



OSM – Organização, Sistemas & Métodos

Organização

ORGANIZAR: Ato de dispor os elementos de um conjunto, de modo a facilitar o desempenho de suas funções para alcançar um determinado objetivo

Organização Informal:

- Surge naturalmente, em função da interação dos componentes.
- Podem existir diversas dentro de uma empresa.
- Possui um pequeno número de componentes.
- A liderança não está diretamente ligada à posição hierárquica.



Organização Formal (Estrutura Organizacional)

São componentes da estrutura organizacional:

- AUTORIDADE
- RESPONSABILIDADE
- COMUNICAÇÃO



Sistema

CONCEITO:

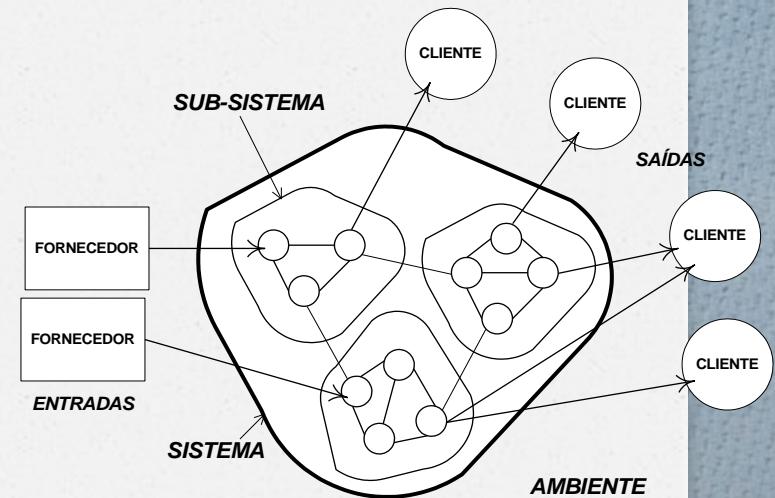
Conjunto de elementos (subsistemas), que possuem funções inter-relacionadas, que visam atingir um objetivo, maximizando a eficiência.

CARACTERÍSTICAS:

- Possui mais de um elemento.
- Existe uma relação lógica entre os elementos.
- Os elementos atuam buscando um mesmo objetivo.

VISÃO SISTÊMICA: Contribui com os seguintes aspectos:

- Modificar o espaço visando o aprimoramento nos processos.
- Agilizar a comunicação entre os elementos envolvidos no processo.
- Envolver os profissionais para que se empenhem dentro de um processo de cooperação.



Sistema

TEORIA GERAL DE SISTEMAS (TGS):

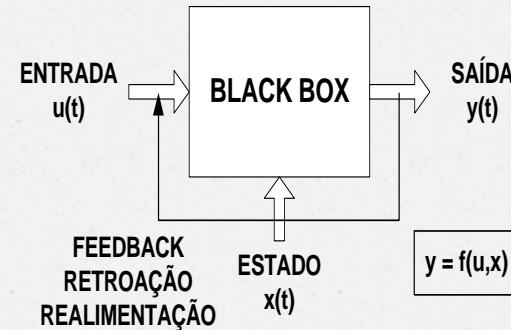
Proposta na década de 40 por Ludwig Von Bertalanffy, biólogo húngaro que apresentou um modelo de “sistema aberto”.

ELEMENTOS DO SISTEMA:

- **Estado:** Conjunto de propriedades que o sistema possui em um determinado momento e que devem ser controladas. Ex: Lucro.
- **Ambiente:** Conjunto de elementos que não fazem parte do sistema mas que influenciam no estado do sistema. Ex: Política econômica.
- **Entrada (Input):** Produzido por um elemento do ambiente (fornecedor) e utilizado pelo sistema. Ex: Matéria-prima.
- **Saída (Output):** Produzido pelo sistema e utilizado por um elemento do ambiente (cliente). Ex: Produto.
- **Realimentação (Feedback):** informação que retorna ao sistema para realimentá-lo ou alterar o seu funcionamento em função das saídas observadas. Ex: pesquisa

CLASSIFICAÇÃO: Fechado: Máquinas (sistemas “quase” fechados).

Aberto: Seres vivos, empresas, grupos sociais, etc.



Método

Conceito: Caminho para se atingir um objetivo, de forma ordenada e lógica.

Descreve detalhadamente o trabalho a ser executado, visando a eficiência na sua realização.

META (objetivo) + ODO (caminho)

Origem: Frederick Taylor analisando o desperdício da indústria americana no início do século XX, desenvolveu métodos de trabalho, a partir do “Estudo de Tempos e Movimentos”. Taylor procurava decompor as tarefas executadas pelos operários eliminando os movimentos desnecessários e otimizando os demais, que eram cronometrados visando o estabelecimento de tempos padrões.

Funções:

- Eliminar o desperdício de esforço e tempo da mão de obra.
- Otimizar o rendimento do trabalho.
- Distribuir uniformemente o trabalho.



PROCESSO

DEFINIÇÕES:

- Um processo é constituído de pessoas, equipamentos, materiais ou insumos, MÉTODOS ou procedimentos informações do processo ou medidas, condições ambientais, combinados de modo a gerar um produto (bem ou serviço).
- Uma série de tarefas correlatas pode ser chamada de processo e um grupo de processos correlatos pode ser visto como um SISTEMA.
- Qualquer ORGANIZAÇÃO ou empresa é um GRANDE processo e dentro dela encontramos diversos processos de manufatura ou serviços. Um processo é controlado através dos seus efeitos.

PROCESSO DE MELHORAMENTO CONTÍNUO DE DEFEITOS

A meta é atingir o nível Zero Defeitos. Os japoneses chamam esse processo de Kaizen.

DEFEITO: Descumprimento de requisitos previstos para o uso do produto ou serviço.



OSM

ENTÃO...

Função do Planejamento que tem como finalidade a construção da estrutura de recursos e operações de uma organização, bem como a determinação de seus planos, rotinas e métodos.

A OSM tem a responsabilidade de reorganizar, simplificando o trabalho, reduzindo os custos e diagnosticando os principais problemas da organização.



Marcos da Organização

Roma

Alguns autores identificam os Estados Burocratas do Império Romano com o surgimento das sociedades com uma organização mais complexa.

A legislação escrita favoreceu a consolidação da estrutura organizacional Romana, que apresentava funções executivas bem definidas, principalmente durante o período da república. Estas funções eram exercidas pelos magistrados que cuidavam desde exercer o poder executivo até vigiar a conduta moral dos cidadãos.

Revolução Industrial

Foi um marco importante para a OSM, devido ao surgimento das técnicas de estudo de tempo e movimentos, desenvolvidas por Taylor e Fayol, as primeiras “indústrias” começaram a se preocupar com a análise do trabalho, visando minimizar tempos, movimentos e desperdícios.

Segunda Guerra Mundial

Após a Segunda Guerra Mundial as técnicas e métodos de OSM foram difundidas, por todos os setores da organização, deixando de ser empregada apenas na linha de produção, possibilitando o surgimento de novas metodologias administrativas e produtivas, como a Qualidade Total.

A expressão Organização & Métodos

A expressão foi utilizada pela primeira vez no final do século XIX.

Ressurgiu na Inglaterra nos anos 30, sendo empregada para designar o estudo da estrutura e funcionamento dos órgãos públicos.

As mudanças ocorridas nos meios produtivos e na sociedade como um todo, exigiram que os órgãos públicos se adaptassem à nova realidade, reduzindo a burocracia existente.

Fatores contribuíram para a especialização dos órgãos de O&M nas organizações:

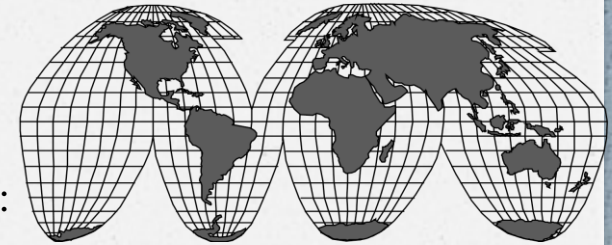
- Aumento da complexidade dos problemas administrativos.
- Tempo gasto na solução desses problemas.
- A evolução das técnicas de racionalização do trabalho.
- O momento em que o número de funcionários envolvidos na administração passou a ser maior que o número de funcionários envolvidos na produção



Atuação da OSM

MACRO-ORGANIZAÇÃO - Estuda a organização como um todo, integrada ao contexto sócio econômico onde ela atua.

- Redefinição das atribuições dos órgãos.
- Redefinição da estrutura organizacional.
- Redefinição da estrutura operacional.



A solução desses problemas envolve as seguintes áreas:

- Departamentalização.
- Análise de fluxos e trabalho.
- Sistematização.

MICRO-ORGANIZAÇÃO - Estuda as relações do homem com o seu trabalho, analisando a unidade básica da organização que é o Posto de Trabalho.

- Otimização da relação motivação e produtividade.
- Otimização de tempo.
- Análise da distribuição do trabalho.
- Reformulação de layout.

A solução desses problemas envolve as seguintes áreas:

- Estudo de tempos e movimentos.
- Ergonomia.



Objetivo da OSM

Diagnosticar problemas organizacionais, propondo soluções tanto no nível de MICRO-ORGANIZAÇÃO como no nível de MACRO-ORGANIZAÇÃO, acompanhando a implantação e manutenção dessas soluções.

ATIVIDADES PARA ALCANÇAR ESSE OBJETIVO

COLETA - Reunir dados sobre a situação da organização, necessários à construção de um modelo representativo do problema analisado.

Os dados são coletados através de questionários e entrevistas.

MODELAGEM - Construir um modelo que represente o problema analisado de forma simplificada, de modo a facilitar a sua análise e a escolha de uma solução viável.

Ferramentas utilizadas para modelar problemas de OSM: organogramas, fluxogramas, diagramas, tabelas e quadros estatísticos.

Objetivo da OSM

ANALISE - Analisar o modelo, procurando as causas que deram origem ao problema estudado.

Causas usuais:

- A baixa qualidade da documentação.
- A redundância de documentos, funções ou registros.
- Ambientes que dificultam a realização das tarefas.
- Ausência de planejamento na distribuição do trabalho.
- O tempo excessivo para a execução das tarefas.
- O despreparo dos “chefes” e a dificuldade de delegação.



APRESENTAÇÃO - Divulgar as conclusões obtidas, as soluções propostas e os prazos necessários para a implantação dessas soluções.

Essas informações devem ser apresentadas em um relatório contendo:

- A descrição do problema estudado.
- A descrição dos processos envolvidos.
- O resumo das conclusões.
- As recomendações com os resultados esperados.
- O programa das mudanças propostas.
- Cronograma.

OSM no Processo Administrativo

➤ **EMPÍRICOS**

Experiências pessoais.

➤ **OPERACIONAIS**

Amostras de situações atuais.

➤ **QUANTITATIVOS**

Apoio matemático e estatístico
Solução otimizada para um problema.

➤ **MATERIAIS**

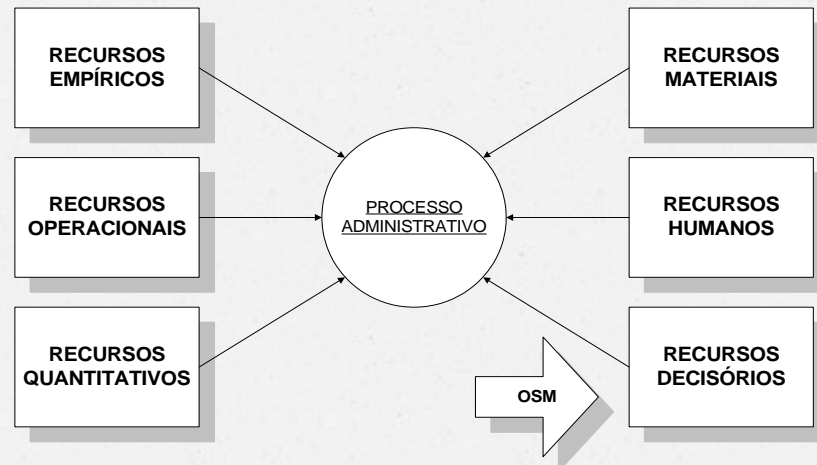
Recursos técnicos (máquinas e equipamentos)

➤ **HUMANOS**

Aspectos psicológicos, sociais e profissionais.

➤ **DECISÓRIOS** - Visam a diagnose das alternativas (soluções viáveis) e fornecem subsídios de apoio a decisão.

A OSM fornece ferramentas fundamentais à diagnose das alternativas, logo podemos classifica-lá como um recurso decisório do processo administrativo, que visa o desenvolvimento integrado da organização.



OSM na Organização

STAFF:

Minimiza problemas de hierarquia que dificultam o trabalho de coleta de dados e a implantação das modificações necessárias.

ESTRUTURA:

ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Análise funcional e estrutural da organização.

Análise da distribuição de trabalho.

ANÁLISE DE PROCESSOS E OPERAÇÕES

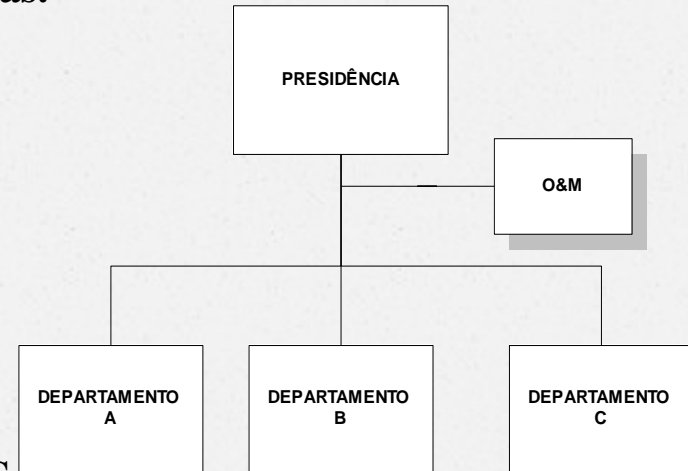
Análise e planejamento dos processos, fluxos e tempos.

Estudo de LAYOUT.

ANÁLISE DE MEIOS

Análise e planejamento da documentação da organização.

Estudo do posto de trabalho (ERGONOMIA).



Estratégia de atuação da OSM

- Técnicas de levantamento de dados
- Características da metodologia
- Desenvolvimento da metodologia

Técnicas de levantamento de dados

São as ferramentas de trabalho do analista de OMS, utilizadas na primeira fase da análise da organização, a coleta de dados.

As técnicas mais utilizadas são:

- Entrevista.
- Questionário.
- Observação Pessoal.

Ainda podem ser utilizados:

- Formulários.
- Fluxograma Padronizado.



Entrevista

Vantagens

- Reduz resistências.
- Amplia a participação dos entrevistados.
- Permite a apresentação de críticas e sugestões.
- Favorece a análise da atitude dos entrevistados.
- Estimula o raciocínio.
- Por não ser escrito facilita a comunicação dos entrevistados.

Restrições

- Dificulta a anotação.
- Favorece opiniões de natureza emocional.

Entrevista

Procedimentos

- Agendar a entrevista com antecedência.
- Informar, previamente, o roteiro da entrevista.
- Conhecer o assunto.
- Enfatizar a contribuição do entrevistado.
- Utilizar tom, ameno, de entendimento.
- Não interromper o entrevistado.
- Evitar que a entrevista se afaste do roteiro.
- Evitar perguntas que induzam a resposta.
- Não criticar a organização ou o entrevistado.
- Formular perguntas claras.
- Usar a linguagem do entrevistado.
- Formular perguntas adequadas à posição organizacional do entrevistado.
- Concluir a entrevista de forma agradável.

Questionário

Vantagens

É a técnica ideal quando:

- Não se dispõe de muito tempo.
- As distâncias são elevadas.
- Os dados são quantitativos.
- Deseja-se obter poucos dados de um número elevado de indivíduos.

Restrições

- Existe uma resistência natural ao preenchimento.
- Não favorece a obtenção de críticas e sugestões.
- Pode gerar respostas falsas.
- Questões mal formuladas podem gerar dados imprecisos.
- É um processo lento de coleta de dados.

Questionário

Procedimentos

- Confeccionar questionários concisos.
- Usar linguagem clara.
- Usar termos e expressões do cotidiano.
- Não formular questões extensas.
- Não exigir cálculos.
- Explicar a finalidade.
- Informar a data para devolução.

Observação pessoal

Vantagens

Permite a comparação dos dados do questionário com os dados reais.

Favorece a visão geral do processo analisado.

Restrições

Pode retardar o levantamento dos dados.

Pode gerar impressões incorretas.

Pode interferir nos processos observados.

Procedimentos

Solicitar a autorização do responsável pelo órgão.

Programar, com antecedência, a data da observação.

Minimizar a impressão de fiscalização.

Não estender o tempo demasiadamente.

Formulário

Vantagens → Além das vantagens do questionário o formulário apresenta uma maior padronização dos campos.

Restrições → Embora a resistência seja menor o formulário possui as mesmas restrições do questionário.

Procedimentos

- Confeccionar formulários concisos. Cuidado para não coletar dados inúteis.
- Usar linguagem clara nos títulos dos campos.
- Não saturar o formulário com linha e outros elementos gráficos.
- Não exigir cálculos.
- Explicar a finalidade. Informar a data para devolução.

Agrupar os dados em:

- Dados de identificação.
- Corpo do formulário.
- Dados de conclusão.

Fluxograma padronizado

Vantagens

Além das vantagens do formulário facilita a descrição dos fluxos pelos próprios executores das atividades.

Restrições

- Possui a mesma resistência do formulário.
- Para o seu preenchimento é necessário o conhecimento preciso das atividades.

Procedimentos

- Confeccionar uma lista inicial com as atividades do processo.
- Subdividir atividades em tarefas especificando o tempo para executá-las.
- Preencher o formulário padrão.
- Classificar as tarefas como: Ação, Controle, Deslocamento, Espera e Arquivamento.
- Quantificar o tempo total da atividade.
- Representar cada atividade do processo em um fluxograma.

Filosofia de trabalho

- A melhoria da qualidade, por meio da eliminação das causas dos problemas, conduz ao aumento da produtividade.
- As pessoas querem envolver-se e executar bem suas tarefas .
- As pessoas que executam as tarefas têm mais conhecimento sobre elas.
- Todas as pessoas querem ser valorizadas.
- Pode-se alcançar melhores resultados trabalhando em grupo.
- A relação antagônica entre funcionários e gerentes é contraproducente e está superada.
- Um processo sempre pode ser melhorado.
- Em administração, não existe o processo ideal, ou o melhor, o que existe é o melhor para o momento.



Técnicas de análise

São “ferramentas” que auxiliam o trabalho de análise e redesenho de processos:

- Competência conversacional (entrevista e observação pessoal).
- Técnicas de levantamento de informações sobre o processo.
- Técnicas de fluxogramação de processos (representação gráfica, diagramação).
- Técnicas de gerenciamento de processos.
- Técnicas de análise e elaboração de formulários.
- Técnicas de elaboração de manuais de procedimentos.

Estruturas Organizacionais

- Características
- Vantagens e Desvantagens
- Tipos de estruturas

Estruturas Organizacionais

MISSÃO

Compromisso e dever da organização - empresa para com a sociedade. Razão da existência da organização - empresa.

Exemplo: Oferecer ensino superior formando profissionais de qualidade.

VISÃO

Corresponde ao sonho (meta) da alta administração, como ela vê as situações de sobrevivência de sua empresa após a definição dos cenários futuros do mercado e da concorrência.

Exemplo: Ser reconhecida como a Instituição de Ensino Superior de referência nos cursos oferecidos.

VISÃO ESTRATÉGICA DE QUALIDADE

Ser o melhor em seu segmento, apurado em ações de *Benchmark*, é o propósito desta dimensão da qualidade.

Bases das estruturas organizacionais

Definição

É o conjunto de relações estruturais (direção, planejamento, operação e controle) que garante o funcionamento formal da organização.

Origem

A partir dos trabalhos sobre o funcionamento das organizações, desenvolvidos por Taylor, Fayol e Gulick, foram propostas as bases da organização formal, descritas a seguir:

- **Unidade de comando.**
- **Relacionamento autoridade e responsabilidade.**
- **Distribuição do trabalho.**
- **Ênfase na especialização.**
- **Valorização da coordenação.**

Estruturas tradicionais

Crêterios usados na classificação das estruturas:

- A sinergia entre os  rg os.
- As relações de subordinação.
- A capacidade de delegação de autoridade.

Estruturas Clássicas:

LINEAR

FUNCIONAL

STAFF LINE

COLEGIADO

MATRICIAL



Estrutura LINEAR

Tem como característica o fato da autoridade ser mantida em linha reta, partindo do nível hierárquico mais elevado até o último nível da organização, o que não favorece a delegação de autoridade.

Essa estrutura tem como base a organização dos antigos exércitos, que eram organizados em torno de “chefes excepcionais”.

VANTAGENS

Facilita a manutenção da hierarquia entre os órgãos.

Define claramente a competência da cada órgão.

Simplifica o comando.

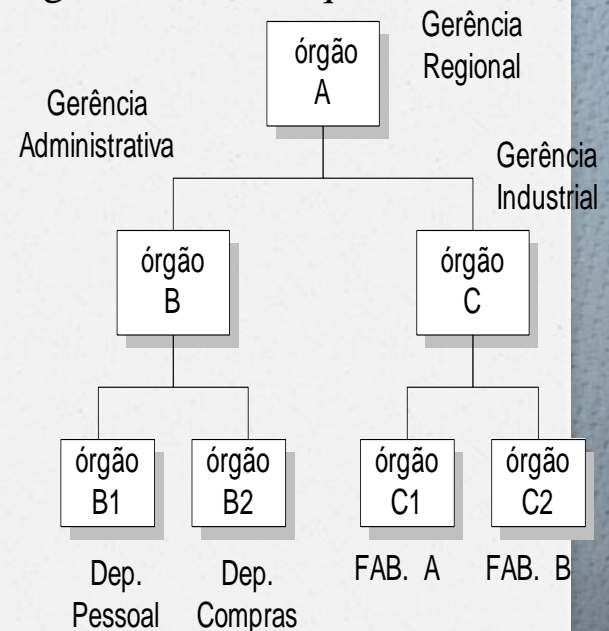
RESTRIÇÕES

Gera centralização das decisões.

Não favorece a especialização dos órgãos.

Não favorece a sinergia entre os órgãos do mesmo nível.

Aumenta a burocracia.



Estrutura FUNCIONAL

Essa estrutura tem como característica principal o fato de ter como base o “Princípio da Especialização” proposto por Frederick Taylor.

Esse estudo procura decompor as atividades da organização em níveis mais simples de modo a simplificar as funções de cada órgão, o que exige um maior trabalho de coordenação.

VANTAGENS

Promove a especialização dos órgãos.

Evita redundância de funções.

Estimula as trocas entre órgãos do mesmo nível.

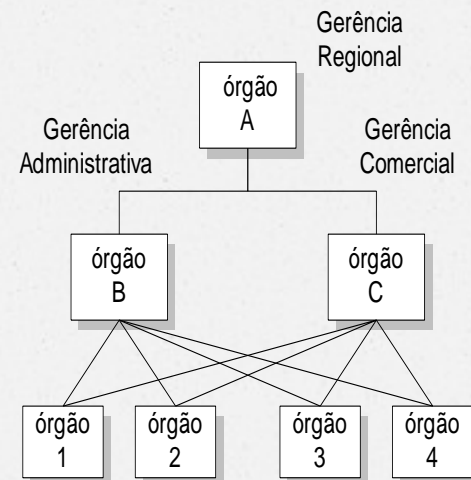
RESTRIÇÕES

Exige habilidade no seu gerenciamento.

Dificulta a apuração de responsabilidades.

Exige uma quantidade maior de controles.

Apresenta um custo elevado para ser implantada.



Estrutura STAFF LINE

Essa estrutura apresenta as mesmas características da estrutura linear, diferenciando pela existência de órgãos de assessoria ligados à estrutura organizacional através de ramais e relacionando-se diretamente com os órgãos de decisão, aos quais encontram-se vinculados.

VANTAGENS

Facilita o gerenciamento.

Permite a participação de especialistas na decisão.

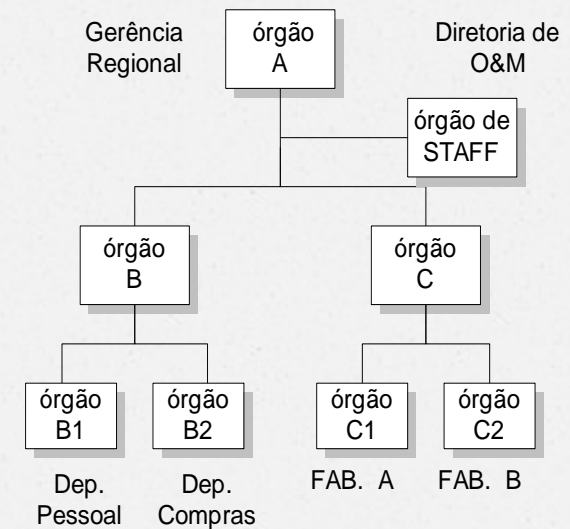
Favorece o surgimento de decisões mais ponderadas.

RESTRIÇÕES

Pode gerar conflito entre assessores e decisor.

Pode retardar o processo decisório.

Pode reduzir a iniciativa do decisor.



Estrutura COLEGIADA

Essa estrutura apresenta como característica principal a “chefia” colegiada, a qual apresenta uma pluralidade de componentes, que dividem entre si as responsabilidades.

O órgão colegiado ou comissionado possui elevada importância na definição das metas de médio e longo prazo da organização.

Esse tipo de estrutura é muito utilizada nas grandes organizações (grupos de empresas).

Para fazer cumprir as metas estabelecidas pelo órgão colegiado é necessário que exista um órgão executivo, que normalmente é a Presidência da organização.

VANTAGENS

Prepara executivos com visão global.

Promove a continuidade das políticas da organização.

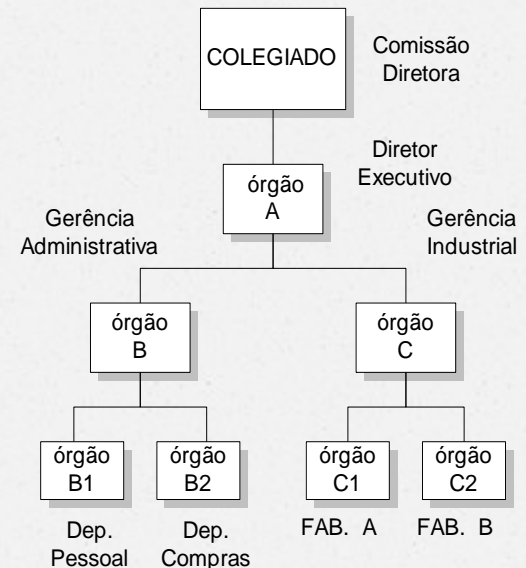
Favorece o surgimento de decisões mais ponderadas.

RESTRIÇÕES

Dilui a responsabilidade.

Pode retardar o processo decisório.

Pode reduzir a iniciativa do executivo.



Estrutura MATRICIAL

Essa estrutura é uma alternativa muito eficaz para organizações que desenvolvem projetos e utilizam tecnologia singular.

É uma estrutura muito atual, tendo sido primeiramente implantada na indústria aeroespacial americana. É usualmente adotada, nas empresa de desenvolvimento de softwares, que exigem grande envolvimento dos profissionais de participam do desenvolvimento de novos produtos.

Quando um projeto é terminado, os profissionais envolvidos retornam ao seu órgão de origem, inclusive o gerente do projeto.

VANTAGENS

Promove o trabalho em equipe.

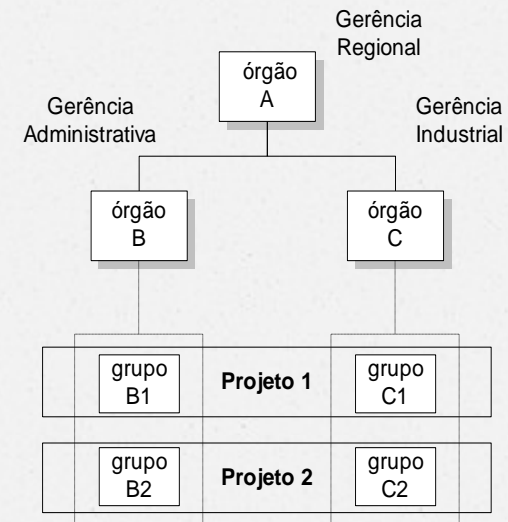
Reduz a ociosidade.

Reduz as cadeias hierárquicas.

RESTRICÇÕES

Pode gerar conflito entre o projeto e o órgão de origem.

Pode gerar insegurança entre os membros do projeto, sobre o aproveitamento dos profissionais envolvidos, ao final do projeto.



Autoridade e Responsabilidade

Definição:

Uma das bases da organização formal é a relação entre autoridade e responsabilidade. Fayol classificou a autoridade em:

Estatutária (ou Legal):

- É o Direito de comandar e o Poder de se fazer obedecer.
- Decorrer de imposição legal pois está vinculada ao cargo.
- Não se admite cargo de chefia sem autoridade estatutária.

Pessoal:

- Impõe-se pelo valor moral, profissional e pela experiência.
- Não está vinculada ao cargo.
- Admite-se cargo de chefia sem autoridade estatutária, embora não seja ideal.

Vinculada à autoridade encontramos a responsabilidade, que é o estabelecimento de deveres e obrigações que se não forem cumpridos acarretarão sanções.



Exercício da Autoridade

A autoridade pode ser exercida individualmente ou em grupo, sendo classificada como:

Singular (Unitária, Simples ou Pessoal):

- É exercida por um só indivíduo, que tem integralmente o poder de se fazer obedecer e o direito de comandar.
- Os elementos organizacionais que exercem este tipo de autoridade são as “Chefias Singulares”.
- É empregada onde os objetivos são bem delimitados e aceitos.

Coletiva (Múltipla, Complexa ou Multipessoal)

- É exercida por um grupo, ou seja, o poder de se fazer obedecer está associado ao grupo e o direito de comandar está vinculado à seus membros.
- Os elementos organizacionais que exercem este tipo de autoridade são os “Órgãos de Deliberação Coletiva”;
- É empregada onde existem divergências sobre a forma de alcançar os objetivos ou sobre as técnicas empregadas.

Órgãos de Deliberação Coletiva

Classificação em função do tempo de duração e da sua aplicação em:

Comissão

- Possui curta duração.
- Agrega vários profissionais.
- Criado para cumprir um determinado objetivo.

Exemplo: Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI).

Conselho

- Possui caráter permanente.
- Pode agregar profissionais de diversas áreas.
- Possui um programa de ação.

Exemplo: Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq).

Colégio

- Possui caráter permanente.
- Agregar profissionais de uma mesma área.
- Possui um objetivo específico comum.

Exemplo: Colégio Brasileiro de Cirurgiões.

Delegação da Autoridade

- O ato de delegar autoridade se torna extremamente necessário em função do crescimento da organização, tanto em amplitude, quanto em diversidade e complexidade.
- Delegar autoridade implica na existência de um entendimento entre quem delega e quem recebe a delegação, o que permite que este tome decisões e atue livremente até um limite explicitamente estabelecido por aquele que delega.
- Não podemos esquecer que somente a autoridade pode ser delegada, a responsabilidade é compartilhada.

Critérios para delegação

Pela divisão do volume de trabalho. Ex: O funcionário A está autorizado a atender clientes de 1 à 100 e o funcionário B de 101 à 200.

Pela divisão de trabalho por áreas. Ex: O funcionário A está autorizado a atender clientes na zona Sul e o funcionário B na zona Oeste.

Pela atribuição de competências precisas e claras. Ex: O funcionário A está autorizado a exercer a função X e o funcionário B a função Y.

Pela distribuição da clientela. Ex: O funcionário A está autorizado a negociar com clientes classe A e o funcionário B com clientes classe B.

Órgãos usuais

As grandes organizações privadas (empresas globalizadas e grandes bancos, por exemplo) possuem estruturas organizacionais semelhantes, que apresentam órgãos comuns.

Conselho Consultivo

- Órgão de deliberação coletiva.
- Caracteriza uma estrutura tipo colegiada.
- Constituído por acionistas e/ou pessoas de renome no meio empresarial.
- Define as políticas e metas da organização.

Presidência

- Órgão de natureza executiva.
- Responsável pela administração da organização.
- Viabiliza as metas definidas pelo órgão de deliberação coletiva.

Vice-Presidência

- Muitas vezes inexistente.
- Ocupa a segunda posição na hierarquia.
- Substituir o Presidente.
- Usualmente acumula outras funções na organização.

Órgãos usuais

Órgãos de assessoria

Não são órgãos de linha, ligam-se à estrutura organizacional através de ramais, não possuem subordinação hierárquica.

São formados por técnicos e especialistas.

Prestam assessoria técnica aos órgãos aos quais encontram-se vinculados;

Exemplos:

- Assessoria Jurídica.
- Órgão de OSM.
- Órgão de Informática.

OBS: Os órgãos de assessoria encontram-se vinculados à Organização, enquanto a consultoria não possui um vínculo permanente, permanecendo na Organização o tempo necessário à identificação/solução do problemas

Órgãos usuais

Diretorias

São órgãos de linha (encontram-se subordinados diretamente na estrutura organizacional);

Reportam-se diretamente à Presidência, órgão ao qual encontram-se subordinados hierarquicamente.

Diretorias mais comuns

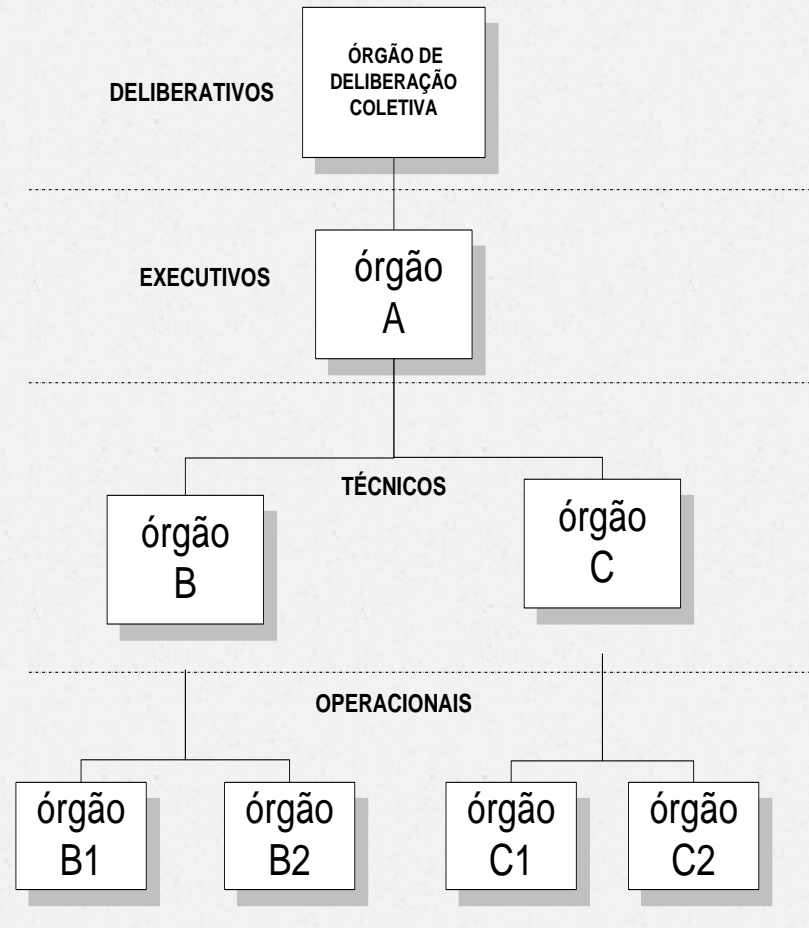
Diretoria	Funções
Administrativa	RH, materiais e administrativa.
Financeira	Financeira (com as funções contas a pagar, contas a receber e tesouraria), planejamento orçamentário e auditoria financeira.
Vendas	Vendas, marketing e pesquisa de mercado.
Produção	Projetos, produtos e PCP.

Podem existir outras (ex: Diretoria Tecnológica), dependendo dos objetivos específicos de cada Organização.

Níveis dos Órgãos

Pelo CRITÉRIO DA AUTORIDADE os órgãos da estrutura organizacional podem ser divididos em:

- 1º nível – órgãos deliberativos
- 2º nível – órgãos executivos
- 3º nível – órgãos técnicos
- 4º nível – órgãos operacionais



Departamentalização

- Características
- Princípios
- Centralização x Descentralização

Departamentalização

Definição:

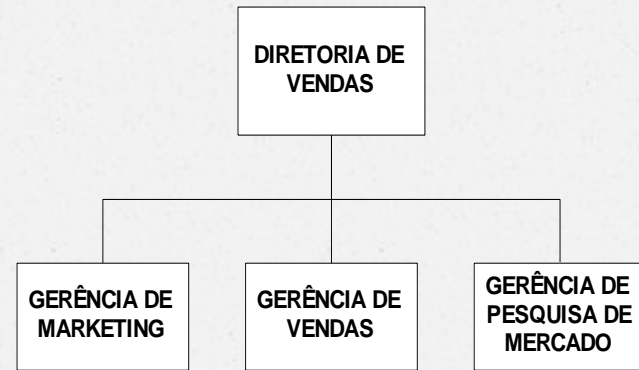
É a função da OSM que tem por objetivo organizar a estrutura de uma organização definindo: área, filial, ou setor sobre a influência de um decisor.

A organização que não passou pelo processo de departamentalização, possui uma estrutura onde o processo de decisão está centralizado em um único órgão.

Critérios para departamentalização:

- Quantidade.
- Função.
- Território.
- Produto.
- Cliente.
- Processo.

Departamentalização por FUNÇÃO



CARACTERÍSTICAS

Agrupam-se as atividades de acordo com as funções da empresa. Entre elas podemos citar:

Produção: Abrange as atividades que geram ou acrescentam “utilidades” à produto ou serviço da organização.

Vendas: Abrange as atividades que englobam a prospecção de clientes que desejem adquirir o produto ou serviço, a um determinado valor.

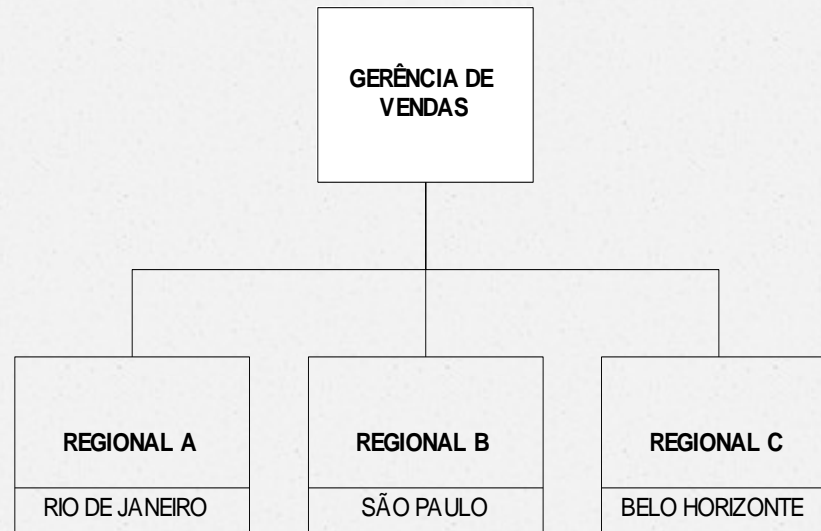
Financeira: Abrange as atividades que englobam a obtenção e a distribuição do capital.

Administrativa: Abrange as atividades que apoiam, operacionalmente, os órgãos da organização.

Departamentalização por TERRITÓRIO

CARACTERÍSTICAS

- Também conhecida como GEOGRÁFICA.
- Agrupam-se as atividades que ocorrem em uma mesma área ou região (bairro, distrito, município, estado ou região).
- No exemplo abaixo, o órgão de gerência de vendas da diretoria de vendas foi subdividido em três gerências, distribuídas por regiões geográficas.



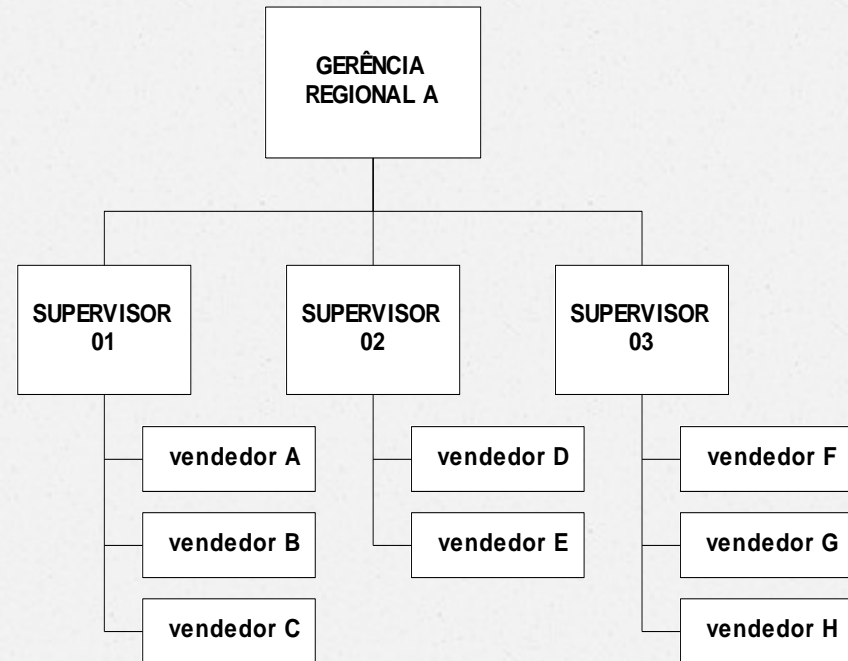
Departamentalização por QUANTIDADE

CARACTERÍSTICAS

Profissionais não diferenciáveis (no exemplo: vendedores) são reunidos em equipes de trabalho sob as orientações de um supervisor.

A departamentalização é realizada, devido a incapacidade de um único executivo supervisionar um número ilimitado de órgãos subordinados.

Esse critério é utilizado para formar equipes de trabalho, sendo muito usada na estruturação de exércitos, equipes de vendas e grupos de operários não qualificados.



Departamentalização por PRODUTO

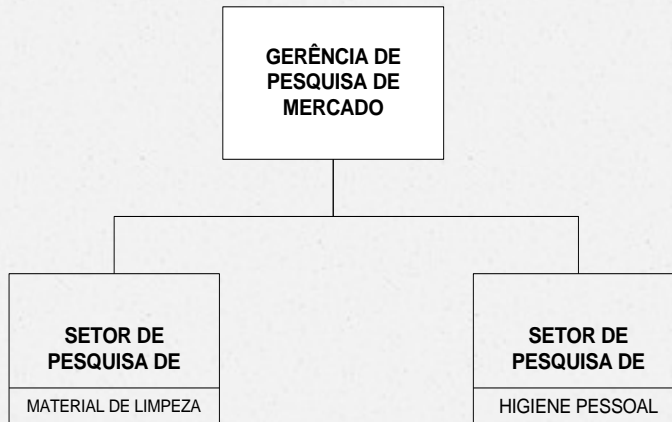
CARACTERÍSTICAS

Agrupam-se as atividades por produtos ou linhas de produtos.

As organizações têm empregado com maior frequência este tipo de departamentalização, devido à complexidade das linhas de produção e à diversidade de produtos produzidos.

Exemplo:

O órgão de gerência de pesquisa de mercado da diretoria de vendas foi subdividido em dois órgãos responsáveis pelo lançamento de linhas específicas de produtos (higiene pessoal e material de limpeza).



Departamentalização por CLIENTE

CARACTERÍSTICAS

Agrupam-se as atividades procurando atender às necessidades dos clientes, que é um dos princípios da GQT (Gestão da Qualidade Total).

No exemplo, o órgão de gerência marketing da diretoria de vendas foi subdividido em dois órgãos responsáveis pela divulgação do lançamento de novos produtos, de forma diferenciada para dois grupos de clientes (redes de supermercados e distribuidores).



Departamentalização por PROCESSO

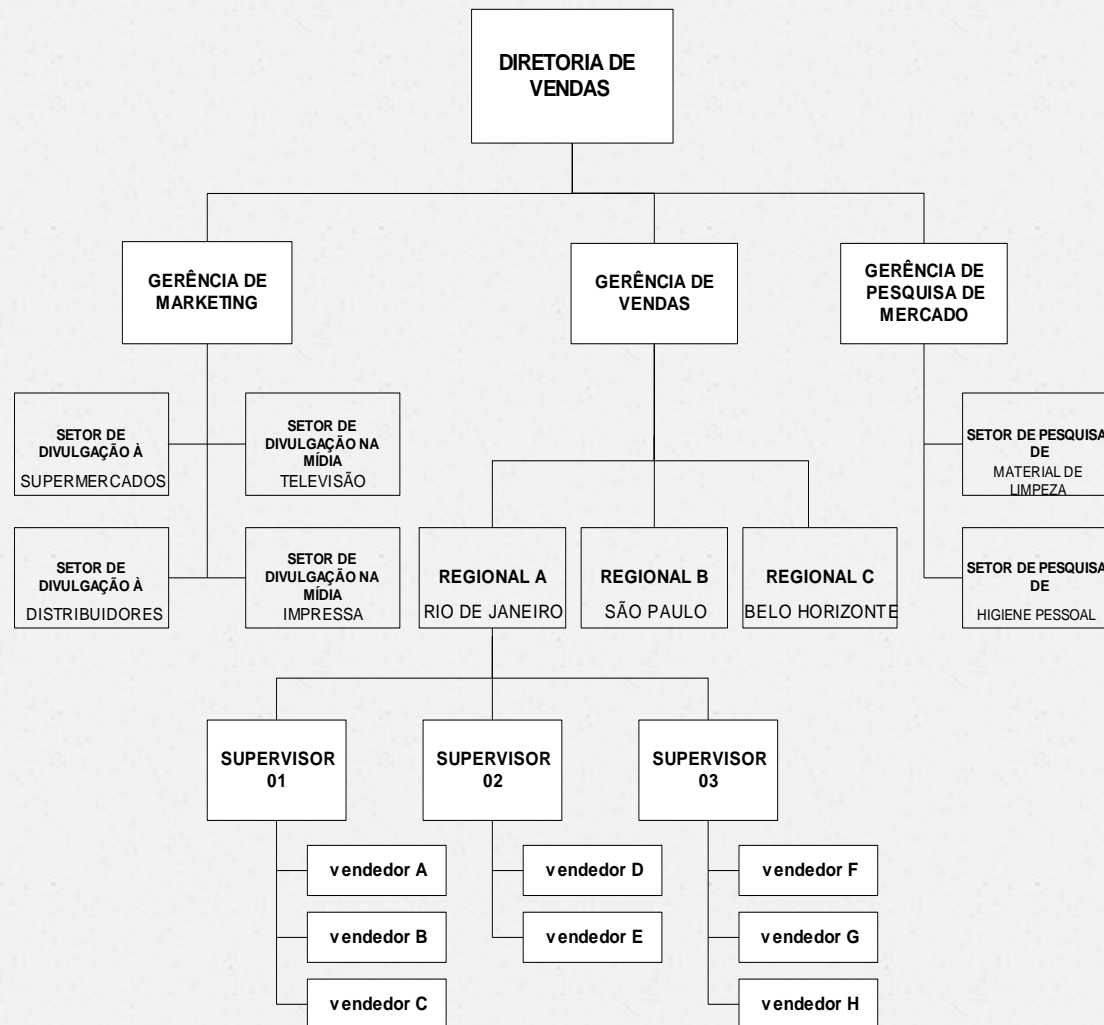
CARACTERÍSTICAS

Agrupam-se as atividades pelos principais processos da Organização ou por tipo de equipamento empregado.

No exemplo, no órgão de gerência marketing da diretoria de vendas, foram criados em dois órgãos responsáveis pela divulgação do lançamento de novos produtos nos meios de comunicação (TV e mídia impressa).



DIRETORIA DEPARTAMENTALIZANDA



PRINCÍPIOS DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Ao organizar a estrutura de uma Organização, procura-se uma fórmula econômica racional de departamentalização.

Para alcançar este objetivo devem ser considerados três princípios fundamentais:

- **Princípio do Interesse.**
- **Princípio da Separação do Controle.**
- **Princípio da Frequência.**

PRINCÍPIOS

Princípios ou crenças e valores constituem a base de sustentação de todas as ações de administradores e empregados da empresa.

PRINCÍPIOS DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Princípio do Interesse:

A subordinação hierárquica é atribuída, considerando o grau de interesse do órgão hierarquicamente superior, em relação as funções do órgão subordinado.

Exemplo:

Setor de Aquisição de uma indústria pode estar subordinado ao Departamento de Produção, mesmo que exista um Departamento de Controle de Materiais. Isto se justifica em função do interesse de agilizar a aquisição de matéria-prima pelo Departamento Produção.

Princípio da Separação do Controle:

Os órgãos que possuem atividades de controle, não podem estar subordinados hierarquicamente aos órgãos executores.

Exemplo:

O órgão responsável pelo controle de qualidade não deve estar subordinado ao órgão responsável pela execução da produção.

PRINCÍPIOS DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Princípio da Frequência:

A subordinação hierárquica é atribuída, considerando a frequência com que o órgão hierarquicamente superior, necessita empregar as funções do órgão subordinado.

Exemplo:

O Setor de Recepção de uma indústria pode estar subordinado ao Departamento de Produção, e não ao Departamento de Administração. Isto se justifica em função da grande frequência de chegada de matéria-prima e saída de produtos acabados, visando agilizar o controle desses fluxos pelo Departamento Produção.

CENTRALIZAÇÃO x DESCENTRALIZAÇÃO

Descentralização Administrativa

Pode-se afirmar que a organização é descentralizada quando a grande parte das decisões se processa nos níveis hierárquicos dos órgãos executivos.

Desta forma os Centros de Decisão ficam mais próximos dos Centros de Execução (Operação).

Características da Descentralização:

- Maior delegação.
- Maior velocidade das decisões.
- Valorização dos executivos, mais jovens.
- Redução da Esfera de Controle do executivo principal.

ESFERA DE CONTROLE

Níveis Administrativos

São os níveis hierárquicos da Estrutura Organizacional abrangidos pela Esfera de Controle.

Esfera de Controle

Representa o quantidade de subordinados que podem ser controlados em uma relação direta de autoridade.

Pode-se classificar a Esfera de Controle em função dos níveis de autoridade, em:

- Estrutura Horizontal: Possui uma pequena quantidade de níveis hierárquicos e grande amplitude da Esfera de Controle.
- Estrutura Vertical: Possui uma grande quantidade de níveis hierárquicos e pequena amplitude da Esfera de Controle.

OBS: As duas estruturas são opostas. Uma estrutura excessivamente horizontal

Ferramenta de Análise da Organização

- Símbolos e Marcas
- Gráficos de Informação
- Organograma

SÍMBOLOS E MARCAS

Definição: Símbolo é algo que substitui, que está no lugar do outro. “O símbolo é dual, pois nele há uma analogia de atribuição intrínseca que revela, um ponto de identificação com o simbolizado, e uma parte ficcional quanto ao simbolizado”.

Características

- **Polissignificabilidade:** Um símbolo pode se referir a mais de um simbolizado

Ex: A cruz que pode simbolizar Jesus e a Igreja.

- **Gradatividade:** O símbolo possui uma escala de significabilidade a um simbolizado, podendo ser melhor símbolo de um simbolizado do que de outro.

Ex: A cruz que simboliza melhor Jesus do que a Igreja.

- **Fusionabilidade:** O símbolo tem a capacidade de fundir-se com o simbolizado.

Ex: Na religião os símbolos terminam por ser os próprios simbolizados.

- **Singularidade:** O símbolo possui significabilidade única de um único simbolizado.

Ex: O logotipo da Coca-Cola.

- **Substituibilidade:** O símbolo pode substituir o próprio simbolizado.

Ex: A logomarca da Shell (a concha amarela).

- **Universalidade:** Todas as coisas são símbolos do grupo a que pertencem. Portanto o símbolo é universal.

SÍMBOLOS E MARCAS

Classificação

- **Tipográfico (Logotipo):**

Deriva das iniciais do nome da instituição que está sendo representada.

Ex: IBM – International Business Machine.

- **Abstrato (Logomarca):**

Aquele que não possui nenhuma representação figurativa com o objeto, mas que através de uma divulgação permanente passa a fazer parte do repertório visual do público.

Ex: A logomarca do Bradesco.

- **Figurativo (Logomarca):**

Definido por um ícone ou baseado em desenhos que deixam explícitos o que está sendo simbolizado.

- **Ideograma:**

Similar ao figurativo. O desenho transmite conceitos tipo pátria, nação, etc.

Ex: A bandeira nacional.

LOGOTIPO E LOGOMARCA

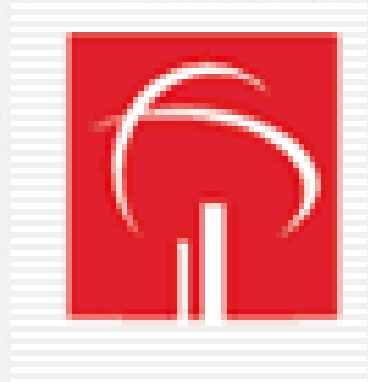
A logomarca e o logotipo são elementos muito importantes na formação da imagem e como tal, não pode ser negligenciada. O seu processo de criação envolve diversas disciplinas, inclusive a OSM.

Apenas 35% de nossas experiências de comunicação diária são verbais, o restante, 65%, pertence à comunicação não verbal. Isto significa que como algo é dito é tão importante quanto o que é dito.

Da mesma forma, o logo ajuda-nos a entender as organizações, pois ele é o mensageiro da essência da organização que representa.

Exemplo:

A logomarca do grupo BRADESCO procura transmitir conceitos como: força (tradição) e proteção (preocupação com o cliente). A força representada pelos dois pilares e a proteção simbolizada pelas duas curvas que cobrem os pilares.



GRÁFICOS DE INFORMAÇÃO

A representação de fatos na forma gráfica é um recurso muito utilizado que permite se condensar várias informações em pouco espaço com a possibilidade de se evidenciar pontos importantes.

REQUISITOS:

- **Simplicidade:** Evitar a representação rebuscada
- **Clareza:** Evitar a necessidade de interpretação
- **Precisão:** Evitar a duplicidade de interpretação

OBSERVAÇÕES:

Cores: Devem ser usadas com parcimônia evitando saturar o gráfico. Os gráficos destinados à impressão em preto e branco devem ter os componentes diferenciados por variação do padrão de preenchimento (listras, quadriculadas, etc).

Apenas informações necessárias: Deve-se evitar o uso nas representações gráficas de informação além das necessárias ao objetivo proposto.

Fonte: No caso de representação gráfica de informação não contemplada na bibliografia, a fonte deve ser citada.

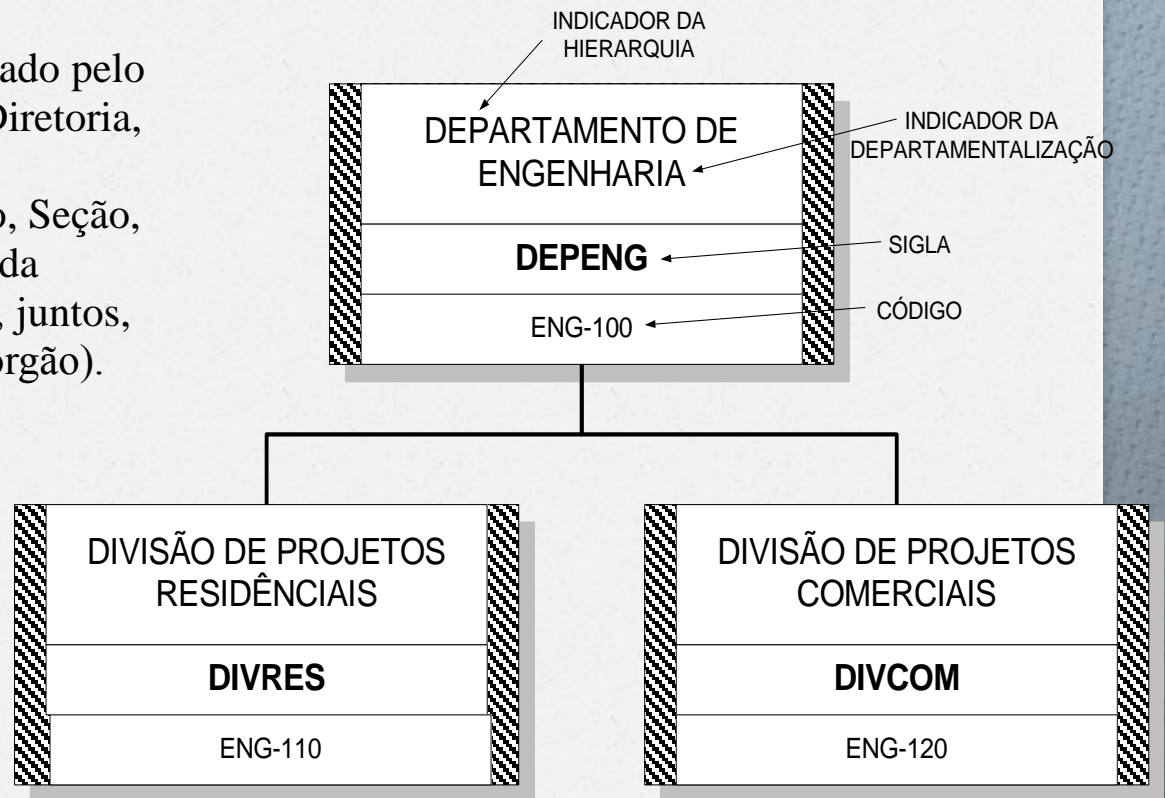
Data: É sempre importante incluir na representação gráfica para que fique claro o período em que foi feita a análise ou pesquisa.

ORGANOGRAMA

O organograma é o gráfico de informação que representa a estrutura formal da empresa, ou seja, apresenta a disposição e a hierarquia dos órgãos.

Deve ser evitado o uso exclusivo de siglas, códigos ou abreviaturas para que qualquer pessoa possa ver e entender a estrutura da organização.

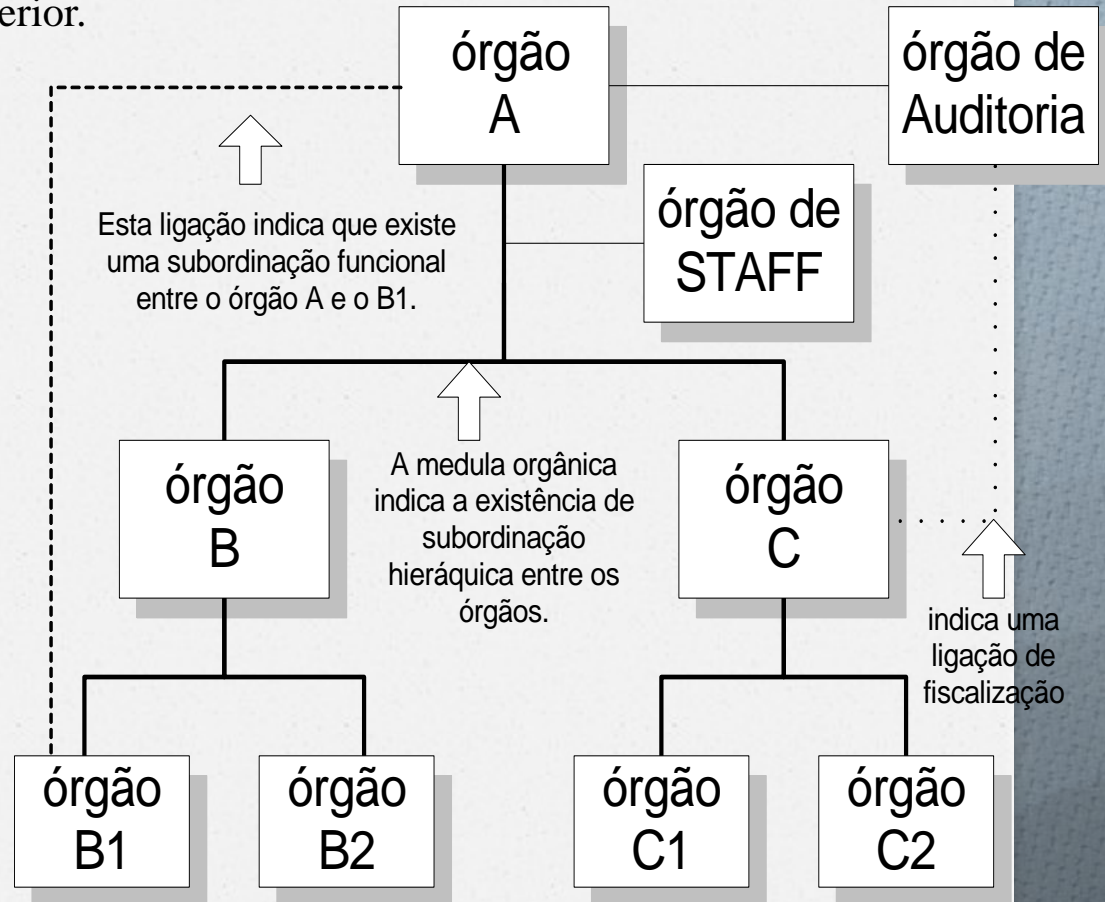
O órgão deve ser identificado pelo indicador da hierarquia (Diretoria, Departamento, Gerência, Superintendência, Divisão, Seção, Setor,...) e pelo indicador da departamentalização (que, juntos, constituem o “nome” do órgão).



ORGANOGRAMA

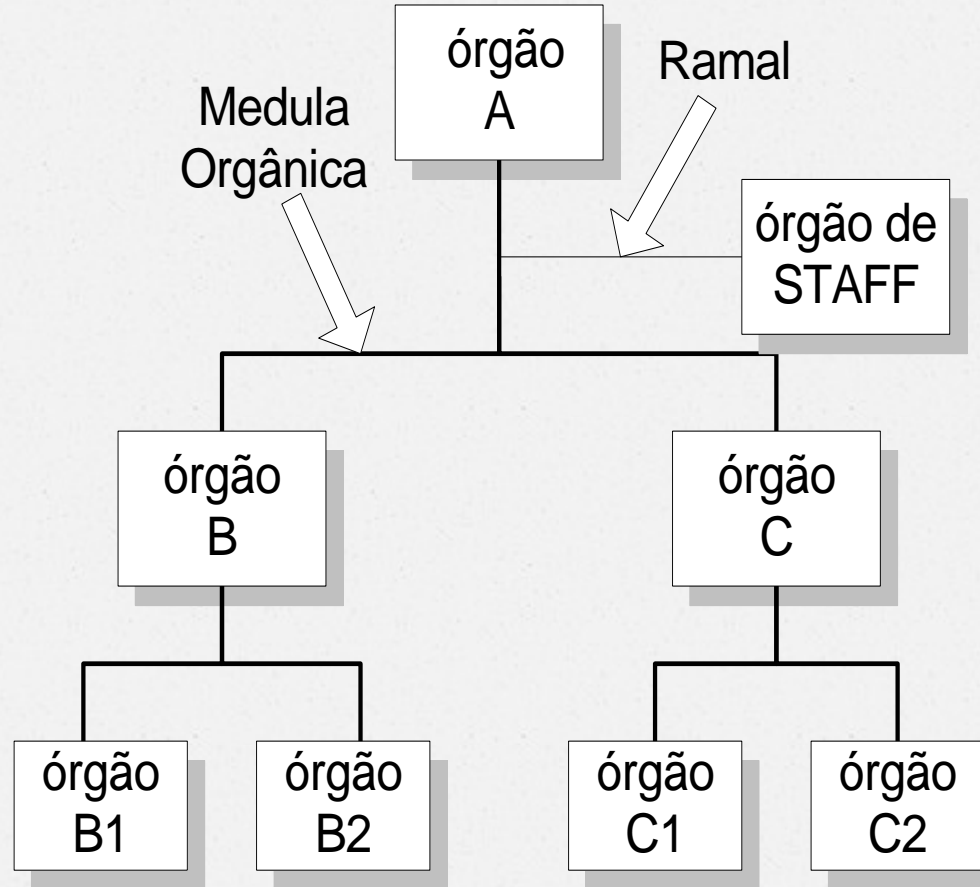
No organograma CLÁSSICO a subordinação de um órgão em relação a outro é representada por linha cheia (medula orgânica), de cima para baixo, ou da esquerda para direita. Órgãos de igual hierarquia não podem estar ligados uns aos outros, mas sim à linha da autoridade superior.

A relação funcional pode ser representada por linha tracejada e a relação de fiscalização ou controle por linha pontilhada



ORGANOGRAMA

Órgãos de STAFF devem ser ligados por ramais (também representados por linha cheia) à “medula orgânica”.



ORGANOGRAMA - DICAS

- Deve ser procurado um equilíbrio estético entre os espaços laterais e verticais dos órgãos de mesmo nível hierárquico.
- O organograma não deve ser fracionado em hipótese alguma, ou seja, não deve constar parte numa folha, parte em outra.
- Se houver necessidade podem ser criados organogramas específicos para detalhar órgãos ou níveis hierárquicos da organização.
- Para representação de órgãos de caráter mais formal, deve ser dada preferência à utilização de retângulos (**usualmente, mantendo a proporção de base X altura: 2X1**), em detrimento de outras formas geométricas, podendo o seu tamanho variar em função do nível hierárquico de cada setor representado, ou seja, órgãos de um nível hierárquico mais elevado podem ser representados em retângulos com dimensões maiores.

ORGANOGRAMA - DICAS

- Para a representação de órgãos menos formais, como grupos e equipes, ou até de organizações ligadas a atividades artísticas, sociais, ou criativas, dentre outras, admite-se usar outras formas gráficas, como círculos, triângulos, elipses, retângulos curvados ou, simplesmente, a sua chamada por linha, sem circunscrição.
- Informações de natureza temporária não devem ser apresentadas no organograma (nome do responsável pelo órgão, por exemplo), evitando, assim, constantes alterações do desenho.
- Não confundir, o organograma é utilizado, usualmente, para representar os órgãos e não os cargos ou funções

Exemplo:

A forma mais adequada é Diretoria de Vendas ao invés de Diretor ou Direção de Vendas.

APRESENTAÇÃO DE UM ORGANOGRAMA

- No desenho de um organograma podem ser utilizados diversos recursos gráficos (linhas, cores, texturas,...), mas o seu emprego deve estar condicionado, diretamente, ao não comprometimento da perfeita visualização da informação nele disponibilizada.
- Para facilitar a arrumação do organograma em uma folha (tipo A4 - ideal ou A3 - no máximo) e visando destacar alguma informação podem ser empregados os seguintes recursos:

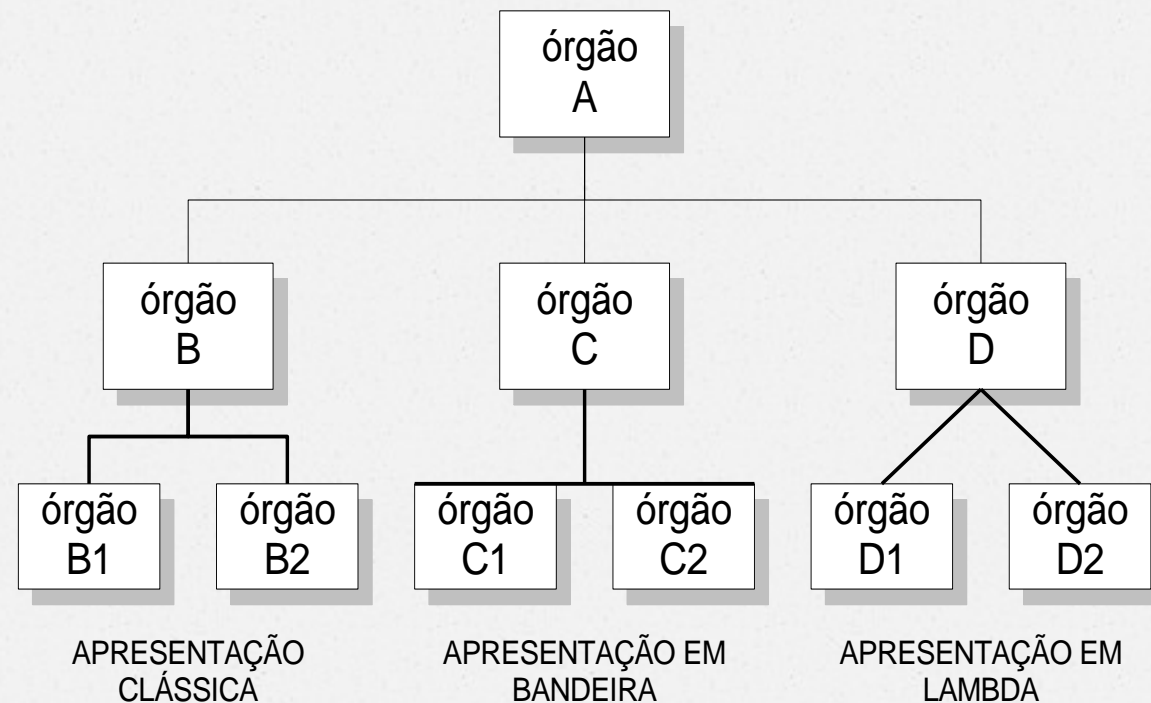
- **DESDOBRAMENTO da estrutura:**

No desdobramento horizontal os órgãos são apresentados lado a lado e no vertical os órgãos são apresentados em sequência vertical.



APRESENTAÇÃO DE UM ORGANOGRAMA

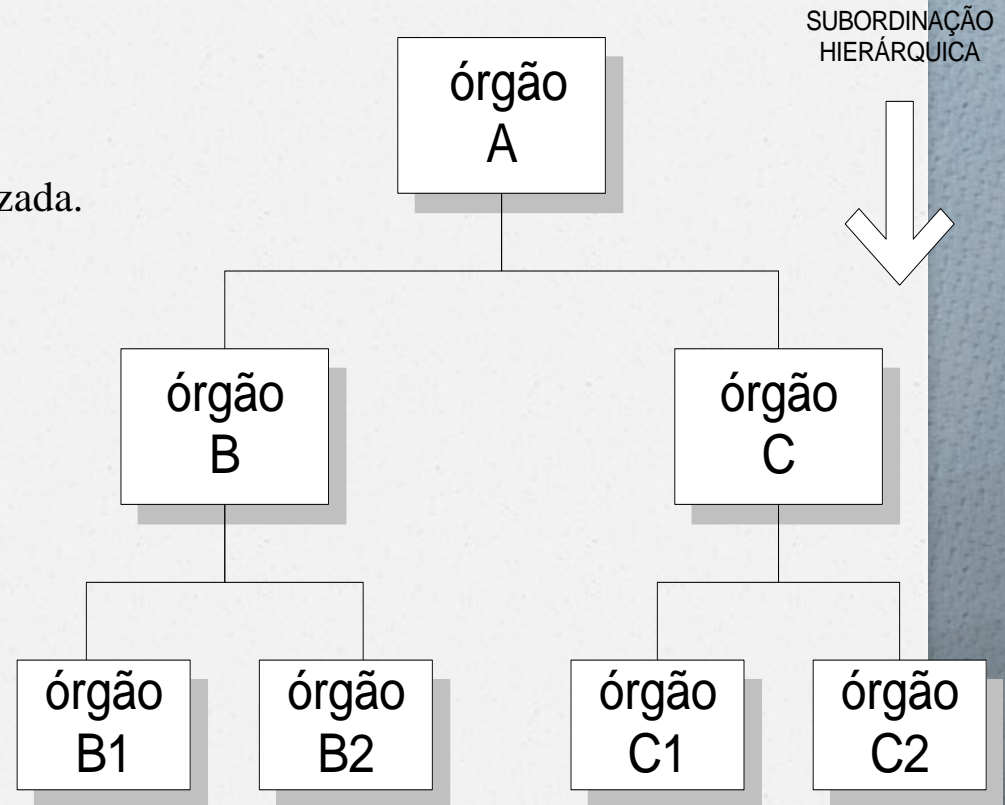
- **DIMENSIONAMENTO dos órgãos:** Quando o objetivo é destacar os órgãos estes podem ser desenhados de forma bidimensional (ou com sombra).
- **APRESENTAÇÃO da medula orgânica:** Além da CLÁSSICA pode ser usada a apresentação em BANDEIRA (os órgãos são pendurados como se estivessem em um “varal”) ou em LAMBDA (os órgãos são ligados por linha diagonais).



TIPOS DE ORGANOGRAMA: CLÁSSICO

➤ Também chamado de VERTICAL, é uma representação tradicional usada com muita frequência nas forças armadas, grupos religiosos e grandes corporações. Apresenta as seguintes características:

- Evidência os níveis hierárquicos.
- Deve ser usado para representar estruturas onde a hierarquia é valorizada.
- A subordinação hierárquica é representada de cima para baixo.

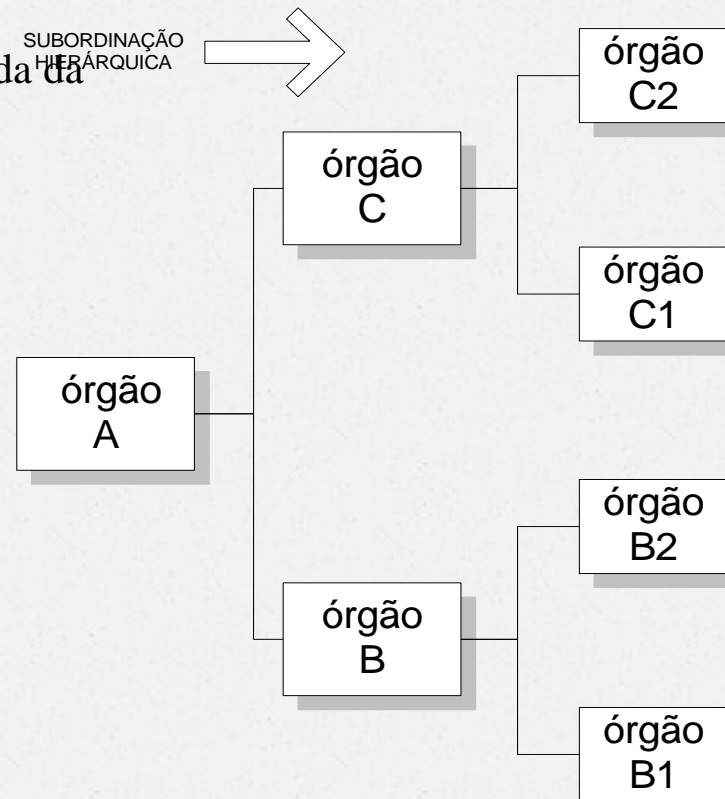


TIPOS DE ORGANOGRAMA: **HORIZONTAL**

➤ Possui representação similar ao organograma CLÁSSICO, mas com a disposição dos órgãos na horizontal. Apresenta as seguintes características:

➤ Ameniza a representação da hierarquia.

➤ A subordinação hierárquica é representada da esquerda para a direita.

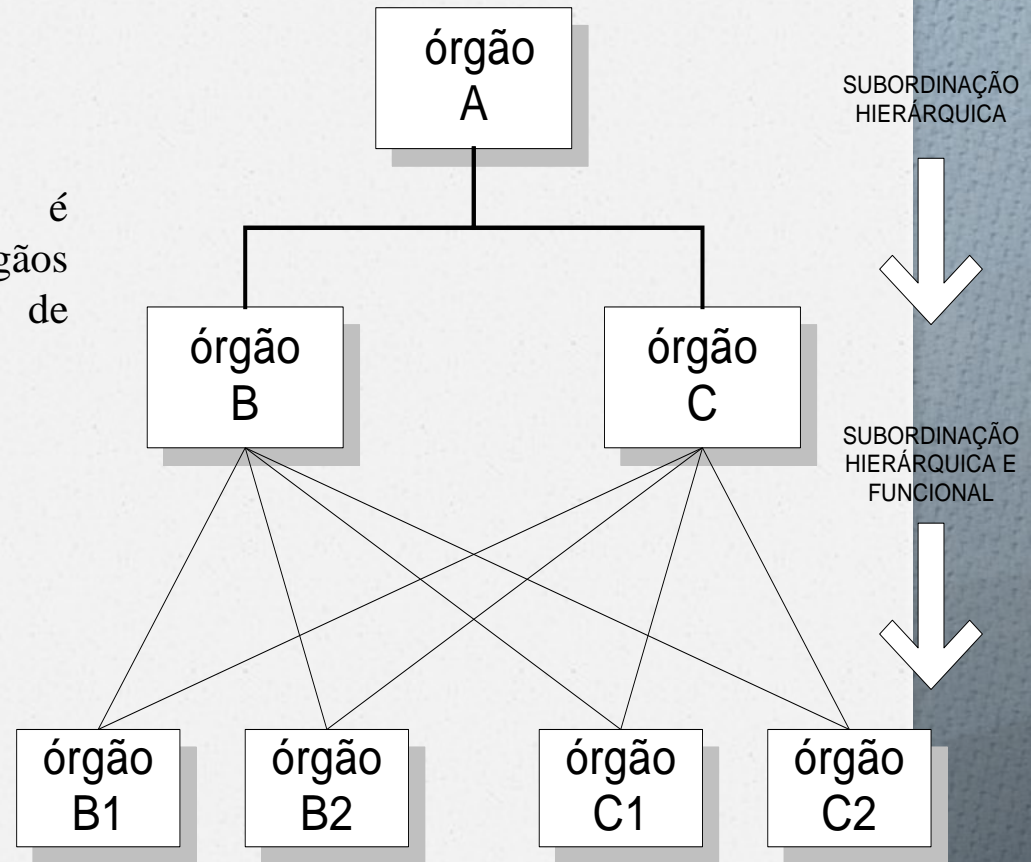


TIPOS DE ORGANOGRAMA: **FUNCIONAL**

➤ Possui representação similar ao organograma CLÁSSICO, mas com a indicação das subordinações funcionais que possam existir na organização. Apresenta as seguintes características:

➤ Valoriza a apresentação da subordinação FUNCIONAL.

➤ A subordinação funcional é representada ligando todos os órgãos que apresentam esse tipo de subordinação.



TIPOS DE ORGANOGRAMA:

FUNCIONOGRAMA

É uma variação do organograma FUNCIONAL com o acréscimo de informações sobre a atribuição dos órgãos.

É importante para que se possa conhecer melhor a organização e como ferramenta de OSM para que se verifique:

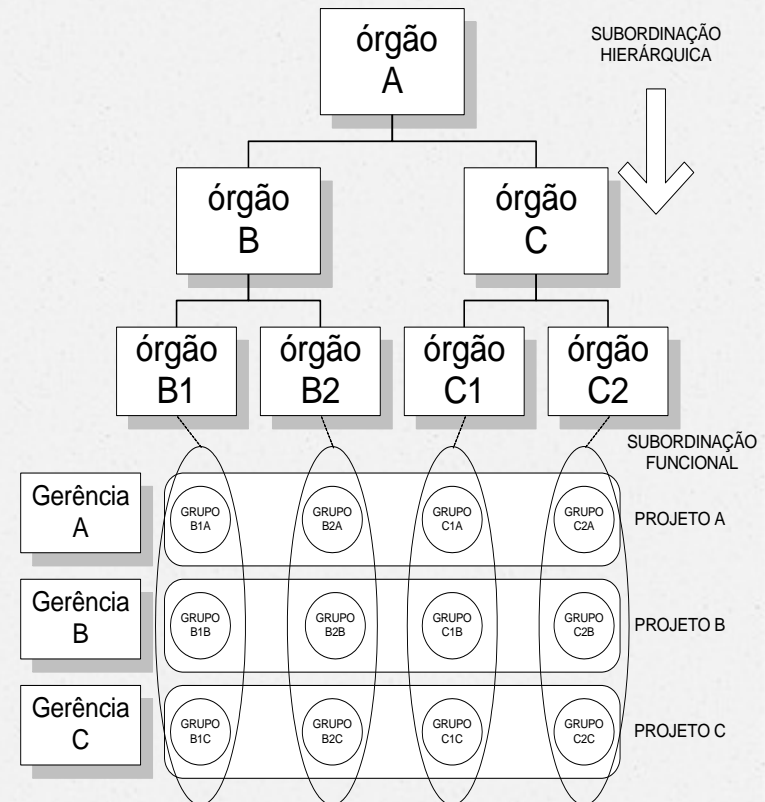
- Se alguma atribuição não é desempenhada na prática.
- Se há dois ou mais órgãos com as mesmas atribuições.
- Se não consta no quadro de atribuições algo essencial para o órgão.
- Se há desequilíbrio entre os órgãos com alguns sobrecarregados e outros com poucas atribuições.

Com base nestas constatações deve-se reformular a distribuição das atribuições entre os órgãos.

TIPOS DE ORGANOGRAMA: MATRICIAL

➤ Possui representação similar ao organograma CLÁSSICO, mas com a existência de PROJETOS ocorrem subordinações funcionais entre os órgãos da estrutura que fornecem os grupos de trabalho e os projetos que os recebem. Apresenta as seguintes características:

- A autoridade deve ser considerada de dois modos diversos: A subordinação hierárquica tradicional da estrutura CLASSICA e a autoridade delegada aos coordenadores / gerentes dos projetos, enquanto existirem.
- Esse tipo de organograma é mais utilizado em organizações de serviços, onde existem projetos específicos com prazo determinado.
- **Exemplo: Empresas de desenvolvimento de software.**

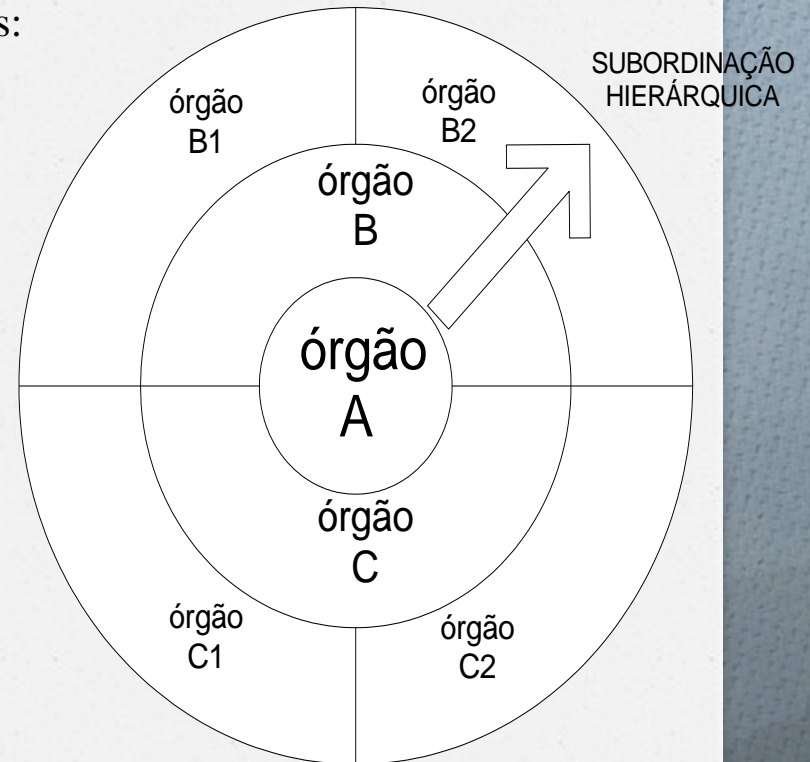


TIPOS DE ORGANOGRAMA:

CIRCULAR

➤ Também chamado RADIAL ou EM SETORES, Possui representação totalmente diferente do CLÁSSICO, onde os órgãos são representados em setores de círculos concêntricos. A hierarquia é definida do círculo mais central para o círculo mais externo. Apresenta as seguintes características:

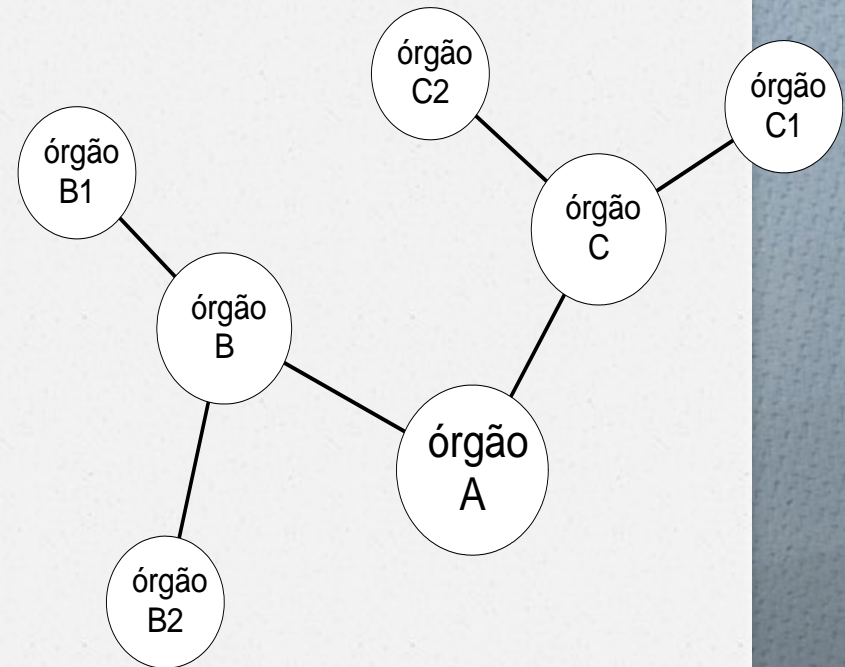
- Não valoriza a representação da subordinação HIERÁRQUICA.
- O órgão de maior hierarquia encontra-se no círculo central.
- Possui uma estética compacta, com pouca flexibilidade, mas forte apelo visual.
- Pode ser empregado para representar organizações onde a ORGANIZAÇÃO INFORMAL é estimulada.
- **Exemplo: Agências de publicidade.**



TIPOS DE ORGANOGRAMA: **PLANETÁRIO**

➤ Como o organograma circular, possui representação totalmente diferente do CLÁSSICO, onde os órgãos são representados em círculos ligados por linhas. Apresenta as seguintes características:

- Não valoriza a representação da subordinação HIERÁRQUICA;
- O órgão de maior hierarquia é representado por um círculo maior;
- Possui uma estética com forte apelo visual;
- Pode ser empregado para representar organizações onde a ORGANIZAÇÃO INFORMAL é estimulada.
- **Exemplo: Grupos Culturais.**



TIPOS DE ORGANOGRAMA:

LOTACIONOGRAMA

- Fornece uma visão exata da disposição dos recursos humanos na organização, facilitando a coordenação alocação destes pelos diversos órgãos e favorecendo possíveis trabalhos de remanejamento ou de reorganização.
- Deve ser utilizado sempre que ocorrerem alterações estruturais em um órgão ou mudança no quadro de pessoal. O nível de detalhamento varia de acordo com a complexidade do estudo realizado.

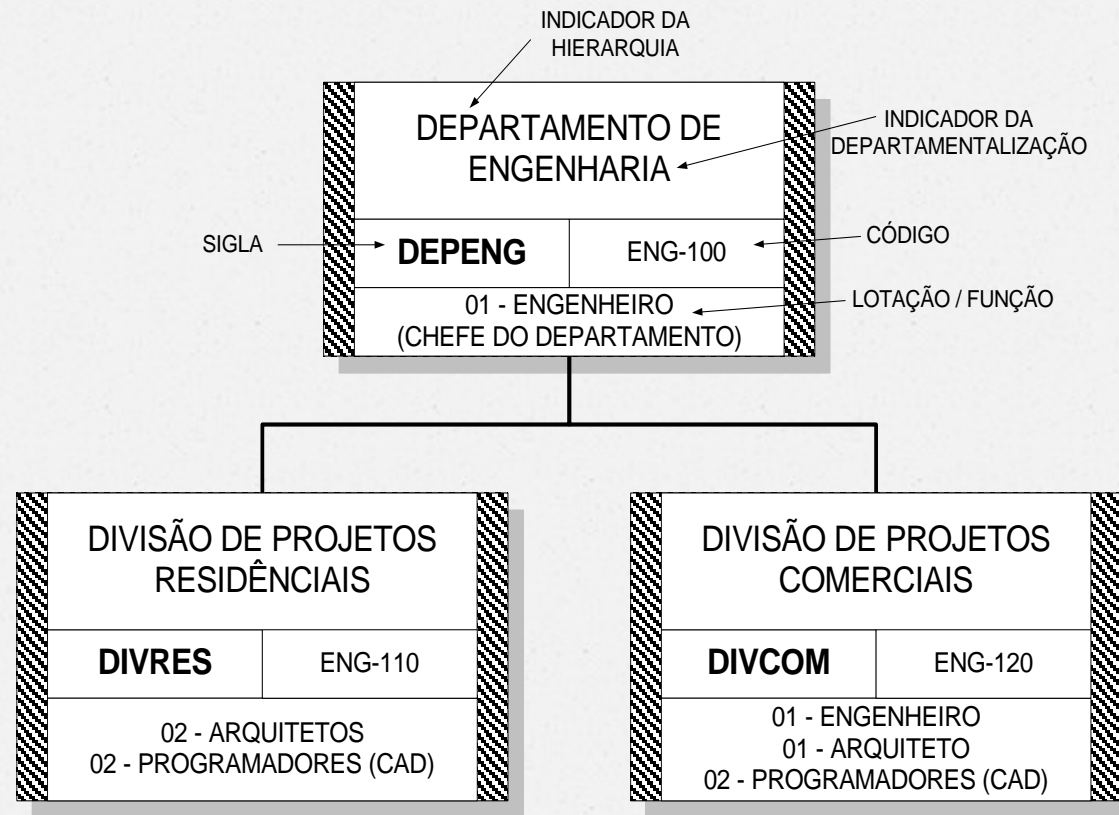
Na formulação de lotacionogramas deve-se observar:

- No mínimo 50% dos funcionários de cada órgão devem ter qualificação diretamente relacionada com as atividades específicas.
- Em muitos casos é interessante agrupar funcionários de mesma qualificação em um único órgão, ganhando-se com isso em desenvolvimento e especialização minimizando a ociosidade (essa forma de organização é característica da estrutura funcional).

TIPOS DE ORGANOGRAMA:

LOTACIONOGRAMA

➤ Várias são as maneiras possíveis de representar um lotacionograma. Uma das maneiras mais simples é citar o número total de funcionários por órgão, no próprio organograma.



Desenvolvimento da Metodologia

IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO

A primeira coisa que se deve ter em mente, ao verificar a necessidade de melhoria dos processos organizacionais, é a identificação do negócio da organização e qual a visão estratégica que ela tem do mercado em que atua.

Isso é importante porque identifica quais são os processos-fins. Estes são os que agregam valor ao negócio da empresa, ou seja, são eles que, em última instância, produzem os bens ou serviços e os colocam à disposição dos que necessitam deles, os clientes.

Outra preocupação é saber identificar o problema apresentado pelo processo e suas causas.

Problema = resultado indesejável de um processo

Causa = ações que resultaram nos problemas

Desenvolvimento da Metodologia

DETALHAMENTO DO PROCESSO

Levantamento → obtenção (ou coleta) de todos os elementos (ou dados) necessários para o conhecimento quantitativo e qualitativo do processo que desejamos estudar.

Ao iniciar o levantamento detalhado do processo, devemos estar preocupados com as seguintes variáveis:

- A documentação existente.
- O volume de trabalho.
- Os recursos utilizados.
- Os tempos de execução.
- Os custos envolvidos.
- O fluxo do processo.
- Os fatores críticos de sucesso.
- A tecnologia da informação (TI) utilizada.

Desenvolvimento da Metodologia

ANÁLISE DO PROCESSO

Analisar um processo é examinar cada parte, visando conhecer seus objetivos, suas funções, suas atividades, seu fluxo de informações e suas relações com os demais processos existentes.

No levantamento	Na análise
O que é feito?	O que deveria ser feito?
Como é feito?	Como deveria ser feito?
Quando é feito?	Quando deveria ser feito?
Onde é feito?	Onde deveria ser feito?
Quem faz?	Quem deveria fazer?
Para quem é feito?	Para quem deveria ser feito?
Por que é feito?	Por que deveria ser feito?
Qual o volume de trabalho?	Qual deveria ser esse volume de trabalho?
Qual o custo?	Qual deveria ser o custo?

Desenvolvimento da Metodologia

ANÁLISE DO PROCESSO

Nessa fase que se avalia a real necessidade das atividades que são executadas no processo e o que aconteceria se uma (ou mais) atividade fosse modificada ou mesmo eliminada – redesenho.

Etapas da análise e redesenho de um processo administrativo:

- **Análise crítica do levantamento.**
- **Elaboração do fluxograma do processo atual.**
- **Alocação do volume de trabalho, dos recursos, dos custos e dos tempos de execução para cada atividade refletida no fluxo do processo.**
- **Análise do fluxo do processo.**
- **Análise da tecnologia de informação (TI) utilizada.**

Desenvolvimento da Metodologia

APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO

É elaborado um novo desenho do processo em estudo, com base na análise feita anteriormente e no estabelecimento de novos indicadores e pontos de controle que garantam a melhoria da qualidade e o gerenciamento do novo processo que se pretende implantar.

➤ **Definição do novo fluxo**

Nessa etapa é feita a modelagem do novo fluxo.

➤ **Definição de novas funções**

Ao redesenhar um processo, pode ocorrer a eliminação das atividades ou alterações substanciais que provoquem mudanças nas funções das unidades organizacionais envolvidas no processo.

➤ **Definição da Tecnologia de Informação (TI)**

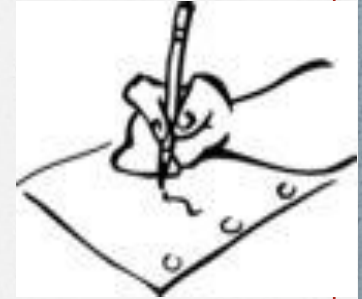
Essa etapa do trabalho deve ser iniciada quando a definição do novo fluxo do processo tiver sido concluída, evitando o risco de informatizar bagunça.

Desenvolvimento da Metodologia

APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO

➤ **Aprovação do novo processo**

Implica convencer os executores e a administração de que o novo processo em proposição, uma vez implantado e em execução, dará maior produtividade e qualidade à empresa.



➤ **Normatização do novo processo**

Normatizar é estabelecer, de forma documentada, as normas (ou regras) para os procedimentos inerentes a cada atividades de um processo.

➤ **Implantação e implementação do novo processo**

Implantação é a fase de inserção ou introdução de novos ou de alterações em processos existentes. Implementação é dar execução ao que foi projetado e

➤ **Gerenciamento do novo processo – workflow**

Fazer o acompanhamento e a avaliação do novo processo implementado, para verificar sua eficiência e eficácia.