

N_MOD NEG_A3 – Texto de Apoio

Site: [EAD Mackenzie](#)

Tema: MODELAGEM DE NEGOCIOS {TURMA 04A} 2023/2

Livro: N_MOD NEG_A3 – Texto de Apoio

Impresso por: FELIPE BALDIM GUERRA .

Data: segunda, 4 set 2023, 23:41

Índice

FERRAMENTAS UTILIZADAS EM ANÁLISE E MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: ORGANOGRAMA e EAP

ORGANOGRAMA

Tipos de estruturas organizacionais formais

Vantagens do Organograma

WBS OU EAP

REFERÊNCIAS

FERRAMENTAS UTILIZADAS EM ANÁLISE E MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: ORGANOGRAMA e EAP

A análise e modelagem de processos de negócios tem como finalidade entender o funcionamento interno da organização – de ponta a ponta – e, para isso, são utilizadas diversas ferramentas para mapeamento dos processos: organogramas, EAP ou WBS, DFD, diagrama de atividades, BPMN, entre outros.

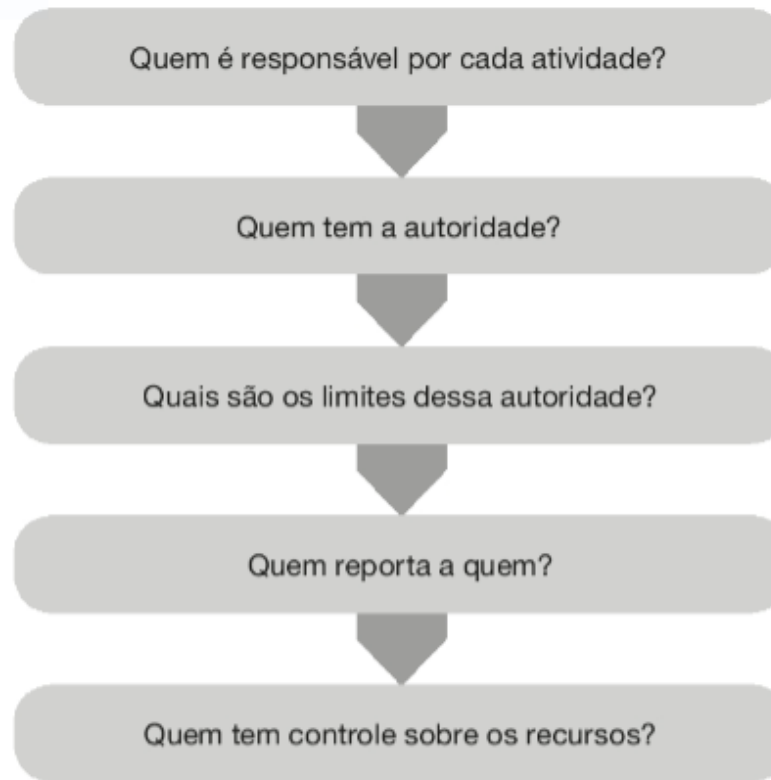
O mapeamento de processos ou modelagem de processos é muito útil para padronizar o trabalho e identificar oportunidades de melhorias nos processos de negócio de uma empresa. Além disso, o mapeamento de processos é uma ferramenta importante ao transformar um processo, permitindo o aprofundamento da mudança. Portanto, ele ajuda as organizações a serem mais eficientes e competitivas, independentemente do tamanho delas. Esse mapeamento, porém, pode ser um desafio em alguns casos, pois depende da complexidade e das características de cada estrutura organizacional. Portanto, a primeira ferramenta que conheceremos é o organograma que auxilia no entendimento da estrutura organizacional.

Nesta aula, estudaremos o organograma e a EAP.

ORGANOGRAMA

Primeiramente, compreendamos o que é estrutura organizacional. A estrutura é uma das características de todos os sistemas, conforme já vimos em aula anterior e é a forma como os elementos se relacionam entre si. Uma estrutura organizacional é um conjunto de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma organização. A autoridade é atribuída por relações de hierarquia definidas no organograma da organização; as responsabilidades são repassadas segundo o nível de profundidade das atividades sob comando; à comunicação atribuem-se os meios de transformação da informação e o sistema no interior das organizações; por fim, as decisões devem ser pensadas para que se saiba como tomá-las e para que elas sejam refletidas nos resultados da empresa.

Figura 1– Perguntas-chaves da definição da estrutura organizacional



Fonte: MAKIOSZEK (2019, p. 104).

A definição de cada uma das perguntas anteriores, que se encontram na Figura 1, tem influência direta na execução dos processos e nos resultados organizacionais. Estabelecer as responsabilidades por cada atividade garante o funcionamento da organização, e os níveis de autoridade permitem resolver conflitos internos e problemas de comunicação e decisão.

Os dois tipos de estruturas organizacionais mais comuns são: a formal e a informal.

A estrutura organizacional formal é a estrutura da maioria das empresas, que é planejada e formalmente representada em organogramas.

A estrutura organizacional informal, segundo Stoner (1985, p. 231) “[...] é constituída de relacionamentos não documentados e não reconhecidos formalmente entre os membros de uma organização que surgem em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados”. Esse tipo de estrutura tem ganhado espaço nas organizações inovadoras, pois permite que os funcionários se relacionem de forma espontânea, o que se reflete positivamente no desempenho das organizações.

Portanto, um organograma é um gráfico que representa a estrutura formal da organização. Tem como objetivo retratar:

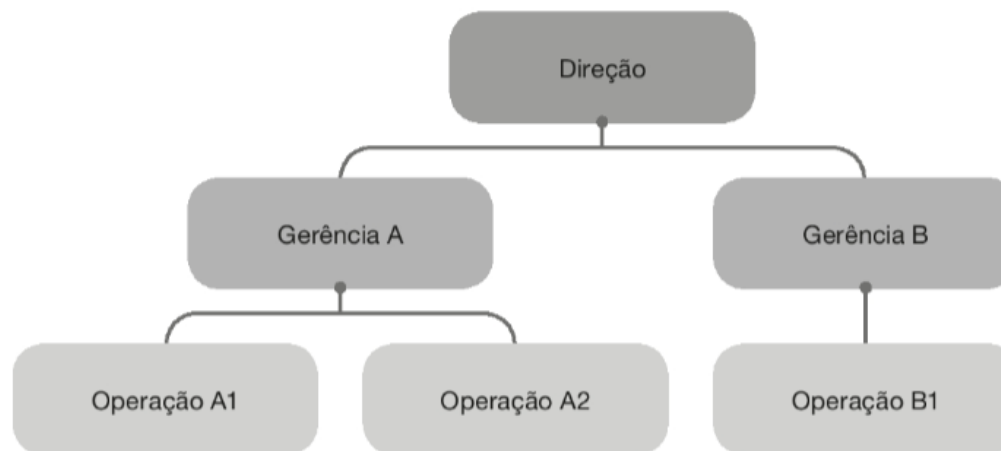
- A divisão do trabalho em unidades, assessorias, conselhos, gerências, departamentos, seções e outros.
- A relação superior-subordinado.
- Os cargos existentes.
- As relações de interdependência entre os vários departamentos.

Tipos de estruturas organizacionais formais

A. Estrutura linear

É a mais simples e antiga, conforme ilustra a Figura 2, e é baseada na autoridade decorrente do princípio da unidade de comando, ou seja, do cenário em que existe somente um chefe para um grupo de subordinados. Cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados. Exemplos: igreja e forças armadas.

Figura 2 – Organograma – Estrutura Linear

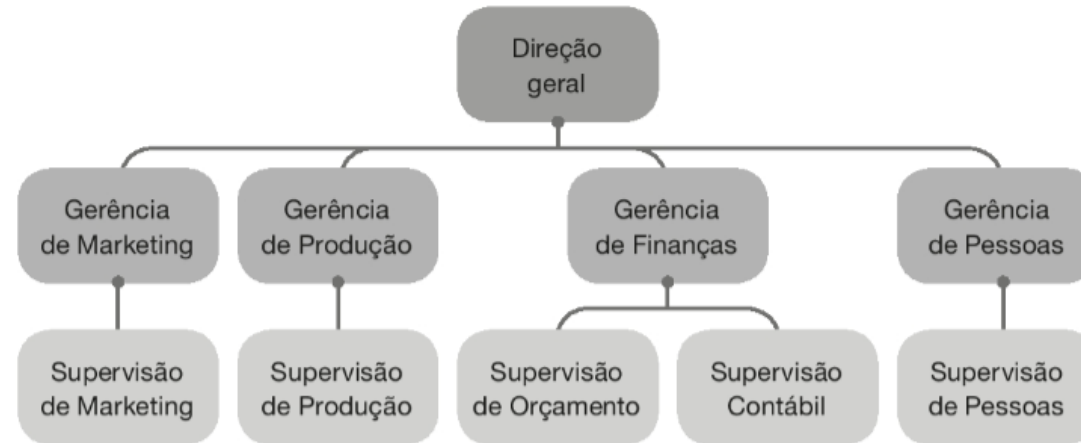


Fonte: MAKIOSZEK (2019, p. 111).

B. Estrutura funcional

É a mais comum e é organizada por setores e departamentos com base nas funções mais conhecidas e utilizadas na gestão de empresas. Possui a unidade comando, igual à estrutura linear, mas se diferencia por apresentar as especializações das áreas e dos funcionários, conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 – Organograma – Estrutura Funcional

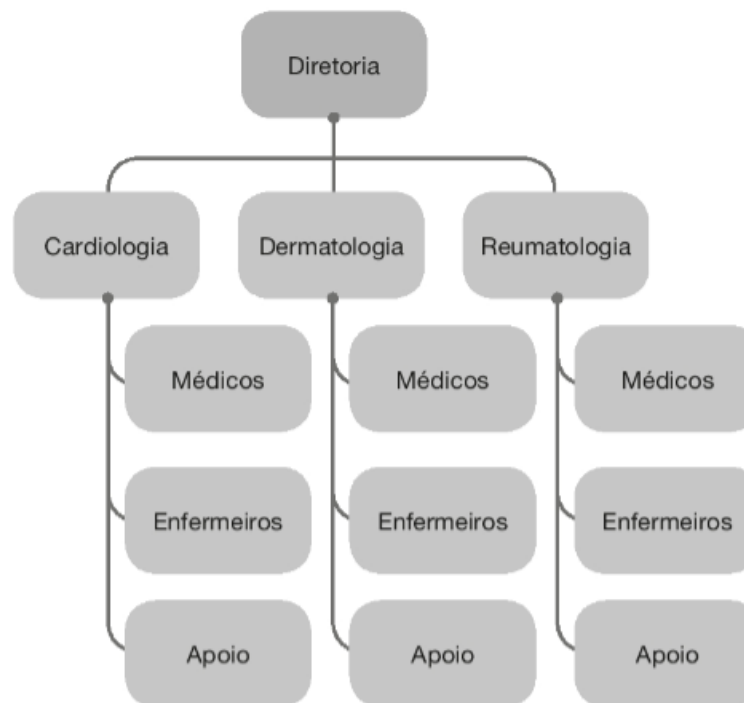


Fonte: MAKIOSZEK (2019, p. 112).

C. Estrutura divisional

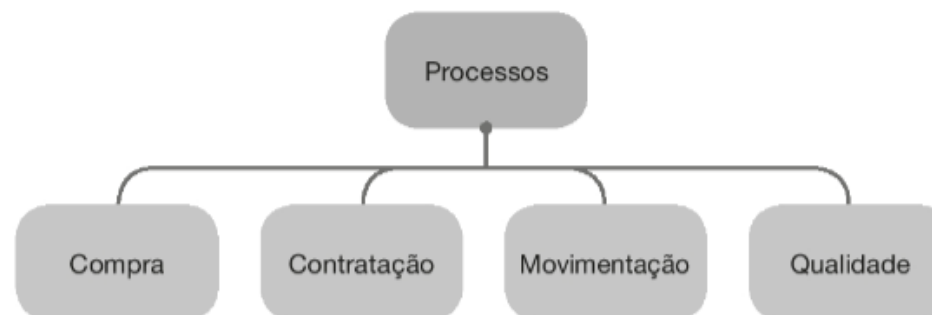
Nessa estrutura, todos se reportam a uma presidência, em uma mesma organização onde existem várias divisões de serviço ou produto. Há diferentes tipos de estrutura divisional: por serviço ou produto, geográfica, por processo, por projeto e por cliente. Apresentam-se, a seguir, nas Figura 4 e 5, dois exemplos:

Figura 4 – Organograma – Estrutura Divisional por Serviço



Fonte: MAKIOSZEK (2019, p. 116).

Figura 5 – Organograma – Estrutura Divisional por Processos

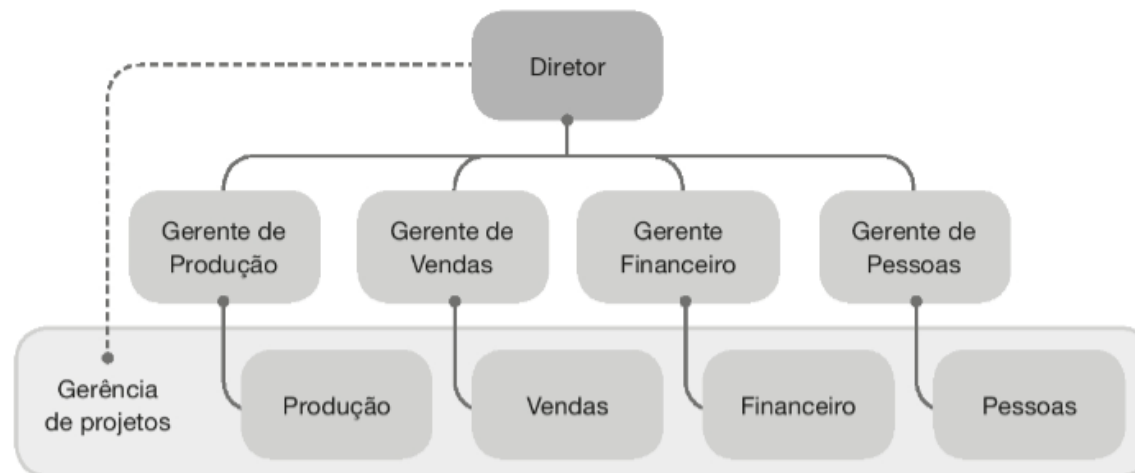


Fonte: MAKIOSZEK (2019, p. 116).

D. Estrutura Matricial

Essa estrutura envolve a estrutura funcional e a de *staff* (ou assessoria) no mesmo organograma. Cada colaborador tem dois chefes: o do departamento ao qual se encontra e o chefe do projeto no qual está alocado.

Figura 6 – Organograma – Estrutura Matricial

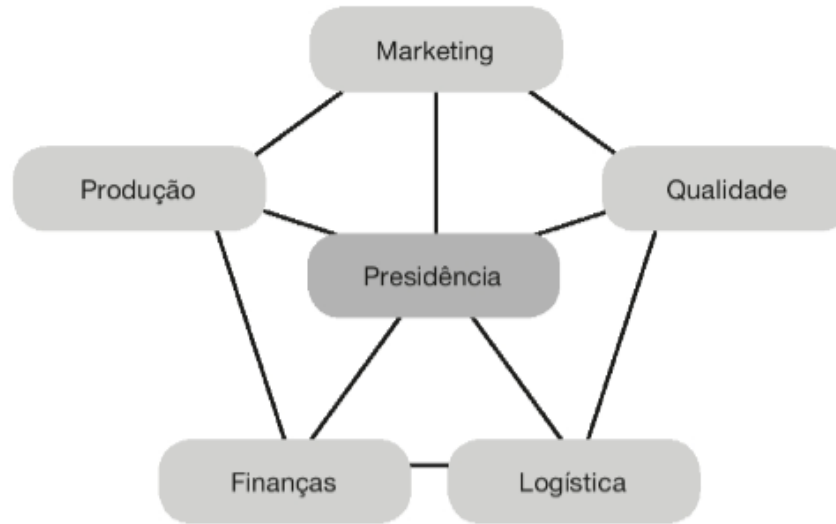


Fonte: MAKIOSZEK (2019, p. 118).

E. Estrutura em Rede

A estrutura em rede surgiu com o advento da tecnologia da informação. Ela permite a contratação de funcionários em estilo home office, porque a ligação de cada serviço com a organização é eletrônica. Por esse motivo, as contratações podem vir de qualquer parte do mundo. Essa estrutura pode ser utilizada por pequenas empresas, tornando-as mais competitivas globalmente, pois permite que recursos e fornecedores sejam alocados de qualquer lugar. Nessa estrutura não existe subordinação direta ou unidade de comando; o que deve haver é o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento das ações. A Figura 7 ilustra uma estrutura em rede.

Figura 7 – Organograma – Estrutura em Rede



Fonte: MAKIOSZEK (2019, p. 120).

Ainda há outros tipos de estruturas, como a **estrutura mista** que permite diferentes possibilidades de combinações de estruturas para se adequar à realidade organizacional e a **estrutura transversal** na qual membros da organização podem se relacionar entre os diversos níveis organizacionais, sem se limitar à atuação de cada um destes.

Vantagens do Organograma

O organograma é o esqueleto de uma empresa. É ele que define os papéis e os departamentos que compõem seu funcionamento e mostra como tudo se encaixa. Quando as pessoas de uma organização entendem sua estrutura, a probabilidade de se trabalhar melhor em equipe é maior, os profissionais desempenham seus papéis com mais confiança e se sentem seguros no escopo.

O organograma de uma empresa é parte de sua organização estratégica, pois ele é essencial para definir responsabilidades e limites, clarificando a cadeia hierárquica geral.

Uma empresa, de qualquer porte, promove a visualização de sua organização a todos os seus colaboradores e parceiros.

O organograma ajuda a simplificar o funcionamento e faz com que todos saibam a quem devem se reportar diante de algum problema, ou prestar contas de suas obrigações.

Ter o entendimento do organograma empresarial simplifica o andamento das rotinas internas de uma empresa, já que todos tem ciência de para quem deve se reportar em caso de problemas ou sugestões de melhorias.

Para que seja considerado como um recurso para a empresa, é necessário que o organograma seja construído de forma objetiva e que seja desenvolvido de acordo com a estrutura organizacional.

O ponto positivo é garantir a agilidade da percepção das áreas de negócios, ou seja, entender quem é o responsável, quais departamentos podem crescer e para onde os colaboradores podem almejar uma evolução.

Portanto, podemos observar que o organograma é uma ferramenta muito utilizada nas empresas para auxiliar na estruturação dos negócios, deixando os processos e as funções desempenhadas pelos funcionários de forma mais clara e objetiva.

WBS OU EAP

Estrutura Analítica de Projetos (EAP) ou *Work Breakdown Structure* é uma ferramenta que organiza todo o escopo do projeto de maneira visual, subdividindo-o em entregas, de maneira que essas sejam mais bem gerenciadas.

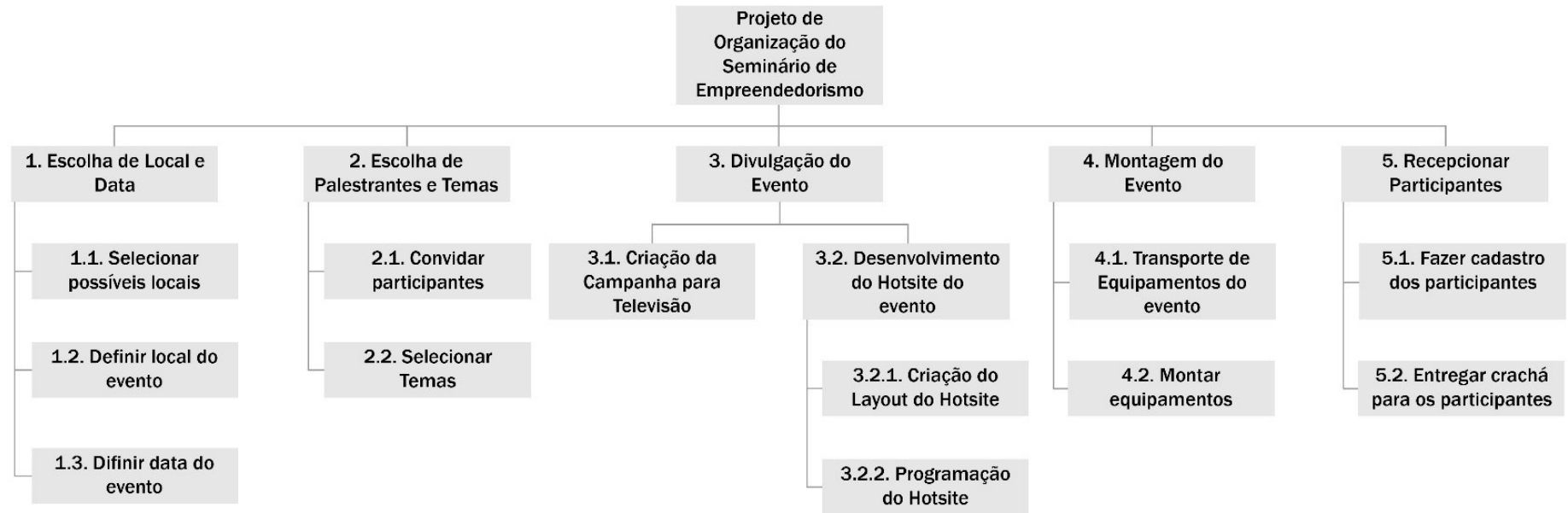
Essa ferramenta é muito utilizada pelo Gerente de Projetos, mas também pode dar apoio ao Analista de Negócios, pois tal ferramenta se utiliza da técnica de **Decomposição Funcional**, cujo objetivo é decompor os processos, as áreas funcionais ou até as entregas em partes que os compõem, tendo a possibilidade de analisar cada uma independentemente.

O que deve ficar claro para o Analista é que essa técnica garante que o problema seja dividido em menores partes, deixando mais fácil a análise desta parte do problema.

Podemos também comparar esse processo com a divisão do *Backlog* e suas *Sprints*, conforme o *Scrum* define onde dividimos uma grande parte ou as funções do sistema até chegar em um entregável.

As Figuras 8 e 9 exemplificam uma EAP com dois formatos diferentes: gráfica e indentada.

Figura 8 – EAP ou WBS representada de forma gráfica



Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 9 – EAP ou WBS representada de forma indentada

PROJETO DE ORGANIZAÇÃO DE UM SEMINÁRIO DE EMPREENDEDORISMO

1. Escolha do local e da data
 - 1.1. Selecionar possíveis locais
 - 1.2. Definir local do evento
 - 1.3. Definir data do evento
2. Definição de palestrantes e temas
 - 2.1. Convidar palestrantes
 - 2.2. Selecionar temas
3. Divulgação do evento
 - 3.1. Criar campanha para televisão
 - 3.2. Desenvolver o hot site do evento
 - 3.2.1. Criar o layout do hot site
 - 3.2.2. Programar o hot site
4. Montagem do Evento
 - 4.1. Transportar equipamento do evento
 - 4.2. Montar equipamentos
5. Recepção dos participantes
 - 5.1. Fazer o cadastro dos participantes
 - 5.2. Entregar crachá para participantes

Fonte: Elaborada pela autora.

Conheça, a seguir, quais são os passos para se montar uma EAP:

- nome do projeto ou processo no nível inicial;
- estabeleça as fases que definem o projeto ou o processo e seu ciclo de vida no segundo nível;
- identifique pedaços ou resultados menores de cada um dos entregáveis que necessitam ser gerados no terceiro nível;
- descompacte todos os elementos da EAP, acomodando os resultados em grupos menores que os iniciais;
- proponha análises e modifique a EAP até que todas as partes envolvidas no projeto estejam satisfeitas com o planejamento.

Vantagens de uso da EAP, conforme o guia BABOK (IIBA, 2015, p. 181):

- cria um modelo conceitual do trabalho que precisa ser completado para entregar a nova solução do negócio;

- fornece para todas as partes interessadas uma visão consistente do escopo do esforço;
- auxilia a estimativa, uma vez que as estimativas podem ser feitas para menores subconjuntos de todo e, por sua vez, mais facilmente compreensíveis.

Nas próximas aulas, continuaremos conhecendo mais ferramentas que dão apoio à Análise e Modelagem de Processos de Negócios.

REFERÊNCIAS

IIBA. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide). 3. ed. 2015.

MAKIOSZEK, A. A. *Organização, sistemas e métodos (OSM) e design organizacional: novas práticas*. Curitiba: InterSaberes, 2019.

XAVIER, C. M. S. *Gerenciamento de Projetos: como definir e controlar o escopo do projeto*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.