dos processos.

Fase 5 – Redesenho

Nesta fase do redesenho busca-se planejar as mudanças que precisam ser realizadas para que as melhorias sejam implantadas, são diversas soluções que precisam ser identificadas para que a melhor seja escolhida e que atenda às necessidades e condições do cenário atual, em suma redesenho representa a melhora das ações organizacionais (CAMPOS, 2007; ALBERTI, 2014).

Fase 6 – Monitoramento

Avaliar o desempenho da organização e monitorar os resultados torna-se primordial para comprovação de que as ações e/ou metas estipuladas estão ou não sendo alcançadas e para isso tornam-se necessários indicadores que contemplem toda organização. Para Storch, Nara e Kipper (2013) a medição de desempenho é usada como meio de mensurar a eficiência e a eficácia do processo, sendo para isso necessária a definição clara de o que medir e devem contemplar dimensões além do custo e da produtividade.

Nesta fase do diagnóstico verifica-se como a estrutura organizacional se comporta dentro de parâmetros estabelecidos, verificando e mensurando se os esforços estão sendo aplicados de forma coerente (ALBERTI, 2014).

3.2 Diagnóstico organizacional por processos de negócios

Realizando-se as seis fases apresentadas parte-se para a estruturação propriamente dita do método-diagnóstico proposto por Alberti (2014), alinhando e operacionalizando as abordagens unilaterais existentes e conhecidas em diagnósticos organizacionais, contemplando um enfoque sistêmico ou holístico, possibilitando que o todo seja mais do que a soma das partes.

4 - Identificação do fator crítico de sucesso no macro processo financeiro que mais impacta nos objetivos e estratégias da organização, através da realização de entrevista não estruturada com os diretores, gerentes e supervisores, totalizando seis pessoas envolvidos com o processo, tomando-se como ponto de partida a apresentação do diagnóstico realizado, a fim de auxiliá-los nas respostas. Após, realizadas as entrevistas, elaborou-se um questionário relacionando-se os fatores críticos de sucesso citados. O questionário foi composto de questões fechadas e utilizada como técnica de escalonamento a escala de Likert com cinco categorias de resposta, considerando a pontuação de 1 a 5 levando-se em conta que 1 não impacta, 2 baixo impacto, 3 médio impacto, 4 alto impacto e 5 altíssimo impacto do fator crítico de sucesso nas estratégias

e objetivos da organização. O questionário foi aplicado aos gestores, totalizando seis pessoas. Para a tabulação e obtenção dos resultados utilizou-se o software *Excell*.

4. Discussão dos resultados

O presente trabalho de pesquisa teve início com a realização do diagnóstico da organização através do método-diagnóstico proposto por Alberti (2014) de uma forma mais simplista, mas seguindo-se as seis fases, conforme apresentados a seguir.

Fase 1 – Contextualização

Foi realizada entrevista com o diretor administrativo financeiro, que também é sócio proprietário da organização para obter algumas informações para complementação. A empresa foi fundada em 05/01/1993 e possui em torno de 40 funcionários. O mercado consumidor abrange todo o território nacional. O canal de distribuição é por venda direta, atacado e representantes comerciais.

A empresa tem planejamento estratégico vigente (2013-2017). A elaboração do planejamento estratégico é realizada pelos diretores, gerentes e supervisores com a utilização da ferramenta *SWOT*. A organização considera primordial planejar e traçar os objetivos e metas para o futuro, algo em que possa se guiar para acompanhar os resultados almejados. O planejamento estratégico é revisto anualmente, mas acompanhado mensalmente através de relatórios gerenciais e indicadores de desempenho. Participou do programa de qualidade total no período de 1999 a 2006 através do PGQP (Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade).

As tomadas de decisão na organização, na maioria das vezes, são verticalizadas, principalmente, quando são estratégicas. Os processos não possuem manuais de procedimentos operacionais e mapeamento. A empresa possui relatórios gerenciais, planejamento estratégico, organograma, balanços patrimoniais e alguns indicadores para acompanhamento do desempenho.

Fase 2 – Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico na organização é realizado pelos diretores, gerentes e supervisores, normalmente utilizam as técnicas de *brainstorming* e análise *SWOT*, com definição de estratégias de médio e longo prazo. Após elaborado o planejamento estratégico, o mesmo é aprovado e repassado para os demais membros da organização. Na sequência buscou-se levantar o máximo de informações relevantes do planejamento estratégico e do organograma.

No planejamento estratégico da empresa constam os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo) identificadas após a utilização da ferramenta *SWOT*.

Como forma de desdobrar as estratégias é utilizado o mapa estratégico englobando as quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento), conforme apresentado na figura 3.

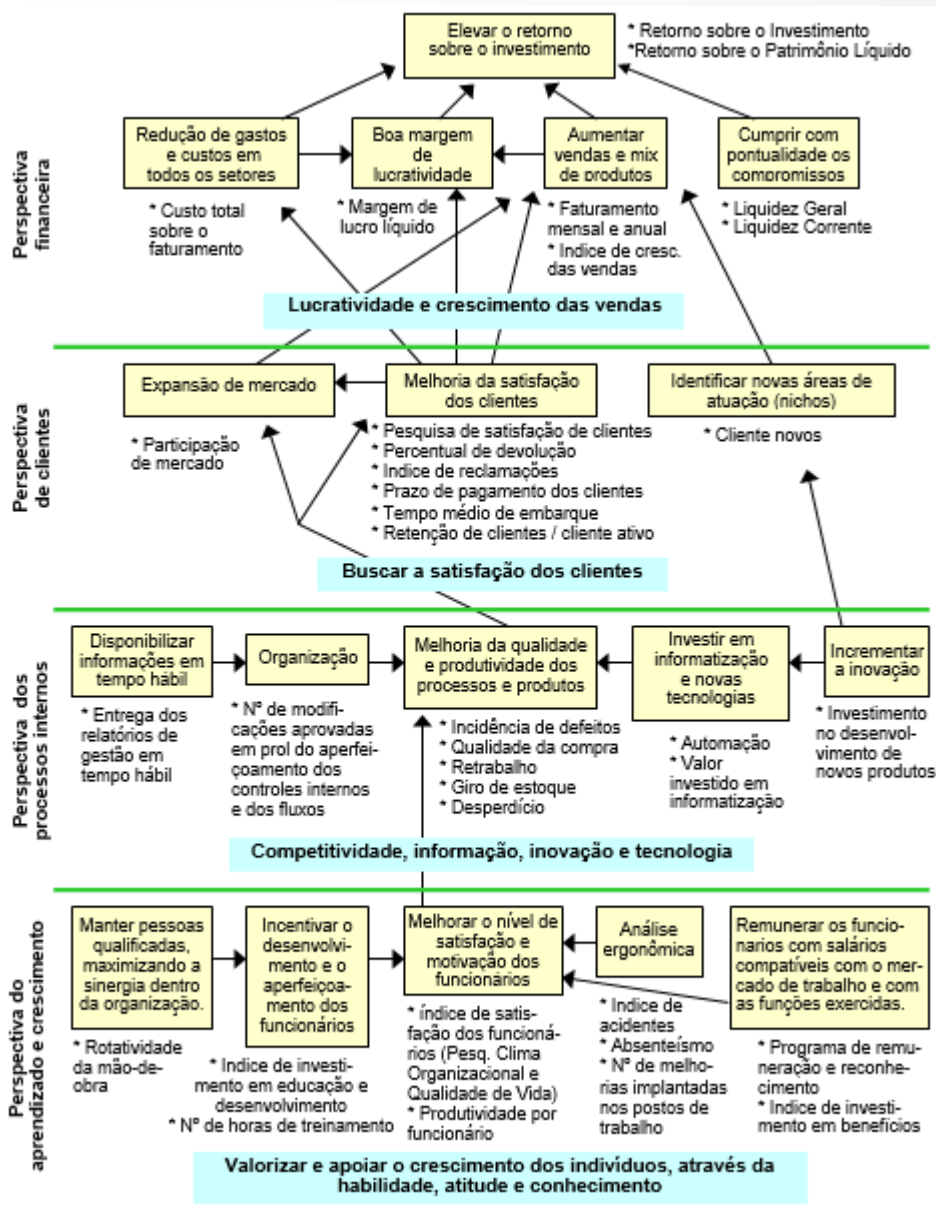


Figura 3 – Mapa estratégico da organização

Através do levantamento das informações quanto ao planejamento estratégico a empresa não demonstrou a existência de planos de ação formalizados para alcance das estratégias e objetivos, nem a discriminação de quais são as prioridades, dificultando aos colaboradores tomar ações para o alcance das metas estipuladas.

Fase 3 – Responsabilidades e qualificações

Consta no planejamento estratégico as partes interessadas, ou seja, os *stakeholders* que fazem parte da organização nomeados como colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros (universidade e parcerias firmadas com outras empresas), acionistas, governo e comunidade, para os quais foram designados programas com indicadores que devem ser monitorados periodicamente.

A empresa não utiliza a definição dos agentes de processos (patrocinador, facilitador, dono de processo, colaborador, agente de melhoria e outros). Um dos aspectos que gera um pouco de

confusão nesta classificação também é o número reduzido de colaboradores que acumulam mais do que uma função.

No entendimento da maioria a responsabilidade de cada área recai sobre o gerente, mas os que realizam as atividades que detêm o conhecimento sobre determinado processo. Na maioria dos processos existem partes que não exigem liberação de um superior para prosseguir para a próxima etapa, outras não seguem sem o aval da gerência, dependendo da complexidade da decisão e sua repercussão nos resultados da organização. As decisões que são cruciais aos negócios da organização normalmente são verticalizadas.

Fase 4 – Modelagem

A empresa não possui manuais de procedimento padrão, nem mapeamento dos processos. O correto seria fazer os POPs – Procedimentos Operacionais Padrão para um melhor entendimento dos processos e mapear os processos para ter mais controle sobre os mesmos e ter a exata noção de onde as melhorias precisam ser realizadas. Pela observação e conversas informais na organização com os participantes de determinadas atividades deixam transparecer que não tem clara noção a qual processo pertencem e a quem se dirigir em caso de dúvidas em certas situações que necessitam de decisão superior.

Fase 5 – Redesenho

A organização pesquisada não tem mapeamento em consequência não existe nada formal em relação a redesenho de processos. São realizadas melhorias pontuais em virtude de problemas que são apontados pelos executores de determinadas atividades.

Fase 6 - Monitoramento

Nesta etapa levantou-se as informações e ferramentas que a empresa utiliza para monitorar seus resultados e agir quando os números estão em desacordo com os objetivos e as metas estipuladas. A organização possui relatório gerencial, mapa estratégico e um programa voltado para as partes interessadas (*stakeholders*), com nomeação de um programa específico, com objetivos e indicadores que são monitorados mensalmente.

A organização conseguiu montar seu mapa estratégico baseado no BSC, mas não está conseguindo os resultados que almejava, talvez pela falta de planos de ação mais concretos, documentados e analisados. Conforme observado na organização são visualizados os números alcançados em cada indicador e se tomam ações isoladas, sem analisar a relação de causa e efeito nos demais.

4.1 Diagnóstico Organizacional por Processos de Negócios

Finalizo o diagnóstico da organização (ver figura 4) apontando os principais pontos que merecem atenção: a falta de planos de ação para alcance das metas, não existe uma definição clara do papel de cada colaborador para alcance das metas estipuladas; falta de procedimento operacional padrão e mapeamento dos processos; liderança verticalizada; colaboradores realizam diversas funções, sobrecarregados acabam perdendo o foco do que realmente importa; mapa estratégico sem demonstração clara dos resultados de causa e efeito; indicadores em grande número, mas sem identificação da real importância de cada um para alcance das estratégias; falta de uma equipe voltada para a gestão de processos.

Negócio: Fabricação de produtos para lazer, utilidades e prestadora de serviços em PVC

Perspectivas:

Financeira: Lucratividade e crescimento das vendas

Clientes: Satisfação dos clientes

Processos internos: Competitividade, informação, inovação e tecnologia

Aprendizado e crescimento: Valorizar e apoiar o crescimento dos indivíduos, através da habilidade, atitude e conhecimento

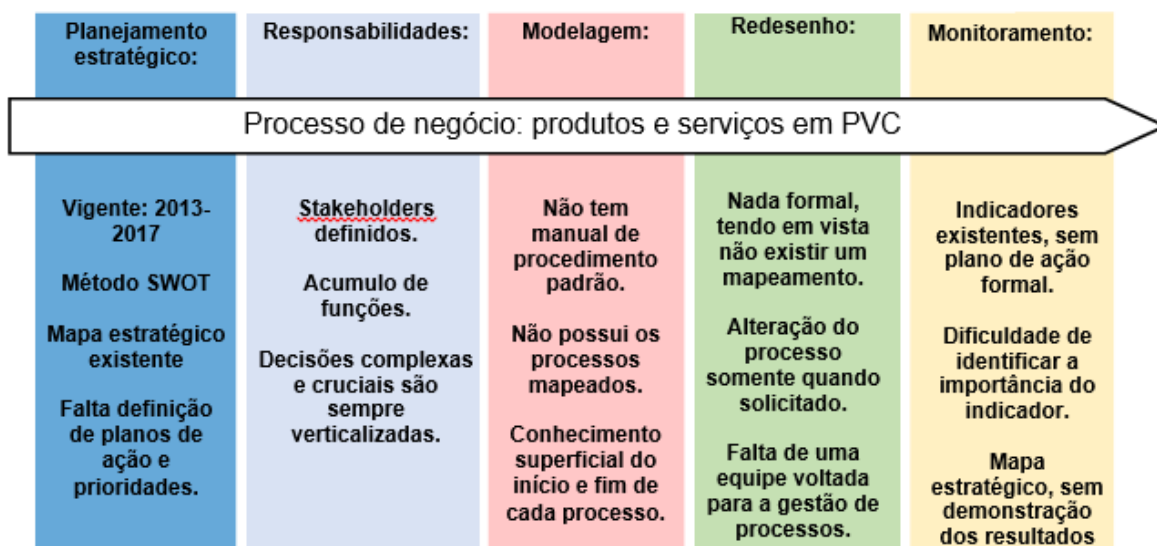


Figura 4 – Resumo do diagnóstico organizacional da empresa

4.2 Identificação do fator crítico de sucesso no macro processo financeiro

Para suporte a entrevista realizada com os gestores foi lhes mostrado o resultado obtido com o diagnóstico organizacional e seguiu-se para a entrevista com duas questões:

- 1 – Você conhece as estratégias e os objetivos da organização?
- 2 – Com base nas estratégias e nos objetivos da organização quais os fatores críticos de sucesso que mais impactam nas mesmas levando-se em conta somente o macro processo financeiro?

Após, realizada a entrevista relacionou-se os fatores críticos de sucesso obtidos com a alta gerência para verificar quais seriam os que mais impactam nas estratégias e objetivos da organização. O questionário foi respondido por todos os diretores, gerentes e supervisores da organização, totalizando seis pessoas, os resultados estão demonstrados na tabela 1.

Fatores críticos de sucesso	Média de pontuação das respostas
Otimização e redução das despesas com antecipação de recebíveis	4,83
Gestão do fluxo de caixa	4,50
Eficiência e eficácia na cobrança	4,00
Fortalecimento de parcerias com fornecedores	3,83
Retenção de pessoas	3,83
Qualificação de pessoas	3,50
Negociação com bancos e factorings para captação de recursos	3,17
Uso de soluções de Tecnologia da Informação	3,00
Redução do lead time da análise de crédito	2,83

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 1 – Resultado do questionário aplicado na organização para identificação do fator crítico de sucesso no macro processo financeiro que mais impacta nos objetivos e estratégias

A partir destas informações levantadas sugeriu-se para a organização que montassem planos de ação para os fatores críticos de maior pontuação, a fim de que os mesmos deixem de ser os fatores críticos que mais impactam nas estratégias e objetivos da organização e tragam resultados mais promissores.

5. Conclusão

A utilização do método diagnóstico proposto por Alberti (2014) foi de grande auxílio na elaboração do diagnóstico organizacional, facilitando e refinando a coleta e análise das informações. Com a utilização deste método conseguiu-se visualizar a organização como um todo, de forma sistêmica, transpondo todos os aspectos que são primordiais para a organização.

O estudo de caso comprovou a eficácia da utilização do método e demonstrou alguns pontos positivos, mesmo a organização sendo de pequeno porte a mesma possui planejamento estratégico bem estruturado, documentado e alinhado, mapa estratégico baseado nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, indicadores que contemplam programas específicos voltados para os *stakeholders* definidos pela organização que constam no planejamento estratégico.

Após a conclusão do diagnóstico organizacional facilitou para os gestores elencarem os fatores críticos que mais impactam nas estratégias e objetivos organizacionais levando-se em conta somente o macro processo financeiro, ficando visíveis os problemas que a organização está enfrentando, bem como para onde direcionar seus esforços para melhorar os resultados.

Finalizamos a presente pesquisa na certeza de que o método proposto atendeu as expectativas da organização e também trouxe à tona diversas ações que precisam ser tomadas e que possuem respaldo no diagnóstico organizacional realizado.

Referências

ALBERTI, R.A. Diagnóstico Organizacional com Enfoque em Gestão por Processos para Auxiliar a Gestão Organizacional. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, Santa Cruz do Sul, 2014.

ALBERTI, R.A.; NARA, E.O.B.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M.; SILUK, J.C.M. *Índice de processabilidade para tomada de decisão com apoio ao planejamento estratégico*. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Vol. 7, n.2, p.191, 2014.

ALHLAK, B.A.; RAMAKRISNAN, P.; HAMEED, Z.S.; MOHSENI, H.R. *Video conference: integrated tool for identifying CSF in education development in UiTM*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol. 67, p.102-113, 2012.

BALLESTERO-ALVAREZ, M.E. *Estratégia: da visão à ação*. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMPOS, E.R. *Metodologia de Gestão por Processos*. Campinas: UNICAMP, 2007.

CAVALCANTI, M.; MELLO, A.A.A. *Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Loyola, 1981.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GOMES, L.F.A.M.; GOMES, C.F.S.; ALMEIDA, A.T. *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. São Paulo: Atlas, 2002.

MCNAMARA, C. *All About Strategic Planning*. Disponível em: <http://managementhelp.org/strategicplanning/>. Acesso em 09/01/2015.

MEIRELLES, M.; SANCHES, C. *Processo de tomada de decisões gerenciais multicritério subordinadas à vantagem competitiva*. São Paulo: FACCAMO, 2009.

- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.** *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, D.P.R.** *Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, D.P.R.** *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- PÁDUA, E.M.M.** *Metodologia da Pesquisa: Abordagem teórico-prática*. 17ª ed. Campinas, SP: Papyrus, 2012.
- PRADELLA, S.** *Gestão de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional*. Revista Gestão & Tecnologia. Vol. 13, n.2, p.94-121, 2013.
- RIOS, J.P.; SUAREZ, X.L.M.; JIMENEZ, I.V.** *Design and diagnosis for viable organizations in practice: university urban planning*. Kybernetes. Vol. 41, n.3/4, p.291-317, 2012.
- SANTOS, A.R.** *Métodología Científica: A construção do conhecimento*. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A., 2000.
- STORCH, L.A.; NARA, E. O. B.; KIPPER, L. M.** *The use of process management based on a systemic approach*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 62, n.7, p.758–773, 2013.
- VEZZONI, G.; PACAGNELLA JÚNIOR, A.C.; BANZI JÚNIOR, A.L.; SILVA, S.L.** *Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos*. Revista de Gestão e Projetos – Ge. Vol. 4, n.1, p.116-137, 2013.