

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

- **É examinar a situação de uma empresa e determinar seus pontos fortes e fracos em relação a:**
 - ⊕ sua organização;
 - ⊕ sua capacidade gerencial;
 - ⊕ seu “know-how” tecnológico;
 - ⊕ sua capacidade de produção;
 - ⊕ sua capacidade, seu “know-how” e suas perspectivas mercadológicas;
 - ⊕ seus resultados e perspectivas econômico-financeiras;

- **Emitir parecer a respeito, consubstanciando-o em conclusões sobre esses aspectos e sugerindo medidas.**

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O QUE É?

- **Processo para apurar e descrever a Cultura corporativa de uma Organização.**

- **Tem por objetivos:**
 - **Compreender sistematicamente a organização**
 - **Desenvolver intervenções consistentes**
 - **Orientar o rumo de ações**
 - **Apontar soluções para os problemas encontrados**
 - **Indicar as melhores formas e procedimentos para remediá-los.**

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

POR QUE FAZER?

- Avaliar o funcionamento de uma organização, departamento ou trabalho para descobrir fontes de **problemas** e áreas de melhoramento.

NATUREZA DOS PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS

- Para efeito de análise e diagnóstico, os problemas empresariais, serão reunidos quanto à sua natureza, em dois grandes grupos:
 - **Problemas Estratégicos;**
 - **Problemas de Recursos.**

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

NATUREZA DOS PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS

PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

- Inadequação na utilização ou na escolha dos recursos disponíveis;
- Suas causas decorrem ou de uma inadequação na escolha das bases do negócio ou dos recursos da organização;
- Ou ainda de uma inadequação na utilização dos recursos disponíveis pela organização.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

NATUREZA DOS PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS

PROBLEMAS DE RECURSOS

➤ São os valores de que a alta administração da organização dispõe para alcançar os objetivos básicos, e podem ser divididos em:

- ❖ Financeiros e de capitais;
 - ❖ Humanos;
 - ❖ Organizacionais;
- ❖ Técnicos (industriais).

TIPOS DE VARIÁVEIS NAS ORGANIZAÇÕES

- **Variáveis causais;**
- **Variáveis intervenientes;**
- **Variáveis finais.**

VARIÁVEIS CAUSAIS

- Objetivos da organização;
- Políticas e estratégias;
- Tecnologia;
- Cultura da organização;
- Sistemas de valores;
- Sistemas de informações;
- Estilo de administração;
- Relações formais de autoridade.

VARIÁVEIS INTERVENIENTES

- Lealdade à organização;
- Identificação com a organização;
- Capacitação do pessoal;
- Motivação e percepções do pessoal;
- Dedicção ao trabalho;
- Relacionamentos interpessoais;
- Integração da equipe;
- Comunicação interna;
- Expectativas e aspirações;
- Capacidade de tomar decisões;
- Sentimentos e emoções.

VARIÁVEIS FINAIS

- **Produção;**
- **Vendas;**
- **Lucro (resultado);**
- **Margem líquida sobre as vendas;**
- **Rentabilidade do patrimônio;**
- **Produtividade;**
- **Custos;**
- **Qualidade da produção;**
- **Participação no mercado.**

RELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS CAUSAIS, INTERVENIENTES E FINAIS

RELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS CAUSAIS, INTERVENIENTES E FINAIS



Pontos Básicos Para Análise Organizacional

➤ **O que a organização produz?**

(Produtos e serviços)

➤ **Como ela produz?**

(Qualidade, custos, Produtividade)

➤ **Para quem ela produz?**

(mercado de clientes, concorrentes)

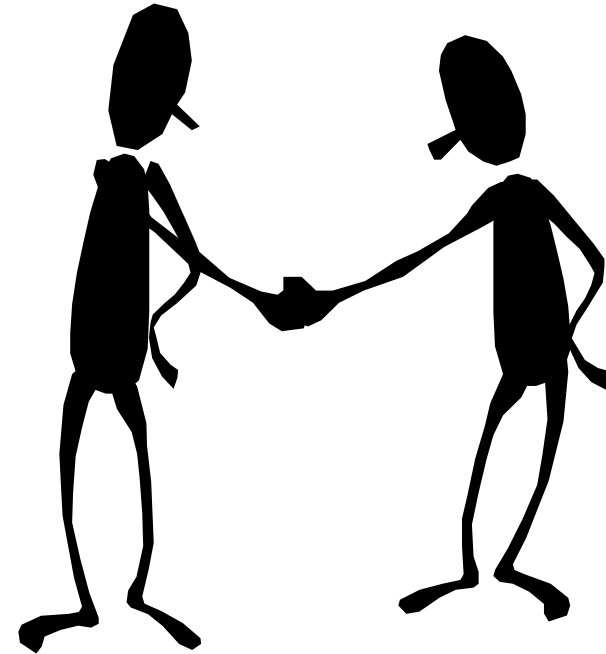
Estratégia de Atuação no Diagnóstico Organizacional

- Um estudo organizacional precisa se desenvolver pautado por uma estratégia que o auxilie na identificação e no tratamento dos principais problemas da empresa.



Estratégia de Atuação no Diagnóstico Organizacional

- A estratégia de atuação precisa ainda contemplar uma etapa de sensibilização, onde a idéia é tornar o indivíduo parte da mudança, promovendo o entendimento acerca das razões que levam à necessidade de transformação.



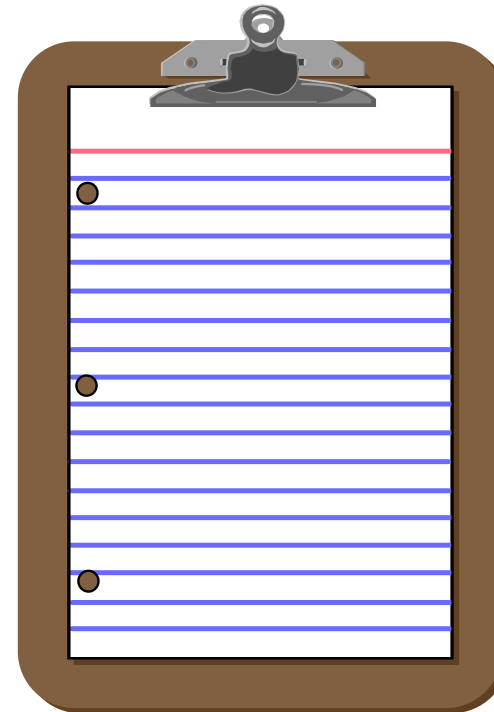
Estratégia de Atuação no Diagnóstico Organizacional

Uma boa estratégia possui os seguintes passos:

- Definição do objeto de estudo;
- Pesquisa preliminar;
- Planejamento da ação;
- Execução;
- Identificação dos principais problemas e necessidades;
- Formulação (e escolha) de alternativas de ação;
- Mudança e acompanhamento; e
- Reavaliação.

Instrumentos de Levantamento de Informações

- Entrevista;
- Questionário; e
- Observação Pessoal



Patologias Organizacionais

Semelhante ao corpo humano, a estrutura organizacional da empresa apresenta diversos tipos de enfermidades que, se não medicados em tempo hábil, irão se agravando e prejudicando os demais órgãos da empresa.

➤ **Desperdícios Visíveis** (Só não vê quem não quer):

- Excesso de reuniões;
- Utilização “a vontade” dos veículos da empresa;
- Ligações interurbanas sem controle;
- Má utilização de energia elétrica;
- Em caso de erro a culpa é do outro setor;
- Altos índices de erros nas operações;
- Retorno de garantia;
- Retardamento nas decisões;
- Conflitos pessoais;
- Iluminação inadequada.

Patologias Organizacionais

- **Desperdícios Invisíveis** - Acontecem sem a percepção do executor, por incompetência ou preguiça mental:
 - Excesso de burocracia;
 - Pagamento de multas e juros por ineficiência dos controles;
 - Demora no atendimento aos clientes;
 - Existência da “central de boatos” ;
 - “Bitolamento empresarial” não ouvindo os colaboradores;
 - Duplicidade de controles;
 - Falta de profissionalismo;
 - Má programação dos itens de estoque;
 - Mau atendimento e uso indevido do telefone.

Patologias Organizacionais

★ Empresa Excessivamente Organizada

☹ **Problemas:** “bitolamento empresarial”; iniciativa pessoal tolhida; multiplicação da atividade de *staff*; estrutura “amarrada” ...

☺ **Soluções:** “reestudo dos manuais internos; elaboração de normas que dêem abertura para a criatividade; flexibilização estrutural ...

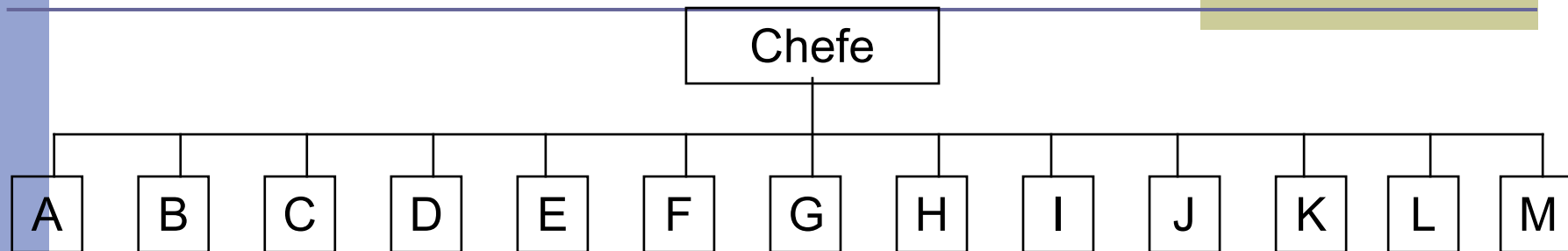
★ Inexistência de Instrumentos de Formalização Estrutural

☹ **Problemas:** conflitos e politicagem; ineficiência e inveja; insegurança e irresponsabilidade; insatisfação dos clientes...

☺ **Soluções:** criação de documentos formais de organização; definição das linhas de autoridade; elaboração de guias de atribuições ...

Patologias Organizacionais

★ Coordenação Acumulativa



☹ **Problemas:** impossibilidade de dar um atendimento rápido e solução correta a todos os subordinados; dificuldade da chefia em dominar todos os assuntos e diferentes problemas existentes na empresa ...

😊 **Soluções:** dividir o trabalho a ser supervisionado entre diversas chefias, segundo sua área de responsabilidade; aplicar a fórmula de Graicunas, na qual se tenta estabelecer o número ideal de subordinados para cada chefia, empregando a fórmula abaixo: ...

$$N_t = N (2^{n/2} + N - 1)$$

Patologias Organizacionais

★ Falta ou Excesso de Delegação de Autoridade

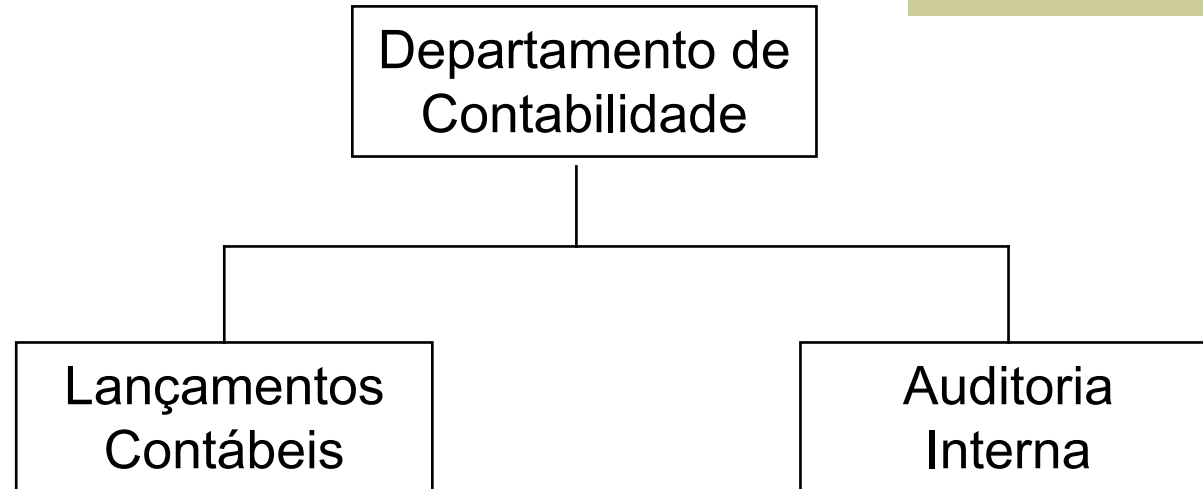
☹ **Problemas:** engarrafamento do poder de decisão, excesso de problemas insignificantes na “mesa” da alta administração; estímulo à criação de unidades organizacionais independentes no seio da organização; emperramento dos processos, causando transtornos e, conseqüentemente, prejuízos aos clientes ...

☺ **Soluções:** criar um ponto de equilíbrio entre a centralização e a descentralização administrativa de forma que o trabalho flua normalmente sem que os entraves decisórios possam prejudicá-lo...

Patologias Organizacionais

★ Conjugação de Atividades Divergentes

Fiscalizado e Auditor sob a mesma chefia



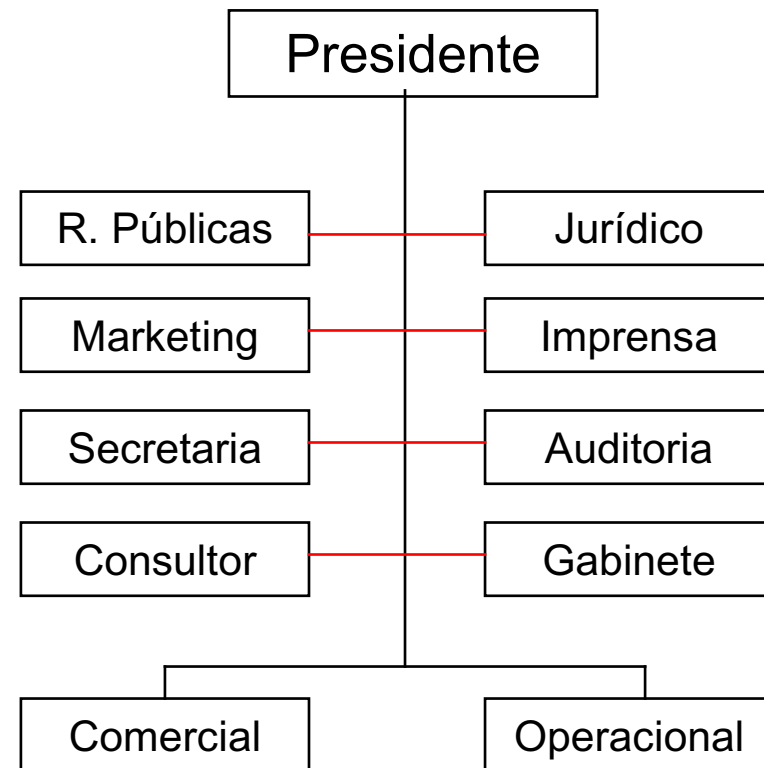
- ☹️ **Problemas:** uma das atividades será preterida; as duas atividades serão prejudicadas; insatisfação e conflito entre as áreas ...
- 😊 **Soluções:** processar a divisão do trabalho por meio da redepartamentalização das atividades, dividindo-as e colocando-as sob chefias específicas ...

Patologias Organizacionais

★ Insegurança Executiva ou “Trincheira de Assessores”

☹️ **Problemas:** alerta contra a incapacidade do executivo; demora nas decisões; conflito entre os órgãos de linha e assessorias; indefinição das funções e ociosidade da maioria dos assessores ...

😊 **Soluções:** rever quais assessorias são realmente necessárias ao desempenho da função; agrupar as assessorias com objetivos comuns; eliminar as assessorias desnecessárias...



Patologias Organizacionais

★ O Chefe do Chefe

☹️ **Problemas:** uma das chefias fica ociosa; “briga” pelo poder; despesa desnecessária com uma das chefias ...

😊 **Soluções:** eliminar uma das duas chefias, após a verificação de qual delas é a mais importante para os objetivos da empresa ...



Patologias Organizacionais

★ Outros Problemas de Natureza Diversas

- Estrutura organizacional obsoleta e antiquada
- Indefinição dos objetivos e das metas e obscuridade das políticas e diretrizes
- Tolerância a incompetência
- Normas e rotinas administrativas pesadas e inflexíveis
- Incoerência entre o que foi planejado e o que está sendo executado
- Ausência de agregação de valor na execução dos serviços
- Uso inadequado da tecnologia da informação
- Ênfase nas aparências, ignorando e/ou prejudicando as substâncias
- Recursos humanos mal dimensionados, alguns setores com excesso e outros ...
- Falta de integração e sinergia entre os diversos departamentos, entre outros

DIAGNÓSTICO: ROTEIRO ADMINISTRAÇÃO

- **Histórico da empresa;**
- **Objetivos da empresa;**
- **Objetivos do empresário;**
- **Qual a estrutura operacional e organizacional existentes.**

DIAGNÓSTICO: ROTEIRO - VENDAS

PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

- Qual é o esquema de vendas da empresa?
- Quantos clientes ela tem atualmente?
- Qual é o prazo médio de vendas da empresa?
- Qual é o prazo médio de entrega de mercadorias?
- Como é feita a distribuição dos produtos?
- Qual é o atraso médio do pagamento dos clientes?
- Quais são os critérios adotados para selecionar novos clientes?
- Tem modelagem própria?
- Faz consulta a revistas especializadas de outras cidades maiores?
- É fixada uma cota de vendas para os representantes?
- O preço de vendas é fixado de que forma?
- Conhece o custo real de produção?
- Oferece descontos aos clientes?
- Qual é a região de vendas da empresa?
- Valor da receita global dos últimos três anos.
- Valor médio do faturamento mensal.
- Faz previsão de vendas? Com que base?

DIAGNÓSTICO: ROTEIRO - VENDAS

PROBLEMAS DE RECURSOS

- Quais são os controle de vendas existentes?
- Faz acompanhamento direto das vendas?
- Possui cadastro de clientes?
- Tem problemas de cobrança? Qua a percentagem de cheques devolvidos?
- Na distribuição de modelagem aos representantes, é feito algum tipo de recomendação?

DIAGNÓSTICO: ROTEIRO - COMPRAS

PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

- Quantos e quais são os principais fornecedores da empresa?
- Qual é o valor das compras totais nos últimos três anos?
- Qual é o valor médio das compras mensais?
- Qual é o prazo médio nas entregas dos fornecedores?
- O que leva em consideração ao comprar?
- Tem dificuldades na obtenção de determinadas matérias-primas?
Por quê?

PROBLEMAS DE RECURSOS

- Possui cadastro de fornecedores?
- É feita uma programação de compras?

DIAGNÓSTICO: ROTEIRO - ESTOQUES

PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

- Seus estoques normalmente seriam suficientes para suportar quantos dias de produção?
- Se parasse de comprar hoje, seus estoques durariam quanto tempo?
- Qual é o período médio de estocagem dos produtos acabados?
- E da matéria-prima em transformação? Duração do ciclo produtivo.
- Tem materiais e matérias-primas parados por muito tempo em seu almoxarifado; Por quê?
- Há quanto tempo?
- Representam quanto em termos de valor:

DIAGNÓSTICO: ROTEIRO - PRODUÇÃO

PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

- Como é elaborada a programação de produção?
- A empresa utiliza-se de critérios de lotes de pedidos para ordenar a produção?
- Existe algum tipo de prioridade de pedido?
- É adotado algum critério econômico de produção?
- Há grande rotação de pessoal na fábrica?

PROBLEMAS DE RECURSOS

- Existe algum mapa global de pedidos?
- Existe algum tipo de controle de produção em vigor?
- As instalações atuais são suficientes?
- E o layout das máquinas?
- A mão-de-obra é treinada pela empresa?
- O pessoal empregado atualmente forma um equipe unida?
- Está motivada?
- Existe algum controle de produtividade na fábrica?

DIAGNÓSTICO: ROTEIRO - FINANÇAS

PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

- O valor das contas a receber mais o disponível hoje em relação aos compromissos assumidos é superior? Inferior? Nivelado?
- A empresa faz seus pagamentos atualmente antecipados ou atrasados?
- Qual é o valor dos salários pagos aos seus empregados mensalmente?
- Qual é o valor dos seus recolhimentos de impostos mensalmente?
- E das despesas fixas (água, luz, telefone etc.)?
- A empresa opera com descontos bancários? Qual é o limite?
- Qual é a retirada mensal dos sócios?

DIAGNÓSTICO: ROTEIRO - FINANÇAS

PROBLEMAS DE RECURSOS

- Quais são os controles existentes sobre contas a pagar (cheques), contas a pagar (fornecedores e obrigações) caixas e bancos?
- A empresa conta com algum tipo de previsão financeira (fluxo de caixa)?
- Faz acompanhamento diários ou periódico da movimentação de fundo? Previsão x realizado?
- Quais são os controles de tesouraria?
- Como controla o pagamento de comissões aos vendedores?
- Qual é a percentagem sobre as vendas feitas?
- Balanços Patrimonial e de Resultados Econômicos. Anexar os 3 últimos e o balancete até o mês da análise, se houver.
- Outras informações sobre as finanças da empresa.