

DIAGNÓSTICO DAS ORGANIZAÇÕES - ELABORAÇÃO DE PROJETOS E PROCESSOS DE INTERVENÇÃO ADMINISTRATIVA

Autores

Liliane Cristine Schlemer Alcântara¹

Mayara Sandim²

Thomás Henrique Silva Lima³

Resumo

Este trabalho resultou da busca em reafirmar as competências conceituais e técnicas dos acadêmicos do curso de Administração. O estudo na área de organização e métodos teve como objetivo investigar e analisar os fatores que influenciam na eficiência e na eficácia das organizações. A técnica de pesquisa utilizada foi explicativa e descritiva de natureza quantitativa. A análise dos dados demonstrou que as organizações em sua maioria são centralizadas e burocráticas e que os métodos utilizados não são padronizados. Recomendou-se dentro do processo de intervenção administrativa, melhoria na gestão dos processos, por meio de “ferramentas” teóricas formuladas na temática em questão.

Palavras Chave: Organização; Diagnóstico organizacional; Intervenção Administrativa.

Abstract

This work resulted in the search reaffirm the conceptual and technical skills of students of Directors. The study in the area of organization and methods aimed to investigate and analyze the factors that influence the efficiency and effectiveness of organizations. The technique used was descriptive and explanatory quantitative. Data analysis showed that organizations are mostly centralized and bureaucratic and that the methods used are not standardized. It was recommended in the process of administrative intervention, improvement in management processes, using "tools" theoretical raised the issue in question.

Words Key: Organization; Organizational diagnosis; Administrative intervention.

¹ Professora da Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT

² Acadêmica Egressa da Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT

³ Acadêmico Egresso da Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT

1 Introdução

A dinâmica organizacional justifica um diagnóstico periódico, permanente e contínuo nas organizações. Pois, considerando (1) o conjunto de variáveis que constituem a realidade organizacional - multiplicidade; (2) a natureza das variáveis constituintes da referida realidade - complexidade; (3) a interação das variáveis em apreço – interatividade; e assim por diante, tudo nos leva a crer que a Organização, por princípio, compreende uma *entidade* em permanente processo de **mudança** – definindo esta como a variação de um estado para outro. Ou seja, nas palavras de Lévy (1994), "(...) a mudança é concebida como um processo irreversível e descontínuo, cujo momento central é constituído por um ato de decisão" (p. 113). Surge a idéia de intervenção administrativa.

A questão de base é a sobrevivência organizacional em longo prazo. Inevitavelmente esta sobrevivência está relacionada com a situação de **ajuste** da Organização com seu ambiente ou **das relações organizacionais**, ou seja, a obtenção de um desempenho que seja compatível com as exigências de sobrevivência. Justificando a função do administrador, este ajuste, nas organizações, se dá através de medidas administrativas – estratégias, estruturas, políticas e procedimentos. Assim dito, o ato de administrar é um ato de intervenção; e o ato de diagnosticar é um ato de intervir, administrativamente.

A tomada de decisão diante de um processo necessita de uma base de dados sólida. Esta base de dados, por vezes, se apresenta não ordenada, não sistematizada, provocando certas dificuldades de apreensão inequívoca da situação organizacional – pois, é em vista de tal situação que ele toma as decisões de ajuste que devem melhorar o estado atual (e futuro) da organização.

Parece-nos claro, portanto, que ao gestor é imprescindível um instrumento de apreensão sistematizada da realidade. Quem gere vê-se, inevitavelmente, diante de um quadro ambiental de múltiplas variáveis e decide a respeito de pessoas dentro e fora das organizações, levando mais ou menos em conta tal ambiência ou as condições externas e/ou internas para pensar, decidir e agir.

Diante deste contexto, percebemos que o diagnóstico é um instrumento de conhecimento. Diante desta perspectiva, desenvolveu-se junto à comunidade empresarial de Cuiabá, uma pesquisa de diagnóstico organizacional. No intuito de desenvolver uma apreensão sistematizada, racional e formal da realidade em questão, de forma interdisciplinar, permitindo aos acadêmicos estabelecer medidas de ação adequadas, levando a organização a obter níveis de desempenho considerados, no mínimo, satisfatórios para que a mesma perdure ao longo do tempo.

O objetivo deste trabalho é apresentar os resultados de uma pesquisa de campo que aponta como os conceitos teóricos em sala de aula da disciplina são utilizados na prática das organizações. Bem como de forma inovadora introduzir uma discussão sobre a importância do Diagnóstico Organizacional como técnica de pesquisa para a elaboração de projetos, buscando reafirmar a competência técnica dos acadêmicos.

A importância de tal competência e alguns fundamentos do conceito em si, dos princípios e das práticas vigentes, foi abordada com o intuito de tornar o conteúdo interessante e prático para a disciplina. Ao acadêmico, aumentar a habilidade do como futuro gestor, empreendedor e profissional, dado que lhe compete o exame da situação organizacional, competência técnica que lhe está associada, oferecendo aos mesmos, instrumentos para intervir nas organizações, bem como sua instrumentalização para elaboração de projetos. Aos empresários, a oportunidade de conhecer os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades de sua empresa no que tange a organização, seus componentes, condicionantes e os métodos de trabalho.

Dado o caráter sistêmico e interdisciplinar da Administração, foi possível identificar “áreas comuns”, mencionadas em outras competências aprendidas no curso, tornando a aplicabilidade dos resultados relevantes na área administrativa e operacional da empresa ora demonstradas neste trabalho.

2 Referencial Teórico

2.2 Organização e métodos

O trabalho foi elaborado a partir de revisão de literatura da abordagem organizacional da teoria das organizações. Neste contexto, aborda-se a Organização no sentido sistêmico ou no sentido puro da atividade, vista como o desenvolvimento ou adequação dos sistemas funcionais da Empresa, de forma a capacitá-la ao desenvolvimento de suas atividades dentro dos conceitos de produtividade.

O Método, de forma mais prática, seria traduzido como a forma de executar os referidos sistemas com o menor dispêndio de energia e maior eficácia do executante.

A evolução do conceito de O&M deu-se dentro dos princípios da Escola Clássica de Administração, o pioneirismo ditava o desenvolvimento dos métodos de trabalho a ser cumprido rigidamente por seus executores, dando ênfase, exclusivamente, à forma de se fazer o trabalho e à forma final do produto.

A prática mostrou inviável esta forma de atuação uma vez que: não havia comprometimento das unidades com o sistema implantado; o sistema era imposto "de cima para baixo" e, não raras vezes, deixado de lado depois de algum tempo; os empregados não se sentiam parte integrante da Empresa, uma vez que não eram ouvidos no desenvolvimento de sistemas que afetavam diretamente suas atividades; depois de implantado, verificava-se que o sistema não atendia ao usuário, cuja visão e conhecimento específico não eram levados em consideração; choque de poder entre as unidades, com a área de O&M sendo vista como impostora.

Hoje em dia analisa-se o homem como peça fundamental do processo, estuda-se o comportamento das funções e o comportamento do indivíduo. Assim, as normas ou métodos de trabalho deixam de ser trilhos rígidos e passam a ser trilhas orientadoras. Abre-se espaço para a criatividade e para as metas desafiadoras, jogando-se com estes mecanismos motivacionais para o atingimento dos propósitos da Organização, aliado ao desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

O ideal que os sistemas sejam desenvolvidos "pelas" várias unidades organizacionais usuárias, sob a atuação efetiva do princípio sistêmico da área de Organização e Métodos. Conforme Oliveira (2011), esta filosofia de atuação é propícia, entre outros aspectos (p.28):

- i. Melhoria do entrosamento entre as unidades organizacionais usuárias de um sistema;
- ii. Aumento da qualidade do sistema, pois os próprios usuários estarão atuando; proporciona maior facilidade de implementação;
- iii. Diminuição do nível de resistência à aceitação do sistema, pois os usuários o conhecem desde o início do desenvolvimento; maior nível de conhecimento e treinamento automático dos usuários do sistema; e
- iv. Menor custo no desenvolvimento e implementação do sistema.

O&M é usada no âmbito geral como uma função que diagnostica males administrativos e depois os curam. Isto, é claro, tem uma importância primordial, mas a analogia suporta, ainda, maior ampliação, à medida que a unidade de O&M, tal como a prática médica, se ocupa tanto da prevenção como da cura.

Assim, em algumas organizações, a unidade de O&M existe como um serviço de permanente revisão crítica de áreas administrativas inteiras. Essa crítica revelará problemas, sem dúvida, mas dedicará seu tempo a preparar a administração para fazer face as condições e requisitos que são freqüentemente alterados, a examinar funções que estão operando satisfatoriamente, mas necessitam de uma reorientação para o futuro.

2.1 Diagnóstico organizacional

O diagnóstico organizacional na perspectiva de quem administra, apesar da generalidade que podemos atribuir ao conceito de diagnóstico, em geral, tem sido associado à área médica - pelo menos, em vista da definição apresentada no dicionário: "conhecimento ou determinação de uma doença pelos sintomas; conjunto dos dados em que se funda esta determinação".

Apropriando-nos destas notas, por extensão, entendemos que o diagnóstico organizacional poderia ser definido como o exame da organização para verificação de sua *saúde*. De acordo com Coopers & Lybrand (1996): "(...) O diagnóstico de uma empresa é a atividade de, usando a experiência de um analista e uma metodologia conveniente, melhorar o conhecimento sobre a empresa para, a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas" (p.118-119).

Portanto, mais do que simples discussão de saúde da organização, a nossa ideia de diagnóstico organizacional caminha para uma construção própria dentro da área de administração – o entendimento cada vez maior do papel e da função do administrador junto às organizações deverá caracterizar um conhecimento peculiar, em administração/gestão. O diagnóstico é um dos instrumentos de construção de parte dele.

O diagnóstico na perspectiva em que estamos tratando o assunto serve para construir um conhecimento sobre a realidade organizacional e orientar os gestores a compreenderem-na, preverem o comportamento de seus elementos essenciais e intervirem nas relações organizacionais, buscando seu permanente ajuste. Em termos práticos, na linguagem do cotidiano administrativo.

3 Metodologia

A metodologia empregada para alcançar os objetivos propostos foi:

- Exploratória de perfil qualitativo: com pesquisa em fontes secundárias: pesquisa bibliográfica e documental, com o objetivo de acumular informações disponíveis sobre as temáticas de organização, métodos e diagnóstico organizacional.
- Conclusivo-descritiva: descrição com o maior detalhamento possível da dinâmica das organizações por meio de um questionário com roteiro padronizado de perguntas relacionadas a área de organização e métodos.

A pesquisa foi realizada no ano de 2011, por acadêmicos do curso de Administração em empresas de Cuiabá, Mato Grosso. As técnicas utilizadas para obtenção dos dados quantitativos foram por meio de questionários padronizados. O diagnóstico organizacional foi feito com 110 funcionários de empresas públicas e privadas, com 52 questões cada: 11 de Organização, 11 de Administração/Métodos de Trabalho, 24 de Recursos Humanos e 6 de Orçamento, Finanças Contabilidade, Custos, Materiais, Equipamentos.

Em posse de uma série de informações sobre o assunto, proveniente de investigações de campo e de literatura, procedeu-se uma sistematização conceitual, de forma a apresentá-lo, didaticamente. De forma parcial, a partir das análises efetuadas por meio do diagnóstico organizacional, foi possível concluir ser imprescindível à formação do Gestor no estudo de tal assunto, pois que, é indispensável para o entendimento da realidade organizacional.

4 Resultados da pesquisa

As atividades da área de O&M têm sofrido um enriquecimento importante, com o advento da filosofia sistêmica, de um lado, e a generalização da informática, de outro, passando a abranger até o estudo das informações estratégicas e táticas utilizadas pela Organização.

Deve ser ressaltado que, todo e qualquer estudo organizacional, não obstante a sua amplitude deve ser visto de forma sistêmica. Devendo-se analisar as influências e dependências dos outros sistemas, suas implicações na conjuntura da Empresa e seus reflexos gerais ante os recursos humanos, instalações e quaisquer outras alterações que mudem o contexto da Instituição.

Seguem os resultados da pesquisa apresentados de forma organizada em tópicos dos conceitos estudados com gráficos representando os resultados e a análise dos dados.

4.1 Organização

Organização da empresa, conforme Oliveira (2010) é “(...) a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos” (p.64). Para uma adequada organização, a empresa deve considerar o desenvolvimento de alguns aspectos como: a estrutura organizacional (organização) e as rotinas e procedimentos administrativos (métodos), complementando as outras funções básicas que são o planejamento, a direção e o controle da empresa.

No desenvolvimento de uma empresa, é necessário que se leve em conta seus componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência da estrutura organizacional. Neste sentido, a pesquisa levou em conta estes aspectos para o desenvolvimento de um diagnóstico organizacional e intervenção administrativa.

4.1.2 Componentes da Estrutura Organizacional

São três os componentes da estrutura organizacional: o sistema de responsabilidades – resultado da alocação das atividades – constituído por: - departamentalização; - linha e assessoria; e - Descrição das atividades; o sistema de autoridades – resultado da distribuição do poder -, constituído por: - amplitude administrativa ou de controle; - níveis hierárquicos; - delegação; e – centralização ou descentralização; e o sistema de comunicações – resultado da interação entre as unidades organizacionais – constituído por: - o que, por que, como, quando, de quem e para quem comunicar.

4.1.2.1 Sistema de responsabilidades e atribuições das unidades.

De acordo com Oliveira (2010) “a responsabilidade é a atuação profissional de qualidade nos trabalhos e de busca de resultados, com ou sem a cobrança por parte de terceiros” (p. 74). Na estrutura organizacional de uma empresa ou instituição, considera-se que a responsabilidade está correlacionada à situação de um subordinado assumir determinada obrigação e ter de prestar contas à pessoa que lhe atribuiu a referida responsabilidade.

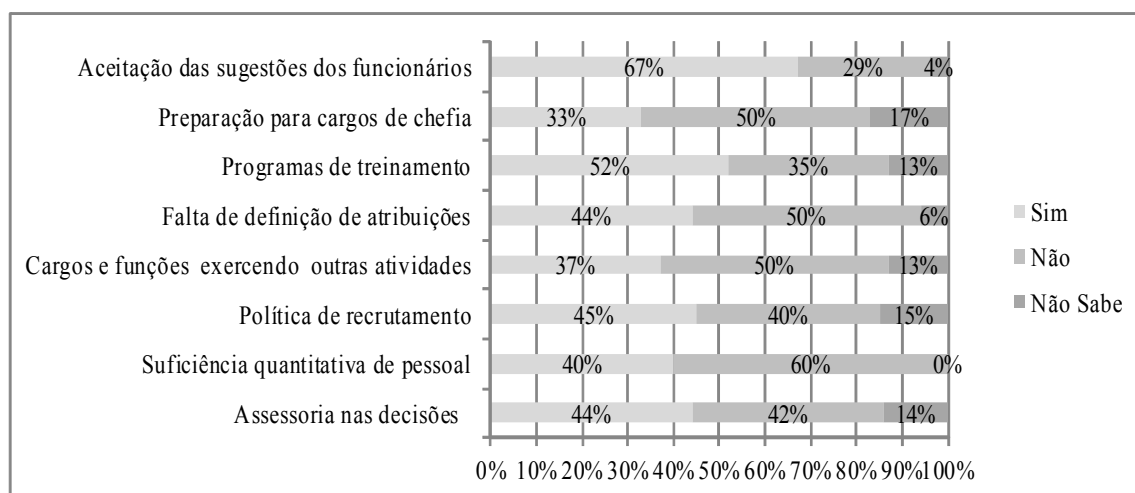


Figura 1- Gráfico de Pesquisa dos Componentes da Estrutura Organizacional

Dentro do sistema de responsabilidade, no que se refere às atividades de linha e assessoria, considera-se que as unidades de linha têm ação de comando e as de assessoria, somente aconselhamento. Percebe-se que quanto a receber assessoria, orientação interna ou especializada, 44% dos entrevistados afirmam que recebem auxílio de orientação, assessoramento e recomendações na sistematização de atividades desenvolvidas em sua área de atuação, como se percebe na Figura 1.

4.1.2.2 Atribuições das unidades organizacionais

As atribuições das unidades organizacionais representam uma forma de consolidar e representar, formalmente, todas as responsabilidades da unidade considerada, tendo como base a especialização do trabalho. Esta se refere ao maior conhecimento dos diversos e diferentes aspectos que determinado trabalho exige para ser executado, relacionada ao processo de divisão dos trabalhos nas empresas.

Neste sentido, deve haver equilíbrio de especialização do trabalho na estrutura organizacional, para evitar problemas de motivação dos funcionários e da coordenação de atividades da empresa. Este equilíbrio deve levar em conta fatores como a maior qualidade do trabalho, a eficiência e o treinamento dos funcionários.

Entretanto, a quantidade de pessoal no atendimento das necessidades da estrutura organizacional no cumprimento dos objetivos e metas propostos não é suficiente, conforme 60% das respostas.

Apesar da quantidade de pessoal para atender a demanda de serviço ainda ser insuficiente, de acordo com os entrevistados, a política de seleção e recrutamento, atendendo aos cargos e funções no cumprimento das atribuições, é considerada satisfatória por 45% deles, em detrimento de 40% que afirmam que não há uma política definida de seleção e recrutamento (Figura 1):

Na divisão de trabalho e distribuição de atividades de acordo com a função de cada funcionário, os titulares dos cargos acreditam que não estão desenvolvendo atividades de acordo com suas atribuições, conforme 50% das respostas, o que demonstra que metade dos entrevistados está desenvolvendo atividades fora de sua área de atuação.

Quanto ao sistema de autoridade, delegação e amplitude do controle, nas empresas públicas pesquisadas, 33% dos entrevistados afirma ter limitações, superposições ou duplicação das funções. Enquanto na área privada esse número é de 54%. Logo, nota-se que os órgãos públicos têm seu sistema de autoridade mais bem estruturado. Quando questionados sobre a definição, limitação e superposição ou duplicação das funções, afetando a jurisdição e até mesmo a autoridade, na atribuição de tarefas e atividades, 50% diz que há problemas decorrentes de funções e encargos não definidos, e, sobretudo, sobrepostos.

Quanto à necessidade de estender, criar ou expandir novas unidades ou atividades, 54% acreditam que sim, que há esta necessidade, demonstrando que muitos estão sobrecarregados, acumulando atividades que demonstram estar mal distribuídas.

Na questão relacionada com a capacitação para os cargos gerenciais, de chefia e coordenação dos níveis de influência estratégico, gerencial e operacional, 50% afirmam não existir essa preocupação por parte da empresa, podendo comprometer a liderança dos cargos de maior responsabilidade da empresa.

4.1.2.4 Sistemas de comunicações e de autoridade

De acordo com Oliveira (2010, p. 79), “a comunicação é o processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionados entre pessoas, unidades organizacionais e agentes externos à empresa”. A capacidade de exercer influência em uma empresa depende da eficácia de seus processos de comunicação. A comunicação pode ser formal, que é conscientemente planejado, facilitado e controlado e informal, que surge espontaneamente nas empresas.

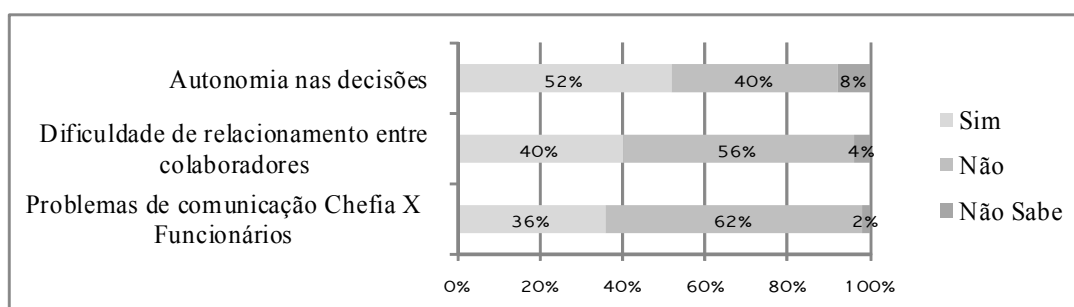


Figura 2 – Gráfico da Pesquisa de Sistemas de Comunicação e Autoridade

Os colaboradores, quando questionados sobre os fluxos de comunicações e interações entre as pessoas e/ou unidades organizacionais e disponibilizadas aos funcionários na oportunidade de apresentar sugestões, discutir problemas e reivindicações, 67% responderam que têm oportunidades de exercer sua autonomia e influência no desempenho organizacional.

Quando questionado sobre problemas de comunicação entre os colegas e/ou chefe e subordinados, 62% afirmaram que não há problemas e 36% afirmaram que sim, o que denota que a necessidade de melhorias no processo de comunicação ainda é alta e preocupante.

A autoridade é o direito estabelecido de se designar o que – e, se necessário, como, por quem, quando e por quanto – deve ser realizado em sua área de responsabilidade na empresa. Desta forma, a delegação é o processo de transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para um subordinado, criando um compromisso pela execução da tarefa determinada, permitindo uma maior produtividade da equipe de trabalho, menor tempo de espera para a tomada de decisão e maior desenvolvimento da equipe.

Neste ponto, entendemos que a centralização é a maior concentração do poder decisório na alta administração e a descentralização a menor concentração do poder decisório da alta administração da empresa distribuído por seus diversos níveis hierárquicos por meio da delegação.

Quando questionados sobre dificuldades de relacionamento de coordenação das unidades, 56% afirmam que não, em contraposição 40% afirma que sim, que há conflitos resultantes provavelmente da centralização excessiva nas unidades organizacionais.

No sistema de decisões, quando questionados da tomada de decisão nas tarefas na unidade organizacional, ou seja, nas atividades individuais, 52% afirmam que há conflitos e que as decisões precisam passar pelos dirigentes antes de ser colocadas em prática pelos executores, reiterando a questão anterior.

Percebe-se nas empresas de modo geral, uma grande dificuldade na distribuição de responsabilidades e autoridades. Enquanto funcionários se sentem sobrecarregados com atividades,

muitos afirmam haver duplicidade de atividades, conflitos de autoridade e falta de definição, ou desconhecimento das funções de cada cargo.

Muitos indicam a Gestão de Pessoas como responsável por parte dos problemas (ou das soluções) da empresa. Também consideram a legislação como grande empecilho para a execução de suas atividades de maneira mais eficiente devido à burocracia. No entanto, nem a centralização quanto à descentralização têm sido responsável por grande quantidade de problemas na empresa. O que demonstra que os problemas são decorrentes principalmente, do sistema de responsabilidades, muito mais do que o de autoridades.

4.2.2 Condicionantes da Estrutura organizacional

Os condicionantes da estrutura organizacional são quatro: i- objetivos, estratégias e políticas estabelecidas pela empresa; ii - ambiente da empresa; iii - evolução tecnológica no ambiente empresarial e a tecnologia aplicada na empresa; e iv- os recursos humanos, considerando suas habilidades, capacitações e níveis de motivação e de comprometimento para com os resultados da empresa.

4.2.2.1 Fator Humano

A qualidade e a eficiência da estrutura organizacional devem levar em conta o comportamento e os conhecimentos das pessoas que desempenham as funções que lhe são atribuídas, ponderando os fatores de: valor da pessoa – a ética, a postura e os relacionamentos; - o conhecimento que elas possuem; e sua motivação. Procurou-se neste contexto relacionar as principais atividades que as empresas desenvolvem para atingir estes objetivos junto ao seu quadro pessoal.

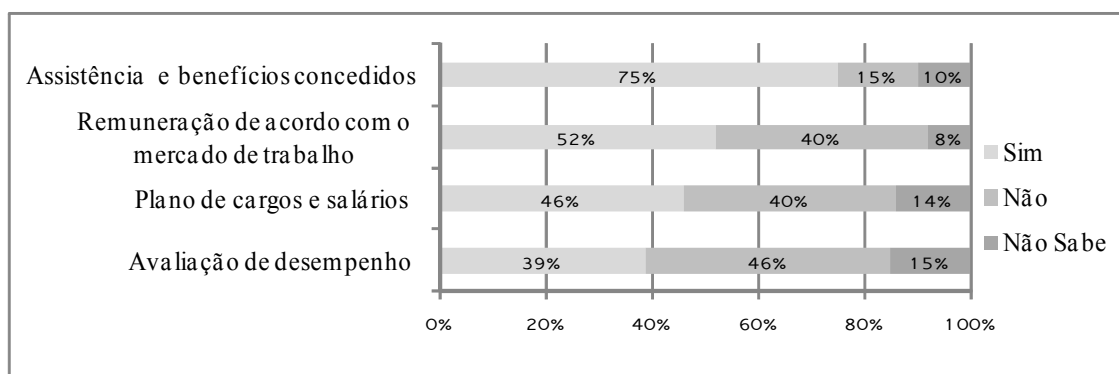


Figura 3 – Gráfico de Pesquisa dos Componentes da Estrutura Organizacional

Um item de grande importância que proporciona a retroalimentação do funcionário quanto à qualidade de seu trabalho é a avaliação de desempenho. Quanto à existência de um plano adequado de avaliação de desempenho do pessoal das unidades pesquisadas, 46% dizem não haver um plano adequado de avaliação de desempenho e 39% responderam que existe, mas sem um feedback efetivo, demonstrando a ausência de uso deste instrumento para melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores.

Com relação a um plano adequado de cargos e salários para todas as categorias, 46% afirmam que existe um plano adequado, e 40% afirmam que não, demonstrando que muitas empresas não têm um plano estruturado de valorização de seus colaboradores. No item benefícios

oferecidos pelas empresas: assistência médico-hospitalar, odontológica, refeitório, esportes, auxílios, etc., 46% afirmam que são suficientes, o que demonstra que as empresas cumprem sua parcela de responsabilidade com o bem estar de seus colaboradores.

Entretanto, quando questionados sobre sua remuneração prevista e efetiva no cargo e funções da unidade, a grande maioria, 75%, afirma que a remuneração recebida está de acordo com o mercado de trabalho em geral.

Porém, os maiores problemas diagnosticados na unidade de trabalho dos entrevistados, referem-se ao item de registros, com a gestão de pessoas e o desenho de cargos e a centralização das funções, com 20% das respostas, o que demonstra que a área de Gestão de Pessoas ainda preocupa as organizações e é o cerne dos problemas e soluções. O segundo item citado foi o da organização, os sistemas e os métodos de trabalho considerados defasados e lentos. Em terceiro, o setor de vendas entra como uma das áreas de grande preocupação quer seja pela falta de capacitação, como pela ausência de profissionais aptos na profissão.

4.2.3 Fator objetivos, estratégias e políticas e fator ambiente externo

O fator constituído pelos objetivos, estratégias e políticas tem influência na estrutura organizacional à medida que, estão definidos e claros, tornando o processo mais organizado, sabendo o que esperar de cada membro dos grupos que compõem a empresa.

O objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir; a estratégia é a definição do caminho mais adequado para se alcançar o objetivo; e a política é o parâmetro ou orientação para a tomada de decisão.

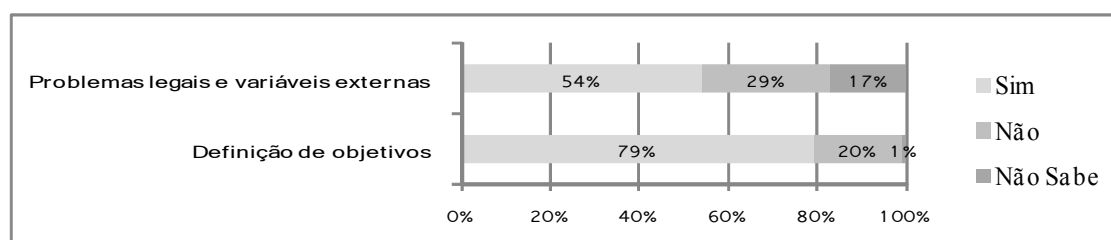


Figura 4-

Gráfico de Pesquisa sobre Ambiente Externo e Definição de Objetivos

Segundo os entrevistados, 79% concordam que as empresas que atuam, têm uma preocupação de definir os objetivos na sua unidade de trabalho, tendo conhecimento dos mesmos e procurando aperfeiçoar seu trabalho em prol dos cumprimentos das metas estabelecidas.

Quanto ao atendimento dos objetivos, projetos e programas da unidade, 54% afirmam que os cargos e funções são adequados a finalidade dos mesmos, atendendo o proposto. Quando se considera esse fator, deve-se analisar o processo de relacionamento da empresa com seu ambiente externo, onde estão as variáveis não controláveis pela empresa.

A pesquisa identificou que os obstáculos externos, legais e institucionais, como leis, normas e regulamentos interferem no bom funcionamento da organização, confirmados por 54% dos entrevistados.

4.2 Métodos de trabalho

Os métodos de trabalho referem-se ao levantamento, análise, desenvolvimento e implementação dos métodos administrativos para planejamento das atividades da empresa. De acordo com Oliveira (2010) “métodos administrativos são os meios manuais, mecânicos ou

eletrônicos pelos quais as operações administrativas individuais e/ou das unidades organizacionais são executadas” (p. 264).

Os métodos são correlacionados com a maneira pela qual o trabalho é executado; os processos, com o tipo de trabalho feito. Sendo que o sistema corresponde a um conjunto de processos correlacionados.

Foram avaliados itens referentes a técnicas utilizadas nas empresas à disposição dos colaboradores na execução de suas atividades, bem como o fluxo (seqüência) de trabalho de forma analítica, as operações e os responsáveis pelas unidades organizacionais envolvidos no processo.

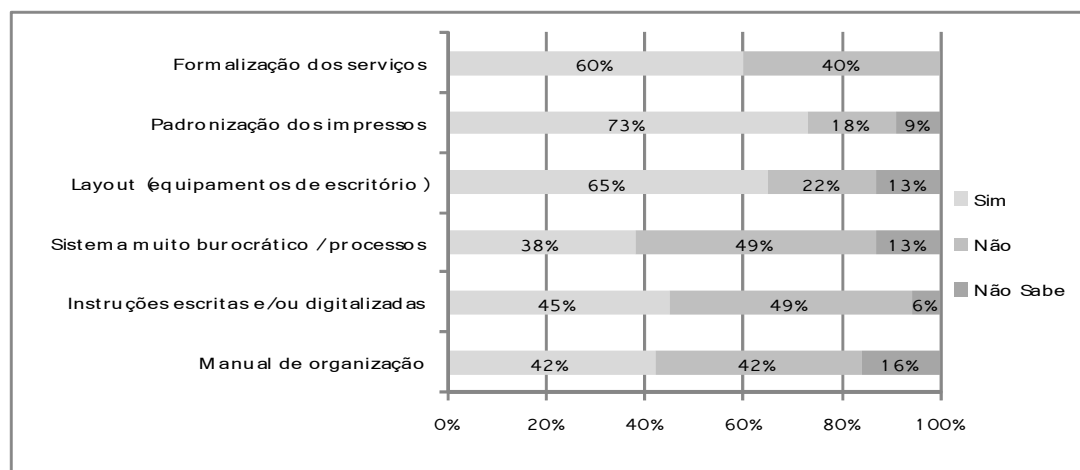


Figura 5 – Gráfico de Pesquisa sobre Métodos de Trabalho

Quando perguntados se a empresa tinha um manual ou um documento que descrevia as funções com itens como autoridade, e responsabilidade dos cargos, 42% responderam que desconhecem ou que a empresa não possui e 42% afirmam que a empresa tem um manual e que os mesmos conhecem sua função e seus encargos. As respostas demonstram a empresa trabalha com uma descrição clara dos cargos, permitindo uma maior integração da empresa com os funcionários.

Quando questionados sobre instruções escritas e normas de serviço para realização das tarefas, 49% responderam que não recebem instruções escritas e 45% receber instruções escritas eletrônicas ou ofício. Questionados sobre o papelório resultante da burocracia, muitas tramitações de documentos, cópias, vias, etc. 49% disseram que sim, comprovando a resposta da pergunta anterior.

No item falta ou atraso de comunicação de dados rotineiros nas unidades de serviço pela falta de métodos de rotina e formulários padronizados, 51% dizem que não há influência nos serviços, contra 47% que afirmam que sim, os serviços são atrasados por estes motivos citados.

Quanto questionados a problemas na tramitação da correspondência entre as unidades (eletrônicas ou não), 62% afirmaram que a comunicação é favorável, o que é um excelente sinalizador na tomada de decisões e no relacionamento intrapessoal.

Quanto a métodos mecanizados dos equipamentos utilizados pelos colaboradores e seu auxílio na melhora e na produtividade dos serviços, segundo 65% dos entrevistados afirmam que contribuem e que dispõe de processos mecanizados. Entretanto, quando perguntados das insuficiências instalações de trabalho, 56% afirmam que sim, o que demonstra que muitas organizações não investem na ambiente de trabalho.

Nota-se que os métodos de trabalho são necessários e fundamentais nos processos desenvolvidos pelos entrevistados. No entanto, a burocracia, especialmente no setor público demonstrou ser um enorme empecilho para o cumprimento de prazos e agilização dos processos, chegando a ponto de 60% dos entrevistados afirmarem que a burocracia atrapalha a tomada de decisões.

Percebe-se com a pesquisa desenvolvida, como as empresas e seus funcionários lidam com as questões relacionadas com a organização e métodos do trabalho e sua importância no desenvolvimento das atividades com eficiência e eficácia.

5 Considerações finais

Para este trabalho, levaram-se em conta os componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência da estrutura organizacional para o desenvolvimento de um diagnóstico organizacional e intervenção administrativa.

Percebeu-se nestes aspectos analisados, que as organizações possuem uma estrutura sistêmica, cujo ambiente é o conjunto de todos os fatores que se possa conceber. O grau de complexidade de integração dos elementos componentes do processo de transformação de um sistema decorre da complexidade e da dinâmica de funcionamento de todos os subsistemas que o compõem.

A análise dos dados coletados demonstrou que as organizações, em sua maioria, são centralizadas e burocráticas, com poucos investimentos no que se refere a capacitações dos profissionais. Percebeu-se que os métodos utilizados para a operacionalização das ações não são padronizados, o que leva à falta de efetividade dos resultados.

Face aos resultados obtidos, recomendou-se um plano de implantação organizacional, levando-se em consideração três aspectos: a mudança na estrutura organizacional; o processo de implantação e as resistências que podem ocorrer. Neste contexto levou-se em conta: o fator humano, o planejamento, a qualidade técnica da nova estrutura, o processo participativo e a identificação e análise dos problemas e quais as variáveis a serem consideradas para a mudança.

Sugeriu-se dentro do processo de intervenção administrativa, uma melhoria na gestão dos processos, contando para isto, com “ferramentas” teóricas formuladas na temática em questão. Considerou-se efetivamente que os fatores humanos devem ser tratados como potencialidades capazes de promover uma mudança cultural, firmando uma aliança entre as organizações e o mercado.

Para uma adequada reestruturação organizacional face aos resultados, orientou-se às organizações a desenvolverem um conjunto de políticas que servirão de sustentação para todo o processo decisório. Entre as sugestões de políticas a adotar as organizações analisadas temos:

- Estruturação do Plano de Cargos e Salários;
- Desenvolvimento do Quadro de Distribuição de Trabalho – QDT, a fim de identificar quais as funções e tarefas estão sobrepostas, redistribuindo assim, as atividades de acordo com a qualificação de cada funcionário;
- Elaboração de um Manual de Organização, com as atribuições, direitos e deveres de cada funcionário, tornando claras as atividades e responsabilidades de cada cargo;
- Oferta de cursos de capacitação e treinamento nos níveis operacionais, onde a demanda e a especialização de atividades é maior;
- Promoção de estudos no fluxo de processos para melhorar a tramitação dos mesmos por meio de fluxogramas;
- Diminuição da burocracia por meio da delegação de atividades e da descentralização;

- Desenvolvimento contínuo do diagnóstico organizacional, evidenciando os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, a fim de fortalecer ou melhorar os aspectos da organização e dos métodos de trabalho.

Apresentados os aspectos básicos do delineamento, implementação e avaliação da estrutura organizacional, concluiu-se que a disciplina de O&M aliada à prática organizacional, contribuiu com os acadêmicos na percepção de uma consciência de que a estrutura organizacional é básica para o desenvolvimento de uma organização e que deverá ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almeçadas pelas organizações.

Assim, o estudo realizado pelos acadêmicos nos “*in loco*” levou aos mesmos ao entendimento da importância da consultoria empresarial como ferramenta de diagnóstico e intervenção administrativa.

Ao mesmo tempo, incitou o interesse dos empresários em realizar consultorias empresariais para efetivar as mudanças necessárias ao desenvolvimento econômico, social e ambiental no alcance da sustentabilidade empresarial, principalmente para a tomada de decisões que acompanhe a dinâmica das mudanças organizacionais.

Por meio do diagnóstico organizacional, o empresário tomou conhecimento das dimensões essenciais mínimas de investimento, mercado, recursos humanos e materiais, e de um conjunto de restrições que poderão assegurar a sobrevivência de sua empresa, revendo o desempenho de áreas de importância fundamental.

O estudo demonstrou que a pesquisa contribuiu para a efetividade da organização, avaliando variáveis como: potencial de mudança, cultura organizacional, valores da organização, estilos de liderança, estruturas de poder, fontes de conflito entre outras relevantes na gestão empresarial, melhorando assim a formulação de objetivos e das políticas organizacionais.

Referências

AMORIM, Tânia Nobre G F. (1992). *A universidade indo ao encontro das empresas: uma iniciativa da UFPe*. In: **XVI ENANPAD**, Salvador, Editora Universitária, Anais. (vol. 3 pp. 142-154).

ARAÚJO, L. C.G.de. (2001). *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total reengenharia*. São Paulo: Atlas.

COOPERS & LYBRAND. (1996). Diagnóstico da empresa: o que somos, onde estamos e aonde queremos chegar. In: *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.

CURY, Antônio. (2009). *Organização & métodos: uma visão holística*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

PAIVA, M. P. (1999). *O triste destino da área de O&M – II*. ERA - Organização, Recursos Humanos e Planejamento. RAE - Revista de Administração de Empresas. Jul./Set. Recuperado em 6 de fevereiro, 2012. <http://www.uff.br/sta/textos/fs008.pdf>.

GARVIN, D.A. (1993). *Building a learning organization*. *Harvard Business Review*, 71(4), Jul-Ago, (pp. 78-91).

GONÇALVES, José Ernesto Lima. (1995). *Um novo O&M para recuperar*. RAE Light, São Paulo (v.2, n.3, p.22-7).

JÚNIOR, L. et. al. (2009). *Análise crítica e aplicação de melhorias a partir dos conceitos da organização, sistemas e métodos (OS&M)*. Recuperado em 30 de janeiro, 2012 de <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/anagrama/article/viewFile/6317/5740>. Revista Anagrama. Revista Interdisciplinar da Graduação. Ano 2. Edição 3.

MINTZBERG, Henry. (1995). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto R. (2011). *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 20. ed. São Paulo, Atlas.

OSM: uma visão contemporânea (2011). Academia Pearson. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

RAMOS, P.B. (1996). *A gestão da organização de unidades de informação*. Recuperado em 23 de janeiro, de <http://capim.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewFile/483/438>. Ciência da Informação - (Vol. 25, número 1).