

Ferramentas de diagnóstico organizacional aplicadas em uma clínica de exames de imagem: utilização do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e da Matriz GUT para traçar cenários

Organizational diagnostic tools applied in an image examination clinic: using the Management Excellence Model (MEG) and the GUT Matrix to outline scenarios

Herramientas de diagnóstico organizacional aplicadas en una clínica de examen de imágenes: uso del Modelo de Excelencia en la Gestión (MEG) y la Matriz GUT para delinear escenarios

Recebido: 31/12/2020 | Revisado: 01/01/2021 | Aceito: 03/01/2021 | Publicado: 05/01/2021

Jacob Alves Lima

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9429-1536>

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: ja_al_li@hotmail.com

Francisco Souza Rego Filho

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8701-2156>

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: filhosouzafz@gmail.com

Maria Josiany Viana Medeiros

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2596-125X>

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: medeiros.josiany@gmail.com

Edivaldo Rabelo de Menezes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7144-3795>

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: professoredivaldorabelo@gmail.com

Luma Michelly Soares Rodrigues Macri

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3898-6659>

Universidade Federal de Campina Grande, Brasil

E-mail: luma_michelly@hotmail.com

Yascara Pryscilla Dantas Costa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8713-7784>

Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Brasil

E-mail: pryscilladantas@hotmail.com

Paula Ângela Brunet Freitas

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1508-2606>

Universidade Federal de Campina Grande, Brasil

E-mail: paulaangelabf@gmail.com

Resumo

O presente estudo teve como objetivo traçar o cenário de uma clínica de exames de imagem a partir de ferramentas de diagnóstico organizacional. As ferramentas utilizadas, por possuírem rigor científico testado e comprovado ajudam a melhor visualizar o cenário de uma organização. Para o presente estudo foram utilizados o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e a Matriz GUT. O enquadramento metodológico do estudo é de natureza aplicada, sendo um estudo de caso, de finalidade descritiva e caráter qualitativo e quantitativo, a partir de questionários aplicados junto a gestora de uma clínica de exames por imagem, a qual o nome será mantido em sigilo. Os resultados encontrados apontaram para uma gestão deficitária, que precisa de melhor delineamento, principalmente através de melhores ações de desenvolvimento gerencial e melhoria dos processos internos da organização. Por fim, embora tenham sido detectados problemas no nível gerencial, é importante salientar a necessidade de buscar uma melhor visualização da organização, através de outras ferramentas que vejam a óptica de clientes e funcionários, por exemplo, para que assim os problemas encontrados no presente estudo possam ser solucionados da melhor maneira possível.

Palavras-chave: Análise de cenários; Gestão estratégica; Saúde.

Abstract

The present study aimed to outline the scenario of a clinical imaging exam using organizational diagnostic tools. The tools used, for having tested and proven scientific rigor, help to better visualize the scenario of an organization. For the present study, the Management Excellence Model (MEG) and the GUT Matrix were used. The methodological framework of the study is of an applied nature, being a case study, descriptive and of a qualitative and quantitative

character, based on questionnaires applied to the manager of an image exam clinic, whose name will be kept confidential. The results found pointed to a deficient management, which needs better design, mainly through better management development actions and improvement of the organization's internal processes. Finally, although problems have been detected at the management level, it is important to emphasize the need to seek a better view of the organization, through other tools that view the perspective of customers and employees, for example, so that the problems found in the present study can be solved in the best possible way.

Keywords: Scenario analysis; Strategic management; Health.

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo delinear el escenario de un examen de imagen clínica utilizando herramientas de diagnóstico organizacional. Las herramientas utilizadas, por haber probado y probado rigor científico, ayudan a visualizar mejor el escenario de una organización. Para el presente estudio se utilizó el Modelo de Excelencia en la Gestión (MEG) y la Matriz GUT. El marco metodológico del estudio es de carácter aplicado, siendo un estudio de caso, descriptivo y de carácter cualitativo y cuantitativo, basado en cuestionarios aplicados al responsable de una clínica de examen de imagen, cuyo nombre se mantendrá confidencial. Los resultados encontrados apuntan a una gestión deficiente, que necesita un mejor diseño, principalmente a través de mejores acciones de desarrollo de la gestión y mejora de los procesos internos de la organización. Finalmente, si bien se han detectado problemas a nivel gerencial, es importante resaltar la necesidad de buscar una mejor visión de la organización, a través de otras herramientas que vean la perspectiva de clientes y empleados, por ejemplo, para que los problemas encontrados en el presente estudio puede resolverse de la mejor manera posible.

Palabras clave: Análisis de escenario; Gestión estratégica; Salud.

1. Introdução

O diagnóstico organizacional, tal como definido por Kingeski (2005), se caracteriza pela aplicação de um conjunto de ferramentas capazes de verificar a existência de problemas e disfunções no desempenho das organizações e visualizar os possíveis indicadores para mensurá-los.

Corroborando com esse pensamento, Claro e Nickel (2002), o diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção.

Dessa forma, o diagnóstico organizacional envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria. Dessa forma o diagnóstico tem como base a identificação de problemas a partir de sintomas, por meio dos quais é possível observar os problemas que atingem a empresa, além de apontar possíveis ações ou intervenções que ajudem a resolução dos problemas identificados. (Claro, & Nickel, 2002, Kingeski, 2005).

A partir dessa premissa, para realizar um diagnóstico organizacional, Nascimento, Bortoluzzi, Coelho, Coelho e Ensslin (2010) defendem a necessidade de utilizar ferramentas conceitualmente comprovadas e testadas cientificamente, para melhor gerar um diagnóstico preciso da situação das organizações, independente do seu ramo de atuação.

Dessa maneira, no âmbito do presente trabalho, que tem por objetivo traçar o cenário gestão de uma organização do ramo da saúde, especificamente uma clínica de exames de imagem, se aportará de duas ferramentas bastante utilizadas por consultores organizacionais: o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e a Matriz GUT.

Assim, o objetivo do presente trabalho é traçar o cenário de uma clínica de exames de imagem a partir de ferramentas de diagnóstico organizacional. Dessa maneira, espera-se traçar um cenário o mais fidedigno possível à realidade, para que o estudo além de suas intenções acadêmicas, também produza resultados práticos para a organização estudada.

Além da presente seção de introdução, o estudo ainda contará com as seções de base teórica, tratando acerca das duas ferramentas que serão utilizadas, as seções de metodologia, resultados e discussão, considerações finais, e por fim, as referências utilizadas.

2. Base Teórica

Na seção de base teórica serão apresentados os conceitos necessários para entender a dinâmica e aplicabilidade das duas ferramentas utilizadas no estudo, o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e a Matriz GUT.

2.1. Modelo de Excelência em Gestão (MEG)

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) é um modelo de gestão voltado para a excelência das organizações, que busca estimular as empresas brasileiras a desenvolverem sua gestão, tornando-se mais sustentáveis e colaborativas, gerando, assim, mais valor para a sociedade. O MEG é desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que é uma organização não governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que contribui para promover a qualidade da gestão das organizações.

O MEG tem como base 11 Fundamentos de Excelência que evidenciam conceitos mundialmente reconhecidos que expressam processos gerenciais e em consequência resultados organizacionais, presentes, a seguir, no Quadro 1:

Quadro 1 – Fundamentos MEG.

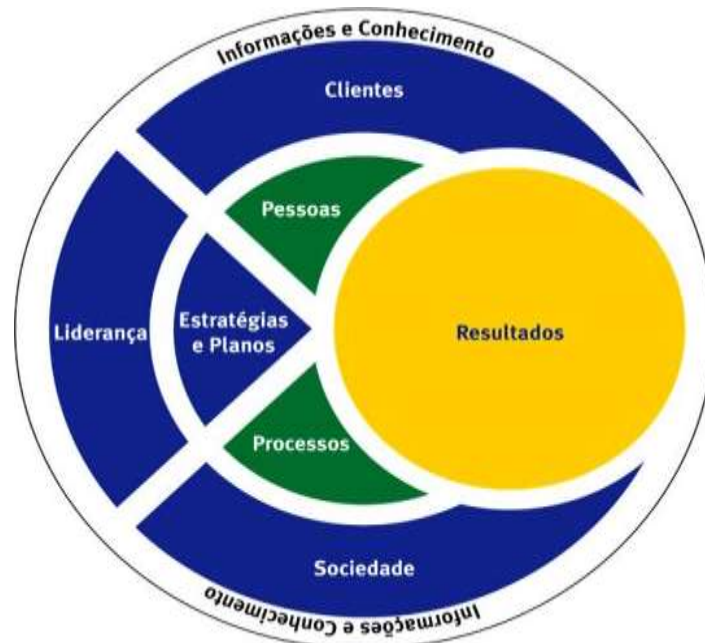
Fundamentos	Conceito
Pensamento sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização.
Cultura de inovação	Promoção de um ambiente favorável a criatividade, a experimentação e a implementação de novas ideias.
Liderança e constância de propósitos	Atuação dos líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas.
Orientação por processos e informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos da organização, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem levar em consideração as informações disponíveis.
Visão de futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, visando a sua perenizarão.
Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização.
Valorização das pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, consequentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, buscando benefícios para as partes envolvidas.
Responsabilidade social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Fonte: MPE Brasil, (2015).

Os fundamentos da excelência traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho encontrados em organizações de nível mundial que estão sempre tentando aperfeiçoar-se e adaptar-se as mudanças globais.

Ainda baseado nos 11 Fundamentos de Excelência, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) apresenta 8 Critérios de Avaliação, sugerindo uma visão sistêmica da gestão organizacional, apresentado na Figura 1 abaixo:

Figura 1 – Critérios de Avaliação do MEG.



Fonte: MPC (2013).

Os Critérios de Avaliação personificam a organização, considerando-as como um sistema orgânico e adaptável com a capacidade de interagir com o ambiente externo, que tem como objetivo facilitar o entendimento de conteúdos afins considerados no modelo e reproduzir, de forma lógica, a condução de temas essenciais de uma organização (MPC, 2013).

2.2. Matriz GUT

Segundo Periard (2011) a matriz GUT é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para priorizar os problemas que devem ser atacados pela gestão e analisar a prioridade que certas atividades devem ser realizadas, que tem como grande vantagem o poder auxiliar o gestor a avaliar de forma quantitativa os problemas da empresa, tornando possível priorizar as ações corretivas e preventivas.

Para elaborar a matriz GUT é preciso identificar e organizar os problemas que envolvem as atividades realizadas na empresa. Posteriormente é atribuído notas para cada problema elencado, considerando três aspectos principais: Gravidade, Urgência e Tendência.

Quanto aos aspectos principais, Periard (2011) faz a seguinte classificação:

- Gravidade (G): Diz quanto o peso da dificuldade analisada caso ela venha a ocorrer. Analisa-se diante certas características, tais: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações etc. estudando os resultados a médio e longo prazo, se antes não for solucionado;
- Urgência (U): A quantidade de tempo que se tem ou necessita para resolução da tarefa. Se grande a urgência, menor é o tempo disponível para sanar tal problema. Recomenda-se o questionamento: “A solução desta causa pode aguardar ou necessita ser feita de imediato?”;

• Tendência (T): Refere-se à possibilidade de aumento do problema, a circunstância da questão crescer ao decorrer do tempo. É recomendado questionar: “Caso não solucione tal problema logo, o mesmo piorará aos poucos ou bruscamente?”.

Para a atribuir as notas deve-se levar em conta os seguintes fatores expostos no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Fatores relevantes ao analisar-se a Matriz GUT.

Nota	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)
05	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Irar piorar rapidamente
04	Muito grave	Muito urgente	Irar piorar a curto prazo
03	Grave	Urgente	Irar piorar a médio prazo
02	Pouco grave	Pouco urgente	Irar piorar a longo prazo
01	Sem gravidade	Pode esperar	Não irar piorar

Fonte: Periard (2011).

Para obter-se o valor dos problemas prioritários, realiza-se o seguinte cálculo: $(G) \times (U) \times (T)$.

Posteriormente, depois de realizados os cálculos de prioridades, deve-se criar um ranking ou grau de prioridades, que irá classificar quais problemas devem ser resolvidos primeiro.

3. Metodologia

O presente estudo, seguindo as definições metodológicas de autores como Alyrio (2009) e Gil (2008), é de natureza aplicada, já que visa utilizar de ferramentas conceitualmente estabelecidas em um ambiente específico. Sendo assim, um estudo de caso (Yin, 2001) em uma clínica de exames de imagem.

A finalidade do estudo é descritiva, visto que o objetivo é o de apenas analisar e descrever detalhadamente o cenário encontrado na organização estudada, sem realizar qualquer alteração ou intervenção durante a coleta dos dados (Gil, 2008, Pereira, Shitsuka, Parreira, & Shitsuka, 2018)

O caráter é quantitativo e qualitativo, pelas possibilidades de as ferramentas abordadas tanto permitirem o olhar do pesquisador no estudo como por apresentarem dados estatísticos (Pereira, Shitsuka, Parreira, & Shitsuka, 2018).

O ambiente estudado é o de uma clínica de exames de imagem, situada na cidade de Pau dos Ferros, no Alto Oeste Potiguar, que atua no ramo desde o ano de 2007. Por motivos de confidencialidade, a exposição do nome da organização não será utilizada no estudo.

A coleta de dados se deu no período de junho de 2019, utilizando-se do questionário do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e de um questionário para mensuração da Matriz GUT, ambos aplicados com a gestora da organização.

O tratamento dos dados foi realizado utilizando o *Microsoft Office Word*, para a interpretação dos dados obtidos, bem como do *Microsoft Office Excel*, para a construção da tabela de resultados da Matriz GUT, em específico.

A análise dos dados foi feita através da avaliação qualitativa dos pesquisadores acerca dos parâmetros identificados nos questionários, bem como elucidação dos parâmetros quantitativos apresentados especificamente pela Matriz GUT.

4. Resultados e Discussão

Na presente seção serão apresentados os resultados dos questionários aplicadas para cada ferramenta, bem como a

discussão acerca de cada um deles.

4.1. Aplicação e resultados do Modelo de Excelência em Gestão (MEG)

O questionário de autoavaliação do MEG é composto de 37 questões de múltipla escolha que estão inseridas nos 8 Critérios de Avaliação. O questionário foi respondido pela gestora da clínica de exames de imagem, obtendo as seguintes conclusões, para cada critério de avaliação:

Liderança

Os líderes, são os principais responsáveis pela obtenção de resultados que asseguram a satisfação de todas as partes envolvidas e a continuidade da organização, analisam o desempenho da mesma e executam, quando preciso, as ações necessárias, consolidando o aprendizado organizacional, dessa forma para que uma organização chegue ao topo ou a excelência, inicia-se pela sua liderança.

Na organização analisada foi constatada uma liderança autocrática que centraliza o poder em si e não permite autonomia para que os liderados participem e contribuam, na gestão da empresa, sempre cobrando resultados, pressionando-os e poucas vezes não considerando sugestões dos demais colaboradores e não permitindo que intervenham com soluções.

De forma geral, a liderança da organização é falha, levando em consideração o fato de não investirem em seu próprio desenvolvimento gerencial, o que reduz a possibilidade de ampliar a capacidade de gerenciamento e promover o crescimento no mercado.

Os líderes ainda falham pela não adoção de alguns documentos necessários para uma boa condução do trabalho a ser realizado, como um código de ética e identidade organizacional, como de visão, missão e valores, já existentes na empresa, não são explorados ou de conhecimento de todos os colaboradores.

Estratégia e planos

As estratégia e planos auxiliam na definição de objetivos e metas além de formular métodos de como alcança-los, sendo assim, uma parte crucial para toda e qualquer organização.

Da mesma forma que o critério anterior, a empresa em questão também é bastante falha, levando em consideração que não existe planejamento estratégico, ou seja, não se tem conhecimento de como a empresa vai cumprir sua missão ou como vai alcançar seus objetivos, ou seja, sua visão. Ainda pela falta de existência estratégias não existe indicadores, que fariam um acompanhamento da implementação e alcance dos objetivos, através de uma avaliação quantitativa.

Clientes

A longevidade e o sucesso de qualquer organização estão relacionados à com capacidade de atender às necessidades e às expectativas de seus clientes, que devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-lo.

Em relação a organização estudada, apesar de manter uma boa relação com seus clientes, existem várias falhas, com relação aos mesmos. A empresa não faz nenhum tipo de agrupamento de clientes, dessa forma não conhecem a características dos mesmos, assim a empresa não tem como adequar os serviços para cada grupo de cliente específico.

A empresa ainda, não faz divulgação dos seus serviços para os clientes, dessa forma não possibilitando o interesse dos clientes atuais e potenciais para os serviços da empresa.

A empresa não realiza nenhum tipo de avaliação de satisfação com seus clientes, portanto não tem como mensurar a percepção dos clientes sobre a empresa e não tem como identificar oportunidades de melhoria da empresa.

A empresa realiza, de forma positiva, o registro e efetivo tratamento das reclamações realizadas pelos clientes, dando um feedback final aos mesmos.

Sociedade

Quanto a esse critério, a empresa analisada está em cumprimento com todas as exigências legais necessárias, isso faz com que a empresa atue de forma correta e com ética perante a sociedade.

Toda e qualquer empresa provoca algum tipo de dano ao meio ambiente, e não diferente das demais, a empresa estudada também causa sua parcela de impactos, que são de total conhecimento da empresa, sendo que alguns desses impactos, causados principalmente pelo lixo hospitalar e uso excessivo de material de expediente, são tratados de forma adequada, afim de tentar diminuir ao máximo o dano causado ao meio ambiente.

A empresa não realiza nenhum tipo de ação ou projeto social perante a sociedade, mesmo sabendo que toda empresa influência de forma positiva ou negativamente, a comunidade na qual está inserida e atua e essas comunidades tem necessidades e expectativas que podem ser atendidas pela empresa de forma voluntária, motivando e envolvendo seus colaboradores nessas atividades.

Informações e conhecimento

As informações obtidas dentro e fora da empresa são importantes para a execução das atividades, a análise dos resultados e a tomada de decisão. Levando isso em consideração, a empresa falha em não definir quais informações são necessárias para subsidiar o planejamento e a execução de atividades importantes e principalmente para tomada de decisão, contendo somente informações através do senso comum e de forma informal.

Quanto ao compartilhamento de conhecimento, os colaboradores são incentivados a compartilhar os conhecimentos e habilidades adquiridos uns com os outros em reuniões realizadas, periódicas, e principalmente no dia-a-dia de trabalho, o que é de grande importância para empresa porque mantém os conhecimentos dentro da empresa, mesmo que haja um eventual desligamento de um colaborador, com o compartilhamento, os conhecimentos ficam mantidos internamente e consequentemente não se perdem.

Vale acrescentar que algumas práticas de gestão apresentam melhorias, o que torna a empresa mais eficiente e eficaz e mantém a gestão alinhada com o caminho da excelência.

Pessoas

Qualquer organização que deseja ter sucesso e longevidade, precisa saber que o seu bem mais precioso são seus colaboradores. Saber administrar e gerenciar as pessoas dentro do ambiente de trabalho, oferecendo sempre as melhores condições de trabalho e a motivação necessária é o que faz o a empresa dar passos à frente em direção a excelência.

Tomando isso como base, com relação aos colaboradores, as funções e responsabilidades, da empresa analisada, estão bem definidas e bem documentadas, o que assegura o cumprimento da missão e torna claro a participação de cada colaborador nas atividades da empresa, além de promover harmonia da equipe. Assim como as funções e responsabilidades, os perigos e riscos de cada função, estão formalmente identificados e os riscos são tratados com ações preventivas, tudo isso, afim, de garantir a segurança e prevenir possíveis ameaças a integridade física ou psicológica dos colaboradores.

Entretanto, não há investimento em capacitação ou treinamento para os colaboradores, fazendo com que não haja um desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, podendo também, ocasionar um desempenho abaixo do que a empresa deseja e necessita, além disso, não existe, na empresa, ações para promover o bem-estar dos colaboradores, o que pode tornar o ambiente de trabalho menos produtivo e pouco participativo, consequentemente deixando as pessoas desmotivadas e sem entusiasmo para realização de suas atividades.

Processos

Segundo Oliveira (1996), processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Os principais processos, da empresa, não estão documentados, porém são realizados de forma padronizada, o que traz uma formalização para empresa de como executar os diversos processos de forma correta, com uma sequência lógica das atividades e definindo um responsável para execução desses processos.

Com relação aos fornecedores, a empresa define critérios que orientam a seleção desses fornecedores, tendo em vista que a qualidade dos serviços prestados depende diretamente dos materiais e serviços fornecidos por terceiros. Quanto a definição desses critérios os fornecedores, são somente avaliados quando surge algum tipo de problema.

Quanto ao financeiro, existe um controle, o que assegura uma solidez e continuidade da empresa, entretanto não feito através de fluxo de caixa, permitindo que não exista um controle mais preciso das receitas, despesas e investimentos orçados dentro de um período definido

Resultados

Os resultados são consequências de tudo que a empresa tem faz para cumprir o que se almeja nos critérios anteriores quanto a se uma empresa em busca da excelência. Tomando essa informação como base, a empresa analisada não tem informações suficientes para avaliar, quanto a satisfação e reclamações dos clientes, quanto acidentes e capacitações para os colaboradores, quanto a produtividade de trabalho.

Em relação a margem de lucro, se tem informações referente a 3 anos, onde segundo o relatório de atividades da empresa, evidencia resultados favoráveis.

4.2. Aplicação e resultados da Matriz GUT

Os problemas diagnosticados pela Matriz GUT foram formulados a partir do diagnóstico feito através do Questionário de Autoavaliação do MEG, que foi aplicado na organização, utilizando-se de um novo questionário, para que a gestora elencasse os principais problemas que identificou na organização e elencasse os seus graus de gravidade, urgência e tendência. Os dados obtidos se encontram na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Matriz GUT aplicada na organização.

Dados							
	Problemas Relacionados Com Processo - Produto	Descrição do Problema	Gravidade G	Urgência U	Tendência T	Resultado Total GxUxT	Grau de Prioridade
1	Processo	Falta de Desenvolvimento Gerencial	2	2	2	8	11%
2	Processo	Falta de Planejamento Estratégico	2	2	1	4	5%
3	Processo	Falta de Avaliação de Satisfação pelos Clientes	2	2	3	12	16%
4	Processo	Falta de Ações ou Projetos Sociais	1	1	2	2	3%
5	Processo	Falta de Informações para Planejamento, Análise e Execução de Atividades	2	2	2	8	11%
6	Processo	Falta de Investimento em Capacitação e Treinamento dos Colaboradores	2	2	3	12	16%
7	Processo	Falta de Fluxo de Caixa	3	3	3	27	37%

Fonte: Autores (2020).

Classificando-os quanto a prioridade, para suas resoluções, 3 problemas devem ser resolvidos com maior prioridade, sendo eles, Falta de Fluxo de Caixa, 37%, Falta de Capacitação dos Colaboradores e Falta de Avaliação de Satisfação pelos Clientes, ambos com 16%.

Com um grau de prioridade médio, para resolução dos problemas, estão Falta de Desenvolvimento Gerencial e Falta de Informações para Planejamento, Análise e Execução de Atividades, ambos com 11%.

Por último, com um grau de prioridade menor, quanto a resolução dos problemas está presente os seguintes problemas, Falta de Planejamento Estratégico e Falta de Ações ou Projetos Sociais, com 5% e 3%, respectivamente.

5. Conclusão

Considerado o objetivo do presente trabalho, de traçar o cenário de uma clínica de exames de imagem a partir de ferramentas de diagnóstico organizacional, se percebeu com a aplicação do questionário do MEG e da Matriz GUT, que o principal problema da organização está alocado no nível de gestão, dado o pouco planejamento estratégico e a falta de desenvolvimento gerencial apontados pela gestora, dificultando um processo de gestão mais profissional na organização.

Dessa maneira, se traçou o perfil de uma organização que não se prepara para eventuais problemas e contratempos, impossibilitando também desenvolver processos mais detalhados para seus colaboradores agirem. Embora ainda seja uma empresa lucrativa para o ramo em que atua.

Dado o alto custo para implantação de clínicas de exames de imagem, principalmente na região do Alto Oeste Potiguar, não surpreende os resultados ainda serem positivos, mesmo diante da necessidade de um melhor desenvolvimento gerencial da organização.

Ademais, os autores reconhecem que o presente estudo se limita por elencar apenas o ponto de vista da gestora da organização, podendo assim apresentar apenas uma visão da organização, mesmo que do ponto de vista do mais alto cargo gerencial. Para um melhor diagnóstico seria interessante traçar o panorama levando em conta informações de clientes e funcionários.

Como sugestão de estudos futuros pelos demais pesquisadores interessados na área, os autores sugerem que seja realizado um questionário de satisfação e clima organizacional com os colaboradores da organização, para que se possa realizar um planejamento estratégico a partir daí, baseando-se tanto na visão gerencial quanto na visão de seus colaboradores.

Referências

- Alyrio, R. D. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa em administração*. Fundação CECIERJ.
- Claro, M. A. P. M., & Nickel, D. C. (2002). *Gestão do capital humano*. FAE Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6. ed.), Atlas.
- Kingski, A. A. I. (2005). Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais In: *Anais XII Simpósio de Engenharia de Produção* (1-12), São Paulo, SP.
- Movimento Paraná Competitivo (MPC). (2013). *Critérios Primeiros Passos para a Excelência*. Paraná, 48 p.
- MPE Brasil. (2015). *Questionário de autoavaliação, ciclo 2015*. 72 p.
- Nascimento, S., Bortoluzzi, S. C., Coelho, A. L. L., Coelho, C., & Ensslin, S. R. (2010). Ferramentas gerenciais à luz do desempenho organizacional. *Revista Pretexto*, 11(3), Belo Horizonte, p. 34-57.
- Oliveira, D. de P. R. (1996). *Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade - conceitos, metodologia, práticas*. : Atlas.
- Pereira A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1.
- Periard, G. (2011). *Matriz Gut - Guia Completo*. <http://www.sobreadministracao.com/matrizgut-guia-completo/>.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2. ed.): Bookman.