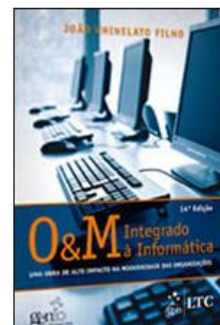




## Capítulo 1 – A Organização e o Método

**“O&M - É uma atividade administrativa voltada para a obtenção da melhor produtividade possível dos Recursos Humanos, Recursos Materiais, e Recursos Tecnológicos, através de técnicas científicas que envolvem os aspectos comportamentais e instrumentais, no ambiente interno ou externo da empresa”.**



### 1.1. Organização

**Organização** é definida como a ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos.

Estrutura Organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

O termo “Organização” frequentemente tem sido empregado como sinônimo de arrumação, ordenação, eficiência. Em Administração de Empresas, entende-se por organização uma **entidade social formada por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada** em determinado ambiente externo visando um objetivo coletivo. Envolve a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades. Nestes termos, podemos definir como função básica de ORGANIZAÇÃO, o estudo cuidadoso da estrutura organizacional da empresa para que esta seja bem definida e possa atender as necessidades reais e os objetivos estabelecidos de forma integrada com a organização informal e as estratégias estabelecidas na empresa.

#### 1.1.1. - A Estrutura Formal

É aquela oficialmente definida na empresa com todas as formalidades e padrões vigentes quanto à forma de preparação e divulgação de normas a respeito. Será encontrada:

- em simples comunicados;
- instruções;
- Manuais de Procedimentos ou Organização
- Forma Gráfica: ORGANOGRAMA
- Forma Descritiva: DESCRIÇÃO DE CARGOS

Embora necessária e tantas vezes desejada, a estrutura formal poderá não ser adequada em determinadas empresas, e mesmo sendo adequada terá que conviver com a Estrutura Informal.

#### 1.1.2. - Estrutura Informal

Os funcionários das empresas pertencem automaticamente e inevitavelmente à vida informal das mesmas. Deste relacionamento do cotidiano, surgem:

- entendimentos extra-estruturais;
- conceitos alheios às normas;
- desentendimentos;
- eventuais conflitos;



- lideranças naturais; e
- amizades e ações benéficas ou prejudiciais à empresa

### 1.1.3. - Organização – Principais atividades de O&M

- Projetar a criação, união ou eliminação de unidades, bem como acompanhar sua execução;
- Descrever e definir o objetivo e as funções de cada uma das unidades empresariais;
- Divulgar, nos níveis competentes, os trabalhos desenvolvidos em O&M;
- Implantar e acompanhar in loco os trabalhos desenvolvidos por O&M;
- Elaborar, emitir e divulgar as normas, regulamentos e manuais necessários;
- Estruturar as formas e necessidades de treinamento de pessoal visando o desenvolvimento.

## 1.2. Método

**“Método é o caminho ordenado e sistemático para se chegar a um fim”**

Este caminho pode ser estudado como um sistema ou processo, tanto em nível operacional, tático, estratégico como o filosófico. Nos três últimos ocorrem os processos intelectuais.

**Processo** = conjunto de etapas para se alcançar os objetivos. Cada etapa agrega valor.

Como **processo intelectual**, entendemos a abordagem de qualquer problema mediante análise prévia e sistemática de todas as vias possíveis de acesso à solução.

O **processo operacional** é a maneira lógica de organizar a sequência das diversas atividades para chegar ao fim almejado. É a própria ordenação da ação. Na prática, consiste em avaliar, analisar e estudar os vários métodos disponíveis, identificando, explicando e justificando as limitações, principalmente as implicações e possíveis resultados de suas utilizações. É a aplicação do método através de processos e técnicas.

Ao desenvolver as estruturas de recursos e de operações na empresa, ao definir procedimentos, rotinas, métodos, os profissionais estabeleceram a **PADRONIZAÇÃO** na análise administrativa, envolvendo os aspectos Organizacionais e de Planejamento.

A **padronização** procura a unificação e a simplificação das atividades administrativas, segundo padrões, parâmetros e modelos preestabelecidos, aceitos pela empresa ou impostos pela criação de novos hábitos ou mudanças organizacionais.

### 1.2.1. - Objetividades dos Métodos

- Integração de todas as atividades da empresa, por suas unidades organizadas dinamicamente, através um inter-relacionamento constante e padronizado;
- Procurar a melhor qualidade na solução dos problemas, evitando a aplicação pura e simples de modelos externos nacionais ou estrangeiros, aclimatizando-os quando possível, considerando as peculiaridades de cada cultura, linguagem e produto;
- Harmonizar recursos empresariais.

### 1.2.2. - Métodos – Principais atividades em O&M

- Racionalização do trabalho;
- Definição da movimentação de documentos;
- Definição do Fluxo de decisões dos sistemas;
- Modificação dos métodos de trabalho;
- Atualização de Técnicas de Administrativas e dos sistemas de trabalho.



### 1.3. A Importância da Organização

A associação de custos e de esforços mostra que a redução das despesas não pode ter como consequência um esforço sobre-humano dos empregados. A importância destes no processo produtivo, a sua dignidade humana e as suas limitações biológicas não podem ser ignoradas pelo profissional de Organização e Métodos. Não se pode ser paternalista, como não se pode pensar exclusivamente na produção. O mais correto é manter uma atitude de ponderação e de equilíbrio.

As organizações não são estáticas, uma vez que são formadas por seres humanos e voltadas para um mercado consumidor que está sempre mudando.

Organização e Métodos traz em seu bojo a ideia da efetividade das coisas. Tal ideia traduz a preocupação com o sentido lógico de cada operação e de cada sistema; é o questionamento do "por quê" e do "para quê".

**“A função de O&M é obter eficiência e eficácia da estrutura administrativa e sistemas por meio de técnicas científicas de redução de tempo, esforços e custos.”**

### 1.4. Eficiência x Eficácia

- **Eficiência** = A eficiência representa uma medida segundo a qual os recursos são convertidos em resultados de forma mais econômica. Eficiência significa fazer um trabalho correto, sem erros e de boa qualidade.
- **Eficácia** = A eficácia mede a relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos, ou seja, ser eficaz é conseguir atingir um dado objetivo. Eficácia é fazer um trabalho que atinja totalmente um resultado esperado.

#### **EXEMPLO:**

Suponha que o Gerente Publicitário de uma empresa de cartões de crédito tem planos para aumentar o número de associados que se beneficiam com o cartão oferecido.

Procurando atingir um público que pode adquirir o cartão, ele elabora um material que será remetido pelo correio a centenas de residências. Visando comunicar a existência do cartão e suas vantagens e benefícios para o associado, elabora uma carta e prospectos contendo fotos e desenhos coloridos. Tudo feito utilizando-se recursos de computação gráfica.

Centenas de correspondências com este material são remetidas. É esperado um aumento do número de associados em torno de 4% em 2 meses.

Passado este período de 2 meses, verificou-se que o número de associados subiu apenas 1,5 %. A ideia da emissão deste material via correio não atingiu plenamente o objetivo.

Observamos que o Gerente, no momento em que elaborou a carta e os prospectos, fez um excelente trabalho. Havia clareza de comunicação, ilustrações e fotos expositivas que complementavam as informações. Utilizou papel metalizado com impressões em fotolito. Um trabalho de boa qualidade, porém a ideia não atingiu o objetivo de alcançar 4 % no aumento de associados.

Podemos afirmar que o Gerente Publicitário foi eficiente, porém não foi eficaz. Ao montar a carta e os prospectos, realizou uma boa tarefa, "fez tudo certo". Apesar de o material apresentar boa qualidade, não foi uma ideia que conseguiu atrair o número desejado de novos associados. Não atingiu o objetivo.



A ideia do envio dessa correspondência não foi "a coisa certa a ser feita" a fim de conseguir 4% de aumento do número de associados. Uma ideia melhor poderia ter sido, talvez, fazer anúncios em revistas, jornais, TV, etc.



Exemplo de Eficiência sem Eficácia.

## BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA PARA APROFUNDAMENTO:

O&M INTEGRADO À INFORMÁTICA  
João Chinelato Filho – Ed. LTC - 14ª edição