



**UEM | CTC**

## **ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (7283)**

Professora Dra. Isabella Miranda

[itpmiranda2@uem.br](mailto:itpmiranda2@uem.br)

# **Critérios do Projeto Organizacional e Organização por processos**



Curso: Engenharia de Produção  
Disciplina: 7283 | Organização do Trabalho

**01/11/2021**

# Projeto Organizacional

Projeto Organizacional seria uma construção social com o objetivo de criar uma infraestrutura dando coerência ao sistema organizacional, e representa um conjunto de escolhas para a realização da estratégia através de um determinado comportamento organizacional. O Projeto Organizacional é, portanto, um processo de escolha de alternativas de divisão do trabalho entre os diferentes membros da organização e de criação de mecanismos de coordenação.

A empresa tipicamente é organizada segundo os padrões da chamada “escola clássica de organização” (“taylorismo”, “fordismo”, “fayolismo”, “burocracia mecanizada”, etc.). Tal organização é melhor compreendida em ambiente de mercados previsíveis e crescentes, que demandam inovações apenas incrementais, mas seria pouco adequada à ambientes mais turbulentos, complexos e incertos como os ambientes inovadores.

# Projeto Organizacional

- A abordagem clássica de Projeto Organizacional tem como princípio fundamental a existência de um modo ótimo de organização, em um ambiente Estável.
- Uma vez que a abordagem clássica não é a forma mais adequada de se conduzir o Projeto Organizacional para um ambiente incerto e complexo como o da Inovação.
- Para atingir este objetivo, há necessidade de princípios de projeto que reduzam a sensibilidade da organização aos distúrbios trazidos pelas mudanças no ambiente. Por esse princípio, os gestores passam a ter controle (no sentido de “pilotagem”) do sistema de produção, ao invés de projetá-lo para atingir determinado objetivo, uma vez que não se sabe o que será demandado no futuro, dada a instabilidade e complexidade do ambiente (SALERNO,1999).

# Coordenação e Divisão do trabalho

A empresa divide o trabalho entre seus membros, como são desenvolvidas as rotinas de trabalho, e principalmente, quais são os mecanismos de comunicação e coordenação entre as partes Estruturas para Inovação Incremental.

Um dos fatores relevantes a ser considerado na escolha do Projeto Organizacional é a identificação da particular estratégia competitiva adotada pela organização analisada. Estratégia competitiva pode ser definida como sendo a forma pela qual uma empresa escolhe balancear as diferentes prioridades de competição entre custos, velocidade, flexibilidade e inovação, como forma de atuar no ambiente em que compete.

# Estruturas para Criação e Difusão de Conhecimento

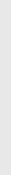
Uma estrutura de criação e difusão de conhecimento precisa de um processo de inovação, que pode ser descrito como um conjunto de três subprocessos amplos e que se sobrepõem:

1. A geração de conhecimento;
2. A transformação do conhecimento gerado em produtos, sistemas, processos ou serviços e
3. A contínua convergência entre as necessidades e demandas do mercado com o subprocesso anterior.

# Gestão dos Processos

A literatura sobre gestão de processos apresenta um conjunto de práticas organizacionais e ferramentas que caracterizariam as boas práticas para gestão.

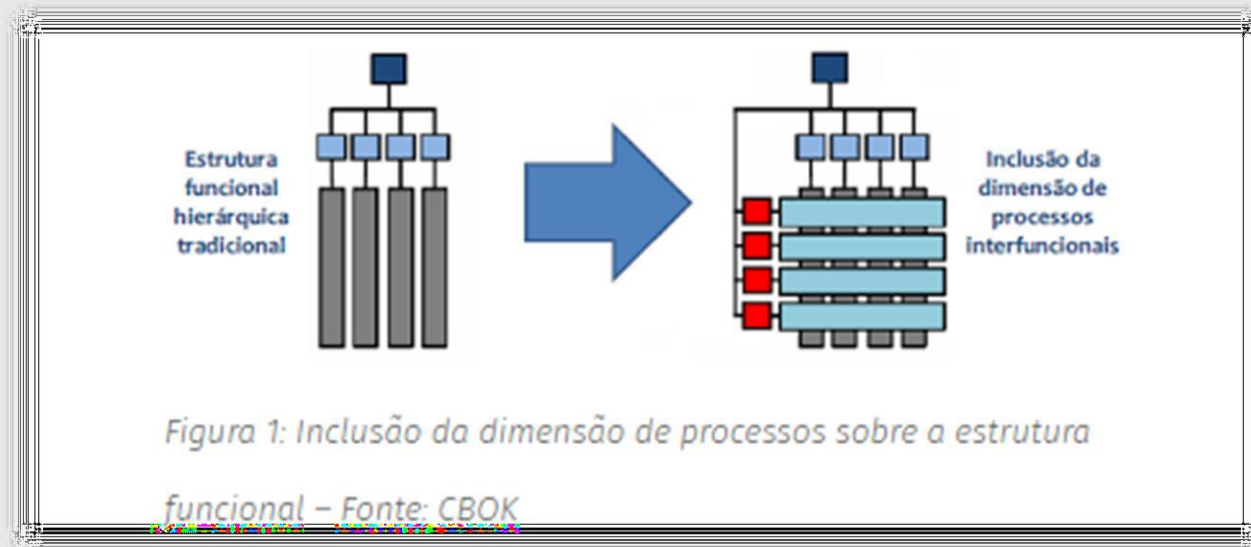
Estas práticas são focadas na estruturação, rotinização e controle do processo, mais especificamente na fase de conversão de ideias em projetos ou sua difusão na organização.



# Gestão dos Processos

Uma organização orientada por processos tem o objetivo de melhorar o foco no cliente, complementando o desenho funcional tradicional e não o inviabilizando. Segundo o CBOK:

“(...) é uma organização estruturada, organizada, mensurada e gerenciada em torno de seus processos de negócio. Ou seja, a medição de desempenho é fundamental para garantir o que realmente importa para os clientes, e os donos de processos devem ser capacitados e possuir poder de decisão, apoiados pela liderança.”



# Por que projetar a sua organização orientada por processos?



Uma organização orientada por processos, tem dois objetivos básicos:

**Eficiência:** produzir a maior quantidade possível, o mais rapidamente possível e com o menor custo

**Valor agregado:** fazer isso atendendo às necessidades do cliente, para entregar aquilo que ele valoriza

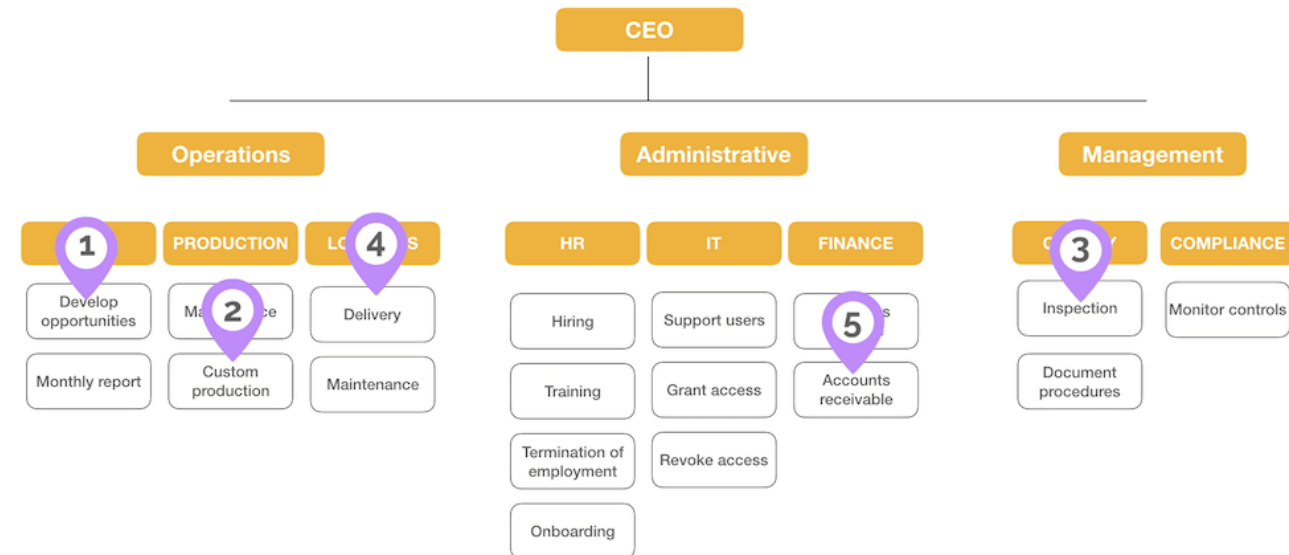


# Organização orientada por processo X Organização funcional

Organograma de uma empresa funcional:



Organização orientada por processos.



# Organização orientada por processo

- ✓ Uma organização orientada por processos tem o objetivo de melhorar o foco no cliente, complementando o desenho funcional tradicional e não o inviabilizando.
- ✓ Na gestão de processos eles são mapeados, padronizados, monitorados e melhorados continuamente com o objetivo de satisfazer o cliente interno. Na gestão por processos, além disso, o gerenciamento é integrado e a satisfação do cliente final permeia toda organização

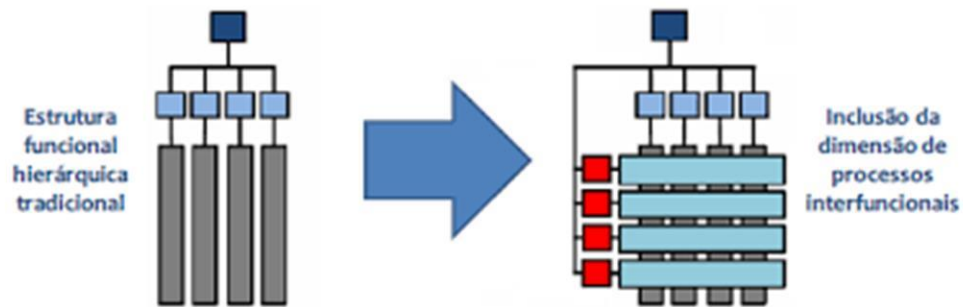


Figura 1: Inclusão da dimensão de processos sobre a estrutura

funcional – Fonte: CBOK



# Gestão por processo X Gestão de processos

- ✓ Enquanto a Gestão de Processos é utilizada para representar a metodologia e as ações específicas conhecidas na área, a Gestão por Processos visa à integração de todas as áreas baseadas em processos, estruturando e integrando processos funcionais dentro das organizações.
- ✓ Empresas tradicionais se desenvolveram fundamentadas na cultura de gerenciar processos e atividades em cada departamento. Já as que são orientadas a processos, ou seja, que aplicam a Gestão por Processos, buscam utilizar sistemas de gestão para gerenciar tudo que envolve a empresa e seus setores.
- ✓ Isso faz com que o gerenciamento se torne mais amplo e sistêmico, ou seja, com menor interferência de gestores departamentais. O objetivo principal é o de otimizar a performance da organização.

# Gestão por processo X Gestão de processos

- ✓ Business Process Management (BPM) = “Gestão de Processos” ou “Gestão por Processos”
- ✓ A Gestão de Processos, é premissa para a aplicação da filosofia BPM em uma organização na sua abordagem completa, através da Gestão por Processos.
- ✓ A adoção da Gestão por Processos implica em garantir que a empresa é de fato gerenciada através de seus processos. Ela entende a empresa como uma articulação de processos, na qual a organização é estruturada, gerenciada, avaliada, compreendida e vivenciada em torno dos seus processos.



# Organização orientada por estratégia

- ✓ Gestão estratégica é o conjunto de práticas e objetivos definidos pelos principais gestores de uma empresa, levando em consideração os ambientes interno e externo da companhia.

Princípios de uma organização orientada para a estratégia.



# Referências

- ARAGÃO, F. V. Aula- Critérios do Projeto Organizacional. Organização do Trabalho, DEP-UEM.
- DAFT, Richard. Organizações: Teorias e Projetos. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2010.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2011.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 2010.