

Organização, Sistemas e Métodos

Altamiro Damian Préve

Copyright © 2006. Todos os direitos desta edição reservados ao DEPTO. DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO (CAD/CSE/UFSC).
Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, do autor.

P944o Prêve, Altamiro Damian

Organização, sistemas e métodos / Altamiro Damian Prêve.

- Florianópolis : CAD/UFSC, 2006.

160p.

Curso de Graduação em Administração a Distância

Inclui bibliografia

1. Organização e métodos. 2. Administração de empresas – Metodologia. 3. Eficiência organizacional. 4. Organização administrativa. I. Título.

CDU: 65.015

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Ronaldo Mota

DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – DPEAD

Hélio Chaves Filho

SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITOR

Lúcio José Botelho

VICE-REITOR

Ariovaldo Bolzan

PRÓ-REITOR DE ENSINO DE GRADUAÇÃO

Marcos Lafim

DIRETORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Araci Hack Catapan

CENTRO SOCIOECONÔMICO

DIRETOR

Maurício Fernandes Pereira

VICE-DIRETOR

Altair Borguet

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO

João Nilo Linhares

COORDENADOR DE CURSO

Alexandre Marino Costa

COMISSÃO DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Alexandre Marino Costa

Gilberto de Oliveira Moritz

João Nilo Linhares

Luiz Salgado Klaes

Marcos Baptista Lopez Dalmau

Maurício Fernandes Pereira

Raimundo Nonato de Oliveira Lima

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Cícero Ricardo França Barbosa

COORDENAÇÃO FINANCEIRA

Vladimir Arthur Fey

COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

Nara Maria Pimentel

CONTEÚDO

Altamiro Damian Préve

Sumário

Apresentação.....	07
-------------------	----

UNIDADE 1 – Organização e análise

Organização: objetivos e estrutura.....	13
OSM – Organização, Sistemas e Métodos.....	31
Analista de Processos.....	39
Analista de Sistemas.....	42
Analista de Negócios.....	44
Características Gerais entre os Analistas.....	47
Análise Organizacional.....	51
Resumo.....	60
Atividade de aprendizagem.....	61
Referências.....	62

UNIDADE 2 – Instrumentos de Organização, Sistemas e Métodos

Quadro de Distribuição de Trabalho – QDT.....	67
Fluxograma.....	77
<i>Layout</i>	91
Formulários.....	105
Manuais de Organização.....	114
Resumo.....	126
Atividade de aprendizagem.....	127
Referências.....	128

UNIDADE 3 – (Re)desenho de negócios e avaliação de organizações

(Re)desenho de Processos e Negócios.....	133
Avaliação de Organizações Privadas e/ou Entidades sem Fins Lucrativos...	139
Principais Objetivos de um Diagnóstico Organizacional.....	144
Roteiro Básico para um Diagnóstico Organizacional.....	145
Resumo.....	150
Atividade de aprendizagem.....	150
Referências.....	158
Mini-currículos.....	160

Apresentação

A posição do presente contexto teórico voltado para a área de organização, sistemas e métodos – OSM, nos remete para uma visão de interdependência de diversas áreas e exige, por conta disto, a definição por uma linha que permita ter uma percepção mais próxima de assuntos que se relacionam. Mesmo assim, parece não estarem devidamente sustentados em todas as suas relações, em vista de suas características complementares que podem enriquecer a abordagem e, ao mesmo tempo, ter sua exposição empobrecida se feita de forma menos consistente.

Para uma análise mais ampla a partir de uma área como a de OSM, precisamos manter uma associação de parâmetros para que um novo institucionalismo nos permita, também, considerar questões cognitivas e comportamentais, conduzidas por canais que poderão auxiliar em uma nova leitura da realidade que nos cerca. Apesar dessa direção facilitar uma análise de interdependência, algumas posições teóricas estão em caminhos diferentes, ou seja, quando tratam do **isoformismo*** entre organizações que traduz os campos similares formados por outras organizações. É uma das grandes contribuições do novo institucionalismo, a partir de relações de variáveis e de contingências ambientais, está no entendimento de como se configura esse nível isofórmico.

De qualquer forma, somente na busca de novos conhecimentos poderemos identificar variáveis e nos posicionar em relação à dinamicidade de ambientes, oferecendo às organizações alternativas de gerenciamento e manutenção de seu ciclo e, numa via de mão dupla, poder contar com estas para uma melhor qualidade de vida, pois, afinal, estão presentes em nosso dia-a-dia.

Foi com a intenção de oferecer alguma orientação para o uso adequado de instrumentos e demonstrar a importância deles, a partir

GLOSSÁRIO

***Isoformismo** – é o processo que faz com que a unidade de uma população se pareça com outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

dos princípios básicos norteadores que os conceituam, que destacamos aspectos que se relacionam com organização – objetivos, estrutura e ambiente – assim como com análise organizacional, consentida como uma ferramenta utilizada pela área de organização, sistemas e métodos – OSM.

Não cabe objetivar qualquer resultado sem que tenhamos aclarado nossos esforços para a conquista de uma etapa. Para isto, esperamos poder traduzir os assuntos aqui propostos para uma linguagem de entendimento comum, possibilitando ampliar os conhecimentos e somar para uma conquista maior, mais expressiva do ponto de vista operacional, assim como na relação que se estabelecem quando aplicados os instrumentos de OSM em uma organização ou em parte dela:

- **quadro de distribuição de trabalho** – se caracteriza como uma oportunidade para avaliar as atividades e a qualificação de agentes, em sua execução. Identifica, ainda, a real ocupação de tempo em cada atividade, assim como a ociosidade existente, podendo sugerir uma distribuição uniforme de atividades e de agentes, entre unidades;
- **fluxogramas** – como instrumentos de comunicação, suportam a formalidade de encaminhamento de atividades, contribuindo para a construção de um legado organizacional de informações relativo à documentação operacional para o corpo de agentes de um organização. Através de uma leitura técnica, estabelecem uma forma de comunicação entre unidades e entre organizações, facilitando, inclusive, sua atualização;
- **layout** – como um auxiliador na demonstração física de um local de trabalho, permite reunir informações para construir um ambiente que ofereça condições diversas de produtividade ao conforto e bem estar. A importância em considerar os princípios de um *layout*, se reflete no tempo que passamos em um ambiente de trabalho e este, sem outro argumento, deve responder por um nível mínimo de qualidade de uso;
- **formulários** – dentre os instrumentos da área são os que mantêm a mais estreita relação com o fluxograma, em vista do

papel que cada um exerce em uma organização. Toda comunicação formal é expressa em formulários – comuns ou eletrônicos e conduzidos por fluxogramas expressos em linguagem técnica. A sua adoção reflete uma forma disciplinada de comunicação entre unidades e entre organizações. Sua importância se destaca dos demais instrumentos, pois em determinadas situações pode representar a própria organização perante outras organizações;

- **manuais de organização** – um instrumento que nem sempre vem ao encontro de nosso desejo em obter informações por meio de uma consulta apropriada de manuais. Para as organizações, entretanto, estes representam um importante elo de formalidade e de registros operacionais, de direitos, de deveres e de normas vigentes, estabelecendo caminhos a serem seguidos para uma salutar conduta gerencial;
- temos ainda uma breve passagem sobre **redesenho de informações**, que trata de processos de negociação, destacando alguns pontos que estão presentes em nosso cotidiano organizacional; e
- por fim, as principais partes que compõem um **diagnóstico organizacional** oferecendo oportunidades para debater sua aplicação e possíveis resultados.

Esses instrumentos, que se definem como ferramentas ou meios que nos auxiliam para um processamento diferenciado de atividades, têm como objetivo melhorar o desempenho e contribuir para o gerenciamento de uma organização. E somente através do comportamento de agentes é que podemos perceber a importância na utilização desses instrumentos e avaliar seus resultados, atribuindo o devido valor. Da mesma maneira e em torno de um comportamento diferenciado é que esperamos poder contribuir, com você, para um aprendizado organizacional.

As referências que sustentam os assuntos aqui tratados nos oferecem informações mais detalhadas, assim como caminhos para pesquisas. Sugerimos que você busque aprofundar seus conhecimentos nestas e também em outras fontes de pesquisa que sejam de seu conhecimento, que poderão ser compartilhadas com seus colegas de curso através do ambiente virtual de aprendizagem.

Sucesso e bons estudos!

Altamiro Damian Préve

UNIDADE



Organização e análise

Objetivo

Conhecer os conceitos e fatores que definem tipos, características e comportamentos de uma organização.

Conceituar a área de atuação e destacar os papéis dos analistas de processos, sistemas e negócios em organização, sistemas e métodos.

Verificar como os fatores ambientais e de cunho contingencial conceituam a análise organizacional como um poderoso instrumento na avaliação do desempenho de processos.

Organização: objetivos e estrutura

Antes de discorrer sobre objetivos e estruturas, precisamos tentar dar um contorno nítido de organização, apesar de seu extenso entendimento e diferentes definições, ou ao menos conceber uma linha que se contextualize neste estudo.

Todas as organizações possuem um papel que é o de servir uma sociedade, porém as formas variam assim como seus objetivos.

Daí a razão de uma organização estar em constante construção, fortalecendo um entendimento ideológico de ser uma reunião de comportamentos ou, como observam Lacombe e Heilborn (2003), um sistema de comportamentos sociais interligados por participantes de uma organização. Considerando-as como instrumentos vitais de uma sociedade, Gibson et al. (1981), dizem que as organizações se caracterizam por um comportamento voltado para uma determinada meta. Adiantam, ainda, que, além de instrumentos, criam ambientes que influenciam a vida de todos nós, tendo enorme influência sobre o comportamento.

Não vamos nos aprofundar no item organização em vista do assunto ter sido tratado, com muita propriedade e referindo-se à definição e a exemplos, na disciplina de **Administração: Introdução e Teorias**. Queremos, porém, destacar que, na condução deste estudo e na relação com a área de OSM, a observação e a consideração de variáveis organizacionais intervenientes se localizam na linha comportamental.

Caso você tenha alguma dúvida sobre a temática, reveja a disciplina.

Saiba mais...

- GIBSON, J. et al. **Organizações**. São Paulo: Atlas, 1981.

Objetivos

Por ser um sistema complexo, nem sempre é fácil identificar e definir os objetivos de uma organização.

A partir de uma forma simplista, dizemos que o objetivo de uma organização é o lucro e que tudo mais são meios utilizados para alcançar o objetivo, como defendem alguns autores.

Mesmo dentro deste espectro mais amplo, algumas organizações, como escolas, hospitais, associações, sindicatos, creches, universidades, organizações não governamentais, corporações militares e tantas outras, formam um universo que nem sempre objetiva lucro ou não depende deste para sua sobrevivência.

Para Lacombe e Heilborn (2003), uma organização possui dois grupos de objetivos:

- **principais:**

- a) os que representam premissas básicas com as quais uma organização deve estar em sintonia;
- b) os que definem a razão de ser de uma organização e os motivos de sua existência; e

- **setoriais:** os que definem propósitos das unidades ou subsistemas que compõem uma organização.

Os objetivos possuem uma linguagem comum e respondem por tipologias diversas em uma organização. As organizações de base mecanicista, com acentuada estrutura burocrática, divisão de trabalho, decisões centralizadas e hierarquia definida, se caracterizam pelo cunho altamente formal. Com essa tipologia, determinados objetivos são alcançados a partir de um planejamento bem definido.

As organizações de estruturas orgânicas, que se caracterizam pela flexibilidade, pouca divisão de trabalho, decisões descentralizadas, e

atuação em ambientes dinâmicos, contemplam outros objetivos, como os de transferência de conhecimento e de adaptação às demandas.

*É possível, então, admitir que as tipologias de uma organização apóiam-se em duas vertentes construídas e fortalecidas por pressão ambiental: **orgânica e mecânica**. As características orgânicas compreendem o universo da comunicação, maior flexibilidade estrutural, descentralização, amplitude de controle e atuação em ambientes mais dinâmicos. A relativa rigidez na divisão do trabalho, maior presença burocrática na estrutura, decisões centralizadas, menor amplitude de controle e atuação em ambientes mais estáveis, definem as características da tipologia mecânica. Por sua natureza, cada tipologia instala contradições que convivem dentro de um mesmo sistema, e com equifinalidade bem definida. A equifinalidade aqui entendida como um agrupamento de esforços e valores voltado para a efetividade de um objetivo, quer seja produto ou serviço.*

Do contrário, uma organização não se constitui num elemento vivo que suporte suas próprias tipologias.

Como observa Hall (1982), ao considerar os ambientes interno e externo e a complexidade das ações, uma organização possui diversos objetivos. Tratando de **ambiente**, vale destacar que um **sistema organizacional** contém **elementos materiais e humanos** que, orientados por uma rede de informações e sustentados por seus artefatos, formam o **ambiente interno**. Este ambiente estabelece dois níveis de relação:

- o primeiro nível, tratado como **micro ambiente**, é a conexão que uma organização mantém com mais frequência com os consumidores – de produtos e serviços; fornecedores – de mão-de-obra, capital, materiais, equipamentos e informações; concorrentes – semelhantes produtos ou serviços, oferecidos em idênticos mercados, competindo com os mesmos recursos; e regulamentadores – entidades que definem normas, limites e controles, como associações de classes e sindicatos, entre outras; e

- o segundo nível, definido como **macro ambiente**, é uma relação menos freqüente, mas não menos importante, e que através de fatores trata de conhecimentos tecnológicos – os que estão à disposição para o desenvolvimento de atividades. O macro ambiente oferece ainda suportes para os níveis: institucionais – que definem e fazem cumprir normas regulamentares; econômicos – voltados para política econômica, taxas inflacionárias e níveis de empregos, entre outros; sociais – envolvendo responsabilidade social, tradições culturais, valores, pressões sociais e movimentos sociais; demográficos – distribuição espacial, composição etária e densidade demográfica; e ecológicos – meio ambiente físico e natural onde se insere uma organização.

Conjugando os esforços desses ambientes e seus fatores, uma organização parece manter um quase indefinido universo de objetivos para conviver com parâmetros naturais de seus ambientes. O importante é constatar que uma organização se apresenta como um ciclo de eventos e, por conseqüência, promove outros tantos ciclos que se interdependem. Portanto, as várias faces de tipologias predominantes desenham algumas características específicas que definem a direção e a consecução de objetivos, mas, conforme Chiavenato (1994), o próprio ciclo, como um fator contingencial, representa todos os possíveis objetivos de uma organização. Carvalhal e Ferreira (1999) consideram que a fragmentação de mercado é um dos aspectos influentes na construção de ciclos, pois atua como um processo que determina padrões de comportamento dos objetivos alinhados de uma organização. Para Adizes (2004), todo sistema é um organismo vivo e tem seu ciclo. O mesmo acontece com as organizações, que precisam entender seus diversos sistemas com seus ciclos próprios.

Como podemos perceber, é um organismo vivo que mantém dinamicidade, cultiva suas tipologias e enriquece a interação entre sistemas tendo como orientação seus objetivos.

Saiba mais...

■ ADIZES, I. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HALL, R. **Organizações, estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

Estrutura

A abordagem sobre uma estrutura só faz sentido se concebida dentro da visão de conhecimento e de aprendizagem, caso contrário encontraremos dificuldades para “desenhar” uma estrutura moderna. Cruz (1997) trabalha na visão de uma relação mais ampla com a maior estrutura, que é a globalização, e destaca: a década de 1990 foi de grandes transformações. Estas vão desde as questões econômicas até as sociais, passando pelas transformações políticas e comportamentais que transfiguraram a “cara” do planeta em que vivemos.

Muitos fatores marcaram essa estrutura globalizada, como as mudanças no campo político – entre 1986 e 1996 – que foram representativas, como o fim do Império Soviético, o qual pode ser considerado o maior fato do século XX. Com o fim deste bloco e o do modelo socioeconômico que o socialismo tentou implantar em muitos países, o que restou foi um modelo oposto, o capitalismo, o qual recebeu diferentes versões e adjetivos e, por vezes, assumiu forma selvagem, como é o caso de algumas nações não preparadas para recebê-lo e nem para passar à iniciativa privada e que, por isso, ainda pagam um preço muito alto por isso.

Com o fim da divisão das nações pelo tipo de modelo econômico praticado, surge uma nova forma de classificar os países, agrupando-os por região e tendo por base o comércio. Bauman (1999) defende que, na ótica globalizada, a distância não parece importar muito.

Às vezes parece que a distância só existe para ser anulada, como se o espaço não passasse de um convite contínuo a ser desrespeitado, recusado, negado. O espaço deixou de ser um obstáculo - basta uma fração, de segundos para conquistá-lo. Não há mais fronteiras naturais nem lugares óbvios a ocupar. Onde quer que estejamos em determinado momento, não podemos evitar saber que poderíamos estar em outra parte, de modo que há cada vez menos razão para ficar em algum lugar específico. O espirituoso adágio de Pascal, destaca o autor, revelou-se uma profecia confirmada: de fato vivemos num estranho círculo cujo centro está em toda parte e a circunferência em parte alguma (ou, quem sabe, exatamente o contrário?).

Em torno disto e de outros aspectos, muitos defendem o fim da diplomacia substituindo-a por homens de negócios já que, com a queda de fronteiras com a globalização, não se estabelece qualquer tipo de entrave que venha requerer a diplomacia como meio termo para negociação, bastando o comércio, como regulador. Isto demonstra que a relação entre nações ou blocos econômicos está baseada no comércio que define, de forma bastante acentuada, a estrutura que se desenha em torno da troca de tecnologia, de conhecimentos, das relações políticas, entre outros, dentro de um irreversível processo de envolvimento global.

Do ponto de vista de atuação, alguns pontos são considerados como flagelo da humanidade no fim do século XX, como também existem os positivos, embora não caibam análises neste contexto.

Inicialmente vamos apontar alguns tipos mais comuns de estruturas, e depois referenciar Daft para tratar de características e, por fim, de comportamentos, que podemos encontrar em algumas referências como características.

Alguns tipos de estruturas, segundo Cruz (1997):

Empresa virtual

Podemos imaginar uma empresa sem estrutura ou espaço físico, podendo ter um, dezenas ou nenhum empregado. Dependendo do grau

de virtualidade esse tipo de estrutura pode existir nessas condições, fazendo negócios, estabelecendo parcerias, vendendo e criando necessidades a seus clientes, disponibilizando bens e produtos e tendo por base pessoas, tecnologias da informação e processos, independente do lugar do planeta em que possa estar.

A empresa virtual é a possibilidade que o mundo dos negócios encontrou para cortar radicalmente os custos fixos e trabalhar com custos variáveis que são apropriados a cada caso.

Podendo ser considerada como um acontecimento temporal, Préve (2006) destaca que em alguns casos, e não querendo confundi-la com estrutura orientada a projeto, as novas tecnologias da informação possibilitam o surgimento desse tipo de estrutura. A idéia da virtualidade pode chegar ao extremo de criar uma empresa para existir num tempo e espaço determinado, deixando de existir tão logo o objeto do contrato tenha sido alcançado. Ela pode existir dentro de uma rede de computadores ou na internet. Existem alguns aspectos que a diferem da tradicional, mas o que evidencia é a possibilidade de redução de custos, fator perseguido por um grande número de organizações, já que se constitui também num ponto de competitividade. Sem razões para descrevê-la na sua profundidade, a virtualidade está na grande maioria das atividades que compõem também estruturas tradicionais.

Estrutura orientada a processo

Estrutura cujo conhecimento é de todos, inclusive muitos atuam nela, sendo funcional ou departamentalizada. Alguns males, entretanto, persistem na sua estrutura:

- geralmente apresenta um fluxo de informações truncado;
- o fluxo de material é geralmente desorganizado;
- nem sempre os processos são orientados por alguém na sua plenitude de consistência;

- cultiva a tendência onde cada agente só conhece sua atividade e só ele é responsável pela sua execução, no entanto, nem sempre a faz eficientemente;
- as melhorias nos processos são raras e demoradas; e
- possui características de uma estrutura pesada, rígida, viciada, enquanto que as ações que as envolvem possuem dinamismo, flexibilidade, adaptação e mudanças. Quando os traços da organização se deparam com as necessidades atuais, alguns aspectos tornam-se evidentes.

O **primeiro aspecto** trata da **visão básica de uma organização** em que Nadler et al. (1993) observam: há muitas maneiras diferentes de pensar sobre as organizações. A princípio a maioria dos administradores pensa sobre as organizações através de uma estrutura formal representada pelo organograma clássico. Esse modelo vê as relações estáveis, formais, entre as tarefas e unidades de trabalho como fator mais importante numa organização. Essa visão muito limitada exclui o comportamento de liderança, o impacto do ambiente, as relações informais e a distribuição de poder. Tal modelo só pode captar uma fração do que realmente acontece nos seus ambientes. Sua perspectiva é estreita e estática.

O **segundo aspecto**, apenas para enumerar dois, é o conhecimento, que se constitui num caminho para compreender e atuar em toda a estrutura, assim como para reforçar o primeiro aspecto. A estrutura orientada a processos se divide em quatro modos funcionais:

a) **física orientada a processos** – o fruto de estudos que pode ser da área de reengenharia ou outro levado a efeito, sugere a melhoria e a criação de novos processos produtivos, como, por exemplo, a adoção dos princípios da cadeia de valores. É o resultado físico de uma mudança na busca de diferentes resultados;

b) **lógica orientada a processos** – opção pelo investimento em uma plataforma de tecnologia da informação sem mexer

nas suas estruturas físicas de forma tão significativa. Quando isto acontece os benefícios podem ser verificados em curto prazo. Isto traduz o que representa uma estrutura atual e adaptada para adotar e gerir informações necessárias a partir de *softwares* disponíveis para utilização;

c) **física e lógica orientadas a processos** – este é o tipo ideal na adoção das duas medidas vistas anteriores. Claro que outros tantos fatores podem contribuir de forma expressiva como também negar que esta seja a adoção mais conveniente ou que melhor se apresenta para o momento. Esse tipo ideal poderia representar um suporte do que há de mais moderno em tecnologia e funcionalidade: ter um suporte físico adequado orientado por uma tecnologia competitiva que dissemina uma linguagem atual em toda a estrutura de uma organização; e

d) **parcial** – em estrutura muito grande e com processos complexos, qualquer um dos modos funcionais seria dividido em sub-processos. É claro que esta seria uma medida que podemos chamar de “risco”, pois se trata de uma estrutura, e somente vendo-a de maneira sistêmica produzirá o resultado desejado. O modo parcial é recomendado, especificamente e sempre que possível, no que diz respeito a processos físicos, enquanto que a plataforma de tecnologia de informação nem sempre deverá ser fragmenta.

A estrutura terceirizada

A idéia de **terceirização*** – do inglês *outsourcing* – foi desenvolvida procurando transferir para terceiros todas as atividades que não fossem parte da competência básica da empresa. Foi no início dos anos 1990 que a terceirização tornou-se a grande vedete de suporte a todas as estruturas, na esperança de resolver todos os problemas existentes com custos baixos e elevando a qualidade. Com a busca de maior produtividade e eficiência por conta da globalização, a terceirização ganhou campo e até o que se achava impossível terceirizar, como áreas de apoio – recrutamento, seleção, treinamento, documentação – e

GLOSSÁRIO

***Terceirização** – Processo de contratar junto a terceiros atividades que não constituem vantagens competitivas nem fazem parte das competências essenciais de uma organização. Com a terceirização, as atividades de um negócio passam a ser executadas por organizações que visam a excelência, contribuindo para o desempenho do negócio como um todo. Fonte: <http://www.dicionariosonline.com/economia.html>

GLOSSÁRIO

***Linhas de montagem** – são utilizadas no processo de produção em série para que o produto em fabricação seja deslocado ao longo de postos de trabalho, os quais possuem trabalhadores encarregados para desempenhar uma etapa específica do processo de produção. O uso da linha de montagem ajuda a aumentar a eficiência ao processo de produção em série pois permite que cada trabalhador se especialize em sua tarefa e por tornar desnecessária a sua movimentação. Fonte: Wikipédia.

***Quarteirização** – é uma estrutura que dá suporte às atividades de uma estrutura terceirizada.

áreas operacionais – manutenção, controle ambiental, **linhas de montagem*** – entre outras, que pareciam manter-se junto à estrutura, foi terceirizado. Quando tratamos de linha de montagem, entretanto, vale lembrar que a terceirização executa atividades que são de competência básica de uma empresa.

Em alguns casos vão além, assumindo a produção, negociando prazos e estabelecendo metas de produção, entre outros aspectos importantes no processo produtivo. Tal procedimento deveria ganhar a definição de *modular*, já que terceiros, neste caso, estão atuando em áreas de competência básica de um processo produtivo e, ao menos uma parte, como a de controle de qualidade, deve permanecer sob a supervisão direta da empresa. Oliveira (1986) observa que a terceirização surgiu com base em dois aspectos principais:

- a problemática do nível de verticalização das estruturas, pois, com as constantes mudanças cíclicas da economia, alguns segmentos verticalizados ficam com elevada capacidade ociosa em vários períodos e provocam aumento no custo dos produtos e serviços oferecidos; e
- a melhor utilização dos processos de especialização, pois muitas vezes uma organização despense esforços e recursos para fazer uma série de tarefas para as quais não apresenta especialização, o que, conseqüentemente, provoca qualidade questionável e custos mais elevados do que uma empresa especializada apresentaria.

Por conta desse avanço ou mesmo pelo volume de atividades assumido via contratos terceirizados, tornou-se comum a criação de novas estruturas/empresas para gerenciar essas atividades ou dar suporte necessário segundo a demanda verificada. Tal situação deu lugar à criação de uma estrutura conhecida como **quarteirização***. Essa forma estendida de estrutura ou subestrutura tem mostrado um saldo positivo e resolvendo, em parte, o problema do desemprego principalmente no segmento de serviços. Segundo Carvalhal e Ferreira (1999), essa é a forma de organização que mais cresce no mundo. Esses organismos vivos estão aproveitando aquele conhecimento que integra as

partes, somado à democratização propiciada pelo barateamento da tecnologia, para adquirir equipamentos que lhes possibilitam atuar de forma mais dinâmica que as corporações maiores, em nichos específicos de mercado.

A **terceirização** e a **quarteirização** pressupõem aprender a lidar com essas pequenas e médias organizações, cultivando um relacionamento interorganizacional, extensão do desenvolvimento das habilidades interpessoais. Interessa a todos uma relação de longo prazo, sólida e confiável, substituindo o objetivo anterior, de relacionamentos passageiros. Em suma, uma empresa precisa atuar num esquema onde o que mais importa não é uma vantagem imediata, o ganhar uma partida, um jogo, mas mantê-lo em andamento, para permanecer no jogo. Tal concepção revoluciona os parâmetros do *marketing* tradicional. Passa a ser prioritário fortalecer um **marketing de relacionamento**, capaz de articular uma rede de parcerias no mercado, por um lado, e de desenvolver, por outro, a fidelidade do cliente e ao cliente.

Na terceirização, a confiança é uma condição indispensável, já que recursos são despendidos e informações, muitas delas confidenciais, são trocadas entre os sócios ou parceiros. Além da confiança, a terceirização deve envolver uma política de ganha-ganha, *marketing* interativo, cooperação e criatividade, bem como ter o foco na qualidade e na economia de escala. Oliveira (1986) lembra ainda que ela procura acabar com os mitos básicos que sustentavam a verticalização em organizações, como:

- o custo é mais baixo, o que é uma meia-verdade, pois na verticalização os equipamentos e os recursos humanos podem não ser utilizados em sua plenitude, o que pode aumentar os custos da empresa. No caso de consultoria empresarial, a ocorrência ou o aumento dos custos da empresa-cliente vai depender do tipo de serviço contratado, da qualidade e experiência dos consultores e da forma de administração dos serviços realizados;
- quanto à finalidade, necessita verificar, pois a maior interação e qualidade dos fornecedores tem consolidado níveis bastante interessantes para as estruturas que terceirizam al-

gumas de suas atividades. No caso da consultoria empresarial, desde que adequadamente contratada, a qualidade dos serviços realizados é seguramente melhor; e

- não depender de terceiros, o que corresponde a um mito, no mínimo, inadequado, pois o processo de parcerias tem proporcionado atuações conjuntas, inclusive quanto ao nível de risco, altamente válidas para as empresas. No caso da consultoria empresarial, esta dependência não existe desde que os serviços sejam contratados por meio de uma estrutura de administração de projetos, com resultados, recursos e prazos bem definidos.

Para manter essa parceria com um salutar *marketing* de relacionamento, como lembrado, deve-se estar suportado pela qualidade, seguida de confiança, ética e compromisso. De acordo com Préve (2006), pouco vale ter comportamento profissional ético ausente de qualidade nos serviços. Sobre o que é qualidade, Nadler et al. (1993) enfatizam: quando as organizações começaram a pensar seriamente nela, surgiu uma definição comum que reflete a influência de que dispõem hoje os mais diferentes clientes.

*A **qualidade** é definida como uma oferta (produto ou serviço) que corresponde, ou supera, as expectativas do cliente. Embora existam muitas definições técnicas de qualidade, a ênfase no atendimento ou superação das exigências do cliente constitui uma mensagem facilmente compreendida, e vigorosa. Com base nessa definição, a **administração da qualidade** pode ser definida como o desenvolvimento e operação de processos de trabalho capazes de projetar, produzir e entregar, de maneira consistente, ofertas de qualidade.*

Fundamental a essa definição é o enfoque na administração do processo (em oposição à administração funcional) como meio principal de melhoria continuada. Ampliando um pouco mais o quadro de referência, a **administração da qualidade total (TQM)** pode ser de-

finida como a criação e implementação de arquiteturas organizacionais que motivam, apóiam e possibilitam a administração da qualidade em todas as atividades da empresa. Em outras palavras, **total** indica que toda a organização e todas as suas funções estão incluídas; **qualidade** indica que a “oferta” de produto ou serviço atende ou supera as exigências do cliente; e **administração** indica que os processos fundamentais de trabalho estão no controle e são capazes, e a qualidade está totalmente integrada no processo de administração. Assim interpretando a TQM, auxilia na manutenção de parcerias e de trabalho contínuo, quer seja como sócios ou mesmos consultores prestadores de serviços. Não podemos ver tudo isto longe de uma estrutura que deve estar sob o controle de nossas ações.

Tendo apresentado e comentado alguns tipos de estruturas, vamos agora observar algumas **características** que Daft (2002) destaca:

- **estrutura funcional** – onde todas as atividades são agrupadas por função comum. Como vantagem, é a capacidade de promover uma economia de escala entre as funções, já que se grupam em uma unidade específica com instalações compartilhadas para fins idênticos;
- **estrutura funcional com ligações horizontais** – como forma de compensar uma hierarquia funcional vertical, viabiliza o uso direto de sistemas de comunicação;
- **estrutura divisional** – permite a organização das divisões de acordo com cada produto – bens ou serviço – podendo ser chamada de estrutura de produto ou unidades empresariais estratégicas. Facilita a coordenação entre unidades funcionais, principalmente em organizações de grande portes;
- **estrutura geográfica** – objetiva dar respostas a diferentes preferências em cada região;
- **estrutura matricial** – é uma forma importante para promover ligação horizontal e implementação simultânea, pela gerência de produtos e pela gerência de uma estrutura funcional. Reflete, em grande parte, uma estrutura atualizada em

termos operacionais, pela coordenação necessária e pelo encontro de equilíbrio entre o lado funcional e o do produto;

- **estrutura horizontal** – organiza os agentes e artefatos em torno de processos centrais, ou seja, há uma clara direção de coordenação, comunicação e de esforços, valorizando diretamente os clientes. Tem seu foco em torno de processos interfuncionais e não em torno de tarefas, valorizando o desempenho de equipes e não de indivíduos. Ballestero Alvarez (1997) considera que a formação de equipes e o desempenho de atividades em uma organização é um dos conceitos mais expressivos de uma estrutura. Uma das principais vantagens é a fácil possibilidade de coordenação, que produz, por consequência, respostas rápidas às demandas; e
- **estrutura híbrida** – se caracteriza pela combinação de várias abordagens para atender determinadas estratégias. É um tipo de estrutura predominante na grande maioria das organizações, pois atua como funcional, geográfica e divisional, entre outras, tirando proveito das vantagens de várias estruturas em diferentes situações. A maioria das organizações possui mas se vale do conhecimento para uso de diferentes características de estruturas, naturalmente, um tipo predominante.

A adoção de um tipo de estrutura exerce influência na forma em conduzir valores para acompanhar o crescente nível de variáveis ambientais. Nos últimos tempos, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003), o nível de complexidade tem aumentado nas organizações e, em vista disso, o aumento do número de variáveis de seu ambiente. Dado esse desafio, a concepção de que não se trata unicamente de capital e trabalho, mas também do conhecimento, ganhou diferente consideração.

Vistos alguns tipos e características, destacamos agora os principais **comportamentos** que poderão ser verificados em uma estrutura:

- como máquinas com traços de alienação manifestada em determinadas oportunidades, destaca o enfoque mecanicista;

- como organismos se relacionam com aspectos biológicos de células, organismos complexos e espécies, num paralelo com indivíduos, grupos, organizações e sua ecologia social;
- como cérebros oferece uma base para processamento de informações que sustenta todos os processos existentes em uma estrutura;
- como cultura, um padrão de comportamento estabelecido que define uma estrutura e além dela;
- como sistemas políticos que abrem oportunidades para todos em momentos diferentes com intenções diversas;
- como prisões psíquicas formadas por armadilhas que atuam em diferentes níveis de processos; e
- como fluxo de transformação gerando dados e informações para ambientes interno e externo.

Em meio a estes aspectos de tipos, características e comportamentos, temos os fatores formal e informal de uma estrutura, que têm uma variação ampla, desde a cultura até o tipo de atividade, passando pelo comportamento e pela gerência organizacional.

Primeiro temos que deixar claro que a constituição de uma estrutura se pauta na formalidade de estruturação com normas, regras, regimentos e estatutos, entre outras formalidades. O modo funcional numa organização, assim constituída, requer a obediência de alguns procedimentos e a sua definida hierarquização.

De uma outra visão, quando tratamos de organização informal há certa divergência entre autores. Há uma linha que defende que a informalidade se constitui numa organização, porque ela produz ou desempenha suas atividades, mesmo tratando-as dentro de um espírito informal e que não interfere nos resultados. De uma outra linha deduzi-

mos que não há organização informal, pelo fato de não existir qualquer norma ou regulamento que a defina como “organização”, ou seja, sua constituição não pode ser comparada a de uma organização formal.

Chiavenato (1994) defende que um trabalho não teria o mesmo desempenho se não fosse considerada a informalidade nele contida pelos traços culturais implícitos em nossa atitude, visto estritamente pelo lado dos resultados. Trata, por isto mesmo, de um comportamento e não de uma organização, na linha de alguns autores, que defendem ser apenas uma forma comportamental de atuar, variando em cada caso e, principalmente, em cada tipo de atividade.

A prática da informalidade em uma estrutura tece e mantém uma rede de comunicação com elementos facilitadores, e a sua utilização e os resultados alcançados servem de exemplos para o caminho formal. Gerenciar organizações que possuem acentuado comportamento informal é uma tarefa que requer consideração de que o ser humano, por sua natureza gregária, pratica sua forma de comunicação indiferente entre o pessoal e o profissional. O que não podemos é instalar um nível de formalidade acentuado na intenção de diminuir a presença informal, mas precisamos gerenciar esses valores e direcioná-los para os objetivos de uma organização, ou seja, ao nível da informalidade há valores que poderão ter uma expressiva contribuição para uma organização.

De acordo com Daft (2002), uma estrutura organizacional possui ainda três componentes:

- presença de relações formais de subordinação, definida pelos níveis hierárquicos e pela amplitude de controle;
- identificação de agrupamento de indivíduos entre unidades e em toda a organização; e
- estruturação de projetos de sistemas para assegurar uma comunicação eficaz, uma coordenação eficiente e um nível de integração adequado.

Os dois primeiros componentes são o referencial da estrutura e o terceiro trata de interações entre agentes. No “desenho” de uma estrutura, portanto, aspectos relativos a comportamentos não se distanciam da consecução de seus próprios resultados, tendo como artefatos o referencial da estrutura. Como as organizações estão presentes em todas as atividades possíveis e dirigem nossas vidas em todas as suas etapas, vamos encontrar nelas soluções para todas as possíveis necessidades iminentes. Isto é uma tendência natural porque buscamos um padrão elevado de qualidade de vida, um padrão de vida satisfatório que irá, por sua vez, promover mudanças no referencial de uma estrutura.

Essa atitude faz com que as organizações nos ofereçam respostas extraídas de suas estruturas, e para que isto aconteça é preciso um padrão de produtividade, de especialização, de divisão e de organização de trabalho para atingir um nível mínimo satisfatório. Infere, ainda, um diferencial no desempenho grupal, na organização das atividades e na administração, para agregar valor a uma produção de bens ou serviço. Esse comportamento fortalece uma estrutura integrativa que, além de seu caráter flexível, trabalha no plano da redução de incertezas, em torno de dados e informações manipulados.

Portanto, a partir de uma base de valores instalados – quer seja de artefatos, de organização ou de conhecimento – uma estrutura é feita por demandas internas e externas, que se moldam aos preceitos de um contexto dinâmico, fortalecendo uma estrutura em rede.

Saiba mais...

- BALESTERO ALVAREZ, M. E. **Manual de organização, sistema e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BAUMAN, Z. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- NADLER, D. et al. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- OLIVEIRA, D.P.R.de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 1986.
- PRÉVE, A. D. **Organização, sistemas e métodos**. Apostila. Disponível em <<http://www.cad.ufsc.br>> Acessado em out. 2006.

OSM – Organização, Sistemas e Métodos

Agora que você já conheceu um pouco mais sobre **organizações** e os principais **tipos de estruturas**, vamos tratar mais detalhadamente sobre **Organização, Sistemas e Métodos**. Leia o texto com bastante atenção, caso tenha dúvidas, pesquise sobre a temática e faça contato com o Sistema de Acompanhamento para buscar esclarecimento.

Não cabe tratar de organização e de seus adjetivos sem abrir um breve contexto de OSM, que reúna alguns de seus instrumentos neste estudo.

Conforme Ballesteros Alvarez (1990), no início da década de 1950, o termo Organização e Métodos (O&M) foi incorporado em algumas empresas brasileiras, como uma função especializada e atribuída ao analista de O&M, para a introdução de novos métodos de trabalho e novas estruturas organizacionais visando a redução de custos e de esforços sem alterar as estruturas sociais.

Podemos ainda destacar que o O&M tradicional tem como conceito uma função especializada estabelecida nas organizações para o aconselhamento e introdução de novos métodos de administração e de trabalho e novas estruturas organizacionais, com o fim de reduzir custos existentes sem impor esforços desnecessários ou causar danos reais à estrutura social da empresa.

Araújo (1983) identifica as principais contribuições das escolas para a área de O&M e OSM. A base teórica desta área extrai, da teoria das organizações, alguns pressupostos que fundamentam sua denominação bem como princípios que sustentam sua atuação. Das escolas e abordagens estudadas e que compreendem todo o pensamento administrativo como base para outras definições e evoluções, O&M toma

alguns pontos para sua sustentação. Estes são extraídos das **Escolas e Abordagens Organizacionais**.

Escola Clássica

Tendo Taylor como precursor da Administração Científica foi, rigorosamente, aquele que mais contribuiu para a formação da tecnologia de Organização e Métodos, principalmente em nível de instrumentação para fins de racionalização ou simplificação do trabalho, emprestando alguns princípios metodológicos ou métodos, como os primeiros estudos relativos à necessidade de divisão do trabalho. Praticar a teoria de Taylor equivale, em parte, praticar ou aplicar O&M. No mesmo grupamento histórico, conforme os estudiosos e apesar de contribuição diferente de Taylor, está Fayol, que melhor definiu administrar como sendo prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Na formulação do prisma estrutural, o Fayolismo contribui também na definição da função de O&M. A base teórica se vale, de forma semelhante, da contribuição de outros estudiosos, como Mooney, Urwick, Gantt, Gilbreth. Numa linguagem simples é possível definir:

Organização – aos estudos conduzidos por Fayol, que tratou das questões voltadas à cúpula administrativa ou às funções de gerência e, portanto, apontava caminhos à estrutura central da organização; e

Métodos – aos estudos de Taylor, que esteve mais presentemente, desenvolvendo seus trabalhos e apontamentos junto à linha de produção ou no campo operacional da indústria e aplicando novos métodos de trabalho.

Escola de Relações Humanas

A fundadora desta Escola, como defende Araújo (1983), foi **Mary Parker Follet**, a qual analisou a motivação humana partindo de valores individuais e sociais,

Estes autores, bem como suas teorias, foram tratados na disciplina de Administração: Introdução e Teorias. Sugerimos que você faça uma nova leitura para relembrar.

Para saber mais

***Mary Parker Follet** – nasceu perto de Boston em 1868, formou-se em Filosofia, Direito, Economia e Administração Pública e escreveu em vida três livros. Suas idéias foram muito revolucionárias para sua época, e, em boa parte, continuam sendo até hoje desafiantes. Ela foi capaz de enxergar através do homem-máquina e propor que o ser humano somente se desenvolve quando carregado de responsabilidade, idéia que caminhava na contramão da corrente científica da época. Seus principais escritos concentram-se sobre a Resposta Circular e o Conflito Construtivo. Fonte: Wikipédia

integração das pessoas e coordenação de suas atividades, abrindo caminhos para a consideração de aspectos humanos na relação do trabalho. Para sua estruturação e base de definição, a O&M se vale de dois principais fundamentos dessa Escola: **planejamento** e **processo contínuo de coordenação**.

O **planejamento**, como um aspecto a ser considerado em todos os possíveis estudos – diferindo em cada caso pela concepção, realização e perspectivas, também às atividades de O&M cabe considerá-lo. Quanto ao **processo contínuo de coordenação**, compreendendo o acompanhamento na realização das atividades, quer sejam elas definidas para atingir um nível de satisfação ou para servir de parâmetro com outros desempenhos semelhantes, é um princípio importante a ser considerado dentro do universo de atividades da área de O&M. Ainda dentro desta Escola o autor destaca as **teorias X e Y defendidas por McGregor** e que encontram perfeita relação neste grupamento de estudos. Nos dois extremos denotam-se:

- uma ausência de interesse nas atividades e sua execução por parte das pessoas que integram uma estrutura na forma tradicional, o que torna uma atitude dominante, além de não se despertarem para o crescimento e a melhoria das atividades de áreas de trabalho, ou mesmo interesse por mudanças sempre necessárias. O princípio dominante se instala na condição de “esperar pelos acontecimentos”, o que limita o espaço para uma ação pró-ativa como uma prática; e
- no outro extremo podemos encontrar uma maior integração das pessoas com interesse e contribuição à melhoria das atividades de uma estrutura, despendendo a necessária participação ao crescimento organizacional e à realização pessoal.

Desta teoria extraimos razões para classificar que as atividades da área de O&M estão mais orientadas à teoria X, por uma razão muito simples: dada a sua definição, as atividades de O&M procuram a racionalização dos trabalhos, o que implica em promover algumas mudanças e essas, por sua vez, necessitam de envolvimento das pessoas dispostas a contribuírem para a efetiva realização. Por uma questão bastante

[Este autor, bem como suas teorias, foi estudado na disciplina de Administração: Introdução e Teorias. Leia novamente e veja a sua importância e de suas teorias para esta disciplina.](#)

natural, as pessoas tendem a apresentar resistências quando são convocadas a passar por esse estágio de mudanças tendo que assumir novas atividades ou mesmo relegar, a outros, o que vinham executando, ou mesmo fazer as mesmas coisas de maneira não habitual. Daí a razão de a área de O&M estar voltada para a teoria X.

Escola Estruturalista

Para saber mais

***Amitai Etzioni** – Nasceu em Colônia, na Alemanha, em 1929. Em 1934 emigrou com seus pais para a Itália e, posteriormente, a Palestina. Participou muito ativamente da criação do Estado de Israel. Estudou na Universidade Hebrea de Jerusalém, a partir de 1957, e na da Califórnia, em Berkeley, onde se doutorou em Sociologia (1958). Iniciou suas atividades docentes no Departamento de Sociologia da Columbia University de Nova York. Em 1991 criou a revista *The Responsive Community: Rights and Responsibilities*. Entre seus principais livros estão: *Modern Organizations* (1964); *The Active Society* (1968), *The Moral Dimension* (1988), *The New Golden Rules* (1991), *The Spirit of Community* (1993); *From Empire to Community: A New Approach to International Relations* (1994); *The Third Way to a Good Society* (1999), *The Limits of Privacy* (1999) y *How Patriotic is the Patriot Act?: Freedom Versus Security in the Age of Terrorism* (2002).

Fonte: <http://www.infoamerica.org/teoria/etzioni1.htm>

O trabalho desenvolvido por **Amitai Etzioni** em *Organizações Modernas* cunhou em definitivo a expressão estruturalismo que vem a ser a síntese da Escola Clássica que defende a organização formal e o movimento da Escola de Relações Humanas, a qual considera alguns dos valores humanos relacionados ao trabalho, assim como considera as variáveis da organização informal. Não sendo dada a devida importância aos conflitos e tensões inevitáveis, os humanistas tentaram fixar a harmonia nas relações internas e as necessidades das organizações e do corpo social que a compunha. Um fator, entretanto, tornou este aspecto mais evidente, ou seja, que foi o surgimento do caminho informal ou estrutura informal como uma evidência natural de componentes de uma estrutura: o formal e o informal.

No informal evidencia o seu campo de atuação, a organização e seu ambiente, a recompensa material e social, o que

essa estrutura representa no conjunto das atividades e a concepção natural de que é passível encontrar os mesmos comportamentos em qualquer tipo de organização. O grande mérito dos princípios desta

abordagem é o equilíbrio que pretendem dar aos estudos das organizações, levando em consideração estes dois “caminhos” para qualquer estudo de uma abordagem organizacional. Não seria diferente para os trabalhos da área de O&M que, como estudos realizados por outras áreas, também tende a facilitar em muito a busca de informações necessárias e, portanto, é recomendável à elevada consideração dessa estrutura em seus estudos.

Abordagem de Sistemas

A introdução da variável ambiente nos estudos teóricos sobre organizações complexas, ganhou projeção definitiva nos estudos de Katz e Khan sobre a **Teoria dos Sistemas Abertos**, que dá ênfase à relação entre estrutura (organização) e o meio que lhe dá suporte, destacando as entradas e a manutenção deste ciclo. É importante para a área de O&M considerar: a importação de energia, a transformação, as saídas, os sistemas como ciclo de eventos, a entropia negativa, o processo de codificação, o estado firme, a diferenciação e a equifinalidade.

A área de O&M tem sua definição na Escola Clássica e como princípios de atuação na Abordagem de Sistemas, onde os pontos evidenciados para sua atuação são enriquecidos por outras variáveis somente defendidas por ou a partir desta abordagem. A definição de OSM se dá pela admissão da variável *sistema*, destacada nesta abordagem. Torna-se interessante definir, ou pelo menos tentar, o que é organização. Na verdade podemos ver um arcabouço físico, uma estação de trabalho, mas a organização, como afirma Daft (2002), é vaga, abstrata e pode ser distribuída por diversas localizações. Sabemos que a organização está lá porque afeta a todos, todos os dias. Na verdade elas são tão comuns que já as temos como certas.

Então Daft (2002) descreve: organizações são entidades sociais que, dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligados ao ambiente externo. O principal elemento de uma organização não é um edifício ou um conjunto

de políticas e procedimentos; as organizações são compostas por pessoas e seus relacionamentos, fortalecendo círculos organizacionais.

Tudo que reside na organização possui um ciclo de nascimento, vida e morte, como uma progressão natural, fruto dos estágios da própria organização: empreendedor, coletividade, formalização e elaboração.

O fenômeno do ciclo de vida é um poderoso conceito utilizado para compreender os sintomas de uma organização e o modo como podem ser avaliadas suas conseqüências. Adizes (2004) trata inicialmente das causas comuns previsíveis ou não dentro dos estágios e defende que o denominador comum é que quando os sistemas mudam, eles se desfazem, se desintegram. Neste sentido, os ciclos que o compõem se rompem e se refazem possibilitando o surgimento de uma grande variedade de alternativas. A mortalidade, continua o autor, pode ser infantil dependendo da fase em que se encontra uma empresa, provocada pelas mais diferentes razões. O autor faz este destaque porque, na maioria dos casos, o rompimento de um ciclo e a cadeia de conseqüência que ele provoca se situa em fases consideradas de envelhecimento. Neste caso há, dentre outras, a pergunta: mudamos o sistema ou a estrutura do poder?

Dentro desta abordagem de sistemas, então temos variáveis voltadas para sistemas e que definem uma estrutura mais ampla. Vale lembrar que os analistas de sistemas e de O&M, especificamente e em alguns casos reconciliados na contribuição para uma organização, possuem importante papel no conhecimento funcional e respectivo processamento. Esses analistas – de sistemas e de organização e métodos, integrados e adaptados – contribuíram em muito para a definição de uma área ou unidade conhecida como Organização, Sistemas e Métodos – OSM – tendo como função primordial tratar dados e informações e agilizar suportes às decisões organizacionais, além de desenvolver pesquisas sobre evolução tecnológica. Sobre o analista de sistemas veremos adiante.

Teoria da Contingência

Considerando também a variável ambiente, avança um pouco além da Abordagem de Sistemas. A sua relevância é a de que não se consegue um alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo, ou seja, não há uma só forma de tornar uma organização eficaz e eficiente. Haverá sempre diferentes alternativas para o encaminhamento de estudos, problemas e carências organizacionais. A pesquisa de Lawrence e Lorch (1973), confrontando organização e ambiente, encaminha os resultados para dois aspectos básicos:

- a diferenciação, que defende que cada subsistema da organização tem unicamente com que lhe é relevante; e
- a integração que se refere ao processo gerado por pressões vindas do ambiente global da organização.

Para suporte às atividades da área de O&M/OSM, a partir destes dois aspectos evidenciados desta teoria, interessa:

- o sistema formal de coordenação;
- a hierarquia administrativa; e
- a utilização de grupos interfuncionais.

Visto os principais suportes teóricos das escolas para a área de OSM, temos que o analista desta área tem a sua atuação com base nos conceitos definidos, entretanto Cruz (2002) anuncia a “morte” do analista de OSM e define os analistas:

- **de processos** – é o substituto mais próximo daquele profissional que cuida de toda a cadeia do processo produtivo, do início ao fim;
- **de sistemas** – é voltado ao processamento de informações e formação do histórico de uma organização; e

Estes autores também foram estudados na disciplina de Administração: Introdução e Teorias. Reveja!

- **de negócios** – tem um papel intermediário entre mercado / organização, sugerindo novos bens ou serviços, ou promovendo alterações sobre eles.

Saiba mais...

- Contribuição das Escolas para a OSM:

ADIZES, I. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**.

São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ARAUJO, L.C.G de. O&M e a Evolução da Teoria das Organizações. In: **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1983. p.19.

BALESTERO ALVAREZ, M. E. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1990. Vol. I.

DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

A partir de agora você vai conhecer um pouco mais sobre cada um dos novos substitutos do analista de OSM: os Analistas de Processos, de Sistemas e de Negócios.

Analista de Processos

Sem processo não há nenhuma possibilidade de qualquer tipo de negócio dar certo, ou ainda, não há como melhorar a maneira de fazer. A falta de consideração para com este princípio básico de organização, como sistema aberto, leva à perda de produtividade e a empresa paga um preço alto por isto, pois sabemos que, mesmo desorganizado, sempre existirá um processo dando suporte a uma atividade ou a um negócio para o qual uma organização existe.

Com o objetivo de atingir os melhores resultados, o analista de processos tem como principal meta a melhoria do processo que vai suportar um negócio, criando pontos de ligação entre os profissionais que atuam nessa cadeia. Na visão de Préve (2006), ele é o profissional que formaliza o início, o meio e o fim do conjunto de atividades que produz, transforma ou monta um bem ou um serviço que a empresa vende. Destaca-se também como importante atribuição a este analista, a de agregar valor ao bem ou ao serviço produzido para a empresa, cujo resultado deve remunerar o capital empregado no processo produtivo, ou seja, um resultado medido tendo por base um equivalente em dinheiro empregado, quando um bem ou serviço é colocado à venda por um preço justo. Se um bem ou um serviço de uma empresa atende às necessidades de um cliente, é possível dizer então que o negócio produziu um valor para o cliente e sua **Proposição de Valor** é relevante. Vale lembrar que o valor é visualizado somente fora da organização como um sucesso de retorno para manutenção de seu ciclo de vida. A geração disto como uma continuidade, e se tomado como meta a ser cumprida, depende da agregação de outros valores internos que permitem este ciclo e que poderão melhorar ciclos futuros.

Portanto, valor ou valor agregado, ganha uma dimensão de análise bastante ampla e que se agrega representado por conhecimento.

Tucker (1999) faz a combinação de três fatores que definem o valor agregado e que juntos formam a “Proposição de Valor” oferecida ao cliente:

- **qualidade** – como aspectos físicos tangíveis ao bem ou ao serviço produzido e vendido. No caso de um serviço, a qualidade do trabalho existente e as amenidades físicas oferecidas, ou não, pela empresa;
- **serviço** – o que é percebido pelo cliente na sua compra ou os serviços que foram comprados ou oferecidos juntamente com o “produto”; e
- **preço** – o que é pago pelo que o cliente adquire.

O desafio está em determinar o que os clientes valorizam e o que eles consideram como “tratamento justo e apropriado”, pelos quais – bens e/ou serviços – estão dispostos a pagar, ou pagar a mais, diante do que a empresa pode realmente oferecer a eles dentro dos fatores acima destacados. E o valor agregado dá esta base, já que ele se estende por todo um processo produtivo composto de atividades e o analista de processos tem o poder de determinar a vida ou a morte de uma ou de todas as atividades que formam o processo e até agregar valores diferentes para etapas diferentes. Verificando a dimensão deste processo,

*Cruz (1997) destaca a **cadeia de valores** como uma interação existente entre clientes, fornecedores, clientes internos e estruturas de processos.*

Podemos citar como exemplo a produção de roupa de lã, partindo da **ovelha, fazendeiro, tosqueador, tecelagem, confecção, loja, cliente.**

As atividades do analista de processos compreendem uma cadeia do fornecedor ao cliente, tendo a parte produtiva interna como a concentração de esforços na questão custos e controle de qualidade do produto produzido, facilitada pela qualidade que apresentada pelo fornecedor. Por isso é possível afirmar que em uma atividade forma-se uma cadeia de valores que, estendida a todas as atividades que compõem o processo produtivo, permite uma avaliação entre fatores e entre cadeias de valores. Gerenciar essas atividades com “pensamento biológico”, enriquece cada etapa que as compõem, destacando os fatores que ajudam e os que limitam o crescimento, a adaptação e a aceitação.

Na outra ponta do processo é preciso trabalhar a busca de alternativas diferenciadas no mercado para atender o cliente. Isto leva a cadeia de valores a evoluir para a **revolução do valor**; e esta não está confinada a determinado ramo de negócios ou a diferentes tamanhos de estruturas. Ao alcançar o mercado, na extensão da cadeia de valores em direção à revolução dos valores, alguns pontos devem ser observados, conforme Tucker (1999):

- a revolução dos valores se caracteriza por uma concepção de que todas as etapas que compõem o processo produtivo têm significativa contribuição ao bem ou serviço produzido;
- a resposta do mercado se localiza ao nível dessa revolução e remete à empresa informações aos níveis diferenciais apresentados que se estendem por toda a cadeia de valores. A resposta positiva do mercado é perigosa e pode levar à acomodação, e isto é um fator de risco; e
- os valores de todas as fases do processo produtivo devem ser constantemente revistos, envolvendo todos os profissionais, sob a responsabilidade do analista de processos ou de uma equipe. Daí a importância do grupo-piloto ter atuação constante na empresa.

Saiba mais...

■ CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.
TUCKER, R. B. **Agredando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

Analista de Sistemas

A nova estrutura que se desenhou nos últimos anos é resultante da atuação de uma equipe de profissionais da área de processamento de dados em regime exclusivo de conhecimento, que fez com que a emissão de informações via relatórios nem sempre contemplasse as variáveis organizacionais mais evidentes ou mesmo as mudanças que poderiam provocar.

A produção desta atividade era fruto de uma equipe de profissionais que incluía o analista de sistemas e cuja maioria não tinha na sua formação a base teórica de sistemas, do ponto de vista organizacional. Dentre os profissionais, este foi certamente o que mais criou desigualdade com os demais. Enquanto a empresa constatava a necessidade em reconhecer sua atuação e o investimento relativamente alto em equipamentos, cursos e periféricos, havia a necessidade em justificar um produto desse investimento. Ou pelo menos é assim que temos conhecimento da maioria dos casos verificados em empresas e relatados por autores ou por artigos de revistas.

Não se tratava de estrutura nem de troca de profissional ou ainda de delimitação de área de atuação, mas sim de comportamento profissional que, na grande maioria dos casos, não foi compreendida que passaria a ser um significativo suporte para todas as áreas possíveis. Só assim já se justifica a conotação de desigualdade registrada, e que era imperativo compatibilizar as diferenças inicialmente verificadas, até porque surgiram as necessidades ditadas pelo mercado e pela evolução deste.

Talvez tenha sido um dos primeiros profissionais a ser considerado, na organização, como alguém com acesso a tantos dados e informações, com manipulação de um volume significativo e de importância vital para a vida organizacional. O que mudou, nos últimos anos, foi a necessidade eminente em dividir com outros profissionais, não necessariamente analistas de sistemas, esta “exclusividade” de acesso,

assim como a quebra de dependência que a direção de uma empresa tinha desse profissional. Isto se estabelece como princípio genérico, no entanto, em alguns casos específicos não se desenha o mesmo quadro, nem mesmo de forma tão acentuada, quando se trata de sistemas exclusivos ou de maior complexidade e que exigem conhecimentos mais profundos. Isto se deve, em grande parte, pela disseminação de conhecimentos de informática e a disponibilidade de muitos equipamentos facilitadores ao trabalho que permitem dispor de tantas informações.

É nesse contexto que o analista de sistemas tem um papel muito importante no desempenho de suas atividades, ou seja, na ordenação e encaminhamento de informações, na reserva necessária de informações à tomada de decisões de cunho restrito e na formação do histórico de uma organização. Quer na condição de analista de sistemas – como função designada pela organização, ou não – a área de informática, assim tratada de forma mais ampla e que hoje representa uma realidade, não se desvincula do suporte que presta também ao processo produtivo como visto na parte anterior. Isto, por si só, já contextualiza esta área de maneira sistêmica nas atividades e a destaca como um suporte técnico de vital importância para os mais diversos tipos de organização.

Saiba mais...

■ CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.

TUCKER, R. B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

Analista de Negócios

Saviani (1998) trata este profissional como Analista de Negócios e da Informação. Respeitando esta definição, podemos observar que “informação” é um instrumento afeto a qualquer profissional ou mesmo ao analista numa condição incontestada, o que caberia dar aos anteriores aqui tratados a mesma definição. Portanto, consideramos, para fins deste estudo, o analista de negócios.

Esse novo tipo de profissional promove a análise das tendências, a criação de novos bens e serviços ou a recriação dos já existentes e está sempre preocupado em encontrar novos caminhos para a empresa, muitas vezes revitalizando saídas já conhecidas. Ele deve ter razoável conhecimento sobre tecnologia de informação e estar preocupado em prover a empresa de condições necessárias ao sucesso do empreendimento.

Cruz (1997) destaca que esse analista é um profissional que está sempre em contato com o mercado consumidor, por um lado, e com os donos do negócio, por outro, pesquisando quais são as oportunidades que ainda não foram exploradas para poder fazê-las antes que outros façam. Tanto Saviani (1998) quanto Cruz (1997), entretanto, não fazem qualquer observação com relação à área de vendas, já que atribuições semelhantes estariam a ela afetas. É papel semelhante ao do profissional de *marketing*, além de outros. O que os autores demonstram em seus trabalhos é que estariam a cargo deste profissional todas as atividades da área, porém, não as especificam.

Considerar que suas atribuições têm base na de outros analistas, como o de processos e de sistemas, acrescidas de negócios e contato com o mercado, não o confunde em seu desempenho, que é bastante diferenciado e específico.

O surgimento desse analista se deu a partir dos anos 1990, quando o mercado veio requer **profissionais dos mais diversos segmentos, com qualidade, competência e produtividade, atuando junto ao mercado**. A denominação desse profissional resume as muitas denominações de analistas, como de desenvolvimento, de aplicação, de suporte, entre outras. As modernas estruturas, por conveniência do próprio mercado, buscam profissionais que dialoguem com processos informatizados, tendo como meta a atividade-fim da organização. Considerando que as atividades afetas a esse profissional vão além das internas da organização e que as informações que processa são vivas e dinâmicas, ou seja, processa uma filtragem do ambiente para a organização, surgiu a necessidade da criação da **Unidade de Negócios** dentro de uma filosofia de descentralizar atividades. Isto compreende o seguinte entendimento:

- agregar valores das áreas de processos e sistemas, direcionando-as para o fim da organização – mercado;
- estruturar uma unidade de negócios que não se define como sendo filial ou agência e nem se localiza externa a uma organização;
- ter uma estrutura que se mantém com vida própria do ponto de vista gerencial, não perdendo sua conotação sistêmica;
- ter uma visão de mercado integrada às outras áreas, principalmente na cadeia que se estabelece em todo o processo;
- considerar que no seu papel, assim como em outras áreas, deve tratar o cliente interno e externo; e
- ter um horizonte muito claro de que, com a descentralização dos Centros de Processamento de Dados (CPDs), um fator importante passa a dominar uma nova linguagem dentro de uma estrutura global da organização: a mentalidade de que toda a estrutura organizacional poderá ser estruturada em unidades de negócios. Aqui vale lembrar que esta forma de atuação pode ser encontrada em estrutura por projeto, o que normalmente se caracteriza pela temporalidade.

Com estes dois pontos básicos que contribuíram para o surgimento de Unidades de Negócios – a descentralização dos CPDs e uma estrutura flexível, as organizações vêm exigindo profissionais especialistas, porém com visão generalista da organização. A modernidade presenteia, nesta década, este paradoxo com relação ao profissional, à informática e aos processos. Quando se trata de integração das áreas com os clientes e fornecedores, Carvalho e Ferreira (1999) comentam: dentro do enfoque em que prioriza o cliente é fundamental conhecer o horizonte de tempo e o tipo de interdependência que aproxima clientes e fornecedores. Daí a importância em mudar de uma postura polarizada fornecedor-cliente para uma que enfatize o relacionamento e a integração entre as partes adequando essa postura à intensidade e ao tempo desejado. O desejável é construir relações mais duradouras. **Em suma, em vez de priorizar um ou outro – cliente ou fornecedor – priorizar o relacionamento entre fornecedores, organização e clientes.**

Como você viu nas páginas anteriores, foram destacadas as atividades dos analistas e evidenciada a criação da unidade de negócios. Por isso, cabe mencionar que o analista de negócios e com sensibilidade para o mercado é um agente de mudanças ligado ao ramo de negócios e que procura, a cada momento, sugerir sistemas que inovem a participação da empresa, com atualização técnica, constantes leituras específicas, novos comportamentos e providências atuantes. Não deixe de buscar novas leituras. Procure estar sempre atualizado, pois isto é fundamental para um bom administrador.

Características Gerais entre os Analistas

Vamos conhecer agora algumas características comuns entre os analistas. Preste atenção na leitura, anote suas dúvidas e busque esclarecê-las junto ao Sistema de Acompanhamento.

Existem dois aspectos que precisam ser considerados:

- o primeiro trata, dentre outros fatores administrativos, dos níveis estratégicos, táticos e operacionais. **Atuar no nível operacional, com informações táticas e poder estratégico, o que na prática, provoca a quebra desta singular separação que por vezes em nada contribui no aspecto da funcionalidade.** Carvalhal e Ferreira (1999) observam que enquanto a maior parte das habilidades conceituais (capacidade de perceber a totalidade e as relações de interdependência do sistema organizacional) está reservada ao nível estratégico da organização e o nível operacional praticamente limitado a aplicar as habilidades técnicas, o nível tático faz uma ponte entre eles, mas, em verdade, na maioria das vezes, funciona como barreira aos processos de comunicação. Como até aqui foi defendida a idéia de um trabalho integrado, está presente também a filosofia de trabalhos em equipes e/ou criação de grupos-piloto, o que requer a determinação clara de visão e de tempo – variáveis estabelecidas no comportamento grupal.

Como decorrência é fundamental não perder de vista o fato de que, se não agilizarmos nossos processos de transformação e mudança, correremos o risco de não alcançar os resultados no tempo requerido pelas demandas de mercados. Ou ainda, quando as mudanças atingirem o comportamento organizacional desejado, o tempo já terá passado e aqueles comportamentos já terão se tornados obsoletos. Neste senti-

do, uma mudança de poder está diretamente relacionada à forma através da qual agentes, equipes e organizações se relacionam com o tempo. Os sistemas biológicos, comparados aos sistemas organizacionais, se diferem por esta singular variável chamada **tempo**, gerenciada com todas as estruturas disponíveis; e

- o segundo aspecto destaca que nem todas as organizações possuem esses analistas ou profissionais, como queiram definir, cabendo, em certos casos, um profissional assumir as atividades pertinentes a cada uma destas áreas. É possível, entretanto, verificar que a atuação desses profissionais estabelece uma dependência na complementação de suas atividades de maneira a conjugar esforços em favor de uma organização, reforçando a cadeia de valores, a condução eficiente das informações, a estruturação de unidades de suporte e a comunicação precisa com mercados, como metas que se constituem em desafios e que devem ser alcançadas. Quando uma estrutura não comporta esses profissionais é inevitável a perda de desempenho e a possibilidade de utilização não racional de seus recursos, refletindo em seus resultados, independente das áreas específicas de atuação, todos os analistas atuam com clientes, quer sejam internos ou externos, e por isto não devem perder o horizonte no qual:
 - é necessária atualização de seus conhecimentos e promoção de um planejamento pessoal e profissional, lembrando que a empresa coordena o futuro de cada um;
 - é preciso descentralizar conhecimentos, mantendo uma estrutura leve e tendo o foco nas informações e sistemas especializados;
 - convém manter uniformidade das informações e estabelecer um padrão de atuação que facilite o histórico da empresa, ter conhecimento dos reais objetivos da empresa dentro de uma visão compartilhada para atuar de forma segura aos clientes internos e externos e realizar avaliação constante;

- promover a integração entre as áreas resulta na igualdade de atuação de todos os profissionais nos mais diferentes níveis, quebrando os muros que se erguem em torno de unidades;
- o fortalecer da Unidade de Negócios tem como fatores positivos a responsabilidade, o gerenciamento e a adoção de uma estrutura atual e flexível com vida própria dentro da estrutura organizacional;
- dispor de normas claras a respeito das atividades, objetivos e cadeia de valores, possibilita garantir a continuidade da estrutura sem que a atuação seja mérito de um ou mais profissionais, os quais são “passageiros” de uma organização;
- somente trabalhando com informações gerenciais é possível apresentar resultados exigidos pela direção da empresa. A formação de equipes ou mesmo grupos-piloto permite a disseminação dessas informações e o crescimento de todos a uma organização;
- o aspecto comportamental não deve se resumir na figura profissional, pois há, antes de tudo, um ser humano nesta contribuição. Convém respeitar as habilidades e lideranças que cada um demonstra na equipe. Quanto à liderança, importa avaliar as inatas e as adquiridas para estabelecer diferenças e limites que permitam valorizar sua atuação como reconhecimento ao desempenho e obter a maior produtividade possível; e administrar os conflitos;
- trabalhar o conhecimento disseminado da tecnologia disponível e seu uso adequado vem fortalecer o mencionado acima, criando uma filosofia integrada de atuação e promovendo o crescimento profissional. Em se tratando de novos projetos e novas atividades a ser implantados, observar as fases entre as necessidades do usuário e sua execução, mantendo o **GAP** dentro do menor tempo possível, ou seja, atender o cliente dentro de um tempo que ele dimensionou como ideal.

GAP representa um intervalo de tempo, ou seja, quando se diz no menor GAP possível é no menor tempo possível, ou dentro de um pequeno intervalo de tempo.

Todas essas funções têm base na área de OSM, assim como, por exemplo, programas de qualidade ou de reengenharia, bastante praticados em muitas organizações. A observação de Cruz (2002) com relação ao analista de OSM e o surgimento dos analistas de processos, sistemas e negócios, não desmerece a importância desta área em uma organização que, como unidade, sempre foi considerada uma assessoria vinculada diretamente à alta administração.

Saiba mais...

■ CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

PRÉVE, A. D. **Organização, sistemas e métodos**. Apostila. Disponível em <<http://www.cad.ufsc.br>> Acessado em out. 2006.

Análise Organizacional

A área de Organização, Sistemas e Métodos – OSM – tem valiosa contribuição para a realização de uma análise organizacional pela linguagem de tratamento sobre os dados com que operam. Existem diferentes linhas que se dirigem para uma análise organizacional, levando consigo princípios de cunho teórico na intenção de dar sustentação à sua defesa, em meio a um universo de variáveis que envolvem uma organização e seus ambientes – interno e externo. Somente nas últimas décadas do século passado, os teóricos das organizações passaram a dar relativa importância ao ambiente de uma organização, percebendo os fatores que influenciam e que recebem influência de um contexto cada vez mais amplo, pressupostos básicos da linha contingencial teórica. Os estudos da base Estruturalista voltaram-se para os aspectos formal e informal em uma organização e os da Escola Contingencial para as perspectivas para análise organizacional relacionadas a fatores de ambiente. No entanto, a mesma direção não percebemos das Escolas Clássica e de Relações Humanas. E apesar da expressiva consideração nos estudos, uma questão ainda não encontrou resposta: como identificar onde começa e onde termina o limite entre a organização e o ambiente, ou seja, temos que considerar o ambiente interno, já que temos clientes internos que chamamos de agentes, e também o ambiente externo, onde temos todos os clientes e as principais variáveis que nem sempre estão ao nosso controle.

Mesmo entendendo que nem todas as “posições” ambientais influentes em uma organização estão sob o controle de um estudo, este deve ser conduzido para que possamos avaliar uma realidade, seja de uma análise organizacional ou da área de OSM. A intenção em compreender a dinâmica organizacional em variados tipos de ambientes foi objeto de pesquisas que definiram as bases da Teoria da Contingência. Um dos pressupostos desta teoria destaca que a flexibilidade de uma estrutura responde por uma organização bem-sucedida, ofere-

cendo estilos de organização para cada situação ou ambiente, devendo também ser considerado em um estudo.

Então podemos admitir que uma análise organizacional, conforme Abbagnano (2000), possui como intenção compreender a situação de elementos constitutivos de um sistema e de um processo interativo e estabelecer uma cadeia de proposições para interpretar procedimentos verificáveis, identificados em composição e decomposição das partes ou, como Kant (1980) defende, que a análise desses procedimentos é vista não como uma divisão, mas como uma subdivisão do todo composto.

Para melhor compreender os elementos constitutivos podemos tratar uma organização, dentro de uma abordagem sociotécnica, constituída de um **sistema técnico** e de um **sistema social**, interdependentes. Os elementos destes sistemas abrangem ambientes, estruturas e cadeia de relações entre unidades, em diferentes níveis. Enquanto o sistema técnico é determinado pelos requisitos típicos de tarefas, com habilidades, conhecimentos, uso de equipamentos e demais estruturas, o sistema social é constituído por agentes, suas relações formais e informais, suas características e execução de tarefas. Pagés (1993) observa que um sistema social se constitui em um parâmetro de mediações entre organizações, numa visão mais ampla do contexto ambiental. Chiavenato (1995) afirma que ambos os sistemas se influenciam mutuamente e qualquer mudança em um deles afeta, necessariamente, o outro. Levados os sistemas para a variante tecnológica situada no macro ambiente – em um confronto entre organizações –, vamos perceber que há uma enorme variação quando fazemos esta forma de mediação, mesmo dentro do universo de organizações de bens ou de serviço.

No universo da interatividade ou de um ambiente sociotécnico, as organizações possuem idênticas estruturas voltadas para tipologias próprias e, de acordo com a funcionalidade, utilizam uma tipologia predominante. Sendo isto um sentimento operativo elas também

admitem intercâmbios de seus ciclos com outras organizações e, com mais frequência,

criam campos entre organizações similares, denominados de institucionalismo. Uma das grandes contribuições, neste sentido, está no entendimento de como se configura o isoformismo entre organizações, ou seja, elas se imitam e se modelam por conta de alguns interessantes aspectos, como a incerteza que as cercam vinda de seus ambientes.

Por isto que o fator cognitivo influente na definição de aprendizagem organizacional e na disseminação de conhecimentos representa um ponto de equilíbrio de atuação nesses campos exatamente pelo diferencial entre estruturas similares, já que há um predomínio em entender que os recursos dos ambientes são escassos e que privilegiam uns segmentos organizacionais, enquanto desmobilizam outros.

É natural que neste horizonte de análise há uma grande questão a ser respondida, que é tentar definir o que está e o que não está institucionalizado, ou que campos entre organizações não são similares. Em vista disso e do caminho da flexibilidade por onde andam as organizações, orientadas pelas demandas de seus ambientes, o isoformismo sofre acentuada variação e influi na dimensão de seus “campos” de atuação similar.

Embora uma linha de análise tenha um caráter comportamental, o contexto ambiental está inserido em suas proposições como um processo natural. Por isso suas variáveis estão ao nível de consideração em um estudo de análise organizacional. Em meio a posições de autores aqui referidos, nossa definição conceitual, dentro deste contexto teórico, é que **uma organização é vista como uma reunião de comportamentos que determina sua estrutura ou, de outro modo, sustenta o modo comportamental que define parâmetros de efetividade, de gerenciamento, de liderança e de integração**. Apesar disso, Perrow (1976), dentro de um enfoque sociológico, mas com forte derivação para áreas aproximadas, observa que os problemas de lide-

rança são atribuídos aos problemas de estruturas organizacionais. Ele relaciona um comportamento de liderança como produto da estrutura. Vale observar que, neste caso, há uma contrapartida.

Enriquez (1997), no entanto, sugere a compreensão de uma organização através de uma análise organizacional, tendo como ponto de partida os agentes, seus vínculos sociais e o sistema cultural adotado, entre outros fatores que constroem uma estrutura associada a valores e normas. Ainda nesta direção comportamental, encontramos Perrow (1972) defendendo que a estrutura, a tecnologia e a compreensão do ambiente sustentam uma base para lidar com problemas organizacionais. Embora nossa direção tenha base comportamental, não podemos estar alheios a fatores de ambientes e de tecnologia, conforme afirma Perrow.

A questão comportamental é uma associação clara da área de OSM que tem na análise organizacional alguns pontos comuns, a começar pelo universo de dados e informações tratados. Por isso, apesar dos diversos caminhos que levam aos estudos de uma análise, há uma tendência acentuada de que os padrões prescritivos de abordagens acabam tendo certo domínio operacional.

No entanto, diante da dinamicidade dos ambientes e da presença de variáveis pertinentes e que inferem na compreensão comportamental, as organizações têm demonstrado ser fenômenos especiais que exigem tratamento diferenciado nas suas diversas dimensões.

Nesta busca por adaptação e compreendendo momentos de uma estrutura, como uma consequência evidente dos dias atuais, a participação efetiva do analista de OSM fortalece a análise organizacional via utilização de instrumentos, como Quadro de Distribuição de Trabalho – QDT, fluxogramas, *layout*, formulários, manuais ou redesenho de processos, que levam em consideração ambientes, comportamentos, valores e normas.

Estes instrumentos
serão tratados na
Unidade 2 desta
disciplina.

Dentro de seu extenso trabalho sobre análise organizacional, Perrow (1972) observa que o aspecto crítico na determinação de técnicas é o conhecimento, ou seja, enquanto os equipamentos são apenas instrumentos, a tecnologia está em cada agente traduzida em conhecimento, como contribuição para algum tipo de trabalho que uma organização realiza.

Tratando de conhecimento, Tarapanoff (2001) lembra que há valores que não podem ser esquecidos e que residem na gestão da informação e do conhecimento. Primeiro, avaliar a importância da informação, ou seja, se esta tem por finalidade conhecer o ambiente interno e suas formas de competitividade; e segundo, para a produção de recursos o capital intelectual deve mover e prover os meios estratégicos para o monitoramento do fluxo de informações de negócios, nos ambientes interno e externo.

Gomes e Braga (*apud* PORTER, 2001) tratam da estratégia competitiva como uma posição que maximiza o valor da capacidade organizacional diante de seus concorrentes, ou seja, uma análise perceptiva do concorrente. Para isto, lembram que **um sistema de inteligência competitiva tem como propósito mostrar que é necessário transformar dados em informação e esta em inteligência ativa.**

Para ir um pouco além a respeito de conhecimento, podemos afirmar que a história da filosofia, desde o período grego, está na busca de uma resposta sobre a pergunta: *o que é conhecimento?* A resposta está longe de ser perfeita em termos lógicos, mas há uma afirmativa que diz: *nossa crença na verdade de uma coisa não constitui nosso verdadeiro conhecimento dessa coisa, por isso existe uma chance, por menor que seja, de que nossa crença esteja errada.* No consenso geral o conhecimento ganhou vários sentidos, como informação, saber, experiência, percepção, qualificação, habilidade, competência, prática, capacidade, aprendizado e sabedoria, entre outros.

Na observação de Perrow (1972) dois campos destacam-se na relação conhecimento e habilidades de agentes, em diferentes situações:

- **variabilidade da situação** – momento da organização, gerando oportunidades para essa prática condicionada às habilidades de cada agente; e
- **reação do agente** – podendo ser planejada, com uma resposta formal, livre ou uma não conhecida, dependendo de cada caso. Sustenta ainda que tanto a variabilidade quanto a reação são produtos de tratamentos em células, que podem oferecer quatro diferentes situações:
 - num nível de **uniformidade de tarefas, com baixa variabilidade**. Este caso desenha uma situação pouco favorável porque não há oportunidade de questionamento e de conhecimento e nem a necessidade de o agente oferecer resposta. Por exemplo, um agrupamento de tarefas em determinada parte física de uma organização pode ser chamado de uma célula executando parte específica;
 - na célula seguinte, há **questionamentos** e a situação exige resposta, mas nem sempre conhecemos a resposta do agente;
 - na terceira situação, as **tarefas são instáveis e as respostas são conhecidas**, podendo ser percebidas através da tecnologia em uso. Neste caso, os procedimentos respondem com certa uniformidade; e
 - na última célula, as **tarefas são uniformes e estáveis e é conhecida a reação do agente**, dentro de uma tecnologia de rotina. Esta situação oferece o uso de métodos e procedimentos burocráticos de trabalho, que para uma análise de comportamento cognitivo se apresenta empobrecida.

Situações de natureza semelhantes levam ao analista de OSM desafios que se situam no plano comportamental da ação e reação de agentes, que vão desenhando estruturas e seus canais de formalidades. Todos esses aspectos destacados vão deparar com diferentes variáveis que podem definir um quadro patológico de todo um sistema ou, como se expressa Daft (2002), há uma interdependência de fatores e suas resultantes que auxilia no funcionamento de um sistema.

Dentro de uma outra linha, Chiavenato (1995) inicia a abordagem referindo-se à Escola Estruturalista – que trata primordialmente do formal e do informal em uma organização, a qual estimulou o estudo de todas as organizações – lucrativas ou não – alegando existir uma inadequada concepção das Escolas Clássica e de Relações Humanas. Em sua descrição, continua o autor, o estruturalismo não é propriamente uma teoria e sim idéia de integração de elementos dentro dos princípios básicos que sustentam:

- a Teoria dos Sistemas;
- a conciliação dos conceitos clássicos e humanísticos;
- as relações inter-organizacionais; e
- o avanço rumo à abordagem sistêmica com expressiva contribuição para a Teoria da Contingência.

A relação que se estende à Teoria da Contingência, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003), encontra paralelo com a equifinalidade, ou seja, um tratamento condicional no qual por vários caminhos podemos encontrar os mesmos objetivos. Observamos, então, que uma organização ideal é aquela contingente aos fatores que a cercam. A análise organizacional, portanto, deve se apresentar em um elevado nível de flexibilidade e adaptação, para contemplar todas as possíveis situações e abranger todas as variáveis levadas em consideração em um estudo. A adoção de um só modelo, continuam os autores, aplicado para um estudo no campo da análise não oferece elevado nível de alternativas em vista das transformações vindas do ambiente. Fazendo referência a Lawrence e Lorsch (1973), que por meio de um modelo denominaram **diferenciação e integração**, observam que também estes autores chegaram à conclusão idêntica com relação à aplicação de um só modelo.

A posição que resume sistemas técnico e social, principais fatores de ambiente, aspectos das escolas e possíveis sintomas de uma patologia organizacional, nos ensina que somente uma estrutura flexí-

vel permite compreender a situação de elementos constitutivos, facilitando a atuação do analista de OSM, via utilização de instrumentos de racionalização.

Em abordagens contingenciais de eficácia, Daft (2002) ainda reforça que as organizações trazem recursos do ambiente e devolvem para o mesmo ambiente exigindo, para isto, etapas diferentes de processos adaptativos para atender diferentes demandas.

A eficácia, como ponto auxiliar na avaliação de uma medida, representa uma contingência estrutural totalmente condicionada a fatores ambientais nas suas formas de expressão. Surgem, por este motivo, diferentes maneiras de combinar elementos importantes e intervenientes nos objetivos, conflitos e resultados. Por isto afirmamos que uma organização não possui um caminho igualmente efetivo e, por conseqüência, não há uma melhor forma de conduzir uma organização.

Embora Perrow (1972) proponha alguns caminhos para serem percorridos e observados, Chiavenato (1999) dirija seu foco para a Escola Estruturalista, com ligação próxima à Contingencial e passando pela Sistêmica, e Lacombe e Heilborn (2003) dirijam-se à Contingencial, nossa inclinação para uma análise organizacional é pela Teoria Comportamental, no sentido de aproximá-la da área de OSM, através da utilização de seus instrumentos. Neste sentido, alguns aspectos traduzem uma linguagem de comportamento e de tecnologia:

- avaliar objetivos propostos e perseguidos pela organização, identificando os possíveis fatores que impedem e que facilitam a sua realização;
- identificar o desempenho de processos operacionais para a melhoria da organização;
- medir a aptidão da organização em alinhar seus objetivos, por área de trabalho e segundo as habilidades de seus agentes;

- verificar a capacidade da organização em motivar seus agentes;
- estabelecer um paralelo entre a tecnologia adotada e a capacidade de seus agentes na condução de suas atividades;
- avaliar as estruturas físicas, humana e material, que contribuem para o desenvolvimento das atividades;
- verificar a condição da organização em gerenciar conhecimentos de seus agentes, dando oportunidade para novos conhecimentos; e
- verificar a existência de mecanismos de avaliação, não no modo convencional, mas na disseminação de conhecimento organizacional entre seus agentes.

Esses pontos principais vão nos auxiliar na identificação de elementos constitutivos e na cadeia que eles formam em torno de procedimentos para a busca de resultados. Hall (1982) diz que o papel central e crucial de uma organização precisa ser compreendido para que possamos ter elementos que nos permitam, de forma instrumentalizada, lidar com uma realidade. Do contrário, a análise organizacional não tem expressão operacional.

Saiba mais...

- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1993.
- PERROW, C. **Análise organizacional – um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1972.
- TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

RESUMO

Dentro de uma visão de organização, destacamos a necessidade de uma linguagem comum para responder por suas tipologias, independente de tipos, características ou comportamentos. Vimos que em seu contexto, macro ou micro ambiente, uma organização deve manter seus objetivos relacionados com sua estrutura, quer seja ela de caráter mais ou menos formal ou informal, cujos componentes de determinação, identificação ou estruturação definem tipos, características e comportamentos.

Em organização, sistemas e métodos, vimos seu conceito, a contribuição das escolas para a formação dessa área e os papéis dos analistas de processo – o que substitui o analista de OSM pelas atividades similares que desempenha; o analista de sistemas – pelo apoio aos processos e a toda estrutura informatizada de uma organização; e o analista de negócios que mantém contato com o mercado e a organização na demanda de novos bens e serviços.

A análise organizacional, como um instrumento de verificação de uma patologia organizacional, permite compreender elementos constitutivos de um processo e sua interação. Envolve, em sua análise, aspectos ambientais, comportamentais associados a valores e normas. Dois campos principais inferem em uma análise organizacional: variabilidade da situação e reação de agentes.

Atividades de aprendizagem

As questões apresentadas se reportam à organização que você trabalha. Esta é uma forma de fazer com que os assuntos abordados nesta disciplina sejam percebidos de maneira prática e possam ser mais facilmente entendidos e assimilados.

Salientamos que trata-se apenas de uma sugestão, não obrigando você a falar de sua organização, caso não tenha liberdade e nem se sinta a vontade em fazê-lo, mas se for possível, aproveite a oportunidade. Bom trabalho!

1. Fale sobre: uma organização estar em constante construção.
2. Tomando por base a sua organização ou onde você trabalha, identifique:
 - a) objetivos principais;
 - b) objetivos secundários; e
 - c) tipologias de uma organização.
3. Qual a característica de estrutura dominante em sua organização e qual o tipo de estrutura que você considera mais adaptada para o dinâmico mercado atual?
4. O macro ambiente exerce influência sobre todo tipo de estrutura. Na sua opinião, a influência é maior em que tipo de estrutura: virtual, orientada a processos ou terceirizada? Justifique.
5. Fale das funções de OSM em sua organização.
6. Identifique e comente, em sua organização, sobre:
 - a) as funções dos analistas de processos, sistemas e negócios; e
 - b) a cadeia de valores.

7. Em análise organizacional temos os sistemas técnico e social. Fale do papel deles em sua organização

8. Tratando de reação do agente, em que situação você se encontra, no desempenho de suas atividades profissional?

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ADIZES, I. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ARAÚJO, L.C.G de. **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1983.

BALESTERO ALVAREZ, M. E. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1990. Vol. I.

_____. **Manual de organização, sistema e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.

BAUMAN, Z. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. **Ciclo de vida das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1993.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

- DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HALL, R. **Organizações, estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982
- GIBSON, J. et al. **Organizações**. São Paulo: Atlas, 1981.
- KANT, I. **Crítica da razão pura**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- NADLER, D. et al. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- OLIVEIRA, D.P.R.de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 1986.
- PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1993.
- PERROW, C. **Análise organizacional – um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1972.
- PRÉVE, A. D. **Organização, sistemas e métodos**. Apostila. Disponível em <<http://www.cad.ufsc.br>> Acesso em out. 2006.
- SAVIANI, J. R. **O analista de negócios e da informação**. São Paulo: Atlas, 1998.
- TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.
- TUCKER, R. B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

UNIDADE



Instrumentos de Organização, Sistemas e Métodos

Objetivo

Nesta Unidade vamos tratar de instrumentos utilizados pela área de OSM que permitam a reunião de dados destinados a estudos de distribuição de trabalho, de fluxograma de atividades, de ocupação efetiva de espaços físicos, de comunicação de dados e informações e de normatização de direitos e deveres de uma organização. Cabe ressaltar que aqui nos referimos ao analista de OSM como o profissional que gerencia e executa atividades por meio da utilização desses instrumentos.

Quadro de Distribuição de Trabalho – QDT

Agora que você conheceu um pouco mais sobre organizações, tipos de estruturas, sistemas, métodos, reviu algumas Escolas e suas teorias, conheceu funções dos analistas e teve noções sobre análise organizacional, passaremos a analisar os instrumentos de que trata a disciplina de Organização, Sistema e Métodos, fundamentais para seu desempenho como bom administrador!

Em vista do grande número de subsistemas que reside em um ambiente organizacional e em contínua interação comportamental com as relações formais e informais derivadas, é indicado agrupar as atividades necessárias e relativas a uma unidade ou subsistema, que contribuam para a consecução dos objetivos de sua área de responsabilidade.

Como um instrumento utilizado pelo analista de OSM, o QDT – Quadro de Distribuição do Trabalho – tende a um equilíbrio estrutural no sentido da distribuição equivalente, na definição da carga de trabalho de cada agente e na verificação da qualidade, o rendimento, a eficiência e a eficácia da produtividade de uma unidade ou área em estudo. Por isso que encontramos autores como Araújo (2005), que o trata como Análise da Distribuição de Trabalho. Para Simcsik (2001), um **QDT representa a distribuição de trabalho e traz como objetivos principais uma equilibrada utilização de recursos a partir de uma distribuição aproximada de atividades, visando obter resultados equilibrados**. Na observação de Araújo (2006), pode ainda auxiliar na necessidade de estudo dessa natureza, quando constatado que o rendimento individual se apresenta como uma falha na distribuição interna do trabalho.

Não podemos imaginar um sistema organizacional sem os processos e estes, para cumprir suas funções, sem o apoio de

instrumentos como o QDT. Da mesma forma, não podemos imaginar processos sem a efetiva participação de agentes, atuando com uma visão de análise organizacional. Para isto devem contar com uma estrutura que permita a identificação das necessidades sociais, operacionais e de integração, concebida sob a ótica de valores materiais definidos, instrumentalizados e tecnologicamente avançados, para o encontro de resultados.

Dentro do que o QDT permite trabalhar para a identificação de necessidades organizacionais e de comportamento, Chinelato Filho (1999) observa os principais aspectos que norteiam a utilização deste instrumento, para obter informações sobre:

- identificação do tempo que cada atividade utiliza em determinada unidade;
- redistribuição das atividades, por importância, para melhor uso do tempo;
- eliminação de determinadas atividades ou fusão com outras já existentes;
- ordenamento das atividades segundo o grau de importância;
- coerência entre o grau de formação do agente executor e a importância da atividade executada;
- possível execução em duplicidade de algumas atividades ou parte delas, em uma mesma unidade;
- carga de ocupação devidamente distribuída, entre os agentes, bem como verificação da ociosidade;
- aproveitamento da capacidade de seus agentes, distribuindo atividades segundo a formação e habilidades para um eficiente desempenho; e
- outros aspectos que justificam estudos nessa direção.

Para sua realização, o QDT exige o uso adequado de formulários existentes, ou criados para tal fim, que permitam coleta e tratamento de dados de forma detalhada e quantificada por unidade ou subsistema, destacando: a descrição de cargos; atividades executadas; tempo alocado para a realização de cada atividade; as atividades que são repetitivas e que poderiam ser suprimidas; a percepção de um equilíbrio de atividades entre unidades ou subsistemas; se há complementaridade ou desconexão entre as atividades; e a avaliação do nível técnico profissional em relação ao maior ou menor grau de especialização. Isto se constitui num protótipo que permite estruturar um questionário crítico, com os principais pontos – o que, como, por que, quem, onde e para que – envolvendo aspectos avaliativos:

- de políticas de pessoal;
- do estabelecimento de metas de planejamento de atividades e de futuras projeções;
- de necessidade de novos conhecimentos;
- de classificação da importância de cada atividade; e
- da medida temporal de desempenho no nível comparativo que permitam, com o uso deste e de outros instrumentos, promover melhor desempenho e qualidade de vida de seus agentes.

Do ponto de vista prático, são quatro as principais etapas para a análise da distribuição das atividades de um QDT, tendo em consideração a dinâmica estrutural, a relação de importância entre as atividades em operação, a possível redução de resistência dos agentes e os fatores que viabilizam mudanças, inclusive de comportamento:

- **identificação das tarefas individuais** – definição das tarefas executadas por cada agente de cada unidade. As tarefas, de acordo com Araujo (2006), devem ser entendidas como um agrupamento de passos sequenciais, considerando a divisão do trabalho existente entre os agentes;

- **agrupamento de tarefas semelhantes em atividades ou serviços** – ou seja, identificação de tarefas que tenham caráter de similaridade e complementariedade;
- **montagem do quadro de distribuição do trabalho** – transpor os dados colhidos para um quadro; e
- **análise do quadro de distribuição do trabalho** – envolvendo tempo utilizado em cada tarefa, capacidade profissional para o desempenho das mesmas, equilíbrio no volume da sua carga de trabalho, bem como com o volume da carga de outros agentes de sua unidade e entre unidades. Por fim, o “desenho” de um quadro para a avaliação de possíveis mudanças. O QDT, em termos de verificação do que existe e como está para propor mudanças na criação, extinção e/ou alteração de tarefas, tem relativa identidade com a engenharia reversa, que, na visão de Araújo (2006), é um processo em que um produto é desmontado até a total separação das peças para se compreender todo o seu processo de fabricação. Esta prática é verificada, de maneira ampla, na área da informática.

A primeira etapa para o estudo do QDT, consiste no levantamento de tarefas individuais, ou seja, obter de cada agente de uma unidade ou área de estudo, as tarefas que realiza, a ordem de importância, quanto tempo consome em cada uma e a periodicidade de execução, conforme quadro 1 .

Nome da empresa		Definição de tarefas individuais		
Departamento:		Setor:		
Nome:		Cargo:		Data: ___/___/___
Ordem	Tarefa	Quantas Vezes	Quanto Tempo Consume	Periodicidade ou Freqüência de Execução
Comentários ou observações:				

Quadro 1: Levantamento de tarefas individuais

Fonte: Ballesteros Alvarez (1991. Vol. II)

Como trata-se da obtenção de dados a respeito de desempenho individual, Ballestero Alvarez (1991) lembra da relativa dificuldade em reunir dados com a segurança esperada, no entanto lembra que o QDT é um instrumento que oferece facilidades de uso e possibilita ter todas as informações relativas ao estudo pretendido em um só documento. Com relação à definição de tarefas individuais, destaca que o objetivo é identificar quem faz o quê e com que frequência. Alguns autores até ousam sugerir a realização de levantamento dos mesmos dados em diferentes períodos – respeitando possível sazonalidade – para ter certeza na definição das tarefas realizadas e do tempo ocupado em cada uma delas ou, pelo menos, perceber a proximidade das informações fornecidas em períodos distintos. Uma outra maneira de reunir informações para a confecção é o analista de OSM realizar entrevista com os agentes para auxiliá-los e esclarecê-los, fazendo uma “depuração” dos dados recebidos. Por isso que um trabalho dessa natureza, assim como os demais na área de OSM, deve ser efetuado dentro de um nível mínimo de concordância, para que o maior número possível de agentes possa dar sua contribuição.

Para a obtenção dos dados necessários é estabelecido um tempo como, por exemplo, uma semana, onde são executadas todas as tarefas e, por conseguinte, anotados todos os tempos utilizados em cada uma delas. É interessante observar se todas as tarefas são realizadas no período definido, para que o estudo não seja prejudicado, ou seja, se não coincide com um período sazonal. É mais uma razão para que o analista de OSM realize o levantamento e auxilie na identificação de tarefas, por ordem de importância, além de distinguir três grupos importantes para este estudo:

- **grupos de atividades complementares** – aquelas cuja execução depende de uma outra atividade, ou seja, deve ser respeitada uma seqüência para sua execução final;
- **grupos de atividades semelhantes** – são as que possuem base comum, mas não apresentam relação de complementariedade; e
- **grupos de atividades de mesma natureza** – são as atividades que se situam num nível prioritário de funcionamento de uma organização, apresentando-se divididas em grandes grupos.

Tendo esses detalhes a serem registrados e que se constituem em uma importante base para a realização do estudo de QDT, fica reforçada a necessária presença de um analista de OSM para o “agrupamento” das tarefas individuais, para a composição do quadro 2, que permite uma visão das atividades em um área ou unidade objeto do estudo.

Nome da empresa		Consolidação das atividades			
Departamento:			Setor:		
Encarregado:			Cargo:		Data: __/__/__
Ordem	Atividade	Tarefa	Executante	Horas semanais	Observações
Resumo					
Total de funcionários	Total de horas semanais	Custo total do depto.	Rateio custo hora/homem	Variação percentual dos custos	
	Prevista	Orçada	Previsto	Horas: _____	
	Realizada	Real	Realizado	Custo: _____	

Quadro 2: Agrupamento das atividades de uma unidade

Fonte: Ballestero Alvarez (1991. Vol. II)

O quadro 2 detalha informações sobre a atividade, identificando o executor e quantas horas semanais são utilizadas. Apresenta também um resumo para avaliação do custo, da variação percentual e de outros dados importantes relativos à “produção” de uma unidade.

Esse instrumento possui recursos que podem contribuir em muito na identificação de fatores que se situam entre a capacidade de realização, tempo ocupado e o resultado obtido. Seguindo os principais passos de sua estruturação, o comportamento deve ser associado à realização das atividades de uma determinada área, para o encontro de uma resultante equilibrada entre os valores de formação, habilidade e conseqüente execução.

No entanto, dentro de uma visão sistêmica e da interface que uma ferramenta desta natureza estabelece com as áreas organizacionais, não podemos tratar QDT distante de uma visão voltada para fluxos, processos, metodologias, redesenhos de processos, análise da organização, gerenciamento de atividades, fortalecimento de equipes, definição do papel de cada agente, enfim, que não é apenas um registro de tempo utilizado em cada atividade, mas sim, a avaliação de um contexto do ativo intangível, sua interação e contribuição para a realização de objetivos.

Vale destacar, entretanto, que há um consenso teórico em criar escalas de importância dentre as atividades em desenvolvimento numa determinada área. Este é um assunto que merece um espaço maior que este estudo ocupa para uma profunda revisão, pois partindo do princípio de que há um universo de atividades em uma organização, há um julgamento natural de que todas possuem um grau de importância, ou seja, justificam-se por si. Entretanto, dentre os pontos que nos são oferecidos para “costurar” princípios propostos, consagrados ou rodeados de indagações, **os autores defendem ser o QDT uma ferramenta ou instrumento que sustenta uma base para o equilíbrio das atividades de uma mesma organização, entre suas áreas e seus objetivos estabelecidos.**

Por esta concepção, observamos que este estudo está mais voltado para fatores de ordem comportamental, de relacionamento, de execução ou mesmo de uma cultura predominante. Nas palavras de Chinelato Filho (1999), a cultura organizacional é um elemento construído por **paradigmas** nem sempre flexíveis de acordo com as necessidades. Este é, provavelmente, o conceito de mais difícil definição, por “abraçar” diversos campos, como o antropológico e o sociológico, com várias definições e abordagens. A verdade é que, apesar da dificuldade em perceber a presença influente de uma cultura, temos que admitir que ela está constantemente questionando a nossa intenção com os objetivos de uma organização, ou ainda como Daft (2002) observa, todos participam da cultura, mas, em geral, ela passa desper-

Você lembra o que são paradigmas? Caso não lembre ou tenha alguma dúvida, reveja a disciplina de Sociologia.

cebida. Quando as organizações tentam implantar novos programas ou estratégias que se chocam com as normas e valores culturais básicos, há uma reação que denota a força da cultura existente e vigente, que responde pelo comportamento de um grupo. Senge (2000) atribui isto a diversas “disciplinas”, mas principalmente aos modelos mentais cultivados, mesmo a um nível de divergência organizacional. Portanto, uma reunião de comportamentos também é parte da conceituação de um quadro de distribuição de trabalho, distanciando um pouco de paradigmas determinísticos de uma atividade “A” terem estreita relação com o agente executor “A1”, e assim por diante. É menos um “quadro” e mais uma visão de predomínio de valores que se relaciona com uma atividade ao encontro de resultados esperados. Como uma ferramenta ou um instrumento, permite reunir informações importantes e que deverão ser adaptadas para seu tempo, para não se limitar a retratar situações operacionais, apenas. Vale a pena manter esse horizonte para que possamos utilizar instrumentos, como o QDT, adaptados para traduzir a linguagem de estruturas atuais e sustentados por outros elementos de análise organizacional. Isto passa para o nível de necessidades, já que bases teóricas não contemplam a transposição para o comportamental.

Para representar seu papel, o QDT precisa contar com um grupo de agentes capacitado e engajado em um processo de melhoria continuada. Surgem, a partir daí, aspectos que inferem visões diferentes e alimentam possibilidades de novos comportamentos, criando e estruturando disciplinas organizacionais importantes para a disseminação de conhecimentos entre agentes e para a adoção de uma nova mentalidade.

Neste sentido, é papel de uma organização manter seus agentes altamente comprometidos com os objetivos e com um elevado nível de execução. Não cabe pensar nisto sem o compromisso na retenção e manutenção de uma equipe de trabalho constante.

Davis e Meyer (2000), tratando da migração do capital humano, lembram que essa é uma área de relativa dificuldade para uma avaliação e constatação de resultados, pela sua intangibilidade. Isto, por sua vez, torna-se num programa ou numa proposta incansável para orga-

nizações que dirigem seus esforços para o crescimento e, principalmente, para a manutenção desse seu ativo. A migração carrega seu talento, um valor do qual a organização depende, mas que não lhe pertence. Isto requer uma reconstrução de todo um projeto de crescimento organizacional, não somente por este instrumento, mas através dos demais da área de OSM.

À medida que o QDT se estrutura em agrupamento de dados mais detalhados, conforme, quadro 3, a avaliação ganha corpo e os agentes tornam-se mais importantes pela sua participação e contribuição na continuidade de um processo de melhoria organizacional, em termos de aproveitamento dos valores e reconhecimento de habilidades.

Nome da empresa		Quadro de distribuição do trabalho - QDT							
		Depto.: _____ Responsável: _____ Data: __/__/__							
Atividades			Tarefas						
Denominação	Horas semanais totais	Nome: Cargo:	Horas semanais totais	Nome: Cargo:	Horas semanais totais	Nome: Cargo:	Horas semanais totais	Nome: Cargo:	Horas semanais totais
1°									
2°									
Total Geral		Subtotal		Subtotal		Subtotal		Subtotal	

Quadro 3: Quadro de distribuição do trabalho

Fonte: Ballesteros Alvarez (1991. Vol. II)

Quando utilizamos um modelo vamos encontrar, além de seus limites, vantagens e recomendações/observações para o nível que uma análise requer. No caso do QDT e considerando esta etapa de avaliação, a reunião gradativa de tarefas e atividades, além de outras informações de ordem operacional, apresenta algumas vantagens:

- oferece uma visão geral de todas as atividades e quem as executa, podendo proceder uma análise comparativa entre diversos fatores;

- demonstra desequilíbrio na carga de trabalho e permite uma imediata correção, segundo o que objetiva a análise via este instrumento; e
- facilita a inclusão de novas informações, na medida de sua estruturação, segundo os objetivos do estudo.

Como recomendações e observações, podemos destacar:

- a racionalidade, a partir dos dados de um QDT, é quantitativa e numérica, levando o analista a esquecer das relações entre pessoas;
- o fator qualitativo deve ser considerado;
- para análise de atividades mais complexas, o analista pode utilizar outros instrumentos que ofereçam alternativas, não encontradas em um QDT;
- a melhor maneira de fazer as coisas é subjetiva se não considerar o resultado para um conjunto;
- convém proceder avaliação considerando números e também opiniões; e
- ter este instrumento como uma proposta, pois não representa a melhor ou a única forma de alcançar os objetivos propostos.

Saiba mais...

- ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005. Vol. I.
- _____. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. Vol. II.
- BALLESTERO ALVAREZ, M.E. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1991. Vol. II .
- CHINELATO FILHO J. **A arte de organizar para informatizar**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SIMCSIK, T. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001.

Fluxograma

Podemos encontrar várias definições para o instrumento fluxograma como: gráfico de procedimentos ou gráficos de processos, fluxo de pessoas e papéis, diagrama de fluxo de dados ou ainda diagrama de blocos. Para Ballesterro Alvarez (1991), trata-se de uma representação gráfica em rede de um sistema, mostrando os elementos que estão ativos e suas respectivas interligações de dados com outros elementos e unidades.

No geral, podemos utilizar o termo fluxograma para todo e qualquer gráfico construído para este fim e conceituá-lo como um instrumento que procura apresentar um processo passo a passo, ação por ação.

Araújo (2006) diz que é um processo formado pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades de uma organização, com um início e um fim delimitados. E na proposição de um objetivo, podemos dizer que é o de assegurar a fluidez dessa movimentação, manter claramente os limites do fluxo e dispor de uma linguagem de leitura técnica, através do uso de simbologias universalmente aceitas.

A representação de uma atividade em um gráfico com o uso de simbologias, torna-se um documento, um legado organizacional, contribuindo para a transferência de conhecimentos para outros agentes de uma organização. Para estruturar essa cadeia, podemos afirmar que, tendo isto como um aprendizado, uma organização poderá contar com comportamentos idênticos que irão atualizar e fortalecer essa prática. Por este caminho, uma organização uniformiza uma linguagem cuja comunicação encontra compreensão em diferentes áreas podendo, inclusive, reduzir os níveis de conflitos.

Nas palavras de Datf (2002), conflitos se sustentam numa base de três pontas:

- identificação;
- diferenças; e
- frustração.

Sendo o conflito um convívio de grupo, o primeiro ponto é que o grupo se percebe como parte de um todo. Isto é uma **identidade**; segundo, as **diferenças** se apresentam como um fator natural e clamam por um espaço de presença; e terceiro, a **frustração** não precisa ser evidente ou mesmo marcante, bastando ser antecipada para se transformar em conflito. Trazendo isso para o plano operacional ou profissional, uma atuação em base uniforme de comunicação e fortalecida em comportamentos idênticos quebra a tendência de as diferenças pessoais manterem conflitos no meio organizacional.

Para uma breve revisão, Chiavenato (1994) destaca três vantagens:

- ela é um fluxo que se desenvolve através de etapas e por isso deve ser vista como um processo, que mantém outros processos;
- num processo de duas vias, ela transmite informação, significados e compreensão, transpondo possíveis barreiras entre emissor e receptor; e
- ela envolve entidades humanas, estruturais, operativas e tecnológicas. Sem definir fronteiras, ela se estende aos diferentes horizontes organizacionais.

Nas palavras de Cruz (2002), os canais formais de uma organização, ordenam as comunicações e os informais tratam a comunicação com relativa dispersão, no entanto mantém uma cadeia produtiva. Lacombe e Heilborn (2003) destacam a importância em comunicar-se em uma comunidade organizacional. Em outro momento, tratando das relações entre unidades, se referem ao grande número de relações informais existentes, enquanto as relações formais não são muitas e por isso precisam ter um tratamento de manutenção. **Podemos afirmar,**

então, que o campo da comunicação informal tende a crescer, em vista das características de organizações e de seus subsistemas, por influência de seus ambientes.

A integração, que anotamos como um papel do fluxograma, consiste em unificar esforços na direção de um objetivo. Esta direção abre possibilidade em construir uma uniformidade de comportamento – tal como observado no QDT – fortalecendo o campo do aprendizado organizacional via informação, para estruturar o conhecimento dos agentes e, por extensão, o da organização. Não tratamos de um princípio regulatório, como Chiavenato (1994) observa, mas de uma disciplina centrada na formalidade de uma organização como um caminho para o aprendizado.

A partir da integração, Oliveira (1986) lembra que esta se realiza através de duas principais vertentes:

- o **comprometimento** – como um processo interativo que gera responsabilidade e que será objetivo de estudos nos próximos anos; e
- a **administração participativa** – que se define como um estilo que consolida um modo de a organização aprender as habilidades e os conhecimentos, que darão suporte a outros sistemas, como o de informações.

Nas palavras de Araújo (2006), ela tem por objetivo apresentar os fluxos de informação e estabelecer vinculações com o processo decisório de uma organização, sendo úteis para toda a organização e não somente para determinada área.

Portanto, fluxos localizam dados para a produção da informação, viabilizam a produção de relatórios de informações necessárias, tratam a informação e seus requisitos para a tomada de decisão, auxiliam na avaliação da informação, e confrontam os resultados obtidos com os objetivos previstos.

A avaliação, neste caso, consiste no tratamento de um maior número possível de dados e informações para ampliar o universo

comparativo entre processos, áreas, subsistemas, fluxos e outras interfaces possíveis.

Como um processo tem um papel integrativo, não podemos considerar que sua leitura, como a que traduz um fluxograma no contexto de uma organização, possa ser eficiente sem uma filosofia de comunicação, de conhecimento e de disseminação, de planejamento das atividades e de controle e avaliação que auxiliem na definição de possíveis mudanças.

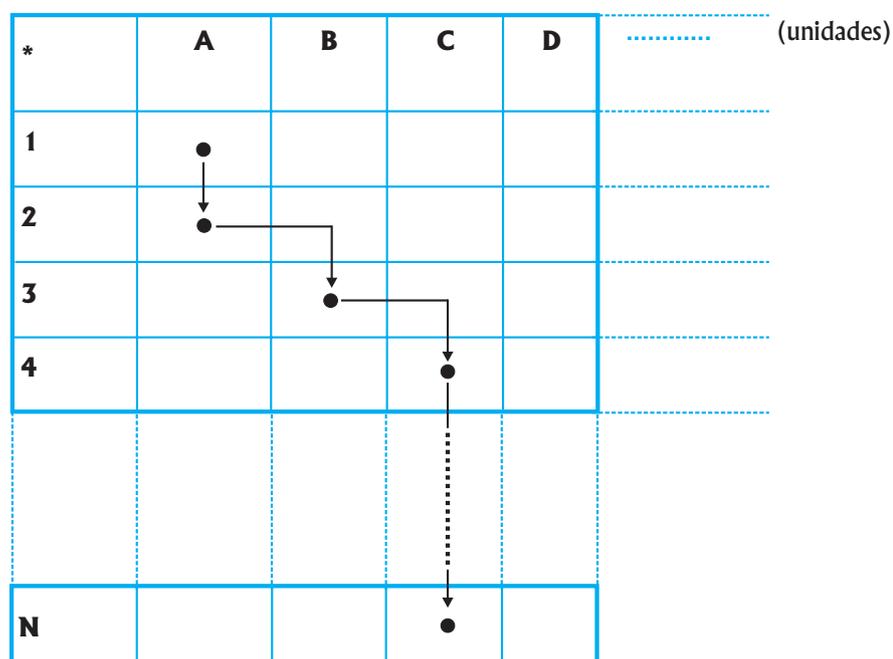
Portanto, um fluxograma é também um processo que gera responsabilidade e consolida um modo formal de agrupar atividades. E apesar da existência de diferentes tipos de nomenclaturas para leitura em gráficos, ou talvez uma proposição salutar, a comunicação da linguagem é possível em vista da aceitação no universo de representações técnicas tratadas entre autores. Alguns tipos de fluxos aqui apresentados, como **simples**, **vertical** ou **coluna**, **descritivo** e **diagrama de blocos**, são os mais utilizados.

Um fluxo do tipo **simples** tem como característica a não utilização de qualquer simbologia que identifique a “operação”, mas apenas se estrutura em passos ou etapas seqüenciadas em um gráfico, onde constam as unidades envolvidas naquela atividade, conforme demonstra o Gráfico 1.

Esse tipo de fluxo poderá ser utilizado para informações gerias em uma unidade de atendimento público, onde a leitura facilitada não exige que o “usuário” tenha conhecimento de simbologias e o que elas representam, em cada passo ou etapa de um processo ou de uma atividade.

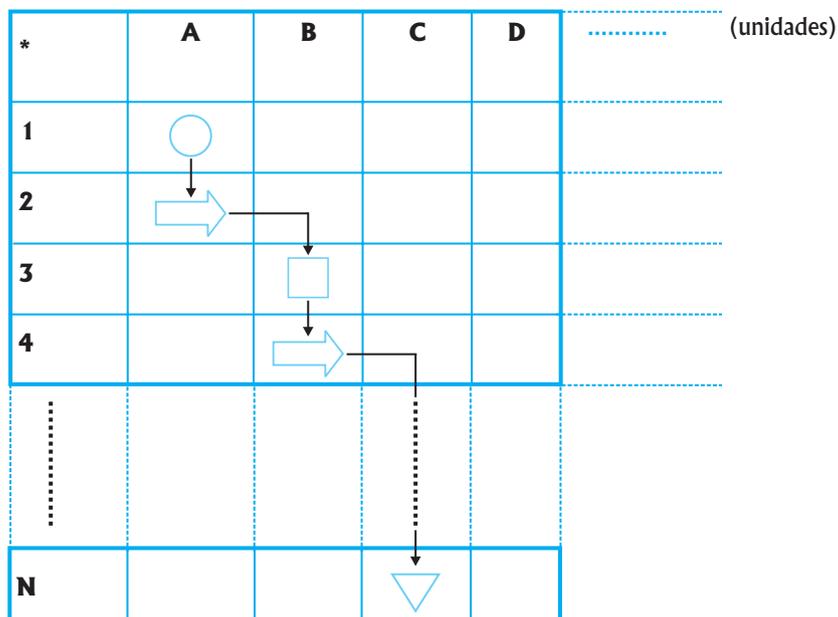
Um fluxo conhecido como de **coluna**, tem como característica a utilização de simbologias simples para demonstrar os passos ou etapas de uma atividade. Da mesma forma, as unidades nela envolvidas aparecem na ordem seqüencial, conforme o gráfico 2. Apesar do uso de simbologias que permitem uma leitura técnica, esse fluxo tem limitada

informação se comparado com outros. O seu tipo, entretanto, é muitas vezes adotado em vista da facilidade de entendimento e de leitura. Neste caso, certas informações não permitem leitura em vista da limitada representação de suas simbologias, mesmo assim, para certas atividades isto não se contabiliza como um prejuízo de função. Por exemplo, quando uma atividade “nasce” em uma determinada unidade, com diversas vias que formam um processo e cada uma com diferente destino, torna-se impossível, com a utilização destas simbologias, fazer esta representação, mas mesmo assim é um tipo de fluxo bastante utilizado. Por isso é recomendável, sempre que possível e em vista de uma necessidade, utilizar outros tipos de fluxos com simbologias que possam traduzir, em leitura técnica, todas as possíveis situações, como é o caso do tipo diagrama de blocos, adiante apresentado.



* Fases ou etapas

Gráfico 1: Fluxo simples
Fonte: Elaborado pelo autor



* Fases ou etapas

Gráfico 2: Fluxograma de coluna

Fonte: Elaborado pelo autor

Tipos de Simbologias

Simbologias simples utilizadas em gráficos do tipo vertical ou coluna:

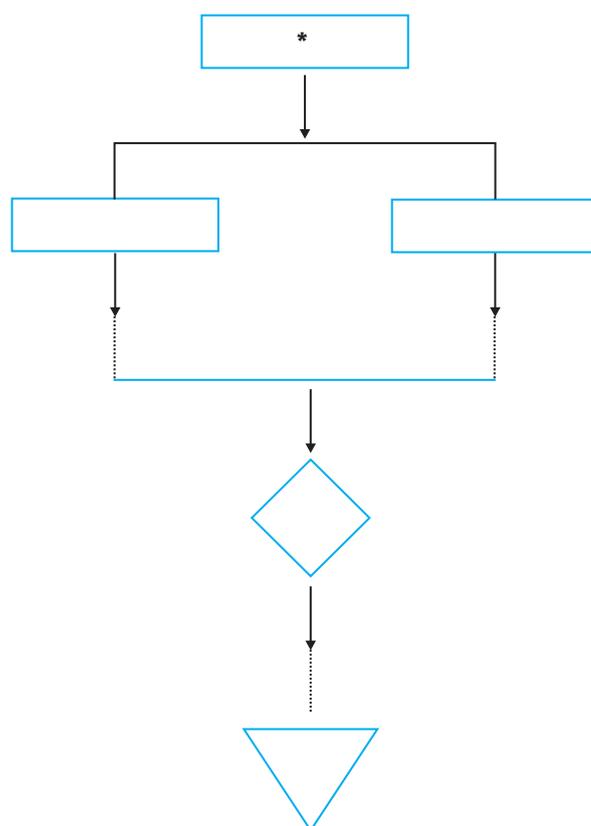
- – Operação
- – Análise
- – Encaminhamento
- △ – Arquivo Temporário
- ▽ – Arquivo Definitivo

Um outro tipo de fluxograma é o **descritivo**, onde uma disposição de “módulos”, também conhecida por caixas, representa um fluxo com descrição das partes de uma rotina. Em resumo, é transferir o descritivo de uma rotina para dentro de módulos seqüenciados, como

um forma bastante facilitada para leitura e entendimento de uma rotina, seus passos e o que cada passo tem como obrigação a cumprir.

Nesse tipo de fluxo, algumas simbologias, como a de decisão ou arquivamento – vistas a seguir no fluxo diagrama de blocos – são utilizadas para auxiliar em situações em que torna-se necessário criar alternativas de direção do fluxo, como, por exemplo, quando há possibilidades de diferentes destinos.

Como não há uso de simbologias de qualquer natureza, o exemplo no gráfico 3 demonstra a disposição de módulos com espaços suficientes para a descrição de cada passo de uma rotina. A descrição, por sua vez, deve ser apresentada de forma a mais reduzida possível, mas dentro de um entendimento necessário para que o fluxo tenha um *layout* bem desenhado e equilibrado. O cuidado a ser observado é que, pela ausência de simbologias que permitem uma leitura técnica, geralmente a descrição acaba por se estender como forma explicativa do que precisa ser entendido em cada passo. Isso exige atenção.



* descrição das etapas

Gráfico 3: Fluxograma descritivo

Fonte: Elaborado pelo autor

O tipo de **fluxo diagrama de blocos**, que utiliza um número maior de simbologias, possui as seguintes características:

- permite a identificação da origem e do destino de cada documento de um processo, cuja leitura dá uma visão global e integrada das funções de cada passo ou etapa;
- requer uma estruturação – *layout* do gráfico, ordenada para facilitar a leitura e o deslocamento dos documentos, bem como a informação de cada simbologia;
- em certos casos, há uma relativa dificuldade de leitura e entendimento, em vista do grande número de informação contido em um só gráfico;
- sua disposição em sistemas informatizados facilita sua atualização, por encontrar linguagem idêntica disponível em redes; e
- sua utilização fica, por vezes, restrita por encontrar em outros tipos de fluxo idêntico nível de atendimento às necessidades de uma unidade, além da facilidade de leitura e de entendimento.

Simbologias utilizadas nesse tipo de gráfico

 – Documento

 – Decisão

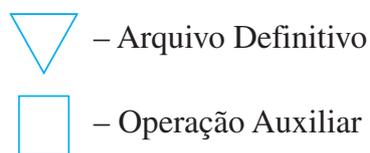
 – Preparação ou Diversas Operações

 – Conector de Fluxo

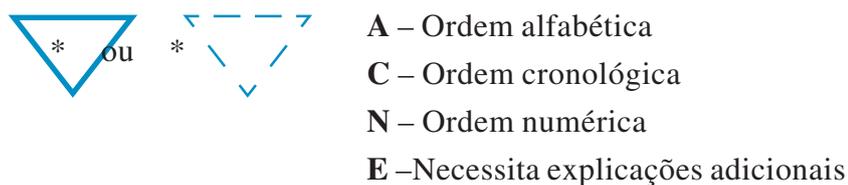
 – Conector de Páginas

 – Sentido do Fluxo

 – Arquivo Temporário



Formas de Arquivamento



(*)

Vamos encontrar, em referências da área de OSM, autores apresentados um número maior de simbologias, inclusive com desenhos diferentes e, em alguns casos, leituras idênticas. O número de simbologias aqui apresentadas nos permite montar um fluxo de forma objetiva e que traduz, para uma linguagem técnica e com todas as informações, qualquer rotina. Como forma auxiliar de identificação descritiva de determinadas simbologias e o que elas representam naquele passo ou etapa, podemos utilizar uma legenda dividida em: **documento** e **operação**.

Serve para dizer que a simbologia “documento”, disposta no fluxo, trata-se, por exemplo, de um pedido de compras de periféricos, embora o nome da atividade que intitula o fluxo é da área de compras, mas nem sempre especifica o objeto. E com relação a operação, veja o exemplo do gráfico 5.

Um desenho técnico exige que o cruzamento de linhas seja interrompido na forma apresentada. Isto não se refere às linhas que dividem as unidades envolvidas na rotina, como no exemplo as linhas verticais do gráfico 4, mas as linhas de condução de simbologias que significam uma rotina. Estas linhas devem obedecer cruzamentos apresentados como exemplos, sendo ambos tecnicamente aceitos.

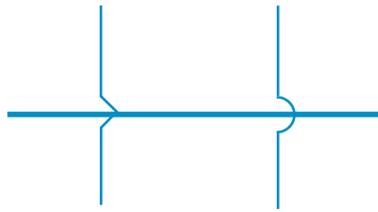


Gráfico 4: Cruzamentos de linhas do gráfico

Fonte: Elaborado pelo autor

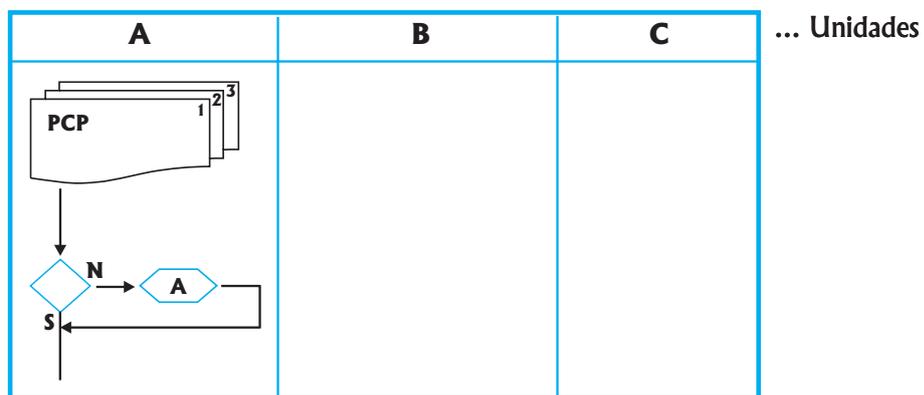


Gráfico 5: Diagrama de blocos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda (Exemplo)	
Documento	Operação
PCP (pedido de compra de periférico)	A – para análise da chefia imediata

Existem outros tipos de fluxogramas apresentados por diversos autores, no entanto nem todos identificam com clareza os objetivos. Muller (1988), por exemplo, diz não haver rigoroso entendimento nessa natureza de estudos sobre processo e destaca que um fluxograma possui objetivos secundários, tais como: identificar a utilidade de cada etapa de um processo; avaliar vantagens na alteração sequencial das operações; e identificar as operações e os agentes verificando possíveis necessidades de treinamento.

Essa necessidade de adequação poderá passar por um treinamento ou acompanhamento para um aprendizado que permita constante avaliação e melhoria do processo. Em ambientes organizacionais, cuja visão sistêmica atual requer processos de comunicação entre si, é necessário que os agentes tenham um aprendizado que permita tornar um processo desta natureza num instrumento de integração e que promova a melhoria das ações e fortaleça o princípio de um legado técnico e documental junto a uma organização.

Essa relação considera uma organização como um fenômeno cultural que, segundo Morgam (1996), trata de comportamentos específicos em uma sociedade industrial e, por conseqüência, em suas atividades. A comunicação definida e utilizada em um sistema, na visão de Chinelato Filho (1999), abrange todos os instrumentos circulantes que dão suporte à comunicabilidade e às ações nos diferentes níveis organizacionais.

Na linha de integração e melhoria das ações, Simcsik (1992) diz que a comunicação é uma atividade constante e ininterrupta, que utiliza símbolos ou códigos formais para traduzir palavras, pensamentos e ações, entre duas ou mais pessoas e entre unidades. Esses instrumentos, orientados por fluxos, guardam entre si um padrão comunicativo e uma linguagem uniforme para com os objetivos definidos em uma unidade ou em uma organização. Por isto que a estrutura de um fluxo, que dirige as atividades de uma organização no sentido de ordenação e documentação, desempenha um papel importante na comunicação, na integração e na linguagem entre as unidades, fortalecendo as relações de cultura em todos os níveis.

Relativo ao conhecimento e disseminação, Wardman (1996) destaca que é um desafio efetuar um processo de transferência no sentido de incorporar, na memória e na estrutura de uma organização, o conhecimento necessário para sua compreensão, uso e relação com suas metas e com seus valores. Neste plano, os valores intangíveis encontram relação em fluxogramas e tendo a movimentação de pessoas e papéis em todos os níveis, precisam de planejamento, que, de acordo com Daft (2002), é um princípio básico de organização que o tem como um instrumento que se efetiva em um ambiente estável. Acres-

centa o autor que não há como dissociar os ambientes interno e externo de qualquer processo de planejamento, pois a visão ambiental remete constantemente à identificação de fatores contingenciais, os quais exigem um nível mínimo de flexibilidade de uma estrutura. Encontramos nas palavras de Wagner III e Hollenbeck (2000) a afirmação de que é importante diagnosticar a eficiência de uma estrutura e os fatores que impedem a execução de um planejamento.

O fluxo de atividade, neste sentido, tem duas importantes participações: primeiro como um instrumento de organização, só atua em um certo nível planejado de suas funções, oferecendo condições para que as atividades sejam devidamente representadas; e segundo, agindo desta forma organizada contribui para a condução de processos de decisão que, por sua vez, dão suporte a planejamentos.

Para a avaliação e controle de atividades, alguns questionamentos procuram respostas na movimentação de informações e no melhor uso de processos, para fugir da avaliação centrada exclusivamente em sua representação gráfica.

No que diz respeito à avaliação, Araújo (2006) lembra que o espectro de uma análise, processual ou organizacional, abrange algumas áreas como:

- maneiras de execução dos registros;
- formas de arquivamento de documentos tecnicamente indicados;
- opções e facilidades de acesso às informações;
- nível de transmissão de informações, com o uso ou não de redes;
- nível de interação com outros processos, na unidade ou entre unidades;

- definição da seqüência de passos ou etapas, segundo os objetivos de cada fluxo em uso em uma organização;
- estruturação e desenho de formulários integrantes deste processo, no sentido de viabilizar cada etapa e conduzir informações de maneira clara;
- entendimento, pelos usuários, da mensagem que o fluxo transmite;
- aspectos facilitadores que um instrumento desta natureza possui, para viabilizar sua atualização;
- clareza, por parte dos usuários, na leitura técnica através de simbologias utilizadas para representar os documentos em cada etapa e suas funções; e
- outros aspectos que uma análise processual compreende.

Para finalizar, podemos dizer que, como processo interativo, um fluxograma permeia todo tecido organizacional, auxiliando na definição de novas redes de comunicação e inferindo mudanças de layout para adaptação e funcionalidade. Permite, ainda, conduzir o processo de maneira organizada e uniforme, possibilitando que uma organização estruture uma linguagem de conhecimento técnico.

Saiba mais...

- ARAUJO, L.C.G de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006. Vol. II.
- BALLESTERO ALVAREZ, M.E. **Organização, sistemas e métodos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1991. Vol. II.
- CHIAVENATO. I. **Administração de empresas.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHINELATO FILHO, J. **O&M integrado à informática.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

- CRUZ , T. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- LACOMBE. F.; HEILBORN. G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MORGAN G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MULLER, H. **Organização e métodos**. Rio de Janeiro: FGV, 1988.
- OLIVEIRA, D.P.R.de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 1986.

Layout

O *layout* é também conhecido como arranjo físico, ou ainda como “planta baixa”, que na verdade é o que ele representa: uma descrição física no plano horizontal. Em alguns casos mais específicos e de acordo com os estudos realizados pelo analista de OSM, um *layout* permite diferentes leituras, com medidas obtidas através de projetos de corte ou de perfil.

Para fins deste estudo, vamos considerar uma estrutura apresentada em um único plano horizontal, o que também reúne dados suficientes para uma relação com fluxos.

O *layout* possui alguns importantes aspectos:

- inicialmente o estudo parece não despertar grande interesse, no entanto, a considerar que uma pessoa passa a maior parte de sua vida ativa em um ambiente de trabalho, este deve ser adequado ao desempenho de suas atividades e reunir todos os demais aspectos ambientais, que representam, também, qualidade de vida;
- como um instrumento que organiza o espaço físico ocupado por agentes, equipamentos e materiais e, na conjugação desses elementos, auxilia na execução dos fluxos em operação, o *layout* empresta elevada contribuição para a realização das atividades; e
- em vista disto, o *layout* se estrutura associado a fatores, tais como: motivacionais e de ambiente, de integração entre unidades e facilidade na fluidez das atividades, os relacionados à comunicação, os de padronização na apresentação de um ambiente e uniformidade ao direito de uso.

Araújo (2006) considera que o arranjo físico deve ser estruturado a partir de um estudo planejado de sistema de informações, que permita se relacionar com a distribuição de móveis, equipamentos e agentes. Por isto o *layout* se define pela posição que viabiliza, em um determinado espaço físico, a realização das atividades e o fluxo de agentes e de materiais.

Não somente pela expressão que encontra paralelo com o *layout*, mas também porque há uma relativa comunhão de papéis com a arquitetura organizacional, que nas palavras de Araújo (2006), arquitetura organizacional é conceituada como sendo um arcabouço estrutural que apóia decisões, mas que também se posiciona na visão física de uma estrutura. Nadler et al. (1993), que tratam este assunto com muita propriedade, destacam que quando fazemos referência à “organização” com seus vários sistemas, processos, estruturas e estratégias, entre outros que formam o meio operacional, a expressão para sintetizar todos esses elementos é a arquitetura organizacional.

Para resumir a natureza arquitetônica, como tratam os autores, podemos obter respostas para uma organização eficiente a partir das atividades que os arquitetos organizacionais desenham, criando oportunidades em um **espaço comportamental**. Considerando a arquitetura como uma arte no seio de uma organização e em suas interações, temos:

- como a prova final de qualquer arquitetura é a sua utilidade medida em termos de satisfação humana, uma organização tem o dever em oferecer a seus agentes estruturas adequadas para a realização de suas atividades;
- a arquitetura deve criar uma “moldura” para a realização da vida, através da oferta de produtos e serviços de uma organização, sem especificação ou definição de comportamentos. Neste ponto a arquitetura organizacional identifica seus pontos com os de uma estrutura molecular, que tem como princípio não somente realizar seus objetivos, mas voltar-se inteiramente ao cliente, tendo o mercado como núcleo, como afirmam Ross e Kay (2000);

- possibilita identificar os negócios para além de seu tempo, contando que a estrutura, na forma arquitetada, poderá dar suporte a novos projetos;
- auxilia na **interdependência** entre unidades, que, na visão de Daft (2002), é o nível em que as unidades dependem entre si quanto aos recursos para a realização de suas atividades; e
- concebida como uma arte em diferentes planos de execução, a arquitetura organizacional é produzida por várias pessoas numa visão de conjunto. Ela é, por definição, uma atividade social.

Portanto, entre os princípios de um layout conjugados com os da arquitetura organizacional que abrangem sistemas, estratégias, aspectos comportamentais e outros elementos estruturais, podemos afirmar que o 'layout' é um importante instrumento de integração com diversos elementos atuantes, em diferentes atividades.

Nessa visão, uma análise organizacional integra este corpo de concepção evidenciada em duas principais vertentes: a da contribuição do *layout* para um processo de análise, oferecendo alternativas de organização de atividades, e a utilização de resultantes de uma análise organizacional para a qualidade de suas próprias ações. Portanto, a interdependência das áreas alimenta um ciclo organizacional.

Alguns indicadores para um estudo de *layout*

Encontramos, em diversos autores, fatores indicativos que levam a propor estudos de *layout* em vista da evidente necessidade em organizar fluxo, ocupar devidamente os espaços e racionalizar atividades. Faria (1994) destaca também a Ergonomia, que define como

uma ciência que estuda a obtenção de maior aproveitamento e integração entre o agente e seu trabalho, como um indicador para o estudo. Ballesteros Alvarez (1991) destaca como os indicadores mais expressivos:

- desenvolvimento de atividades em espaços inadequados;
- descontinuidade no fluxo de trabalho;
- locais de trabalho mal projetados, para os fins a que se destinam;
- perda de tempo no deslocamento interno;
- ausência de espaço adequado para a análise de bens ou serviço;
- espaços que não incluem fatores de segurança;
- deficiente movimentação de bens, agentes e documentos;
- inadequado espaço para supervisão;
- pouco aproveitamento de iluminação e ventilação naturais;
- uso inadequado de cores no ambiente;
- distância entre atividades complementares e afins;
- presença de ruídos; e
- outros fatores que dificultam a realização de atividades.

Principais objetivos considerados para um estudo de *layout*

Quanto aos objetivos tratados nos estudos de *layout*, Oliveira (1986) observa aspectos voltados à racionalidade, enquanto que Ballesterro Alvarez (1991), assim como Simcsik (1992), tem uma direção também voltada ao comportamento, supervisão e condições humanas de trabalho. Numa linha idêntica com esses pontos, Araújo (2006), chama a atenção de que as necessidades psicológicas devem ser estudadas tanto quanto as necessidades físicas, ou seja, há uma relação direta no resultado de trabalhos entre o comportamental e os aspectos físicos. Portanto, alguns objetivos, considerados para este parâmetro de exposição, poderiam merecer ampla relação cognitiva no campo comportamental:

- obter um fluxo adequado de bens, agentes e documentos;
- proporcionar eficiente controle;
- facilitar a supervisão;
- racionalizar investimentos nas instalações;
- oferecer segurança no ambiente de trabalho;
- otimizar instalações de móveis e equipamentos;
- oferecer melhores condições de trabalho e um ambiente confortável;
- possibilitar facilidade de comunicação;
- projetar um *layout* com flexibilidade para expansão ou mudanças; e
- oferecer um ambiente confortável, produtivo e comunicativo.

Roteiro básico para estudos de um *layout*

Embora tenhamos indicadores definidos e principais objetivos elencados para um estudo de *layout*, a disposição de um roteiro facilita sua condução. Ballestero Alvarez (1991) afirma que isto auxilia na efetivação de um estudo desta natureza, numa linha semelhante a de outros autores quando se reportam à área de OSM.

Como sugestão, temos em ordem as seguintes etapas:

- informar-se das atividades em desenvolvimento ou a serem desenvolvidas, em determinado espaço físico disponível;
- obter informações detalhadas sobre dimensões e características de móveis e equipamentos necessários às atividades que ali serão desenvolvidas, bem como sobre o número de funcionários lotados em suas respectivas unidades de trabalho;
- preparar uma planta baixa e de corte dos vários ângulos, se for o caso, especificando a extensão e localização das instalações elétricas e hidráulicas e confrontando-as com a área disponível;
- montar uma maquete, como teste de localização de móveis e equipamentos, para estudo mais aprofundado da alternativa proposta;
- esgotar todas as possíveis alternativas, com a apreciação dos usuários;
- implantar e realizar acompanhamento;
- avaliar o nível de adaptação de novos fluxos de trabalho;
- perceber a movimentação de agentes, usuários do novo *layout*;
- contornar possíveis resistências em função de mudanças de localização;

- auxiliar na formação de novas relações, em virtude de nova posição física;
- verificar a necessidade de novos móveis e/ou equipamentos; e
- efetuar correções de possíveis situações não consideradas no estudo.

Outras considerações

Alguns pontos, quando da realização de estudos, devem ser admitidos para facilitar a análise numa forma mais ampla. A possibilidade em considerá-los, torna a proposta final contemplada com o maior número possível de alternativas, além de oferecer, ao analista de OSM, indicadores que fazem a diferença nos resultados finais. Dentre esses pontos, destacamos:

- agrupar as unidades que realizam trabalhos similares;
- colocar as unidades de atendimento ao público próximas às entradas;
- dispor as unidades de trabalho de forma a facilitar a supervisão;
- alocar arquivos, armários e equipamentos próximos de agentes ou unidades que deles fazem uso com mais frequência;
- atentar para a boa apresentação visual do ambiente, bem como proporcionar maior conforto, motivação e rendimento;
- padronizar, sempre que possível, móveis e equipamentos;
- dispor, em lugares isolados, equipamentos que provoquem ruídos;

- verificar a localização de aberturas, para o melhor aproveitamento possível do espaço físico, bem como a disposição de tomadas, interruptores e colunas;
- observar a iluminação necessária - aproveitando ao máximo a luz natural, ventilação adequada e cores ambientais agradáveis;
- evitar corredores que são, na maioria das vezes, espaços pouco aproveitados além da quebra de comunicação; e
- optar por cores que tenham harmonia entre a ilusão física e efeitos psicológicos, conforme quadro 4.

Tipos de *layout*

Administrativo – apresentado em planta baixa ou mesmo de corte, pode utilizar escala natural 1:100 ou 1:50 (1m = 2cm), ou ainda outra escala, dependendo de cada caso, facilitada sua adoção por conta de programas – AUTOCAD por exemplo, que auxiliam em muito o desenho de uma proposta de espaço físico.

Ballesterro Alvarez (1991) nos oferece algumas sugestões de medidas para o desenho de um *layout* administrativo. Vale a pena observar que ultimamente as organizações têm utilizado móveis diferenciados – como estações de trabalho ou também conhecidas como “bairas”, o que altera de forma substancial essas medidas em vista de seu *design*. As medidas abaixo apresentadas, tomadas com base em móveis convencionais, servem como referências para um estudo desta natureza, devendo estarmos atentos para tipos de móveis utilizados.

- área por agente: 4m²;
- para responsável por unidade: 10m;

- sala de espera: 12m²;
- sala de conferência: 2,5m² por pessoa;
- entre duas mesas: 1m de passagem;
- corredor principal entre mesas: 1,5m; e
- distância entre mesa e parede: 0,90m.

Industrial – se caracteriza pelos tipos de equipamentos instalados, de bens produzidos, de volume de matéria-prima e se seqüencial ou não. Pode ser apresentado, segundo o espaço físico disponível, em forma de “U” ou de “L”, ou ainda linear, e com setores de suporte ou não. Esses setores são os que se localizam na “periferia” de um processo de produção contínua e têm como papel fornecer parte do produto que está sendo desenvolvido, naquele momento do processo.

Os tipos mais comuns de *layout* industrial são:

- **linear** – tipo comum de módulos seqüenciados, típico de produção em série;
- **monolinear** – tem como base o linear e, em cada módulo, estão agregadas outras unidades de alimentação de parte do produto que está sendo fabricado. Sua seqüência pode ser em “L” ou “U”;
- **conjugado ou agrupado** – também com base no linear, disposto segundo o espaço físico disponível, pode ter diferentes formas de representação; e
- **por produto imóvel** – quando se trata de uma estrutura localizada em torno de um produto, cujo deslocamento é contra-indicado.

Oliveira (1986) lembra que um *layout* industrial guarda especificações para cada caso e que sua alteração se dá em vista de novos processos produtivos, diferentes materiais, novos fluxos de agen-

tes, alteração nos postos de trabalho e novas áreas de controle e armazenamento, entre outros aspectos dinâmicos de um processo e que venham requer uma nova disposição física. Daí a necessidade em ter um *layout* flexível para atender diferentes necessidades, em um espaço físico disponível.

Convenções para o desenho técnico

Para o desenho de *layout* administrativo ou industrial em planta baixa ou de corte, as convenções, geralmente aceitas, possuem especificidades nas instalações principais e complementares.

Quanto à representação de móveis e equipamentos, encontramos descritas diferentes formas entre diversos autores – alguns deles referenciados neste trabalho. É recomendável a utilização de diversas fontes teóricas, sempre confrontando com o aceitável em termos de leitura técnica.

Nos últimos tempos, programas de informática têm oferecido diferentes formas de representação técnica sem prejuízos à leitura e entendimento e não há como definir um tipo único de simbologias adotadas. Ballestero Alvarez (1991) detalha algumas representações mais comuns num desenho de *layout* para diferentes situações, inclusive com medidas para diferentes movimentos.

Outro fator de influência em um ambiente se refere às cores adotadas. De acordo com Faria (1994), as cores possuem influência de ordem comportamental e de funcionalidade, identificadas através de estudos da **psicodinâmica das cores**, levando em consideração os efeitos psicológicos. De maneira reduzida, o quadro 4 destaca a relação das cores, a ilusão física e os efeitos psicológicos resultantes.

Cor	Ilusão Física	Efeitos Psicológicos
Vermelha	aumento de volume, peso e calor	estimulante, envolvente, inclina à violência
Azul	refrescante, diminuição de peso	repousante, acalma os nervos
Amarela	impressão de calor e de aumento de volume	incita à ação e ao esforço
Laranja	impressão de calor e de aumento de volume	tonificante, leva à loucura e inspira alegria
Verde	impressão de frescura e leveza	sensação de paz (natureza)
Violeta	diminuição de volume	leva à melancolia
Preta	aumento de peso e calor e diminuição de volume	repousante, porém deprimente
Branca	aumento de volume	cansativa
Cinza	diminuição de volume	conduz à depressão e à apatia
Marron	diminuição de volume	leva à depressão e à melancolia

Quadro 4: Psicodinâmica das Cores

Fonte: Faria (1994)

Na busca de uma alternativa para representar um trabalho conjunto entre *layout* e fluxograma, adaptamos o **Grafo Conexo***. É um instrumento que permite conduzir estudos que relacionam as duas áreas de OSM. Conforme Stanger (1986), o grafo é conexo quando em todos os pares de suas vértices existir pelo menos uma cadeia. O autor trata de grafo ou rede, em vista do circuito que estabelece entre as partes que o compõem.

Adaptado ao *layout* e ao fluxograma, o grafo conexo objetiva verificar a ocupação de um espaço físico em uma determinada área de trabalho e o fluxo de uma ou mais atividades. O instrumento é uma adaptação de **PERT/COM***.

Consiste na verificação das unidades que encaminham e das unidades que recebem informações de uma determinada atividade, representada em um fluxograma. Lacombe e Heilborn (2003) definem PERT/CPM como instrumento adequado para analisar a interdependência de atividades.

GLOSSÁRIO

***Grafo Conexo** – é um conjunto de pontos, chamados **vértices** (ou nodos, nós), conectados por linhas, chamadas de **arestas**. Se for possível estabelecer um caminho de qualquer vértice para qualquer outro vértice de um grafo, diz-se que o este é conexo.

Fonte: Wikipédia

***PERT/COM** – técnica de avaliação e revisão de programas e projetos / método do caminho crítico, para alocar as unidades de forma seqüenciada, segundo o fluxograma utilizado em um espaço físico determinado.

Podemos afirmar que, em projetos de uma rede ou de gráfico, PERT/CPM representa ações de acordo com as respectivas relações de dependência, onde em **PERT predominam esquemas probabilísticos e em CPM os esquemas determinísticos, mas as técnicas são idênticas**. Ballestero Alvarez (1991) o define como técnica empregada para o controle de tempo em desenvolvimento de projetos, bem como para organizar e ordenar a sua evolução.

Para a estrutura de um grafo, o primeiro passo é identificar as unidades que efetuam encaminhamento, dentro dos passos de uma atividade, e as unidades que recebem informações, dentro da mesma atividade.

Exemplo: (*) Unidades encaminham (**) Unidades recebem:

*	**
1	4
2	3,5
3	0
4	-
5	4,6
6	1
7	3,6
8	5

De posse das informações de uma determinada atividade e com auxílio de uma tabela, são colocadas as unidades nos sentidos vertical e horizontal, representando os encaminhamentos nos encontros de seus quadrantes. Ao lado da tabela 1, há um campo para cálculo de vetores a partir da soma das interações de encaminhamentos entre unidades, com o uso de fórmulas.

A partir da soma que preenche a primeira coluna, calculamos as demais colunas – vetores – com a utilização de fórmulas:

Fórmula geral: $\vec{V}_0 = \vec{V}_A + \vec{V}_B + \dots + \vec{V}_N$

Fórmula específica: $\vec{V}_0 = \vec{V}_1 + \vec{V}_2 + \dots + \vec{V}_8$

	1	2	3	4	5	6	7	8	V0	V1	V2	...	V8	(vetores)
1				X										
2			X		X									
3								X						
4														
5				X		X								
6	X													
7			X			X								
8					X									
Representação de fluxo														
									Níveis de ordenação					

Tabela 1: Representação de fluxo e Níveis de Ordenação

Fonte: Stanger (1986)

Para dispor das unidades na seqüência, segundo sua participação no fluxograma, inicialmente estas são dispostas na ordem inversa no campo *níveis de ordenação*, para posterior distribuição seqüencial. Sendo uma técnica desenvolvida e adaptada, possui também suas limitações:

- para seu desenvolvimento e sugestão de redistribuição de unidades em um determinado espaço físico, deverá ser definido um fluxograma dominante em termos de volume e de envolvimento com o maior número de unidades possível, para que seja objeto de estudo;
- dentre as unidades envolvidas no fluxograma deverá haver, no mínimo, uma que não faça encaminhamento ou que tenha um mínimo de encaminhamento, para ser considerada como ponto de partida ao desenvolvimento desta técnica;

- todos os demais fluxogramas e suas respectivas unidades envolvidas deverão se adaptar segundo um novo *layout* seqüenciado naquela área de trabalho; e
- torna-se contra-indicado quando o volume e o número de unidades, entre os fluxogramas em uma determinada área de trabalho, são equivalentes. Não cabe, neste caso, criar um novo *layout* para atender a um fluxograma enquanto que os demais, com volume relativo sofram alterações para adaptação.

Essa técnica trabalha com dados de *layout* e de fluxograma visando ocupar espaços adequados para que um fluxo não tenha retrocesso, ou seja, que se estabeleça em uma continuidade desde seu início. Realocar fisicamente as unidades envolvidas no fluxo é o objetivo maior da grafo conexo.

Saiba mais...

- ARAUJO, L.C.G. de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2006. Vol II.
- BALESTERO ALVAREZ, M. E. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1991. Vol. II.
- DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FARIA, A. N. de. **Organização e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.
- LACOMBE. F.; HEILBORN. G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- NADLER, D. et al. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas. 1986.
- ROSS, G. ; KAY, M. **O fim das pirâmides**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- SIMCSIK T. **OMIS – organização e métodos**. São Paulo: Makron Books, 1992. Vol.I.
- STANGER. L. **PERT-COM – Técnica de planejamento e controle**. Rio de Janeiro: LTC, 1968.

Formulários

O uso de formulários tem um papel bem definido: o da comunicação organizacional. Por isto podemos conceituá-lo, de acordo com D'Ascensão (2001), **como um documento que contém campos pré-impressos que recebem dados e informações para viabilizar um fluxo de comunicação em uma organização**. O analista de OSM tem a responsabilidade em evitar que este veículo de divulgação seja inoperante e que possa causar sérias conseqüências a processos e a toda a organização. Esse autor nos mostra, ainda, diferentes denominações de formulários:

- **formulários planos** – correspondem aos que possuem campos desenhados e pré-impressos em papel padronizado. Esse tipo de formulário, cujo desenho define campos para dados e informações é, usualmente, estocado para preenchimento manual. É ainda bastante difundido, por razões diversas, como a praticidade de uso;
- **formulários contínuos** – são os preenchidos por impressoras e, geralmente, em grande escala. Seu desenho, embora fuja a determinados padrões estabelecidos por normas, obedece ao espaçamento de uma impressora, o que permite dimensionar os campos e tamanhos para dados e informações a serem dispostos. Há, portanto, uma facilidade em atender às necessidades, em organizar um arquivo, assim como o acesso a dados arquivados; e
- **formulários eletrônicos** – são elaborados por *softwares* aplicativos que, por meio de redes, estão à disposição de todos. Muitas organizações que utilizam diferentes fontes de recursos, disponibilizam esses formulários para serem preenchidos, sem a utilização de papel.

Dentre as diferentes definições, podemos acompanhar a de Ballestero Alvarez (1991), que considera **o formulário como um instrumento apropriado para receber informações constantes e variáveis, tendo como objetivo possibilitar leitura, interpretação, armazenamento e uso por qualquer agente de uma organização**. Para Oliveria (1986), é um importante meio de comunicação e registro de informações para qualquer organização. Para que um formulário tenha seu papel representativo de manipulação de informações, é preciso que tenhamos um *layout* devidamente desenhado para receber, manipular e dispor de informações relativas às funções a que elas se destinam.

Um formulário, sendo um meio de comunicação, se identifica de muitas formas em diferentes situações, envolvendo estratégias, processos, decisões, planejamento, integração, enfim, toda rede de uma organização. Por seu potencial de comunicação, sua relação mais próxima dentre os instrumentos de OSM é com a análise organizacional.

A tentativa em objetivar o importante papel desse instrumento se resume em alguns de seus principais valores:

- inicialmente observar um tratamento padronizado para obter, de forma idêntica, resultados nos procedimentos. Observar, ainda, que se trata de um instrumento que fará parte das vias de comunicação e, portanto, deve ser utilizada a mesma linguagem;
- quando da criação de um formulário, dar especial atenção para:
 - a real necessidade, para uso de uma ou mais unidade;
 - a obtenção de todas as possíveis informações, junto aos usuários, para definição do *layout*;
 - a identificação e definição, com os usuários, do seqüenciamento dos campos;

- a natureza das informações para definição dos espaços requeridos e, por conseguinte, do tamanho, dentro das medidas definidas em normas (Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT);
- a necessidade de diversas vias e a definição do destino de cada uma delas;
- a utilização de diferentes cores;
- o tipo de papel, de acordo com a gramatura necessária;
- a forma de arquivamento, para dispor de espaços necessários, sem que as informações sejam prejudicadas;
- comparar se esse novo formulário fará o papel de um novo instrumento ou irá substituir um formulário já existente e em uso. Neste caso, deverá haver exaustiva análise que permita uma revisão para possível continuidade de uso do atual formulário, mesmo com modificação, sem a criação de um novo;
- definir a numeração que irá receber para auxiliar no controle, na seqüência identificada naquela unidade, assim como na organização;
- apresentar um “boneco” para constatação de que, na forma proposta, atende às necessidades de uma ou mais unidades;
- gerar dentro do menor custo possível;
- determinar a quantidade produzida (impressa em gráfica) na versão custo benefício, deverá ser estimada para atender um período, na expectativa em não haver alterações que possam tornar um grande número de formulários desatualizado;
- tendo todas as informações, definir por um formulário plano, contínuo ou eletrônico;

- além de um instrumento, considerar como um documento que oficializa atos formais de uma organização e que, eventualmente, a representa;
- considerar que estabelece padrões de relacionamento entre dados existentes, assim como formas alternativas para atender a situações diversas. Sua flexibilidade deverá ser mantida, embora exija controle de emissão e utilização;
- viabilizar formas de execução e controle, atendendo diversas áreas de uma organização, sem permitir o surgimento de controles localizados, nem uso de tipos e linguagens específicas que desobedeçam um padrão inicialmente definido;
- criar tabela de temporalidade para definir quais informações deverão ser destruídas (incineradas) e quais merecerão guarda por força de lei e outros, por tempo determinado pela organização; e
- conceber um espaço físico para guarda de informações, na forma convencional de arquivamento e, antes de tudo, desenvolver uma mentalidade de que esse espaço se constitui também numa unidade importante, em termos de consulta, recuperação e história de uma organização. Por isso, a forma de arquivamento não se apresenta como uma preocupação, mas, sim, como facilitadora da organização na busca de informações.

Para Araújo (2005), a análise e o desenho de um formulário não têm apenas o objetivo de corrigir falhas, mas também de prover diferentes formas de transmissão de dados e informações, além de ciclos de questionamentos. Assim ele se manifesta, ao considerar constantes indagações existentes em uma organização, como um ciclo relevante pela movimentação de dados e informações.

Nesse plano, os formulários têm importante contribuição em dois principais aspectos:

- serem condutores de dados e informações que darão suporte às decisões estratégicas; e
- manterem um elo de comunicação entre agentes, unidades em entre organizações.

Pela sua importância, a estratégia entra como um recurso para o gerenciamento desse ciclo. Neste sentido, vale destacar neste espaço que Daft (2002), ao tratar de estratégia, identifica diferenciação como uma distinção que uma organização utiliza em seus bens e serviços, em relação a outras organizações. Observa também que o foco deve ter uma direção definida e ser um objetivo a ser perseguido e alcançado para encontrar respostas às indagações organizacionais.

Não diferem desta linha as observações feitas por Hesselbein et al. (1997) de que a execução de estratégias leva em consideração um conjunto de “unidades” interativas em uma organização. Na verdade, não há qualquer ação que se realiza desintegrada das demais. Nesta direção Simcsik (1992) trabalha a estratégia corporativa, onde todos os sistemas e subsistemas se encontram numa razão de competitividade e de participação.

Apesar de muitas organizações ainda tratarem a questão “formulário” empiricamente, a grande massa de dados e informações de uma organização passa por este instrumento, com uma representação estratégica nem sempre percebida. A importância relativamente pequena dada a ele, o torna um “representante” de um amontoado de papéis que, para muitos, apenas contribui para o quadro patológico de uma organização, principalmente analisando pelo lado da burocracia.

No entanto, os agentes irão perceber que há, dentre outros fatores importantes, a contribuição desse instrumento que faz da comunicação um elo para a realização de atividades. Lacombe e Heilborn (2003) manifestam que toda coordenação é conseguida por meio de comunicação, para exercer sua supervisão. Nem por isso podemos afirmar que ela tem somente um caminho formal, mas atua em um contexto de processos e em todos os níveis de uma organização. Na observação de Wagner II e Hollenbeck (2000), um dos problemas na comunicação está na escolha do veículo certo para a transmissão.

Utilizando o poder de um formulário, este deve ser coerente com a informação transmitida, identificada, formalizada e armazenada, para qualquer nível de comunicação. Tratando de comunicação técnica, diretiva ou de coordenação, motivacional, gerencial ou empresarial, Simcsik (1992) trabalha voltado aos processos, etapas, ruídos e resultados, mas permite identificar os caminhos formalizados e executados em uma estrutura, para se utilizar de diferentes formas de comunicação coerentes com sua natureza e seus objetivos.

Chinelato Filho (1999) trata de sistema de comunicação normativa, como forma de padronizar procedimentos e definir regras e instruções. Como instrumento que otimiza procedimentos, na afirmação de Araújo (2005), qualquer processo que guarda características de formalidade tem como base formulários que dão sustentação e disposição de dados e informações necessárias. Chinelato Filho (1999) diz que na rede de comunicação e interação que um processo possui, os formulários reúnem fatores que vão auxiliar, estrategicamente, nas decisões sobre comunicação organizacional. Ao conjugar elementos deste instrumento aos princípios da análise organizacional, vamos perceber que não se trata somente de uma contribuição, mas de uma base de dados e informações para apoio ao desenvolvimento de qualquer estudo, que darão respostas à diversas questões.

Os questionamentos tratados em torno de ciclos podem ser verificados em três planos gerenciais:

a) Questões abrangentes:

- perceber a abrangência dos formulários utilizados e se estes foram objeto de estudo por todas as áreas de uma organização;
- verificar se esses instrumentos têm uma consideração que os leva a serem aprovados por uma gerência ou esta decisão está descentralizada para cada área;

- testar se o processo de codificação é eficiente no controle e se há espaço aberto para sugestões de funcionalidade dos formulários; e
- outros aspectos técnicos, já observados, tais como gramatura, obediência de tamanho e formato.

b) Questões específicas:

- identificar dados de natureza específica para cada formulário criado ou alterado, visando atender, de maneira integral, uma unidade ou área;
- apesar de sua especificidade, conceber um formulário dentro dos aspectos técnicos e com uma linguagem de comunicação, arquivamento, manutenção e uso, segundo a que é adotada pela organização;
- para este universo de questões, vale destacar que formulários específicos geralmente necessitam de um título que os diferencia dos demais;
- para formulários específicos, poderá haver a necessidade de instruções, dispostas no verso de cada via; e
- outros aspectos de uniformidade, tais como custo, tipo de papel, padrões, arquivamento, cores, etc.

c) Questões de integração:

- a principal relação de integração abordada com outros sistemas, especificamente na disposição facilitada de informações para sistemas informatizados;
- verificar como esses instrumentos se comportam na definição e manutenção de um fluxo, no qual são elementos essenciais; e
- testar que nível de flexibilidade eles apresentam na integração com outros sistemas, em nova maneira de definição de um fluxo, para novos dados entrantes ou para nova forma de manuseio.

Ao retomar o exposto sobre a criação de um formulário, devemos lembrar que a integração, no contexto atual, volta-se para a tripla “posição” deste instrumento oferecido a uma organização:

- **ao nível tradicional**, a integração passa pela confecção de formulários estocados para uso segundo as necessidades do dia-a-dia. Neste caso, outro aspecto deverá ser dimensionado, que é a quantidade confeccionada para atender em determinado tempo e seu respectivo custo benefício;
- **em um segundo plano**, definido o *layout* com todas as configurações discutidas com os futuros usuários, é colocado à disposição por meio eletrônico; e
- **numa terceira condição**, ainda, parte dos formulários poderá estar à disposição impressa em estoque e parte em arquivo eletrônico. É uma opção que poderá viabilizar as atividades, desde que mantido o controle sobre todos os formulários em uso. Observar, neste caso, que quando tratamos de formulários que representam formalmente uma organização estes deverão, necessariamente, ser impressos com um material de boa qualidade.

A possibilidade em adotar situação única ou mista depende de cada organização. O importante é admitir que somos dirigidos por informações que tramitam, a maioria delas, em formulários impressos e manuseáveis. Estes são, por sua natureza, responsáveis pelas mais diferentes formas e tipos de mensagens, portanto totalmente integrados a sistemas e subsistemas de uma organização. Daí a razão em observar que o importante é não admitir certa aversão a formulários, por lembrar “papelada” e comportamento burocrático pesado, tendo isto como consequência. Na verdade, toda organização possui formalidades que precisam ser cumpridas, via tramitação documental.

A falta de uma criteriosa seleção e de cuidado com relação ao que deve e ao que não deve ser mantido em uso, faz com que nos deparemos com formulários desatualizados, mal utilizados, guardadas de forma ineficiente e de difícil recuperação, onde as informações arquivadas tornam-se algo de pouca importância e, por conseqüência, todo o arquivo.

Saiba mais...

- Quanto ao tamanho de formulários, cores, diagramação e outros aspectos técnicos importantes, você encontra informações em:
BALLESTERO ALVAREZ, M.E. Organização, sistemas e métodos. São Paulo: McGraw-Hill, 1991. Vol. II.
D'ASCENÇÃO, L. C. M. Organização, sistemas e métodos. São Paulo: Atlas, 2001.

Manuais de Organização

Os manuais formam universos distintos, mas têm como objetivo maior esclarecer as dúvidas e auxiliar nos procedimentos. Um manual que orienta a utilização de um produto adquirido descreve a estrutura do produto, suas vantagens, procedimentos de uso, cuidados a serem tomados no manuseio, especificações e características para prolongar a vida útil e aspectos que podem ser prejudiciais à saúde, entre outros itens inerentes ao bom funcionamento. Isso atende a um certo nível operacional.

A impressão que temos é que a área de informática excluiu, da ordem do dia, a obediência à leitura de manuais e instalou, na maioria dos casos, um comportamento de descoberta por tentativas e erros auxiliado pela enorme rede de informações que esta área “escreveu” em tão pouco tempo, como uma cultura adotada pela maioria dos usuários.

A rápida evolução de novos recursos disponíveis na informática faz com que, do consumo ao desuso, passe um tempo cada vez menor. Isto não desmerece a estruturação de manuais, que mantêm seus objetivos, destacando apenas que, em certas situações, o conhecimento é adquirido e utilizado por caminhos alternativos.

O outro universo de manuais se localiza no meio organizacional, mais conhecidos como Manuais Administrativos que, segundo Oliveira (1986), são todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas e outras orientações que devem ser obedecidas e cumpridas por todos os agentes de uma organização. Para Chinelato Filho (1999), um manual possui caráter esclarecedor, reúne normas, diretrizes e sistemáticas operacionais e, em alguns casos, identifica a forma de execução de uma atividade.

Não estamos tratando de um senso comparativo, mas Araújo (2005) destaca que a manualização, que permite o agrupamento de informações sistematizadas e criteriosamente segmentadas, se constitui num instrumento facilitador ao funcionamento de uma organização. Adianta ainda ser este um objetivo amplo para a aplicação de manuais em uma organização. A manualização de que trata o autor, se refere também ao uso e não somente a estruturação.

A elaboração de um manual de processos, por exemplo, deve seguir uma seqüência lógica que permita estabelecer um roteiro padrão básico, o que não difere em muitos caminhos idênticos para outros manuais. Na primeira etapa compreende o redesenho dos processos que, dependendo do estágio em que se encontram essas informações, poderá ter um maior ou menor esforço de ordenação. Cabe, portanto, identificar e colocar as informações em linguagem técnica, definir objetivos e tratar de produzir um instrumento com o menor custo possível, ou seja, verificar o custo/benefício.

A etapa seguinte reside no conhecimento da organização para avaliar as informações disponíveis. Em caso de dificuldade em trabalhar com as informações acessadas, é preciso realizar:

- entrevistas com diversos níveis hierárquicos;
- avaliar e conhecer toda a estrutura da organização; e
- obter outros dados de fonte documental, como legislações, outros manuais, demonstrativos e programas em execução, entre outros documentos.

De posse de dados mínimos e suficientes para dar um contorno desejado ao nível elaborativo, a terceira etapa é o planejamento do manual, que consiste num programa de elaboração, definindo as atividades e respectivos períodos de execução. É um compromisso assumido que serve para disciplinar e cumprir um planejamento, onde encontramos maior segurança na conclusão de um trabalho iniciado, com prazo definido para colocá-lo em prática. Um ponto importante a ser disposto no cronograma é o do período de implantação que, normal-

mente, requer acompanhamento para esclarecimentos de dúvidas surgidas. Esse caráter ordenador aproxima o papel contributivo aos estudos de análise organizacional.

Para a estruturação de qualquer instrumento em uma organização, sempre há indicadores que levam a promover estudos seguidos de proposições, quer sejam para QDT, fluxograma, *layout* ou formulários como também para manuais administrativos. Destacamos, neste sentido, alguns deles:

- indicação de necessidade de orientação quanto à realização de atividades de uma determinada área;
- reunião de informações relativas à uma área ou atividade específica;
- formalização de políticas e diretrizes de uma organização, voltadas para direitos e deveres de seus agentes;
- definição de processos de admissão, treinamento e avaliação, destacando procedimentos;
- desenvolvimento e manutenção de planejamentos segmentados por área, como uma prática política; e
- definição de finalidades em diversas áreas, como em manuais de formulários e rotinas, entre outros.

Tendo os principais indicadores eleitos como razão suficiente para a elaboração de um manual, D'Ascensão (2001) nos mostra algumas importantes etapas:

- ter suficiente conhecimento dos objetivos a que se propõe tal instrumento, como uma prática idêntica a tantos outros estudos na área de OSM. Ter clareza dos processos e seus desenhos e redesenhos, de acordo com a estrutura de informações disponível. O redesenho permite elaborar um novo grupo de dados e informações, estabelecendo novos indicadores que facilitem uma análise;

- conhecer a estrutura da organização e suas áreas de atuação, principalmente e em se tratando de manual específico;
- planejar e cumprir prazos, seguindo etapas;
- obter o maior número de dados possível, que facilite a elaboração do manual e, principalmente, aumente a certeza de que todos os dados inerentes ao assunto tratado estão à disposição;
- redigir de forma clara e simples, para que se torne um instrumento de fácil compreensão e atrativo para consulta;
- definir uma diagramação e formatação de acordo com cada tipo de manual, em papel ou eletrônico;
- criar codificação para controle de mais um instrumento em uso numa organização;
- definir, quando se trata de manual impresso, a quantidade de cópias, a qualidade do papel e de encadernação; e
- aplicar teste antes de sua implantação, visando reduzir disfunções em relação ao seu objetivo, tornando-o uma fonte segura de consulta e orientação.

Para esse tipo de instrumento devemos obedecer uma estrutura que demonstre uma idéia ordenada, facilitando seu conteúdo aos usuários. De acordo com D'Ascensão (2001), é necessário:

- ter uma redação objetiva, clara, simples e concisa;
- objetivar sempre ao atendimento das necessidades organizacionais;
- oferecer uma ordenação adequada a cada propósito, com padronização que permita a localização facilitada de dados específicos;

- oferecer qualidade nas instruções que auxiliam os usuários; e
- prover um manual flexível, para que possa atender a situações diversas.

Em estratégia para a manualização, Araújo (2005) destaca que a consolidação e o uso correto de manuais requerem o cumprimento de quatro principais etapas:

- coletar todos os manuais que uma organização possui e verificar que função cada um exerce, seu uso, sua utilidade no momento, quais os tipos e em que áreas se localizam para, em seguida, verificar que demandas se fazem presentes;
- manualizar as demandas apresentadas, ou seja, selecionar os modelos de acordo com o detalhamento e qualificação que atendam cada área ou sistema;
- a partir desta definição, elaborar um manual que traduza a colocação em prática dos estudos preliminares realizados; e
- esse é um processo que se sustenta na decisão de dispor de manuais em uma organização, como também, no elenco de informações prestado por todos seus agentes. Assim, distribuir aos agentes participantes do processo é uma das provas da importância desse ato, além de demonstrar um instrumento concluído com a colaboração de todos.

Estas etapas, por si só, apenas orientam um caminho traçado de forma ampla, no entanto não podemos perder a seqüência de questões que um manual, a princípio, deve responder. D'Ascensão (2001) defende que há questões comuns que surgem em novos processos de trabalho. O que deve ser feito? Como deve ser feito? Quando deve ser feito? Onde deve ser feito? Quem deve fazer? Porque deve ser feito? Respostas com maior ou menor grau de profundidade e abrangência suficiente para orientar essas questões, é o mínimo que um manual pode representar. Ainda lembra o autor que, assim como os formulários, um manual também pode estar disponível na forma eletrônica, em vista de recursos hoje disponíveis.

Embora existam diferentes tipos de manuais, as partes seqüenciadas têm caráter idêntico. Como sugestão, apresentamos, em linhas gerais, os principais tópicos que orientam a formatação de um manual:

- **introdução/apresentação** – nesta parte são indicados os objetivos de um manual e como ele está estruturado, em termos da disposição do conteúdo. Oportunamente, a direção de uma organização traz um comunicado que institucionaliza o referido instrumento;
- **sumário ou índice numérico** – apresentado em itens, para identificar o conteúdo e em que páginas se encontram. O sumário ou índice numérico permite a rápida localização das informações necessárias;
- **instruções para uso e atualização** – dentro de uma concepção de objetividade e clareza, podemos destacar algumas instruções, como: sistema de codificação, utilização de anexos e apêndices; outros exemplos, sempre que possível;
- **conteúdo** – é a parte que procura responder diversas questões. Neste caso, cada manual, para cada situação em diferente organização ou área de trabalho, constrói o conteúdo de seu instrumento conforme seus objetivos;
- **anexos, apêndices e glossário** – são dispostos no manual, como forma de ilustração e de auxílio no entendimento das partes descritas, modelos de formulários, gráficos representativos, exemplos de outras áreas de trabalho ou organizações e glossários, entre outras fontes de informação; e
- **referências** – indicar os autores citados e consultados na estruturação do manual, bem como os padrões adotados de acordo com as normas.

Quanto às vantagens, poderão ser tratadas de forma ampla como um aceite para os diversos tipos de manuais, já que, apesar do relativo entendimento aproximado pela definição teórica, na prática cada um

ganha uma característica de acordo com a organização. Destacamos algumas vantagens, de acordo com D'Ascensão (2001), Araújo (2005), Oliveira (1986), Ballesteros Alvarez (1991) e Chinelato Filho (1999):

- dispor de um instrumento importante e constante fonte de informação;
- oferecer facilidades para a efetivação e cumprimento de normas, procedimentos e outros critérios necessários para o bom desempenho das atividades;
- auxiliar na uniformização e uso de terminologias técnicas;
- ser uma fonte de consulta permanente e atualizada, nos respectivos assuntos;
- oferecer possibilidades de aumento na eficiência dos procedimentos administrativos e operacionais;
- tornar-se um instrumento auxiliador no gerenciamento de processos, efetuando revisão e avaliação constante;
- evitar a execução improvisada de uma atividade;
- conduzir os agentes para uma postura mais formal que informal, em vista da normatização de suas atividades;
- criar uma maior responsabilidade para com seus compromissos na execução de atividades;
- minimizar conflitos entre agentes de uma área ou atividade, em vista de uma clara definição do que deve ser feito, como, quando, onde, por quem e porque; e
- como a presença e o uso de manuais demonstram uma ordenação na execução de atividades e a definição de responsabilidades de seus agentes, também denotam ser a organização um sistema evoluído e atualizado. Dentro do princípio de que somos todos “passageiros” de organizações,

instrumentos desta natureza “escrevem” um legado para os que nos sucedem.

Alguns autores ainda destacam as principais desvantagens no uso de um manual:

- oferece instruções em diversos campos, porém não apresenta soluções para todos os problemas;
- nem sempre permite flexibilidade nas ações;
- a sua elaboração de forma indevida não auxilia no desenvolvimento normal da atividades;
- há um custo para sua elaboração e manutenção;
- a não utilização constante e, por conseguinte, a não atualização, pode torná-lo obsoleto em pouco tempo;
- quando as relações informais são acentuadas, um manual perde expressiva importância para aquele universo de agentes;
- a sua estrutura e seu desenvolvimento deve levar em conta que muitas pessoas não se sentem atraídas pela leitura de grandes manuais. Dispor de um manual sintético pode não contemplar os assuntos e ser pouco útil, portanto, é preciso ter objetividade e certeza de sua utilidade;
- uma vez normatizadas as etapas ou os passos de uma atividade, um manual pode enfraquecer a iniciativa individual; e
- não havendo atualização permanente, perde seu valor e exerce um papel contrário ao inicialmente proposto.

Para os diversos tipos de manuais, podemos considerar que o acima exposto em torno de princípios, vantagens e desvantagens, têm um caráter abrangente que equivale ao papel que cada tipo desempenha. Dos mesmos autores, temos sugestão e definição de diferentes manuais administrativos, o que interessa neste universo de conhecimento organizacional.

Alguns tipos de manuais administrativos

Procure saber se na organização que você trabalha existem manuais. Caso existam, faça uma leitura. Em seguida pense se você leria com atenção tal documento se não estivesse fazendo esse curso. Pense nas condições em que o documento foi elaborado. Pense no nível de conhecimento e adesão que ele encontra na organização como um todo e no seu campo de trabalho como um todo.

Manual de Organização, ou Manual de Funções ou, ainda, Manual da Estrutura Organizacional

Diversos títulos expressam esse tipo de manual que trata de aspectos formais e de relações entre as unidades ou áreas de trabalho de uma organização. No campo de cargos e funções, define deveres e responsabilidades inerentes a cada um, além de tratar dos níveis hierárquicos. Pode ainda se referir à descentralização/centralização, departamentalização, sistemas de comunicação e especialização de trabalho, entre outros fatores que influenciam a natureza da estrutura organizacional e, por conseqüência, a linguagem do próprio manual.

Seu conteúdo, portanto, contempla:

- a definição de objetivos de cada área de trabalho, dentro do planejamento de uma organização;
- a criação e atualização de organograma com definição clara dos níveis hierárquicos e outras informações;
- a identificação das relações operacionais entre linha e assessoria;
- o grau de autoridade de decisão e execução em cada área de trabalho; e
- os níveis de interação com os sistemas de comunicação.

Para algumas organizações isso estaria expresso em regimento interno, cuja base se define a partir da estrutura de cada área de trabalho, do elenco de atividades inerente à área e o que compete a cada cargo ou função. Portanto, não cabe definição tão rígida quando falamos em conteúdo de um manual, senão em casos bastante específicos para o fim a que foi criado. De qualquer forma, como já foram destacados anteriormente aspectos relativos à sua importância, este detalhe de diferentes denominações é irrelevante ante o papel social e organizacional de um manual em prática.

Manual de Normas e Procedimentos ou Manual de Processos Administrativos

Tem o dever de reunir leis, normas disciplinares, normas técnicas, éticas e morais, além de normas de funcionamento. Deve oferecer instruções de funcionamento e coordenação sobre métodos adequados que orientem a execução de atividades, bem como normas que definam regras comportamentais do ponto de vista profissional. Pelo aspecto abrangente sobre leis e normas, vale-se da descrição de funções e cargos para efetuar uma avaliação quanto ao cumprimento dos temas que trata.

Seu conteúdo, portanto, contempla:

- para a execução, as normas levam a identificação do nível de poder e a quem é atribuído;
- infere em definir as formas de execução das atividades, em termos de procedimentos. Do ponto de vista operacional, é uma direção para o aperfeiçoamento em procedimentos adotados;
- é necessário verificar o suporte que este manual dispõe para sua efetividade, como por exemplo, que formulários permitem juntar informações ao nível comportamental de um agente. Isso denota um elevado grau de responsabilidade, quando confrontadas normas com comportamento profissional (e, nem sempre, dissociado da formação e do comportamento pessoal).

Por isso, averiguar o suporte que um manual desta natureza possui, torna-se importante. Esta é uma das razões que este manual, dentre os demais, tem maior relação com a análise organizacional ao nível de cumprimento de normas e procedimentos operacionais; e

- o fluxograma que descreve o modo operativo, também é um instrumento importante para definição e uso de uma linguagem técnica e de domínio de todos os usuários.

Manual de Políticas ou Manual de Diretrizes

Toda política adotada se suporta em parâmetros e em uma descrição detalhada e completa, para ser seguida por todos. Empresta, por isto mesmo, importante direção para a tomada de decisão e para o alcance de objetivos previstos. Dentro desta concepção e definição, esse manual contém orientações voltadas para determinados níveis de decisão de uma organização, tendo em vista que, à medida que políticas oferecem rumos para as decisões, estas fortalecem novas políticas a serem adotadas. Portanto, há uma reconstrução ou um ciclo, a partir de decisões que “escrevem” novas políticas e diretrizes.

Seu conteúdo, portanto, contempla:

- possibilitar uma padronização, em um nível satisfatório, para o cumprimento de políticas definidas para as áreas de trabalho de uma organização;
- direcionar esforços para a efetividade dos objetivos;
- traçar políticas claras para produção, recursos humanos, vendas e finanças, entre outras áreas importantes; e
- adotar políticas como metas de ordenamento de parâmetros definidos e encontrar sustentação para a efetividade organizada das atividades.

Outros tipos de manuais, também se localizam no grupo de manuais administrativos, como o de funcionários, de instruções especializadas (vendedor, por exemplo) e o de secretaria.

E há ainda os manuais técnicos, como os de manutenção de equipamentos, de operacionalização, de terminologia técnica, de processos produtivos, etc.

Atualização do manual

A princípio julgamos que os manuais devam ser uma fonte de informação por um período que não conhecemos e, por isso, os considerados indeterminados. No entanto, precisamos estar preparados para proceder alterações a qualquer tempo, no sentido de mantê-los atualizados.

Saiba mais...

- ARAUJO, L.C.G de. **Organização, sistemas e métodos.** São Paulo: Atlas, 2005. Vol. I.
- BALLESTERO ALVAREZ, M.E. **Organização, sistemas e métodos.** São Paulo: McGraw-Hill, 1991. Vol. II.
- CHINELATO FILHO, J. **O&M integrado à informática.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos.** São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, D.R.P. de. **Sistemas, organização e métodos.** São Paulo Atlas, 1986.
- ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional.** São Paulo: Atlas, 2005. Vol. I.

RESUMO

O quadro de distribuição de trabalho, ou de análise, permite avaliar as atividades, qualificar os agentes e identificar a real ocupação de tempo, por cada agente, em cada atividade que desenvolve. Permite traçar um paralelo entre a importância de uma atividade com a formação de um agente, na tentativa de associar valores, possibilidades e recursos.

O fluxograma é um instrumento que representa a organização de etapas de um processo, facilitando sua leitura técnica com a utilização de simbologias, auxiliando na comunicação entre unidades, criando um legado organizacional e mantendo sua comunicação atualizada.

Visando uma produção diferenciada e uma ocupação ordenada de espaço físico, dentro de um espectro de bem estar pessoal e profissional, o *layout* trata de princípios que comungam seus estudos com os do fluxo de atividades, tendo pontos comuns entre a movimentação de agentes e de processos e/ou materiais, com o espaço disponível para o desempenho de atividades. Observa, ainda, que fatores como iluminação, ventilação e cores adotadas provocam influências na realização de atividades.

Como um poderoso meio de comunicação, os formulários sustentam dados e informações que representam as unidades e toda a estrutura de comunicabilidade de uma organização. É um instrumento que determina o grau de reeducação de agentes para com o desempenho de atividades, fazendo com que seja possibilitado um nível mínimo de formalidade, estruturando e mantendo a história de uma organização.

Para determinar os limites de direitos e deveres da estrutura de uma organização e suas obrigações, encontramos em manuais de organização informações características que visam orientar todas as ações. Os tipos de manuais, assim como suas titulações, têm variação, no entanto objetivam normatizar uma estrutura ou uma organização, no que diz respeito à funcionalidade das partes, atribuindo direitos e deveres e um tratamento homogêneo.

Atividades de aprendizagem

1. Sobre instrumento de OSM, destaque:
 - a) a existência de cada um deles em sua organização;
 - b) o papel e contribuição de cada um;
 - c) seus pontos positivos e negativos; e
 - d) que área gerencia a execução desses instrumentos
2. Para a aplicação de qualquer instrumento semelhante aos da área de OSM, é preciso a colaboração de agentes (funcionários) para estruturação, aplicação, dar informação e atualização. Analise estes aspectos na sua organização.
3. Caso sua organização não utilize esses instrumentos, na sua opinião qual ou quais você considera mais importante e necessário a ser adotado, para fins de melhoria das atividades desenvolvidas?
4. Se todos os instrumentos estivessem sendo aplicados em uma organização, cada um desempenhando seu papel, certamente haveria resultados positivos alcançados, fruto de um esforço conjugado. Sendo assim, identifique e justifique ao menos três pontos comuns entre eles, de acordo com seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.C.G de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2005. Vol. I.

_____. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. Vol. II.

BALLESTERO ALVAREZ, M.E. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991. Vol. II.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHINELATO FILHO, J. **O&M integrado à informática**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DAVIS, S. MEYER, C. **A riqueza do futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

FARIA, A. N. de. **Organização e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

HESELBEIN, F. et al. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MULLER, H. **Organização e métodos**. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

NADLER, D. et al. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

OLIVEIRA, D.R.P. de. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1986.

ROSS, G.; KAY, M. **O fim das pirâmides**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2000.

SIMCSIK, T. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001.

SIMCSIK T. **OMIS – organização e métodos**. São Paulo: Makron Books, 1992. Vol.I.

STANGER. L. **PERT-COM – Técnica de planejamento e controle**. Rio de Janeiro: LTC, 1968.

WAGNER III, J.; HOLLENBECK, J. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WARDMANN, K. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

UNIDADE

3

**(Re)desenho de negócios e
avaliação de organizações**

Objetivo

Tratar do (re)desenho de dados e informações, para trabalhar próximo ao nível de certeza na condução de um processo de negociação, e evidenciar pontos sobre os fatores influentes em torno dos agentes envolvidos. Conhecer a avaliação ou diagnóstico sobre o estado atual de uma organização, destacando pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar. E por fim, contempla indicadores de como fazer um diagnóstico e um roteiro básico para sua estruturação.

(Re)desenho de Processos e Negócios

Agora que você conheceu os principais instrumentos de OSM e sua importância para uma organização, vamos juntos conhecer sobre o (re)desenho de processos de negócio. Leia atentamente, anote suas dúvidas e procure esclarecê-las junto ao Sistema de Acompanhamento e também nas indicações bibliográficas do Saiba mais.

Um processo de negociação requer um elevado número de considerações, da análise comportamental à análise das decisões e dos resultados.

D'Ascensão (2001) define o redesenho de negócios como um processo que envolve duas ou mais partes interessadas que se sustentam em uma troca de promessas e compromissos para estabelecer um grau de confiança entre elas.

No contexto prático, um processo de negociação ocorre da seguinte forma:

- as partes interessadas referem-se às equipes atuantes e às lideranças e chefias, diretamente envolvidas no processo que conduz uma negociação. Todos esses agentes estão interativos;
- todos os agentes envolvidos em um processo deverão ter participação nas decisões, assumindo as proposições de mudanças, entre outras ações necessárias. Sobre tomada de decisão, Daft (2002) observa que são muitos os fatores que a envolvem, em grande parte os que residem na estrutura interna. Ao nível organizacional, são tomadas por agentes que compartilham de semelhante posição sobre um assunto e que identificam, *a priori*, um resultado previsto. Esse processo decisivo também envolve os princípios de um negócio;

- para que haja melhoria em um processo e que resulte em benefício para uma organização, deverá prevalecer a confiança entre as partes envolvidas;
- do ponto de vista efetivo, as promessas e os compromissos retratam o que esperamos como resultados de uma negociação. Essa linguagem deverá ser a de implementação, de acordo com as decisões que foram tomadas; e
- portanto, como toda negociação é feita por meio de conversa, esta deve ser efetiva, pois caso contrário, o resultado previsto tenderá ao fracasso.

Então podemos adiantar que toda mídia que diariamente nos invade tem como propósito um processo de negociação. Diariamente também praticamos a negociação nos mais diversos enfoques e nas mais diversas direções e intenções. Ela é um dos aspectos centrais de nossa atitude coletiva e por isso, sempre que possível, tentamos determinar um grau de confiança entre as partes. Embora não tenhamos opção facilitada em realizar um curso de negociação, na verdade é o que mais praticamos em nosso dia-a-dia. É um pouco paradoxal!

Num primeiro plano, equipes de trabalho atuando em nível organizacional objetivam oferecer alternativas operacionais para um redesenho de conversações dentro do círculo de promessas. Tratam ainda de juízos e explicações para uma clara coordenação de ações. Em segundo plano, vamos nos reportar a Descartes, conforme D'Ascensão (2001), que observa:

- não aceitar nada como verdadeiro, enquanto não for reconhecido;
- para melhor compreensão e análise, dividir um problema em partes possíveis;

- identificar os problemas mais simples até chegar aos mais complexos; e
- trabalhar com a certeza de que nada foi omitido.

Em terceiro plano, encontramos uma ordem que seqüencia um círculo de promessas: **criação do contexto**, ou seja, propostas apresentadas, que sustentam uma intenção da equipe, e negociação, que objetiva chegar a aprovação de uma proposta com todos os envolvidos. Neste caso, os agentes e usuários estão inteiramente acordados no processo; na **fase de execução** – implementação de mudanças – a equipe que estruturou proposições e os usuários estão engajados no processo, emitindo seus juízos de valores; e **acompanhamento e validação de mudanças**.

Antes da verificação de um roteiro, interessa observar fatores relativos a um planejamento do trabalho de análise. Para Lacombe e Heilborn (2003), o planejamento pode ser visto como uma direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado. Ele não se refere a decisões futuras, pois isto não existe. As decisões são sempre tomadas no presente, apenas seus resultados é que se projetam no futuro.

Um trabalho de análise deve, por isso, ser considerado como um projeto com planejamento de processos organizacionais para melhor estruturar decisões presentes. Os processos devem ter uma estrutura mais simples possível, que contenha documentos básicos necessários, objetivos claros, uma metodologia que facilite sua condução e um cronograma para disciplinar as etapas previstas, permitindo a criação de um contexto. Isto se traduz como a criação de um fato e com a possibilidade de sua conseqüente avaliação.

Portanto, em um roteiro que se refere à **criação do contexto**, temos:

- utilização de todos os instrumentos necessários para reunir toda a documentação relativa ao trabalho de análise, para poder compreender a situação de elementos constitutivos;

- um relatório simples, retratando uma situação do processo atual, com possíveis pontos que mereçam alterações. Alinhar propostas de mudanças em nível comparativo à situação atual, além da identificação de pontos que dificultam e que facilitam tal proposição, balizando suas vantagens;
- uma lista de possíveis questionamentos que a alta administração poderá fazer, sobre a condução desta primeira etapa. Ter recursos e convencimento para uma defesa oral de propostas de mudanças, destacando a importância das conversações – em nível de negociação e demonstrar certeza na condução coordenada das ações; e
- a preocupação com a disposição de uma estrutura com sala adequada, equipamentos e material de suporte para o desenvolvimento do trabalho.

Na fase seguinte do círculo de promessas que trata de negociação, não vamos encontrar uma forma nem uma regra que nos indiquem um roteiro de como negociar. Este é um fator puramente contingencial e estratégico. Daft (2002), tratando de eficácia organizacional, diz que em certas situações a eficiência conduz à eficácia, mas em outras elas não se relacionam, ou ainda, uma organização pode ser eficiente e não conseguir alcançar seus objetivos. Uma negociação também pode construir situações semelhantes, se verificada pelos resultados. Portanto, são muitas as condições que podem desenhar abordagens contingenciais de eficácia, ou simplesmente de eficiência, sem conseguir resultados desejados.

Nesta fase de “conquista” são observadas atitudes que avaliam formas de exposição – falar sobre o assunto de um modo convincente, destacando as proposições fundamentadas em razões organizacionais. Esta exposição não se vale de alteração de tom de voz para que a idéia seja aceita. Acompanham esta exposição termos técnicos de uso dos presentes – equipe, usuários e, possivelmente a alta administração – para que não seja causada uma situação de constrangimento. De forma educada e disciplinada, saber “ouvir” e contra-argumentar em momentos adequados. Tendo esta fase sido conduzida com sucesso, cabe

à equipe cuidar da implementação de um processo de negociação tendo a participação de usuários.

Conforme mudanças previstas, negociadas e aprovadas pela alta administração, esta fase procura cumprir todas as promessas ou compromissos assumidos. Os usuários, neste caso, passam para um plano de maior importância em todo o processo e, em certos casos, outros usuários também se fazem presentes, para participação. Ainda nesta fase, os princípios de negociação são mantidos e utilizados, pois sempre teremos ajustes e sugestões – nem sempre contemplados em fases anteriores –, a serem considerados nesse momento do processo. Portanto, serão mantidos os níveis de negociação e de coordenação das ações, voltados para a obtenção da colaboração dos usuários. Em contrapartida, o que podemos chamar de treinamento é obrigação da equipe de repassar orientações que venham facilitar a execução e garantir resultados esperados.

Para acompanhamento e validação das mudanças, dois pontos são fundamentais para o fechamento das etapas de um processo: **expectativa** e **confiança**. Como uma reação inerente ao ser humano, quando instigamos uma abordagem de mudanças, de alternativas, de novas formas de gerenciamento de um processo ou de uma nova maneira de conduzir atividades, geramos expectativas de que, em um determinado tempo, deveremos dar respostas e, melhor ainda, quando as respostas são efetivadas e percebidas em sua operacionalização. Por isto, cresce nossa responsabilidade em oferecer respostas ao nível previsto dentro de uma condicionante natural em processos de natureza semelhantes.

Como uma conseqüência, ao atender as expectativas estamos repassando um grau de confiança para a continuidade de todo o processo de negociação e fortalecendo três principais patamares:

- elevar o grau de certeza de que um processo deverá alcançar os objetivos previstos, como resposta a todo investimento em todas as suas etapas;
- sedimentar a posição de que em outros processos algumas etapas poderão estar facilitadas pela forma de condução, de negociação e de atendimento às expectativas, transferindo confiança na execução de novas propostas; e

- fortalecer uma cultura de confiança entre agentes de diferentes níveis, contribuindo para o relacionamento profissional, para a comunicação e para maior possibilidade de trabalhos em equipe.

GLOSSÁRIO

**empowerment* ou *delegação de autoridade* – a idéia de dar aos funcionários o poder, a liberdade e a informação para tomarem decisões e participarem ativamente na organização é chamada de *empowerment* ou *delegação de autoridade*, como você viu na disciplina de Administração: introdução e teorias.

A abertura e a conduta de processos de natureza semelhantes repassam aos agentes a possibilidade em atuar com maior liberdade e exercer poder de decisão ao longo das etapas de um processo de negociação. A essa forma comportamental oferecida por organizações, Daft (2002) conceitua como *empowerment* ou *delegação de autoridade**. Destaca que essa delegação é construída quando aos agentes é concedido poder, liberdade e informação para tomarem decisões e participarem ativamente de suas atividades. Lacombe e Heilborn (2003) lembram que a motivação individual aumenta e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório. No entanto, observam que ***empowerment não é dar poder a agentes, mas permitir que façam uso do poder, segundo seus conhecimentos e habilidades, para uma salutar condução de processos de negociação.***

Saiba mais...

- DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

Avaliação de Organizações Privadas e/ou Entidades sem Fins Lucrativos

Uma avaliação tem origem em alguns sintomas organizacionais, alguns deles localizados ao nível de uma **exaustão de um modelo funcional**. Na identificação de um estado de natureza semelhante que requer uma avaliação, Lacombe e Heilborn (2003) colocam em destaque alguns dos sintomas, como: dificuldades de coordenação de ações, ausência de responsabilidade, decisões lentas e perda de oportunidades de negócios, ausência de controles, processos de negociação conduzidos de maneira distorcida, falta de flexibilidade e perda de agilidade estrutural, entre outros inerentes à patologia organizacional.

Uma avaliação nos leva a um caminho mais amplo e que contempla um universo de variáveis, com características de um diagnóstico. Leszek (1994) diz que diagnóstico é o conhecimento analítico da natureza e do estado circunstancial de uma organização. Destaca, ainda, que o termo tem origem grega, com a junção dos vocábulos “diá” (através de) e “gnosis” (conhecimento perfeito). Em torno de processos de mudanças, Motta (2006) define diagnóstico como um dimensionamento ou uma **avaliação** que fazemos sobre o estado atual de uma organização. Consiste, portanto, na formulação de estruturas de referência, descritas a um nível aceitável de interligação e que demonstre o estado presente com ações suficientemente definidas e voltadas para um futuro.

Para que tenhamos um processo de intervenção organizacional sustentado por um plano, é preciso que a estrutura nos dê um conjunto de proposições e respostas às questões cruciais de processos de mudanças. Respostas essas que podem ser encontradas a partir do início de um diagnóstico, desde que seja construído sobre uma base de coleta de dados que contemple alguns dos seus critérios:

- maior conhecimento possível de uma estrutura, que poderá ser obtido por uma bem definida de coleta de dados;

- em uma organização temos uma complexa rede de fatos que nem sempre um consultor consegue perceber, no conjunto e nas suas interdependências. Portanto, torna-se necessário identificar variáveis e balizar os campos de atuação; e
- outros processos idênticos em outras organizações, podem auxiliar no desenvolvimento de um diagnóstico, desde sua base de coleta de dados.

Tendo esta base de coleta de dados bem conduzida, podemos afirmar que um dos objetivos de um diagnóstico, conforme Certo e Peter (1998), é avaliar a realidade organizacional e auxiliar na tomada de decisão. Para isto, são três as condições que devemos manter num horizonte de realização: pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar:

- **pontos fortes** – todas as características positivas de uma organização e que colaboram para o crescimento organizacional;
- **pontos fracos** – fatores que prejudicam o cumprimento de objetivos propostos, como alguns já mencionados em exaustão de um modelo funcional; e
- **pontos a melhorar** – aqueles que se situam ao nível de possibilidades efetivas e que reúnem aspectos contributivos para o desenho de um novo quadro patológico.

Tanto os critérios como os pontos acima referenciados oferecem ao consultor uma matriz conceitual e um quadro de: valores e interesses individuais; direções a ser seguidas e projetos organizacionais e pontos convergentes dessas vertentes. Isso não permite um contorno nítido de uma situação ou mesmo possibilidades em transformar uma realidade, mas seria menos possível com ausência de fatores necessários para a construção dessa matriz.

Discorrendo ainda sobre diagnóstico, temos o do **sentido normativo**, que é o redesenho de novos elementos entrantes em um processo, objeto de análise. É importante voltar às informações ou elementos que permitam formulação de proposições, sempre que uma

estrutura normativa ou um plano de ação revele incorreções que poderão dificultar mudanças previstas. Esta é uma característica evidente da incerteza sobre os resultados; da presença de descontinuidade no curso de um processo de mudança; da exigência contínua sobre o controle das ações; e da eminente necessidade do consultor ter uma visão analítica e descritiva, com conhecimento profundo, sobre a natureza das ações contrárias e presentes no caminho de um processo.

Para tratar novos elementos, na forma de redesenho de dados e informações, uma visão teórica ou, como defende Ferreira (1994), pressupostos teóricos, permitem desenhar concepções mais amplas a respeito de um sistema a ser avaliado, ou seja, que uma organização:

- é um **organismo vivo** dividindo o ambiente em que vivemos;
- com o ecossistema e a biodiversidade, deve ter um papel integrador e de funcionamento adequado;
- deve manter um nível de desenvolvimento sustentável, com crescimento sem comprometer gerações futuras; e
- é um organismo sistêmico e **sinérgico***, cuja atuação de seus agentes fortalece um ciclo de fluxos e transformações com os ambientes interno e externo.

Quanto aos metodológicos, referencia o autor, se localizam numa abordagem sistêmica; na recomendação participativa e espontânea; na divulgação dos objetivos do diagnóstico; na promoção de integração das unidades ou áreas envolvidas; e na determinação de um cronograma de etapas, para conhecimento de todos os envolvidos no processo.

A outra face trata de um **diagnóstico e de uma intervenção**. Num momento em que sintomas exigem uma avaliação, processos de diagnósticos e de intervenção são semelhantes, com fatores influentes para ambos. O que difere, na visão de Motta (2006), são alguns fundamentos em processos de intervenção, que estabelecem regras para a efetividade de um diagnóstico organizacional, principalmente os de natureza referentes à velocidade de mudanças; resistências – como um fator natural; conflitos em períodos de transição de mudanças; dificult-

GLOSSÁRIO

***Sinérgico** – que age simultaneamente com outra coisa
 Fonte: <http://www.kinghost.com.br/dicionario/sinergetico.html>

dades em reunir forças de integração; reação diferenciada de cada unidade ou área; e estabelecimento de critérios que contribuam para um processo decisório. Grave e Seixas (2006) tratam a intervenção num contexto de ajuste das relações organizacionais, visando obter um desempenho compatível com um cenário programado. Destacam, ainda, que o ato de um administrador é um ato de intervenção, enquanto que o ato de diagnosticar é um ato de intervir, administrativamente. É natural que não há intenção em esgotar o assunto em torno disso, mas o que observamos em ambas as fontes bibliográficas foram subseqüentes posições voltadas para resultados esperados. Isto é o que interessa.

Num terceiro parâmetro de um diagnóstico estão os **fatores de conduta individual**, os quais deverão ser considerados para uma salutar efetividade, pois têm expressiva representação na conduta de um diagnóstico. No sentido de facilitar um trabalho, devemos observar:

- aspirações individuais que cultivam interdependências com mudanças e seus possíveis resultados, visando amenizar distorções de comportamentos;
- acompanhar e avaliar o nível de expectativa, para balizar relacionamentos entre os agentes atingidos pelas mudanças, comparando com as expectativas identificadas;
- como já nos referimos que, embora uma boa base para coleta de dados seja utilizada, não podemos dar um contorno definitivo para determinadas situações. Portanto, fazer recomendações e julgamentos prematuros pode resultar em uma conduta incorreta;
- identificar a sensibilidade que uma organização possui para gerenciar mudanças e amenizar conflitos. Tratando de fontes de conflito intergrupais, Daft (2002) observa que incompatibilidade de metas, interdependência, recursos limitados, indefinição de responsabilidades e relacionamentos organizacionais e pessoais são alguns dos fatores que compõem um quadro de conflito e que devem ser considerados em um processo de diagnóstico. A questão conflito tem relação direta com o clima organizacional, que, na visão de

Chiavenato (1994), refere-se ao ambiente interno que existe entre agentes de uma organização, tendo a motivação como um dos parâmetros de identificação do clima;

- tratar os assuntos dentro de uma imparcialidade para, em vista da elevada consideração de conduta individual, não privilegiar unidades ou áreas ou mesmo pessoas, evitando outros fatores, como o conflito. O Documento *Doze observações*, (2006) destaca que o conhecimento, seja no plano formal ou informal, objetivo ou subjetivo, singular ou comum, está em seus agentes. Isso é resultante de uma organização que aprende, ou seja, na observação de Araújo (2006), que percebe a inexistência de forças que separam unidades, mas sim de fatos e situações interrelacionadas interferindo no relacionamento de agentes e em seus comportamentos. Por isso Grave e Seixas (2006), afirmam que o diagnóstico é um instrumento de conhecimento. Coopers (1996) ainda reforça que o diagnóstico é uma atividade que, usando experiência e um adequada metodologia, tem como objetivo melhorar o conhecimento sobre a empresa para indicar soluções adequadas. Isso somente é possível com a contribuição de agentes; e
- “vender” a idéia de que haverá mudanças implantadas de forma gradual, com um continuidade programada ao alcance de resultados previstos, sem uma profunda intervenção nas atividades cotidianas, que possa despertar preocupação.

Principais Objetivos de um Diagnóstico Organizacional

Ao contemplar os principais objetivos de um diagnóstico, como um instrumento que auxilia na visão do quadro patológico de uma organização, devemos identificar significados que se suportam como pano de fundo de um horizonte de proposições e que permitem, por uma condição natural, posições e contraposições de caráter pessoal, organizacional, ambiental interno e externo e de todas as possíveis variáveis que contribuem e que dificultam a realização de um trabalho.

É indiscutível a rede de relações que estabelecemos em um trabalho desta natureza; e como já tratamos de clima organizacional, ela infere também na relação de cultura organizacional como um fator preponderante na realização de um diagnóstico. Apenas para ilustração, Daft (2002) diz que a cultura da missão se preocupa com uma visão clara de objetivos como também com a conquista de metas específicas, proposição inerente a um diagnóstico organizacional.

Como objetivos, portanto, vamos encontrar em Lacombe e Heilborn, Ferreira, Leszek et al., que seguem uma linha de oferta de medidas corretivas; de aspectos facilitadores para as unidades ou áreas em estudo; na identificação de um número maior possível de fatores e suas relações; na consideração de expectativas de agentes e na viabilidade de participação de todos; na gradual implantação de mudanças; e no acompanhamento.

Um consultor tem uma especial função, que é de analisar conteúdos para abrir novas possibilidades de significados. Nesse universo, temos que admitir a existência de uma dimensão imaginária que permite, aos sentimentos e às percepções, a representação de fatos, como significados “desenhados” em diferentes graus de importância. Cabe ao consultor, neste caso, perceber a subjetividade em relação a uma realidade objetiva e em relação às expectativas, pessoais e organizacionais.

Roteiro Básico para um Diagnóstico Organizacional

Veja agora como fazer um diagnóstico. Aproveite e aplique na sua organização!

Encontramos em diversos autores, como sugestão, um elenco de questões voltadas especificamente para finanças, *marketing*, recursos humanos, produção e outras áreas de uma organização. Dentre outros autores referenciados, cabe destacar Lacombe e Heilborn (2003), que oferecem algumas questões dirigidas para diversas áreas que poderão auxiliar na estruturação inicial de um diagnóstico.

Inicialmente devemos considerar alguns fatores determinantes, como oportunidade de negócios; não querer mais ser empregado; buscar uma diferente fonte de renda; necessidade de ganhar mais dinheiro; obter outras experiências; identificar outras garantias futuras para si e para a família; dar oportunidades de gerar empregos; enfim, como surgiu o negócio? De forma resumida, o roteiro que segue levanta algumas indagações, assim como propõe alternativas de como um empreendimento se estrutura, quais as principais facilidades e dificuldades semelhantes a todos os casos, enfim, uma breve história que nos ensina como empreender. Deve constar nele:

- data de fundação;
- relato da situação nos primeiros anos, dificuldades e facilidades;
- qual a experiência anterior;
- se houve ou procurou orientação antes de abrir o negócio ou fez algum curso;
- se durante quanto tempo se pensou sobre o negócio, em concorrente, clientes, fornecedores e mercado em geral;

- que mudanças ocorreram com: entrada de sócios, criação de novos produtos e serviços, mudanças no negócio, reestruturação organizacional, novos mercados, etc; e
- quais as principais fases de desenvolvimento do empreendimento, novos produtos e serviços – nascimento, crescimento, maturidade e declínio.

Do ponto de vista empreendedor

- identificar e avaliar habilidades e competência para um negócio e não somente ser conduzido por influência de uma linha empreendedora que possa existir na família;
- conhecer características essenciais para ser bem sucedido nos negócios e perceber o mercado como um objeto atualizado;
- estar preparado para saber ouvir, confiar em si próprio e conhecer os clientes;
- antecipar-se a mudanças para ter abertura e avançar no mercado e investir racionalmente;
- gostar do que faz, ter responsabilidade e estar comprometido;
- ter visão estratégica e acreditar em sua equipe de trabalho;
- ganhar e fazer bom uso de oportunidades e saber o momento de recuar;
- refazer as metas sempre que necessário, dentro dos riscos permitidos. O mercado ensina; e
- cultivar outros preceitos básicos de relacionamentos, sem carga de trabalho excessiva, ter motivação para o negócio e saber enfrentar desafios e manter controle sobre o empreendimento, custos, aplicações, investimentos e retornos.

O contexto atual

Todos os aspectos de legalidade de funcionamento do empreendimento deverão ser verificados para uma atuação salutar, considerando sua abrangência nos mercados, que atividades estão terceirizadas, se está exportando ou se há perspectiva a curto prazo, qual o nível comprometido do ponto de vista social e ecológico, e se há condições físicas de um bom ambiente de trabalho, assim como condições de segurança.

Algumas dimensões que fazem parte de um empreendimento

São elas:

- **econômica** – variações cambiais, taxas de juros influentes, condições econômicas do mercado, política fiscal e impostos, entre outros fatores econômicos;
- **política/legal** – regulamentação, cumprimento de leis, atuação de acordo com as legislações vigentes, fatores políticos influentes e obediência a organismos reguladores;
- **social, cultural e demográfica** – aspectos demográficos e sociais que possam influenciar na atuação do empreendimento com o respeito a crenças e valores de uma sociedade;
- **cliente/consumidor/usuário** – perfil do cliente, segmentação de mercado, nicho de mercado, fidelização, público alvo, criação e oferta de um diferencial de um bens ou serviço, responsabilidade para com o cliente, participação em feiras e eventos e medição, sempre que possível, da satisfação do cliente;
- **concorrente** – quais são os maiores concorrente e quais produtos ou serviços são mais competitivos, que pontos fortes e fracos podem ser vistos nesses bens ou serviços, atenção a mudanças de mercados e dos principais concorrentes e às áreas de abrangência dos principais concorrentes; e
- **fornecedores** – quem e quantos são, o que eles fornecem e onde estão localizados, que critérios de escolha levaram a ter esses fornecedores e qual a avaliação que temos deles, em relação a outros possíveis.

O diagnóstico, como uma extensão do conhecimento analítico de natureza organizacional, estabelece níveis de referências entre os instrumentos de OSM, tanto na forma de contribuir como também de fazer uso de resultados desses instrumentos. Como a atividade de OSM objetiva incorporar novos métodos de trabalho em uma organização, facilita que um diagnóstico organizacional tenha seu desenvolvimento baseado em:

- distribuição devida de atividades em determinada unidade ou área, com os agentes ocupando seu tempo de acordo com as necessidades, como resultante de um trabalho de QDT. Isso, naturalmente, favorece ao desenvolvimento de um diagnóstico organizacional pela definição de execução das atividades, atribuída às habilidades de agentes;
- para a organização de atividades e a responsabilidade a quem cabe fazer o que, temos o fluxograma que demonstra, em cada etapa, a origem e o destino de uma atividade, seus encaminhamentos, execução de suas partes e formas de arquivamentos. Como o diagnóstico trabalha, em primeiro plano para conhecer a atual situação e em segundo plano para proposições, as resultantes de um fluxograma oferecem um quadro que poderá comportar diferentes proposições;
- no que se refere aos recursos humanos de uma organização, um diagnóstico tem elevada consideração em vista da dependência que possui destes, principalmente, ao nível de contribuição para implementação de propostas sugeridas. E um dos fatores que auxilia nesta parceria é a motivação, que é, em grande parte, resultante de um ambiente de trabalho. E em termos de ambiente é natural que o *layout* seja um elemento a ser considerado em vista das recomendações, que encontramos em seus estudos, voltadas para a qualidade das atividades e de recursos humanos;
- o caráter formal de uma organização está na demonstração do elenco de formulários utilizados, atualização, controle e guarda de informações. Embora um diagnóstico pode valer-se de dados e informações por canais informais, o nível for-

mal também oferece um caminho para sustentar e definir a situação atual de uma organização, assim como para apresentar proposições. O formulário, por sua vez, é responsável por grande parte desta organização formal, com elevada contribuição para um diagnóstico organizacional; e

- o campo mais amplo para busca documental como suporte para qualquer trabalho, como também para um diagnóstico organizacional, é o de manuais de organização. Como um instrumento de organização que descreve direitos, deveres, elenco de atividades, hierarquia e outras concepções formais de uma estrutura, eles oferecem dados e informações atuais, assim como os da história da organização.

Portanto, um diagnóstico organizacional tem uma concepção e, por consequência, uma atuação que abrange muito além do aqui exposto na visão de uma organização. Dentro do limite do tema tratado, podemos perceber que há uma linguagem de semelhança organizacional com a área de OSM e, por isso mesmo, é uma ferramenta importante para a promoção de uma integração e de alternativas de gestão de uma organização e de seus sistemas, com uso de métodos atualizados.

Saiba mais...

- CERTO S. e PETER, P.J. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- COOPERS L. Diagnóstico da empresa: o que somos, onde estamos, e aonde queremos chegar. In: **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FERREIRA, E.M. **Diagnóstico organizacional para qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- GRAVE, P. S.; SEIXAS, R.A. **Elementar: meu caro, administrador**. Disponível em www.geocities.com/hollywwod/studio/1554/artigos/artigo08.html. Acesso em 24.out.2006.
- LESZEK, C. et al. **Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MOTTA, P.R. **Sociologia das organizações**. Disponível em www.guia-aju.com.br/provinciali. Acesso em 24.out.2006.

RESUMO

Todos os dados ou mesmo informações precisam de uma revisão ou um redesenho para elevar o nível de confiabilidade, visando garantir um resultado esperado sobre qualquer trabalho a ser conduzido. Como visto, esta Unidade ainda cuida de processos de negociação e os principais fatores constitutivos de elementos envolvidos nessa natureza de processo. É possível observar que processos nesta linha são praticados todos os dias por todas as pessoas, mas o importante é verificar que estamos conduzindo elementos que fazem parte da natureza de um processo.

Com relação a um diagnóstico, observamos que é um instrumento para avaliar uma situação organizacional, indicando determinada estrutura de referência a um trabalho desta natureza, dando como caminho de sugestão observar pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar. Sugere, a partir de objetivos, um roteiro básico, destacando: dados relativos ao empreendimento, ponto de vista do empreendedor, o atual contexto de um empreendimento e as dimensões legais, econômica, política, cultural, social, de mercado e de fornecedores, entre outras.

Atividades de aprendizagem

1. O que você entende por (re)desenho de processos de negócios? Fale dos aspectos de sua organização e de sua vida pessoal.
2. Em avaliação de organizações - diagnóstico organizacional, identifique pontos fortes e pontos fracos em sua organização. O que você faria após identificar pontos a melhorar?

3. Fale dos conflitos em sua organização. Que pontos positivos eles possuem?
4. Com base em sua organização, e dentro do possível, estruture um roteiro básico para um diagnóstico organizacional.

Estudo de caso

Empresa H2B Consultoria

As atividades de informática e suporte, mesmo quando desenvolvidas pela empresa ou adquirida de terceiros, têm exigido a disposição de diferentes tipos de estruturas adequadas a comportamentos diversos de um mercado dinâmico. Isto, nas últimas décadas, fez com que a integração de sistemas adaptados às exigências e à comunicação com todas unidades de uma organização apresentasse resultados expressivos de seus bens e serviços, para serem competitivas com um mercado cada vez exigente.

O presente estudo se refere à Empresa H2B Consultoria – (H2BC) – nome fictício para o referido caso. Esta empresa nasceu de prestação de serviços na área de informática, por três jovens recém formados, dando suporte para à adaptação de sistemas adquiridos como pacotes e, na medida do possível, desenvolvendo novos sistemas a partir da verificação de necessidades dos usuários-empresas-clientes. A partir desta atividade de prestação de serviços, se passaram 17 anos para estabelecer objetivos à medida do crescimento da empresa e do avanço em trabalhos voltados para a informática, na evolução de que área requer.

Nesse período, houve mudanças de sua constituição em termos de estrutura e de direção dos trabalhos, em vista das diversas vezes em que essa empresa foi dirigida por diferentes

sócios proprietários. A estrutura atual está sob a responsabilidade de dois dos sócios fundadores e conta com vinte e três funcionários que dão suporte a dois principais segmentos de serviços: o de consultoria à empresas públicas e privadas; e o de manutenção, reparos e fornecimento de peças, além de empresas, também para clientes, pessoas físicas. Possui uma carteira de 112 empresas-clientes e uma carteira variável de 270 clientes-pessoa física – base primeiro semestre de 2005 .

Dentro da linha de trabalho para o qual ela foi constituída, atualmente desenvolve programas de interesse das empresas públicas e privadas; implanta, acompanha sistemas e orienta usuários; fornece equipamentos e materiais; oferece consultoria em sistemas e equipamentos; participa de processos licitatórios; além de outras atividades dentro do campo da informática e de suporte aos usuários. Esta estrutura – com características de uma empresa terceirizada, com dois dos sócios fundadores e com mais clara definição de suas atividades, possui em torno de 05 de atuação no mercado do centro oeste do país, mas com uma situação menos favorável de que a constatada até 2001, em termos financeiros, quando num período de três anos, teve diferentes dirigentes, embora isto não cabe uma análise nesse período que antecede 2001, para fins deste estudo.

A atual estrutura da H2BC é a seguinte: diretoria – com dois diretores e uma secretaria administrativa. Assessoria administrativa, financeira e de projetos. Departamento de desenvolvimento, com setor de acompanhamento / implantação e setor de orientação aos usuários. Departamento de consultoria com setor de equipamentos, sistemas, produtos e serviços e setor de OSM. Possui ainda uma divisão de contato com clientes, com uma seção de contatos e uma seção de processos licitatórios de equipamentos e serviços.

Em vista das alternâncias de direção esta empresa voltou às mãos de dois de seus fundadores e vem passando por um processo de gerenciamento pouco convencional. Há uma forma de rodízio de gerenciamento entre os sócios proprietários, no

sentido de que as atividades externas e de contatos com clientes, ora estão a cargo do sócio “A”, ora do sócio “B”, assim como as atividades internas de gerência, de pessoal, financeira, de compras, contratos e outras. Em torno disto houve uma proposta, embora sem consulta aos agentes, em contratar uma empresa para a condução administrativa da H2BC, mas não foi efetivada.

Nesta quebra de condução administrativa, a H2BC por vezes fica sem um responsável por assuntos que tratam de assinatura de contratos, de compras consideradas urgentes para atender clientes – fato normal nesta área de informática, de liberação de recursos para pagamentos a fornecedores e de assuntos diversos. Este é um fato que, com a prática, ganhou decisão nos últimos cinco anos, e embora a H2BC sempre desfrutou de confiança, de agilidade e da capacidade em oferecer sistemas atualizados, junto às empresas-cliente bem como a pessoas físicas, outras empresas exploram idêntica atividade e colocando-se como concorrentes diretas neste mercado. Pela sua organização ou por outros atrativos, algumas delas têm atraído profissionais para seus quadros, antes atuando na H2BC.

Por longo tempo, dentro destes sessenta meses, a H2BC sequer trabalhou qualquer assuntos com seus agentes, dentro de comportamento, atendimento, desenvolvimento, ou mesmo a forma como vinham organizando suas atividades. Com a saída de alguns profissionais e a crescente presença de outras empresas, em meados de 2005 solicitou à área de OSM um levantamento para verificar as principais causas constatadas: descumprimento de prazos de contratos; cancelamento de contratos com empresas-clientes; processos licitatórios conduzidos com reduzida taxa de sucesso; agentes insatisfeitos com suas atividades; queda no faturamento e no seu lucro líquido; ausência de responsabilidade para com as atividades desenvolvidas; reclamações de clientes – físicos e jurídicos, em torno e serviços prestados, entre outros fatores.

Em dados estatísticos levantados e mantidos pela área de OSM, a empresa apresenta o seguinte quadro: do décimo segundo ao décimo trimestre, em torno de 38% das empresas privadas e 24,0% das empresas públicas fizeram registros de insatisfação pelos trabalhos oferecidos, nas seguintes atividades: fornecimento de equipamentos, atenção aos serviços implantados, orientação aos usuários e assistência técnica. Do nono ao sétimo trimestre não houve registro nesta linha de preocupação, senão pequenos ajustes em suas atividades. A preocupação ficou por conta do sexto ao segundo trimestre, onde as reclamações aumentaram, nos segmentos: privado – equipamentos oferecidos como limitações de operação e assistência técnica – de responsabilidade da empresa. O pós venda de sistemas desenvolvidos e implantados, registrou uma acentuada queda, não característica dessa empresa. Neste segmento, em torno de 32% de todas as empresas manifestaram preocupação nesse período de mais ou menos quinze meses. No segmento público, esta ficou por conta dos materiais e equipamentos fornecidos em vista da participação em seis processos licitatórios vencidos nesse período. A incidência maior de reclamações, se deu nos sete primeiros meses desse período, que compreende três anos até meados de 2005.

Na certeza de participação efetiva em sua área de atuação, os dirigentes da H2BC tiveram a preocupação em dar o atendimento e fornecimento, em contrapartida, ao reclamado sem que as causas fossem conhecidas e devidamente corrigidas. Levantada esta questão, o responsável por um departamento, sustentou que o nome da empresa não seria abalado por relativa atuação e que assim é o pensamento da diretoria.

A repercussão de atuação a esse nível se deu na área financeira, com um faturamento se comportando da seguinte forma: do décimo segundo ao sétimo trimestre, considerando a variação em mais de um exercício, houve uma queda de 5.72%, com oscilação positiva e negativa nesses quinze meses. Após um período de regularidade, do quinto ao segundo trimestre,

houve um aumento no volume de vendas de equipamentos e de produtos. Nesse mesmo período, registrou-se também um crescente desenvolvimento e implantação de sistemas - em torno de cinco sistemas desenvolvidos e em desenvolvimento, para diferentes empresas. No entanto, não se registrou o mesmo quadro crescente do ponto de vista financeiro. Fazendo a relação com trimestres anteriores, no quinto trimestre o faturamento cresceu 3.12%; no quarto, 7.14%; no terceiro, 6,20%; e no segundo, menos 8.17%, com um saldo de 8.29%, no período de um exercício.

Junto a seus clientes, relativo desempenho em nada afetou o desenvolvimento de sistemas, participação em licitações junto às empresas e outras atividades. Do ponto de vista de resultados financeiros, no entanto, os últimos trimestres acumulam saldos negativos verificados em seus balancetes, por conta de faturamento e de algumas principais despesas não previstas como:

- *multas pelo não cumprimento de editais de licitações;*
- *pagamento de assistência técnica sobre equipamentos vendidos;*
- *contratos terceirizados sobre alguns serviços e não cumpridos, segundo as cláusulas contratuais firmadas; e*
- *outras indenizações.*

A diretoria considera que um dos principais motivos é o comportamento dos agentes em termos de participação e colaboração, assim como a ausência de sua avaliação periódica para uma possível correção. Considera, por isto, a necessidade de melhor preparação de seus agentes para as atividades consideradas principais, além de acompanhamento sobre :

- *perda de produtos, pela ausência de controle interno;*
- *má elaboração de diagnósticos nas empresas-cliente, relativos às necessidades levantadas;*
- *desenvolvimento de sistemas que não atendem ao solicitado;*

- *desenvolvimento de novos sistemas sem a devida certeza de sua operacionalização e, por conseqüência, sem despertar interesse para aquisição por partes das empresas-cliente;*
- *assistência deficiente e treinamento inadequado junto às empresas-cliente; e*
- *julgamento entre atividades e entre unidades em níveis de acusação, do quadro que se desenhou a partir destas constatações.*

Somente nos últimos três meses a diretoria tomou conhecimento dessas principais informações, embora algumas delas vinham provocando uma má imagem da H2BC por mais tempo. De imediato, a diretoria solicitou ao assessor para uma reunião com todos os agentes e que os responsáveis pelos departamentos apresentassem, num prazo de 48 horas, manifestação por escrito sobre os principais fatores da presente situação e que isto fosse gerenciado pela área de OSM.

De posse do relato produzido pelas unidades, solicitou que a área de OSM realizasse um estudo para verificar em que nível se encontram as observações feitas, dando conhecimento à diretoria da Empresa. Dos pontos levantados, destacam-se:

1. há uma dispersão de interesse sobre os objetivos da Empresa e, portanto, pouca contribuição para o alcance conjugado dos objetivos em torno das atividades solicitadas pelas empresas-cliente;

2. embora a H2BC apresente a estrutura necessária para ao desenvolvimento de suas atividades, os prazos para a conclusão dos projetos solicitados nem sempre são cumpridos;

3. a integração e a colaboração entre agentes de uma unidade e entre unidades nos últimos meses, no que se refere ao desempenho profissional e no nível pessoal, têm contribuído para o desenho deste quadro nada favorável à empresa;

4. as unidades – principalmente os departamentos, têm buscado contornar as reclamações das empresas-cliente, embora nem sempre conseguindo dar uma solução sem levar ao conhecimento da diretoria. Isto tem sido feito ao longo desse período, sem uma efetiva solução;

5. o conhecimento integrado, tão necessário à consecução de atividades que tem por base o desenvolvimento de projetos, tem se resumido à uma ou à outra unidade e, como resultante, há dificuldade em atingir os objetivos comuns propostos.

Dentre outros aspectos, esses foram os principais levados ao conhecimento da diretoria que solicitou, à unidade de OSM, a realização de um estudo para, num prazo de trinta dias, apresentar alternativas.

Atividade

1. Você é o analista de OSM, mencionado no caso e deverá identificar e comentar a atual estrutura da H2BC, em relação a:

- a) o papel dos analistas;
- b) destacar aspectos relacionados à análise organizacional;
- c) justificar que instrumentos seriam mais adequados para a organização do atual quadro estrutural;
- d) descrever a importância do (re)desenho de processos de negócios e que aspectos poderiam ser conduzidos neste caso; e
- e) justificar em que auxiliaria um diagnóstico organizacional.

2. Você, como participante da diretoria nos últimos cinco anos, o que teria feito?

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L.C.G de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2006. Vol. II.

CERTO S. e PETER, P.J. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1998.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DOZE OBSERVAÇÕES. Disponível em <notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorn.notitia.apresentação.ServeletDeNoticia>. Acesso em 24.out.2006.

FERREIRA, E.M. **Diagnóstico organizacional para qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

GRAVE, P. S.; SEIXAS, R.A. **Elementar: meu caro, administrador**. Disponível em www.geocities.com/hollywood/studio/1554/artigos/artigo08.html. Acesso em: 24.out.2006.

LACOMBE. F.; HEILBORN. G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LESZEK, C., et al. **Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOTTA, P.R. **Sociologia das organizações**. Disponível em <www.guia-aju.com.br/provinciali>. Acesso em 24.out.2006.



Altamiro Damian Préve

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor Adjunto do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, da Disciplina de Organização, Sistemas e Métodos.

E-mail – damianpreve@hotmail.com