

A Representatividade das Técnicas de Osm para o Desenvolvimento das Organizações

José Maria de Oliveira
jmoliveira98@gmail.com
UCB

Jairo Alano Bittencourt
jairo@ucb.br
UCB

Simone Aparecida Moreira
simomoreira@yahoo.com.br
UCB

Paulo Cesar Chagas
pchagas@ucb.br
UCB

Maria Adalgisa Pinheiro
gisa.pinheiro@gmail.com
UCB

Resumo: A área de OSM tem por finalidades a racionalização na distribuição de tarefas, a padronização de ferramentas e documentos, a eliminação de atividades desnecessárias, a elaboração de formulários e manuais, evitar o desperdício de tempo e re-trabalho, redução de custos e principalmente, minimização de esforços e maximização de resultados. Diante da importância que essa área representa fez-se necessário um estudo a respeito da importância das técnicas de OSM para as organizações. Para obtenção dos resultados, foi aplicado um questionário com questões fechadas para três empresas de diferentes ramos de negócio, com questões acerca da utilização de algumas técnicas de OSM. A partir das respostas chegou-se a conclusão de que as técnicas mais utilizadas nas organizações são: o formulário e o manual, e a técnica que tem apresentado mais eficiência é o layout, já que a pesquisa aponta um percentual de satisfação acima de 50% em relação a distribuição do espaço disponível

Palavras Chave: Organização - Sistemas - Processos - \$4 - Racionalização

1. INTRODUÇÃO

É notável que as empresas tenham se preocupado cada vez mais com um atendimento eficiente e de qualidade junto a seus clientes, o que não podia ser diferente, já que estes são os responsáveis pelo crescimento e permanência dela no mercado, demasiadamente competitivo. E para que uma empresa tenha um atendimento eficiente e de qualidade é preciso que as pessoas que nela atuam, estejam focadas nos mesmos objetivos, trabalhando em harmonia e principalmente que conheçam os objetivos da organização e tenham consciência do seu papel dentro da empresa.

Atualmente são muito discutidos nas organizações alguns termos como: administração estratégica, planejamento, controle, gestão de pessoas, agilidade, produtividade, minimização de custos, maximização de resultados, definição de objetivos, dentre outros fatores de grande preocupação para as organizações. O que algumas empresas não se atentam é que com pequenas mudanças na sua forma de organização, em seus processos, em seu modo de trabalhar, nos métodos que utilizam e em seu sistema como um todo, pode trazer o grande diferencial que tanto buscam.

Daí é interessante lembrar-se de algumas técnicas de OSM (Organização, Sistemas e Métodos), já que estas podem auxiliar a organização a desenvolver com mais agilidade e eficiência seus processos, otimizando sua mão-de-obra voltada para a redução de custos, sem que isso afete negativamente a satisfação das necessidades de seus clientes. É válido lembrar que algumas técnicas de OSM auxiliam a empresa na distribuição das tarefas, no trâmite de documentos, ferramentas e pessoas, na padronização de ferramentas e processos, desenhando de forma clara o papel de cada um na obtenção dos objetivos propostos pela organização, o que garante o sucesso nas ações.

Mesmo diante da importância que a área de OSM tem sobre os objetivos da organização e da busca constante por parte das empresas em relação ao atendimento ágil e eficiente, tem-se observado que algumas empresas deixaram de lado algumas técnicas de OSM. Diante disso chega-se ao seguinte questionamento: Qual o nível de aplicação das técnicas de OSM nas organizações atuais?

Com intuito de responder a esse questionamento a pesquisa se limitou a descobrir se as empresas fazem uso das técnicas de OSM. Esse estudo foi feito por meio da aplicação de questionário com questões fechadas aplicado a três empresas de diferentes setores.

Com esse estudo espera-se avaliar as implicações do uso e/ou desuso de algumas técnicas de OSM dentro das organizações.

Para tanto se faz necessário realizar um estudo a fim de identificar as técnicas de OSM mais utilizadas; a frequência / intensidade com que são aplicadas; identificar os motivos pelos quais as empresas não usam algumas técnicas; e por fim estruturar os dados encontrados para que se possam concluir quais as técnicas de maior representatividade dentro das organizações.

O artigo está estruturado da seguinte forma: fundamentação teórica, onde foram abordados os principais conceitos relacionados à área de OSM, uma breve descrição de algumas técnicas de OSM; a maneira como a pesquisa foi realizada, onde foi aplicada, como foi elaborado o questionário; uma análise dos dados encontrados e por fim as conclusões e considerações finais acerca do estudo realizado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – OSM: CONCEITO E TÉCNICAS

2.1. Organização, Sistemas e Métodos – Conceitos e finalidades

Antes de falar de OSM é indispensável expor o significado de cada uma das partes dessa sigla, ou seja, dizer exatamente o que significa em separado os termos, Organização, Sistemas e Métodos.

De acordo com D'Ascensão (2001, p. 23) organização são “atividades de formar agrupamentos humanos, distribuir o trabalho entre seus membros e equacionar a utilização de recursos, visando ao atendimento das necessidades”, enquanto que para Cury (2000, p. 116), “organização é um tipo de associação em que os indivíduos se dedicam a tarefas complexas e estão entre si relacionados por um consciente e sistemático estabelecimento e consecução de objetivos, mutuamente aceitos”. Para ele, um agrupamento humano só é considerado organização se estiver relacionado a quatro termos, que seriam: tamanho, complexidade, consciente racionalidade e presença de objetivo. Quando se fala em Sistemas uma das primeiras coisas que vem a mente é algum termo relacionado à informática o que de acordo com Araújo (2001, p. 154) é seria o mais correto, já que para ele “sistema tem uma íntima ligação com a informática”. Além de ser “um conjunto organizado e complexo, uma reunião ou combinação de coisas ou partes, inter-relacionadas e interdependentes, que formam uma unidade, visando à realização de um objetivo ou conjunto de objetivos”. Araújo (2001, p. 50). Método é um termo de origem grega e é formado pelas palavras META (objetivo) + HODOS (caminho), ou seja, caminho que leva ao objetivo.

Após todas essas definições pode-se afirmar que organização é uma instituição com objetivos definidos, onde todo o trabalho é dividido da melhor forma possível. Sistemas é um conjunto de elementos de um todo complexo, organizado de forma que venham a atingir os objetivos propostos e Método está diretamente relacionado à definição da técnica a ser utilizada para produzir determinado produto e/ou serviço.

A área de OSM tem várias finalidades, onde se podem destacar as seguintes:

- Padronização de procedimentos e ferramentas;
- Eliminação de atividades desnecessárias;
- Otimização de processos e recursos;
- Redução de custos;
- Maximização de resultados;
- Racionalização na distribuição de tarefas;
- Elaboração de manuais e formulários;
- Melhor distribuição do espaço através da otimização do *layout*;

Cury (2000, p. 122) afirma que a função de O&M “tem como objetivo final a renovação da organização, por meio da manipulação da empresa como um sistema social, aberto, em permanente sintonia com as demandas de seu ambiente, externo e/ou interno”.

2.2. Técnicas de OSM

Para que a área de OSM atinja seus objetivos, é indispensável a utilização de algumas técnicas, como por exemplo, fluxogramas de processos, desenho de formulários, elaboração de manuais, desenho de layout, análise da distribuição de trabalho, dentre outras que proporcionarão a redução de custos, a racionalização do trabalho, a padronização de procedimentos e outras. Abaixo segue uma breve explicação acerca das principais técnicas de OSM:

2.2.1. Fluxograma

O termo Fluxograma tem várias definições e talvez uma das melhores para a área de OSM seja a exposta por Chinelato Filho (1999, p. 60) que afirma ser “uma representação gráfica do movimento e operação de pessoas, documentos ou materiais entre diversas unidades da organização”, para ele, os fluxogramas são muito importantes na análise do funcionamento dos sistemas.

Vale ressaltar, que a técnica de fluxograma faz uso de símbolos previamente definidos e universalmente aceitos para desenhar as rotinas de uma organização.

Essa ferramenta permite a identificação de possíveis falhas nos processos, melhor visualização das tarefas desenvolvidas por cada indivíduo, além de diversas outras vantagens com relação aos processos que estão sendo desenvolvidos na organização em questão.

O fluxograma de processos tem várias finalidades, entre as quais pode-se destacar as seguintes:

- Padronização de processos, procedimentos e tarefas em geral;
- Possibilita melhor visualização das áreas envolvidas nos processos;
- Proporciona maior agilidade e na descrição das tarefas;
- Descrição clara de qualquer tipo de processo, dos simples aos mais complexos;
- Possibilita identificação de possíveis falhas ou duplicidade nos procedimentos;
- Permite visão ampla de todo o processo que está sendo desenvolvido, o que facilita ao gestor a tomada de decisão.

2.2.2. Formulário

Para D'Ascensão (2001, p.137) formulário é um documento com campos pré-impressos onde são preenchidos os dados e as informações que permitem a formalização do fluxo das comunicações nas organizações. No entanto, eles são utilizados com muito mais frequência que se imagina, os formulários estão presentes na vida das pessoas quase que diariamente, já que são utilizados para jogar na loteria, para declarar rendimentos a receita Federal, para fornecer informações a empresa em que trabalha, na faculdade, na academia, ao ser atendido em um hospital, em praticamente todos os lugares são utilizados os formulários.

Os formulários são uma forma de documentar, centralizar, padronizar, distribuir e armazenar informações, no entanto, é indispensável que ele tenha um objetivo claro, de maneira que todos estejam cientes do motivo pelo qual tal documento está sendo preenchido.

É válido lembrar que o formulário não se trata apenas de formulários planos (pré-impressos) e contínuos (impressos preenchidos por computador), mas acima de tudo formulários eletrônicos, que dispensam o uso do papel, já que estes apresentam vantagens significativas em relação os que fazem uso do papel, a começar pelo fato de não haver acúmulo de papel até a otimização de processos.

Dentre os objetivos e vantagens dos formulários, podem-se destacar o fator de serem uma forma de documentar, transmitir e até centralizar as informações, além de padronizar as informações necessárias para a operacionalização de um sistema administrativo. Mas para isso é preciso que a empresa tome alguns cuidados na hora de elaborar um formulário, cuidados que vão desde a definição clara do objetivo do formulário até o tipo de papel utilizado para confecção dele, já que dependendo da frequência com que serão utilizados será necessário ou não um tipo de papel mais resistente, além disso, é de extrema importância que se tenha uma atenção com relação a delimitação dos campos a serem preenchidos, estes devem ter espaço suficiente para as informações solicitadas.

Após todas essas observações acerca dos formulários, talvez uma das melhores definições para essa técnica de OSM seja a dada por Araújo (2001, p. 96), onde ele afirma que “o formulário é um veículo que transporta informações de uma pessoa para outra, de uma unidade para outra, ou de uma empresa para outra. É a materialização do dado, da informação, armazenada ou disseminada, veiculada por pouco período de tempo ou não”.

É extremamente importante que as organizações valorizem e se preocupem mais com seus formulários, pois quando eles são mal desenhados podem afetar negativamente o desempenho das atividades de determinados setores e até de uma empresa inteira, já que eles são os responsáveis pela transmissão e armazenamento de grande parte das informações e dados da organização.

2.2.3. Manual

Manual é um conjunto de normas e/ou maneiras que a organização exige que os funcionários ajam, estes devem conter informações acerca de como fazer, porque fazer, quando fazer, quem fazer, de cada uma das atividades desenvolvidas na empresa. O manual deve ser claro, padronizado e acima de tudo estar disponível para o funcionário.

De acordo com Chinelato Filho (1999, p. 86) “os manuais possuem um caráter esclarecedor e por se tratar de um documento para tirar dúvidas devem ser acessíveis, claros e atualizados”. Além disso, ele afirma que os formulários têm como objetivo fundamental a disciplina das operações e orientação às diferentes áreas da empresa acerca das políticas, funções, autoridade, responsabilidade e demais aspectos institucionais.

Dentre as vantagens dos manuais podem-se destacar as seguintes:

- É uma forma de disponibilizar material de consulta, orientação e treinamento às pessoas envolvidas nos processos;
- Padronizam as atividades, aumentando a eficiência e reduzindo a perda de tempo;
- Facilitam o treinamento de novos funcionários, já que em alguns casos o treinando pode buscar o conhecimento sozinho;
- Deixa claro o que deve ser feito, como deve ser feito, onde, quando, por quem e por que deve ser feito;
- Defini de forma clara quem é o responsável por cada uma das tarefas a serem realizadas, evitando conflitos entre funcionários.

Em uma única empresa podem existir diversos tipos de manuais, sendo separados de acordo com sua finalidade. Alguns podem conter informações acerca da estrutura da empresa, seus níveis hierárquicos, seus objetivos, funções e outros podem conter as normas, políticas, diretrizes, código de ética e outras informações a respeito das leis da organização, além disso, podem ter manuais que têm como objetivo a descrição das rotinas e procedimentos de determinados processos.

Por todos esses motivos os manuais devem ser bem elaborados e para isso é preciso que se tenha conhecimento da empresa, é necessário que se conheça muito bem cada processo, cada rotina, a estrutura, os cargos, a hierarquia e demais informações da organização.

2.2.4. Layout

O layout trata da maneira como estão distribuídas as pessoas, os móveis e os equipamentos no espaço disponível na empresa, além de preocupações com, iluminação, ruídos, ventilação e outros fatores que afetam diretamente a motivação das pessoas.

O layout está diretamente ligado visa atingir a eficiência operacional, proporcionando maior comodidade às pessoas que desempenham as tarefas de modo que elas permaneçam

motivadas atingindo seu nível máximo de eficiência, talvez por esse motivo o conceito mais completo para esse termo seja o dado por Cury (2000, p. 386), já que ele afirma que:

“O layout corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas”.

O layout tem como principais objetivos, oferecer segurança ao ambiente de trabalho, facilitar a comunicação entre as pessoas, melhorar o desempenho dos empregados, facilitar a supervisão, aperfeiçoar instalações de móveis e equipamentos, proporcionar um controle eficiente, facilitar o fluxo de documentos e materiais, oferecer um ambiente confortável, produtivo e comunicativo, diminuir investimentos com instalações, dentre outros. Além de tudo isso, o layout impressiona de forma positiva os clientes, fornecedores, visitantes e parceiros.

O desenho de um layout exige alguns cuidados, como por exemplo, a proximidade dos setores que realizam atividades similares; a distância entre as pessoas e os arquivos, máquinas e qualquer tipo de utensílio que tenha uso freqüente; boa apresentação visual do ambiente e principalmente que os setores de atendimento ao público fiquem o mais próximo possível da entrada, dessa forma facilita a abordagem ao cliente.

2.2.5. Análise da Distribuição do Trabalho

Cury (2000, p. 402) define Análise da Distribuição do Trabalho como uma técnica especializada de O&M, que tem por finalidade avaliar a distribuição das atividades entre os diversos órgãos e, dentro destes, quais as tarefas individuais de cada empregado. Falar de Análise de Distribuição do Trabalho é falar de qualidade do trabalho, rendimento, eficiência, eficácia e produtividade, já que estes são fatores de suma importância na avaliação dos resultados de um funcionário dentro da empresa.

A análise da distribuição do trabalho é feita através de um instrumento chamado de “Quadro de Distribuição do Trabalho – QDT”, através do preenchimento desse quadro é possível distribuir de forma eficiente e eficaz a carga de trabalho entre os empregados, evitando desestímulos pelo excesso ou pela falta de atividades / tarefas a serem desenvolvidas.

Através da análise da distribuição do trabalho é possível identificar desequilíbrios no volume de trabalho de determinado funcionário, desvios de função, simplificações no trabalho, avaliar a capacidade profissional de cada indivíduo e até mesmo mensurar o tempo e esforço dispensados para cada uma das atividades que estão sendo desenvolvidas na empresa.

O QDT permite diagnosticar possíveis perdas de tempo nos processos; identifica tarefas de maior importância ou que exigem maior tempo; controla a correspondência entre o treinamento dos empregados e as tarefas a estes atribuídas; além disso, promove o equilíbrio na distribuição das diversas tarefas.

A construção de um QDT depende do preenchimento de quatro formulários, são eles:

1º Lista de tarefas individuais: É elaborada uma relação individual de tarefas através do preenchido feito pelo próprio empregado de um formulário onde constam informações a respeito das tarefas desempenhadas por ele, além de informações a respeito da frequência com que determinada tarefa é executada (diárias regulares ou esporádicas);

2º Lista de tarefas semanais: Nesse formulário é feita uma consolidação da lista diária de tarefas em uma lista semanal, o preenchimento é feito pelo analista e nele contém a quantidade de horas por semana que determinada tarefa exige;

3º Lista de atividades: Esse formulário também é preenchido pelo analista, que elabora uma lista de atividades por órgão, as tarefas são colocadas por ordem decrescente de importância, de acordo com a percepção da chefia;

4º Quadro de Distribuição do Trabalho – QDT: A elaboração do QDT é feita pelo analista e as atividades devem estar ordenadas por ordem decrescente de importância, nele constam informações a respeito do tempo dispensado a cada tarefa.

A análise do quadro de distribuição do trabalho deve levar em consideração o tempo gasto com cada tarefa e a importância dela; a capacidade profissional do empregado, de modo que seu cargo esteja de acordo com a sua capacidade; o equilíbrio no volume de trabalho de modo que não ajam desestímulos entre os membros da equipe; além disso, é preciso haver preocupação com relação a simplificação do trabalho das pessoas, que pode acontecer através do uso de formulários, de um *layout* que facilite o fluxo de ferramentas, documentos e informações e etc.

2.3. Tecnologia da Informação

As tecnologias surgiram como uma maneira de facilitar o trabalho humano e ao contrário do que se pensa a máquina não foi criada para substituir o homem, e sim para auxiliá-lo a atingir seus objetivos com menor esforço e maior eficiência.

Vive-se em uma realidade que é quase impossível sobreviver sem o uso de tecnologia, ela transformou-se um fator essencial para as pessoas, e não seria diferente para as organizações. As empresas que não se adequarem às novas tecnologias ficarão para trás e perderão no quesito competitividade.

E para quem pensa que tecnologia não tem nenhuma relação com OSM, saibam que a informática tem finalidades muito parecidas, senão iguais, as do OSM, já que ambas querem atingir os mais altos níveis de produtividade e qualidade nos serviços prestados; visam dar suporte as demais áreas da organização; têm como objetivo, facilitar o trabalho, proporcionando maior conforto ao funcionário; além disso, procuram uma visão geral da organização, como um meio de proporcionar soluções mais rápidas e eficazes.

As tecnologias de informação trouxeram a área de OSM grandes vantagens, já que por meio de sistemas informatizados é cada vez mais fácil e rápida a otimização de algumas técnicas, como por exemplo, o desenho de fluxogramas de processos que podem ser facilmente feitos e atualizados mediante o uso de softwares especializados para esse tipo de desenho.

A tecnologia *workflow* permite dentre outras coisas a distribuição, a priorização, o acompanhamento e o monitoramento do trabalho a ser realizado, ou seja, é uma tecnologia que tem tudo a ver com a área de OSM. Portanto, pode-se concluir que TI e OSM se completam entre si, já que ambas têm como objetivo o gerenciamento das atividades e processos desenvolvidos na organização, a análise do desempenho de cada funcionário, dentre outros.

3. METODOLOGIA

O método de abordagem utilizado para o desenvolvimento dessa pesquisa foi o indutivo. Nesse método a generalização é confirmada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores da realidade.

Foi uma pesquisa exploratória, já que o objetivo era a obtenção de informações a respeito do assunto em questão, de forma que viesse a proporcionar maior compreensão do fenômeno investigado.

O principal instrumento utilizado para obtenção dos dados foi a aplicação de questionário com questões fechadas, com o objetivo de avaliar a intensidade com que as organizações utilizam

as técnicas de OSM. Além da aplicação do questionário foram realizadas pesquisas bibliográficas a respeito do tema pesquisado, com o objetivo de enriquecer o estudo em questão.

3.1. Definição da Amostra

A amostra foi composta por empresas privadas de diferentes setores e teve como critério de escolha a proximidade e disponibilidade de pessoas dessas empresas para o estudo em questão, desde que a organização tenha entre 100 e 1000 funcionários. Em termos de ramos de negócio, foram pesquisadas: 01 empresa de telecomunicações, 01 concessionária de motocicletas e 01 estabelecimento bancário.

A aplicação do instrumento de pesquisa foi feita pelo próprio pesquisador, sendo que em alguns casos fez-se necessário o envio do questionário via correio eletrônico, devido à incompatibilidade de horários entre o pesquisador e a organização pesquisada.

Os questionários foram aplicados para pessoas de diversas empresas, que executam tarefas que exijam maior envolvimento administrativo e/ou burocrático, já que de acordo com os estudos realizados por OSM, são essas as áreas que utilizam com maior frequência as técnicas de OSM, tais como: manuais, formulários, fluxogramas e etc.

3.2. Instrumento de Pesquisa

Como já exposto, o principal instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, que de acordo com Roesch (1999, p. 142) é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa.

O questionário aplicado tem vinte e três questões do tipo fechadas, por apresentarem maior segurança e uniformidade nas respostas, como não têm espaço para que o respondente apresente seu ponto de vista e por apresentarem alternativas de respostas limitadas os questionários também têm limitações. Deste modo a aplicação deles foi acompanhada de entrevistas e observação direta, que ajudaram na análise dos resultados.

As questões fazem abordagens a respeito do uso das técnicas de OSM, do conhecimento a respeito da área de OSM, da frequência com que as técnicas de OSM são utilizadas, dentre outras questões.

A aplicação do questionário foi feita em sua maioria pelo próprio pesquisador, sendo que em alguns casos houve intermediação de funcionários das organizações pesquisadas, pelo fato de terem maior facilidade na abordagem de alguns funcionários.

3.3. Tabulação de Dados

Os dados resultantes da aplicação dos questionários foram dispostos em planilha no Excel; e a partir dos resultados das análises foram elaborados gráficos, com o percentual das repostas de cada uma das perguntas, facilitando assim a visualização dos resultados do estudo.

A partir dos resultados obtidos foram feitas as avaliações acerca da utilização das técnicas de OSM.

4. A PESQUISA

4.1. Apresentação

Foram aplicados 400 questionários em três empresas de diferentes setores, sendo que foram recebidos 359, ou seja, foram válidos aproximadamente 90% dos questionários aplicados, sendo que 117 foram do setor de comércio (concessionária), 152 de uma empresa de telecomunicações e 90 de uma empresa do setor bancário.

A tabela 01 demonstra o número de questionários aplicados em cada uma das empresas, os recebidos e o número de questionários inválidos, em cada uma das empresas onde foi feito o estudo em questão.

Tabela 01: Questionários Aplicados x Recebidos

	Aplicados	Recebidos	Faltantes
Telcomunicações	175	152	23
Concessionária	130	117	13
Banco	95	90	5
TOTAL:	400	359	41
% Aproveitamento:	90%		

Fonte: Elaborado pela autora

O público alvo da pesquisa é composto de funcionários que atuam nas áreas burocráticas, ou seja, de planejamento e controle das seguintes atividades: sistemas, financeiro, administrativo, de recursos humanos, de operações. O maior número de respondentes se deu nas áreas Administrativo e Financeiro, respectivamente 41% e 33%, seguidas do departamento de Atendimento (9%) e Operacional (7%).

A pesquisa iniciou com um questionamento acerca do significado do termo OSM e para surpresa do pesquisador 59% dos respondentes afirmaram saber do que se trata o termo, contra 41% que não sabem ou nunca ouviram falar em OSM, o que se acredita ter facilitado a aplicação do questionário, já que não houve nenhum problema com a aplicação do mesmo.

Uma explicação para o baixo índice de questionários inválidos ou faltantes pode ser pelo fato de a maioria deles terem sido aplicados pelo próprio pesquisador, dificultando assim que os respondentes deixassem de entregar e/ou responder.

Questionados a respeito da existência de algum documento que especifique as etapas desenvolvidas nos processos em que o funcionário está inserido, foi obtido o seguinte resultado: 42% das pessoas afirmam que existe e que é muito utilizado; 27% afirmam que existe, mas é pouco utilizado; 4% reconhecem que existe, no entanto, nunca é utilizado; 14% afirmam que não dispõem de nenhum documento que especifique as etapas desenvolvidas nos processos em que estão inseridos; 10% não sabem se existe e 3% não se enquadram nas opções disponibilizadas.

Para se saber a intensidade com que os formulários são utilizados na empresa, fez-se o seguinte questionamento: Você utiliza algum tipo de formulário (eletrônico ou não) no seu dia-dia na empresa? 50% das pessoas disseram que utilizam na maioria das tarefas; 41% afirmam que utilizam em algumas tarefas; 6% disseram que utilizam em pouquíssimas tarefas e 3% afirmam que as vezes utilizam.

Questionados a respeito da existência de manual de normas, políticas e/ou diretrizes de como as tarefas devem ser desempenhadas 64% dos respondentes afirmaram que existe, 5% disseram que não sabem, 4% afirmam que a empresa tem, mas que eles não conhecem e apenas 27% afirmam que não tem manual de normas, políticas e/ou diretrizes. Além disso, 54% das pessoas afirmaram que existe documento com a descrição de cargos desenvolvidos na empresa.

Além de perguntas relacionadas à existência de fluxograma, formulário e manual, os empregados foram questionados a respeito das instalações e condições de trabalho relacionadas ao espaço disponível, acomodações, iluminação, ruídos, conforto, higiene e demais itens relacionados ao layout da organização.

Outra questão levantada junto aos funcionários refere-se ao volume de trabalho e o sentimento deles em relação às suas atividades.

A partir das respostas obtidas podem ser feitas algumas análises acerca dos resultados, como segue.

4.2. Análise e discussão dos dados

Diante do objetivo de avaliar as implicações do uso e/ou desuso das técnicas de OSM dentro das organizações, o primeiro passo foi tentar descobrir o quanto as pessoas convivem com essas técnicas. Para tanto, foram feitos alguns questionamentos relacionados ao uso de formulários, a existência de manual de procedimentos, políticas e diretrizes, e de documentos que detalham os processos desenvolvidos na organização, além de questões relacionadas ao *layout* das empresas e do sentimento dos funcionários em relação ao fluxo de trabalho e o conhecimento do gestor imediato em relação às atividades desempenhadas por eles.

4.2.1. Formulários

Após tabulação dos dados observa-se que a maioria das pessoas faz uso freqüente de formulários, o que pode ser confirmado a partir da resposta ao seguinte questionamento: Você utiliza algum tipo de formulário (eletrônico ou não) no seu dia-dia na empresa? 50% afirmam que utilizam na maioria das tarefas, 41% disseram que utilizam em algumas tarefas e apenas 6% disseram que utilizam em poucas tarefas, sendo que ninguém afirmou que não utiliza. Além disso, em outra questão sobre a freqüência com que são utilizados os formulários, obteve-se o seguinte resultado: 53% afirmam que utilizam formulários diariamente na maioria das tarefas; 11% que utilizam entre 01 e 03 vezes na semana; 15% que utilizam entre 03 e 05 vezes por semana; 11% não sabem, já que varia muito e apenas 11% disseram que não utilizam formulário para desempenhar suas atividades. Contudo pode-se concluir que os formulários estão presentes na maioria das atividades nas empresas e as pessoas têm ciência de seu uso, já que 40% dos respondentes afirmam que os formulários que eles utilizam são extremamente necessários; 33% disseram que a maioria são necessários; e apenas 21% afirmam que são necessários em poucos casos, sendo que 6% das pessoas não souberam avaliar a necessidade dos formulários que utilizam.

Ao realizar a pesquisa percebeu-se que as empresas dão importância com relação a padronização de impressos e/ou formulários, já que 73% das pessoas afirmam que esse tipo de documento é padronizado na empresa, talvez o motivo para essa padronização seja o fato de demonstrar ao cliente, fornecedor e parceiro que a empresa é organizada.

Tabela 02: Formulário					
Você utiliza algum tipo de formulários no seu dia-dia na empresa?	Sim, na maioria das tarefas 50%	Sim, em algumas tarefas 41%	Sim, em pouquíssimas tarefas 6%	As vezes utilizo 3%	Nunca Utilizo 0%
Qual a freqüência com que você utiliza formulário no desempenho de suas atividades?	Diariamente, na maioria das tarefas 53%	Entre 01 e 03 vezes por semana 11%	Entre 03 e 05 vezes por semana 15%	Não sei, varia muito 11%	Nunca utilizo 10%
Na sua opinião, os formulários que você utiliza são realmente necessários?	Sim, são extremamente necessários 40%	Sim, na maioria dos casos 33%	Sim, mas em poucos casos 21%	Não são necessários 0%	Não sei 4% Outros 2%

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2. Manuais

Outro fator questionado refere-se a existência de manual de normas, políticas e/ou diretrizes de como as tarefas devem ser desempenhadas, e para surpresa a pesquisa indicou que as empresas têm esse tipo de manual, já que 64% das pessoas afirmam que existe esse tipo de documento na organização, no entanto, talvez seja preciso que a empresa divulgue a existência desse tipo de ferramenta a seus funcionários, já que 27% dos respondentes disseram que não existe esse tipo de manual na empresa, 5% não sabem se existe e 4% afirmam que a empresa tem, mas que eles não conhecem.

Além disso, os pesquisados foram questionados acerca da existência de documentos em que constam informações a respeito dos objetivos da empresa, e 68% afirmaram que existe, contra 14% que afirmaram não existir esse tipo de documento e 12% que não sabem se existe e 6% que dizem que a empresa tem esse tipo de documento, mas que eles não conhecem.

Tabela 03: Manuais					
Na empresa em que você trabalha existe manual com normas, políticas e/ou diretrizes de como as tarefas devem ser desempenhadas?	Sim 64%	Não 27%	Não sei 5%	Tem, mas não conheço 4%	Outros 0%
Existe algum documento em que constam informações a respeito dos objetivos da empresa em que trabalha?	Sim 68%	Não 14%	Não sei 12%	Tem, mas não conheço 6%	Outros 0%
Existe algum documento em que constam informações a respeito da descrição dos cargos desenvolvidos na empresa?	Sim 54%	Não 26%	Não sei 9%	Tem, mas não conheço 11%	Outros 0%

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.3. Distribuição do espaço

Com relação ao *layout* das empresas pesquisadas, percebeu-se que a maioria dos funcionários estão satisfeitos, o que pode ser comprovado através das respostas ao seguinte questionamento: O espaço em que você trabalha é suficiente para o número de pessoas? 62% afirmam que é suficiente; 20% acreditam que é bem espaçoso e apenas 16% consideram o local insuficiente, lotado. E ao serem questionados com relação ao conforto do ambiente de trabalho, 57% afirmam que o ambiente é muito confortável contra 38% que dizem que é pouco confortável e 1% que é muito desconfortável, o que leva a acreditar que a empresa deveria avaliar melhor alguns pontos do seu layout, como por exemplo, o tipo de cadeira utilizada, a altura das mesas, dos computadores e demais equipamentos que podem influenciar na percepção de conforto tida pelo funcionário, já que esse é um fator de grande importância sobre a motivação do empregado. Já com relação a proximidade dos equipamentos utilizados no dia-dia, 80% afirmam que a maioria deles ficam bem próximo, o que é um fator positivo quando considerado a motivação do empregado, o fato do mesmo não precisar se deslocar de seu posto de trabalho para utilizar um equipamento é algo que favorece não só a motivação mas principalmente a economia de tempo.

4.2.4. Distribuição de tarefas

Algo que chamou a atenção na pesquisa foi à distribuição do trabalho nas empresas pesquisadas, apesar das pessoas demonstrarem que têm total controle sobre as atividades desempenhadas por elas. 76% afirmam ter controle sobre todas as atividades, e boa parte desses funcionários se sente sobrecarregado e/ou explorado (29%). 15% dos respondentes acreditam que

suas tarefas estão abaixo de sua capacidade e apenas 48% afirma que o seu volume de trabalho está de acordo com sua função / cargo.

Diante disso, verifica-se que existe a necessidade das empresas realizarem estudo acerca das atividades desempenhadas por seus funcionários, de forma que identifique possíveis sobrecargas de trabalho, ociosidade de alguns funcionários e até mesmo empregados subaproveitados. Essas distorções são mais visíveis quando se analisa um QDT do setor onde os empregados atuam o que reforça a necessidade de uso de técnicas de OSM. Porém, a grande maioria, que afirma ter o controle de suas atividades sinalizou em entrevistas que realizam esse controle através de um QDT improvisado.

4.2.5. Fluxograma de processos

Assim como o QDT, outra ferramenta de auxilia na boa distribuição de tarefas é o fluxograma de processos. No entanto, ao serem questionados a respeito da possibilidade de reduzir o tempo gasto no desenvolvimento de suas tarefas, 50% das pessoas afirmaram que é possível reduzir o tempo gasto em algumas tarefas e 18% afirmam que é possível reduzir na maioria das tarefas, o que representa mais da metade das pessoas pesquisadas que reconhecem que há possibilidade de redução do tempo gasto. O que é percebido é que as empresas não utilizam com eficiência essa ferramenta, algumas nem tem essa ferramenta, já que a única empresa na qual foi localizado um fluxograma de processos foi na área de operações e engenharia da empresa de telecomunicações.

5. CONCLUSÃO E/OU CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa era avaliar as implicações do uso e/ou desuso de algumas técnicas de OSM dentro das organizações. Após o estudo realizado foi possível concluir que a utilização de formulários é algo evidente nas empresas, já que grande maioria das pessoas afirma utilizar esse tipo de documento na realização de suas tarefas, outra técnica de OSM muito utilizada nas empresas pesquisadas foi o manual, a maior parte dos respondentes afirmam ter acesso a manuais de normas, políticas e diretrizes da empresa, além de documentos com a descrição dos cargos desenvolvidos nas organizações.

Além disso, outra técnica que as organizações têm aplicado com eficiência, está relacionada à distribuição do espaço, o resultado da pesquisa mostra que a maioria das pessoas está satisfeita com o atual *layout* da organização, já que afirmam que este é suficiente para o número de pessoas, além de considerá-lo muito confortável.

Com relação à intensidade com que as técnicas de OSM são utilizadas nas empresas, pode-se concluir que o formulário está em primeiro lugar, já que mais de 50% das pessoas afirmam utilizar essa ferramenta diariamente na maioria das tarefas que desempenham, além de afirmarem que estes têm espaço suficiente para as informações solicitadas e de considerá-lo necessário para a realização de suas atividades.

Outra questão observada nessa pesquisa foi relacionada ao QDT (Quadro de Distribuição de Trabalho), verificou-se que essa ferramenta inexistente nas empresas pesquisadas, e que apesar das pessoas afirmarem ter controle sobre as atividades desempenhadas por elas, isso só é possível devido a um controle pessoal e improvisado. E a falta de preocupação por parte das empresas no que diz respeito à distribuição de tarefas, pode estar gerando problemas relacionados à satisfação dos empregados, já que boa parte dos pesquisados afirma se sentir sobrecarregado e/ou explorado.

E para quem pensa que as técnicas de OSM estão ultrapassadas e foram substituídas pela tecnologia de informação, acreditem nada disso aconteceu, o fato é que a tecnologia de

informação só ajuda a área de OSM, juntas essas duas áreas podem revolucionar os sistemas e processos de uma organização, já que a partir das novas tecnologias é possível atualizar de forma fácil e rápido os fluxogramas de processos, terem um controle mais efetivo dos QDTs da organização, além de existirem tecnologias como o *workflow*, que permite dentre outras coisas a distribuição, a priorização, o acompanhamento e o monitoramento do trabalho a ser realizado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.

CRUZ, Tadeu. Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos. São Paulo: Atlas, 2000.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2000.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos Menezes. Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

CHINELATO FILHO, João. O&M integrado à informática. 9. ed Rio de Janeiro: LTC, 1999.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

LUPORINI, Carlos Eduardo Mori; PINTO, Nelson Martins. Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O&M. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. Organização flexível: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.