

Organização, Sistemas e Métodos

Profº Fernando Aboim
Prof.aboim@gmail.com

Tópicos para revisão:

- O que é OSM;
- O Profissional de OSM;
- Estruturas Organizacionais;
- Departamentalização;
- Centralização, Descentralização, Delegação e Níveis de Competência;
- Processo Organizador;
- Fluxo de Informações – Fluxograma;
- Análise Funcional e Estrutural;
- Análise do Trabalho;
- Manuais;
- Formulários;
- Layout.

O que é OSM ?

- OSM é uma função especializada da administração e uma das principais responsáveis pela modelagem da empresa, envolvendo, primariamente, a instituição de uma infraestrutura compatível com os propósitos do empreendimento (Organização) e, complementarmente, a definição e/ou redefinição dos processos e métodos de trabalho (Métodos) sistematizando os processos em rotinas cíclicas (Sistemas). A função de OSM, assim, tem como objetivo final a renovação organizacional, através da manipulação da empresa como sistema social, aberto, em permanente sintonia com as demandas de seu ambiente, externo e/ou interno. A abordagem que denominamos de Visão Holística é a que partimos do enfoque da empresa como um todo e não de partes.

(Antonio Cury).

Os Profissionais de OSM

- atuações e responsabilidades na organização.

A partir dos anos 90 o modelo de O&M deixou de ser caracterizado por arranjos físicos (layout), criação de formulários e acomodação em relação aos fluxos de trabalho. As empresas sofreram profundas modificações por causa do momento econômico, social e político em que o Brasil passou. Novas tecnologias foram introduzidas para melhorar a competitividade, TQC, 5S, Reengenharia, etc. Os profissionais de O&M alteraram o foco de observação dentro das empresas para conhecerem os **PROCESSOS**, a **ORGANIZAÇÃO** e seus **MÉTODOS** e transformando de O&M para OSM.

- O&M: “Estudo das Organizações por meio da análise de cada uma das suas atividades, a fim de criar procedimentos que venham a interligá-las de forma sistêmica.”
- Sistemas: “Conjunto de eventos cíclicos.”

Os Profissionais de OSM

- atuações e responsabilidades na organização.

“O que substituiu Organização & Métodos nas empresas atuais atende pelo nome de MELHORIA, REORGANIZAÇÃO e REENGENHARIA DE PROCESSOS e os antigos analistas de O&M são hoje chamados de ANALISTAS DE PROCESSOS.”

Tadeu Cruz (1997)

Existem três tipos de ANALISTA, cada qual com seus conhecimentos e habilidades específicas:

- Analista de Negócios;
- Analista de Processos;
- Analista de Sistemas.

Os Profissionais de OSM

- atuações e responsabilidades na organização.

Algumas pessoas podem pensar que os três tipos de analistas são parecidos, não é verdade! Cada qual tem regras próprias e distintas:

O Analista de Negócios se preocupa com o que fazer, o Analista de Processos em como fazer e o Analista de Sistemas em como automatizar o novo processo.

TODOS os Analistas devem conhecer os **PROCESSOS**, pois só assim poderão exercer em plenitude as suas funções organizacionais.

POSICIONAMENTO ESTRUTURAL DO ÓRGÃO DE OSM

Como instrumento da maior importância dentro das empresas, deve estar ligado a maior autoridade decisória da organização, pois irá representá-lo nos estudos e equacionamento de soluções, ligados a problemas de organização, sistemas e métodos de trabalho. Posicionado como Staff, Assessoria, ou como uma Consultoria Interna ou Externa ligada a Diretora Administrativa, terá influência sobre os demais órgãos. Entretanto, não deverá ter alguma interferência de comando em qualquer das autoridades de linha (Execução), ou mesmo em outros órgão de Staff da empresa.

Os Profissionais de OSM

- atuações e responsabilidades na organização.

São requisitos básicos para que o profissional de OSM exerça satisfatoriamente a sua profissão:

- Estudar para conhecer os PROCESSOS;
- Ter capacidade de COMPREENDER, ANALISAR, CRITICAR e MODIFICAR as estruturas organizacionais;
- Ser criativo, hábil e autoconfiante;
- Possuir facilidade de relacionamento humano;
- Saber ouvir, observar, argumentar e influenciar terceiros.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As empresas apresentam dois tipos de estrutura: FORMAL E INFORMAL.

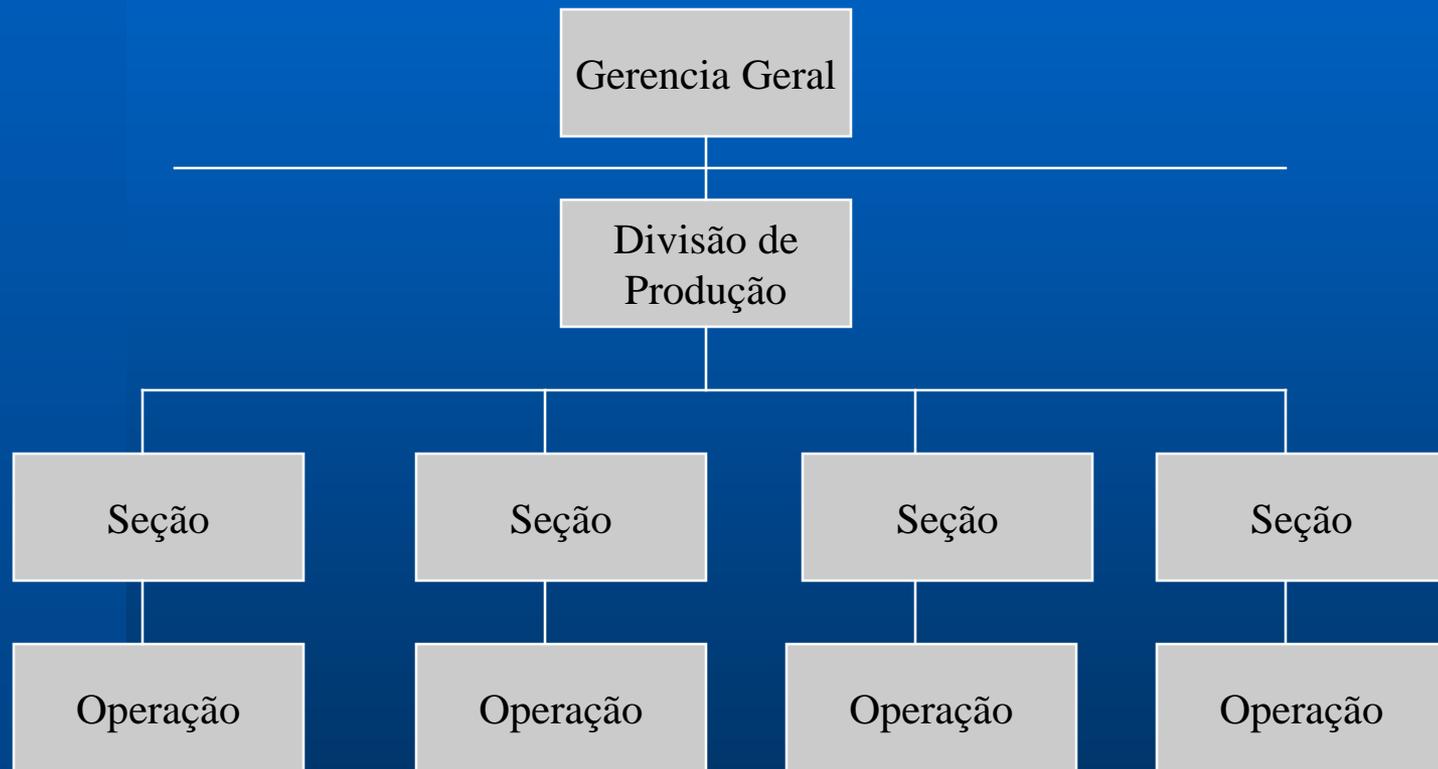
As estruturas formais são aquelas que aparecem nos organogramas da empresa e retratam tanto as cadeias de comando como a hierarquia da companhia, os órgãos de linha e os órgãos de assessoria. Já as estruturas informais não aparecem em lugar algum, mas podem ser mais poderosas que qualquer outro tipo.

Existem três tipos básicos de organização:

- Linha;
- Funcional;
- Linha e Assessoria.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIZAÇÃO EM LINHA OU MILITAR



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Desvantagens:

- Falta de especialização do supervisor, o que o impede de operar em todas as esferas da organização com máxima eficiência;
- Freqüente sobrecarga de trabalho;
- Dificuldade em assegurar a sucessão do posto, pela necessidade de encontrar-se alguém tão bom tecnicamente como administrativamente.

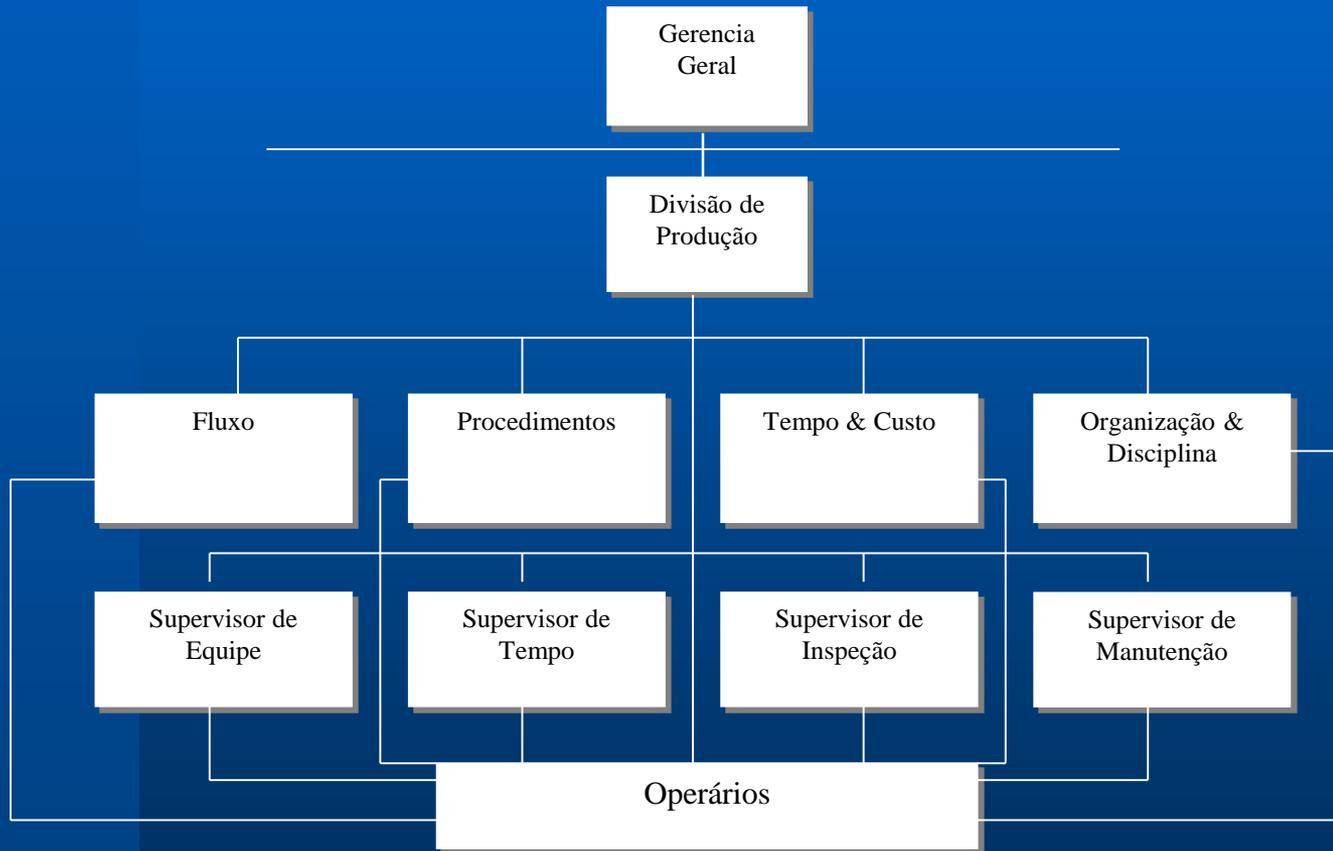
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Vantagens:

- A cadeia de comando é claramente definida;
- A responsabilidade pela variação da qualidade é fácil de ser determinada;
- A comunicação, geralmente, é rápida e eficiente.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Pontos FRACOS:

- Cadeia de comando mal definida;
- Responsabilidade pela falta de qualidade do produto difícil de ser atribuída;
- Comunicação difícil e de reação lenta.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Pontos FORTES:

- A especialização numa área facilita a aquisição de experiência, o que possibilita a familiarização com os problemas encontrados nela.
- A habilidade para gerenciar outros é necessária, em cada área de atuação, dentro somente do contexto da especialização;
- O gerenciamento, em bases gerais, não existe abaixo do nível de superintendência, o que simplifica a sucessão.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- A abordagem funcional surgiu com Frederick Taylor, que implementou controles utilizando técnicas de análise científica para questionar a prática e a tradição dos limites gerenciais. Mas, o que significa FUNÇÕES? Funções são órgãos que definem o *CORE BUSINESS* da organização. Peter Druker, em seu estudo “Business objectives and survival needs”, foi um dos primeiros a propor que a empresa fosse dividida em “Funções de Sobrevivência” para que tivesse uma única idéia de sobrevivência maximizando os lucros.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIZAÇÃO LINHA E ASSESSORIA

A combinação do que há de melhor entre os dois outros tipos de estruturação (Linha e Funcional) gerou a ORGANIZAÇÃO LINHA e ASSESSORIA. Nota-se claramente a definição da delegação de autoridade e responsabilidade, além da, bem definida, linha de comunicação.



DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- Segundo o Prof. A. N. de Faria, “departamentalar é a técnica de descentralizar as partes competentes de uma estrutura, formando unidades produtoras, dotadas de todos os elementos necessários a uma perfeita funcionalização dentro das condições ecológicas do trabalho, obedecendo a critérios preestabelecidos, que devem produzir o melhor resultado”.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- FATORES A CONSIDERAR NO PROCESSO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO:
- Aproveitar a especialização – observar a especialização e a habilidade de cada funcionário;
- Facilitar o processo de controle:
 - Controlar resultados e não pessoas;
 - Colocação de supervisor responsável pela coordenação e solução de conflitos;
 - Posicionamento em paralelo na estrutura de órgãos semelhantes, supervisionado por um membro da alta direção;
 - Diferençar as atividades com finalidade de controlar e a serem controladas, subordinando umas às outras ou então a chefias diferentes.
- Auxílio na Coordenação – Observar as atividades correlatas, as quais precisarão ser estreitamente coordenadas;
- Observar a importância da atividade – quanto maior a importância da atividade maior será o grau hierárquico de subordinação;
- Custo da Estrutura

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

RECOMENDAÇÕES COMPLEMENTARES

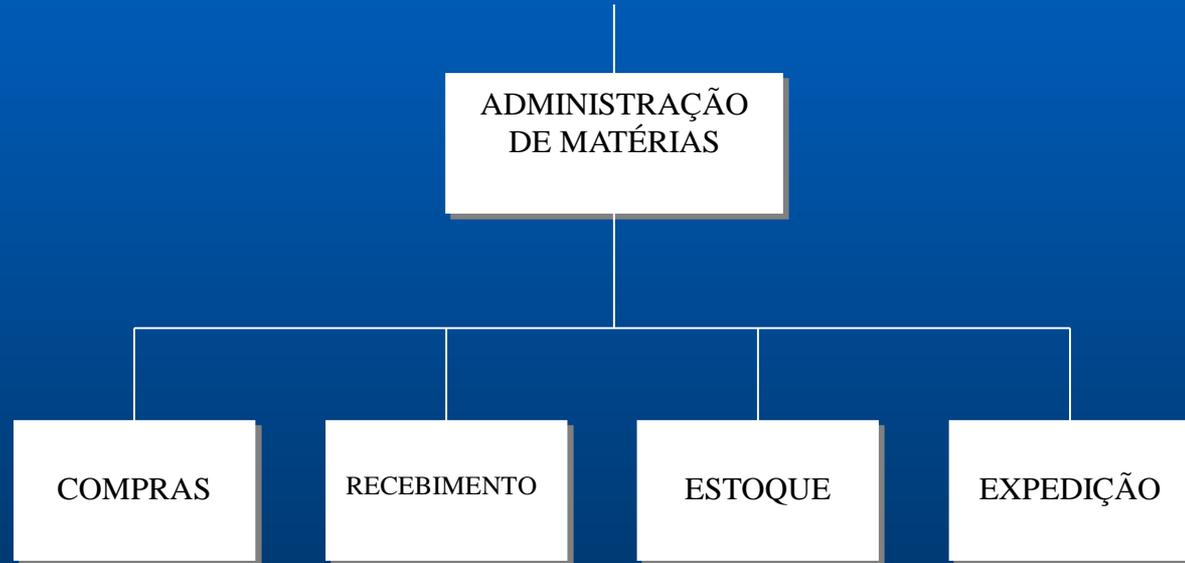
Observando a estrutura **INFORMAL** das empresas, deve-se tomar alguns cuidados em determinados tópicos:

- **Adequação da organização aos empregados –** Levar em consideração os seguintes casos:
 - Grupos informais atuantes;
 - Profissionais extremamente solicitados;
 - Elementos tradicionais da organização.
- **Definição de competência –** Definir claramente os níveis de responsabilidade e funções para que não haja conflitos e indefinições no cumprimento das atividades.
- **Proximidade física –** Recomenda-se que se estabeleça a subordinação dos empregados do departamento ao superior hierárquico mais próximo.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Processo:

- **Esse tipo de departamentalização é muito utilizado nas indústrias, pois, na prática, divide a fabricação do produto em função das operações que os funcionários terão que desempenhar para fabricá-lo. Pode ser encontrada em empresas públicas, pois a burocracia, nessas empresas, tem imitado de forma desastrosa o modelo.**



DEPARTAMENTALIZAÇÃO

PRODUTOS OU SERVIÇOS

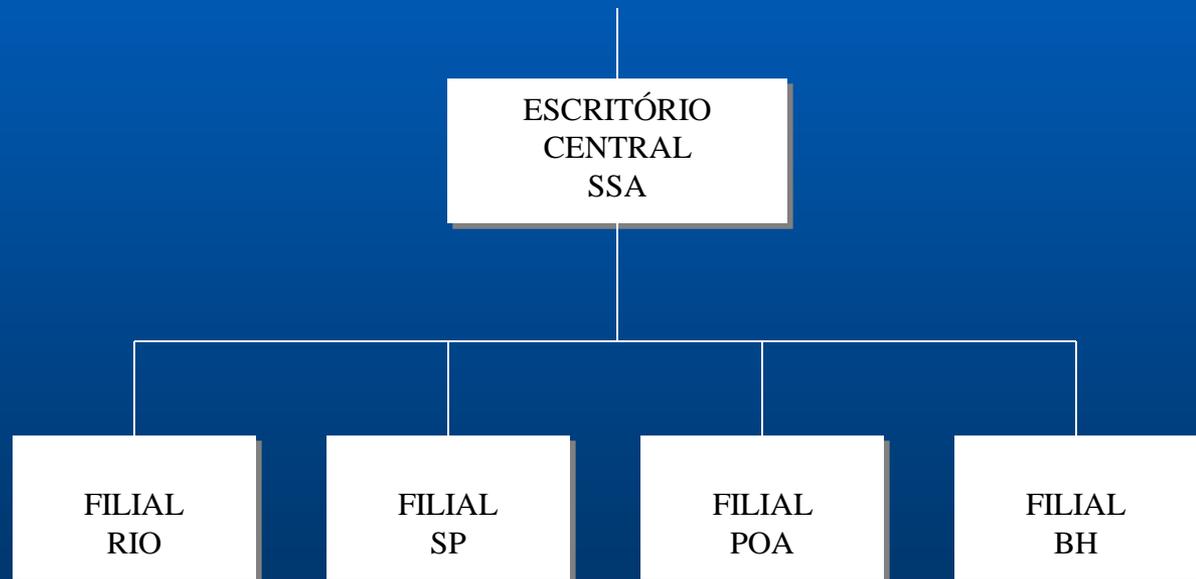
Nesse tipo de estruturação, a empresa é dividida em função dos produtos que fabrica, ou serviços que comercializa.



DEPARTAMENTALIZAÇÃO

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

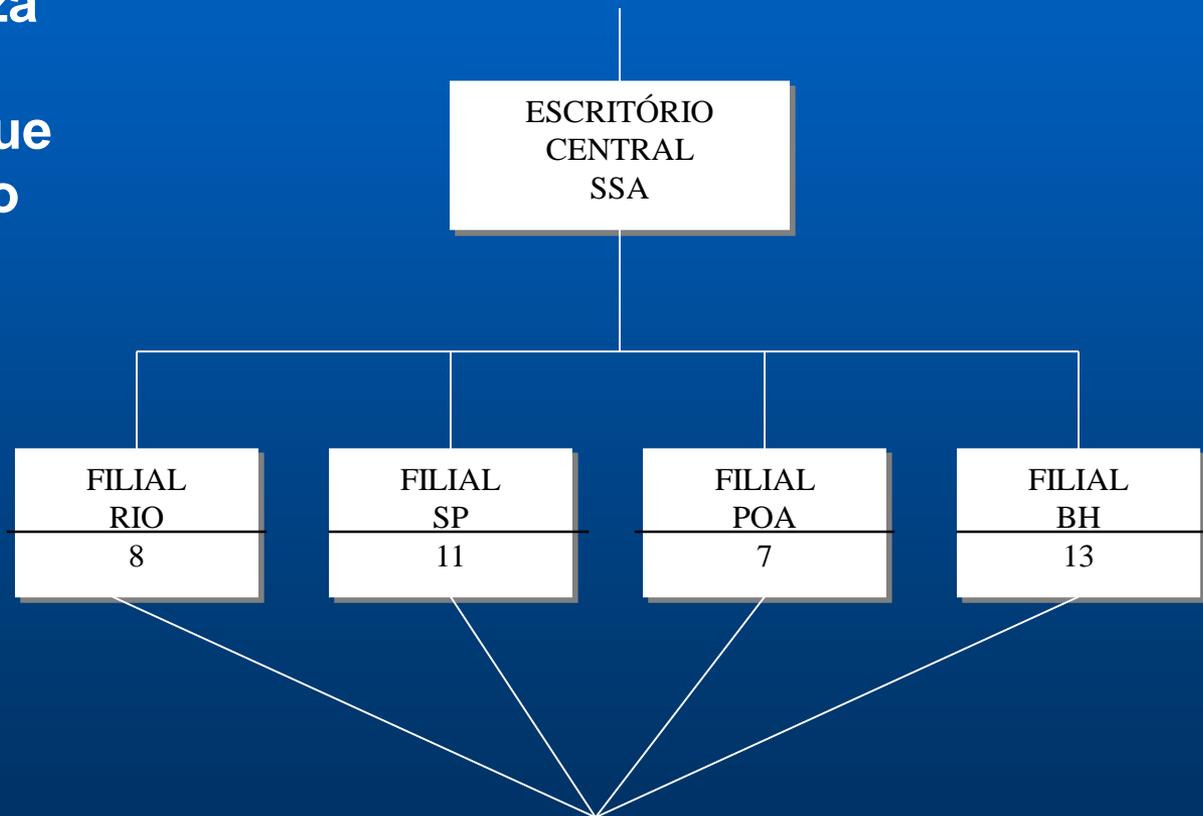
Visando atender
ao mercado
consumidor
adequando à
distribuição
espacial dos
mercados.



DEPARTAMENTALIZAÇÃO

QUANTIDADE

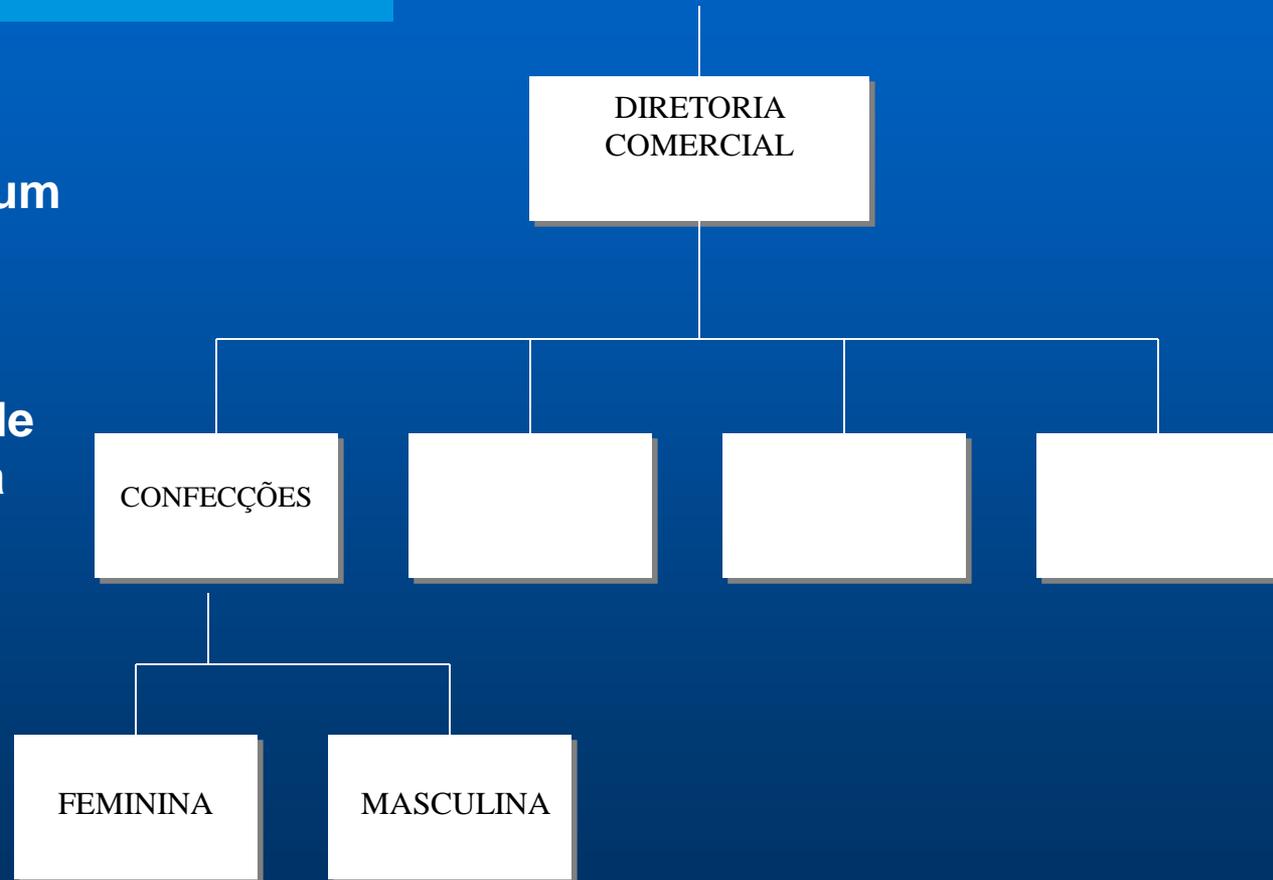
O Exército utiliza este tipo de estruturação que divide em razão da quantidade de pessoas existente em cada conjunto.



DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Cliente

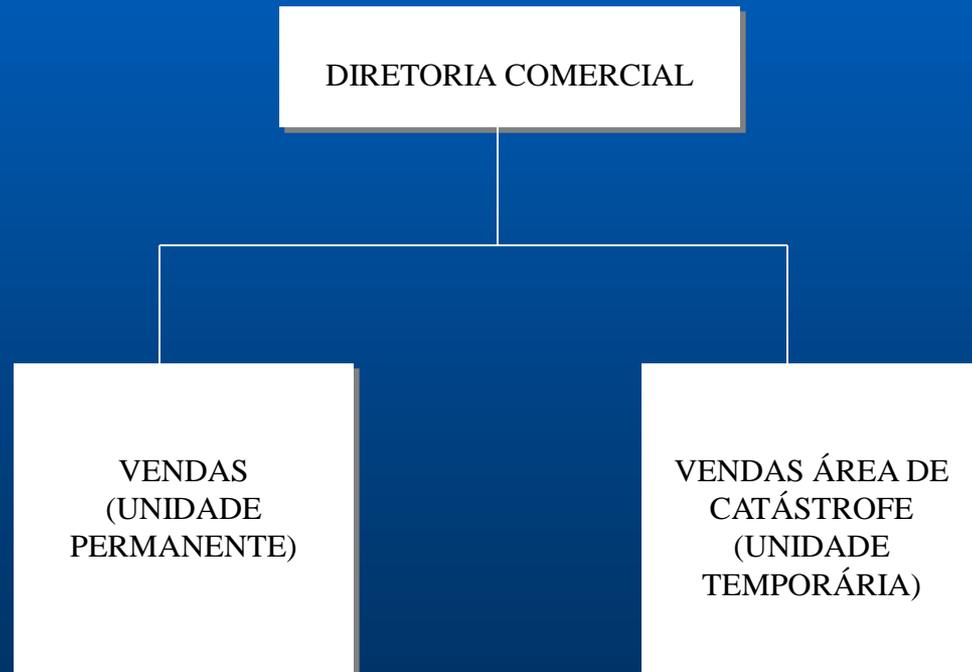
Esta divisão procura atender especificamente um tipo de cliente, concentra-se esforços e especializações de funcionários para atender cada vez melhor o cliente.



DEPARTAMENTALIZAÇÃO

CONTINGÊNCIA AMBIENTAL

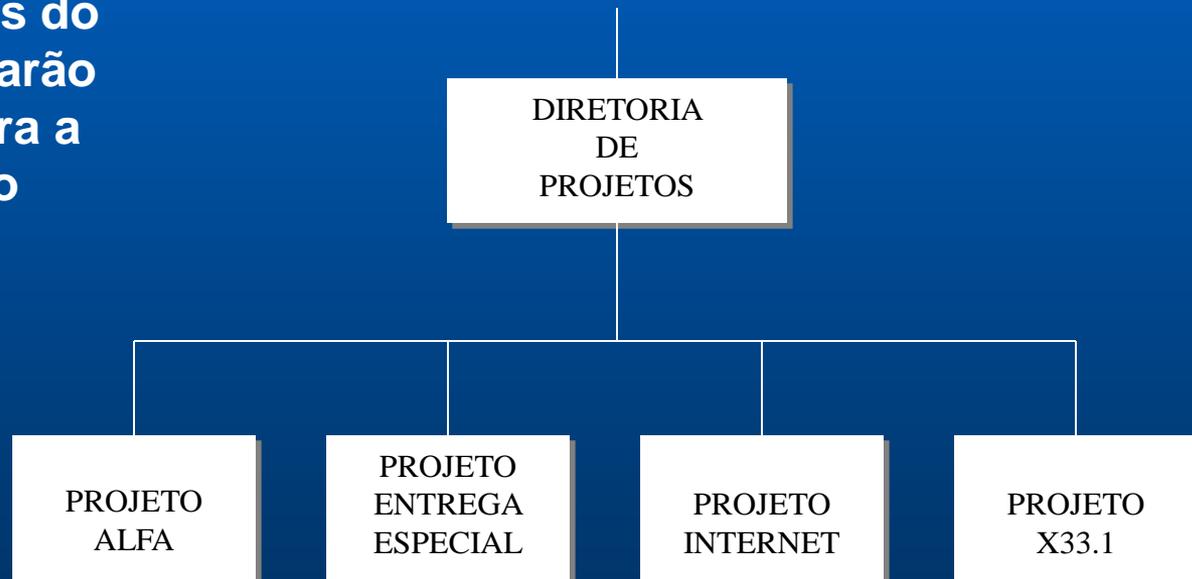
Pode-se criá-la para atender uma determinada situação e após a conclusão é simplesmente desativada.



DEPARTAMENTALIZAÇÃO

PROJETO

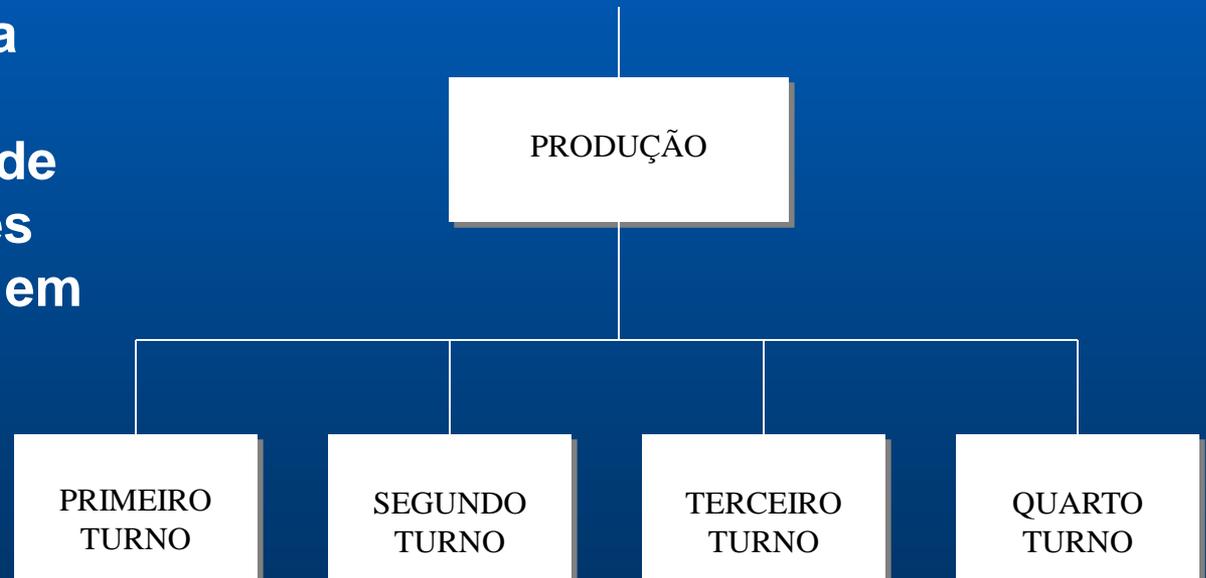
Criada para atender a um projeto específico cujos especialistas do negócio estarão voltados para a aplicação no projeto.



DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Tempo

- Esta estrutura mostra que o trabalho não deve parar e que para operacionalizar essa necessidade os trabalhadores estão divididos em turnos.



DEPARTAMENTALIZAÇÃO

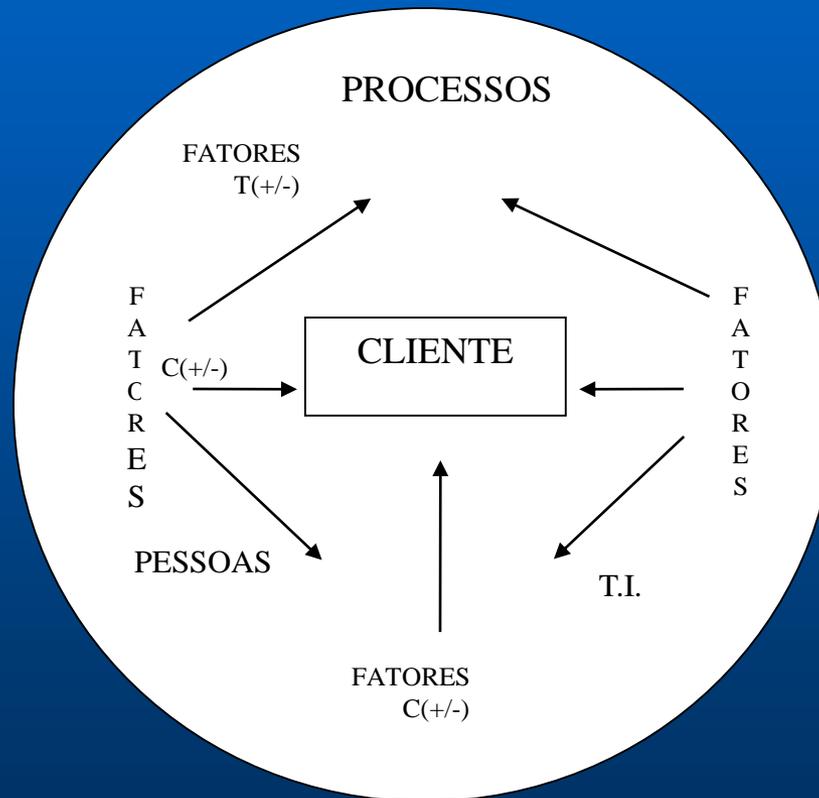
Estrutura Matricial

- Esta estrutura é resultado de duas outras, a estrutura tradicional por departamentos mais a estrutura por projetos.



NOVAS ABORDAGENS ORGANIZACIONAIS

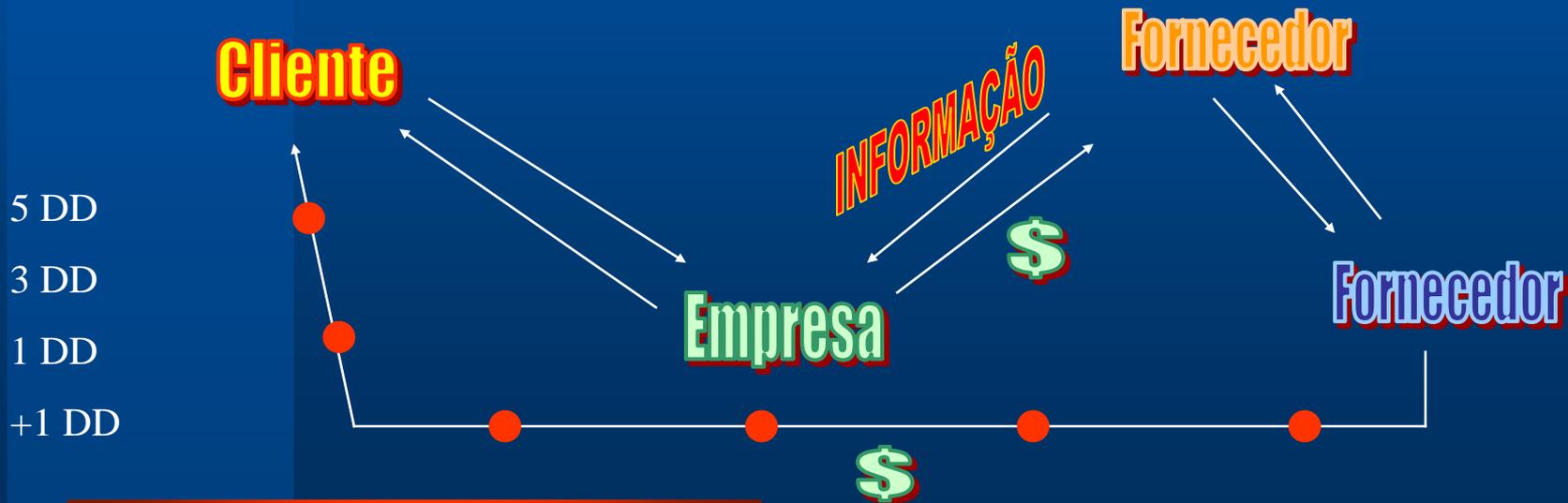
Empresa



DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Empresas Virtuais

Este tipo de empresa não tem fronteiras. Com ou sem empregados, produzindo bens ou serviços, em qualquer parte do mundo, observando o tripé entre PROCESSOS, TI e CLIENTES. Com a quebra das fronteiras a empresa passa a ser maior que o mapa terrestre.



DEPARTAMENTALIZAÇÃO

FLUXO DA ESTRUTURA ORIENTADA A PROCESSO.

Essa estrutura tem muitas vantagens sobre a estrutura tradicional, principalmente porque busca resolver o principal problema da estrutura tradicional: a rigidez. Entre as vantagens, estão:

- A informação flui naturalmente através de sistemas de informação;
- O fluxo de material é organizado e limpo;
- O processo tem líder que é o responsável por ele;
- A seqüência de operações, dependendo do tipo de bem ou serviço produzido, pode ser reorganizada sempre que necessário;
- Cada empregado conhece o processo interno;
- As melhorias no processo são constantes;
- Cada empregado é responsável pelo processo por inteiro e não somente por sua atividade.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A estrutura orienta a processo pode ser de quatro tipos:

Estrutura física orientada a processo:

As empresas que, nos anos 90, implementaram a reengenharia e foram bem sucedidas saíram da estrutura funcional para uma nova concepção de estrutura, fisicamente moderna, para atingir os mais significantes resultados, não tinham softwares específicos para administrar a nova estrutura organizacional, partiram para desenvolver seus próprios softwares com a nova concepção do processo. Esses softwares têm o nome de GROUPWARE para a parte administrativa e WORKFLOW para a parte de produção do processo, ambos podendo trabalhar integrados.

Estrutura lógica orientada a processo:

Algumas empresas não tiveram coragem ou necessidade de fazer mudanças tão bruscas na estrutura física para alterar os seus processos. Utilizaram da tecnologia de GROUPWARE, WORKFLOW e DATA WAREHOUSE para implementar as mudanças necessárias nos processos recriados pela reengenharia.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A estrutura orientada a processo pode ser de quatro tipos:

Estrutura física e lógica orientada a processo:

Este tipo de estrutura é o ideal, pois alia as mudanças físicas e lógicas necessárias para os processos recriados pela reengenharia.

Estrutura parcial:

Pode existir em corporações que os processos são muito grandes, ou complexos, e a reengenharia os fracionou em sub-processos, sendo aplicadas modificações somente em partes específicas dos processos ou sub-processos que passou pela reengenharia.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

CONSÓRCIO MODULAR:

Empresas são contratadas para assumir a responsabilidade de parte dos processos produtivos e contratam outras empresas para, juntas, efetuarem a parte ao qual são responsáveis. Os objetivos desta estrutura são:

- Redução de custos;
- Aumento de produtividade;
- Distribuição de tarefas.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A EMPRESA TERCEIRIZADA:

Do inglês, outsource, a terceirização teve a sua “coqueluche” nos anos 90, onde as empresa necessitavam reduzir custos, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade e tudo que estivesse fora de controle, contratando terceiros, estrutura fora da empresa, para executar os processos auxiliares à produção. Ocorreram diversos problemas com a terceirização, pois algumas empresas, contratantes e contratadas, não estavam preparadas para negociar os serviços a serem executados causando alguns retrocessos nos processos.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A FÁBRICA SEM FÁBRICA:

Fábrica que não fabrica !!! a primeira vista parece um absurdo, entretanto existem empresas que trabalham com esse tipo de estrutura. O maior exemplo é a HP, fabricante de impressoras, que se mantém na liderança no mercado de impressoras jato de tinta. A HP contrata, uma ou mais fábricas, para produzir os produtos, aos quais têm patentes, colocando a etiqueta da sua marca.

Exemplos de Fábrica sem Fábrica:

- Produtos produzidos por terceiros com as marcas dos vendedores;
- Tênis Nike, outros ...

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

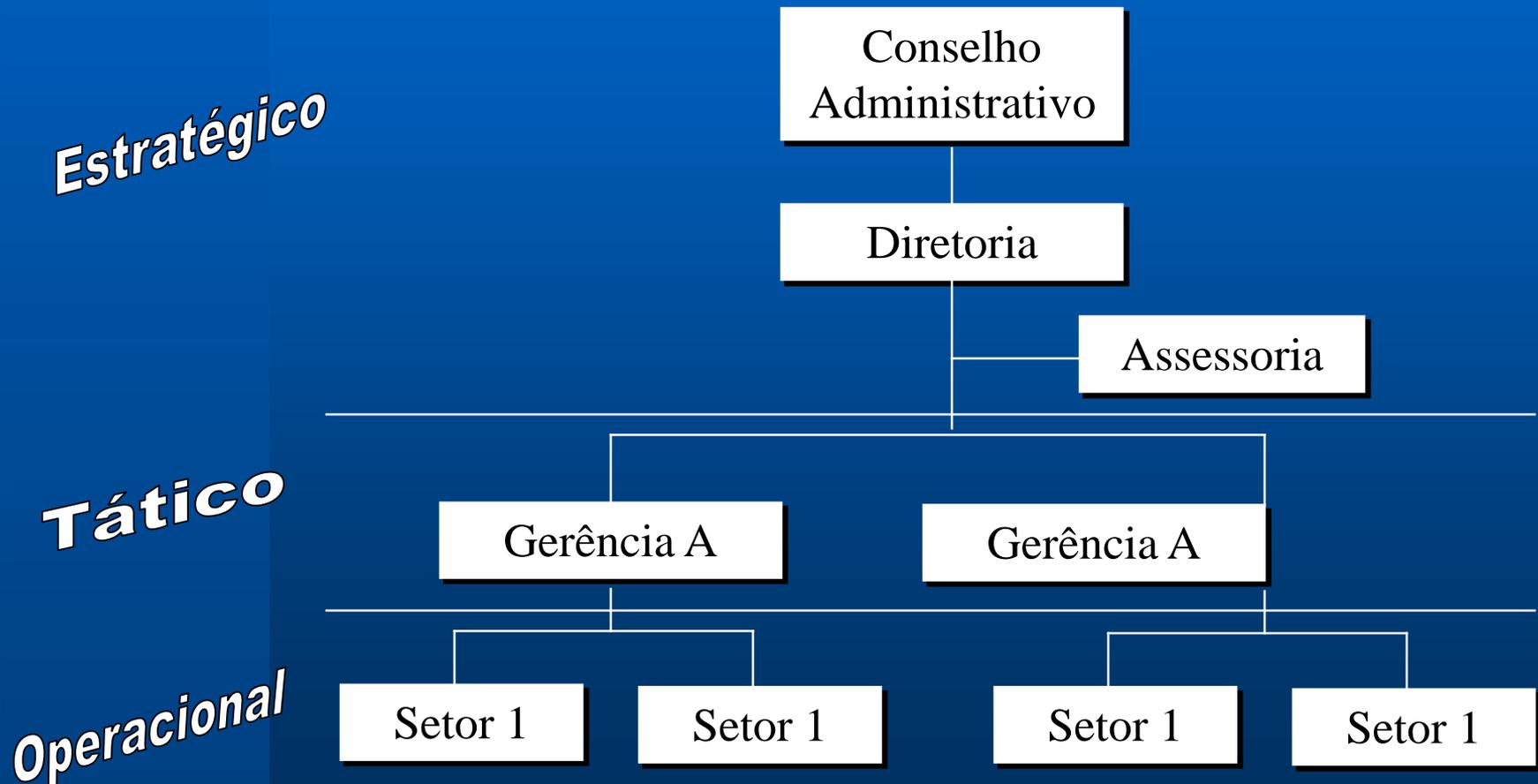
GRUPOS DE INTERESSE:

É a reunião, formal, de pessoas de diversas áreas, geralmente de forma temporária, na busca de caminhos, novos mercados, novas oportunidades, novas idéias, novas tecnologias, aproveitando a sinergia e a força criativa, potencialmente, maior do grupo. Têm objetivos, composição, tempo de duração e agenda de reuniões bem definidas.

OS CONSÓRCIOS:

Várias empresas reúnem-se para criar uma nova empresa responsável em executar uma determinada operação. Exemplo: CLN – Consórcio Litoral Norte, responsável pela duplicação e pedágio da Estrada do Coco.

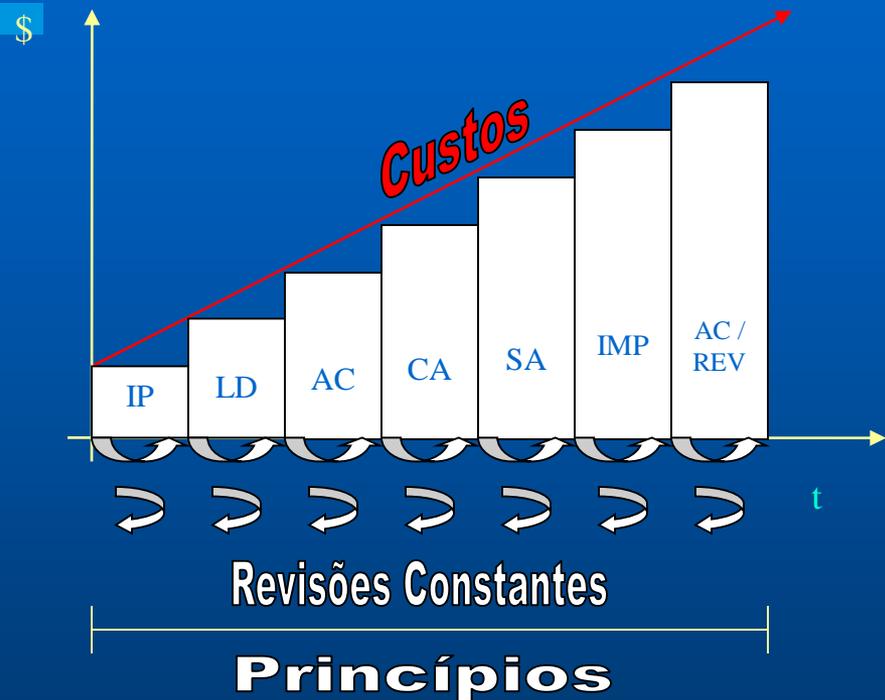
CENTRALIZAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO, DELEGACÃO E NÍVEIS DE COMPETÊNCIA



Processo Organizador

Princípios:

- Evidência
- Análise
- Síntese
- Enumeração



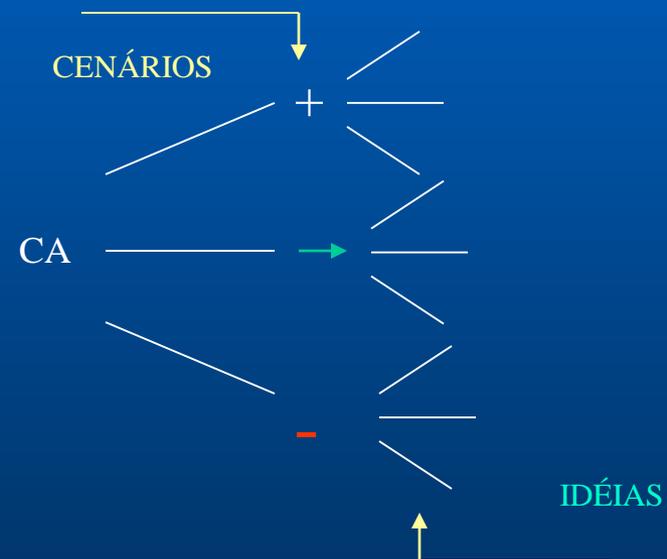
Processo Organizador

IP – IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA;

LD- LEVANTAMENTO DE DADOS – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS;

AC- ANÁLISE CRÍTICA DOS DADOS COLETADOS - QUANTIFICAÇÃO;

CA- CARACTERIZAÇÃO DE ALTERNATIVAS;



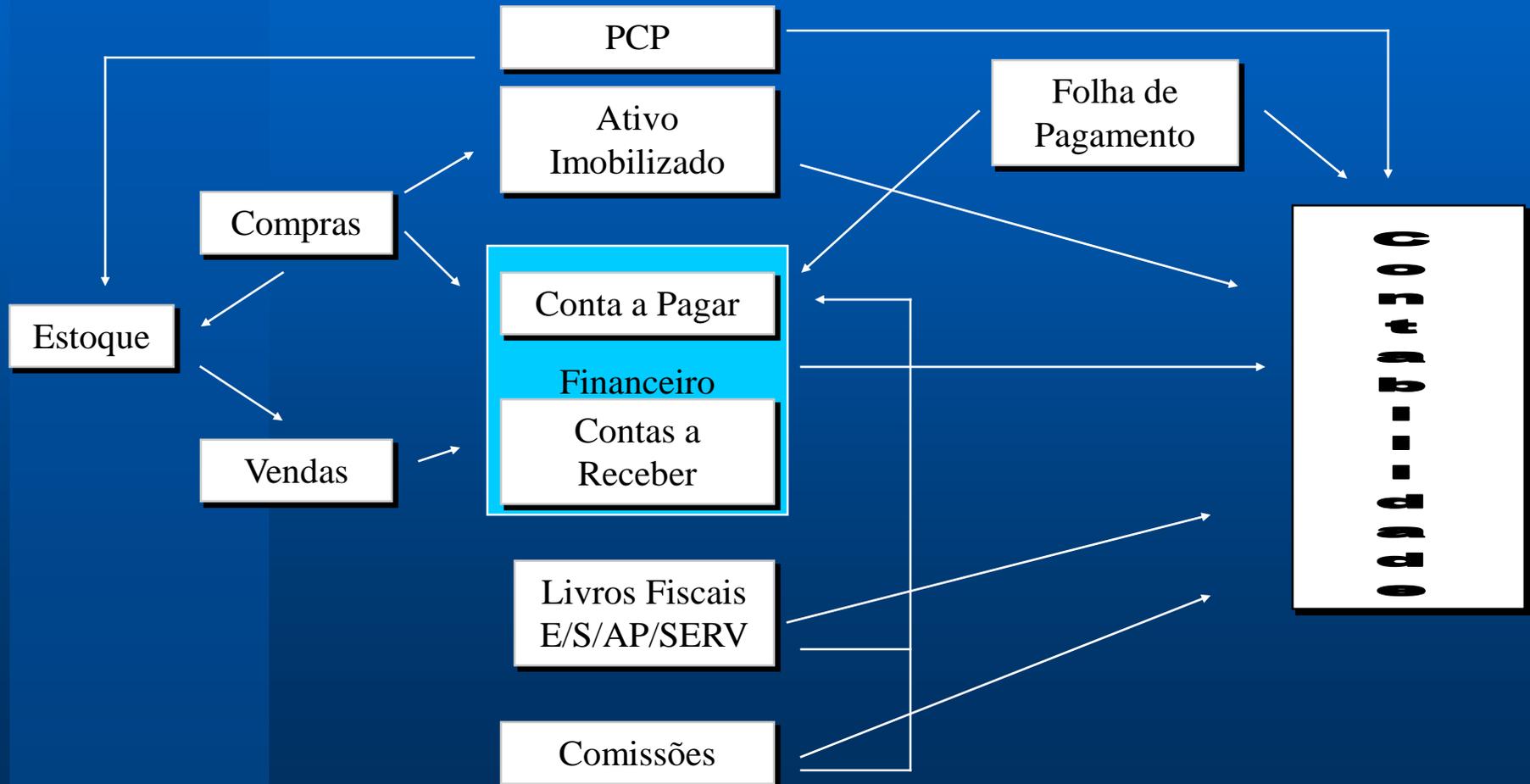
SA- SELEÇÃO DA(S) ALTERNATIVAS;

IMP – IMPLANTAÇÃO DA(S) ALTERNATIVA(S) SELECIONADA(S);

AC/VER – ACOMPANHAMENTO E REVISÕES DOS NOVOS PROCEDIMENTOS.

REVISÕES – REVISÕES CONSTANTES EM TODAS AS FASES.

Fluxo de Dados e Informações



Análise Funcional e Estrutural

Análise Funcional:

Técnica científica utilizada para estudar as *Funções* e *Atividades* com o objetivo de arranjá-las harmonicamente, de modo que as metas da empresa sejam atingidas. Para tanto deve-se efetuar as seguintes fases:

Levantamento: Através de questionários e entrevistas o analista desenvolve o *Organograma Funcional* da empresa.

Análise: esta fase consiste em analisar, verificar e interpretar os dados coletados na fase anterior para que se possa propor, ou não, modificações necessárias.

Análise Funcional e Estrutural

Análise Estrutural:

Uma vez já efetuado a análise funcional, obtendo-se uma visão sistêmica da empresa, deve-se estudar as unidades organizacionais, mas para tanto existem duas fases:

Levantamento: fase utilizada para descrever a estrutura organizacional (Gráficos) , seus relacionamentos, autoridades hierárquicas, autoridades funcionais, assessoramentos, etc.

Análise: após responder algumas perguntas sobre a estrutura organizacional e suas relações, o resultados desta análise será – Organograma Hierárquico, Funcional; Relação das Atividades e Funções; Níveis de autoridade e Lotação do pessoal.

Estudo e Análise do Trabalho



Estudo e Análise do Trabalho – QDT PROVISÓRIO

Nome: José da Silva
Órgão: Setor de Compras

Cargo: Comprador
Tempo-Base: DIA

Tarefas	Operações	Horas Consumidas	Quantidade
1. Consultar o cadastro de fornecedores	- Verifico se o fornecedor está ou não atualizado	00:05	

Observações:

Estudo e Análise do Trabalho – QDT DEFINITIVO

Nome: José da Silva

Cargo: Comprador

Órgão: Setor de Compras

Período considerado: 01-04 Abril(Semana)

Ordem	Tarefas	Freq	Qtd	Tempo 1 dia	Tempo Total
1.	- Consultar o Cadastro de fornecedores	02	10	00:24	02:00
Total				00:24	02:00
Observações:					

Manuais

- Objetivo
- Tipos
 - Organizacional / Institucional;
 - Normas de Instruções.
- Objetivo
- Linguagem
- Padronizações

Formulários

- **Objetivos**
- **Papeis**
 - **Tipos e Gramatura**
 - **Cores**
 - **Dimensões**
- **Padronizações**
 - **Cabeçalho**
 - **Corpo / Detalhes**
 - **Rodapé**

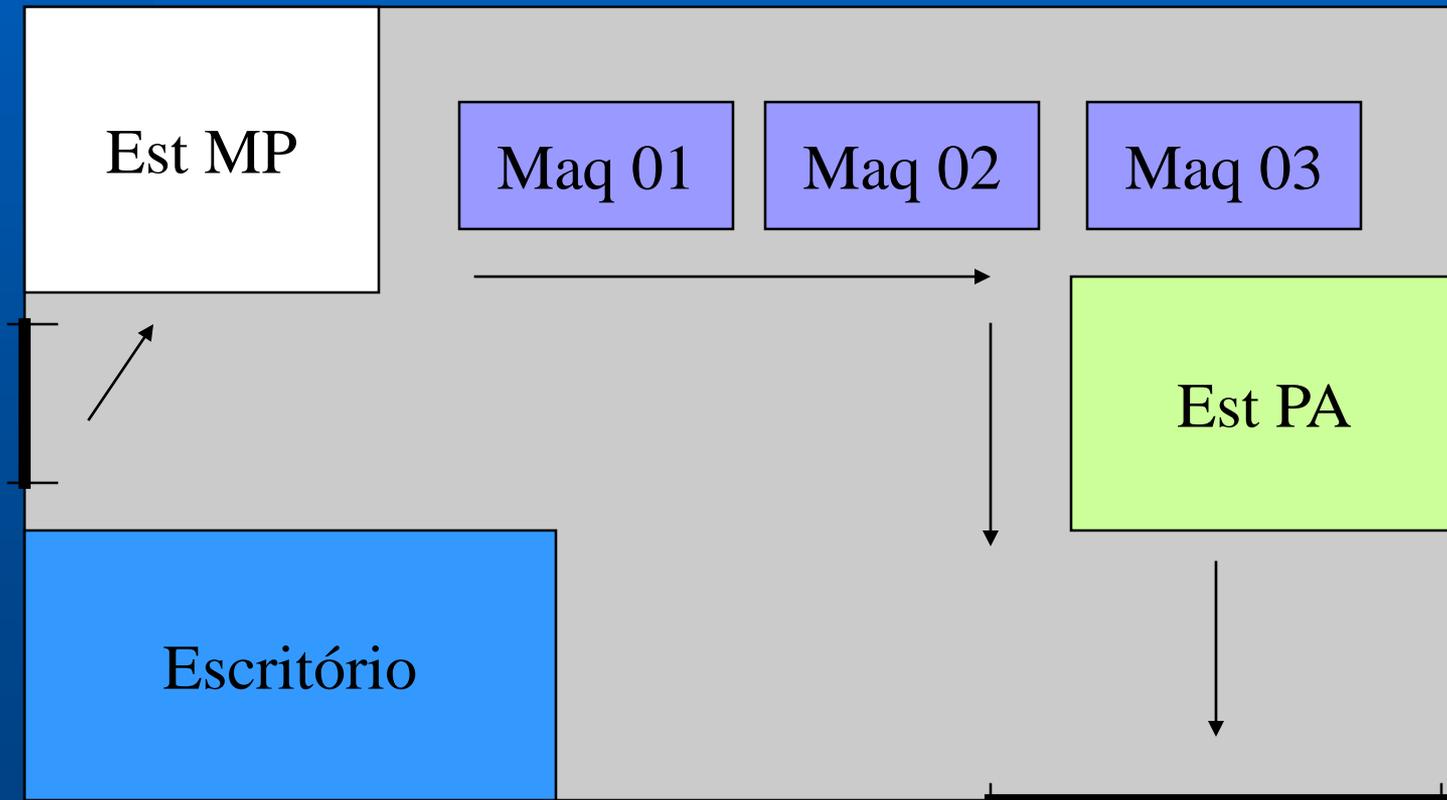
Layout

- **Tipos**
 - **Industrial**
 - **Burocrático**
- **Características**
 - **Cores**
 - **Disposição**
 - **Fluxo de dados e informações**

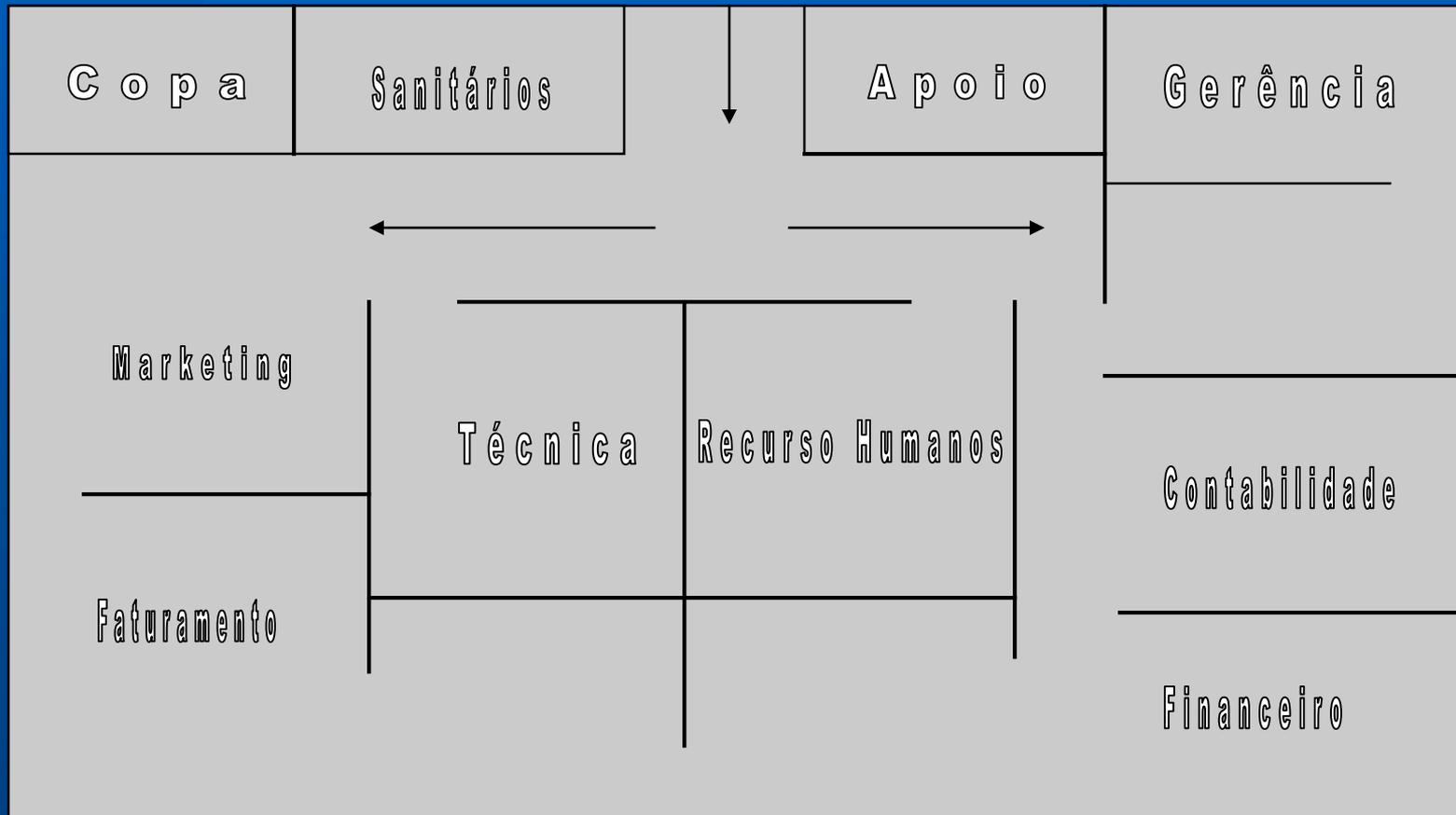
Layout

- **Tipos**
 - **Industrial**
 - **Burocrático**
- **Características**
 - **Cores, Iluminação;**
 - **Disposição, Pontos de Luz, rede e micros;**
 - **Fluxo de dados e informações, etc.**

Layout Industrial



Layout Burocrático



Bibliografia

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballesteiro – **Manual de OSM**, Abordagem teórica e prática da Engenharia da Informação, Atlas, SP, 2000.

CRUZ, Tadeu – **Sistemas, Organização & Métodos** – Estudos Integrados das Novas Tecnologias de Informação, Atlas, SP, 1998.

CURY, Antônio – **O&M uma visão holística**, Atlas, SP, 7ª Edição, 2000.

OLIVEIRA, Djalma Rebouças – **Organização, Sistemas e Métodos** - Uma Abordagem Gerencial, Atlas, SP, 2000.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da – **OSM**, Atlas, SP, 6ª Edição, 1995.