



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

---

---

*Organização,  
Sistemas e  
Métodos*

---

---

**PROF. ALTAMIRO DAMIAN PRÉVE**

CAD 7213

# SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO .....	5
<b>UNIDADE - 1 - ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>7</b>
1.1 Visão Geral de Organização .....	7
1.2 Tipos de Estrutura .....	7
1.3 Características Estruturais .....	15
1.4 Objetivos Organizacionais.....	18
1.5 Tipologias .....	19
1.6 Comunicação.....	22
1.7 Alguns Elementos da Cultura Organizacional .....	24
1.8 Estruturas Organizacionais .....	25
1.9 Comportamentos Organizacionais.....	27
1.10 Aspectos Formais e Informais.....	28
1.11 Estágios Organizacionais.....	29
<b>UNIDADE - 2 - A ÁREA DE ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS .....</b>	<b>33</b>
2.1 Suporte Teórico de OM / OSM.....	35
2.2 Orientações sobre Consultoria.....	40
2.3 A criatividade no Contexto Organizacional .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2.4 Elementos Básicos de Ergonomia .....	45
<b>UNIDADE - 3 MÉTODOS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>53</b>
3.1 Conhecimento Organizacional .....	53
3.2 Fluxos e Processos Administrativos .....	60
3.2.1 Gestão de Processos .....	61
3.2.2 Mapa de Relacionamento ou Mapa de Processos .....	63
3.2.3 Gestão Funcional e Gestão de Processos .....	67
3.2.4 Características de Processos .....	70
3.2.5. Gestão de Processo - Implantação .....	75
3.2.6 Arquitetura e Processos .....	76
<b>UNIDADE - 4.- DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....</b>	<b>81</b>
4.1 Implementação .....	82
4.2 Etapas.....	83
<b>UNIDADE - 5.- PROFISSIONAIS E INSTRUMENTOS DE OSM .....</b>	<b>87</b>
5.1 Profissionais de processos.....	88
5.1.1 Analista de processos .....	89
5.1.2 Analista de sistemas .....	90
5.1.3 Analista de negócios .....	91
5.1.4 Características Gerais .....	91
5.2 Instrumentos de OSM (grupo principal) .....	93
5.2.1 Diagnóstico Organizacional.....	94
5.2.2 Análise organizacional .....	98
5.2.3 (Re) desenho de processos de negócios .....	100
5.3. Instrumentos de OSM (grupo de suporte) .....	101
5.3.1. Fluxograma.....	101
5.3.2. <i>Layout</i> .....	104
5.3.2.1. Tipos de <i>Layout</i> .....	106
5.3.3 Formulários.....	109
5.3.4 Manuais .....	111
5.3.5 Quadro de Distribuição de Trabalho – (QDT) .....	116
<b>UNIDADE - 6 - CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>122</b>
6.1 Descobrir e aprender.....	122
6.2 Conhecimento / Competência / Informação.....	123
6.2.1 Informação / Conhecimento.....	124
6.3 Micromundos da aprendizagem .....	125
6.4 Ciclos e Transferências .....	125
6.5 Significados e Crenças compartilhados .....	127
6.6 Teoria da criação .....	129
6.7 Implicações práticas .....	131
<b>UNIDADE - 7 - O MODO DE SER NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
7.1 Aprender a ser (tópicos indicativos).....	134
7.2 Auto aperfeiçoamento como modo de ser. ....	135
7.3 Equilíbrio emocional .....	136
7.4 O modo de ser e a coragem de mudar. ....	136
7.5 O modo de ser como ética responsável.....	137
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>139</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Contexto societário .....	7
Figura 2: Alguns aspectos de suporte .....	8
Figura 3: Organograma clássico .....	15
Figura 4: Estrutura característica funcional vertical .....	15
Figura 5: Estrutura característica divisional funcional.....	16
Figura 6: Estrutura característica geográfica.....	16
Figura 7: Estrutura característica horizontal.....	17
Figura 8: Estrutura característica híbrida matricial.....	17
Figura 9: Departamentalizada por cliente.....	18
Figura 10: Área de conhecimento.....	18
Figura 11: Formal / Informal .....	28
Figura 12: Componentes ilustrativos de um sistema.....	34
Figura 13: Resumo teórico de OM/OSM. ....	36
Figura 13: Suporte teórico de OSM .....	39
Figura 15: aspectos de consultoria – grupo 1 .....	41
Figura 16: aspectos de consultoria – grupo 2.....	41
Figura 17: Correlação de criatividade.....	43
Figura 18: Elementos da criatividade .....	44
Figura 19 – integração.....	46
Figura 20: Estratégias e ergonomia.....	48
Figura 21: Variabilidade.....	49
Figura 22: Diversidade e variabilidade .....	50
Figura 23 - Principais fatores presentes. ....	50
Figura 24- Condições de trabalho. ....	51
Figura 25: Vertentes do conhecimento.....	54
Figura 26: Integração organizacional.....	56
Figura 14: Processamento de recursos.....	61
Figura 15- Mapa de relacionamento .....	63
Figura 29: Formação de um processo .....	64
Figura 30: Principais tópicos de comunicação e de aprendizagem .....	66
Figura 31: Tipos de processos .....	67
Figura 32: Aspectos destacados de gestão funcional .....	70
Figura 33: Aspectos destacados de gestão por processos .....	70
Figura 34- Ciclo da natureza do processo .....	72
Figura 35: Relação OSM/Qualidade .....	77
Figura 36: Etapas do estudo com base em reengenharia de processos .....	77
Figura 37: Etapas de um trabalho participativo .....	79
Figura 38: Principais estruturas das etapas .....	83
Figura 39: Instrumentos de OSM .....	88
Figura 40: Ação conjunta dos analistas .....	89
Figura 41: Atividades principais dos analistas .....	92
Figura 16: Instrumentos do grupo principal .....	93
Figura 43- Gráfico vertical ou de coluna.....	103
Figura 44 - Diagrama de blocos.....	103
Figura 45: Principais elementos de um layout. ....	105
Figura 46: <i>Layout</i> administrativo .....	107
Figura 47: <i>Layout</i> linear simples (industrial). ....	107
Figura 48 : <i>Layout</i> tipo linear conjugado. ....	108
Figura 49: <i>Layout</i> tipo conjugado em “U”. ....	108
Figura 50: <i>Layout</i> tipo conjugado em “L” .....	108
Figura 51: Tipos de formulários .....	109
Figura 52: Alguns itens de um formulário .....	110
Figura 53: Alguns tipos de manuais .....	114
Figura 54: Etapas de análise .....	117
Figura 55: Formas de transferências .....	126
Figura 56: Interação entre aprendizados. ....	127
Figura 57 - Ciclo da criação .....	129

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelos básicos de processos .....	71
Quadro 2: Distinção e Características de Processos .....	72
Quadro 3: Relacionamento entre Cores, Ilusão Física e Efeitos Psicológicos .....	106
Quadro 4: Levantamento de tarefas individuais .....	118
Quadro 5: : Agrupamento de atividades de uma unidade.....	119
Quadro 6: Quadro de distribuição de trabalho .....	120

# I INTRODUÇÃO

A disciplina de organização, sistemas e métodos – fazendo uso de todos os conceitos de administração de empresas, é responsável pela aplicação de todos os instrumentos que dão aporte às atividades de uma organização.

Instrumentos e metodologia de trabalho se constituem numa base de visão prática, por isto, neste estudo oferecemos orientação prática e indicações de fontes de consultas, dado o tratamento de correlação desta disciplina no contexto teórico-administrativo.

Não reúne, entretanto, toda a contribuição de OSM em atividades organizacionais, mas procura situar seus instrumentos e sua base de atuação, em torno de: uma visão organizacional destacando tipos e características de estruturas; tipologias e comunicação como fatores que associam à cultura, a comportamentos e a aspectos formais e informais de uma organização.

O suporte da teoria emprestado das escolas, assim como orientações sobre consultoria e a disposição de alguns elementos básicos de ergonomia - numa breve relação com a disciplina e pela similaridade dos aspectos ergonômicos, estruturam a unidade dois. Na unidade três, alinhamos os processos, a gestão e mapa de relacionamento. Tratamos, sobre suas características, gestão funcional e por processo, bem como arquitetura de processos, entendendo ser importante neste breve estudo, pela estreita relação de atividades e com objetivos práticos de OSM.

As unidades seguintes tratam de etapas de implementação de processos e contemplam as principais atividades pertinentes aos analistas de processos, sistemas e negócios. Juntamos, ainda, os instrumentos divididos em: grupo principal – diagnóstico organizacional, análise organizacional e (re)desenho de processos de negócios. No grupo de suporte – fluxograma, layout, formulários, manuais e QDT.

A ‘criação do conhecimento organizacional’ e ‘o modo de ser na aprendizagem organizacional’, ocupam as duas últimas unidades às quais estão dispostas como leituras complementares ou de sugestão, em vista dos assuntos pertinentes serem observados ao longo do estudo, dentro de uma condição natural quando tratamos da área administrativa.

Este breve estudo, portanto, trabalha em uma visão aberta e, ao mesmo tempo, numa direção aos instrumentos e processos que identificam a disciplina, observando a necessidade em delimitar assuntos eleitos para um universo contributivo e de elevada correlação, como observado ao longo deste estudo. Esperamos, com isto, oferecer uma base de estudos para construir uma parte relevante do curso.

## ORGANIZAÇÕES

# 1

*Esta unidade trata de uma visão geral de organizações, destacando: tipos e características, objetivos organizacionais, tipologias – mecânica e orgânica, o contexto dos ambientes – macro e micro, comunicação, alguns elementos da cultura organizacional, comportamentos, aspectos formais e informais e estágios organizacionais.*

# 1- ORGANIZAÇÕES

As organizações, com o papel de servir uma sociedade, continuam apresentando soluções para todas as nossas necessidades. Ao fazermos uso delas de maneira constante, contribuimos para a manutenção do princípio de que estão em constante construção, *fortalecendo um entendimento ideológico de ser uma reunião de comportamentos*, ou como observam Lacombe e Heilborn (2003), um sistema de comportamentos sociais interligados por participantes de uma organização. Considerando como instrumentos vitais de uma sociedade, Gibson *et al.* (1981), dizem que as organizações se caracterizam por um comportamento voltado para uma determinada meta e que além de instrumentos, criam ambientes que exercem sobre a vida de todos nós e de nossos comportamentos.

No campo da sociologia, vamos encontrar em Bernardes e Marcondes (2005) que tratam organizações como termo genérico, fruto de associações de produtores de bens ou serviços e que, assim considerado, estão as empresas.

Não vamos nos aprofundar neste item organização em vista do assunto já ter sido tratado e que, com muita propriedade, fez referências a conceitos e exemplos, em disciplinas anteriores. Queremos destacar que, na condução deste estudo e na relação com a área de OSM, a observação e a consideração de variáveis organizacionais intervenientes, se localizam na *linha comportamental*.

## 1.1 Visão Geral de Organização

Como conceito Lacombe e Heilborn (2003), defendem como sendo um grupo de pessoas constituído para, de forma organizada, alcançar um objetivo. Os autores nos oferecem um caminho que nem sempre possui o mesmo roteiro de entendimento e nem sempre alcança a mesma visão sobre esse assunto. Adiantam ainda que é necessário ter noção clara de que tudo que nos cerca e nos oferece bens e serviços, se constitui numa organização.

Em teoria estruturalista – que surgiu por volta da década de 1950, encontramos um desdobramento dos estudos voltados para a *teoria da Burocracia*. Relativo estudo contemplou a tentativa em *conciliar as teses propostas pela Teoria Clássica e pela Teoria das Relações Humanas*.

Na linha Estruturalistas encontramos relação de organizações com seus ambientes externos, como veremos na unidade 2, ou seja, a sociedade de organizações, caracterizada pela sua interdependência. Fonte: Wikipédia (2007), onde Etzioni (1984) defende que todas as estruturas devem ser vistas como uma organização e que nascemos, vivemos e morremos em organizações, ou ainda como observam Bernardes e Marcondes (2005, p.11) “...quem não veio ao mundo em um hospital, logo vai estudar em uma escola, para depois, já adulto, trabalhar em fábricas, escritórios, comprar em lojas e supermercados, frequentar clubes, igrejas, assistir espetáculos...”, como uma incontestável interação com organizações, ou seja, a sua contribuição e o quanto as organizações lhe dão suporte, como mostra a figura 1.



Figura 17: Contexto societário.  
Fonte: Elaborada pelo autor

Ainda temos a contribuição de Daft (2002) que diz existir relativa dificuldade em conceituar organizações pelas suas características diversas, vistas a partir da permissão de estruturas com variados objetivos, mesmo assim defende serem *entidades socialmente construídas e dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades e ligadas ao ambiente externo*, assunto que fazemos referência na unidade seguinte. Para Certo (2003), considera um processo de uso ordenado de todos os recursos e diz que uma organização se refere ao resultado do processo de organizar.

Em uma relação mais aproximada com que trata este trabalho, especialmente sobre processos e gestão, Mintzberg (1995) observa que uma organização pode ser dividida em cinco componentes básicos: cúpula estratégica, tecnoestrutura, linha intermediária, assessoria de apoio e núcleo operacional.

Com estes componentes podemos afirmar que uma organização – ao cumprir suas atividades, oferece oportunidades diversas, exercendo papéis diferentes de ofertas em um estado de adaptação permanente.

*Daí a razão de uma organização estar em constante construção, fortalecendo um entendimento ideológico de ser uma reunião de comportamentos, ou um sistema de comportamentos sociais interligado por seus participantes.*

Havendo agentes voltados para determinados fins com a utilização de todos os recursos e instrumentos para oferecer condições de mutação e adaptação – como queiram conceber, então devemos aliar a noção de tempo e de recursos disponíveis em tipos de estruturas e características, para que possamos correlacionar com aspectos de suporte como: a) objetivos organizacionais; b) tipologias; c) comunicação; d) comportamentos; e) aspectos formais e informais; e h) estágios organizacionais, assuntos que serão tratados nesta unidade.

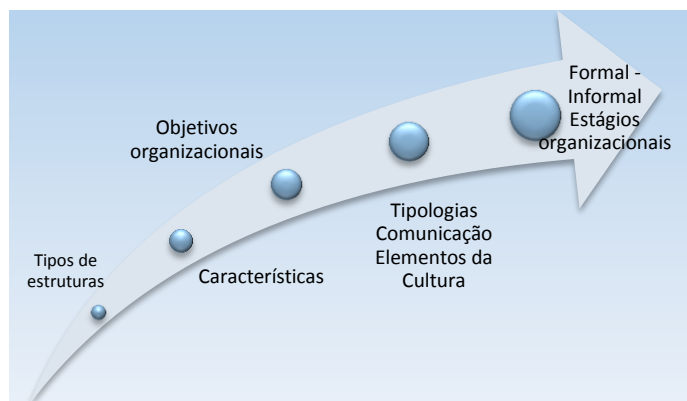


Figura 18: Alguns aspectos de suporte.  
Fonte: Elaborada pelo autor

Antes, porém, vamos verificar alguns princípios de paradigmas, analogias impostas e administração científica. Destacar também de que um paradigma pode oferecer uma nova visão de mundo e compreensão de uma realidade emergente; permitir desenho de uma teoria da complexidade, de que trata Axerold e Cohen (2000), dos sistemas complexos e de sua adaptação; compreender o movimento das organizações e seu Anel Tetralógico (ordem – desordem – interação - construção), como defende Morin (1991); e identificar a importância do funcionamento dos sistemas.

*PARADIGMA – maneira mais forte de defini-lo, é afirmar que apresenta conteúdo de uma visão de mundo. Significa que as pessoas agem de acordo com axiomas – proposições não aprovadas e consideradas como óbvias, de um paradigma e estão unidas ou em consenso, sobre uma maneira de entender, de perceber e de agir a respeito do mundo.*

Fonte: [www.ucb.br/prg/comsocial](http://www.ucb.br/prg/comsocial)

Na visão de Aguiar (2005), o paradigma estabelece forma de pensar de certa época oferecendo influência ao conhecimento científico, pela abordagem vigente naquele momento. Com mudanças verificadas e crenças admitidas, há uma forte tendência do predomínio de um paradigma, dada que a estrutura do pensamento é redirecionada e as premissas reavaliadas, segundo conceitos associados. Como uma visão mais direcionada aos estudos organizacionais, temos:



a) paradigmas cartesianos -, também conhecido como paradigma conservador tem sua base no positivismo, onde o ser humano é fragmentado, ou seja, visto em partes específicas e não como um todo, de forma integral, holística. Esta fragmentação é uma tendência em diversos seguimentos da sociedade. O paradigma conservador tem a ciência como a sua coluna principal, baseada no desenvolvimento técnico e específico de cada área.

*O caos determinístico de sistemas organizacionais, por exemplo, se constitui em sistemas complexos que se tornam quase impossíveis conhecer com antecedência, as tendências do ambiente e suas variáveis intervenientes, mesmo considerando as mais 'acertadas' decisões. É dentro deste contexto que surge um novo paradigma.*

Como o ser humano não pode ser visto de maneira fragmentada, passa a representar em um paradigma holístico ou paradigma emergente e vem sendo proposto como modelo para o século XXI, buscando assim um desenvolvimento capaz de se voltar para o todo, para a transcendência, para as emoções, sentimentos, entre outros mais que formam o Holismo.

Carreira (2009) trata da quebra de paradigma no contexto do patrimônio operacional. Defende que uma nova face se desenha em estruturas organizacionais, em termos de:

- ocupação das estruturas por recursos melhor elaborados;
- condução de processos de maneira mais racional;
- disposição e acesso facilitado a dados e transformados em informação;
- redução do tamanho de estruturas com parte de suas atividades terceirizadas;
- deslocamento de valores para marcas, patentes, direitos e outros;
- participação de agentes em ações e lucros das empresas; e
- uma visão mais acurada sobre patrimônio intangível, são alguns dos aspectos de quebra de paradigmas.

Podemos afirmar então, que o paradigma cartesiano-newtoniano tem sua base em Descartes que define o *organismo humano como uma máquina e que contém uma alma cuja essência é o pensamento*. Surgia assim a concepção mecanicista da ciência. Newton, posteriormente, extrapolaria a metáfora do homem-máquina para o universo máquina, regidas por leis matemáticas perfeitas e imutáveis, sepultando de vez qualquer visão orgânica do mundo. Nascia o *paradigma reducionista*, o qual se fundamenta em alguns pontos:

- ✓ na busca das relações ordenadas de causa e efeito
- ✓ na percepção da realidade pelos cinco sentidos humanos
- ✓ na busca máxima da objetividade na atitude de perseguir / descobrir ordem e uniformidade
- ✓ no determinismo mecanicista
- ✓ no rigor metodológico na razão (disciplina).

b) analogias impostas - o sucesso das leis e das concepções mecanicistas, determinísticas e racionais, assim como do progresso científico-tecnológico delas decorrentes, fez com que a crença, na abordagem racional, se propagasse com tal velocidade durante o século XVII, que esse período ficou conhecido como o *iluminismo* ou século das luzes, como observa BAUER(1999). Já no século XIX, a confiança no progresso transformou-se em euforia, fornecendo a base para o positivismo de Comte, propositor das leis dos três estados-

- ✓ teológica – uma infância da humanidade;
- ✓ metafísica - de transição, caracterizada pelo espírito crítico ao dogmatismo; e
- ✓ positiva - maturidade definitiva pela consolidação da ciência.

SOCIOLOGIA é uma das ciências humanas que estuda a sociedade, ou seja, estuda o comportamento humano em função do meio e os processos que interligam os indivíduos em associações, grupos e instituições. Enquanto o indivíduo na sua singularidade é estudado pela psicologia, a sociologia positiva tem uma base teórico-metodológica, que serve para estudar os fenômenos sociais, tentando explicá-los, analisando os homens em suas relações de interdependência. Compreender as diferentes sociedades e culturas é um dos objetivos da sociologia.

Fonte: Wikipédia

Dentro desta abordagem de analogias, vamos encontrar na sociologia positiva, dividida em: Estática - (ordem - a causa); Dinâmica - (progresso - o efeito), a crença de que a civilização ruma sempre numa direção 'positiva', apoiada numa ordem enquanto lei causal. Esta é uma visão determinante para a existência social e seus movimentos.

*Não há consenso abrangente quanto à data do início da era do Iluminismo. Muitos utilizam o início do século XVIII como marco de referência, aproveitando a já consolidada denominação Século das Luzes. Isto justifica com o início das Guerras Napoleônicas (1804-15). Iluminismo é um conceito que sintetiza diversas tradições filosóficas, sociais, políticas, correntes intelectuais e atitudes religiosas.*

*Podemos considerar diversos micro-iluminismos, diferenciando especificidades temporais, regionais e de matiz religioso, como nos casos de Iluminismo tardio, Iluminismo escocês e Iluminismo católico.*

Em analogias impostas, como observam Ross e Kay (2000), ocorrem perigos como os provocados pela normatividade que têm a tendência de passar despercebida ao esforço investigativo, pois é justamente sua natureza de norma que a torna óbvia, tão óbvia que tendemos a tomá-la como um conteúdo estrutural à priori definido da realidade - e então simplesmente não conseguimos percebê-la.

Devido a isso, estabilizam-se as relações de produção alienantes que se apresentam como a forma de organização operacionalmente necessária ao bom funcionamento da sociedade, num processo autolegitimador e que extrai da razão seus potenciais críticos, numa clara tendência da prática de *paradigma conservador*. E a tecnologia, neste sentido, acaba por demonstrar tecnicamente a impossibilidade de uma vida autônoma e justifica a impossibilidade da liberdade humana, fortalecendo o caráter racional, onde os paradigmas são mantidos.

c) *administração científica*: uma manipulação? A transposição analogística de conceitos da ciência natural para a teoria das organizações, tem seu marco fundamental nos princípios defendidos na obra de Taylor. Na Segunda metade do século XIX, as leis recém descobertas da termodinâmica vieram complementar as leis do movimento de Newton, permitindo finalmente desenvolver máquinas para um rendimento máximo. Eficiência, portanto, tornava-se a palavra de ordem e Taylor não se conformava em ver desperdícios de esforços humanos ou ineficiência sobre os recursos naturais. A ideologia oriunda da ciência das leis fundamentais se expressa então nos conceitos tayloristas de que *a melhor administração é uma verdadeira ciência, que repousa sobre os fundamentos de leis, regras e princípios claramente definidos*.

Enfim, a idéia de um homem-máquina à semelhança de universo máquina, bem como de uma eficiência humana aferida com base em parâmetros de eficiência das máquinas, é uma concepção reducionista embora largamente aceita no início do século XX por conta do processo produtivo baseado nos estudos aplicados de Taylor.

Mesmo desprezando a verificação quanto às condições de trabalho, esse período buscou determinar o perfil do 'homem médio' no sentido produtivo, não considerando as diferenças entre indivíduos nem os aspectos biológicos, sociais, psíquicos inerentes à natureza humana, assuntos que sustentaram pesquisas e teorias consequentes.

A avaliação de paradigmas descarta a visão linear em processos organizacionais. A analogia por sua vez, auxiliou na concepção mecanicista, normatizando comportamentos. Com isto foi possível o exercício de certa manobra, notadamente no século XX, marcando décadas de mudanças e registrando resultados até hoje observados.

*ANALOGIA: Forma de expressão própria que segue o modelo: A está para B, assim como C está para D.*  
Fonte: Wikipédia

Em linhas gerais, podemos resumir aspectos que se destacaram nas marcantes mudanças experimentadas no século XX envolvendo, dentre outras tantas concepções, princípios de paradigmas, de analogias e de administração:

- ✓ *administração científica nos fundamentos e visão taylorista e o surgimento da engenharia da industrial;*
- ✓ *anos 30 – as relações humanas deu novo contorno às bases da administração, considerando a psicologia, a motivação, a participação e o enriquecimento no trabalho, segundo os fundamentos de Elton Mayo;*
- ✓ *anos 40 – surgimento dos métodos de otimização e de resolução dos problemas, tendo por base os modelos quantitativos de pesquisa operacional;*
- ✓ *anos 50 a 70 – com a quebra de paradigmas tayloristas nos aspectos fundamentais da organização, tendo por base a teoria dos sistemas, o planejamento estratégico se consolida como uma ferramenta importante também nos processos produtivos;*
- ✓ *anos 80 – o estilo japonês de gestão, a garantia da qualidade e as modernas abordagens com relação ao controle e planejamento da produção, dão base para surgimento de produção em células, contrapondo – em definitivo e no sentido mais profundo, a linha taylorista de produção;*
- ✓ *anos 90 – ênfase no pensar e no aprender, na gestão da informação, na aquisição de conhecimento, no desenvolvimento de tecnologias de informação e de comunicação.*

*O término do século XX, constata a incapacidade de a mente humana processar todas as informações disponíveis. Para o século XXI, isto se ampliará de forma espantosa já que o volume de informações e, por consequência de conhecimento, estarão ao alcance de todos nas mais diversas e facilitadas formas.*

## 1.2 Tipos e Estrutura

Conforme ilustramos na figura 2 e de acordo com Cruz (2002), as estruturas podem ser classificadas em:

### a) Estrutura virtual.

Podemos imaginar uma organização sem estrutura ou espaço físico, com poucos ou nenhum empregado. Dependendo do grau de virtualidade esse tipo de estrutura pode existir nessas condições, fazendo negócios, estabelecendo parcerias, vendendo e criando necessidades a seus clientes, disponibilizando bens e produtos e tendo por base pessoas, tecnologias da informação e processos, independente do lugar do planeta que possa estar.

*A organização virtual é a possibilidade que o mundo dos negócios encontrou para cortar radicalmente os custos fixos e trabalhar com custos variáveis que são apropriados a cada caso. E seu ciclo de atuação se constitui em um grande processo.*

Podendo ser consideradas como um acontecimento temporal, em alguns casos, e não querendo confundi-las com estrutura orientada a projeto, as novas tecnologias da informação possibilitam o surgimento desse tipo de estrutura. A idéia da virtualidade pode chegar ao extremo de criar uma organização para existir num tempo e espaço determinado, deixando de existir tão logo o objeto do contrato seja concluído. Ela pode existir dentro de uma rede de computadores e fazendo uso de todas as ferramentas disponíveis.

## b) Estrutura orientada a processo

Ela é uma estrutura cujo conhecimento é de todos, inclusive muitos atuam nela, sendo funcional ou departamentalizada.

Tem característica de uma estrutura pesada, rígida, viciada, enquanto que as ações que a envolvem possuem dinamismo, flexibilidade, adaptação e mudanças. Quando os traços da organização se deparam com as necessidades atuais e alguns aspectos tornam-se evidentes.

O primeiro trata da visão básica de uma organização em que Nadler *et al.* (1993) observam: há muitas maneiras diferentes de pensar sobre as organizações. A princípio, a maioria dos administradores pensa sobre as organizações através de uma estrutura formal representada pelo organograma clássico, que vê as relações estáveis, formais, entre as tarefas e unidades de trabalho como fator mais importante numa organização. Essa visão muito limitada exclui o comportamento de liderança, o impacto do ambiente, as relações informais e a distribuição de poder. Tal modelo só pode captar uma fração do que realmente acontece nos seus ambientes. Sua perspectiva é estreita e estática

. O segundo aspecto, apenas para enumerar dois, é o conhecimento – assunto deste estudo – que se constitui num caminho para compreender e atuar em toda a estrutura, assim como para reforçar o primeiro aspecto. A estrutura orientada a processos se divide em quatro visões de funcionalidade:

- ✓ *física orientada a processos: o fruto de estudos que sugere a melhoria e a criação de novos processos produtivos, como por exemplo, a adoção dos princípios da cadeia de valores. É o resultado físico de uma mudança na busca de diferentes resultados;*
- ✓ *lógica orientada a processos: opção pelo investimento em uma plataforma de tecnologia da informação sem mexer nas suas estruturas físicas de forma tão significativa;*
- ✓ *física e lógica orientada a processos: este é o tipo ideal, com adoção das duas medidas anteriores. Claro que outros tantos fatores podem contribuir de forma expressiva como também negar que esta seja a adoção mais conveniente ou que melhor se apresenta para um determinado momento. Esse tipo ideal poderia representar um suporte do que há de mais moderno em tecnologia e funcionalidade: ter um suporte físico adequado orientado por uma tecnologia competitiva que dissemina uma linguagem atual em toda a estrutura de uma organização; e*
- ✓ *parcial: em estrutura muito grande e com processos complexos, qualquer um dos modos funcionais seria dividido em sub-processos. É claro que esta seria uma medida que podemos chamar de “risco”, pois se trata de uma estrutura, e somente vendo-a de maneira sistêmica produzirá o resultado desejado. O modo parcial é recomendado, especificamente e sempre que possível, no que diz respeito a processos físicos, no entanto, é contra-indicada a fragmentação da plataforma de tecnologia.*

Defendemos que os dois tipos - virtual e orientada a processos, hospedam todos os demais considerados - pela maioria dos autores, como tipos de estruturas, os quais vamos aqui tratar de características estruturais. Mas antes vamos abordar, de forma rápida, sobre terceirização e molecularidade, cujas características também estariam hospedadas nos tipos destacados.

### c) Características de Estrutura - terceirização

A idéia de terceirização, de acordo com Ferreira (2004), é: *transferir à terceiros, atividade ou departamento que não faz parte de sua atividade principal de atuação.*

Tendo sua origem do inglês *outsourcing*, foi desenvolvida procurando transferir para terceiros todas as atividades que não fossem parte da competência básica da organização. Foi no início dos anos 1990 que a terceirização tornou-se a grande vedete de suporte a todas as estruturas, na esperança em resolver todos os problemas existentes, com custos baixos e elevando a qualidade.

Com a busca de maior produtividade e eficiência por conta da globalização, a terceirização ganhou campo e até o que se achava impossível terceirizar, como áreas de apoio – recrutamento, seleção, treinamento, documentação, manutenção, controle ambiental, linhas de montagem entre outras – que pareciam manter-se junto à estrutura, foram terceirizadas. Quando tratamos de linha de montagem, entretanto, vale lembrar que a terceirização executa atividades que são de competência básica de uma organização.

Em alguns casos a terceirização vai além, assumindo a produção, negociando prazos, estabelecendo metas de produção entre outros aspectos importantes no processo produtivo. Tal procedimento deveria ganhar a definição de *modular*, já que terceiros, neste caso, estão atuando em áreas de competência básica de um processo produtivo e, ao menos uma parte, como a de controle de qualidade, deve permanecer sob a supervisão direta da organização. Oliveira (1986) observa que a terceirização surgiu com base em dois aspectos principais:

- ✓ a problemática do nível de verticalização das estruturas, pois, com as constantes mudanças cíclicas da economia, alguns segmentos verticalizados ficam com elevada capacidade ociosa em vários períodos provocando aumento no custo dos produtos e serviços oferecidos; e
- ✓ a melhor utilização dos processos de especialização, pois muitas vezes uma organização despende esforços e recursos para fazer uma série de tarefas para as quais não apresenta especialização, o que, conseqüentemente, provoca qualidade questionável e custos mais elevados que uma organização especializada apresentaria.

Na terceirização, a confiança é uma condição indispensável, já que recursos são despendidos e informações, muitas delas confidenciais, são trocadas entre os *sócios* ou parceiros. Além da confiança, a terceirização deve envolver uma política de ganha-ganha, *marketing* interativo, cooperação e criatividade, bem como ter o foco na qualidade e na economia de escala, mantendo os processos no rumo de seus objetivos. Oliveira (1986) lembra ainda que a terceirização procura acabar com os mitos básicos que sustentavam a verticalização em organizações, como:

- ✓ o custo é mais baixo, o que é uma meia-verdade, pois, na verticalização, os equipamentos e os recursos humanos podem não ser utilizados em sua plenitude, o que pode aumentar os custos da organização. No caso de consultoria organizacional, a ocorrência ou do aumento dos custos da organização-cliente vai depender do tipo de serviço contratado, da qualidade e experiência dos consultores e da forma de administração dos serviços realizados;
- ✓ quanto à finalidade, necessita verificar, pois a maior interação e qualidade dos fornecedores têm consolidado níveis bastante interessantes para as estruturas que terceirizam algumas de suas atividades;
- ✓ não depender de terceiros, o que corresponde a um mito, no mínimo, inadequado, pois o processo de parcerias tem proporcionado atuações conjuntas, apesar dos riscos, válidas para a organização.

Toda essa nova postura em uma estrutura, passando por negociações e acordos, alimenta um amplo ciclo de processos que norteia as ações organizacionais. E assim interpretando, nos auxilia na manutenção de parcerias e de trabalho continuado, quer seja como *sócios* ou mesmo

consultores prestadores de serviços. Não podemos ver tudo isto longe de uma estrutura que deve estar sob o controle de nossas ações.

#### d) Características de Estrutura - molecularidade

Ross e Kay (2000), tratam de um aspecto molecular, o qual considera o mercado – clientes, como um núcleo e em torno dele uma flexível estrutura atendendo as demandas desse mercado. Em estágios organizacionais – subitem 1.8, faremos relação com esta característica.

*Ora, toda organização sobre a qual conseguimos falar é um organismo vivo e em operação, logo está, certamente, utilizando parte de sua estrutura molecular, embora nem sempre avaliada desta forma. Então o aspecto molecular varia entre estruturas e, em alguns casos, vamos encontrá-lo não como uma estrutura, mas como uma característica ou até mesmo como um comportamento.*

O destaque dado à terceirização e ao aspecto molecular - como características, é que são condições estruturais mais presentes. No primeiro caso, - terceirização, é uma característica presenciada no cotidiano pela maioria das empresas, o que torna esta prática alvo de avaliação e percepção de sua forma de atuar; o aspecto molecular merece um destaque pela possibilidade que temos em perceber o quanto esta condição está presente em todas as estruturas. Como observamos sobre a nossa participação em organização e o quanto elas estão presentes, praticamos o sentido molecular assim como somos alvo desta prática, pois este conceito assim se define porque o mercado é o *núcleo*.

Demais características ilustramos nas figuras a seguir..

### 1.3 Características Estruturais

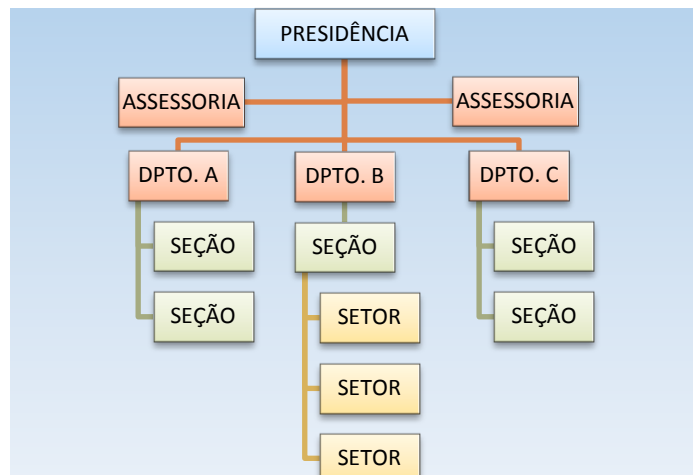


Figura 19: Organograma clássico.  
Fonte: Elaborada pelo autor

Em uma estrutura desenhada de forma clássica, vamos encontrar características diversas:

- ✓ **estrutura funcional vertical:** onde todas as atividades são agrupadas por função comum. Como vantagem, tem a capacidade de promover uma economia de escala entre as funções, já que se grupam em uma unidade específica com instalações compartilhadas para fins idênticos;

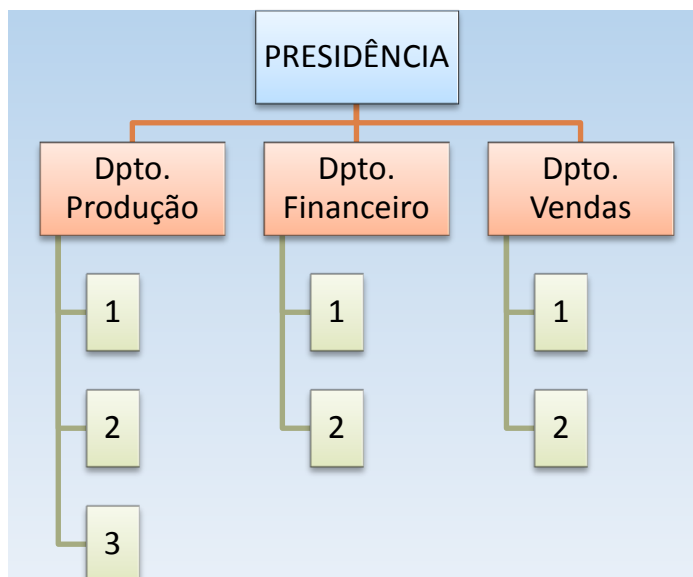


Figura 20: Estrutura característica funcional vertical.  
Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- ✓ **estrutura divisional funcional:** permite a organização das divisões, de acordo com cada bem ou serviço, podendo ser chamada de estrutura de produto ou unidades organizacionais estratégicas. Facilita a coordenação entre unidades funcionais, principalmente em organizações de grande porte;

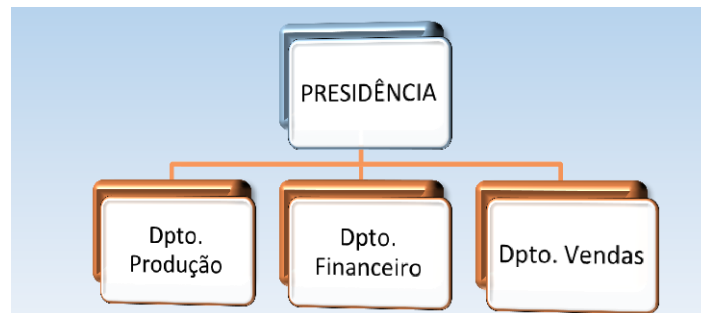


Figura 21: Estrutura característica divisional funcional.  
Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- ✓ **estrutura geográfica:** reúne e organiza variáveis com objetivo em oferecer respostas diferentes a cada região;

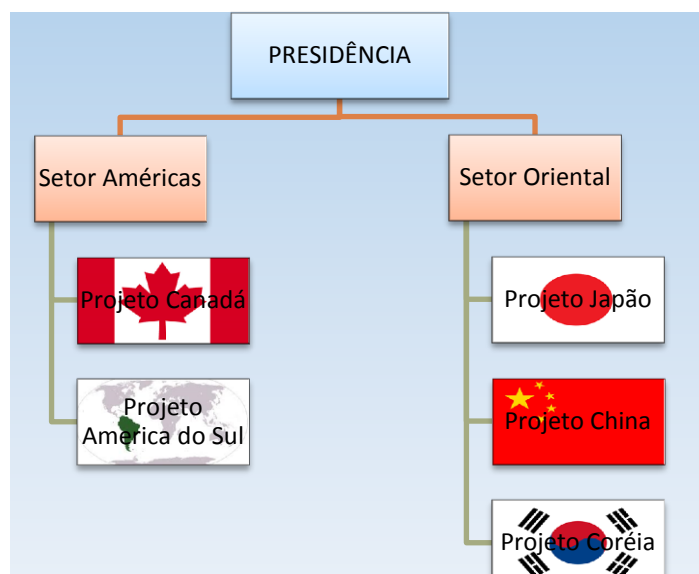


Figura 22: Estrutura característica geográfica.  
Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- ✓ **estrutura horizontal:** organiza agentes e artefatos em torno de processos centrais, ou seja, há uma clara direção de coordenação, comunicação e de esforços, valorizando diretamente os clientes. Tem seu foco em torno de processos interfuncionais e não em torno de tarefas, valorizando o desempenho de equipes e não de indivíduos. Ballesteros Alvarez (1997) considera que a formação de equipes e o desempenho de atividades em uma organização é um dos conceitos mais expressivos de uma estrutura. Uma das principais vantagens é a facilitada possibilidade de coordenação, que produz, por consequência, respostas rápidas às demandas; e



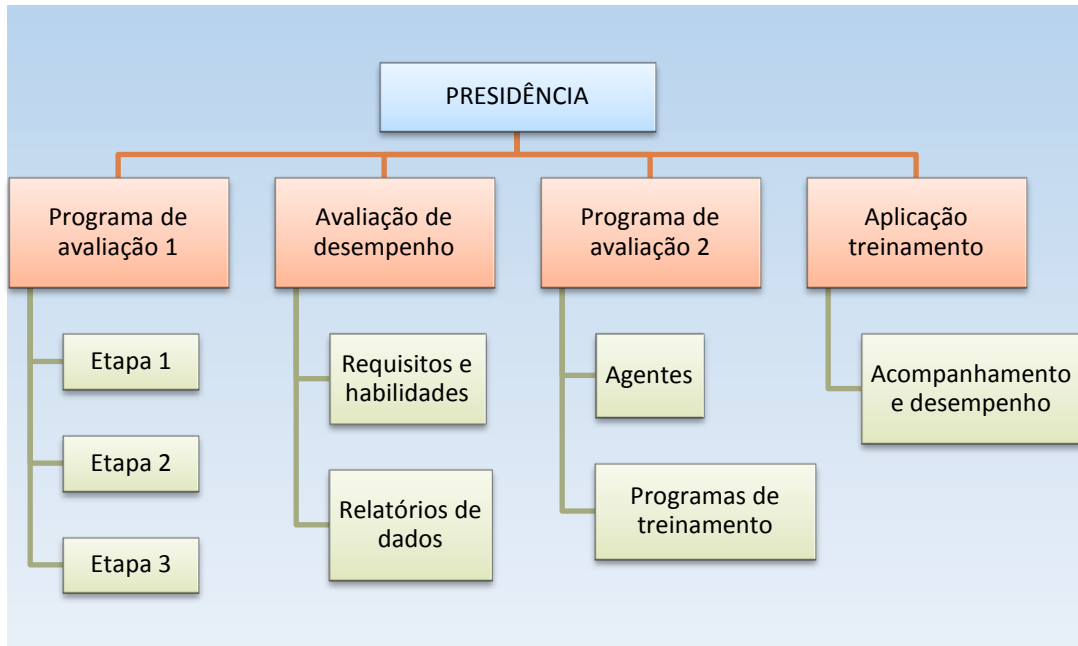


Figura 23: Estrutura característica horizontal.  
 Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- ✓ **estrutura híbrida matricial:** se caracteriza pela combinação de várias abordagens para atender determinadas estratégias. É um tipo de estrutura predominante na grande maioria das organizações, pois atua como funcional, geográfica, divisional, entre outras, tirando proveito das vantagens de várias estruturas. Muitas organizações se valem, de uma forma tratada ou mesmo por conhecimento de características, dos princípios de diversos tipos de estrutura, tendo, naturalmente, um tipo predominante.

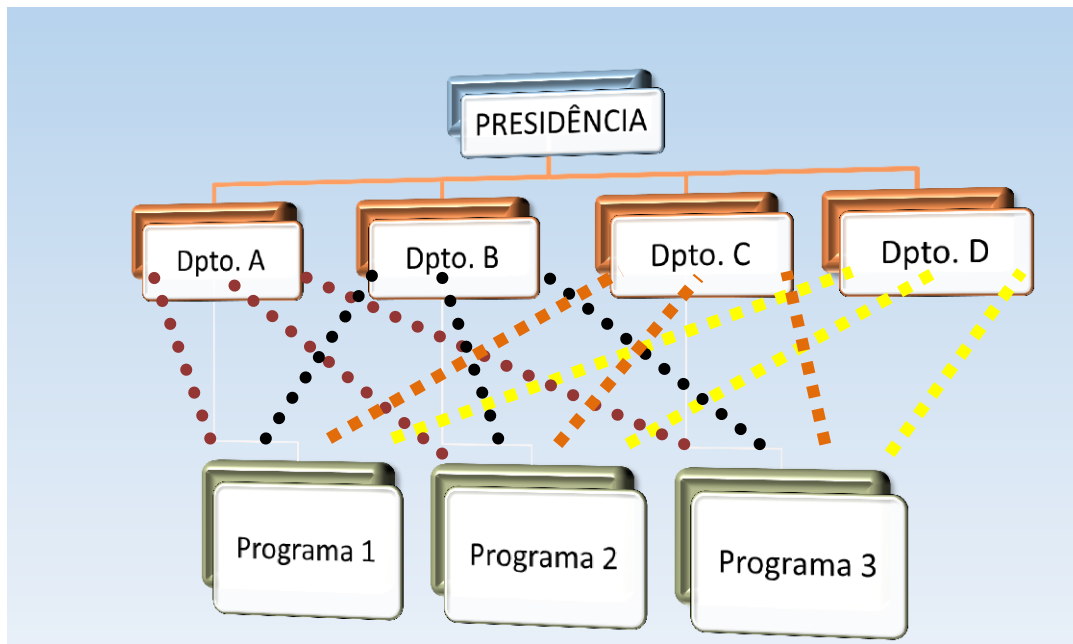


Figura 24: Estrutura característica híbrida matricial.  
 Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- ✓ **departamentalizada por clientes** que pode ser utilizada em qualquer nível hierárquico funcional da estrutura, como observa Maximiano (2009).

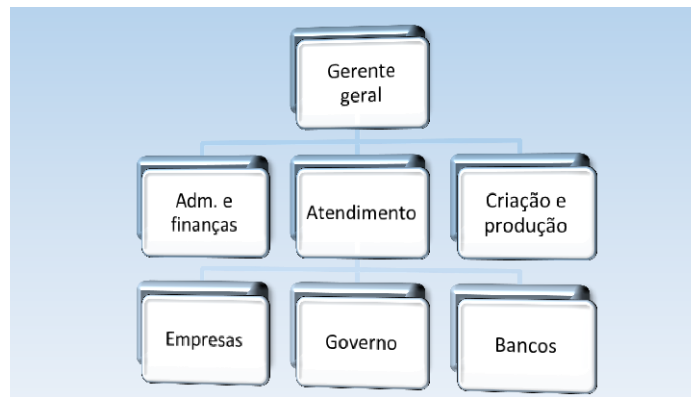


Figura 25: Departamentalizada por cliente.  
Fonte: Adaptada de Maximiano (2009)

- ✓ **por área de conhecimento** – caracteriza-se pela concentração de pessoas com a mesma competência técnica em unidades especializadas de trabalho.

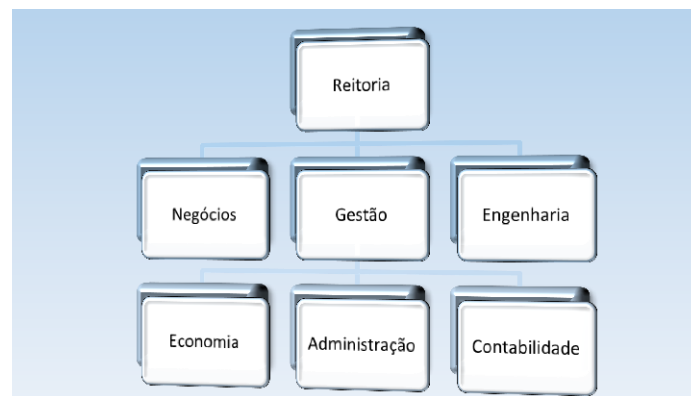


Figura 26: Área de conhecimento.  
Fonte: Adaptada de Maximiano (2009)

A adoção de um tipo de estrutura com sua característica predominante, exerce influência na forma em conduzir valores para acompanhar o crescente nível de variáveis ambientais. Nos últimos tempos, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003), o nível de complexidade tem aumentado nas organizações e, em vista disso, o aumento do número de variáveis de seu ambiente. Dado esse desafio, a concepção de que não tratamos unicamente de capital e trabalho, mas também do conhecimento, ganhou diferente consideração.

## 1.4 Objetivos Organizacionais

Antes de conduzir este assunto – tão comum em nossa linguagem acadêmica, vamos observar a sociologia que questiona se agentes possuem objetivos tão distintos, seria possível admitir objetivos organizacionais concebidos por uma reunião de agentes?

Destacam Bernardes e Marcondes (2005, p.34) “O sentido psicológico do termo **objetivo** refere-se a alguma coisa individual a ser conseguida, não sendo aplicável à coletividade de pessoas, entre as quais se incluem as organizações...”. É um destaque que auxilia na correlação que estabelecemos com autores da área administrativa quando tratam de *objetivos organizacionais* e que neles iremos encontrar suporte para condução deste assunto, assim como manter a relação com a área de OSM, na direção de comportamento, como referimos no início desta unidade.

Ao rever conceitos de organização de que já tratamos, vamos perceber estreita correlação com seus próprios objetivos, como por exemplo, um grupo de pessoas constituído para, de forma organizada, alcançar um objetivo, ou ainda, que as organizações têm o papel de servir uma sociedade. Os objetivos podem ser alcançados de diversas e facilitadas formas.

A administração participativa, de que se refere Faria (2009), é um exemplo ao tratar de gestão em promover maior participação dos agentes e na utilização de novas técnicas e abordagem instrumental e comportamentalista, resultando em um clima de reconhecimento dos valores, promovendo o comprometimento e alcançando níveis de desempenho desejados.

## 1.5 Tipologias

Os objetivos, na visão organizacional, possuem uma linguagem comum e respondem por tipologias que Ferreira (2004), se refere a *estudo dos diversos modos pelos quais as línguas, no caso as estruturas, podem diferir umas das outras*.

As tipologias de base **mecanicistas** como observa Maximiano (2009), são as que mantêm acentuada estrutura burocrática, divisão de trabalho, decisões centralizadas e hierarquia definida, caracterizando-se pelo cunho altamente formal.

As de base **orgânicas** compreendem o universo da comunicação, de maior flexibilidade estrutural, descentralização, amplitude de controle e atuação em ambientes mais dinâmicos.

*A tipologia de base orgânica que se caracteriza pela flexibilidade, pouca divisão de trabalho, decisões descentralizadas e atuação em ambientes dinâmicos, contempla outros objetivos como os de transferência de conhecimento e de adaptação às demandas. Como temos certa predominância de informalidade em nossas atividades organizacionais, certamente vamos constatar que a tipologia orgânica é a que se faz mais presente. Estamos assim nos referindo para que você perceba uma tipologia em suas atividades organizacionais.*

Podemos afirmar, então, que as tipologias de uma organização apóiam-se em duas vertentes construídas e fortalecidas por pressão ambiental: *mecânica e orgânica*.

Ainda com relação a de característica mecânica, Maximiano (2009), observa:

- ✓ regras, regulamentos e procedimentos são bem definidos e estão escritos;
- ✓ enfatiza critérios de desempenho, tais como eficácia, previsibilidade, segurança;
- ✓ tarefas com baixo nível de interdependência;
- ✓ as tarefas são muito especializadas;
- ✓ critérios de departamentalização são homogêneos;
- ✓ busca simetria e uniformidade em seu organograma;
- ✓ a autoridade é centralizada;
- ✓ estilo de liderança autocrático;
- ✓ a hierarquia é observada com rigidez; e
- ✓ as relações humanas tendem a serem formais.

Por sua natureza, cada tipologia instala contradições, no entanto convivem e se complementam em um mesmo sistema.

Não podemos, por isto, esquecer de que sempre será mantido um esforço em torno de um agrupamento de valores, voltado para a efetividade de um objetivo, quer seja um bem ou um serviço. Do contrário, uma organização não se constitui num elemento vivo, que suporte suas próprias tipologias. Vale lembrar, ainda, que qualquer organização possui as tipologias de caráter orgânico e mecânico, podendo ter uma predominante. Daí a razão em afirmar que as tipologias devem manter a 'unidade' em torno de objetivos, ou seja, mantendo suas características, têm um papel contributivo.

Destacadas características de tipologias e em vista da relação existente, vale retomar objetivos organizacionais que, em um sistema complexo nos princípios de Axerold e Cohen (2000), nem sempre é fácil identificar e definir os objetivos de uma organização.

A partir de uma forma simplista, podemos dizer então, *que o objetivo de uma organização é o lucro e que tudo mais são meios utilizados para alcançar o objetivo*. Mesmo dentro deste espectro mais amplo, algumas organizações, como escolas, hospitais, associações, sindicatos, creches, universidades, organizações não governamentais, corporações militares e tantas outras, formam um universo que nem sempre objetivam lucro ou não dependem dele para sua sobrevivência. Portanto, esta concepção merece uma avaliação considerando os princípios da Escola Estruturalista, baseada na obra de ETZIONI (1984).

Certo (2003), por exemplo, trata de objetivos organizacionais dentro da área de planejamento, como também em processos, tendo como sequência:

- ✓ a definição;
- ✓ a identificação de áreas de atuação;
- ✓ a identificação da forma de condução atual dos objetivos, por parte dos agentes; e
- ✓ a discussão de uma nova abordagem de gerenciamento.

Nesta linha, temos ainda a contribuição de Daft (2002), que defende sendo uma organização composta por agentes e seus relacionamentos estabelecem, por vezes, metas para alcance de objetivos de suas áreas e entre áreas. Quando os objetivos se utilizam de um número crescente de artefatos ou recursos, então estamos diante de uma atuação horizontal, permitindo que a coordenação tenha caráter horizontal e que as fronteiras entre áreas acabem por ser cada vez mais flexíveis. Isto tende a facilitar a estruturação e a condução de objetivos. Ainda nesta Unidade vamos tratar de características de uma estrutura horizontal.

Ainda sobre objetivos organizacionais, Lacombe e Heilborn (2003) destacam que uma organização possui dois grupos de objetivos principais:

- ✓ os que representam premissas básicas com as quais uma organização deve estar em sintonia, ou seja, no tratamento dos valores dos subsistemas que a compõem; e
- ✓ os que definem a razão de ser de uma organização e os motivos de sua existência.

Certo (2003) nos dá uma contribuição dizendo que a finalidade organizacional é a razão da existência de ser de uma organização, determinada por um grupo de necessidades de clientes, e que os objetivos, adequadamente desenvolvidos, refletem essa finalidade. *Se ela está atingindo seus objetivos, está também atingindo sua finalidade, ou seja, justificando a razão de ser de sua existência*.

Por sua vez, Hall (1982), considerando os ambientes interno e externo e a complexidade das ações, observa que uma organização possui diversos objetivos. Tratando de ambiente, vale destacar que um sistema organizacional contém elementos materiais e humanos que, orientados por uma rede de informações e sustentados por seus artefatos, compõem o ambiente interno. Esse ambiente estabelece dois níveis de relação:

- ✓ micro ambiente: é a conexão que uma organização mantém com mais frequência com:
  - consumidores: de produtos e serviços;
  - fornecedores: de mão-de-obra, capital, materiais, equipamentos e informações;
  - concorrentes: semelhantes produtos ou serviços, oferecidos em idênticos mercados, competindo com os mesmos recursos; e
  - regulamentadores: entidades que definem normas, limites e controles, associações de classes e sindicatos, entre outros.

macro ambiente: é uma relação menos freqüente, mas não menos importante, e que através de fatores trata de conhecimentos tecnológicos – os que estão à disposição para o desenvolvimento de atividades. O macro ambiente oferece ainda suportes para os níveis:

- institucionais: que definem e fazem cumprir normas regulamentares;
- econômicos: voltados para política econômica, taxas inflacionárias e níveis de empregos, entre outros;
- sociais: envolvendo responsabilidade social, tradições culturais, valores, pressões sociais e movimentos sociais;
- demográficos: distribuição espacial, composição etária e densidade demográfica; e
- ecológicos: meio ambiente físico e natural onde se insere uma organização.

Conjugando os esforços desses ambientes e seus fatores, uma organização parece manter um quase indefinido universo de objetivos para conviver com parâmetros naturais de seus ambientes. O importante é constatar que uma organização se apresenta como um ciclo de eventos e, por consequência, promove outros tantos ciclos que se interdependem, fortalecendo os ambientes internos e externos, como veremos em teoria dos sistemas, na unidade 2.

Portanto, as várias faces de tipologias predominantes desenham algumas características específicas que definem a direção e a consecução de objetivos, no entanto, o próprio ciclo, como um fator contingencial, representa todos os possíveis objetivos de uma organização.

Carvalho e Ferreira (1999) lembram que a fragmentação de mercado é um dos aspectos influentes na construção de ciclos, pois atua como um processo que determina padrões de comportamento e dos objetivos alinhados, enquanto que para Adizes (2004), todo sistema é um organismo vivo e tem seu ciclo. O mesmo acontece com as organizações, que precisam entender seus diversos sistemas com seus ciclos próprios.

*Como podemos perceber, a organização é um organismo vivo que mantém dinamicidade, cultiva suas tipologias, enriquece a interação entre sistemas e subsistemas e tem como orientação, seus objetivos e tudo*

*que reside em torno deles. Merece observar que, na visão diferenciada de autores, vamos encontrar caminhos diversos para fins idênticos, quando tratamos de uma visão teórica na tentativa de uma definição em torno do que sejam objetivos. Na admissão de uma organização de bem ou de serviço, vamos entender que as percepções defendidas possuem procedência e que, se há um organismo vivo é porque objetivos estão sendo alcançados e, portanto, a organização está sobrevivendo, tendo como suporte os processos administrativos e a utilização de métodos atualizados.*

Visto pelos aspectos da sociologia, do agrupamento de agentes em torno de objetivos e de tipologias, cabe destacar sistemas, que na visão de Zimmer (1999), compreende a *reunião de componentes que se situam ao nível de correlação. Do contrário, são partes que em sua obra não traduz o sentido nem a razão de assim tratá-lo.*

## 1.6 Comunicação

Tudo que tratamos e que se refere a uma organização busca suporte em comunicação ou rede de comunicação. Os termos utilizados para descrever a convergência de instrumentos utilizados são muitos, no entanto a informática, como a mais conhecida ferramenta vem, ganhando espaços entre as formas mais viáveis e rápidas de comunicação e em suas mais diferentes e facilitadoras formas. E a rapidez se posiciona como um crescente e adequado objeto para atender as necessidades dos meios comunicativos.

Dessa ferramenta, destacam Starubhaar e LaRose (2004), surgiram redes e meios interativos que fazemos uso todos os dias.

Como processo, adiantam os autores, a comunicação é troca de informação e informação é o conteúdo da comunicação, em todos os níveis. Esse processo de comunicação pode ser apresentado em seis componentes básicos:

- ✓ fonte: origem da comunicação;
- ✓ mensagem: conteúdo a ser comunicado;
- ✓ codificador: tradução da mensagem para um formato possível de comunicação;
- ✓ canal: meio ou sistema de transmissão;
- ✓ decodificador: reverte o processo de comunicação; e
- ✓ receptor. destino final da mensagem.

Como atividade organizacional ou gerencial, a comunicação cumpre um papel paralelo de identificar a necessidade, elevando o nível de utilização de conteúdo e, pela razão principal, permitir aos gerentes ou administradores montar uma relação interpessoal de codificação, a partir de um conteúdo traduzido.

Não há como admitir que uma organização possa manter um nível de comunicação que não tenha identidade com sua predominante conduta do ponto de vista de suas ações. Por isso, quando identificamos uma cultura ou como queira traduzir – uma reunião de hábitos, costumes e comportamentos – a linguagem de comunicação se materializa segundo uma cultura mantida, entendida e defendida, em meio ao caráter interpessoal e, por extensão, organizacional.

E neste contexto, Johann (2004) afirma que *a comunicação é um vetor importante na difusão e sedimentação da cultura porque contempla mensagens trocadas e conteúdos traduzidos entre agentes e grupos de agentes, utilizando os mais diferentes canais, ou seja, os mais apropriados.*

Contribui, ainda, com a observação de que o conhecimento de valores e crenças que dão sustentação aos mecanismos de transmissão de conteúdos faz surgir ações mercadológicas internas, reunidas com a denominação de *endomarketing*, que conforme Ferreira (2004), é um *conjunto das atividades de marketing institucional, dirigido para o público interno da organização (agentes, fornecedores, acionistas, revendedores, etc.)*, e que deverá estar vinculado a um projeto maior de comunicação com o objetivo de estabelecer um diálogo eficaz com os agentes e compartilhando informações de interesses operacional e estratégico.

Isto na verdade nos mostra que estamos frequentemente ‘negociando’ ações e situações com nossos clientes internos e esta prática facilita a adoção do *marketing* para clientes externos. Reafirmamos, por isto, a importância da afinidade da linguagem interna para representar o que uma organização quer traduzir para seu mercado, quer seja de bem ou de serviço.

Para Certo (2003), a comunicação ganha um foco além do social e os agentes deverão desempenhar suas atividades de maneira eficiente e combinar seus esforços para o alcance dos objetivos. Defende, como suporte às ações, *um compartilhamento de informações entre agentes e traduz isso como comunicação*. Lembra que os agentes que possuem função gerencial ou de coordenação devem tornar-se os melhores comunicadores interpessoais, buscando novas técnicas de treinamento em comunicação, com avaliação constante. E estabelece uma relação da aprendizagem com a comunicação, destacando como pontos principais:

- ✓ habilidades de comunicação: escrita e oral; e
- ✓ habilidades interpessoais: relacionamento com as pessoas.

E como exemplos, destaca:

- ✓ a elaboração de relatórios;
- ✓ o estabelecimento de metas;
- ✓ os sistemas de informações estruturados;
- ✓ a identificação da cultura e do ambiente geral;
- ✓ a clareza nos objetivos de médio e longo prazos; e
- ✓ o exercício de liderança, entre outros aspectos que utilizam a comunicação como meio para ações pertinentes.

Nesta linha organizacional, Lacombe e Heilborn (2003), destacam que a dificuldade na comunicação escrita, em organizações, se constitui em um dos fatores que desvaloriza este ativo. Chamam a atenção ainda, que para praticar uma comunicação que se identifica com seus pares, torna-se necessário observar os termos técnicos utilizados, ou seja, utilizar termos de conhecimento dos agentes envolvidos.

## 1.7 - Alguns Elementos da Cultura Organizacional

A cultura organizacional consiste em mecanismo que procura moldar comportamentos, maneiras de pensar e de viver na organização. Este é o conceito defendido por Freitas (1991) e acrescenta que a organização procura passar uma imagem positiva numa com concepção de igualdade, camuflando diferenças e anulando a reflexão.

Na linha de valores e crenças, a autora se reporta a:

- antropologia cognitiva – que trata de conhecimentos compartilhados e seus conceitos;
- antropologia simbólica - encontra fundamentos nos significados compartilhados; e
- antropologia estrutural – concebe a cultura como fruto de expressões manifestadas em processos psicológicos inconscientes.

Tomando uma estrutura onde nela residem todas as manifestações, vamos encontrar cinco áreas básicas:

- cultura corporativa – que reflete sua produção e produz também artefatos culturais sustentados pelos sistemas e subsistemas existentes. Nasce, daí, um predomínio que passa a incorporar seus produtos ou serviços;
- cognição organizacional – esclarece as regras que orientam a atuação interna e auxilia na visão de seus membros;
- processos inconscientes – enfatiza que as ações das pessoas são projeções de seus processos psicológicos inconscientes;
- simbolismo organizacional – compreender como os agentes, assim como os grupos, compreendem e interpretam suas experiências e as colocam em ação; e
- administração comparativa – conhecer a cultura social que envolve a organização e sua influência sobre seus agentes.

Destas áreas básicas podemos concluir que, um conjunto de premissas básicas, tais como, conceitos, princípios, regras, formas de comportamentos e de soluções que foram estabelecidos no processo de aprendizagem e de adaptação, conceitua cultura organizacional. De forma idêntica podemos também traduzir a partir de concepções que agentes possuem, de suas práticas, de suas experiências, de seus pressupostos e de seus valores.

Podemos ter esses princípios, pressupostos, crenças, e outros, elementos que funcionam como mudanças comportamentais e que resultam em um tratamento concreto à cultura organizacional. Estes elementos permitem o surgimento de um estado de naturalização, conduzido e tratado com mensagem e comportamentos coerentes, que procedem aos objetivos e, ao mesmo tempo, incorporado, de maneira espontânea, por todos os agentes de uma organização.

Por uma condição natural, poderão ainda ser admitidos outros elementos como, crenças, mitos, tabus, normas e processos, como observa Freitas (1991), que irão contribuir para delinear um comportamento predominante em um ambiente e com isto fortalecer uma cultura que só se sustenta havendo:

- uma linguagem comum;
- conhecimento, definição e manutenção de fronteiras entre agentes;
- definição de poder, status e toda ordem de recursos;
- cumprimento de normas nas relações interpessoais;
- critérios de reconhecimento de valores;
- uma política clara para o gerenciamento do intangível.

Com relação à criação da cultura, Gibb Dyer Jr. (*apud* FREITAS, 1991), são três os caminhos mais concretos, desta criação:

- os agentes poderão ser criadores da cultura, à medida que correlacionam identidades ao apresentarem alternativas, com aceitação grupal, para determinada situação exigida pela organização;
- esta proposta aceita constrói e fortalece uma interação que, no sentido inconsciente de que tratamos, está criando uma cultura; e
- valores, perspectivas, pressupostos e artefatos mantidos e disseminados pelos líderes, colocados ao nível de imposição aos seus agentes, é outra forma de criação de uma cultura.



Não somente pela forma de imposição, mas outros motivos poderão contribuir para o surgimento de sintomas de males culturais, como destaca Johann (2004):

- questões internas de relacionamentos;
- baixo moral do grupo;
- ausência de equilíbrio emocional;
- fragmentação inconsistências de padrões alinhados;
- diferenças de ambientes físicos;
- diferentes costumes mantidos em relação ao trabalho; e
- foco de resultados em diferentes prazos.

A cultura passa ainda por desafios colocados em duas vertentes: aos níveis conservadora e inovadora. A conservadora apresenta uma identidade forte e homogênea, permitindo a aplicação de um estilo diretivo, sustentado por uma forte disciplina dominante. Esta disciplina é fruto de processos de socialização, a um nível de baixa tolerância. A cultura inovadora tem uma fraca e heterogênea identidade, situada em uma amplitude que permite um estilo delegativo e baixa disciplina dominante.

Com elementos presentes em toda estrutura, podemos estabelecer uma relação bastante próxima com organizações, estruturas, características, tipologias, comunicação e com assuntos relacionados à organizações, que ainda veremos nesta disciplina.

## 1.8 - Estruturas Organizacionais

Visto objetivos organizacionais, tipologias – mecânica e orgânica e comunicação, vamos tratar de princípios norteadores em estruturas e características. Ao abordar sobre estruturas organizacionais e tratar de seus principais tipos, torna-se importante destacar que, em suas ações, os métodos e os processos encontram o suporte necessário.

- Ao tratar de método, Ferreira (2004) o define como *um caminho pelo qual podemos chegar a um determinado resultado ou a um determinado fim*. Trata ainda como sendo um processo ou técnica de ensino – método direto.
- Já para processo, Ferreira (*Ibid*), é o *ato de proceder ou maneira pela qual realizamos uma operação*, segundo determinadas normas, métodos, técnica, processo manual ou processo mecânico. Enquanto que Oliveira (2006) destaca: *processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si e que tem por finalidade atender expectativas, interna e externa, de uma organização*.

Podemos, então, ver estruturas a partir de três principais aspectos ou componentes chave, como defende Daft (2002):

- ✓ primeiro: determina relações formais de subordinação, os níveis hierárquicos e a amplitude de controle gerenciais. Isto ganha diferente tratamento sob o ponto de vista do comportamento gerencial;
- ✓ segundo: identifica agrupamento de agentes, por área e no todo, principalmente por área específica de atuação, por exemplo, criação de um bem, armazenamento, distribuição e logística ou apoio administrativo, entre outros; e
- ✓ terceiro: desenvolve e mantém sistema de comunicação, coordenação e integração de esforços entre as áreas. Portanto, a comunicação encontra suporte em estruturas que mantêm sistemas e subsistemas, adequados e integrados aos demais.

Os dois primeiros se referem à relações formais e de agrupamento de agentes, que respondem por ações coordenadas, tanto no sentido vertical como no horizontal de uma hierarquia. Para melhor aclarar posições hierárquicas, vamos considerar que há coordenações ou gerências atuantes em uma hierarquia de subordinação – sentido vertical – e ações claras de subordinação em

uma área em diferentes níveis – sentido horizontal. Sobre estrutura horizontal, vamos ver em características estruturais.

O terceiro aspecto tem um caráter mais integrativo, logo podemos dizer que ele está presente em ambos. No entanto, não tem o poder em estabelecer formalidade de subordinação, nem definição de áreas e atuação específica de seus agentes, mas podemos perceber o quanto empresta sua contribuição para que as ações se concretizem. Por isto dizemos que é um referencial de integração.

Vamos tomar como exemplo a administração participativa, que é um assunto do nosso conhecimento. Trata-se de um modelo de gestão, conforme Johann (2004), no qual os agentes podem influir nas decisões, exercer controle, ter poder e estar efetivamente envolvidos. Este modelo pode elevar os agentes ao nível de paridade com os superiores de uma organização e manter uma relação de igualdade em níveis decisórios. Por esse comportamento há fortes evidências de que o modelo participativo oferece oportunidades para o alcance da produtividade e rentabilidade.

Neste caso, tomando por base os três principais aspectos tratados, vamos encontrar a perfeita relação de afinidade que uma estrutura pode oferecer, ou seja, uma estrutura possui os recursos necessários, no entanto os que a dirigem ou coordenam suas ações podem transformá-la em mais ou menos produtiva.

Portanto, com base no que falamos ou julgamos, observar:

- - os objetivos estabelecidos e definidos - independentes de tipologias, precisam sempre estar em sintonia com as suas metas, a fim de proporcionar a sua consecução; e
- - os sistemas de comunicação mantidos por uma estrutura devem sempre estar voltados para o melhor de uma organização, ou pelo menos é assim que entendemos ser o uso adequado dos recursos organizacionais.

Para conhecimento e relação do que foi até aqui exposto em torno de tipos de estruturas, características, objetivos organizacionais, tipologias, comunicação e cultura, que se situam no contexto de métodos e processos, temos a contribuição de Morgan (1996) sobre comportamentos organizacionais.

*Então quando falamos em estruturas, quer consideramos um bem ou um serviço e em todas as que já nos referimos, sempre vamos encontrar uma referência hierárquica definida, de maneira mais ou menos acentuada – dependendo de cada caso: grupos de agentes com seus papéis específicos a desempenhar, objetivos definidos e um sistema de comunicação necessário ao tratamento do conteúdo, com utilização de elementos adequados para sua transmissão.*

## 1.9 Comportamentos Organizacionais

**Como máquinas:** com traços de alienação manifestada em determinadas oportunidades, com enfoque mecanicista. Esta face mecanicista que, por vezes, nos parece tão distante de estruturas que participamos, assim como de estruturas que desejamos que tenham um cunho altamente flexível, invadem nossas vidas de forma que as admitimos sem percepção. Toda conotação de tempo em que operamos nossas atividades em uma organização possui caráter mecânico, no entanto é preciso que tenhamos um nova visão deste aspecto e entender que este ele está, de forma mais ou menos acentuada, em todas as organização de produtos ou serviços;

**Como organismos:** se relacionam com aspectos biológicos de células, organismos complexos e espécies, num paralelo com indivíduos, grupos, organizações e sua ecologia social. Neste comportamento temos a nossa presença marcante – o mesmo vale dizer para *cérebro* – onde se faz presente nossa efetiva participação com o valor de conhecimentos e efetividade de ações;

**Como cérebros:** oferece uma base para processamento de informações que sustenta todos os processos existentes em uma estrutura. Todo processo só é funcional e possui razão de existir se tem como meta processar informações, produzir resultados, sustentar-se ao meio organizacional e dar respostas ao crescimento em seu mapa de relacionamento. Portanto, a ausência de conhecimento ou de participação de agentes não gera processos ou mesmo manifestação de comportamento;

**Como cultura:** que podemos definir como um padrão de comportamento estabelecido e que predomina em uma estrutura e além dela. Toda forma de comportamento que reside e permanece – em sentido crescente fazendo parte de uma organização e a definindo como tal – tem cunho de cultura, a qual demonstra a 'maneira' de ser de uma organização. Nossa participação ao nível desta definição é a reunião de nossos comportamentos;

**Como sistemas políticos:** que abrem oportunidades para todos em momentos diferentes e intenções diferentes. A questão – se assim podemos chamar – é um ato em que todos nós praticamos. A variação em torno disto e a direção que podemos dar agrupa diferentes conceitos, vistos por diferentes ângulos. Quando nos referimos que todos nós somos políticos, é que todos praticam uma maneira de conduzir suas ações

**Como prisões psíquicas:** formadas por armadilhas que atuam em processos diferentes e em níveis diversos. São dependências que criamos em torno de uma organização, nos tornando prisioneiros - por fatos e situações diferentes; e

**Como fluxo e transformação:** gerando dados e informações para ambientes interno e externo. Dentre estes destaques em torno de uma organização – aqui considerados como comportamentos – fluxo e transformações representam, de forma clara, que os aspectos comportamentais fazem parte do universo de um processo e este, ao seu nível de operação e utilizando fluxos, acaba por identificar, corrigir, atualizar e fortalecer esses comportamentos e seu mapa de relacionamento.

## 1.10 Aspectos Formais e Informais

Em meio a estes aspectos tratados, temos o *formal* e o *informal* de uma estrutura, cuja variação se estende desde a cultura até o tipo de atividade, passando pelo comportamento e pela gerência organizacional.

Primeiro temos que deixar claro que a constituição de uma estrutura se pauta na formalidade de quem constrói normas, regras, regimentos e estatutos, entre outras formalidades. O modo funcional dessa organização, assim constituída, requer a obediência a alguns procedimentos e à hierarquização definida, caminhos normais de uma organização formal.

Quando tratamos do informal, há certa divergência entre autores. Há uma linha que defende que a informalidade se constitui e a definem como uma estrutura, porque ela desempenha suas atividades, produzindo resultados desejados e fazendo uso adequado de processos.

Outra linha defende não haver organização informal, por não ter qualquer norma ou regulamento que a defina como “organização”, ou seja, sua constituição não pode ser comparada à uma organização formal, o que concordamos com esta linha. A informalidade é um constructo de comportamentos adotados, admitidos e que produz resultados, sem afetar os caminhos formais constituídos ou inferir em sua manutenção.



Figura 27: Formal / Informal.  
Fonte: Elaborada pelo autor

Defendemos, por outro lado, de que um trabalho não teria o mesmo desempenho se não fosse considerada a informalidade nele contida, pelos traços culturais implícitos em nossa atitude, visto estritamente pelo lado dos resultados. Trata, por isto mesmo, de um *comportamento* e não de

uma organização, na linha de alguns autores que defendem ser apenas uma forma comportamental de atuar, variando em cada caso e, principalmente, em cada tipo de atividade.

A prática da informalidade em uma estrutura tece e mantém uma rede de comunicação com elementos facilitadores, em que a sua utilização e os resultados alcançados servem de exemplos para o caminho formal.

Portanto, gerenciar organizações que possuem acentuado comportamento informal é uma tarefa que requer a consideração gregária da natureza humana, ou seja, *GLOSSÁRIO é uma tendência de indivíduos da mesma espécie se reunirem e viverem juntos para a prática de sua forma de comunicação indiferente entre o pessoal e o profissional.* Fonte Ferreira (2004) Fim do GLOSSÁRIO,

O que não podemos é instalar um nível de formalidade acentuado na intenção de diminuir a presença informal, mas precisamos gerenciar esses valores e direcioná-los para os objetivos, ou seja, ao nível da informalidade há valores que poderão ter uma expressiva contribuição para uma organização.

Deveremos, por isto, conjugar os esforços da formalidade e da informalidade em favor de metas e objetivos. O que importa é que seus processos produtivos e administrativos sejam eficientemente gerenciados.

## 1.11 Estágios Organizacionais

Falamos de organização, de objetivos, de tipologias, de comunicação, de tipos de estruturas, de características, de comportamento e de aspectos formal e informal, vamos destacar alguns estágios:

***Estágio 1** – A organização voltada para o produto. A maioria das empresas tradicionais se encontra nesse nível. Elas maximizam o tamanho das suas capacidades produtivas, oferecendo produtos e serviços para os mercados de massa de grande escala. As fortunas de grandes empresas foram obtidas com base neste conceito. No valor de "quanto maior, melhor", temos mais força financeira e de mercado. A principal força motriz é "encher as fábricas", utilizando a capacidade ociosa praticamente a qualquer custo. Dessa forma, as companhias aéreas fazem de tudo para não voar com poltronas vazias. Grandes empresas geralmente têm pouca flexibilidade, o que levam a operar com capacidade ociosa.*

*As empresas que se encontram nesse estágio normalmente já passaram por inúmeros programas da qualidade ou semelhantes, sendo que todas apresentaram melhorias marginais, mas nenhuma mudou o negócio de maneira fundamental. Pior que isso, a sucessão constante de novos programas muitas vezes causa o ceticismo dos funcionários.*

**Estágio 2** – A cultura "voltada para o cliente". Os agentes que fazem parte de uma organização, devem pensar no cliente e fazer com que uma organização que, durante anos, esteve voltada para a política e a burocracia internas, olhe para o mercado lá fora.

Como reflexo do comportamento e da forma em cultuar certos princípios, Carvalho (1999) argumenta: a maioria dos agentes está no contexto do bem ou serviço oferecido. Muitos podem achar estranho dizer: eu trabalho na área de seguros financeiros pessoais, por exemplo. Como consequência, vemos empresas de prestígio perderem seus clientes porque definiram seus negócios de maneira desatualizada. Portanto, aprender a ver o negócio de fora para dentro, do ponto de vista do cliente, já é um grande trunfo.

Nesse estágio, o desafio é derrubar as barreiras entre as funções, como marketing e desenvolvimento do bem e desenvolver o trabalho em equipe e a cooperação na organização. O trabalho em conjunto cria um sentimento compartilhado do negócio como um todo em vez de feudos individuais. Nesse ponto, as pessoas costumam resistir às mudanças e começam a voltar para seus antigos domínio de guerra.

**Estágio 3** – O negócio voltado para um segmento de mercado. A chave para esse estágio é concentrar em um conjunto específico de clientes. A força motriz não é "ser grande por ser grande", mas ser a mais lucrativa em nichos cuidadosamente selecionados do mercado. Não é o mundo do McDonald's, mas de uma refinada casa de café, que se orgulha de atender aos paladares mais exigentes com cafés cada vez mais exóticos que, há tão pouco tempo, nem eram conhecidos. Veja a característica molecular.

Uma alternativa é ver o desenvolvimento de um bem como um jogo de futebol, em que todos os jogadores estão no campo ao mesmo tempo. O processo não é seqüencial, mas sim interativo. Todos sabem que o gol se encontra nas extremidades do campo e o jogo dura noventa minutos. No entanto, ninguém sabe onde a bola estará dali a cinco minutos. O uso de equipes de desenvolvimento do produto que incluem várias funções reflete esse novo paradigma, com a participação conjunta das áreas de marketing, recursos humanos, produção, serviços e outros.

**Estágio 4** – A organização disposta em torno do mercado. Neste ponto, a organização começa a se formar em torno de uma oportunidade específica do mercado, unindo todas as partes relevantes a serem coordenadas a fim de atender ao cliente. Isso abrange não só as pessoas óbvias, que trabalham nas diversas áreas produtivas, mas também aquelas que ocupam funções chave de apoio, como finanças, recursos humanos e compras. Todas essas partes precisam operar em conjunto em favor dos interesses do cliente. Essas pessoas formam uma "comunidade de interesses comuns" - um grupo interdependente.

A palavra "comunidade" é a mais apropriada porque todos pertencem a uma série de comunidades simultaneamente. Com a organização disposta em torno do mercado, os agentes envolvidos fazem parte de várias divisões da organização, mas se unem para capitalizar sobre uma oportunidade comum. Essas comunidades criadas são formas embrionárias de uma nova Organização Molecular.

**Estágio 5** – Neste ponto, a organização se reestrutura de maneira formal, incluindo seus processos de elaboração de orçamentos, recursos humanos e outros processos gerenciais em torno de mercados de alta prioridade, além do que até aqui foi visto sobre esta nova estrutura organizacional. A organização resultante não é uma simples pirâmide achatada nem virada de cabeça para baixo. Ela se parece com uma "molécula" porque o mercado é o núcleo. Tudo é projetado para se concentrar nele. Neste ponto, a tecnologia flexível se une aos processos gerenciais interligados e altamente sensíveis a fim de criar um tipo de empreendimento totalmente novo, tão diferente do empreendimento tradicional da Era Industrial quanto este era da indústria caseira do século XVIII, mas, tão conjugado com princípios das estruturas biológicas com os ensinamentos da natureza, como nunca havia sido considerado.

Neste estágio, o desafio é tirar vantagem da extraordinária agilidade dos negócios a fim de explorar mercados de nicho com margens muito altas em que outros têm medo de entrar. Cada um desses estágios representa um progresso na compreensão e sensibilidade da organização no que diz respeito ao cliente. No entanto, apesar de os estágios serem seqüenciais, as empresas podem omitir alguns deles. Numa empresa tradicional, por exemplo, o Estágio 1 pode passar direto para uma situação de organização disposta em torno do mercado, Estágio 4, mas o esforço exigido naturalmente será bem maior. Em vista da visão desenhada, de forma breve neste contexto, onde inclui tipos e tipologias, características, comportamentos, aspectos formais e informais e estágios organizacionais, julgamos importante destacar pontos norteadores de estruturas de serviços.

Na unidade 2, vamos tratar da estrutura da área de OM/ OSM e sua necessidade de suporte teórico, assim como os principais aspectos de consultoria de criatividade e de ergonomia.

# ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS – OSM

## 2

# Unidade

*O suporte teórico da área de OSM inicia esta unidade, tratando das escolas e seus pontos principais. Abordamos orientações sobre consultoria, passando pela criatividade em um contexto organizacional. Trata ainda de elementos básicos de ergonomia.*



## 2 - A ÁREA DE O. S. M.

Os termos *organização, sistemas e métodos* nos levam para um conceito ou entendimento ou mesmo admissão que, de forma conjunta, se referem a um trabalho em equipe, colaborativo, integrado e que se complementam. Olhando desta maneira, tanto a história como a natureza estão repletas de exemplos de como esta forma de conduzir atividades pode alcançar resultados desejados.

No contexto da história, como destaca D'Ascensão (2007), os primitivos tinham a capacidade de distribuição de tarefas entre a caça e a agricultura - como meios de sobrevivência, e que os mantinham 'organizados' em torno de um modelo de organização social. E isto não foi por acaso.

Quanto à natureza, o trabalho associado e organizado tem mantido, por milhares de anos, muitas espécies consideradas frágeis, mas com uma bem desenvolvida coletividade e organização. Llatas (2012), abordando OSM e destacando sua utilidade, faz referência à nossa visão voltada para fábricas ou grandes corporações que exigem elevado nível de organização e utilização de métodos em seus sistemas e, ao mesmo tempo, chama a atenção para o organizado mundo das formigas, cujo exemplo tratado - da rainha à operárias, há uma perfeita divisão de tarefas e de organização, mantidas em uma hierarquia onde o coletivo se sobrepõe ao individual.

No terreno de OSM, como poderia ser em outra área de uma organização e objeto dos estudos de administração, os desafios de operação e utilização de seus instrumentos para uma revisão de tarefas e manutenção de hierarquia, sempre estiveram presentes em vista de proposições de mudanças e de novas formas de proceder em atividades diversas, o que normalmente encontra resistências quando o grau do coletivo deve se sobrepor ao do individual .

Antes disto precisamos olhar para a história recente a partir da década de 70 do século passado, onde OSM conviveu com alterações profundas com o processamento de dados - mais tarde tratado com *informática*, prática admitida pela maioria das estruturas. Portanto, ao olharmos a história que acompanhou a atuação dessas áreas – OSM e informática voltadas para objetivos organizacionais, o analista de sistemas assim como os programadores, foram os profissionais que mais de perto trataram suas atividades com o profissional de OSM, num sentido complementar de suporte operacional, embora OSM esteve mais próximo de um declínio, o que obrigou reformular sua atuação diante de novas circunstâncias e de novos recursos a serem colocados em prática.

Lembrando que isto desenha, de forma natural, um ciclo de entrada – processamento – saída de produto ou serviço, representando um processo, no entanto, por muito tempo não utilizamos o termo *processo*, mas uma *rotina de trabalho*. Esses assuntos são conduzidos por autores mais recentes da área, como Llata (2012), OSM (2011), Carreira (2009) e D'Ascensão (2007).

A respeito de sistemas – termo integrante desta área, não cabe fazer referência especial para esta unidade senão sua consideração em todo este breve trabalho que, ao se voltar para unidades organizacionais, estamos considerando sistemas.

Então, reforçando o conceito de Zimmer (1999) visto na unidade anterior, *sistema é a reunião de componentes e que esses se situam a um nível de correlação. Do contrário, se componentes existem mas não se comunicam, não podemos dizer que é um sistema, ou seja, tome as partes de um instrumento e os coloque juntos em um recipiente. São componentes de um sistema, mas não traduzem o resultado que aquele instrumento deveria produzir. Figura 12.*

Quanto a método, Ferreira (2004) o define *como um caminho pelo qual podemos chegar a um determinado resultado ou a um determinado fim. Considera que o método pode ser um processo ou técnica de ensino – método direto. Observa OSM (2011), vale lembrar a raiz etimológica, ou seja,, meta (objetivo) e hodos (caminho) deu origem à palavra métodos.*

Vamos novamente nos reportar à era da informática onde OSM encontrou seu maior desafio de adaptação às novas circunstâncias, no entanto, garantiu espaço ao profissional da área demonstrando de que operar dados via instrumentos modernos informatizados, não traduzia a interpretação necessária requerida por uma organização. Mas como a informatização se instalou

como um processo irreversível e ganhando corpo no meio organizacional, algumas transformações se fizeram necessárias com relação à unidade de OSM.

Num breve comparativo, OSM (2011) destaca alguns pontos de uma nova concepção das atividades da área:

Pouco estratégico (meramente operacional)	- Visão de sistemas e de objetivos organizacionais. -
Muitos instrumentos denotando burocracia e formalidade	- Instrumentos como formulários, fluxograma e outros deixam de ser <i>fins</i> e considerados como <i>meios</i> . Maneira estratégica de uso.
Pouca visão sobre a satisfação dos clientes internos e a competitividade da empresa no mercado.	- estratégico: visão de qualidade dos processos, redução de custos, satisfação dos clientes, empresa mais competitiva e melhor aproveitamento dos recursos.

A forma estratégica de atuação de OSM, estabelece relação com auditoria, ergonomia, gestão e implantação de processos, TI, conhecimento organizacional e utilização de seus instrumentos, entre outras correlações, encontra em Cruz apud Llata (2012), a definição de OSM como *o estudo das organizações através da análise de cada uma de suas atividades, tendo como objetivo oferecer procedimentos que venham integrá-las de forma sistêmica*.

A visão de Cruz (2002), bem sintetiza a abrangência desta área de atuação, que reúne possibilidades de integração, redução de custos, competitividade e tratamento estratégico.

O trabalho de Carreira (2009), por sua vez, trata esta área pelo caminho do 'projeto de mudança organizacional - PMO, destacando objetivo, metodologia, equipe de trabalho, prazo, entre outros aspectos que compreendem um PMO. Isto cabe com naturalidade dentro de OSM, pois se traduz numa forma de permear todas as áreas de uma organização com a utilização de instrumentos, como diagnóstico organizacional, análise organizacional, como D'Ascenção (2007) trata no início de sua obra. Estes e outros instrumentos, veremos adiante.

Voltando à base de OSM, vamos agora tratar de suporte teórico de OM/OSM, mas antes vamos destacar alguns aspectos relativos a *sistemas*, assunto mencionado na Unidade anterior, quando abordamos objetivos, tipologias comunicação, cultura e outros elementos que se correlacionam.

Talvez a visão mais aguçada nesta linha e que vimos em nossa vida acadêmica, repousa na teoria geral de sistemas, tratado por Katz e Khan em teoria dos sistemas abertos de Bertalanffy, como uma base teórica de nossa área administrativa.

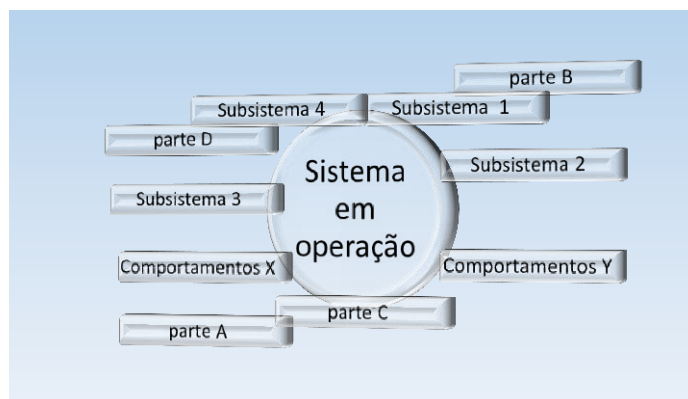


Figura 28: Componentes ilustrativos de um sistema.  
Fonte: Elaborada pelo autor.

Vale lembrar que existem três níveis: subsistemas, sistemas e macro sistema – que poderão possuir a contribuição de outros tantos componentes, em ciclos em que se interdependem. Em uma organização esses níveis convivem por uma necessidade eminente e que se complementam em tarefas, atividades ou processos. Em uma visão biológica de células, moléculas, organismos, com agentes, sistemas, organização, como vimos em comportamentos organizacionais, vamos perceber que há *atitudes emergentes*, provocadas por uma condição natural e por uma condição de comportamentos existentes, permitidos a um determinado nível.

A esse *emergente*, vamos considerar como um sistema *não teleológico*.

Para os seres vivos, a condição *emergente* torna-se suficiente para reprodução de sua espécie e possibilidade de sobrevivência.

*Teleologia: Todos os objetos de nossa experiência consistem de matéria formada movendo-se ou mudando segundo um padrão que tudo indica seja proposital, ou teleológico. Isto é: o movimento ou as mudanças ocorrem com o propósito de atingir uma meta. Como exemplo, Aristóteles apontou para padrões persistentes de crescimento: sementes de carvalho crescem até serem carvalhos, crianças crescem transformando-se em adultos. Pedras sempre caem até atingirem a condição final de descanso na superfície da Terra. Em cada uma dessas instâncias os movimentos e as mudanças parecem ser dirigidas ao atingimento de resultados específicos.*

Fonte: [www.praz.com](http://www.praz.com)

É neste contexto de sobrevivência que os sistemas ou parte deles permitem a fragmentação, instigando diferenças sociais e se utilizando de benefícios de outros sistemas. O chamado progresso científico-tecnológico, como observa Chauí (2008), tem a intenção em diminuir desigualdades sociais, mas nem sempre consegue. Este assunto merece outras consultas, pela relevância que possui no contexto social e, por extensão, no organizacional. Esses sistemas, de modo geral, atuam em duas características básicas: sistemas estáticos e sistemas dinâmicos. Os estáticos, conforme Alves (2009), apresentam maior facilidade de compreensão e uso, como uma equação de matemática; os dinâmicos, localizados distantes do contexto de linearidade, reúnem um conjunto de variáveis a ser gerenciado.

Há outro universo que reúne:

- sistemas abstratos ou conceituais – como estruturas de processos psíquicos, delineados por meio de conceitos abstratos;
- sistemas concretos – também conhecidos por sistemas físicos, existentes no espaço e no tempo. Ambos são percebidos pelas atividades que realizamos e que são suportadas por estruturas ou sistemas informatizados,

Enquanto sistemas abertos ganham diversas correntes de interpretação e conceitos, os fechados mantêm a entropia - assunto em que veremos na abordagem de sistemas ainda nesta Unidade (entropia negativa), a qual tende a fazer com que sistemas assim definidos sofram redução de suas estruturas, podendo levá-los à morte. Além de Chauí (2008) e Alves (2009), outros autores da área, já citados, servem de fontes de consultas.

Interessante observar de que no contexto acadêmico há um bem estruturado sistema e, estar inserido nele, nos obriga a entender seus princípios assim como as partes que o compõem. E enquanto a fragmentação permite uma maior compreensão dos valores de um sistema, torna-se mais claras suas características - estática e dinâmica, às quais se mantêm em diferentes estados, principalmente porque requer gerenciamento do conjunto de suas variáveis, ou mesmo a forma como usamos suas estruturas, ou seja, *quando participamos e contribuimos para manutenção de seu ciclo, ou quando o sistema nos dá suporte.*

## 2.1 Suporte Teórico de OM / OSM

A OM tradicional tem como conceito, uma função especializada estabelecida nas organizações para o aconselhamento e introdução de novos métodos de administração e de trabalho. Llata (2012) ao se referir a Cruz (2000), como observado, um estudo por meio de análise de

todas as atividades de uma organização, visando novos procedimentos inteirados de forma sistêmica.

O OSM atual, como observa Carreira (2009), vale-se de ferramentas originadas da tecnologia, como instrumentos de representação de atividades, formulários eletrônicos, planejamento de layout, quadro de distribuição de trabalho eletrônico – QDTE, além de manuais de procedimentos e estrutura organizacional.

A base teórica desta área extrai, da teoria das organizações, alguns pressupostos que fundamentam sua denominação bem como princípios que sustentam sua atuação, como observa Araujo (2006). Das Escolas e Abordagens estudadas e que compreendem todo o pensamento administrativo como base para outras definições e evoluções, o OM toma alguns pontos para sua sustentação, extraídos de Escolas e Abordagens:



Figura 13: Resumo teórico de OM/OSM.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Escola Clássica – tendo Taylor como precursor da Administração Científica foi, rigorosamente, aquele que mais contribuiu para a formação da tecnologia de Organização e Métodos, principalmente em nível de instrumentos para fins de racionalização ou simplificação do trabalho. Emprestou alguns princípios metodológicos ou métodos, como os primeiros estudos relativos à necessidade de divisão do trabalho.

*Praticar a teoria de Taylor equivale, em parte, praticar ou aplicar OM.*

No mesmo grupamento histórico conforme os estudiosos e apesar de contribuições diferentes das de Taylor, está Fayol, que melhor definiu administrar como sendo prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Na formulação do prisma estrutural, o fayolismo contribui também na definição da função de OM.

A base teórica se vale, de forma semelhante, da contribuição de outros estudiosos, como Mooney, Urwick, Gantt, Gilbreth. Numa linguagem simples é possível definir como:

Organização aos estudos conduzidos por Fayol que tratou das questões voltadas à cúpula administrativa ou às funções de gerência e, portanto, apontando caminhos à estrutura central da organização. OSM (2011) observa este termo de uma forma mais ampla a partir de conceito, passando por estruturas, sistemas, tipos, centralização, descentralização, unidades e tudo que envolve uma ‘organização’;

Métodos aos estudos de Taylor que esteve, mais presentemente, desenvolvendo seus trabalhos e apontamentos junto à linha de produção ou no campo operacional da indústria e aplicando novos métodos de trabalho.

Escola de Relações Humanas – as experiências na fábrica de Western Electric, em 1927, representam um ponto de partida na definição e concepção dos princípios que definem esta Escola, tratando de fadiga, movimentos dispendiosos, deficiências do ambiente físico, entre outros aspectos que estabelecem relação das atividades de agentes com os fatores ambientais.

A fundadora desta Escola, como defende Araújo (2006), foi Mary Parker Follet, a qual analisou a motivação humana partindo de valores individuais e sociais, integração das pessoas e coordenação de suas atividades, abrindo caminhos para a consideração de aspectos humanos na relação do trabalho.

Para sua estruturação e base de definição, o OM se vale de dois principais fundamentos desta Escola:

- *planejamento*. - como um aspecto a ser considerado em todos os possíveis estudos, também estabelece relação com as atividades da área de OM; e

- *processo contínuo de coordenação* - compreende o acompanhamento na realização das atividades, quer sejam elas definidas para atingir um nível de satisfação ou para servir de parâmetro com outros desempenhos semelhantes, é um princípio importante a ser considerado dentro do universo de atividades da área de OM. Ainda dentro desta Escola, temos as teorias 'X' e 'Y' defendidas por McGregor que se definem com características distintas:

- uma ausência de interesse às atividades e sua execução, por parte dos agentes que integram uma estrutura na forma tradicional, se caracteriza pelo que o autor defende como teoria 'X', ou quadrante 'X', ou seja, baixo interesse por mudanças ou melhoria na forma de atuar em uma unidade, ou ainda como observa OSM (2011, p. 45) “ em geral, os gerentes que defendem a teoria X acreditam que não é próprio da natureza do ser humano assumir compromissos e agir de forma madura e responsável”. O princípio dominante se instala na condição de ‘esperar pelos acontecimentos’, o que limita o espaço para uma ação pró-ativa como uma prática;
- uma maior integração dos agentes com interesse e contribuição à melhoria das atividades da estrutura, despertando para a necessária participação ao crescimento organizacional e à realização pessoal, define o quadrante 'Y'. Na relação verificada, as atividades da área de OM estão mais orientadas à teoria X, por uma razão muito simples: dada a sua definição, as atividades de OM procuram a racionalização dos trabalhos o que implica em promover mudanças e essas, por sua vez, necessitam de envolvimento de agentes dispostos a contribuir para a efetiva realização. Por uma questão bastante natural, os agentes tendem a apresentar resistências quando são convocadas a passar por estágios de mudanças e tendo que assumir novas atividades ou mesmo relegar, a outros, o que vinham executando, ou mesmo, fazer as mesmas coisas de maneira não habitual. Daí a razão de a área de OM estar voltada para a teoria X.

Abordagem Estruturalista – o trabalho desenvolvido por Amitai Etzioni em Organizações Modernas, cunhou em definitivo a expressão estruturalismo que vem a ser a síntese da Escola Clássica que defende a organização formal e o movimento da Escola de Relações Humanas a qual considera alguns dos valores humanos relacionados ao trabalho, assim como considera as variáveis da organização informal.

Não sendo dada a devida importância aos conflitos e tensões inevitáveis, os humanistas tentaram fixar a harmonia nas relações internas e nas necessidades das organizações. Um fator, entretanto, tornou este aspecto mais evidente que foi o surgimento do caminho informal - e não estrutura informal como observamos na unidade anterior - que Etzioni (1984) defende ser o formal e o informal, componentes de uma estrutura.

Abordagem de Sistemas - a introdução da variável ambiente nos estudos teóricos sobre organizações complexas, ganhou projeção definitiva no estudo de Katz e Khan sobre a Teoria dos

Sistemas Abertos, que dá ênfase à relação entre estrutura (organização) e o meio que lhe dá suporte, destacando as entradas e a manutenção deste ciclo.

É importante para a área - com suporte desta abordagem e que admite a sigla OSM, considerar os principais elementos:

- ✓ importação de energia - a transformação - as saídas;
- ✓ os sistemas como ciclo de eventos;
- ✓ a entropia negativa;
- ✓ o processo de codificação;
- ✓ o estado firme;
- ✓ a diferenciação; e
- ✓ a eqüifinalidade.

Nesta abordagem, destacamos:

1. importação de energia – ou seja, todos os recursos necessários para, , numa via de mão dupla de toda e qualquer organização, permitir a exportação;
2. transformação – para realizar objetivos propostos;
3. as saídas – no clássico ciclo organizacional onde reverte e transforma seus recursos em outros recursos de ordens diversas, é que mantêm uma organização como um organismo vivo, justificando sua razão de ser;
4. os sistemas como ciclos de eventos – uma organização é um ciclo que numa progressão natural sustenta todos os demais, como fruto de seus principais estágios existentes em seus ciclos: empreendedor, coletividade, formalização e elaboração. O fenômeno do ciclo de vida é um poderoso conceito utilizado para compreender os sintomas de uma organização e o modo como podem ser avaliadas as conseqüências entre estágios.

Adizes (2004) trata inicialmente das causas comuns previsíveis ou não, dentro dos estágios e defende que o denominador comum é que quando os sistemas mudam, desfazem, se desintegram. Neste sentido, os ciclos que o compõem se rompem e se refazem possibilitam o surgimento de uma grande variedade de alternativas. A mortalidade, segundo o autor, pode ser infantil dependendo da fase em que se encontra uma organização e ser essa morte provocada pelas mais diferentes razões. O autor faz este destaque porque, na maioria dos casos, o rompimento de um ciclo e a cadeia de conseqüência que ele provoca, se situa em fases consideradas de envelhecimento. Neste caso cabe a pergunta: muda-se o sistema ou a estrutura do poder?

5. entropia negativa – sustentada pela contribuição de seus agentes, numa reversão ao processo entrópico natural;
6. processo de decodificação – quando uma organização seleciona dados e informação que lhes oferecem um diferencial de competitividade;
7. estado firme – considerando todos possíveis recursos existentes e disponíveis ao seu alcance, permitem que uma estrutura tenha atuação em um estado firme, em relação aos objetivos perseguidos;
8. diferenciação – é preciso admitir que os sistemas e seus subsistemas, possuem diferenciação em termos de atuação, de estrutura, de objetivos. Por exemplo, área de pessoal, e de finanças ou de produção, possui diferenciação vistas em sua dimensão própria, no entanto, não poderão ser assim avaliadas, senão na contribuição ao sistema e na conquista de resultados esperados; e
9. eqüifinalidade – finalidade única de um sistema, refletindo a razão de sua existência.

A partir desta breve descrição do suporte teórico, tratamos de alguns elementos de consultoria, criatividade e ergonomia, figura 14, numa relação próxima com OSM.

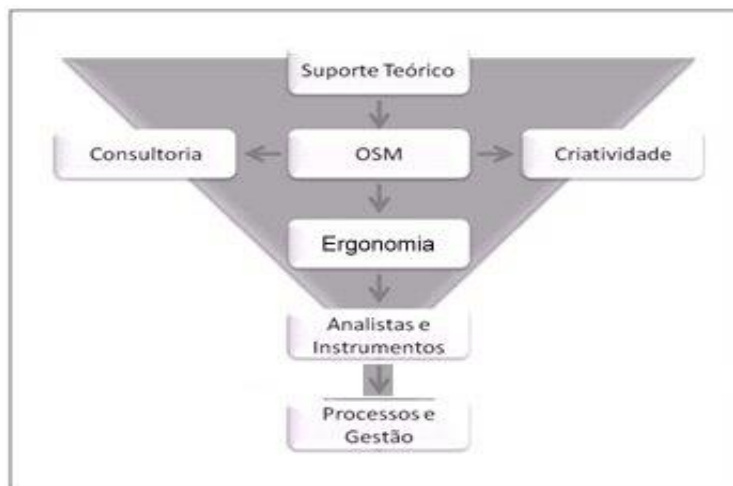


Figura 29: Suporte teórico de OSM.  
Fonte: Elaborada pelo autor

Antes vale lembrar que Araujo (2006) destaca, em linhas gerais, etapas de atuação em um trabalho de estudo organizacional, dentro de uma linguagem que encontramos em instrumentos como diagnóstico organizacional, (re)desenho de processo de negócios, análise organizacional, fluxograma, formulários, layout, entre outros:

- *inicial* - projeta o sistema, implanta e negocia oportunidades;
- *de controle* - surgimento de um acentuado número de atividades dada a interdependência existente entre si.
  - a) com o envolvimento de agentes da organização no trabalho, haverá necessidade em estabelecer normas para seguimento ordenado de execução; e
  - b) estabelecem normas de coordenação e gerenciamento dos sistemas, visando a integração das unidades/atividades envolvidas;
- *burocrática* as normas e os padrões fixados anteriormente têm seu controle levado ao extremo, apoiados por regras e procedimentos; e
- *maturidade*, maior flexibilidade, sem a perda do controle, tendo documentado todos os procedimentos, como suporte para idêntica atuação futura.

Em linhas gerais a área de OSM encaminha estudos com suas etapas, emprestando suporte e apresentando propostas voltadas para:

- estrutura organizacional - na projeção, união ou eliminação de unidades; na descrição e definição das funções; na implantação e acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos; e na elaboração de normas, regulamentos e manuais.
- racionalização do trabalho - quanto à definição e movimentação de documentos e definição de seus fluxos; estudos de rotinas e modificação dos métodos de trabalhos; atualização de técnicas administrativas e de formulários; implantação dos princípios de ergonomia; contribuir para a criatividade; atuação como consultoria em processos; e pesquisas sobre evoluções tecnológicas que possam ser utilizadas pela empresa, além de desenvolver internamente novas opções tecnológicas, utilização racional de recursos e manejo de tempo referente à eliminação de ociosidade.
- desenvolvimento organizacional - nos estudos e definições dos ciclos organizacionais e nas alternativas para promover a maturidade organizacional, bem como avaliar os impactos provenientes da ação e dos ciclos.



- controle de sistemas - através da análise da viabilidade econômica no desenvolvimento de sistemas; elaboração de cronogramas físico/financeiro; e avaliação de equipamentos e ferramentas à disposição.
- sistemas de informação - verificando a amplitude dos níveis organizacionais e avaliando o nível operacional transacional; definição e estruturação das atividades dos sistemas para integração e planejamento das informações gerenciais, visando a flexibilidade, adaptabilidade e respostas rápidas à tomada de decisão.
- consultoria interna de processos - dando suporte e oferecendo acompanhamento à consultorias externas, em suas linhas de atuação.

*Alquimia é a arte de trabalhar e aperfeiçoar os corpos com a ajuda da natureza. No sentido restrito do termo, a alquimia sendo uma técnica é, por isso, uma arte prática. Como tal, ela assenta sobre um conjunto de teorias relativas à constituição da matéria, à formação de substâncias inanimadas e vivas, etc.*

*Fonte: [www.geocities.com](http://www.geocities.com).*

*Em vista de sua relação direta com a área de OSM, a consultoria empresarial – acima tratada como externa, é um processo interativo de um agente de mudanças, o qual assume a responsabilidade de auxiliar profissionais na tomada de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.*

Ainda relativo à área de OSM, veremos gestão de processos - assunto presente em todas as relações que fazemos ao tratar de organização, assim como as atribuições dos analistas e os instrumentos que denominamos do grupo principal e do grupo de suporte.

## 2.2 Orientações sobre Consultoria

Trabalhando alguns pontos deste conceito, Oliveira (2010) se reporta ao processo e à interação:

- ✓ processo – como sendo conjunto estruturado de atividades seqüenciais e que apresenta uma relação lógica entre si, com a finalidade de atender as necessidades dos clientes internos e externos de uma organização;
- ✓ interação – ação recíproca que é exercida entre dois ou mais agentes ou áreas ou atividades da empresa.

*Portanto, processo produtivo é o conjunto estruturado de atividades seqüenciais, numa ação lógica e evolutiva, visando atender as expectativas do cliente.*

Nesta direção, Carreira (2009, p. 22), trata de propostas de mudanças, destacando da necessidade em utilizar todos os recursos e usar a criatividade para uma bem sucedida mudança. Adianta que “originalidade das propostas deve ser o resultado da alquimia entre conceitos, dados reais, diagnóstico, desvantagens anunciadas e a prática vivenciada pelo coordenador do projeto no mundo das empresas”.

A consultoria empresarial, sustentada em proposta de efetividade, é um dos segmentos de prestação de serviços que registra um acentuado crescimento, justificado por alguns aspectos:





Figura 15: aspectos de consultoria – grupo 1  
 Fonte: Elaborada pelo autor

a) *conhecimentos e inovações necessários para enfrentar a globalização.* As empresas esperam encontrar nessa atividade, profissionais que semeiem em suas estruturas, novas mentalidades e comportamentos aliados à novas tecnologias, contribuição para construir o futuro, assim como melhorar o nível de conhecimento de seus agentes;

b) *consolidar sua vantagem competitiva.* Trata das características de: bens e serviços, considerando as vantagens reais, o conhecimento do mercado e de clientes; as sustentadas – interligadas com outros sistemas administrativos de elevada qualidade; e duradouras – condições de manutenção pelo tempo que for necessário;

c) *conseqüências de processos de terceirização.* Procurando direcionar seus esforços para o núcleo de seus negócios, as empresa estão, cada vez mais, deixando as atividades consideradas periféricas para empresas prestadoras de serviços. É nesta linha de pensamento que elas consideram a ‘massa cinzenta’, uma consumidora de energia no processo decisório, não agregando valor aos seus bens ou serviços. Neste patamar, as atividades executadas por terceiros se categorizam como consultoria empresarial, embora há necessidade em estabelecer um certo diferencial. Encontramos algumas fontes que refinam melhor a idéia de dar suporte e executar atividades do grupo ‘massa cinzenta’ e as do grupo que têm relação mais direta com o processo decisivo da empresa, ou seja, as de conhecimento intensivo;

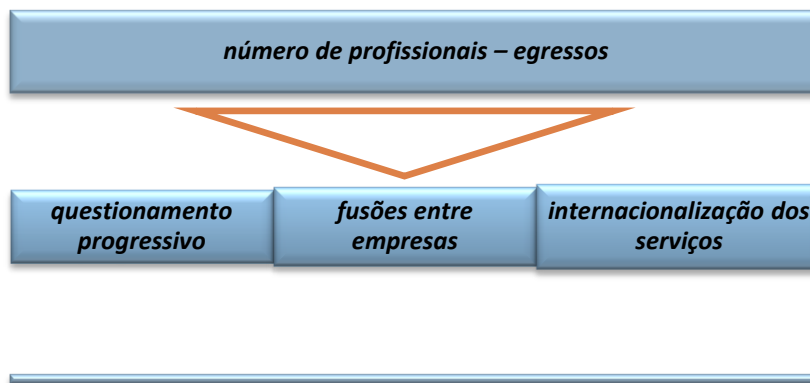


Figura 16: aspectos de consultoria – grupo 2  
 Fonte: Elaborada pelo autor

d) *necessidade de questionamento progressivo da empresa-cliente, visando um processo de melhoria contínua sustentada.* Como processo de sustentação, o progressivo acúmulo de resultados e a devida utilização de recursos, permite uma melhoria contínua. Como efetiva contribuição para a consolidação de processos de melhoria sustentada, temos como premissa a qualidade total da empresa e o cliente como foco. Portanto, respeitar alguns pontos conforme Oliveira (2010) destaca, torna-se essencial para uma salutar prestação de serviços:

d.1 - consolidar lideranças da empresa-cliente;

d.2 – destacar interação com questões estratégicas, facilitando o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico;

d.3 – manter foco no cliente e no mercado;

d.4 - contribuir com informações para alavancar o processo de análise, decisão, operacionalização e avaliação de todas as questões básica da empresa-cliente;

d.5 – desenvolver gestão de pessoas;

d.6 – delinear a gestão de processos;

d.7 – dar efetiva contribuição para a alavancagem dos resultados dos atuais negócios da empresa-cliente; e

d.8 - identificar e buscar novos negócios importantes para a empresa-cliente.

e) *fusões entre empresas de consultoria*. O principal ponto é a reunião de diferentes profissionais, com experiências em diferentes áreas, com enfoques inovadores ou mais padronizados, como trata a teoria da contingência, ao se referir sobre grupos interfuncionais. Na prática, embora não seja feita fusão, há diferentes momentos de troca de atividades para atender casos específicos de empresas, principalmente quando não dispomos de uma equipe que possa atender, num nível desejado, todas as áreas;

*Fusão – operação societária pelo qual duas ou mais sociedades comerciais juntam seus patrimônios, a fim de formarem nova sociedade comercial, deixando de existir individualmente*

f) *internacionalização dos serviços de consultoria*. Aqui existem dois aspectos: o primeiro trata de cursos especializados em consultorias internacionais para atender grandes clientes; o segundo, em vista de empresas multinacionais espalhadas pelo mundo, as atividades de consultorias acabam por oferecer – quando há oportunidades, condições para exercer essas atividades em grandes estruturas. Em ambos os casos, e em diferentes estágios, torna-se possível obter atualizações tecnológicas e a evolução desta natureza de serviços;

g) *aumento do número de profissionais – egressos das escolas, que prestam serviços de consultoria*.

A consultoria é um serviço a ser vendido através de diversas formas de atuação. O consultor deve entender que não é um especialista em tudo por isto, três pontos devem ser considerados: *primeiro* - ter clareza da especialidade que está oferecendo e qual seu domínio sobre o assunto; *segundo* - a competência e a estrutura para conduzir o assunto; e *terceiro* - amplitude e estilo de atuação do consultor e a melhor interação possível com a empresa-cliente. Estes três principais pontos definem, também, a vantagem competitiva ao nível desse serviço. O consultor possui um tripé a ser observado na sua trajetória profissional, ou seja, na sustentação conceitual sobre os assuntos conduzidos; na agregação de experiências de atuação como uma aliada ao seu desempenho; e tornar seu trabalho uma marca própria, divulgando através de publicações, apresentações e debates. Como lembrete, a maioria das consultorias administrativas, tem como foco:

- ✓ delineamento e operacionalização de estratégias empresariais;
- ✓ estruturação organizacional;
- ✓ estabelecimento e operacionalização de processos; e
- ✓ estruturação e desenvolvimento de diversos recursos empresariais, principalmente dos recursos humanos.

Araújo, (2006) lembra que a seriedade é um dos fatores importantes na atuação desse profissional e que a forma de interação entre consultor e empresa-cliente, ajuda definir as vantagens e desvantagens do consultor interno/externo. Alguns pontos auxiliam e/ou dificultam, dependendo de cada caso.

A forma adotada também auxilia na definição de consultoria de pacote (quando ocorre a transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, nem sempre otimizada e adequada à realidade da empresa-cliente), ou consultoria artesanal (em que se procura atender as necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologias e técnicas desenvolvidas para caso específico, aliando também abordagens e modelos aplicados em outras empresas). Atualmente o Manual de Consultoria Empresarial de Oliveira (2010), empresta elevada contribuição para conhecimento e atuação nesta área.

Alguns dos aspectos desta área aqui dispostos, têm relação muito estreita com as atribuições da área de OSM e com seu suporte teórico, ou seja, o profissional é um consultor interno ou pode, também, exercer suas atividades como um vendedor de serviços, via contratação de consultoria.

Em ambos os casos, a consultoria acontece a partir da verificação de sintomas patológicos na empresa, nas mais diferentes áreas: econômica, financeira, técnica, mercadológica, administrativa, comportamental, entre outras, afetando, na maioria dos casos, toda a estrutura. Na prática, há a necessidade em identificar o cliente, o estilo de atuação como consultor, os principais sintomas, as áreas de domínio, a estrutura de uma proposta que sustente e fundamente um resultado, a ética na condução e a busca de resultados esperados.

As atividades desenvolvidas pelos analistas de processos, sistemas e negócios, devem ser conduzidas dentro dos aspectos que norteiam uma consultoria e fazendo uso dos princípios da criatividade que, como observa Amabile (1990), *é o pensamento que fomenta a criatividade e ela se define como a mediação simbólica ou o uso de símbolos.*

### 2.3 A criatividade no contexto organizacional

Hesketh (1983), destaca que ela se expressa num processo de interação que, utilizando fatores próprios da inteligência humana, faz surgir algo novo que representa uma interação dinâmica e, ao mesmo tempo complexa, porque traz características de personalidade, de valores, de cultura e de oportunidades de idéias.

Ainda na visão de Alencar (1996), a criatividade é um conceito relacionado à inovação e esta se apresenta de forma concretizada, portanto, *é a visão material de uma idéia.* Na área de OSM, assim como em tantas outras áreas da administração, o fator criativo sempre deu suporte à alternativas na condução das mais diferentes atividades.

Sendo assim, há uma clara relação com todos os artefatos de uma estrutura que se correlaciona com agentes, objetivos, tipologias, comportamentos, comunicação, processos decisórios, planejamento, conhecimento organizacional, aprendizagem, entre outros que exigem consideração de cunho criativo, individual ou em grupo. Teixeira (2002) destaca alguns processos mentais que auxiliam na seleção de alternativas – figura 17 e que promovem uma continuidade a partir do raciocínio que fomenta a criatividade.

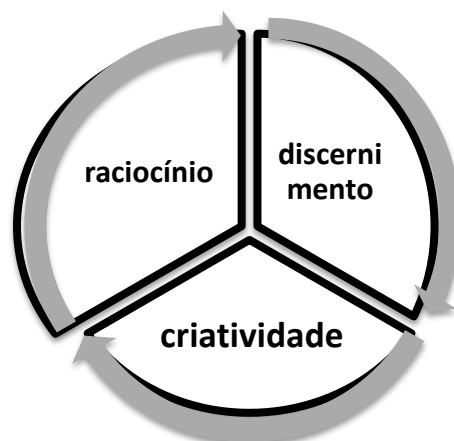


Figura 17: Correlação de criatividade  
Fonte: Elaborada pelo autor

raciocínio – tipo de pensamento em que a pessoa procura resolver um problema, relacionando dois ou mais aspectos de experiências passadas;

- ✓ discernimento - procura descrever o fenômeno em que é apresentado um problema, seguido por um período em que não há progresso aparente para resolvê-lo; e
- ✓ criatividade – ocorre quando a pessoa produz uma solução original e incomum para um problema, utilizando-se de pensamento convergente – onde há busca de uma solução conhecida e pensamento divergente – onde há busca de uma solução nova e diferente para um problema.

Em função da abrangência e da complexidade do tema, há uma interdependência de campos entre conhecimento, habilidade e motivação, tendo como centro a criatividade ou processo criativo, tratados como elementos da criatividade, conforme observa AMABILE, 1990.



Figura 18: Elementos da criatividade.  
Fonte: Adaptada de Amabile (1990)

*Conhecimento - é o ato ou efeito de abstrair ideia ou noção de alguma coisa, como por exemplo: conhecimento das leis; conhecimento de um fato.*

*Habilidade - é o que nós aprendemos, conseguimos identificar e como vamos colocar em prática.*

*Motivação - condição do organismo que influencia a direção ou orientação para um objetivo do comportamento, como um impulso interno que leva à ação.*

Transportando para organizações e para atividades gerenciais sobre artefatos de uma estrutura, o valor está na utilidade de uma nova abordagem operacional sobre tarefas, atividades ou processos, em uma diferente visão de inovação e de resultados. Em cada caso deve ser avaliada a condição que os diferentes papéis poderão assumir, na intenção em colocar em prática uma idéia inovadora.

Dentro do processo criativo, Teixeira (2002) enumera alguns pontos básicos:

- 1) o real interesse pelo assunto, ou seja, trabalhar sobre o foco;
- 2) ter o maior conhecimento específico possível sobre o assunto, pois ninguém cria ou pensa sobre o que nada conhece;

3) quebrar as restrições e censuras e estabelecer um plano de liberdade para pensar. Predebon (1998) destaca que a prática da abertura da mente tende a diminuir as naturais censuras que a mente humana, basicamente racional, impõe ao pensamento. Esse processo de liberalização maior da não lógica passa a dar maior valor ao intuitivo;

4) exercitar a força da imaginação como forma de enriquecer os adjetivos de utilidade; e

5) ter a coragem de enfrentar o medo e as consequências desastrosas de qualquer experiência. Isto é uma prática muito comum para preservar a auto-imagem. É preciso considerar que a ousadia é uma companheira inseparável da criatividade e que muitas grandes idéias se perdem pela falta de coragem da pessoa experimentar o que pensou.

Estabelecendo uma relação sequenciada do lógico e da imaginação, podemos dizer então que a aprendizagem pela compreensão é a capacidade de estudar formas de comportamento de um modelo e suas consequências ao colocá-lo em prática. Em resumo, se não há coragem de enfrentar o medo, não haverá aprendizagem pelo experimento, bem como restrições para colocar o comportamento à prova.

Por isto Raich e Dolan (2010) sinalizam que um dos problemas centrais é a existência de uma 'zona adiante', além da chamada 'zona de conforto' e que deve ser mudada, onde as mentes criativas terão acesso e, ao voltar, trarão consigo novas idéias e posturas. Nessa zona as regras e os princípios do nosso mundo não fazem sentido. Lá, o inesperado, o diferente, o novo, o incerto e a surpresa, são regras. Defendem, por conta disto, que o empreendedorismo como uma força humana poderosa e um mecanismo de implementação de mudanças, vale-se do enorme campo da criatividade, como um 'link pra o infinito'.

Não cabe discorrer aqui sobre a extensão deste assunto, mas também não podemos negar a presença de um processo criativo em atividades administrativas, como em consultorias.

## 2.4 Elementos Básicos de Ergonomia

Procuramos citar alguns fatores relativos à organização, como conceitos, tipos de estruturas, características, objetivos, tipologias e outros assuntos que alinham uma direção para estudos acadêmicos em nossa área. Estes assuntos tratados junto à área de OSM possuem linguagens comuns aos suportes teóricos das escolas, aos princípios de consultoria e de criatividade. Ao encerrar esta segunda unidade, precisamos admitir que a ergonomia é uma área integrada com OSM e por isso a consideramos aqui de maneira resumida, destacando os pontos de maior relação.

As formas funcionais de operação produtiva no modo artesanal, não ofereceram espaços para estudos voltados para fatores mais adequados, na visão de integração homem condições de trabalho. Com a produção em série, foi possível falar da integração homem-máquina, mas num sistema ainda distante do que poderia contemplar aspectos *ergonômicos* voltados para a fisiologia humana na produção.

*Semiótica é o estudo dos signos, ou seja, as representações das coisas do mundo que estão em nossa mente. A semiótica ajuda a entender como as pessoas interpretam mensagens, interagem como objetos, pensam, se emocionam e ajudam a entender a construção de um significado.*

*Fonte Wikipédia..*

Os avanços da área de engenharia no tocante à produção de máquinas e ferramentas, fez com que o homem procurasse a adaptação - bem ou mal, imposta pelos equipamentos. A avaliação e consideração de que os fatores humanos são primordiais, a ergonomia passou a ser objeto principal de trabalho de psicólogos e fisiólogos preocupados em fornecer aos ergonomistas, referências sobre o funcionamento físico, psíquico e cognitivo do homem.

Esta área caminha em paralelo com sistemas complexos organizacionais e de produção, como destacam Moraes e Mont'Alvão (2009), ampliando campos de fundamentos científicos, até a inteligência artificial, a semiótica, antropologia, assim como a sociologia, que passaram a fazer parte do acervo de conhecimento do ergonomista.

A ergonomia deriva do grego *Ergon* (trabalho) e *nomos* (normas, regras e leis) se constituindo numa disciplina orientada para uma abordagem sistêmica envolvendo todos os aspectos da atividade humana. A Associação Brasileira de Ergonomia – ABERGO apresenta como uma disciplina científica relacionada ao entendimento das interações entre os seres humanos e outros elementos ou sistemas, ou como observam Moraes e Mont’alvão (2009), *é a aplicação de teorias, princípios, dados e métodos a projetos a fim de otimizar o bem estar humano e o desempenho global do sistema.*

Tratando de definições, observa lida (2005), todas ressaltam o caráter interdisciplinar tendo como objetivo a interação o homem e o trabalho, ou as interfaces de sistemas onde ocorrem troca de informações e de energias, entre homem, máquina e ambiente – figura 19. Acrescenta, ainda, que os estudos das interações objetivam intervir em projetos que visem melhorar, de forma integrada e não dissociada, a segurança, o conforto, o bem-estar e a eficácia das atividades humanas e que resultem em produtividade e qualidade, como também observam ABRAHÃO, et al (2009).

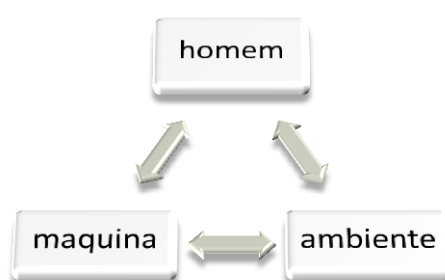


Figura 19 – integração  
Fonte: Elaborada pelo autor

A integração do homem em seu ambiente de trabalho deu base para a ergonomia ser trabalhada em três direções básicas, consideradas domínio de especialização, conforme defende lida(2005):

- - física – relacionada a anatomia humana, antropometria (conjunto de técnicas utilizadas para medir o corpo humano e suas partes) fisiologia e biomecânica, aspectos relacionados à atividade física. Trata ainda da postura no trabalho, manuseio de equipamentos e materiais, movimentos repetitivos, projetos de postos de trabalho, segurança e saúde;
- - cognitiva – refere-se a processos mentais, como percepção, raciocínio, memória e resposta motoras que afetam a interação entre seres humanos e outros elementos de um sistema, assim como, da carga mental de trabalho, tomada de decisões, stress, desempenho especializado, treinamento, entre outros.
- - organizacional – consiste na otimização de sistemas sócio-técnicos, de suas estruturas, políticas, processos, rede de comunicação, gerenciamento de recursos, projetos participativos, organização temporal de trabalho, paradigmas, cultura, gestão e cooperação e trabalho em grupo.

Sobre redes de comunicação e que se estende a redes cooperação produtiva, tipologias de e redes de empresas, ver autores como *Amato Neto*, *Cassarotto Filho*.

Ao tratar de ergonomistas, Abrahão *et al.* (2009), lembram que eles contribuem com planejamento, projeto e a avaliação de tarefas executadas, postos de trabalho, produtos e/ou serviços, ambientes e sistemas, permitindo torná-los compatíveis com as necessidades, habilidades e limitação dos trabalhadores.

Quanto à análise ergonômica do trabalho, devemos fazer referências às dimensões *econômica e comercial*, que estabelecem relações com: ambientes micro e macro, estruturas e suas características, assim como com gestão de processo, tratada adiante

- ✓ social e demográfica – identificando o conjunto de características do trabalhador, a prática de gestão e a evolução do capital humano;
- ✓ leis e regulamentações – composta por normas internas que definem e limitam suas ações;

- ✓ ambiente geográfico da empresa – trata de informações sobre clima, fenômenos sazonais, transporte, moradia e oportunidade da vida social;
- ✓ produção e sua organização – construção de uma visão global do processo produtivo, voltado aos critérios de qualidade; e
- ✓ dimensão técnica – diz respeito a procedimentos necessários para a execução do trabalho.

Voltada para os enfoques sistêmico e informacional, a ergonomia como tecnologia operativa trata de definir, conforme Moraes e Mont'Alvão (2009): estações de trabalho, sistemas de controle informatizados, operacionalização de tarefas, diálogos computadorizados e programas instrucionais. A consideração destes aspectos envolve alguns parâmetros que dão sentido de execução:

- ✓ interfaciais – arranjo físico, morfologia, (análise morfológica, usada na exploração de soluções potenciais a problemas técnicos), dimensões, equipamentos, consoles, bancadas, mobiliários e outros;
- ✓ instrumentos – configuração, conformação, tipologia, ordenação, priorização, consistência, supervisão e comandos;
- ✓ informacionais – visibilidade, legibilidade, quantidade de informações, ordenação, consistência, caracteres, sistema de sinalização e de segurança, manuais operacionais e instrucionais;
- ✓ adicionais – configuração, movimentação e resistência de comandos manuais;
- ✓ comunicacionais – articulação e padronização de mensagens, qualidade de equipamentos de comunicação oral;
- ✓ psicossociais – conflitos entre agentes e grupos sociais, dificuldades de comunicação e de interação;
- ✓ cognitivos – consistência da lógica de codificação e representação, significado e processamento da mensagem, coerência de estímulos, compatibilidade entre quantidade de informações, complexidade em rede;
- ✓ movimentacionais – transporte manual de cargas, distância percorrida, peso para levantamento, região lombar e vertebral, frequência e manipulação;
- ✓ espaciais/arquiteturais – iluminação natural do ambiente, insolação, isolamento acústico e térmico, áreas de circulação, layout de instalação, cores do ambiente;
- ✓ físico-ambientais – iluminação, ruído, temperatura vibração, radiação, pressão, segurança, higiene;
- ✓ químico-ambientais – toxicidade, vapores, agentes biológicos, saúde;
- ✓ securitários – controle de riscos e acidentes, pela manutenção e utilização de equipamentos e máquinas;
- ✓ operacionais – programação de tarefas, interações formais e informais, repetitividade, ritmo, autonomia, pausas, supervisão, tolerância;
- ✓ organizacionais – participação, gestão, avaliação, jornada, horários, turnos escalas;
- ✓ urbanos – gestão urbana e de transporte, sinalização, terminais, área de circulação;e
- ✓ instrucionais – programas de treinamento, procedimentos e execução de tarefas, avaliações.

Independente da linha de atuação, onde há parâmetros mais presentes, os métodos de execução exigem, de igual forma, estratégias que sustentam a utilização adequada de máquinas e equipamentos, dentro de um padrão de segurança, qualidade e produtividade desejados, para manter um nível mínimo de bem-estar e de conforto a quem executa. Veja na figura 20, alguns aspectos destacados sobre estes assuntos, como *Estratégias de Segurança, Qualidade e Produtividade*



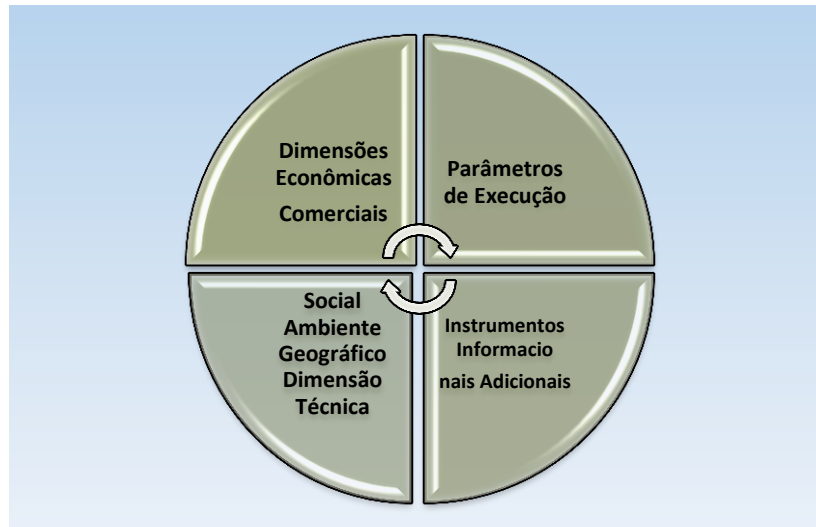


Figura 20: Estratégias e ergonomia.  
Fonte: Elaborada pelo autor

Moraes e Mont'alvão (2009) abordam uma concepção importante: se a ergonomia tem como centro focal obter dados, efetuar análises, emitir pareceres técnicos, realizar diagnósticos, recomendar e propor execução, tem como princípio que considera *o homem como um 'ser integral'* enquanto integrante de uma unidade que adota os princípios da ergonomia. Portanto cultiva, como vocação principal:

- a recuperação no sentido antropológico do trabalho – (antropologia - ciência que tem como objetivo o estudo do homem abrangendo toda sua dimensão);
- a geração de conhecimento atuante e transformador que impede a alienação;
- a valorização do trabalho que transforma o homem e a sociedade;
- a expressão criadora em uma atividade; e
- superação dos limites da natureza humana.

Esta visão resumida nos define a ergonomia como uma disciplina autônoma e interdisciplinar, conforme Abrahão *et al* (2009), pois não pode viver sem se nutrir de aquisições dinâmicas de várias disciplinas, assimilando-as num sentido interdisciplinar.

Isto remete, para esta disciplina, uma abrangência que precisa ser assimilada por todos, para que se torne viável de execução, com o apoio dos que decidem em suas respectivas áreas e em toda a organização.

lida (2005) lembra que os agentes ou trabalhadores estão acostumados a ver seus problemas ao nível particular e não surgem, em diferentes níveis hierárquicos, esforços para derrubar barreiras que separam profissões ou áreas. E em se tratando de execução, o sentido cooperativo auxilia na descoberta de alternativas para todos, em termos de bem-estar, saúde, segurança e todos os benefícios resultantes possíveis.

Vista por este conceito e conduzindo seus princípios de forma coletiva, podemos alinhar uma classificação que segundo lida (2005), a ergonomia pode ser assim tratada:

- ✓ de concepção – ocorre quando a contribuição se faz durante o projeto do produto, do equipamento, do sistema ou do ambiente. É uma condição



favorável, pois permite amplo exame de alternativas, no entanto, exige maior conhecimento e experiência, em vista de decisões tomadas sobre uma situação hipotética;

- ✓ de correção – dentro de um espectro possível, é feita correção em situações reais, preservando saúde e segurança e evitando fadiga, doenças no trabalho e quantidade e qualidade de produção;
- ✓ de conscientização – tem por fim capacitar os próprios agentes para a identificação e apresentação de alternativas de correção. Além do que vimos, de concepção e de correção, outros problemas poderão surgir a qualquer momento, resultante da dinâmica do processo produtivo;
- ✓ de participação – envolve o próprio usuário do sistema, ou ocupante de um posto de trabalho. Temos como princípio admitir que agentes em operação possuem maior conhecimento prático e, por isto, possuem significativo nível de contribuição na revisão do projeto implantado e na apresentação de alternativas de correção;
- ✓ na sociedade – difundir esta disciplina a nível de uma sociedade nem sempre pode encontrar resultados positivos, pois há uma difusão em que lida (2005) apresenta em cinco níveis, considerando o domínio de conhecimento:

01. por um restrito número de pesquisadores e professores;
02. por especialistas da área e por estudantes de pós-graduação;
03. por estudantes universitários em geral;
04. por empresários/outras pessoas da sociedade, que tomam decisões de interesse geral; e
05. incorporado ao processo produtivo, passa a ser consumido pela população em geral.

Ao nível organizacional e no sentido corporativo de alternativas e de execução, temos um grande número de variáveis que não se resume na figura 21, mas ilustramos algumas delas, que se apresentam aos níveis inter e intra individual, próprios de um contexto societário nas relações organizacionais.

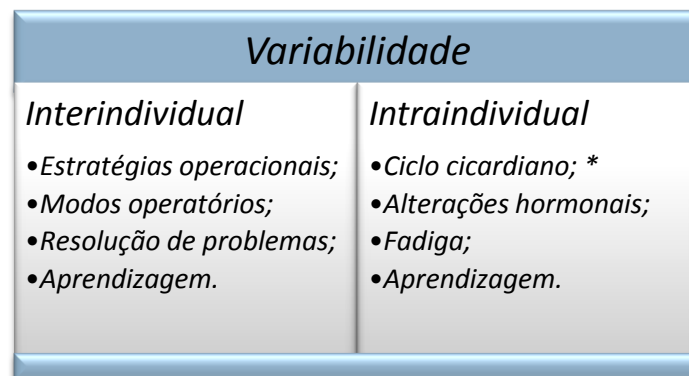


Figura 21: Variabilidade.  
Fonte: Adaptada de Abrahão *et al.* (2009)

\* designa o período próximo de 24 horas, sobre o qual se baseia todo ciclo biológico do corpo humano, influenciado através da luz solar.

Quanto à diversidade e variabilidade, figura 22, os autores trabalham questões de execução de atividades, seus resultados medidos no sentido comparativo com a capacidade de execução relacionada à idade, envelhecimento, ou seja, fatores biológicos influentes no societário organizacional e em possíveis resultados.

Observando fatores desta ordem, os autores consideram ainda a diversidade de períodos em que poderão ocorrer registros diferenciados, na tentativa em colocar em prática princípios de

ergonomia, como por exemplo, na fase de concepção ou na fase de correção, como acima citamos lida( 2005).

Os fatores incidentes à diversidade tendem a uma identificação e correlação com as leis biológicas e seus efeitos naturais, bem como para resultantes e suas alterações em um período que pode ser definido. Os quatro componentes da figura 23 – assim definidos, tem uma relação bastante clara com as leis biológicas consideradas em estudos desta natureza, fatores estes que sustentam a defesa, a admissão em uma organização e os possíveis benefícios coletivos verificados.

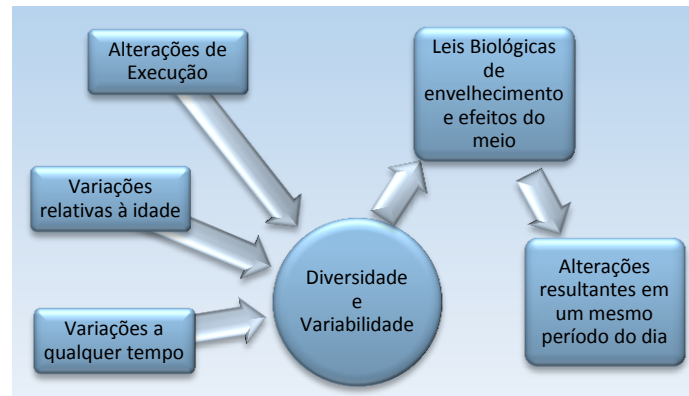


Figura 22: Diversidade e variabilidade.  
Fonte: Adaptada de Abrahão *et al.* (2009)



Figura 23 - Principais fatores presentes.  
Fonte: Adaptada de Abrahão *et al.* (2009)

Embora possamos considerar diversidade e variabilidade de indivíduos na execução de seu trabalho, como esforços, raciocínio, idade, gênero e outros, há uma natural relação interindividual, quando inserido no contexto de execução de tarefas e de trabalho. Para reforçar, Abrahão *et al.* (2009), tratam de tarefa como trabalho prescrito, enquanto que o trabalho real, definem como atividade.

As atribuições, o ritmo e a organização do trabalho, assim como normas e hierarquia, possuem influência com iluminação, ruídos, temperatura e ambiente físico.

Desde a integração – homem/máquina/ambiente – como acima destacamos, em uma concepção da ergonomia assentada em três grandes direções: física, cognitiva e organizacional, todos os demais aspectos aqui comentados como elementos básicos de ergonomia, se apresentam ao nível de similaridade de execução e que se complementam na adoção desses princípios.

Juntados aspectos de ordem técnica, instrumental, física e ambiental, a ergonomia instala um diferencial nos estudos organizacionais pela consideração do desempenho biológico ou como pode ser verificada e medida a contribuição biológica que um colaborador ou agente, para o bem estar coletivo em uma organização.



Figura 24: Condições de trabalho.  
Fonte: Adaptada de Abrahão *et al.* (2009)

# MÉTODOS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

## 3

# Unidade

*Nesta unidade abordamos conhecimento organizacional, a gestão de processos e etapas de implantação, fluxo, gestão tradicional e por processos, mapa de relacionamento, arquitetura de processo e indicadores de uma nova arquitetura.*

### 3 - MÉTODOS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Como auxílio ao contexto deste estudo, vale observar conceito de métodos e processos, como vimos em estruturas organizacionais – Unidade – I. Vale uma revisão.

- ✓ Ferreira (2004) define método como um caminho pelo qual podemos chegar a um determinado resultado ou a um determinado fim. Considera que o método pode ser um processo ou técnica de ensino – método direto.
- ✓ Já o processo, segundo Ferreira (*Ibid*), é o ato de proceder ou maneira pela qual realizamos uma operação, segundo determinadas normas, métodos, técnica, processo manual ou processo mecânico. Enquanto que para Oliveira (2006) *processo é um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si e que tem por finalidade atender expectativas, interna e externa, de uma organização.*

O método tem origem na palavra grega *meta* (objetivo) e *hodos* (caminho), como explica OSM (2011). É um termo aplicado no meio produtivo para redução de custos em processos produtivos, da redução de tempo e de esforços. Voltaremos a este assunto tratando de etapas que compõem um método de trabalho.

Antes devemos destacar o enfoque construtivista que enfatiza a construção de um conhecimento mediante a exploração e a manipulação de objetos e idéias, como resultante mais importante de um processo, através do aprendizado e da estrutura cognitiva, como método.

#### 3.1 Conhecimento Organizacional

Na unidade 1 vimos uma visão de organização – objetivos e tipologias, e a comunicação tratada como uma ferramenta de contribuição e integração. Quanto às estruturas, comentamos alguns tipos, assim como características e comportamentos, fazendo perceber que métodos e processos tendem à adaptação desses preceitos organizacionais. Vimos também fatores que contribuem para a delimitação de objetivos, melhorias no processo de comunicação e na definição de linhas estratégicas coerentes com um comportamento predominante em uma determinada estrutura.

Em vista da conotação de efetividade ou execução de um processo que sustenta, organiza e encaminha atividades, fica evidente a necessidade de tratarmos, embora de maneira menos profunda, o conhecimento organizacional, assunto presente em todo este trabalho e que voltamos a abordar na unidade 5, considerada de suporte à área de OSM.

Ao fazer referência ao termo grego epistemologia, Sveiby (1998), trata como um *conjunto de conhecimentos que têm por objeto o conhecimento científico, visando explicar os seus condicionamentos, sistematizar suas relações, esclarecer os seus vínculos e avaliar os seus resultados e aplicações.*

A Teoria do Conhecimento – que provém da palavra *episteme*, significa verdade absolutamente certa e, apesar do “conhecimento” ter ocupado a mente de filósofos ao longo do tempo, não temos registro de qualquer consenso. Não há nenhuma definição da palavra amplamente aceita, ou podemos admitir que é a *informação depois de interpretada.*

O conhecimento se interpretado e admitido como uma ferramenta é um aliado ou um recurso que precisa ser gerenciado, pois nada representa ter e não utilizar. Por isso, Lacombe e Heilborn (2003) definem *gestão do conhecimento como um conjunto de esforços ordenados visando novos conhecimentos.* Como um processo de gestão, podemos perceber o conhecimento em quatro vertentes - *geração, organização, desenvolvimento e distribuição*, tendo a distribuição o papel de manter um ciclo para uma nova geração. Justifica tal distribuição, quando verificado que o conhecimento adotado por agentes produz resultantes para a organização, gerando novos conteúdos.

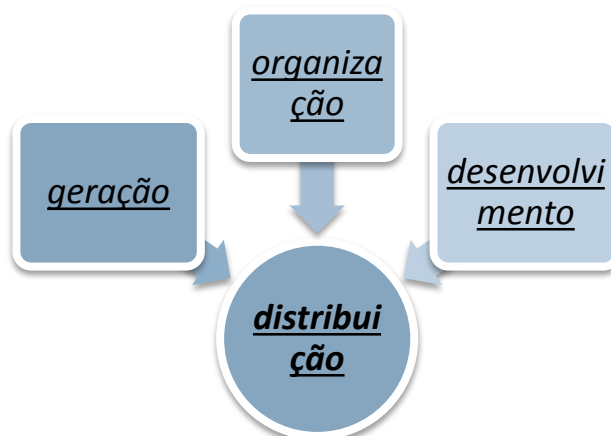


Figura 25: Vertentes do conhecimento  
 Fonte: Elaborada pelo autor

É a partir destes processos que podemos contribuir para uma organização que aprende, visto que ela tem a capacidade de adquirir e transferir conhecimentos, bem como mudar comportamentos.

*Portanto, todo processo administrativo possibilita a utilização de um método mais adequado, trabalhando com conhecimento organizacional, para que seu papel no contexto possa apresentar resultados satisfatórios. Na relação que estabelecemos com todas as partes de uma estrutura, podemos perceber que há uma dependência do conhecimento que gera atividades através de comportamentos e de ações executadas por seus agentes, utilizando-se de recursos ou artefatos disponíveis, para manter seus ciclos.*

Não vamos, neste breve contexto, abordar de uma forma mais ampla o ciclo de vida organizacional, mas apenas reforçar o que evidencia a relação com este assunto. Daft (2002) compreende que as organizações nascem, envelhecem e eventualmente morrem e observa que o próprio processo administrativo, na forma em que foi conceituado, é um ciclo. Neste sentido, podemos perceber que a soma dos ciclos oriunda de Processos Administrativos, os quais formam ou definem o próprio ciclo de vida de uma organização, tem sua base no conhecimento organizacional.

Como exemplo de ciclo, o aprendizado se dá pela prática e é preciso, desta forma, permitir que agentes tenham a liberdade e o poder de executar suas atividades, num quase sem fim 'aprender'. Por isso Daft (2002) destaca que a isto podemos entender como empowerment ou delegação de autoridade – que é dar aos agentes o poder, a liberdade e a informação para tomarem decisões e participarem de forma ativa. É um comportamento que exige conhecimento, podendo ser adotado em qualquer tipo e tipologia de estrutura.

Quanto ao procedimento gerencial, destaca o autor, há necessidade de preparação de agentes para decidirem sobre parte de um processo a partir de oportunidades concedidas, como

forma de reconhecer que aos valores devem ser atribuídas condições para uma participação mais efetiva.

Os agentes ou executores devem ter liberdade para interpretar e implementar novas direções, como defende TARAPANOFF (2001). Por isso, aliar suporte técnico e cultura – no sentido do fortalecimento das relações e criação de novas redes de comunicação – auxilia no crescimento pessoal e organizacional, pois existem fluxos de aprendizagem e estes precisam ser alimentados. Do lado técnico, somente oportunizando agentes é que poderemos fortalecer um processo de aprendizagem. Esta atitude é um método que envolve comportamento e compreensão de que uma estrutura deve reconhecer e utilizar seu nível cognitivo.

Sendo a aprendizagem organizacional um processo contínuo de crescimento individual, grupal e organizacional, criando novas oportunidades e experimentando novos desafios, Nadler et al (1993) observam que *ensinar as organizações a aprender é a capacidade que seus agentes possuem de adquirir conhecimentos com sua experiência e a experiência dos outros, modificando sua forma de funcionar de acordo com esses conhecimentos.*

Do ponto de vista conceitual, Araújo (2006) contribui afirmando que uma organização que aprende *é aquela que reconhece não existem forças separadas do mundo, mas sim fatos e situações gerados a um nível inter-relacionado e de afinidade.* Isto se refere ao que métodos e processos devem possuir para, no mínimo, encontrar resultados previstos. Na unidade 4, iremos falar mais sobre processos.

Ao tratar de transferência de conhecimentos visando modificar comportamentos, Lacombe e Heilborn (2003), destacam existir uma acentuada relação com a tipologia de uma organização que aprende, apesar da observação de Wardman (1996): *nós só vemos aquilo sobre o que podemos falar. Nossa linguagem influencia a maneira como vemos as coisas.*

Esta observação serve como meio para criarmos novas realidades e se não conseguirmos falar sobre organizações que aprendem, dificilmente iremos criá-las ou enxergá-las. Este é um caminho possível de estimular a reflexão sobre as experiências que cruzam as organizações em todo momento, bem como saber que experiências outras organizações estão recebendo e o que existe nesse contexto.

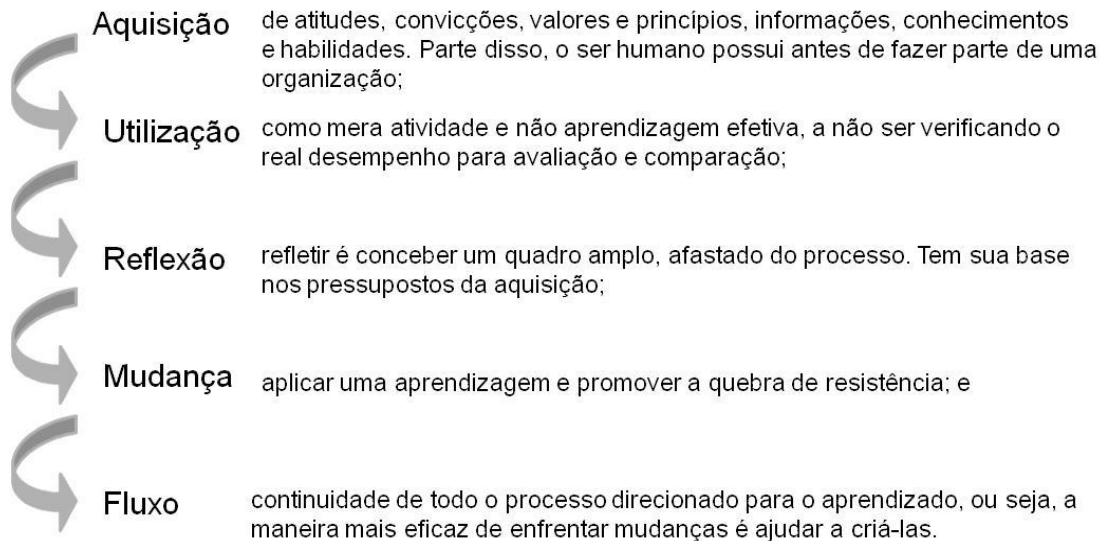
Como um processo natural de conduta, no sentido contingencial, para Carvalho e Ferreira (1999) a organização deve estar amparada sobre alguns princípios, como:

- ✓ *estratégia: onde situam-se as células de competitividade, que concretizam programas de desenvolvimento de agentes com ênfase no valor; e*
- ✓ *cultura organizacional: onde situam-se as células de complexidade, que concentram programas de administração de conflitos.*

Essas células mantêm identidades de valor e de cultura. Por isso Chanlat (1996) descreve que *os agentes não se reduzem a apenas mão-de-obra ou criadores de significância. Eles são, necessariamente, ao mesmo tempo, sujeitos dos dois e submetidos subjetivamente aos dois, ou seja, eles se definem como mão-de-obra e ao mesmo tempo como portadores de diferentes identidades sociais múltiplas interligadas, sustentando princípios de competitividade e de complexidade.*

Por isso que a aquisição de conhecimento e o processo de experiência só se concretizam havendo múltiplas identidades interligadas, como uma riqueza dos valores que se debatem e se multiplicam em favor da organização. A extensão deste assunto não cabe dentro deste breve estudo, mas sua relação tem influência no contexto da efetividade, por isso sua consideração, pelo menos para ilustrar sua amplitude.

O aprendizado faz parte da natureza humana, pois no fundo sempre somos aprendizes, portanto podemos dizer que a comunidade do mundo dos negócios está aprendendo a aprender em grupo – domínio pessoal, transformando-se numa comunidade de aprendizagem, com a prática dos cinco níveis de aprendizagem de Guns (1998):



As disciplinas ou áreas a ser exploradas de forma continuadas como aprendizado ou educação organizacional, defendidas por Senge (1998), referem-se à adaptação e reeducação administrativa de qualquer tipo de estrutura, voltado para um produto ou para um serviço, sustentado por processos.

São cinco as disciplinas conduzidas e que tomamos a liberdade em apresentar em dois planos: individual e organizacional, numa relação entre raciocínio sistêmico e visão sistêmica integrada, conforme figura a seguir:

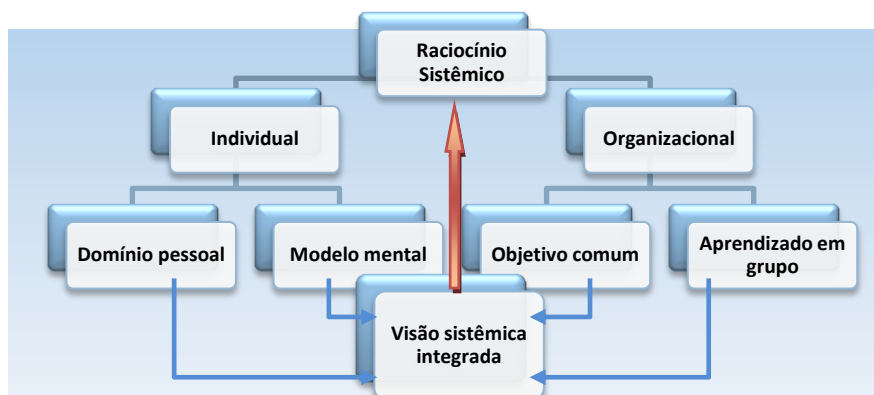


Figura 26: Integração organizacional.  
Fonte: Elaborada pelo autor.

- **Raciocínio sistêmico:** todo trabalho realizado no meio organizacional se define como um sistema que, amarrado por fios invisíveis ou ações inter-relacionadas, estabelece profunda influência entre si. Geralmente levamos muitos anos para o desenvolvimento pleno assim como para registrar os efeitos que essas ações exercem sobre ciclos de métodos e processos administrativos. Nem todas as organizações, entretanto, têm a capacidade em evidenciar os problemas que elas mesmas cultivam ou de apresentar alternativas.

- **Domínio pessoal:** a maneira que começamos a desenvolver um senso de domínio pessoal é abordando-o como uma disciplina, uma série de princípios e práticas que devem ser aplicados a fim de serem úteis. Conforme Senge (1999), da mesma maneira que um agente se torna um mestre das artes plásticas através da prática, assim também os



seguintes princípios e práticas constituem a base para a contínua expansão do domínio pessoal. A relação primeira que estabelecemos é que o empenho e a capacidade de aprendizado de uma organização não podem ser maior que a dos membros que a compõem e as organizações só aprendem através de agentes que aprendem. O domínio pessoal é, portanto, a base espiritual, pois através dele aprendemos a esclarecer e aprofundar o objetivo pessoal – que é algo intrínseco e não relativo. Por isso, o domínio pessoal incorpora dois movimentos subjacentes:

- ✓ esclarece continuamente o que é importante e nos permite a participação nos contextos social e profissional; e
- ✓ consiste em aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento e praticar uma visão mais ampla .

- Modelos mentais: quando tratamos de idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes em volta, dizemos que são fruto de modelos mentais que cultivamos e, muitas vezes, sem a devida consciência. Proposições de ordem estritamente pessoal tendem a dificultar relacionamentos, engajamentos e participação produtiva no meio profissional. Caso queiramos falar de aprendizagem e utilização de métodos adequados e atuais e de processos que nos exigem atualidade e aperfeiçoamento, precisamos rever nossos modelos de admissão, para perceber o nível balizador no contexto produtivo. Existem, pelo menos, três pontos sobre os quais podemos sustentar nossos questionamentos:

- ✓ *primeiro* ter uma nova visão do mundo dos negócios, através de um planejamento não apenas que reforce opiniões já formadas, mas que atue como aprendizado genuíno;
- ✓ *segundo*, rever as doenças crônicas da hierarquia, não apenas permitindo que as decisões residam em outros níveis hierárquicos inferiores, mas dando a eles os rótulos de sinceridade – comportamento de agentes medido pelas ações – e mérito - tomar decisões tendo em mente os interesses da organização; e
- ✓ *terceiro*, a organização deve dar apoio ao desenvolvimento dos modelos mentais, através de técnicas como as que se referem às questões interpessoais, sem criar treinamento confinado, tipo modelagem, para tratar de qualquer assunto, menos os ligados às questões profissionais.

Precisamos então praticar a revisão de nossa conduta e de nossas ações, para encontrar respostas de inovação, fortalecendo a relação profissional mantida através de *fiões invisíveis*. Em vista da formação de cada agente os modelos mentais tornam-se um processo natural de conflito, o que leva ao salutar desafio de aprender e entender que precisamos conduzir os processos de engajamento, de participação, via adaptação constante de nosso modo de ver o desenvolvimento e formação de novos ciclos.

- Objetivo comum: a técnica de criar um objetivo comum consiste em buscar imagens do futuro que promovam um engajamento verdadeiro ao invés de simples anuência. Para qualquer atividade, a liderança tem o papel de traduzir as idéias levando a organização ao seu objetivo, ou seja, transmitindo aos outros, imagens do futuro. Um objetivo compartilhado ou comum deixa de ser abstrato e se transforma em algo concreto. Senge (1998) lembra: os objetivos que são realmente compartilhados levam tempo para emergir, pois são subprodutos de interações dos objetivos pessoais dos agentes e resultam em processos integrados no contexto organizacional.

*Torna-se comum, em nossa concepção, remeter aos que decidem o papel de facultar o livre fluxo de idéias, possibilitando que modelos mentais encontrem ressonância de comunicação e entendimento, em seus pares. Por isso precisamos perceber e admitir de que*

*somos gerentes de atividades e exercemos lideranças sobre agentes, numa demonstração de que, se pretendemos praticar e buscar crescimento pessoal e profissional, parte desta possibilidade nos pertence e somos responsáveis por ela.*

Tendo isto em mente, nossa contribuição através de um objetivo comum ganha outro nível de valor e outra forma de avaliação para com nossas ações e seus resultados. Esta prática desperta, em demais agentes, de que o processo participativo pode ser praticado por todos e que isto acaba por exercer uma linguagem e um comportamento comum. Experimente tratar suas ações nesta direção.

- Aprendizado em grupo: o aprendizado, conforme Ferreira (2004) começa com o “diálogo”: do grego, livre fluxo de idéias entre um grupo de pessoas, ou a capacidade de os agentes de um grupo levantar suas idéias preconcebidas e participar do raciocínio em grupo.

Neste momento a capacidade individual somada registra enorme diferença na média do grupo. A disciplina do aprendizado em grupo enfrenta este paradoxo, embora vital, porque a unidade fundamental nas organizações modernas é o grupo e não os indivíduos.

Enquanto o aprendizado em grupo se desenvolve aprendendo, além de produzir resultados extraordinários em conjunto, seus agentes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual. Por esta visão já comentamos de que o aprendizado em grupo é apenas uma consequência de um comportamento diferenciado que podemos praticar.

Quando tratamos de processo e gestão, como veremos adiante, não permitimos que métodos, processos, comportamentos e conhecimentos - apenas para citar alguns preceitos organizacionais, estejam em planos diferenciados de relação.

Sobre as etapas que compõem um método de trabalho, como fizemos referência no início desta unidade, destacamos:

Etapa 01 – obtenção de dados – (assunto também tratado na unidade 5)

proceder levantamento para identificação dos níveis fortes, fracos e com possibilidades de melhorias e seus sintomas, para avaliação da funcionalidade de uma área ou de uma unidade. A utilização de instrumentos adequados - questionário, entrevista e observação direta, além de pesquisa sobre documentação disponível, nos permitem obter dados necessários para uma avaliação, além de contar com a colaboração e participação de agentes atuantes na área ou unidade em estudo. Como destaca D’Ascensão (2007), o questionário consiste na formulação de perguntas, podendo ser utilizado com ou sem a presença de respondentes.

É um instrumento indicado para obter dados em quantidade elevada; em casos de respostas quantitativas; em diferentes pontos geográficos; quando requer análise estatística; quando se trata de áreas conflitantes, entre outros indicativos para uso deste poderoso instrumento. Para isto é necessário um planejamento em sua elaboração quanto à clareza de seus objetivos e formulação das questões; avaliação as alternativas de respostas quando de sua estruturação se abertas, fechadas ou mistas; proceder teste antes de sua aplicação para avaliação de possíveis interpretações, entre outros cuidados que contribuem para a obtenção e disposição dos dados pretendidos.

Quanto à entrevista – como uma técnica de conversação executada de forma planejada, é aplicada entre duas ou mais pessoas que possuem interesse comum sobre determinado assunto. Para uma conduta salutar, o assunto deve merecer um planejamento de forma sistemática para que produza os efeitos esperados a partir dos dados obtidos.

O planejamento, neste caso, compreende alguns principais fatores:

- determinação dos objetivos e finalidade da entrevista;

- abrangência da entrevista;
- definição, sempre que possível, de local, hora e tempo de duração;
- dispor de um roteiro auxiliar dos assuntos a serem abordados; e
- 'desenhar' um contorno da conversação que permita variação na entrevista.

Em sua execução, observar:

- a existência de roteiros incompletos que comprometem a entrevista;
- definição de horários dos entrevistados;
- utilização, por um tempo mínimo, de diálogo informal que auxilie na conquista do ambiente;
- relatar, com clareza, os objetivos da entrevista, sua análise e seu redesenho de processo; e
- seguindo o roteiro definido, trabalhar com questões abrangentes que dê sustentação ao assunto tratado.

No decorrer da entrevista:

- manter a direção dos assuntos mesmo que questões não previstas sejam tratadas;
- estar atento (*escutar*) aos dados oferecidos pelo entrevistado;
- evitar a inclusão de comentários, ou juízos de valor sobre assuntos abordados;
- evitar sugestões e formas de execução;
- adicionar ao conteúdo conduzido, observações quanto ao ambiente, disposição de móveis, tratamento com as pessoas daquele setor, área ou unidade, entre outros aspectos que auxiliam na análise do processo;
- conduzir os assuntos para que os mesmos sejam subsidiados com clareza; e
- anotar de forma discreta, manifestações do entrevistado.

Temos ainda como instrumento, a observação direta que, apesar de sua técnica, planejamento, vantagens e desvantagens, não serve como um instrumento de uso isolado para dar contorno definitivo a uma situação, apenas vem subsidiar dados colhidos via questionário e/ou entrevista.

Outros autores da área de OSM, além do acima citado, como Araujo (2006), Carreira (2009), oferecem detalhes para uso desses instrumentos de obtenção de dados, quando pretendemos proceder análise de um processo.

## Etapa 02 – análise crítica

é através da análise crítica que reunimos fatores para a simplificação ou racionalização de um processo. Essa análise permite a 'construção' de alternativas, conforme Carreira (2009), desde que a reunião de dados seja fruto de um bem elaborado e executado planejamento na fase de levantamento.

Por isso que o analista de OSM deve identificar correlação desta com a etapa anterior, para fazer uma avaliação do levantamento. Para melhor disposição de dados que facilite a avaliação, uma bem elaborada representação gráfica facilita em muito sequenciar passos sobre o problema tratado. Essa representação deve ser adequada segundo a direção dada à área ou unidade em estudo.

Antes de apresentar alternativas como sendo definitivas, temos a possibilidade de trabalhar com simulações utilizando todos os recursos disponíveis. Por exemplo, ao estruturar e definir um fluxo de trabalho apresentando alternativas de eliminação de passos ou de fases ou mesmo de unidades envolvidas, podemos utilizar recursos facilitadores, além de avaliar, na prática, sugestões propostas.

## Etapa 03 – dispor de um modelo como resultante dos estudos (parâmetro comparativo)

o redesenho de um processo pode ser definido como um modelo ou um novo processo que irá requerer um novo desenho organizacional – quer seja para um produto ou para um serviço. A proposta de um *modelo*, embora há reserva em assim tratar pois parece representar uma forma menos flexível e adaptativa, é uma expressão que traduz uma maneira diferenciada e inovadora de caracterizar e colocar em prática a resultante desta etapa.

De Sordi (2008) lembra que fatores como recursos de informática e recursos do capital humano, devem estar ao nível de contribuição para um redesenho atenda a dinâmica das necessidades do assunto em estudo. Por exemplo, um estudo sobre o mercado, cujas variáveis são

desafiadores em vista de sua dinamicidade, podemos dispor de um 'modelo' que se constitui em uma base que permite dar suporte as variações do mercado. Nesse caso o redesenho tem uma frequência maior em relação a determinadas áreas de estudos. Então o modelo pode ser definido como parâmetros que norteia as ações de um estudo.

#### Etapa 04 - normatização e teste

de forma natural, as etapas possuem sequências que se complementam. Para normatizar e colocar em prática em nível de teste, precisamos contar com a participação de agentes que irão contribuir, de forma significativa, na reunião de alternativas passíveis de alterações e de execuções, para garantir um patamar mínimo de resposta ao estudo proposto.

É incontestável que se o estudo irá representar uma redistribuição de tarefas, nova disposição física no local de trabalho, nova responsabilidade atribuída a um agente, a adoção de novas tecnologias em vista de novas tarefas assumidas, eventualmente poderá até ser oferecido um programa de treinamento em vista da remodelação de tarefas, uma reestruturação será desenhada e, por conta disto, irá despertar resistências normais de quem, por ventura, atua em determinada tarefa em um mesmo nível de responsabilidade, por muito tempo.

Portanto, reduzir resistências e conduzir propostas em nível mínimo de aceitação é resultante, dentre outros aspectos, da participação de agentes na primeira etapa de obtenção de dados, dando a eles ciência da direção do estudo a ser realizado e a adoção prática de um método de trabalho. A partir de então, o método torna-se um instrumento normatizado que suportará a condução prática do estudo proposto, assim como definirá metas para oferecer treinamento e estruturar manuais e/ou redesenhar fluxos que representem redução de tempo e de esforços.

### 3.2 Fluxos e Processos Administrativos

Em instrumentos e processos – na unidade 4, vamos tratar de fluxograma que também poderá ser traduzido como mapa conceitual, utilizando simbologias que representam o fluxo de um processo ou de uma atividade. *Um mapa conceitual reúne ferramentas que permitem organizar e representar o conhecimento, em uma estrutura cognitiva que, neste caso, pode ser descrita como uma série de conceitos organizados de forma hierárquica.*

Isto difere do aprendizado mecânico que é a simples memorização de informações, sem a adequada relação com conceitos. Por isto, antes de falarmos sobre mapa de relacionamento e características de processos, vamos tratar de alguns aspectos sobre funcionalidade relacionada à estrutura, cadeia de valores e hierarquia de processos, no contexto de gestão de processos. Na figura abaixo, sobre processamento de recursos, vamos encontrar uma relação simples observada em estruturas de bem ou de serviços, com entrada, processamento e saídas e todos seus agentes e artefatos que suportam atividades.

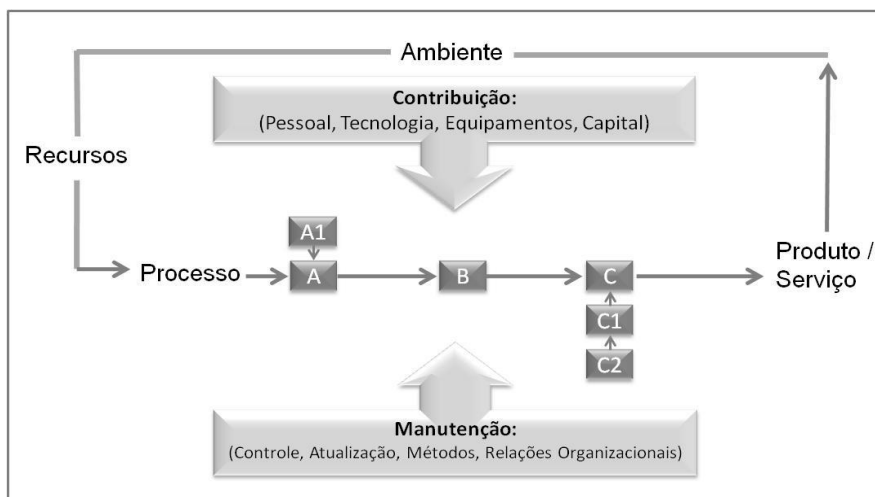


Figura 30: Processamento de recursos.  
Fonte: Elaborada pelo autor

Podemos ver este ciclo como um *sistema* que é um conjunto de elementos interconectados cuja transformação de uma das partes influencia todas as demais, como observa DE SORDI (2008). Derivada do grego – ‘sistema’ traduz combinar, ajustar ou formar um conjunto, onde estabelecem relação causa-efeito entre as partes envolvidas.

Outra observação está na admissão – gestão de processos. Gonçalves apud De Sordi (2008), observa que há uma interpretação semântica com uma variedade de significados encontrados. O autor refere-se, como exemplo, o processo de industrialização e na fabricação de alfinetes, dividida em onze operações. Ainda hoje, profissionais de operações fabris utilizam o termo ‘gestão de processos’, para caracterizar fluxo de trabalhos.

Ao tratar da ‘gestão por processos’, vamos encontrar pontos comuns com objetivos distintos. Destaca o autor, ao fazer uma relação gestão de competência e gestão por competência: o valor semântico atribuído na abordagem administrativa da *gestão por processos*, é de prioridade, de foco, de desenvolvimento de processos de negócios, de efetividade, por esta razão, denominamos, *gestão por processos*.

### 3.2.1 Gestão por Processos

A funcionalidade de um processo – quer seja para produzir um bem ou um serviço, tem uma visão para duas direções quanto ao seu resultado:

- *valor de uso: se refere a um bem ou serviço que cumpre seu papel para o qual foi produzido; e*
- *valor de estima: se refere a um desejo de posse, melhor representado em um bem e menos em serviço. .*

Nesta visão funcional, vamos encontrar a agregação de valores que fazemos ao longo de um fluxo que orienta, define e desenha um processo. Através de um fluxo podemos identificar uma cadeia de valores que se estende do início ao fim de um processo.

Assim podemos dizer que uma organização tem suas dimensões complexas suportadas por processos, mas definidas e informadas em fluxos, os quais permitem uma leitura técnica de funcionalidade e de comunicação, construindo seu mapa de relacionamento.

Sendo assim, toda a organização pode ser visualizada por essa leitura, se seus processos tiverem devidamente representados em fluxos, em suas tipologias. Esta prática auxilia na visão de que temos um ‘domínio’ sobre processos e que esses poderão ser atualizados para melhor

representar seu papel no contexto organizacional, como elementos contributivos à funcionalidade de todas as atividades.

*Mas que valores são esses de que falamos?*

*Um processo não agrega valor quando:*

- ✓ *seu foco não está dirigido ao cliente;*
- ✓ *seu tempo de resposta não é rápido o suficiente;*
- ✓ *não auxilia nas mudanças necessárias; e*
- ✓ *não fortalece seu mapa de relacionamento, entre outros aspectos que se situam em planos pouco contributivos.*

As referências que fizemos sobre, objetivos organizacionais, tipos de estruturas e suas características, tipologias, comunicação, conhecimentos, entre outras, nos permitem estabelecer uma relação de valores no desempenho de um processo, em sua estrutura, em seus resultados, em seus relacionamentos e na “migração” de atividades, segundo as necessidades de uma estrutura.

Um processo com valor agregado é um processo que tem elevado índice de contribuição. Nossa participação, portanto, é fundamental para esta agregação, pois os valores são criados e colocados em prática, por agentes em diferentes níveis de processos.

### 3.2.2 - Mapa de Relacionamento ou Mapa de Processo

Para que possamos localizar processos administrativos, fazendo utilização de métodos diversos, precisamos definir e categorizar uma base que nos dê sustentação à idéia de conceber um processo. Neste caso, vamos descrevê-la como um fluxo simples, representado na figura 28.

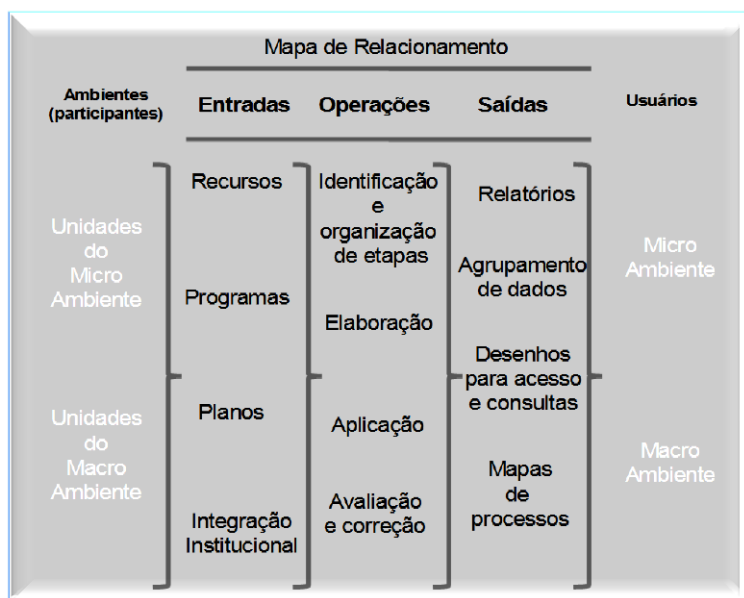


Figura 31- Mapa de relacionamento.  
Fonte: Elaborada pelo autor.

*Na Unidade 1 destacamos que devemos considerar diversas estruturas como organizações e, nesta linha de exemplo, percebemos que não há uma descrição idêntica ao acima referido. A diferença, entretanto, está nos insumos, porque toda organização processa informações como matéria-prima, traduzida aqui como a razão de ser da sua existência. Sendo assim os processos possuem estruturas diferenciadas segundo as necessidades identificadas, para atender objetivos definidos.*

Por isso, vamos encontrar direções diversas na conceituação de processos, dentro de uma visão mais ou menos abrangente. Reforçando conceitos já vistos, Harrington (apud VILELLA, 2000) diz que processo é *um grupo de tarefas interligadas e que utiliza recursos da organização para gerar resultados que apoiem seus objetivos*. Temos ainda a contribuição de Cruz (1998), que se refere a processo como sendo *uma forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha e transfere insumos com o objetivo de produzir, com qualidade, um bem ou um serviço*.

Dentro do que falamos - em dois distintos níveis de processos produtivos e administrativos – as posições defendidas pelos autores contemplam diferentes situações, mas se definem perfeitamente como estruturas de processos. Llatas (2012, p.11) trabalha com processo empresariais e destaca: *“processo é um conjunto de atividades ordenadas de forma lógica, com o objetivo de*

produzir um bem ou serviço que possui valor agregado para determinado grupo de clientes”. Refere-se, ainda, aos inputs e outputs, como uma sequência de todo processo.

Quando estudamos sobre estrutura de serviços, ou sobre oferta de serviços e sua administração, além de outros aspectos, encontramos um conceito que se refere à intangibilidade, ou seja, ao frequentar um restaurante, por exemplo, há uma prestação de um serviço que é algo intangível, mas que atende aos objetivos. Neste sentido, Oliveira (2006) lembra que há o aspecto da invisibilidade para o cliente externo, embora exista um processo gerador de resultados que muitas vezes fazemos uso, até diariamente. Isto em serviço nem sempre é percebido, ao contrário de um processo fabril que resulta em um bem que é perceptível.

Apesar da visão complexa de uma organização, ela está suportada por:

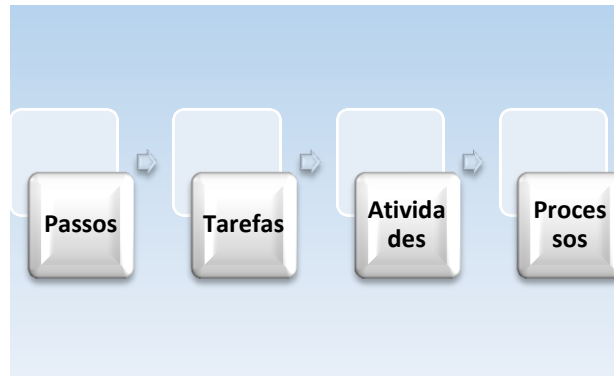


Figura 29: Formação de um processo.  
Fonte: Elaborada pelo autor

Então todo processo possui uma estrutura formada por:

- ✓ uma reunião de passos que compreende uma tarefa;
- ✓ uma reunião de tarefas que compreende uma atividade; e
- ✓ diversas atividades formam, enfim, um processo.

Um processo, por mais descrito que possa ser apresentado em sua definição, entendimento e conceito, pode ter uma estrutura de resultado desenvolvida de maneira nem sempre perceptível.

Isto é facilmente identificado em uma área administrativa, financeira, de recursos humanos, de vendas, de serviços entre outras. Em atividades de um banco, que fizemos uso quase diariamente, há uma estrutura sequenciada para nos oferecer um serviço. No comércio é mais intensa a “negociação” com ciclos de outras organizações para nos dispor de produtos, fazendo uso intenso de passos, tarefas e atividades para montar processos que representem o alcance de objetivos.

Em alguns casos, tanto em um bem como em um serviço, um processo pode ser dividido em subprocessos para executar uma parte específica, por conta de um referencial tecnológico que exige diferenciada execução.

Quando um processo requer novas formas operacionais, melhoria no desempenho, construção de uma nova estrutura e redução de custos no desenvolvimento de um bem ou de um serviço, vamos encontrar suporte em metodologia de mapeamento. Este método se refere a uma ferramenta analítica de comunicação, que possibilita auxiliar na revisão de uma estrutura

*Em Gerência de projetos, uma Estrutura Analítica de Projetos é uma ferramenta de decomposição do trabalho do projeto em partes manejáveis. É estrutura em árvore exaustiva, hierárquica (de mais geral para mais específica) de entregáveis (deliverables) e tarefas que precisam ser feitas para completar um projeto.*

*Fonte: dicionario.sensagent.com*



existente e, conforme Johanssen (1995), permite avaliar um processo sob a ótica de algumas etapas:

- identificação de caminhos a que objetiva um processo, relacionada aos princípios adotados de planejamento e cronograma de execução;
  - verificação do nível operacional, por parte de agentes e a consequente capacidade em conduzir um processo;
  - definição de um mapa para relacionamento com outros processos, visando avaliar sua participação sistêmica. Isto permite melhor definição de formas operacionais sugeridas e possíveis expectativas em torno de resultados;
  - avaliação do nível de comunicação no contexto de relacionamentos, facilitando correções necessárias;
  - definição de metas, monitoramento e manutenção de um processo, principalmente quando este sofre alterações em sua estrutura, especialmente em fases subsequentes à proposta de novas formas de operação; e
  - planejamento de possíveis mudanças a serem realizadas.
- Diante desses aspectos vale lembrar que, no mínimo, dois principais pontos integram uma visão de contexto deste trabalho:
  - o primeiro trata de comunicação: a qual merece ser reforçada como um elemento presente e pertinente a métodos e processos administrativos, conforme vimos em diversas situações. Wagner III e Hollenbeck (2000) nos dão uma valiosa contribuição quando afirmam que não há outro setor da tecnologia que está produzindo maior impacto em um local de trabalho, do que o dos meios de comunicação.

Por analogia e como a tecnologia invade nossas vidas todos os dias, precisamos estar atentos na construção de uma forma de comunicação salutar e produtiva, ou seja, que saibamos utilizar uma codificação que nos auxilie na realização de nossas atividades.

Sobre isto, Lacombe e Heilborn (2003) ainda observam que uma mensagem transmitida deve ser submetida ao que eles chamam de decodificação, que é o *processo no qual a mensagem é traduzida na mente do receptor*.

Isto representa para nós uma responsabilidade crescente, tendo por base:

- *que o universo de informações tende a dificultar na construção de uma mensagem que seja clara e que utilize dados objetivados;*
- *que deverá haver maior clareza na tradução de objetivos desejados, atendendo clientes internos e externos, ou uma operação manifesta;*
- *que há uma tendência evidente de que estamos em um processo crescente de utilização de meios de comunicação com uso de tecnologia, e isto eleva o grau de responsabilidade para com o conteúdo tratado, transmitido armazenado e de fácil acesso; e*
- *que a construção de um legado organizacional, onde todos agentes possam conduzir uma linguagem técnica, permita que gerações futuras possam fazer uso dessa estrutura e gerar*

*conhecimentos. Isto ainda será observado em hipertexto - criação do conhecimento organizacional.*

- o o segundo trata da aprendizagem organizacional: que já nos referimos de uma forma elementar no escopo deste trabalho, mas com visão e direção suficientes para uma correlação com métodos e processos administrativos, em operação em uma organização.

Para que possamos contar com um processo eficiente fazendo o devido uso de recursos, precisamos de uma capacidade humana que mantenha uma estrutura, que procure melhorar todo o desenvolvimento de um processo e que transfira conhecimento organizacional a todos os agentes ou, ainda, que a linguagem predominante traduza conhecimento adquirido e agregue novos valores, ou seja, *uma organização somente aprende quando falamos e praticamos aprendizagem*

Tratando de aspectos técnicos, Cruz (1998) observa que os profissionais de processos, sistemas e negócios fazem de suas atividades um expoente operacional com disciplina, respeitando valores, comunicação e aprendizagem.

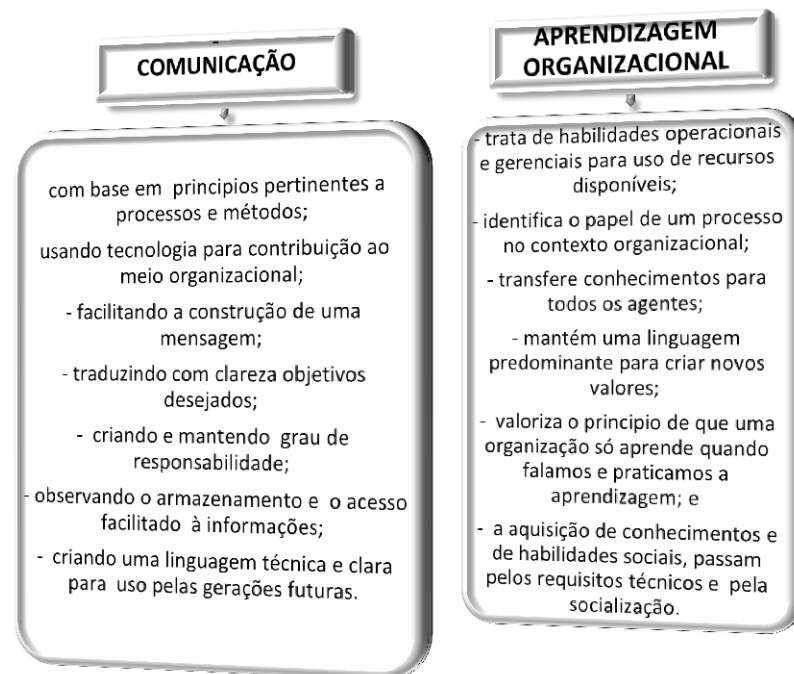


Figura 30: Principais tópicos de comunicação e de aprendizagem.  
Fonte: Elaborada pelo autor

*Observem que tudo de que falamos possui relação próxima com o tratado na Unidade 1, principalmente nos aspectos que sustentam uma estrutura. Da mesma forma, com princípio e conceitos de OSM e com instrumentos como veremos na unidade seguinte.*

Antes de falarmos de gestão funcional e por processo, vamos tratar de tipos de processos, conforme figura 31 e que Llatas (2012) destaca:

- ✓ - processos de negócios ou de clientes - (que iremos abordar ainda em arquitetura de processos) – são os que projetam seus serviços ou produtos ao consumidor e levam a imagem da organização aos clientes. Por isto, são também chamados de *processos externos*. Esses processos contam com o apoio dos processos internos, dos tipos organizacionais e gerenciais.
- ✓ - organizacionais - abrangem, atividades administrativas que dão suporte aos processos de negócios;
- ✓ - os gerenciais - incluem tomada de decisões, supervisão, avaliação de desempenho e permitem ajustes necessários. Em ambos os casos, podem ser divididos em duas categorias:
- ✓ -- horizontais – sobre tratamento e colaboração uniforme entre agentes e unidades, OSM (2011) acrescenta que o compartilhamento de tarefas entre unidades é fator vital para um salutar desempenho de atividades;
- ✓ -- verticais – têm sua base em hierarquia definida com agentes responsáveis por decisões, coordenação e execução de tarefas.

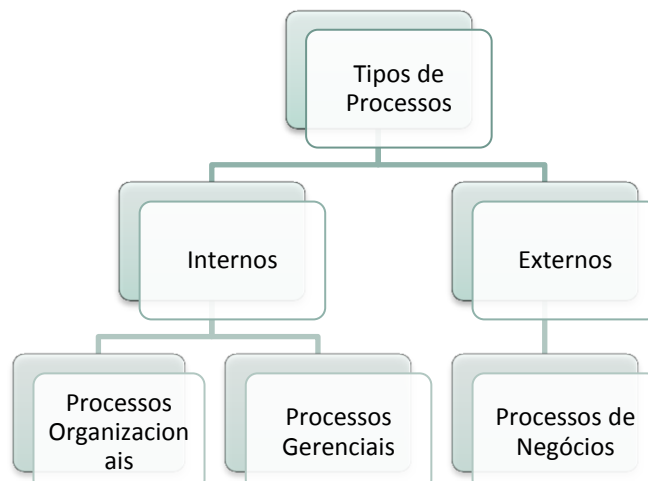


Figura 31: Tipos de processos  
Fonte: Adaptada: Llatas (2012).

Como características funcionais desses tipos de processos, temos:

Tipo	Atuação
processo de negócio	processo produtivo segundo demanda e planejamento de produção, em cadeia com suprimentos e capacidade produtiva;
processo organizacionais	atividades comuns como orçamentos, pagamentos, controle
processos gerenciais	planejamento de metas da organização, negociação com fornecedores e mantenedores, planejamento orçamentário, aplicações de recursos, acompanhamento do mercado, tendências de seus produtos e serviços

### 3.2.3 – Gestão Funcional e Gestão de Processos

Estas abordagens funcionais reúnem algumas características, como: escala de valores, autonomia operacional, colocação de pessoas, parâmetros de desempenho, medida de capacidade,

cadeia de comando, natureza de atividades, uso de tecnologia, organização de atividades, relacionamento interno e externo. Destaca De Sordi (2008),

- *os profissionais são agrupados em equipes com papéis bem definidos em um conjunto de atividades a ser realizado caracterizando, de forma clara, uma gestão funcional.*

Na gestão por processos, as equipes são formadas por profissionais de diferentes perfis e habilidades, e cada um desempenha atividades diferentes, num sentido complementar. No contexto de uma abordagem administrativa, vimos divergência por não apresentar interpretação única e clara quando as abordagens são assim tratadas. Em idêntica condição, o autor faz distinção mais clara entre gestão de processos e gestão por processos, quando o exemplo requer uma bem definida condição de trabalho, como na

- *engenharia operacional onde a gestão de processos expõe características mecanicistas derivadas da revolução industrial. Esta forma de gestão fica, portanto, restrita a um meio operacional.*

Llatas (2012) chama a atenção que durante muito tempo predominou, na maioria das organizações, o modelo para o tradicional desenvolvido a partir da Revolução Industrial, no século XVIII. Os objetivos organizacionais não contemplavam satisfação do cliente nem a competição com os concorrentes. Esse modelo, portanto, desenhava uma visão interna.

O século XX exigiu mudanças profundas e a prática de novas estratégias através da gestão por processos, transferindo estruturas rígidas definidas por funções e hierarquias, para geração de valores por meio de aperfeiçoamento de processos. Podemos observar alguns aspectos num paralelo com gestão tradicional, o que também faremos adiante, com gestão funcional:

Gestão tradicional	Gestão por processos
Forte influencia da hierarquia na definição de objetivos internos	considera, ao menos dois aspectos importantes: 1. A satisfação dos clientes (internos e externos); 2. competição do mercado e atuação dos concorrentes
Os recursos atendem à demanda de cada departamento, assim como os agentes distribuídos segundo suas habilidades	o processo em atuação requer a distribuição de recursos e alocação de agentes com para a execução da tarefas. O que importa é a realização independente da área ou departamento

Trazendo para uma abordagem administrativa, há certas reservas em sua defesa no que diz respeito à gestão funcional e por processo, como nos referimos. Levando estes conceitos do autor para um exemplo de atuação administrativa, vimos com relativa igualdade a formação de equipes, com profissionais de diferentes perfis e conhecimentos, para a execução de atividades. O que então difere?

De forma clara, De Sordi, (2008, p. 27), destaca: “na organização funcional, as pessoas são distribuídas por departamentos funcionais que se responsabilizam pelas tarefas daquele setor”. Então podemos imaginar uma atividade de serviços localizada por setor ou departamento, como trata. Continua o autor: “na organização gerida por processos, as pessoas fazem parte de uma equipe responsável pelas tarefas de um processo multifuncional “. Em resumo, na organização funcional os profissionais são agrupados entre seus pares ou semelhantes, com papéis bem definidos e voltados para um conjunto de atividades.

Dentro destes dois enfoques, vamos tratar de alguns aspectos, como acima destacamos:

- - escala de valores - compreendendo todos os valores que uma organização cultiva, suportados por um comportamento predominante de comunicação, de sentido colaborativo, de clareza de execução, de responsabilidade de desenvolvimento e de nível contributivo grupal;
- - autonomia operacional – a gestão por processo contempla uma atitude de reconhecimento e fortalecimento, em nível de autonomia na execução de atividades. Dar poder de execução: *empowerment, como já referimos;*

- - colocação de pessoas – formação e manutenção de equipes com perfis e habilidades semelhantes;
- - parâmetros de desempenho – o desempenho funcional está no contexto de uma organização funcional, enquanto que na por processos, prevalece o resultado final;
- - medida de capacidade – em um elenco de competências, são estabelecidos critérios para registros de medidas para avaliação de um projeto ou comparativas com atividades semelhantes desenvolvidas em momentos distintos;
- - cadeia de comando – a característica da funcional está voltada para uma supervisão sustentada pela hierarquia, enquanto que na de processos, temos o 'dono' do processo que valoriza o nível de negociação;
- - uso de tecnologia – na de processos, a gestão valoriza a interatividade, enquanto que na funcional, destaca o uso mais intenso de ferramentas de TI e sistemas de informação;
- - organização do trabalho - para ambos os casos, a organização do trabalho se vale de recursos destacados em todos os itens aqui considerados;
- - relacionamento interno e externo – a sustentabilidade assegurada para clientes internos reflete uma conduta coerente e assegurada para clientes externos, criando uma aliança de negócios. Enquanto a gestão por processos fortalece o sentido contributivo, por meio de parcerias e de negociação, a gestão funcional tende à competição sobre clientes e fornecedores.

O agrupamento a seguir consolida algumas características entre as abordagens tratadas, de acordo com Monteiro, apud, De Sordi (2008)

Abordagens Administrativas	Gestão Funcional	Gestão por Processos
Disposição de pessoal	agrupados em respectivas áreas funcionais	agrupando diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	forte supervisão hierárquica	fortalece individualidade/autoridade para decisão
Avaliação de desempenho	centrada no desempenho do indivíduo	centrada nos resultados de processos de negócios
Cadeia de comando	forte supervisão de níveis hierárquicos	baseada na negociação e colaboração
Preparação de indivíduos	ajuste da função e especialização	voltada a diferentes competências de várias funcionalidades requeridas
Escala de valores da organização	metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre áreas	comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	departamentalização/vertical	fundamentada em equipes de processos/horizontal
Natureza do trabalho	repetitivo e com escopo restrito / mecanicista	diversificado e voltado ao conhecimento e adaptação
Organização do trabalho	procedimentos de áreas funcionais/linear	por meio de processos multifuncionais com visão sistêmica
Relacionamento externo	maior concentração no âmbito interno	incentivo a processos colaborativos e de parcerias
Utilização de tecnologia	sistemas com foco em áreas funcionais	integração dos sistemas de informação

As figura 32 e 33, destacam alguns aspectos relativos à gestão funcional e à gestão por processos, embora todos os demais tratados representam relações de comportamento e de atuação, em todos os tipos de estruturas.

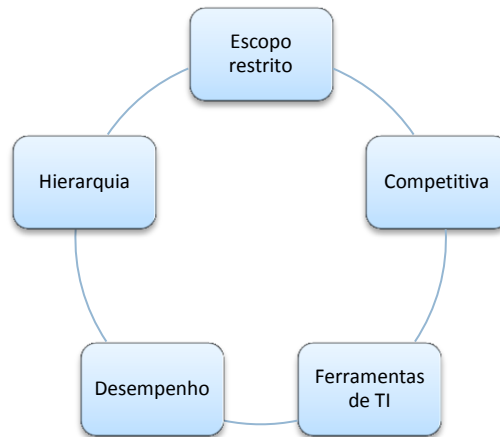


Figura 32: Aspectos destacados de gestão funcional  
Fonte: Elaborada pelo autor

Observamos que existem dois fatores importantes na gestão por processos: a valorização e o reconhecimento. A partir destes dois importantes fatores, a participação e a contribuição surgem com naturalidade e que permitem a sustentabilidade de projetos e a manutenção de seus valores.

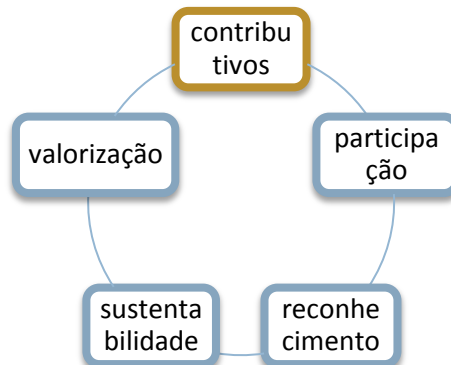


Figura 33: Aspectos destacados de gestão por processos  
Fonte: Elaborada pelo autor

### 3.2.4 - Características de Processos

Nesta parte vamos procurar dar categorias aos processos, pois estes compreendem todas as atividades de uma organização. Porém, antes devemos identificar características básicas.

- ✓ fluxo de valor: refere-se a entradas e saídas e agregação de algo em suas partes;

- ✓ eficácia: grau de expectativa que atende ao que o cliente quer;
- ✓ eficiência: grau de aproveitamento de recursos que possibilitam gerar saída desejada e agregar valor ao processo;
- ✓ tempo de ciclo: necessário para transformação – entrada/saída, utilizando o tempo menor possível; e
- ✓ custo: recursos utilizados em um processo.

Estes pontos tornam-se importantes para verificar oportunidades de melhoria, o conjunto de dados e informações envolvido e as metas definidas para aperfeiçoamento de um processo.

Encontramos definições que tratam de atividades importantes, no entanto resta questionar o que não é importante. E, não sendo importante, por que existe na organização?

Então vamos partir do princípio de que nossa visão sobre atividades não cria categorias de importância, afinal não há um bem ou um serviço em um processo, que não reúna atividades necessárias para o objetivo desejado. Dispostos no quadro 1, Harrington (1993) nos oferece algumas contribuições sobre processos:

Natureza	Identificação	Atuação Estrutural
Alterações situacionais	Mudança comportamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa conexão com atividades</li> <li>• Relativa ausência de controle</li> <li>• Pouca decisão operacional</li> </ul>
Atividades de coordenação	Nível de negociação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo não perceptível</li> <li>• Ausência de sequência</li> <li>• Caminhos não desenhados</li> </ul>
Movimentação de material	<i>Layout</i> e fluxos de processos industriais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão clara de fluxo sequência linear</li> <li>• Atividades controláveis</li> <li>• Supervisão presente</li> <li>• Correção facilitada</li> </ul>
Fluxo de atividades	Desenvolvimento conectado entre as partes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de início e fim de um fluxo</li> <li>• Caminhos sequenciados</li> <li>• Atividades definidas</li> <li>• Execução e controle facilitados</li> </ul>

Quadro 01: Modelos básicos de processos.  
Fonte: Adaptado de Harrington (1993)

Antes de tratarmos da relação de modelos básicos com algumas características que reforçam a direção deste trabalho, vale lembrar que:

- a primeira natureza se reporta ao sentido comportamental: assunto que reforçamos em estruturas organizacionais, e que estabelece “fraca” relação ou conexão, ao nível operacional. Percebemos, também, a relativa dificuldade no exercício de controles, como um fator natural, quando nos encontramos em meio a uma forte presença comportamental incorporada às atividades;
- ao nível de negociação: vamos encontrar atividades de gerência ou coordenação e como há menor percepção desses fluxos, tende a aumentar o nível de negociação como uma maneira de aclarar a sequência de um processo, em: condições

situacionais, comportamento, envolvimento das partes e negociação, como mostra figura 34;

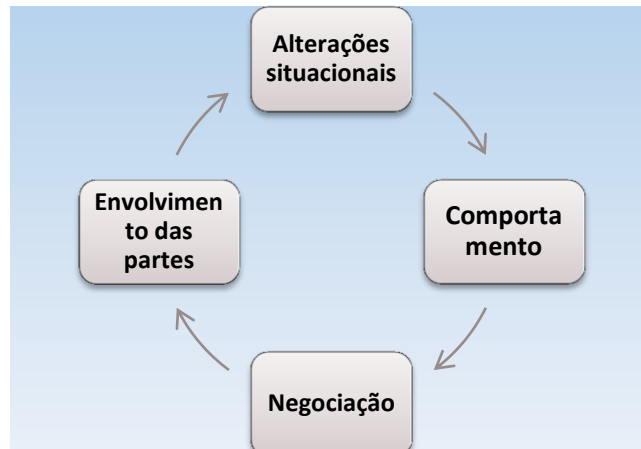


Figura 34- Ciclo da natureza do processo.  
Fonte: Elaborada pelo autor

- em movimentação de matérias: temos a presença mais específica e marcante de instrumentos como fluxos e *layout*, onde poderíamos também inserir formulários, que auxiliam na condução de atividades e fornecem subsídios para uma efetiva supervisão, um efetivo controle e maneiras facilitadas de correção; e
- em desenvolvimento de atividades: tendo como princípio de que todas mantêm conectividade entre si e que podemos aliar com mapa de relacionamento, temos uma posição mais clara de início e fim de uma atividade ou de um processo, condição que nos permite dispor de instrumentos de supervisão, de controle e de avaliação, dentro de um ciclo.

Quanto à distinção de processos e que estes dão suporte em atividades de produtos ou bens e de serviços, o quadro 2 reúne algumas das especificidades e mostra a correlação delas em cada caso.

Distinção e características de processo – bens/serviços		
Especificidades	Bens	Serviços
Parâmetros de controles	• Estabelecidos e executados	• Nem sempre presentes
Fronteiras de um processo	• Início e fim definidos	• Difusos • Nem sempre a execução auxilia • Delimitar início e fim
Responsabilidade no processo de execução	• Etapas e coordenação definidos • Identificação de responsável • Avaliação periódica	• Diluição de responsabilidade
Nível de correção sobre variações observadas	• Atuante com ações preventivas • Permite nova direção ao processo	• Acentuada presença na forma reativa, onde nem sempre o processo permite identificar variações

Quadro 2: Distinção e característica de Processos.  
Fonte: Adaptado de Harrington (1993)



A partir de modelos e de características precisamos retomar a questão fluxo para abordar sobre a estrutura organizacional por processo, também definida como organização orientada a processo, como vimos na unidade 1. Esta é uma forma que vem substituindo a estrutura por funções, ou seja, as organizações estão agrupando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos principais de operação, fazendo com que sua estrutura encontre uma lógica de funcionamento, abandonando o raciocínio compartimentado da abordagem funcional, como já comentamos. .

Apenas lembrado: sempre que falamos em processos e sua gestão, fica uma pergunta: de processo ou por processo? Vamos então reforçar. De Sordi ( 2008), fala em sinônimos e destaca que a gestão de processos é o da engenharia operacional, com forte visão mecanicista e um derivativo da revolução industrial, nos remetendo as meados do século XVIII, onde a divisão do trabalho e com o objetivo de sua mecanização, representa esta definição ou este conceito.

De outro lado temos: profissionais agrupados em equipes com papéis bem definidos em um conjunto de atividades a ser realizado definindo, de forma clara, uma gestão funcional.

A automação do fluxo de trabalho e os que defendem os princípios da pesquisa operacional, podem ver como uma alternativa viável, ou ainda podemos nos valer da experiência da fabricação de alfinetes, dividida em onze operações. Temos um clássico exemplo de gestão de processos.

*Com relação à gestão por processos, o autor se vale da relação com gestão por competência de áreas como: de recursos humanos, de produção, de planejamento, de vendas, financeira, entre outras, ou seja, a partícula 'por', quando utilizada, indica fim, propósito, destino, desejo, como exemplo, gestão de produção baseada em competência, nos dá a idéia da conjugação de esforços operacionais para aquela área.*

*Então entre gestão de e por vamos encontrar um valor semântico que nos auxilia na concepção e no tratamento do foco, no desenvolvimento de um processo e no princípio de que a gestão por processo implica no entendimento de que há uma competência de gestão.*

Então, estando os processos sendo conduzidos por competência e produzindo os efeitos esperados, há um uso natural de todos os recursos de uma estrutura e, por consequência, um desenvolvimento em todos seus estágios, fortalecendo seus canais formais e seus meios de comunicação. Podemos, neste sentido, identificar também o aspecto molecular - como já vimos, ou à molecularidade que Ferreira (2004), exemplifica como: *numa reação química, o número de moléculas que devem interagir, em um choque, para que se verifique a reação.*

Ou seja, se os processos estão alinhados segundo uma demanda de mercado e fazendo uso de competências disponíveis, então há uma estrutura molecular atuando para atender a objetivos delineados. Outro aspecto é tratar processo em uma estrutura por função e em uma estrutura por processo.

A natureza nos ensina que cada elemento tem sua função na manutenção de um ciclo de vida vegetal ou animal. Há elementos contributivos cuja frequência se apresenta de forma variada

e sem questionar as leis da natureza, cumprem seu papel. Este universo compreende uma estrutura por função muito bem definida que mantém um sistema em perfeita harmonia e funcionalidade.

Tratar de uma estrutura por função - como vimos em características estruturais – é uma forma de conduzir uma estrutura que depende de seus objetivos. Nosso entendimento repousa no princípio de que toda estrutura possui funções, logo, uma organização pode ser estruturada de várias formas.

*Para que possamos efetuar uma mudança de estrutura por função para uma estrutura por processo, precisamos definir responsabilidade pelo andamento de um processo e identificar níveis de transferências entre fronteiras. A existência de fronteiras fortemente construídas e adotadas como uma cultura organizacional, poderá ser um fator impeditivo e um desafio para gerenciar atividades que se interdependem, numa relação não apenas matemática, mas geométrica.*

O que aparentemente difere nessas estruturas pode ser observado em alguns pontos:

- ✓ os agentes agrupam recursos para o alcance de um trabalho como produto de um processo ou de uma reunião de processos;
- ✓ há um tratamento dirigido para o foco do processo, fazendo com que as informações produzam, dentro de um menor nível de esforço, o efeito desejado; e
- ✓ os objetivos externos exercem influência na direção e na forma operacional dos processos.

Graham e LeBaron (1994) observam que gerenciar estruturas pelo ponto de vista de processos é um desafio de gestão de pessoas, onde os agentes devem possuir capacidade para comandar diferentes níveis de recursos. Destacam que este comportamento desenvolve e fortalece:

- *papéis de ligação entre agentes;*
- *mecanismos de integração grupal;*
- *a prática do conhecimento organizacional;*
- *a responsabilidade pelo cumprimento de agendas de compromissos; e*
- *níveis de suporte ao funcionamento de trabalhos em equipe.*

A principal razão de gerenciar estruturas nesta direção é definir uma equipe que trabalha num processo e não mais em áreas de uma organização onde, neste caso, perde sua importância ou mesmo deixa de existir, desviando seu foco tradicional.

Por isto os agentes devem estar preparados para garantir o andamento de um processo, independente da presença gerencial, ou seja, há um novo papel: *o de preparar agentes para visão de continuidade*. Há, portanto, uma nova mentalidade dominante – talvez pudéssemos dizer uma nova cultura – que irá inferir em um novo modo de identificar e conduzir atividades. Observamos ainda que este assunto está no contexto de OSM, pela sua condição de ser uma área de atuação abrangente em toda organização.

Transportando esta visão operacional existente em uma organização para idênticas mudanças em outras organizações, vamos entender que estamos em processo de franca competitividade, fortemente baseada em tecnologia de suporte para resultados, ao nível de um contexto organizacional integrado.

Observando princípios da racionalização e funcionalidade de um processo, vamos nos reportar a Carreira (2009), que trata de:

- - centralização – com a natural decisão em ter uma prática mais ou menos centralizada e, na qual, os processos adquirem caráter inerente em sua contribuição;
- - tipologia – como vimos, há uma predominante e nela - ou na conjugação de ambas, estão os processos inteirados e oferecendo suporte às atividades desenvolvidas em um contexto tipológico;
- - temporalidade – se refere a um enorme espectro sobre processos, em termos funcionais, de consultas, de acesso e de guarda de informações.

A temporalidade também se refere a uma tabela que define tempo de guarda de um processo, baseado numa decisão administrativa, como também em obediência às leis que se referem a assuntos que compreendem determinados processos.

### 3.2.5 – Gestão de Processos – implantação

O que até agora falamos de processo, trata-se de sua gestão, principalmente observando a forma tradicional existente e aceita, por longo tempo, em um grande número de estruturas. Isto tem uma determinação do comportamento do mercado e a *adaptação* tem sido a palavra de ordem para o encontro de resultados esperados e de processos vigentes dando suporte às atividades, assunto que veremos na unidade seguinte.

Ao tratarmos de implantação da gestão, precisamos avaliar os níveis de dificuldades para ‘desenhar’ o fluxo de um processo ou mesmo observar que sua sequência se apresenta com maior ou menor facilidade de entendimento e, portanto, mostrar seu resultado.

OSM (2011) lembra que em um processo produtivo, por exemplo, em uma linha de montagem de qualquer produto que se utiliza de um fluxo contínuo, as partes se apresentam claramente de forma sequenciadas e de fácil visualização e definição, permitindo sua leitura passo a passo.

Nem sempre encontramos, em um contexto administrativo de atividades de suporte, relativa facilidade de leitura embora possamos dispor de um fluxo bem desenhado dessa atividade e de seus passos sequenciados. Há, por uma condição natural, ‘espaço’ para redirecionar parte desse fluxo como se fosse flexível e viabilizar sua execução de forma eficiente por caminhos alternativos.

Ao conduzir estudos e tendo estas duas observações, um analista de OSM precisa ter uma visão clara de um processo que suporte uma atividade e buscar respostas em, no mínimo, cinco questões, conforme sugere OSM (2011) – que apresenta somente quatro e completadas por Llatas(2012):

- *qual é o objetivo do processo?*
- *número de agentes envolvidos em sua execução?*
- *que qualificação de agentes é exigida para execução do processo?*
- *na relação de OSM com TI, que recursos tecnológicos são necessários?*
- *que indicadores permitem estabelecer parâmetro de eficiência?*

Para dar um contorno às respostas destas questões, o analista de OSM deve organizar etapas, envolvendo agentes e designar um responsável, como se o *dono do processo* para monitorar o fluxo e trabalhar a interação entre demais agentes envolvidos. Quando um processo caminha na direção de uma *gestão por processo*, há uma forte tendência de quebra de barreiras existentes e viabilidade de identificar aspectos a serem melhorados em um fluxo.

Em seguida, cabe apresentar um ‘desenho’ do processo que assegure uma implantação organizada, fazendo uso de instrumentos de OSM - como fluxograma que veremos adiante, que permita uma leitura técnica clara de cada etapa ou fase. Embora não se trate de uma operação simples, a transição para *gestão por processo* exige mudanças e aceitação de um modo diferenciado ao nível de execução, disseminando uma mentalidade aos agentes de que não estão mais a serviço de uma unidade, mas sim em torno de um processo.

Isto reforça nossa observação de que há um natural enfraquecimento de barreiras existentes entre unidades e, em contrapartida, fortalece o senso de cooperação de agentes, de diferentes áreas ou unidades, na execução de um mesmo processo.

Cabe ainda identificar processos segundo a noção de hierarquia para a sobrevivência da organização e sobre eles emprestar todos os recursos existentes e, se necessário, despertar para desenvolvimento de habilidades, treinamento, planejamento e criatividade. Essa hierarquia que denota importância de processos deve ter por base parâmetros de avaliação e de comparação, para eleger processos segundo prioridades da organização.

Alguns fatores, como destaca OSM (2001), podem ser claramente observados e que se relacionam com aspectos orçamentários, planos que agreguem vantagens competitivas, áreas prioritárias e que exigem recursos específicos para execução, entre outros, ou seja, em linhas gerais, o nível de prioridade se situa em: *financeiro, estratégico e operacional*.

### 3.2.6 – Arquitetura e Processos

Desde os primeiros ensaios escritos e disponibilizados como princípios de administração – registra-se a resultante dos estudos de Taylor sobre a complexidade dos processos e suas resultantes. Toda análise sistemática de procedimentos administrativos foi suportada por conceitos de eficiência, especialização e avaliação de processos de trabalhos.

A partir de então a atenção voltou-se para comportamentos administrativos, parâmetros comparativos de desempenho, definição de perfis e habilidades de operadores ou de agentes, como formas de estabelecer domínio em determinada área ou unidade para manter e aperfeiçoar a execução de tarefas. Derivada da especialização de agentes e a prática de suas competências, diferentes contribuições vieram consolidar áreas funcionais de produção, de finanças, de recursos humanos, de reengenharia, de vendas e outras.

Nas últimas décadas do século passado houve uma ‘quebra’ de delimitação de áreas, pelo menos em grande parte de estruturas organizacionais – como já nos referimos, como resultante da prática de equipes multifuncionais e pelo uso de diferentes indicadores de desempenho, pela adoção dos princípios da reengenharia, entre outros. De forma conjunta ou não mas todos tentando uma resposta às novas demandas de negócios impostas pelo movimento do mundo globalizado e ao crescente comportamento competitivo entre organizações, as estruturas passaram a conviver e operar em um mundo sem fronteiras.

Como observa De Sordi (2008, p.38), a considerar isto como um movimento que introduziu diferentes formas de gerenciar negócios, assim como de gerenciar estruturas, “os processos de negócios são fluxos de atividades, de diferentes áreas funcionais, ou mesmo de diferentes empresas, que geram algo de valor para seus clientes”.

Na visão de OSM (2011), reengenharia ou reengenharia de processos é uma resposta à flexibilidade e inovações necessárias em um mundo competitivo, oferecendo respostas rápidas que permitirão a permanência de uma empresa no mercado. Precisamos ver a reengenharia como um ato de reformular o modo de execução de tarefas e estruturação de processos, tornando-os mais eficientes e tendo como objetivos: *redução de custos, otimização no manejo de tempo e melhoria na qualidade de produtos e serviços*. Trata ainda da qualidade assim como da relação com TI, destacando a correlação da área de OSM como gestão da qualidade total:



Figura 35: Relação OSM/Qualidade  
 Fonte: Elaborada pelo autor

Algumas etapas devem ser obedecidas, segundo D'Ascensão apud OSM (2011), para a condução de estudos que envolvem reengenharia de processos, como mostra figura 35:



Figura 36: Etapas do estudo com base em reengenharia de processos  
 Fonte: Elaborada pelo autor

a) arquitetura de negócios

Todas as estruturas sofreram, ao longo da história, mudanças significativas em seus negócios e a ordem com que fatores contingenciais as influenciaram. Os fatores econômicos, políticos, sociais, empresariais, gerenciais e o emprego de diferentes estratégias, contribuíram para a evolução e para 'desenhos' de arquiteturas que definiram negócios.

Mesmo ao longo da história – desde a era da agricultura, do artesanato, da indústria, do conhecimento e, vivendo o presente, na era das relações, como destaca Oliveira (2010), os negócios sempre deram sustentação na transposição dessas fases influentes em estruturas organizacionais. A marcante condição de uma estrutura produtiva e com forte presença de negociação, se deu com o surgimento do período industrial - da Revolução Industrial do século XVIII,

onde a operação integrada entre estruturas verticais respondia por resultados esperados, ou seja, desde a matéria-prima ao produto acabado, para atender aos clientes.

A indústria automobilística é mais um exemplo do conceito de arquitetura de negócios vertical, como um modelo, em vista de divisões especializadas de operação maciça, estrutura rígida e convencional, idênticos modelos militares adotados na prática em diferentes períodos, bem como avaliação de resultados quantitativos alcançados.

Como observa De Sordi (2008), a especialização desse modelo de arquitetura e com forte presença na produção, de modo geral, aconteceu no início do século XX, quando as empresas produziam em elevada quantidade, em diferentes áreas geográficas. A sua distribuição, no entanto, caracterizou uma arquitetura de negócios horizontal, através de redes ou cadeia de lojas – como exemplo a Sears, considerada o marco da integração horizontal.

No período pós-segunda guerra, o Japão aprimorou uma arquitetura de negócios conjugando conceito vertical-horizontal - *keiretsu* (modelo de relacionamento secular do Japão feudal, incorporado à realidade do mundo dos negócios). Trabalhou considerando que na estrutura horizontal estavam as grandes empresas manufatureiras – tratadas como empresas-mãe e na ordem vertical estavam as empresas que prestavam serviços a uma única manufatureira, garantido às pequenas segurança e estabilidade. Ao final do século XX – por volta da década de 80, o conceito vertical-horizontal – *keiretsu*, conferiu ao Japão o posto de maior produtor de bens manufaturados, com destaque à indústria automobilística.

Em resumo, muitas empresas ocidentais tentaram adotar relativo modelo, mas o resultado foi traçar um caminho de estudos e análise dessa arquitetura de negócios. Foi necessário, para isto, admitir esse modelo com elevado sentido colaborativo, passando a ser adotado como arquitetura de negócios por meio de processos colaborativos. Relativo modelo foi fortalecido e marcado, na última década do século XX, por uma economia global que não considerou fronteiras ou países na competição por produtos ou serviços.

Não adotando sentido vertical ou horizontal, mas sim tratado como um processo em rede e colaborativo entre fornecedores, estrutura produtiva, apoio à pesquisas e financiadores, algumas características norteiam este modelo:

- - obtenção e uso de tecnologia, através de consórcio entre empresas;
- - ação local com objetivo de pensar e lucrar globalmente;
- - os clientes possuem gerência direta nos negócios;
- - tratar o conhecimento como um recurso estratégico, independente do nome atribuído de era pós-industrial, ou sociedade do conhecimento ou ainda, do relacionamento;
- - não admitir o *fazer separado do pensar*;
- - construir alianças para aprender com os outros;
- - as estruturas em rede possibilitam flexibilidades;
- - do ponto de vista dos negócios, os vários recursos de comunicação tornaram a geografia menos importante;
- - qualidade, inovação e utilidade, sustentam qualquer estrutura de negócios; e
- - a tecnologia atualizada e utilizada reúne recursos formando uma ilha para suporte a processos de negócios e, ao mesmo tempo permite, em um ambiente organizacional, a integração dessas ilhas de tecnologias.

Nota: autores mais recentes da área de OSM tratam deste assunto, como também da relação à TI, como já fizemos referência. De forma idêntica, sobre redes de cooperação.

Na relação desta arquitetura De Sordi (2008, p. 38) destaca: “as empresas que estruturaram sua gestão e operação por meio de processos de negócios passaram a ser rotuladas como empresas ‘orientadas a processos’, enquanto que as tradicionais, apenas gerenciando operando por meio de áreas funcionais, passaram a ser denominadas como ‘baseadas em funções’”.

## b) Indicadores de uma nova arquitetura

Os indicadores marcantes e influentes para uma revisão de arquiteturas adotadas por muitas organizações tiveram suas bases em *reengenharia de processos de negócios* e em *projeto de processo de negócio*, como lembra DE SORDI (2008). Ao tratar de reengenharia na administração de processos, Oliveira (2006), lembra que pode ser *entendida como um trabalho participativo de elevada amplitude*, tendo como etapas a serem seguidas – figura 37:



Figura 37: Etapas de um trabalho participativo  
Fonte; Elaborada pelo autor

Na consideração destas etapas, o autor observa que o uso da reengenharia de processos como um instrumento de gestão, destaca-se em:

### b.1 - em nível de processos

- - o foco de atuação dos executores em uma organização, está representado por processos;
- - a responsabilidade dos executores deve estar nos processos e não nas unidades organizacionais;
- - todos os sistemas possuem seus respectivos processos que consolidam a reengenharia em uma organização. Por isto seu procedimento administrativo deve ser objetivo, simples, claro, de fácil entendimento, interativo e, de preferência, informatizado; e
- - o princípio da reengenharia é a prática de avaliação em cada atividade envolvida em um processo.

### b. 2 - em nível organizacional:

- - algum sucesso alcançado por uma organização está, seguramente, relacionado à uma conduta ideal baseada nos princípios da reengenharia e na bem conduzida administração de processos. O tempo, no entanto, requer uma revisão constante desse sucesso, ou seja, o seu passado não garante sua repetição;
- - os processos transcendem unidades organizacionais e possíveis feudos criados e mantidos. Gerenciar processos requer habilidades funcionais;
- - eliminar unidades que se apresentam como limitação de áreas geográficas de atuação em uma organização, provocando disputas internas. Isto anda na contra mão de um processo de reengenharia;
- - reforçando a relação da reengenharia com estruturas, observar: ela promove melhores resultados em estruturas horizontalizadas, onde as atividades funcionais são interligadas de forma transparente.

### b.3 - em nível estratégico ou de negócios:

- - o caminho ideal para o desenvolvimento da reengenharia é o do nível estratégico ou de negócios, passando pelo nível organizacional e chegando ao operacional;

- - este procedimento deve estar sustentado pela visão e pela missão da empresa, por orientações e diretrizes estratégicas bem desenhadas;
- - criar e manter uma metodologia de desenvolvimento, como uma linguagem de domínio de todos;
- - desenvolver e disseminar uma postura de elevada compreensão e atuação estratégica;
- - identificar e utilizar competências e habilidades dos recursos disponíveis;
- - ter visão de mercado, sua posição em seu segmento de atuação e proceder constante avaliação das tendências; e
- - ter os princípios de reengenharia ou de negócios, como principal caminho para agregar valores em todos os demais processos existentes na estrutura.

Reunidos alguns aspectos dos níveis de processo, organizacional e estratégico, na visão de Oliveira (2006), vamos retornar os indicadores marcantes e influentes - *reengenharia de processos de negócios* e em *projeto de processo de negócios*, acima citados.

Considerado com um caminho natural, muitas organizações estiveram dispostas a riscos em admitir e utilizar a *reengenharia* para uma melhoria radical e oferecer respostas de seu desempenho, coerente com o que o mercado veio a exigir ao final do século XX.

Hammer e Champy, *apud* De Sordi (2008), observam que a reengenharia de processos de negócios, objetiva repensar um redesenho radical no conjunto de atividades, visando atingir melhorias significativas em custo, qualidade e elevar o nível de habilidades, ou seja, *trabalhar a inovação e promover mudanças rápidas sem se prender a processos atuais*.

De uma forma menos radical e num período semelhante, temos projeto de processos de negócios, que ofereceu propostas menos radicais e mais adequadas para a implementação de processos de negócios, propostas essas estimuladas:

- ✓ pelo desenvolvimento adaptativo;
- ✓ por uma visão multifuncional; e
- ✓ por ações empresariais projetadas para demandas flexíveis, decorrentes de:
  - - estruturas projetadas para a prática de gestão por processos de negócios;
  - - ações pontuais que auxiliaram no (re)desenho de processos, tomando por base os princípios de reengenharia;
  - - prática de sistemas de informação corporativos e utilização racional de tecnologia disponível; e
  - - avaliação de propostas menos radicais, com larga projeção para adequação de processos e de ações conjuntas.

Alguns desses fatores assim como os seus resultantes, permitiram entendimento de modernidade de ações e criação de uma cultura voltada para novas orientações, fortalecendo o entendimento dos executores da necessidade de uma atuação contemporânea sobre todas as etapas das operações, conjugando com as idéias de Oliveira (2006), que elencamos acima.

Destaca De Sordi (2008, p. 44): diferente de entender os processos de negócio como um conjunto de unidades distintas e com fronteiras bem definidas, os executores passaram a compreendê-los como “.... um agrupamento de fluxos de trabalho e informação interconectados que cruzam as estruturas da organização e têm como objetivo final o cliente que está na ponta do processo de negócios”.



## DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

# 4

*Esta unidade trata, especificamente, das etapas de implementação de um processo.*

Para a condução desta Unidade, que possui uma direção prática em termos de etapas de desenvolvimento e implementação, torna-se interessante reunir aspectos tratados em todas as unidades que fizerem referências a processos. Em uma estrutura cuja tipologia mecânica é predominante, certamente o processo compartilhado de aprendizagem possui diferença em relação a uma estrutura com características orgânicas predominantes. Neste caso, vale questionar que paradigmas contributivos estão na base de um processo e que métodos deverão ser adotados para a busca eficiente de resultados?

O nível de comunicação praticado também irá facilitar ou dificultar as operações de um processo, em cada uma de suas etapas. Esses aspectos ainda se sustentam em três principais vertentes:

- ✓ - característica de uma estrutura, por exemplo - a híbrida;
- ✓ - comportamentos identificados – mais ou menos participativos, de agentes envolvidos em um processo; e
- ✓ - o nível de formalidade e de informalidade vigente, para uma avaliação sobre principais aspectos organizacionais, como vistos na unidade 1.

Na unidade 3 que trata de métodos e processos administrativos, percebemos a relação mais próxima de recursos para a estruturação e efetividade das etapas que compreendem uma implementação.

## 4.1 Implementação

Antes de falarmos das etapas de implementação de Processos Administrativos, trazemos o conceito de implementação, onde Ferreira (2004) diz que *implementar é dar execução a um plano, projeto ou programa*. Portanto, estamos falando de aspectos práticos de execução, implementação e fatores impeditivos para a ação de implementar qualquer instrumento, fatores estes relacionados com a falta de uma metodologia estruturada, onde isto não difere da consolidação de um processo administrativo.

Os aspectos gerais em que vamos enumerar, visando dar contorno às etapas que compõem uma metodologia, identificam níveis organizacionais e de negócios, dependendo do enfoque administrativo na utilização dos recursos e ferramentas que um processo pode oferecer.

Antes de tratarmos das etapas, vamos nos reportar à estrutura mínima necessária que um processo administrativo, em fase de implementação, requer para balizar seu mapa de relacionamento.

No início, vimos conceitos de organização que nos permitiram encontrar definições, como a de um grupo de pessoas organizadas visando um objetivo, ou ainda, reunião de recursos ordenados em torno de processos produtivos ou administrativos. Como toda organização tem um papel a cumprir, que é o de servir uma sociedade, seus processos somados representam este papel.

Em torno dos tipos de estruturas, vimos tipologias orgânicas e mecânicas, como uma representação de uma gestão de processos, mais ou menos centralizada. Essas tipologias auxiliam na direção de objetivos conduzidos ao micro ambiente – que é a conexão que uma organização mantém com mais frequência; ao macro ambiente, onde uma organização mantém relação; e em outros níveis, menos frequentes mas com a mesma importância para sua funcionalidade, através de seus processos.

Em qualquer etapa de uma implementação (como vamos ver), tipos de estruturas, tipologias e objetivos representam uma forma de comunicação, quer seja formal ou informal, mas que tem sua importante contribuição ao processo organizacional como um todo. Ainda dentro da primeira unidade, vimos tipos de estruturas que, segundo suas características, constroem diferentes processos os

quais precisam ser considerados em etapas de uma implementação, em vista de sua relação com comportamentos em características e aspectos de formalidade de uma estrutura.

Do ponto de vista de implementação de um processo administrativo, Oliveira (2006) nos orienta para cinco etapas básicas, que contemplam uma realidade organizacional. Aqui vamos trabalhar com alguns elementos mais expressivos, mas que permitem estabelecer uma linguagem operacional, nos oferecendo uma visão de processos que operamos com frequência.

Precisamos, a partir do desenho dessas etapas, fundamentar dois pontos básicos:

- ✓ o primeiro é que, quando nos referimos a processos, vamos considerar um novo processo ou mesmo a oferta de alternativas para uma nova forma de execução de um processo já existente. Como vimos todo processo tem um mapa de relacionamento e que se contextualiza num ambiente de interatividade, o que quer dizer que a admissão de um novo processo ou de alternativas de execução diferentes das atuais infere em novos ciclos de relacionamentos; e
- ✓ o segundo relaciona-se com a montagem e o fato de contar com uma equipe definida e com capacidade para contribuir ao proposto em torno de processos. Além deste aspecto, devemos definir linhas claras de coordenação e ter o apoio gerencial da área ou de processos, objeto de estudos. São estas as principais etapas, figura 38:

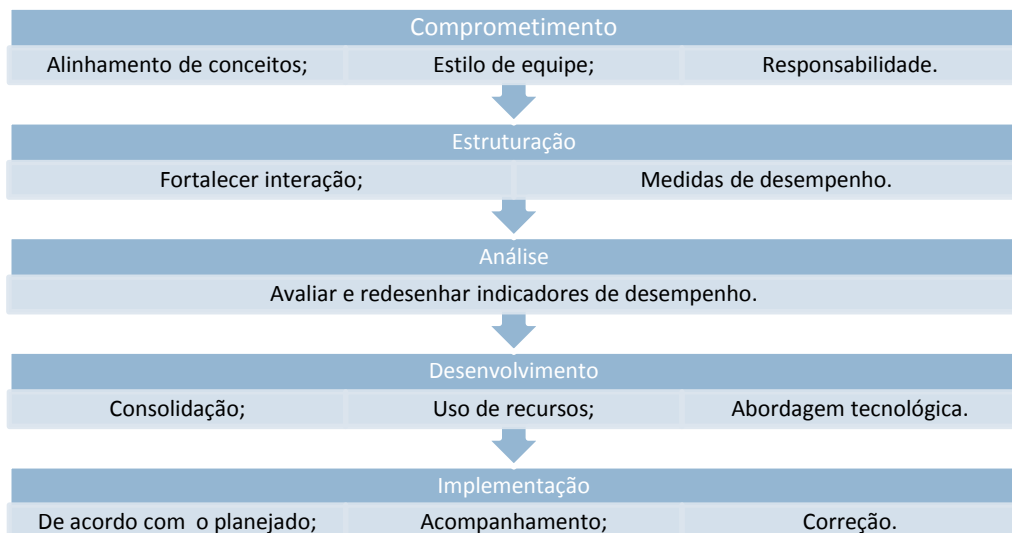


Figura 38: Principais estruturas das etapas  
Fonte: elaborada pelo autor

## 4.2 Etapas

### Etapa 1 – Comprometimento

Esta etapa representa o alinhamento de idéias e o compromisso de agentes envolvidos numa rede complexa de engajamento organizacional para a consecução de uma proposta, como vamos assim definir.

Esta etapa é construída para evidenciar o compromisso de uma equipe em uma proposta de realização, estruturando-a na ordem de importância:

- ✓ alinhamento de conceitos e de linguagem, identificados e adotados ao longo de um processo a ser desenvolvido;
- ✓ ajustes de responsabilidade em cada parte que compõe uma etapa;

- ✓ construção de um modelo ideal sustentado pela linguagem uniforme; e
- ✓ adoção de um planejamento e discussão, como linhas de entendimento sobre mudanças arquitetadas, para o seu nível operacional.

Cabe ainda, como primeira etapa, considerar:

- ✓ visão de negócios: como vimos processos de negócios edificando confiança e compromissos;
- ✓ estilo de equipe e ações empreendedoras de idéias como uma resultante de atuação;
- ✓ valores conseguidos via compartilhamento de conhecimentos;
- ✓ habilidades adequadas no uso de tecnologia; e
- ✓ avaliação constante e apresentando medidas corretivas.

Para fazer um breve resgate do trabalho, nesta primeira etapa – como também nas seguintes – há uma clara e importante participação de analistas ou profissionais – que trabalham na construção de idéias com a utilização de instrumentos. Podemos verificar também que os princípios de análise organizacional que tratam de compreender os elementos constitutivos de um sistema para interpretar procedimentos, estão presentes.

## Etapa 2 – Estruturação

É a identificação de todos os aspectos que venham a contribuir para o desenvolvimento e implementação, a partir de atividades que formam um processo. Quando os aspectos ganham espaços para uma avaliação, precisamos admitir que muitos deles localizam-se fora do eixo de controle, como, por exemplo, mercado, concorrentes, políticas governamentais e mudanças conjunturais, entre outros, que já nos referimos em micro e macro ambientes.

Nesta etapa precisamos estabelecer uma relação mais ampla de artefatos que suportam um processo, com a interação da área ou de toda a organização:

- ✓ o que oferecer aos clientes interno e externo;
- ✓ fortalecer interação entre processos, ou seja, desenhar seu mapa de relacionamento e identificar fatores contributivos e que dificultam o seu nível operacional;
- ✓ trabalhar com medidas de desempenho, definindo elementos de avaliação para aplicar em etapas continuadas;
- ✓ subdividir atividades em universos permanentes e que mais agregam valor. Precisamos eleger e agrupar atividades consideradas permanentes e que definem a linha principal de um processo. Exemplo: para você dispor de um serviço bancário, para dispor de uma disciplina em seu curso ou para você adquirir um produto, há um universo de atividades considerado elementar e necessário, portanto, permanente. Há ainda as atividades que mais agregam valor, mas que nem sempre fazem parte do universo permanente, e que são necessárias. Em uma estrutura acadêmica que desempenha uma atividade para organizar uma grade de disciplinas e que você cursa em determinado horário, ocupando um espaço físico determinado, há uma cadeia de tarefas e de atividades, umas agregando mais e outras, menos valor. A concepção, neste sentido, tem uma avaliação que particulariza a visão que precisamos saber, com mais profundidade, sobre quais valores são atribuídos a um processo. No caso da estrutura acadêmica, podemos dizer que as atividades burocráticas agregam um valor menor que outras que estruturam e definem conteúdos de uma disciplina? Que juízos de valor estamos atribuindo ou praticando?

Portanto, o aparato teórico sustenta determinadas linhas que precisam de uma crítica construtiva e avaliativa em torno do que precisamos. De qualquer forma, e respeitando posições levantadas, vale a pena conduzir e avaliar aspectos em torno de qualquer processo;

- ✓ estimar recursos para que em torno de uma estrutura arquitetada não tenhamos que excluir etapas ou mesmo deixá-las de executar, por falta de recursos, principalmente ao nível de conhecimento e habilidades de agentes participantes; e
- ✓ eleger prioridades de execução. Esta eleição vale para todas as etapas, se quisermos priorizar o sequenciamento lógico de um processo.

### Etapa 3 - Análise

Sistematiza ou organiza todos os recursos que darão suporte para a etapa seguinte. A partir da análise, podemos direcionar alguns elementos, como:

- desenhar uma situação futura, seja um esquema bem estruturado ou caminho que demonstre o que pretende o processo;
- avaliar todo o valor agregado. Sobre valor já nos referimos e, neste caso, diz respeito a novos valores que um processo irá oferecer, em torno do universo de atividades que o compõem, assim como em seu mapa de relacionamento, tornando-se um elemento novo em uma área ou unidade;
- (re)desenhar os indicadores de desempenho, como forma de manter atualizados os procedimentos que auxiliarão na avaliação do caminho escolhido para conduzir etapas de um processo; e
- correlacionar a passagem para uma situação futura. Isto diz respeito ao mapa de relacionamento que estará fortalecendo estruturas de outros processos, e dentro de um espectro de complementariedade, permitirá uma visão sistêmica da organização.

Como esta etapa sistematiza recursos utilizados em etapas de um processo, então todas as referências que fizemos relativas a uma implementação devem ser objeto de análise, numa escala detalhada de análise.

### Etapa 4 - Desenvolvimento

É a etapa que consolida a administração de processo. Ela permite desenhar um consenso de que o proposto está categorizado em determinado nível de alcance, ou seja, já tem uma visão da nova realidade. Ao longo de todas as etapas, diferentes recursos podem ser utilizados como ferramentas adicionais para auxiliar na condução dentro de cada uma delas. Nesta podemos destacar:

- sistema de informações gerenciais: um sistema, como trata Caravantes (2005), tem por finalidade desenhar inter relações, como, por exemplo, entre funções. Abrindo esta visão para processos e seu mapa de relacionamento, vamos admitir que um sistema de informações gerenciais não caberia somente nesta etapa, mas em todas as etapas de uma implementação;
- reunião de todos os recursos que poderão auxiliar na estrutura de partes de um processo;
- considerar a abordagem tecnológica como uma base de sustentação na construção de uma etapa, como aporte para operacionalização. Torna-se importante, ainda, instalar uma linguagem de entendimento, tanto em etapas de construção como ao nível operacional. Outro aspecto a considerar é a admissão e atualização de base tecnológica, em vista da velocidade com que os processos precisam readmitir afluentes de inovação; e

- desenhar perfis adequados ao sucesso operacional. Na verdade, este desenho se dá em etapas iniciais e nesta, de *desenvolvimento*, os perfis apenas definem um melhor contorno ao compromisso assumido em *comprometimento* - etapa 1.

#### Etapa 5 – Implementação

Por último, a implementação representa o momento da operacionalização de tudo que, anteriormente, foi idealizado e construído. Esta etapa tem como destaque:

- planejamento: embora tenhamos tratado, de forma planejada todas as partes que compõem cada etapa, precisamos ter o cuidado na condução, passo a passo. Principalmente quando se trata de mudança, onde um processo irá ceder espaço para um novo procedimento, inferindo em novos compromissos de agentes e alteração comportamental;
- implementação: é o fato principal sustentado por todo um trabalho ao longo de etapas, como vimos, em um processo novo ou em mudanças a serem efetuadas;
- acompanhamento e avaliação: envolve permissão, admissão, compromisso e participação de agentes, associados ao comprometimento visto na etapa 1; e
- correções necessárias para garantir a direção do processo: preocupação constante para manter um processo, que representa um esforço, atualizado e que atenda ao objeto para o qual foi construído.

## PROFISSIONAIS E INSTRUMENTOS DE OSM

# 5

*Tratamos, nesta unidade, dos instrumentos de OSM – do grupo principal: diagnóstico, análise organizacional e (re)desenho de processos de negócios. Do grupo de suporte, tratamos de: fluxograma, layout, formulários, manuais de organização e QDT*

## 5 - PROFISSIONAIS E INSTRUMENTOS DE OSM

### 5.1 Profissionais de processos

Vale a pena reforçar o entendimento em torno das organizações. Daft (2002) relata que as organizações são entidades sociais dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas por agentes ligados ao ambiente externo.

Este entendimento nos alerta que o principal elemento de uma organização não é um edifício ou um conjunto de políticas e procedimentos, mas a reunião de competências de seus agentes que fortalecem relacionamentos e comportamentos, dirigem suas metas, seus sistemas e integram uma estrutura aos seus ambientes micro e macro. Para isto se utilizam de instrumentos – figura 39, que auxiliam no tratamento de dados, no aprendizado e na implementação de processos.

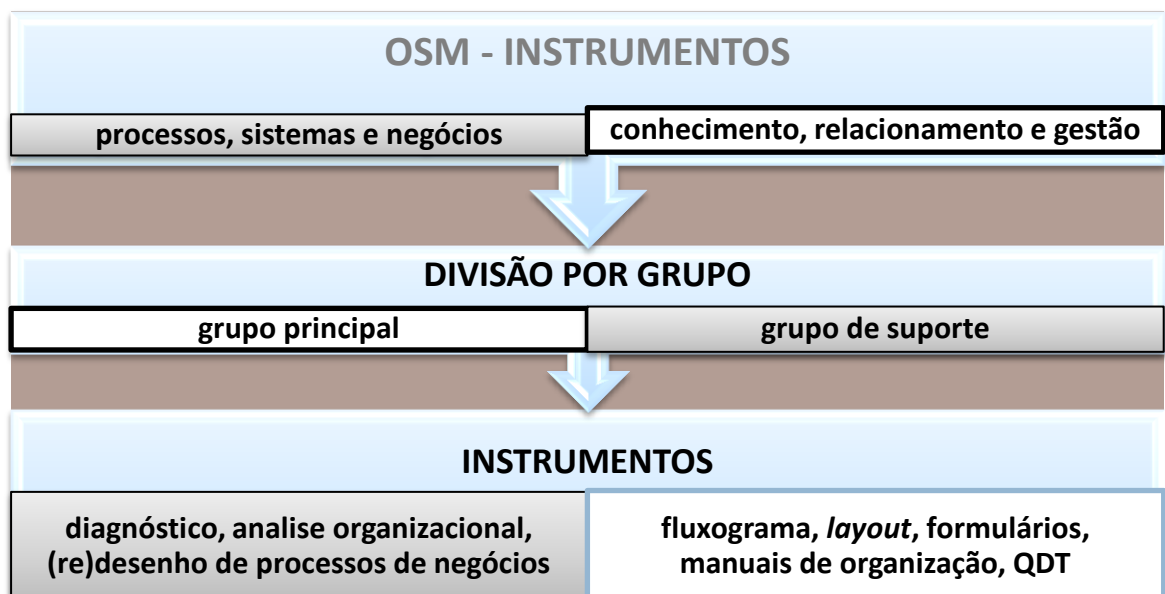


Figura 39: Instrumentos de OSM.  
Fonte: Elaborada pelo autor

Tudo que reside nas organizações possui um ciclo de nascimento, vida e morte, como uma progressão natural e fruto de suas etapas:

*O fenômeno do ciclo de vida é um poderoso conceito utilizado para compreender os sintomas de uma organização e o modo como podem ser avaliadas suas conseqüências.*

Essas etapas formam e se mantêm em ciclos que, como vimos na Unidade 1, as organizações estão em constantes construção:

- o - empreendedora - é toda iniciativa de empreender sistemas, sua manutenção e sua razão de ser de sua existência. Dorneles (2001), diz que empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica, pela introdução de novos produtos e/ou serviços e por novas formas de organização ou pela exploração de recursos e materiais;



- - coletividade – participação de agentes, utilização de recursos existentes, integração no contexto de ambientes organizacionais;
- - formalização – sua formalidade de operações e sua informalidade de execução, assim como a legalidade em ambientes micro e macro; e
- - elaboração – cumpre seu papel como também fortalece a reestruturação de sistemas para atender demandas internas e externas.

Estas etapas, vistas de maneira simples, nos dão a idéia de ciclo de vida de uma organização. Adizes (2004) trata inicialmente das causas comuns, previsíveis ou não, dentro de etapas e defende que o denominador comum é que quando os sistemas mudam, eles se desfazem, se desintegram. Logo, os ciclos que os compõem se rompem e se refazem possibilitando o surgimento de uma grande variedade de alternativas.

Comenta ainda que a mortalidade de uma empresa pode ser infantil dependendo da etapa em que ela se encontra, mas o rompimento de um ciclo e a cadeia de consequência que ele provoca se situa em etapas consideradas de envelhecimento. Daí a razão da pergunta: *mudamos o sistema ou a estrutura do poder*, ou ainda, os agentes responsáveis pelos processos que sustentam uma estrutura? O importante é ter uma resposta em tempo.

Nesta observação em que fazemos e que nos referimos aos agentes, vamos direcionar para a área de OSM e conceituar como *analistas de processos, de sistemas e de negócios*, como define CRUZ (2002). São ‘agentes’ atuantes na manutenção de um ciclo organizacional. Vejamos, então, algumas atividades desses analistas.

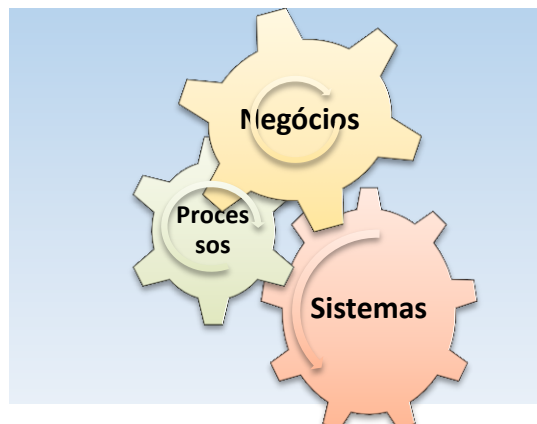


Figura 40: Ação conjunta dos analistas.  
Fonte: Elaborada pelo autor

### 5.1.1 Analista de processos

Sem processo não há nenhuma possibilidade de qualquer tipo de negócio dar certo, ou ainda, sem processo não há como melhorar a maneira de fazer. A falta de consideração para com este princípio básico de organização, como sistema aberto, leva à perda de produtividade e uma organização pode pagar um preço alto por isso, pois sabemos que mesmo desorganizado, sempre existirá um processo dando suporte à uma atividade ou a um negócio, para razão da existência de uma estrutura.

*Com o objetivo de atingir os melhores resultados, este analista tem como principal meta a melhoria do processo que vai suportar um negócio, criando pontos de ligação entre os profissionais que atuam nessa cadeia.*

Ele é o profissional que formaliza o início, o meio e o fim do conjunto de atividades que produz, transforma ou monta um bem ou um serviço. Como importante atribuição e com base no conjunto de atividades deste analista, temos a agregação de valores que atende as necessidades de um cliente.

Tucker (1999) faz a combinação de três fatores que definem o valor agregado e que juntos formam a “Proposição de valor”, como resultante de um processo devidamente conduzido:

- qualidade: como aspectos físicos tangíveis ao bem ou ao serviço produzido e vendido;
- serviço: o que é percebido pelo cliente na sua compra ou dos serviços que foram comprados ou oferecidos juntamente com o “bem” adquirido; e
- preço: o que é pago pelo que o cliente adquire.

O desafio está em determinar o que os clientes valorizam e o que eles consideram pelo “tratamento justo e apropriado”, pelo qual estão dispostos a pagar. Esta visão dá uma dimensão do valor agregado por todo um processo produtivo composto de atividades, coordenado e operacionalizado por este analista, que tem o poder de determinar a vida ou a morte de uma ou de todas as atividades que formam um processo. Por isto, seu conhecimento e atuação envolve do fornecedor ao processo interno, procedendo avaliação da matéria-prima, adquirida.

Pode também, agregar valores diferentes para etapas distintas. Verificando a dimensão deste processo, Cruz (1998) destaca a *cadeia de valores como uma interação existente entre clientes e fornecedores* e Tucker (1999) destaca alguns pontos desta interação que fortalecem processos:

- a revolução dos valores se caracteriza por uma concepção de que todas as etapas que compõem um processo têm significativa contribuição ao resultado alcançado;
- a resposta do mercado se localiza ao nível dessa revolução e remete à organização informações aos níveis diferenciais apresentados que se estendem por toda a cadeia de valores. A resposta positiva do mercado é perigosa e pode levar à acomodação – e isto é um fator de risco; e
- rever os valores de todas as fases de um processo deve ser uma constante, envolvendo todos os profissionais, sob a responsabilidade do analista de processos ou de uma equipe. Em características gerais dos analistas, vamos perceber que essa responsabilidade é todos os demais analistas.

### 5.1.2 Analista de Sistemas

A nova estrutura desenhada nos últimos anos, é resultante da atuação de uma equipe de profissionais da área de processamento de dados que, em regime exclusivo de conhecimento, fez com que a emissão de informações via relatórios nem sempre contemplasse as variáveis organizacionais ou mesmo que oferecesse suporte para mudanças que poderiam ser provocadas.

Talvez tenha sido um dos primeiros profissionais a ser considerado em uma organização, como alguém com acesso a tantos dados e informações, com manipulação de um volume significativo e de importância vital para a vida organizacional.

O que mudou, nos últimos anos, foi a necessidade eminente em dividir com outros profissionais, não necessariamente analista de sistemas, esta “exclusividade” de acesso a um universo de dados e informações. A disseminação de conhecimentos em informática e a disponibilidade de tantos equipamentos facilitadores para esta área, permitiram nova postura operacional.

### 5.1.3 Analista de Negócios

Todos os processos informatizados, conduzidos por analistas ou não, têm o papel de dar suporte às atividades tanto dos analistas de processos como o de negócios.

Saviani (1998) trata este analista como de Negócios e da Informação. Respeitando esta definição, podemos observar que “informação” é um recurso ou um artefato necessário e afeto a qualquer profissional ou mesmo ao analista numa condição incontestada, o que caberia dar, aos anteriores aqui tratados, a mesma definição. Portanto o consideramos, para fins deste estudo, como analista de negócios.

Esse profissional promove a análise das tendências do mercado e é responsável por parte de um processo que se forma em cadeia, a partir das atividades do analista de processos, com a devida contribuição do analista de sistemas. Ele deve, portanto, ter razoável conhecimento sobre tecnologia de informação e estar preocupado em prover uma organização de condições necessárias ao sucesso do empreendimento.

Cruz (1998) destaca que o analista de negócios é um profissional que está sempre em contato com o mercado consumidor, por um lado, e com os donos do negócio, por outro, pesquisando quais são as oportunidades que ainda não foram exploradas. O surgimento desse analista se deu a partir dos anos 1990, quando o mercado veio requerer profissionais dos mais diversos segmentos, com qualidade, competência e produtividade, atuando junto ao mercado.

Considerando que as atividades afetas a esse profissional vão além das internas de uma organização e que as informações que processa são vivas e dinâmicas, ou seja, processa uma filtragem do ambiente, surgiu a necessidade da criação da Unidade de Negócios dentro de uma filosofia de descentralizar atividades. Isto compreende o seguinte entendimento:

- agregar valores das áreas de processos e sistemas, direcionando-as para o fim da organização – mercado;
- estruturar uma unidade de negócios que não se define como sendo filial ou agência e nem se localiza externa à organização;
- ter uma estrutura que se mantém com vida própria do ponto de vista gerencial, não perdendo sua conotação sistêmica;
- ter uma visão de mercado integrada às outras áreas, principalmente na cadeia que se estabelece em todo o processo; e
- considerar que no seu papel, assim como no de outras áreas, trata o cliente interno e externo.

A função de administrar processos - segundo Oliveira (2006), precisa ser mais ampla que a de outros profissionais, como o de sistemas e de organização de métodos. Quanto ao perfil, ele deve ter conhecimento em áreas-chaves como de produção, logística, serviços, *marketing* e tecnologias diversas. Deve reunir também características básicas de integração, criatividade e saber trabalhar em grupo, ter em mente a objetividade, saber delegar com eficiência, compartilhar informações, estruturar e manter equipes, entre outras que refletem a atuação de um profissional qualificado.

### 5.1.4 Características Gerais

Existem importantes aspectos que precisam ser considerados. Ao dar enfoque administrativo de atuação, devemos defender que todo analista deve atuar no nível operacional, com informações táticas e poder estratégico, o que na prática provoca a quebra desta singular separação que, por vezes, em nada contribui no aspecto da funcionalidade.

Carvalho e Ferreira (1999) observam que enquanto a maior parte das habilidades conceituais (capacidade de perceber a totalidade e as relações de interdependência do sistema organizacional) - *está reservada ao nível estratégico da organização, e o nível operacional praticamente limitado a aplicar as habilidades técnicas, o nível tático faz uma ponte entre eles mas, em verdade, na maioria das vezes funciona como barreira aos processos de comunicação.*

Como decorrência é fundamental não perder de vista o fato de que, se não agilizarmos processos de transformação e mudanças, correremos o risco de não alcançar os resultados no tempo requerido pelas demandas do mercado. Ou ainda, quando as mudanças atingirem o comportamento organizacional desejado, o tempo já terá passado e aqueles comportamentos já serão obsoletos, ou seja, um processo não precisa ser somente ágil, mas também ser uma ferramenta atual.

Sabemos que nem todas as organizações possuem esses analistas ou profissionais, como queiram definir cabendo, em certos casos, a um profissional assumir as atividades pertinentes a cada uma destas áreas. É possível, entretanto, verificar que a atuação estabelece uma dependência na complementação de suas atividades de maneira a conjugar esforços em favor de uma organização. Quando uma estrutura não comporta esses profissionais é inevitável a perda de desempenho e a possibilidade de utilização não racional de seus recursos, refletindo em seus resultados, independente das áreas específicas de atuação, pois todos os analistas atuam com clientes, quer sejam internos ou externos.

Na visão de Cruz (1998), o analista de processos é o que reúne maiores semelhanças de atividades com o analista de OSM, em vista de atuação em processos, mas com um diferencial: sua responsabilidade vai além do processo interno de uma estrutura, embora tenha conhecimento e utilize instrumentos da área, para suporte às suas atividades.



Figura 41: Atividades principais dos analistas  
Fonte: Elaborada pelo autor

*Neste breve comentário sobre analistas, vale observar:*

- ✓ *é necessária a atualização de seus conhecimentos;*
- ✓ *é preciso descentralizar conhecimentos;*
- ✓ *manter uniformidade das informações e estabelecer um padrão de atuação;*
- ✓ *promover a integração entre as áreas;*
- ✓ *fortalecer a Unidade de Negócios;*
- ✓ *dispor de normas claras a respeito das atividades, objetivos e cadeia de valores, possibilitando garantir a continuidade da estrutura sem que a atuação seja mérito de um ou mais profissionais, os quais são “passageiros” de uma organização;*
- ✓ *somente trabalhar com informações gerenciais é possível apresentar resultados; e*
- ✓ *o aspecto comportamental não deve se resumir na figura profissional, pois há, antes de tudo, um ser humano nesta contribuição.*

## 5.2 Instrumentos de OSM (grupo principal)

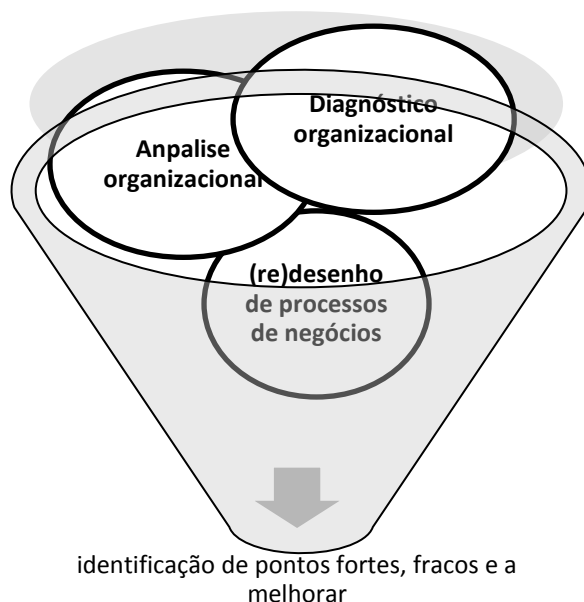


Figura 32: Instrumentos do grupo principal  
Fonte: Elaborada pelo autor

### 5.2.1 Diagnóstico Organizacional

Como um instrumento que auxilia na visão do quadro patológico – ou seja, que se refere às doenças organizacionais – um diagnóstico organizacional possui como objetivo auxiliar na tomada de decisão, avaliando a realidade organizacional, oferecendo recursos para manutenção e ampliação: de seu nível tecnológico, de seus recursos materiais e de seu patrimônio intelectual. Permite ainda uma visão de seus *pontos fortes e fracos e deficiências de um sistema*.

Embora já tratamos deste assunto, vale referenciar Daft (2002) que fazendo referências a diagnóstico organizacional, diz que um dos sintomas identificadores da necessidade em conduzir um diagnóstico está na existência de um nível de exaustão em um modelo funcional, podendo ter origem nos objetivos desenhados como também na condução de metas específicas.

Ora, todo modelo funcional está assentado em processos e estes, por sua vez, encontram-se em estado de exaustão. Como destacam Lacombe e Heilborn (2003), podemos constatar alguns fatores que desenham determinado nível de exaustão, como:

- ✓ má coordenação de ações;
- ✓ ausência de responsabilidade;
- ✓ decisões lentas e perda de oportunidades de negócios;
- ✓ ausência de controles;
- ✓ processos de negociação conduzidos de maneira distorcida;
- ✓ falta de flexibilidade; e
- ✓ perda de agilidade estrutural, entre outros inerentes à patologia organizacional.

Então um modelo funcional - considerando toda a organização ou uma área dela, possui um universo de variáveis e de processos que guardam características próprias e constroem mapas de relacionamentos. Por isso Leszek (1994) define: *um diagnóstico é o conhecimento analítico da natureza e do estado circunstancial de uma organização*.

Motta (2006) trata *diagnóstico como um dimensionamento ou uma avaliação que fazemos sobre o estado atual de uma organização*. Consiste, portanto, continua o autor, na formulação de estrutura de referência descrita a um nível aceitável de interligação e que demonstre o estado presente, com ações suficientemente definidas e voltadas para um futuro.

Para que tenhamos um processo de intervenção a partir de conhecimento analítico organizacional sustentado por um plano, é preciso que a estrutura de referência nos dê um conjunto de proposições e respostas às questões cruciais de processos de mudanças, a um nível aceitável de interligação. Algumas respostas podem ser encontradas a partir de um diagnóstico, desde que sejam construídas sobre uma base de coleta de dados e que contemplem alguns dos critérios que seguem como sugestões:

- maior conhecimento possível de uma estrutura, que poderá ser obtido por uma bem definida coleta de dados;
- em uma organização temos uma complexa rede de fatos que nem sempre um consultor, agente ou analista, consegue perceber no conjunto e nas suas interdependências. Portanto, torna-se necessário identificar variáveis e balizar os campos de atuação; e
- outros processos idênticos em outras organizações, podem auxiliar no desenvolvimento de um diagnóstico, desde sua base de coleta de dados até ações a serem colocadas em prática.

*Sobre este instrumento, temos ainda a contribuição de Certo e Peter (1998), que é avaliar a realidade organizacional e auxiliar na tomada de decisão. Para isto, são três as condições que devemos manter num horizonte de realização: pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar:*

- pontos fortes: todas as características positivas de uma organização e que colaboram para o crescimento organizacional, como recursos e capacidade instalada. Vejam, então, o papel de processo na disposição de dados para a realização de um estudo, via este instrumento;
- pontos fracos: fatores que prejudicam o cumprimento de objetivos propostos, como alguns já mencionados em exaustão de um modelo funcional; e
- pontos a melhorar: aqueles que se situam ao nível de possibilidades efetivas e que reúnem aspectos contributivos para o desenho de um novo quadro patológico.

É importante voltar às informações ou elementos que permitam a formulação de proposições, sempre que uma estrutura normativa ou um plano de ação revele incorreções que poderão dificultar mudanças previstas. Esta é uma característica evidente da incerteza sobre os resultados e da presença de descontinuidade no curso de um processo de mudança, em vista de elementos entrantes não previstos.

Vale ainda discorrer sobre *diagnóstico e intervenção*. Num momento em que sintomas exigem uma avaliação, processos de diagnóstico e de intervenção são semelhantes, com fatores influentes para ambos. O que difere, na visão de Motta (2006), *são alguns fundamentos em processos de intervenção que estabelecem regras para a efetividade de um diagnóstico organizacional, principalmente os relativos à:*

- ✓ velocidade de mudanças;
- ✓ resistências – como um fator natural;
- ✓ conflitos em períodos de transição de mudanças;
- ✓ dificuldades em reunir forças de integração;
- ✓ reações diferenciadas em um modelo funcional; e
- ✓ estabelecimento de critérios que contribuam para um processo decisório.

Grave e Seixas (2009) tratam a intervenção em um contexto de ajuste das relações organizacionais, visando obter um desempenho compatível com um cenário programado. Destacam que: *o ato de um administrador é um ato de intervenção, enquanto que o ato de diagnosticar, é um ato de intervir, administrativamente.*

Devemos ainda considerar que fatores de conduta individual estão presentes e que os mesmos deverão ser admitidos para uma salutar efetividade, pois eles têm expressiva representação na conduta de um diagnóstico. No sentido de facilitar um trabalho, devemos observar que encontramos isso também em processos. Veja adiante, quando trataremos de etapas de implementação de processos. Há diversas partes em que esses aspectos aqui sequenciados se fazem presentes, mas nem sempre como contributivos:

- ✓ aspirações individuais que cultivam interdependências com mudanças e seus possíveis resultados, visando amenizar distorções de comportamentos;
- ✓ acompanhamento e avaliação do nível de expectativa, para balizar relacionamentos entre os agentes atingidos pelas mudanças, comparando com as expectativas identificadas;
- ✓ estruturação de uma base para coleta de dados que permita dar um contorno definitivo para determinadas situações. Portanto, fazer recomendações e julgamentos prematuros podem resultar em uma conduta incorreta;

- ✓ identificação de sensibilidades para gerenciar mudanças e amenizar conflitos. Tratando de fontes de conflito inter-grupal, Daft (2002) observa que incompatibilidade de metas, interdependência, recursos limitados, indefinição de responsabilidades, relacionamentos organizacionais e pessoais, são alguns dos fatores que compõem um quadro de conflito e que devem ser considerados em um processo de diagnóstico; (Certo e Caravantes tratam deste assunto, além da extensa área de recursos humanos)
- ✓ condução de assuntos dentro de uma imparcialidade para, em vista da elevada consideração de conduta individual, não privilegiar parte de um modelo funcional ou mesmo agentes, ou seja, como encontramos em Doze observações (2006), o conhecimento que se desenvolve em um meio estrutural, pode gerar conflitos;

*Por isso Grave e Seixas (2009) afirmam que o diagnóstico é também um instrumento de conhecimento. Coopers (1996) ainda reforça que o diagnóstico é uma atividade que, usando experiência e uma adequada metodologia, tem como objetivo melhorar o conhecimento sobre a organização para indicar soluções adequadas, mas isto somente é possível com a contribuição de agentes; e*

- ✓ intervenção nas atividades cotidianas é “vender” a idéia de que mudanças serão implantadas de forma gradual, numa continuada programação para o alcance de resultados previstos, sem afetar as atividades nem despertar preocupação.

Vamos encontrar em Lacombe e Heilborn,(2003) Ferreira (2004) e Leszek *et al* (1994), objetivos e metas que se resumem:

- ✓ em oferta de medidas corretivas;
- ✓ em aspectos facilitadores para as unidades ou áreas em estudo;
- ✓ na identificação de um número maior possível de fatores e suas relações;
- ✓ na viável participação de um maior número possível de agentes;
- ✓ na orientação para uma gradual implantação de mudanças; e
- ✓ em auxiliar na definição de parâmetros de acompanhamento.

Ao conduzir um diagnóstico, o consultor tem uma especial função que é de analisar conteúdos para abrir possibilidades de significados. Nesse universo, temos que admitir a existência de uma dimensão imaginária que permite, aos sentimentos e às percepções, a representação de fatos, como significados “desenhados” em diferentes graus de importância e que há, em torno disto, subjetividade em relação à uma realidade que deverá também ser percebida em modelos e processos, ao nível de expectativas pessoais e organizacionais.

Esta realidade começa a ser construída a partir de um bem elaborado instrumento de coleta de dados, como entrevista, questionário, observação direta ou pessoal, que dão suporte inicial a um diagnóstico. Encontramos em Carreira (2009), definições, cuidados de utilização, recomendações, tipologias de questões, vantagens e desvantagens no uso destes poderosos instrumentos. Lacombe e Heilborn (2003) nos oferecem questões que poderão dar suporte a um trabalho voltado finanças, *marketing*, recursos humanos, produção e outras áreas.

O diagnóstico, como uma extensão do conhecimento analítico de natureza organizacional, estabelece níveis de referências entre os instrumentos de OSM, tanto na forma de contribuir como também de fazer uso de resultados desses instrumentos. Como a atividade de OSM objetiva incorporar novos métodos de trabalho em uma organização, defende que um diagnóstico organizacional tenha seu desenvolvimento baseado em:

- distribuição devida de atividades em determinada unidade ou área, com os agentes ocupando seu tempo de acordo com as necessidades, como resultante de um trabalho de



QDT. Isso, naturalmente, favorece ao desenvolvimento de um diagnóstico organizacional pela definição de execução das atividades, atribuída às habilidades de agentes;

- organização de atividades e a responsabilidade a quem cabe fazer o que. O fluxograma é um instrumento que demonstra, em cada etapa, a origem e o destino de uma atividade, seus encaminhamentos, execução de suas partes e formas de arquivamentos. Como o diagnóstico trabalha, em primeiro plano para conhecer a atual situação e em segundo plano para proposições, as resultantes de um fluxograma oferecem um quadro que poderá comportar diferentes proposições;
- recursos humanos de uma organização. Um diagnóstico tem elevada consideração em vista da dependência que possui desses recursos, principalmente ao nível de contribuição para implementação de propostas sugeridas. E um dos fatores que auxilia nesta parceria é a motivação, que é, em grande parte, resultante de um ambiente de trabalho. E em termos de ambiente é natural que o *layout* seja um elemento a ser considerado em vista das recomendações, que encontramos em seus estudos, voltadas para a qualidade das atividades e de recursos humanos;
- caráter formal e na demonstração do elenco de formulários utilizados, atualizados, controlados e que oferecem a guarda de informações. Embora um diagnóstico possa valer-se de dados e informações por canais informais, o nível formal também oferece um caminho para sustentar e definir a situação atual de uma organização, assim como para apresentar proposições.

O formulário, por sua vez, é responsável por grande parte desta organização formal, com elevada contribuição para um diagnóstico organizacional. Tem um papel importante para busca documental oferecendo suporte para qualquer trabalho, assim como também os manuais de organização. Como um instrumento de organização que descreve direitos, deveres, elenco de atividades, hierarquia e outras concepções formais de uma estrutura, oferecem dados e informações atuais, assim como os da história da organização. Portanto, um diagnóstico organizacional tem uma concepção e, por consequência, uma atuação que abrange muito além do aqui exposto na visão de uma organização. Sobre estes e outros instrumentos, iremos tratar adiante;

- todas as sugestões de roteiros disponíveis, por isso podemos encontrar em endereços como em [www.faes.org.br](http://www.faes.org.br), com variada estrutura em diversas áreas de uma organização.

*Dentro do limite do tema tratado, podemos perceber que há uma linguagem de semelhança organizacional com a área de OSM e, por isso mesmo, é um instrumento importante para a promoção de uma integração e de alternativas de gestão de uma organização e de seus sistemas, com uso de métodos atualizados.*

Podemos ainda tratar o diagnóstico em duas vertentes organizacionais, que chamaremos de GEOGRAFIA INTERNA e GEOGRAFIA EXTERNA, para a localização de alguns fatores no contexto estrutural.

Na geografia interna, temos:

estrutura adequada; posição financeira e grau de endividamento; práticas de normas e regulamentos e análise periódicas de procedimentos; objetivos e funções específicas de unidades; distribuição adequada de autoridade e responsabilidade; intercâmbio pleno e ágil de informações; nível de sua organização; condições ambientais e materiais para o desempenho de atividades; tramitação, clareza e acesso às informações; seleção criteriosa de pessoal; avaliação de desempenho e integração grupal; remuneração, benefícios, disseminação de conhecimento, participação, controle, reconhecimento, identificação de pontos forte e fracos, entre tantos outros assuntos que terão maior ou menor nível de tratamento, em função do estudo em um modelo funcional.

Na geografia externa, vamos encontrar alguns assuntos já identificados, assim como os que estabelecem uma clara relação com os da geografia interna:

adequação do bem/serviço ao consumidor; estado de atenção aos concorrentes; esforços em torno de propaganda, promoção e equipe de vendas; planejamento de mercado; orçamentos de destinados à vendas; cumprimentos de compromissos financeiros; aplicação, controle e fluxos financeiros de aplicações; observância aos aspectos de ordem legal; e administração e ética no contexto organizacional.

As condições em levam um consultor conduzir um diagnóstico, são determinadas pela direção que objetiva a prática desse instrumento e o alcance de seu universo em um modelo funcional.

### 5.2.2 Análise Organizacional

Vamos nos referir a alguns instrumentos que estabelecem relações de proximidade com processos, ou ainda, os que representam estruturas de processos em suas formas de atuação, no campo de OSM.

Existem diferentes linhas que se dirigem para uma análise organizacional, levando consigo princípios de cunho teórico na intenção em dar sustentação à sua defesa, em meio a um universo de variáveis que envolvem uma organização e seus ambientes – interno e externo. Somente nas últimas décadas, os teóricos das organizações passaram a dar relativa importância ao ambiente de uma organização - a partir da teoria da contingência, percebendo que existem fatores que influenciam como também recebem influência de um contexto cada vez mais amplo, pressupostos básicos da linha contingencial teórica.

Por sua vez, os estudos da base Estruturalista voltam-se para os aspectos formal e informal de uma organização, tendo perspectivas de análise organizacional relacionadas a fatores de ambiente, enquanto que a mesma direção não percebemos nas Escolas Clássica e de Relações Humanas. E apesar da expressiva consideração nos estudos, uma questão ainda não encontrou resposta: *identificar onde começa e onde termina o limite entre a organização e o ambiente.*

Mesmo entendendo que nem todas as “posições” ambientais influentes em uma organização estão sob o controle de um estudo, este deve ser conduzido de forma que possamos melhor entender uma realidade. A intenção em compreender a dinâmica organizacional em variados tipos de ambientes, contribuíram nas pesquisas que definiram as bases da Teoria da Contingência. Um dos pressupostos desta Teoria destaca que a flexibilidade de uma estrutura responde por uma organização bem-sucedida, oferecendo estilos de organização para cada situação ou ambiente, o que deve também ser considerado em um estudo.

*Então podemos admitir que uma análise organizacional, conforme Abbagnano (2000), possui como intenção compreender a situação de elementos constitutivos de um sistema interativo e estabelecer uma cadeia de proposições para interpretar procedimentos verificáveis, identificados em composição e decomposição das partes. Kant (1980) observa também, que a análise desses procedimentos é vista não como uma divisão, mas como uma subdivisão do todo composto.*

Para melhor compreender os elementos constitutivos podemos tratar uma organização, dentro da abordagem sócio técnica, constituída de um *sistema técnico* e de um *sistema social*, interdependentes. Os elementos destes sistemas abrangem ambientes, estruturas e cadeia de relações entre unidades, em diferentes níveis.

Enquanto o *sistema técnico* é determinado pelos requisitos típicos de tarefas, como habilidades, conhecimentos, uso de equipamentos e de demais artefatos, o *sistema social* é constituído por agentes, suas relações formais e informais, suas características e execução de tarefas.

Pagés (1993) observa que um sistema social se constitui em um parâmetro de mediações entre organizações, numa visão mais ampla do contexto ambiental e qualquer mudança em um deles afeta, necessariamente, o outro. Levados os sistemas para a variante tecnológica situada no macro ambiente – em um confronto entre organizações – vamos perceber que há uma enorme variação quando fazemos esta forma de mediação, mesmo dentro do universo de organizações de bens e de serviços idênticos.

Enriquez (1997), no entanto, sugere a compreensão sobre processos em uma organização através de uma análise organizacional, tendo como ponto de partida os agentes, seus vínculos sociais e o sistema cultural adotado, entre outros fatores que constroem uma estrutura associada a valores e normas.

Em abordagens contingenciais de eficácia, Daft (2002) ainda reforça que as organizações trazem recursos do ambiente e os devolvem para o mesmo ambiente exigindo, para isto, etapas diferentes de processos adaptativos para atender diferentes demandas.

Por isso que a eficácia, como ponto auxiliar na avaliação de uma medida, representa uma contingência estrutural totalmente condicionada a fatores ambientais e suas formas em todo tipo e tipologia organizacional. Surgem, por este motivo, diferentes formas de combinar elementos importantes e intervenientes nos objetivos, conflitos e resultados. Por isso afirmamos que uma organização não possui um caminho igualmente efetivo e, por consequência, não há uma forma definida para conduzi-la.

Esses pontos principais vão nos auxiliar na identificação de elementos constitutivos e na cadeia que eles formam em torno de procedimentos, processos e na busca de melhor método para viabilizar resultados. Hall (1982) diz que o papel central e crucial de uma organização precisa ser compreendido para que possamos ter elementos que nos permitam, de forma instrumentalizada, lidar com uma realidade. Do contrário, a análise organizacional não tem expressão operacional.

Então vimos que:

- diagnóstico organizacional - *é o conhecimento analítico da natureza e do estado circunstancial de uma organização - ou - é uma atividade que, usando experiência e uma adequada metodologia, tem como objetivo melhorar o conhecimento sobre a organização para indicar soluções adequadas, mas isto somente é possível com a contribuição de agentes;*
- análise organizacional - possui como intenção compreender a situação de elementos constitutivos de um sistema interativo e estabelecer uma cadeia de proposições para interpretar procedimentos verificáveis, identificados em composição e decomposição das partes.

D'Ascensão (2007) se refere à análise crítica e comenta: ela responde a questões que nos permitirão verificar o que pode ser feito para racionalizar um processo. Adianta que enquanto a fase de diagnóstico é obter *dados e revelar o que é feito na organização*, a análise trabalha os dados obtidos e *indica o que deve ser feito*.

### 5.2.3 (Re) desenho de Processos de Negócios

Um processo de negociação requer um elevado número de considerações, da análise comportamental à análise das decisões e dos resultados. D'Ascensão (2007) define o redesenho de negócios como *um processo que envolve duas ou mais partes interessadas que se sustentam em uma troca de promessas e compromissos para estabelecer um grau de confiança entre as partes envolvidas.*

No contexto prático, um processo de negociação ocorre da seguinte forma:

- ✓ as partes interessadas referem-se às equipes atuantes, às lideranças e chefias diretamente envolvidas no processo que conduz uma negociação. Todos esses agentes estão interativos;
- ✓ todos os agentes envolvidos em um processo deverão ter participação nas decisões, assumindo as proposições de mudanças, entre outras ações necessárias. Sobre a tomada de decisão, Daft (2002), observa que são muitos os fatores que a envolvem e, em grande parte, os que residem na estrutura interna. Ao nível organizacional, são tomadas por agentes que compartilham de semelhante posição sobre um assunto e que identificam, *a priori*, um resultado previsto. Este processo decisivo também envolve os princípios de um negócio;
- ✓ para que haja melhoria em um processo e que resulte em benefício para uma organização, deverá prevalecer a confiança entre as partes envolvidas;
- ✓ do ponto de vista efetivo, as promessas e os compromissos retratam o que esperamos como resultados de uma negociação. Esta linguagem deverá ser a de implementação, de acordo com as decisões que foram tomadas; e
- ✓ toda negociação é feita por meio de um entendimento, pois caso contrário, o resultado previsto tenderá ao fracasso.

*Podemos adiantar que toda mídia que diariamente nos invade tem como propósito um processo de negociação. Diariamente também praticamos negociações nos mais diversos enfoques e nas mais diversas direções e intenções.*

A negociação – como um (re)desenho, é um dos aspectos centrais de nossa atitude coletiva e por isso, sempre que possível, tentamos determinar um grau de confiança entre as partes. Embora não tenhamos opção facilitada em realizar curso de negociação, na verdade é o que mais praticamos em nosso dia-a-dia. Pode até parecer um paradoxo que na definição de Ferreira (2004), é o conceito que é ou parece contrário ao comum; *contra-senso, absurdo, disparate.*

Num primeiro plano, equipes de trabalho atuando em nível organizacional, objetivam oferecer alternativas operacionais para um (re)desenho de conversações dentro do círculo de promessas, envolvendo juízos e explicações para uma clara coordenação de ações.

Em segundo plano, vamos nos reportar a Descartes, conforme D'Ascensão (2007), que observa:

- ✓ não aceitar nada como verdadeiro, enquanto não for reconhecido;
- ✓ para melhor compreensão e análise, dividir um problema em partes possíveis;

---

*René Descartes (1596 – 1650) também conhecido como Cartesius. Foi um filósofo, físico e matemático Francês. Notabilizou-se sobretudo pelo seu trabalho revolucionário da Filosofia, tendo também sido famoso por ser o inventor do Sistema de Coordenadas Cartesiano, que influenciou o desenvolvimento do Cálculo moderno.*

*Fonte: Wikipédia (2007)*

---

- ✓ identificar os problemas mais simples até chegar aos mais complexos; e
- ✓ trabalhar com a certeza de que nada foi omitido.

Em terceiro plano, encontramos uma ordem em um círculo de promessas:

- criação do contexto, ou seja, propostas apresentadas que sustentam uma intenção de uma equipe. Agentes estão inteiramente acordados com o processo;
- fase de execução, de acordo com o proposto;
- implementação de mudanças, acompanhada de resultados e de juízo de valores; e
- acompanhamento, validação de mudanças e correções.

Então no grupo principal de instrumentos, vimos o diagnóstico – como um caminho para encontrar um estado circunstancial, momento e real de uma unidade ou de organização; a análise que, com base nesse quadro obtido, propor efetivação de ação; e (re)desenho de processo de negócio, um instrumento abrangente e presente em todos os níveis possíveis.

### 5.3. Instrumentos de OSM (grupo de suporte)

#### 5.3.1. Fluxograma

Além do nome fluxograma, podemos encontrar definições como gráfico de procedimentos, ou gráficos de processos, fluxo de pessoas e papéis, diagrama de fluxo de dados ou ainda diagrama de blocos. Para Ballesterio Alvarez (1991), *trata-se de uma representação gráfica em rede de um sistema, mostrando os elementos ativos e respectivas interligações de dados, com outros elementos e unidades. OSM (2011), trata de uma ferramenta indispensável, pois oferece ao analista uma visão do caminho percorrido por um processo até atingir seu objetivo final.*

Em geral, podemos utilizar o termo fluxograma para todo e qualquer gráfico construído para este fim, e conceituá-lo como um instrumento que procura apresentar um processo passo a passo, ação por ação.

Araújo (2006) diz que *é um processo formado pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades de uma organização, com um início e um fim delimitados.* E na proposição de um objetivo, podemos dizer que é o de assegurar a fluidez dessa movimentação, manter claramente os limites do fluxo e dispor de uma linguagem de leitura técnica, através do uso de simbologias universalmente aceitas.

A representação de uma atividade em um gráfico com o uso de simbologias, torna-se um documento, um legado organizacional, contribuindo para a transferência de conhecimentos para outros agentes e para gerações futuras, fortalecendo os caminhos da formalidade e da comunicação.

Nas palavras de Cruz (2002) os canais formais de uma organização ordenam as comunicações e os informais tratam a comunicação com relativa dispersão, no entanto, mantêm uma cadeia produtiva. Lacombe e Heilborn (2003) destacam a importância de comunicar-se em uma comunidade organizacional. Em outro momento, tratando das relações entre unidades, se referem ao grande número de relações informais existentes; já as relações formais, não são muitas, por isso precisam ter um tratamento de manutenção, com utilização de simbologias.

Podemos afirmar, então, como vimos na Unidade 1, que o campo da comunicação informal tende a crescer em vista das características das organizações e de seus subsistemas, por influência de seus ambientes.

A integração, que anotamos como um papel do fluxograma, consiste em unificar esforços na direção de um objetivo. Não tratamos de um princípio regulatório, mas de uma disciplina centrada na formalidade de uma organização, como um caminho para o aprendizado.

A partir da integração, Oliveira (1986) lembra que isto se realiza através de duas principais vertentes:

- comprometimento: como um processo interativo, que gera responsabilidade. O comprometimento será objeto de estudo na última Unidade; e
- administração participativa: que se define como um estilo que consolida um modo de a organização aprender as habilidades e os conhecimentos que darão suporte a outros sistemas, como o de informações que, nas palavras de Araújo (2006), tem por objetivo apresentar os fluxos de informação e estabelecer vinculações com processos decisórios. Portanto, um fluxograma é também um processo que gera responsabilidade e consolida um modo formal de agrupar atividades.

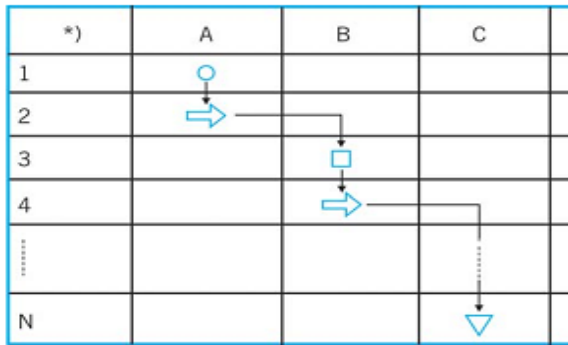
*Como um processo tem o papel de integração, não podemos considerar que sua leitura, como a que traduz um fluxograma no contexto de uma organização, possa ser eficiente sem uma filosofia de comunicação. Envolve, ainda, o conhecimento e a disseminação, o planejamento das atividades, o controle e a avaliação, que poderão dar suporte na definição de possíveis mudanças.*

A leitura técnica, como indica Lerner (1978) e que vamos encontrar também em Carreira (2009) e em OSM (2011), exige o uso de simbologias simples para a construção de um gráfico do tipo vertical ou de coluna, ou outra definição admitida por outros autores da área, como título.

- - Operação
- - Análise
- ⇒ - Encaminhamento
- △ - Arquivo Temporário
- ▽ - Arquivo Definitivo
- D/E – Demora ou espera (menos utilizado)

Como exemplo e numa construção simples, a figura 43 ordena, na primeira coluna, passos, fase ou etapas e nas seguintes, a disposição das unidades - em A,B,C... onde jamais devemos dispor de cargos ou funções, em vista de suas definições e existências serem menos permanentes, o que implica em alterações frequentes no gráfico e nas informações neles dispostas.

A utilização deste tipo de gráfico com estas simbologias possui limitações, principalmente na representação de nº de vias que envolvem uma atividade ou um processo. Apesar disto, ele é adotado pela sua relativa facilidade de leitura e interpretação.



(\*) Passos, fases ou etapas  
 Figura 43- Gráfico vertical ou de coluna.  
 Fonte: Elaborada pelo autor

Para o tipo de gráfico – aqui tratado como Diagrama de Blocos, o universo de simbologias sugerido por alguns autores, como Araújo (2006), permite representar uma atividade nos detalhes técnicos necessários desde a emissão de uma ou mais vias de uma atividade e seus respectivos arquivamentos, em ordem escolhida: alfabética, cronológica ou numérica:

*Diagrama de blocos: geralmente utilizado para representar rotinas, normas, processos e fluxos de informações.*  
 Fonte: Lacombe e Heilborn, (2003).

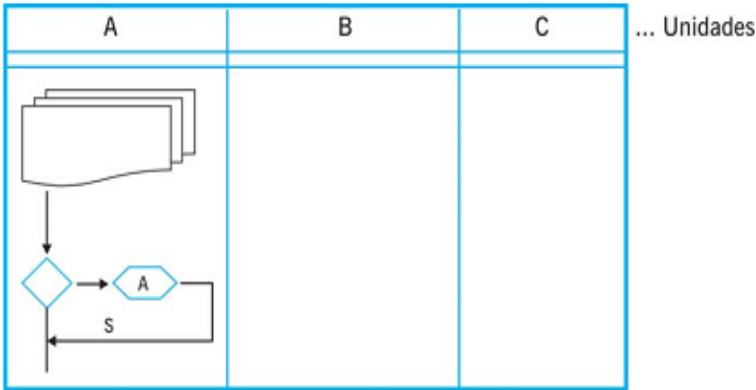
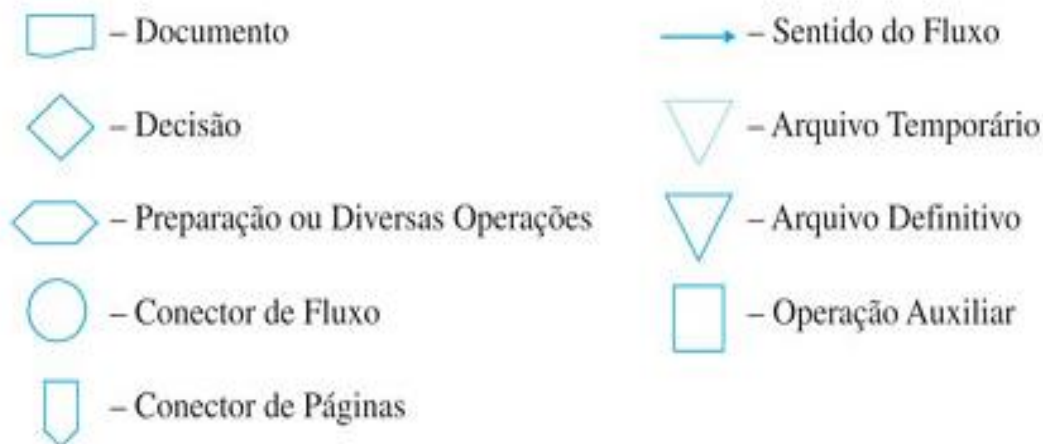


Figura 44 - Diagrama de blocos.  
 Fonte: Elaborada pelo autor

Diferente do tipo anterior, a adoção deste fluxo com estas simbologias aumenta a dificuldade de leitura e interpretação, no entanto, demonstra nº de vias originadas em cada unidade e seus respectivos destinos - arquivamentos definitivos. Autores como Carreira (2009), D’Ascenção (2007), Araújo (2006), entre outros, reúnem um numero maior de simbologias, no entanto, é possível descrever um fluxo com as a seguir apresentadas.



Algumas simbologias utilizadas:



A utilização de fluxograma para representar uma atividade, de acordo com Prêve (2009), tende a fortalecer a prática de uniformidade, utilização de uma linguagem uniforme de comunicação, elevar o nível de compreensão na sua realização, reduzir conflitos e definir responsabilidades dos executores. Em outra visão, quando tratamos a execução ao nível informal, instrumentos dessa ordem não representam necessariamente o mesmo papel.

### 5.3.2. Layout

O *layout* é também conhecido como arranjo físico, ou ainda, como “planta baixa”, que na verdade é o que ele representa: uma descrição física no plano horizontal. Em alguns casos mais específicos um *layout* permite diferentes leituras, com medidas obtidas através de projetos de corte ou de perfil. Para este estudo, vamos considerar os layouts administrativo e industrial, em um único plano horizontal.

Carreira (2009) destaca as superfícies estática, gravitacional e de circulação. A estática se refere às medidas de móveis e de equipamentos ocupando determinado espaço físico plano. A gravitacional é a área ocupada em torno do móvel ou equipamento em determinado posto de trabalho. Quanto à de circulação – também conhecida como principal ou secundária, possui uma ocupação de espaços varia entre 1 e 2 metros dependendo dos fluxos mais ou menos intensos de agentes e/ou materiais.

Além disto, devemos considerar – dentro do possível e em se tratando de layout administrativo, uniformidade de móveis, nível de ruído, cores do ambiente – ver quadro abaixo, sistema de segurança, iluminação, ventilação, entre outros importantes aspectos, como – figura 45.

- inicialmente o estudo parece não despertar grande interesse, no entanto, a considerar que uma pessoa passa a maior parte de sua via ativa em um ambiente de trabalho, este deve ser adequado ao desempenho de suas atividades e reunir todos os demais aspectos ambientais, que representam, também, qualidade de vida;
- como um instrumento que organiza o espaço físico ocupado por agentes, equipamentos e materiais e, na conjugação desses elementos, auxilia na execução dos fluxos em operação, oferecendo elevada contribuição para a realização das atividades; e



- em vista disso, o *layout* se estrutura associado a fatores, tais como: motivacionais e de ambiente; de integração entre unidades e facilidade na fluidez das atividades; os relacionados à comunicação; e os de padronização na apresentação de um ambiente e uniformidade ao direito de uso.

, Araújo (2006) considera que o arranjo físico deve ser estruturado a partir de um estudo planejado de sistema de informações que permita se relacionar com a distribuição de móveis, equipamentos e agentes. Por isto o layout se define pela posição que viabiliza, em um determinado espaço físico, a realização das atividades e o fluxo de agentes e de materiais.

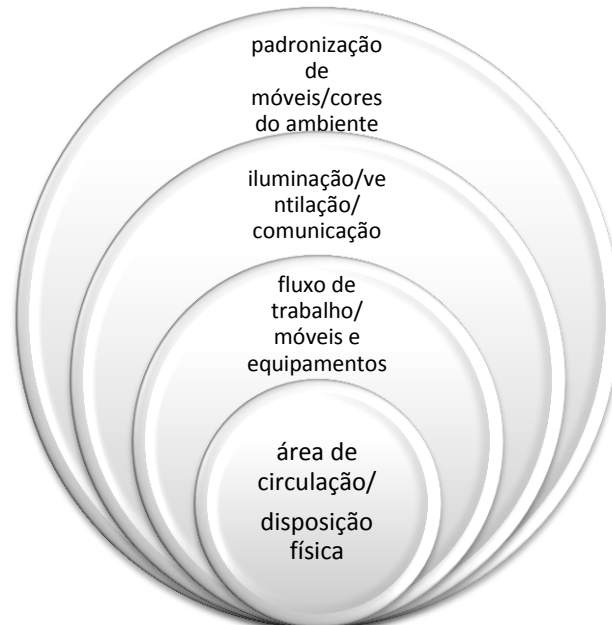


Figura 45: Principais elementos de um layout.  
Fonte: Elaborada pelo autor

Este instrumento possui relação bastante próxima com os princípios de ergonomia – como vimos na Unidade 2, assim como os da arquitetura organizacional, em que Nadler *et al.* (1993), destacam que quando fazemos referência à “organização” com seus vários sistemas, processos, estruturas, estratégias, entre outros que formam o meio operacional, a expressão para resumir todos esses elementos é: *arquitetura organizacional*.

Para resumir a natureza arquitetônica, como tratam os autores, podemos obter respostas para uma organização eficiente, a partir das atividades que os arquitetos organizacionais desempenham, criando oportunidades em um *espaço comportamental*. Considerando a arquitetura como uma arte no seio de uma organização e em suas interações, temos:

- como a prova final de qualquer arquitetura é a sua utilidade medida em termos de satisfação humana e uma organização tem o dever de oferecer a seus agentes estruturas adequadas para a realização de suas atividades;
- a arquitetura deve criar uma “moldura” para a realização da vida, através da oferta de produtos e serviços, sem especificação ou definição de comportamentos. Neste item a arquitetura organizacional identifica seus pontos com os de uma estrutura molecular, que tem como princípio não somente realizar seus objetivos, mas voltar-se inteiramente ao cliente, tendo o mercado como núcleo, como afirmam ROSS e KAY (2000);
- identificação de negócios para além de seu tempo, contando que a estrutura, na forma arquitetada, poderá dar suporte a novos projetos;

- a interdependência entre unidades, que na visão de Daft (2002) é o nível em que as unidades dependem entre si, quanto aos recursos para a realização de suas atividades; e
- quando concebida como uma arte em diferentes planos de execução, a arquitetura organizacional é produzida por várias pessoas numa visão de conjunto. Ela é, por definição, uma atividade social.

Portanto, entre os princípios de um *layout* conjugados com os da arquitetura organizacional – que abrangem sistemas, estratégias, aspectos comportamentais e processos – podemos afirmar que o *layout* é um importante instrumento de integração com diversos elementos atuantes, em diferentes atividades.

Cor	Ilusão Física	Efeitos Psicológicos
Vermelha	Aumento de volume, peso e calor.	Estimulante, envolvente, inclina à violência.
Azul	Refrescante, diminuição de peso.	Repousante, acalma os nervos.
Amarela	Impressão de calor e aumento de volume.	Incita à ação e ao esforço.
Laranja	Impressão de calor e aumento de volume.	Tonificante. Leva à loucura, inspira alegria.
Verde	Impressão de frescor e leveza.	Sensação de paz (natureza)
Violeta	Diminuição de volume.	Leva à melancolia.
Preta	Aumento de peso e calor e diminuição de volume.	Repousante porém deprimente.
Branca	Aumento de volume.	Cansativa.
Cinza	Diminuição de volume.	Conduz à depressão e apatia.
Marrom	Diminuição de volume.	Leva à depressão e melancolia.

Quadro 3: Relacionamento entre Cores, Ilusão Física e Efeitos Psicológicos.  
Fonte: Adaptado de Rocha (1997)

### 5.3.2.1. Tipos de *Layout*

- *Administrativo* - por sua natureza deve ser apresentado em planta baixa em escala natural 1:100 ou 1:50 (onde 1m = 2cm). Alguns padrões de medidas estão na NB 43 → Normas Brasileiras para a Execução de Desenho e Arquitetura, como sugestão para a elaboração e uma planta baixa, figura a seguir.  
Seguem algumas medidas sugeridas pelas normas que tratam do assunto:
  - ✓ área por funcionário 4m<sup>2</sup>
  - ✓ para chefe de unidade 10m
  - ✓ sala de espera 12m<sup>2</sup>
  - ✓ sala de conferência 2,5m<sup>2</sup> por pessoa
  - ✓ entre duas mesas 1m de passagem
  - ✓ corredor principal entre mesas 1,5m
  - ✓ distância entre mesa e parede 0,90m

Como exemplo, temos uma planta baixa administrativa, em escala natural.

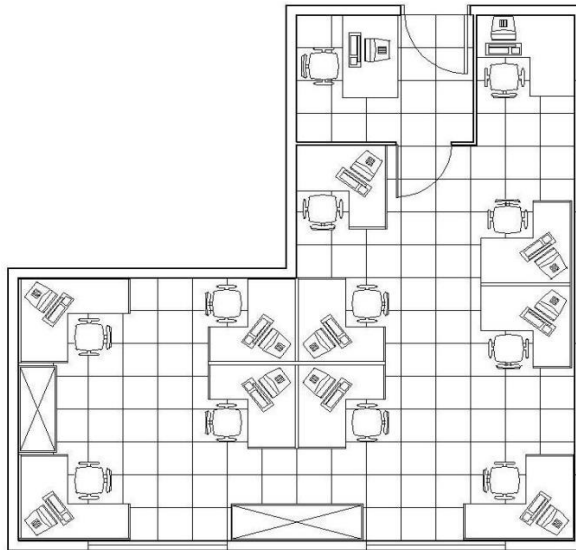


Figura 46: *Layout* administrativo.  
Fonte: Elaborada pelo autor (escala não demonstrada)

Os do tipo *industrial* – como as figuras que seguem e sem a obediência de escalas, demonstram fluxos principais de processos produtivos, considerando os tipos mais conhecidos a dotados, segundo as especificidades e disposição de espaços.

- ✓ Caracteriza-se pelos tipos de equipamentos instalados, de produtos produzidos, de volume de matéria-prima e se sequencial ou não. Pode ser apresentado, segundo o espaço físico disponível, em forma de "U", de "L" ou ainda linear, e com setores de suporte ou não. Os tipos mais comuns, são:

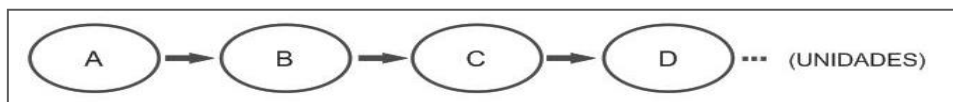


Figura 47: *Layout* linear simples (industrial).  
Fonte: Elaborada pelo autor

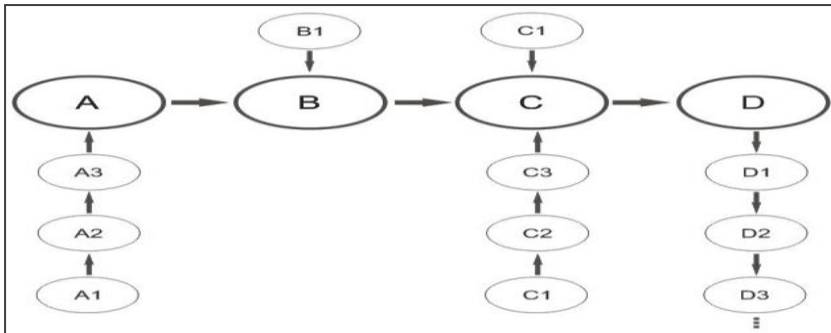


Figura 48 : *Layout* tipo linear conjugado.  
 Fonte: Elaborada pelo autor

Neste tipo linear conjugado, aparecem unidades que dão suporte ao fluxo principal – linear do processo produtivo.

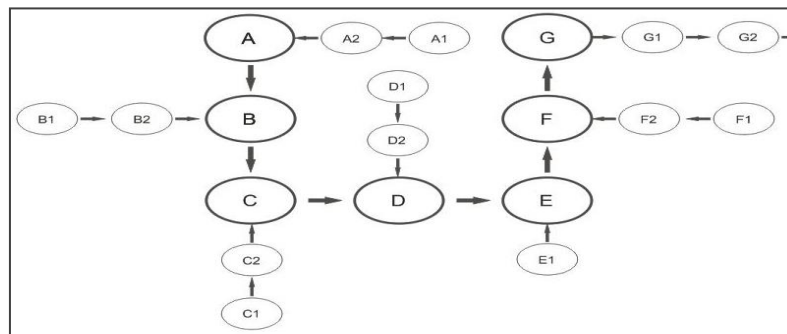


Figura 49: *Layout* tipo conjugado em "U".  
 Fonte: Elaborada pelo autor

Este tipo demonstra a necessidade de assim ser concebido, em vista de espaço físico disponível, ganhando a característica em forma de 'U'. Idêntica condição, em forma de 'L', figura 49.

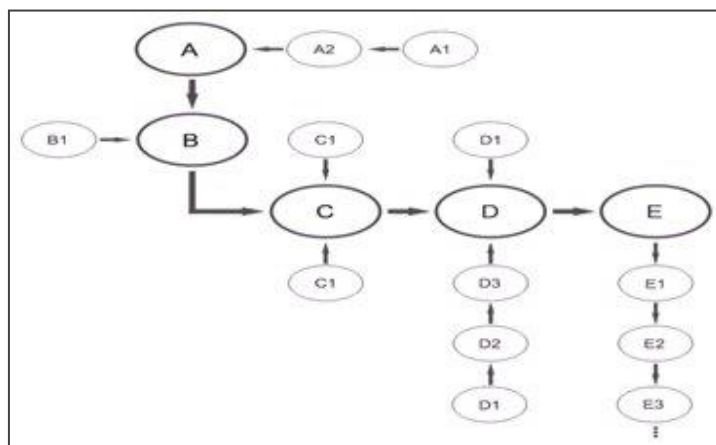


Figura 50: *Layout* tipo conjugado em "L"  
 Fonte: Elaborada pelo autor

Lembramos que a evolução de móveis e equipamentos em termos de ergonômicos - LINK num ambiente integrado por homens, máquinas, materiais e ambientes, a ergonomia vem contribuir para estruturar muito bem todas estas interfaces. Disponível em: <<http://www.revistawebdesign.com.br/downloads/28/1.pdf>>. Acesso em 28 de julho de 2012. FIM DO LINK .

Observa que a funcionalidade aliada à comunicação, questiona a necessidade em adotar sugeridas medidas - NB-43, para comportar idênticas estruturas de agentes, móveis e equipamentos, tratando-se de *layout* administrativo.

*A tendência atual é fazer uso de layouts mais abertos e comunicativos, visando a integração de seus agentes e de suas unidades ou mesmo áreas. Daí a razão em adotar estações de trabalhos – sempre que possível, facilitando agrupar agentes em um espaço de uso racional, que permita o exercício de práticas de alinhamento no comportamento de convívio profissional, dentro dos princípios ergonômicos. .*

### 5.3.3. Formulários

O uso de formulários tem um papel bem definido: o da comunicação organizacional. Por isto podemos conceituá-lo, de acordo com D'Ascenção (2007), como um documento que contém campos pré-impresos que recebem dados e informações para viabilizar um fluxo de comunicação em uma organização.

Todos os analistas têm a responsabilidade em evitar que este veículo de divulgação seja inoperante e que possa causar sérias consequências a processos e à toda a organização. O autor nos mostra, ainda, diferentes denominações de formulários, segundo suas funções específicas:



Figura 51: Tipos de formulários  
Fonte: Elaborada pelo autor

- ✓ formulários planos: correspondem aos que possuem campos desenhados e pré-impresos em papel padronizado. Esse tipo de formulário, cujo desenho define campos para dados e informações, são, usualmente, estocados para preenchimento

manual. Esta prática é ainda bastante difundida, por razões diversas como a praticidade de uso;

- ✓ formulários contínuos: são os preenchidos por impressoras e, geralmente, em grande escala. Seu desenho, embora fuja a determinados padrões estabelecidos por normas, obedece ao espaçamento de uma impressora, o que permite dimensionar os campos e tamanhos para dados e informações a serem dispostos. Há, portanto, uma facilidade em atender às necessidades, em organizar um arquivo, assim como o acesso a dados arquivados; e
- ✓ formulários eletrônicos: são elaborados por *softwares* aplicativos que, por meio de redes, estão à disposição de todos. Muitas organizações que utilizam diferentes fontes de recursos disponibilizam esses formulários para serem preenchidos, sem a utilização de papel.

Dentre as diferentes definições, podemos acompanhar a de Ballestero Alvarez (1991), que considera o formulário um instrumento apropriado para receber informações constantes e variáveis, tendo como objetivo possibilitar leitura, interpretação, armazenamento e uso, por qualquer agente de uma organização. Para Oliveira (1986), é um importante meio de comunicação e registro de informações para qualquer organização. Para que um formulário tenha seu papel representativo de manipulação de informações, é preciso que tenha um layout devidamente desenhado para receber, manipular e dispor de informações relativas às funções a que elas se destinam.

Um formulário, sendo um meio de comunicação, se identifica de muitas formas em diferentes situações envolvendo: estratégias, processos, decisões, planejamento, integração, enfim, toda a rede de uma organização. Alguns itens obrigatórios devem identificar um formulário

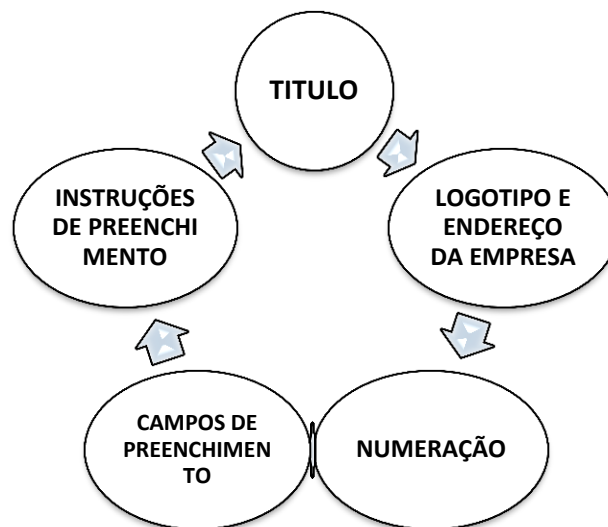


Figura 52: Alguns itens de um formulário.  
Fonte: Elaborada pelo autor

A norma técnica da ABNT 49/95, a partir da padronização 'A', define as seguintes medidas (em mm) de tamanhos de formulários, visando aproveitamento de papel, padronização de guarda e arquivamento, facilidade de transmissão (envio), desenho e layout de um formulário, entre outros aspectos técnicos e operacionais:

A0 – 840 x 1.188  
A1 – 594 x 840  
A2 – 420 X 594  
A3 - 297 x 420  
A4 - 210 x 297  
A5 – 148 x 210  
A6 – 105 x 148  
A7 - 74 x 105

#### 5.3.4. Manuais

Os manuais formam universos distintos, mas têm como objetivo maior, esclarecer as dúvidas e auxiliar nos procedimentos. Um manual que orienta a utilização de um produto adquirido, descreve a estrutura do produto, suas vantagens, procedimentos de uso, cuidados a serem tomados no manuseio, especificações e características para prolongar a vida útil, aspectos que podem ser prejudiciais à saúde, entre outros itens inerentes ao bom funcionamento. Isto atende a certo nível operacional.

*A impressão que temos é que a área de informática excluiu, da ordem do dia, à obediência a leitura de manuais e instalou, na maioria dos casos, um comportamento de descoberta por tentativa e erros, auxiliado pela enorme rede de informações que esta área 'escreveu' em tão pouco tempo, como uma cultura adotada pela maioria dos usuários.*

A rápida evolução de novos recursos disponíveis na informática faz com que, do consumo ao desuso, registramos uma etapa em um tempo cada vez menor. Isto não desmerece a estruturação de manuais que mantêm seus objetivos, destacando apenas que, em certas situações, o conhecimento é adquirido e utilizado por caminhos alternativos.

O outro universo de manuais se localiza no meio organizacional, mais conhecidos como Manuais Administrativos que, segundo Oliveira (1986) compreende todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas e outras orientações que devem ser obedecidas e cumpridas por todos os agentes de uma organização. Para Chinelato Filho (1999), um manual possui caráter esclarecedor, reunindo normas, diretrizes e sistemáticas operacionais e, em alguns casos, identifica a forma de execução de uma atividade.

Não estamos tratando de um senso comparativo, mas Araújo (2006) destaca que a manualização, que permite o agrupamento de informações sistematizadas e criteriosamente segmentadas, se constitui num instrumento facilitador ao funcionamento de uma organização. Adianta ainda ser este um objetivo amplo para a aplicação de manuais em uma organização: a manualização de que trata o autor, se refere também ao uso e não somente a estruturação.

A elaboração de um manual de processos, por exemplo, deve seguir uma sequência lógica que permita estabelecer um roteiro padrão.

*Na primeira etapa* compreende o (re)desenho dos processos que, dependendo do estágio em que se encontram os dados necessários, poderá ter um maior ou menor esforço para ordenar esta etapa. Cabe, portanto, identificar e colocar as informações em linguagem técnica, definir objetivos e tratar de produzir um instrumento com o menor custo possível, ou seja, verificar custo/benefício.

*A etapa seguinte* reside no conhecimento da organização para avaliar dados disponíveis. Em caso de dificuldade de acesso, é preciso:

- ✓ realizar entrevistas com diversos níveis hierárquicos;
- ✓ avaliar e conhecer toda a estrutura da organização; e
- ✓ obter outros dados de fonte documental, como legislações, outros manuais, demonstrativos, programas em execução, entre outros documentos.

De posse de dados mínimos e suficientes para dar um contorno desejado ao nível elaborativo, a *terceira etapa* é o planejamento do manual que consiste num programa de elaboração, definindo as atividades e respectivos períodos de execução. É um compromisso assumido que serve para disciplinar e cumprir um planejamento, onde encontramos maior segurança na conclusão de um trabalho iniciado, com prazo definido para colocá-lo em prática. Um ponto importante a ser disposto no cronograma é o do período de implantação que, normalmente, requer acompanhamento para esclarecimentos de dúvidas surgidas. Este caráter ordenador aproxima o papel contributivo ao dos estudos de análise organizacional.

Para a estruturação de qualquer instrumento em uma organização, sempre há indicadores que levam a promover estudos seguidos de proposições, quer sejam para formulários, fluxogramas, *layout* como também para manuais administrativos. Destacamos, neste sentido, alguns indicadores:

- indicação de necessidade de orientação quanto à realização de atividades de uma determinada área;
- reunião de dados e informações relativos à uma unidade ou atividade específica;
- formalização de políticas e diretrizes de uma organização, voltadas para direitos e deveres de seus agentes;
- definição de processos de admissão, treinamento e avaliação, destacando procedimentos;
- desenvolvimento e manutenção de planejamentos segmentados por unidade, como uma prática política; e
- definição de finalidades em diversas unidades, como em manuais de formulários, rotinas, entre outros.

Tendo os principais indicadores eleitos como razão suficiente para a elaboração de um manual, D'Ascensão (2007), nos oferece algumas importantes etapas:

- ✓ ter suficiente conhecimento dos objetivos a que se propõe tal instrumento, como uma prática idêntica a tantos outros estudos na área de OSM. Ter clareza dos processos e seus desenhos e (re)desenhos, de acordo com estrutura de informações disponível, vão auxiliar na elaboração de um novo grupo de dados e informações, estabelecendo novos indicadores que facilitem a análise;
- ✓ conhecer a estrutura da organização e suas unidades de atuação, principalmente, em se tratando de um manual específico;
- ✓ planejar e cumprir prazos, seguindo etapas;
- ✓ obter o maior número de dados possível, que facilite a elaboração do manual e, principalmente, para aumentar a certeza de que todos os dados inerentes ao assunto tratado, estão à disposição;
- ✓ redigir de forma clara e simples, para que se torne um instrumento de fácil compreensão e atrativo para consulta;
- ✓ definir uma diagramação e formatação de acordo com cada tipo de manual, em papel ou eletrônico;
- ✓ criar codificação para controle de mais um instrumento em uso numa organização;
- ✓ definir, quando se trata de manual impresso, a quantidade de cópias, a qualidade do papel e de encadernação; e
- ✓ aplicar teste antes de sua implantação, visando reduzir disfunções em relação ao seu objetivo, tornando-o numa fonte segura de consulta e orientação.

Para este tipo de instrumento devemos obedecer uma estrutura que demonstre uma idéia ordenada, facilitando seu conteúdo aos usuários. Ainda de acordo com D'Ascensão (2007):

- ✓ ter uma redação objetiva, clara, simples e concisa;
- ✓ objetivar sempre ao atendimento das necessidades organizacionais;
- ✓ dispor uma ordenação adequada a cada propósito, com padronização que permita permitir uma localização facilitada de dados específicos;
- ✓ oferecer qualidade nas instruções que auxiliem usuários; e
- ✓ prover um manual flexível, para que possa atender a situações diversas.



Embora existam diferentes tipos de manuais, as partes sequenciadas têm caráter idêntico. Como sugestão, apresentamos, em linhas gerais, os principais tópicos que orientam a formatação de um manual.

#### introdução / apresentação

- ❖ nesta parte são indicados os objetivos de um manual e como ele está estruturado, em termos da disposição do conteúdo. Oportunamente, a direção de uma organização traz um comunicado que institucionaliza o referido instrumento;
- ✓ sumário ou índice numérico
  - ❖ apresentado em itens, para identificar o conteúdo e em que páginas se encontram. O sumário ou índice numérico deve permitir a rápida localização das informações necessárias;
- ✓ instruções para uso e atualização
  - ❖ dentro de uma concepção de objetividade e clareza, podemos destacar algumas instruções, como: sistema de codificação, utilização de anexos e apêndices; outros exemplos, sempre que possível;
- ✓ conteúdo
  - ❖ é a parte que procura responder diversas questões. Neste caso, cada manual para cada situação em diferente organização ou área de trabalho, constrói o conteúdo de seu instrumento, conforme seus objetivos;
- ✓ anexos, apêndices e glossário
  - ❖ são dispostos no manual, como forma de ilustração e de auxílio no entendimento das partes descritas, modelos de formulários, gráficos representativos, exemplos de outras áreas de trabalho ou organizações, glossários, entre outras fontes de informação; e
- ✓ referências
  - ❖ indicar autores citados e consultados na estruturação do manual, bem como os padrões adotados, de acordo com as normas.

Quanto às vantagens, poderão ser tratadas de forma ampla como um aceite para os diversos tipos de manuais, já que apesar do relativo entendimento aproximado pela definição teórica, na prática cada um ganha uma característica de acordo com a organização. Destacamos algumas vantagens, de acordo com D'Ascenção (2007), Araújo (2006), Oliveira (1986), Ballesteros Alvarez (1991), Chinelato Filho (1999):

- ✓ dispor de um instrumento importante e constante fonte de informação;
- ✓ oferecer facilidades para a efetivação e cumprimento de normas, procedimentos e outros critérios necessários para o bom desempenho das atividades;
- ✓ auxiliar na uniformização e uso de terminologias técnicas;
- ✓ ser uma fonte de consulta permanente e atualizada, nos respectivos assuntos;
- ✓ oferecer possibilidades de aumento na eficiência dos procedimentos administrativos e operacionais;
- ✓ tornar-se um instrumento auxiliador no gerenciamento de processos, efetuando revisão e avaliação constante;
- ✓ evitar a execução improvisada de uma atividade;
- ✓ conduzir os agentes para uma postura mais formal que informal, em vista da normatização de suas atividades;
- ✓ criar uma maior responsabilidade para com seus compromissos na execução de atividades;
- ✓ minimizar conflitos entre agentes de uma área ou atividade, em vista de uma clara definição do que deve ser feito, como, quando onde, quem e porque; e
- ✓ permitir que a presença e o uso de manuais demonstrem uma ordenação na execução de atividades e definição de responsabilidades de seus agentes, assim como ser a organização um sistema evoluído e atualizado. *Dentro do princípio de que somos todos 'passageiros' de organizações, instrumentos desta natureza 'escrevem' um legado aos que nos sucederem.*

Há também, algumas *desvantagens* no uso de manuais:

- ✓ oferece instruções em diversos campos, porém não apresenta soluções para todos os problemas;

- ✓ nem sempre permite flexibilidade nas ações;
- ✓ a sua elaboração de forma indevida, não auxilia no desenvolvimento normal da atividades;
- ✓ há um custo para sua elaboração e manutenção;
- ✓ a não utilização constante e, por conseguinte, a não atualização, pode torná-lo obsoleto em pouco tempo;
- ✓ quando as relações informais são acentuadas, um manual perde expressiva importância para aquele universo de agentes;
- ✓ a sua estrutura e seu desenvolvimento, deve levar em conta que muitas pessoas não se sentem atraídas pela leitura de grandes manuais. Dispor de um manual sintético, pode não contemplar os assuntos e ser pouco útil, portanto, objetividade e certeza de sua utilidade;
- ✓ uma vez normatizadas as etapas ou os passos de uma atividade, um manual pode enfraquecer a iniciativa individual; e
- ✓ não havendo atualização permanente, perde seu valor e exerce um papel contrário ao inicialmente proposto.

Para os diversos tipos de manuais, podemos considerar que itens acima expostos sobre princípios, vantagens, desvantagens, têm um caráter abrangente que equivale ao papel que cada tipo desempenha. Dos mesmos autores, temos sugestão e definição de diferentes manuais administrativos, o que interessa neste universo de conhecimento organizacional.

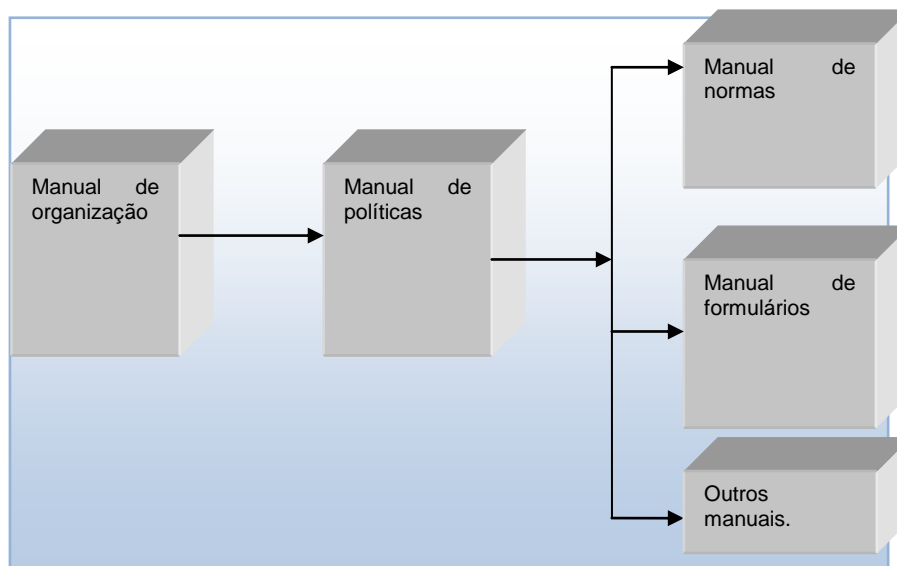


Figura 53: Alguns tipos de manuais.  
Fonte: Elaborada pelo autor

#### ✓ Manual de Organização

Conhecido também por regimento interno trata de aspectos formais e de relações entre as unidades, subsistemas ou áreas de trabalho. No campo de cargos e funções, define deveres e responsabilidades, além de tratar dos níveis hierárquicos. Pode ainda se referir a descentralização/centralização, departamentalização, sistemas de comunicação, especialização de trabalho entre outros fatores que influenciam a natureza da estrutura organizacional e, por consequência, na linguagem de um manual.

#### ✓ Manual de Políticas ou de Diretrizes

Toda política adotada se suporta em parâmetros e em uma descrição detalhada e completa, para ser seguida por todos. Empresta, por isto mesmo, importante direção para tomada de decisão e para o alcance de objetivos previstos. Dentro desta concepção e definição, este manual contém orientações voltadas para determinados níveis de decisão de uma organização, tendo em vista que à medida que políticas oferecem rumos para as decisões, estas fortalecem novas políticas a serem adotadas. Portanto, há uma reconstrução ou um ciclo, a partir de decisões que 'escrevem' novas políticas e diretrizes.

✓ Manual de Processos Administrativos

Reúne leis, normas disciplinares, normas técnicas, éticas e morais, além de normas de funcionamento. Oferece instruções de funcionamento e coordenação sobre métodos adequados que orientem a execução de atividades, bem como normas que definem regras comportamentais do ponto de vista profissional. Pelo aspecto abrangente sobre leis e normas, vale-se da descrição de funções e cargos para acompanhar e efetuar avaliação de desempenho.

✓ Manual de Formulários

Consiste em dispor cópias de todos os formulários em uso, devidamente atualizados com informações técnicas, como:

- ✓ Tamanho – segundo a ABNT;
- ✓ Gramatura – especificação do papel;
- ✓ Formas de arquivamento, segundo normas;
- ✓ Tempo de uso, com tabela de temporalidade;
- ✓ Número de vias;
- ✓ Quantidade de cores, para fins de distribuição; e
- ✓ Quantidade a ser produzida para disposição de uso.
- ✓ Informações de uso:
- ✓ Finalidade;
- ✓ Unidades ou subsistemas que utilizam;
- ✓ Consumo médio mensal;
- ✓ Necessidades de alteração para participação de outras unidades ou subsistemas;
- ✓ Campos necessários para registro de dados;
- ✓ Seqüência e tamanho de campos; e
- ✓ Definição se plano, contínuo ou eletrônico.

✓ Manual de Normas

Reúne um conjunto de instruções orientadoras voltadas aos procedimentos de rotina, com suporte de fluxos que 'desenham' rotinas a serem cumpridas por agentes integrantes de um contexto organizacional.

Isto estabelece e cultiva uma filosofia de que informações desta ordem devem ser manipuladas e utilizadas no presente, como no futuro. Dentro deste princípio, este manual – como os demais, assumem a responsabilidade em se manter atualizado, e forma clara e objetiva.

Deve ainda expressar toda a documentação que compreende uma rotina – por isto tem estreita relação com o manual de formulários e oferecer, de maneira detalhada e em cada etapa, instruções a respeito de informações que cada unidade ou subsistema deve 'alimentar' a rotina.

✓ Atualização de Manuais

A princípio julgamos que os manuais devam ser fontes de informação, por um período que não conhecemos e, por isso, considerado indeterminado. No entanto, precisamos estar preparados para proceder alterações a qualquer tempo, no sentido em mantê-los atualizados.

### 5.3.5 -Quadro de Distribuição de Trabalho – (QDT)

Todo ambiente organizacional possui um elevado número de subsistemas que estão em contínua interação. Nesta interação residem relações formais e informais derivadas, que conduzem tarefas e atividades agrupadas nas respectivas áreas ou subsistemas.

Este instrumento, segundo OSM (2011), tem por objetivo aclarar o nível de autoridade e de responsabilidade dos que detêm funções que compõem a estrutura de uma organização. Podemos ainda acrescentar a possibilidade de identificar o tempo atribuído a cada atividade em um determinado período, assim como a formação de seus agentes executores.

Dentro do que o QDT permite trabalhar para a identificação de necessidades organizacionais e de comportamento, Chinelato Filho (1999) observa os principais aspectos que norteiam a utilização deste instrumento para obter informações a respeito de:

- identificação do tempo que cada atividade utiliza em determinada unidade;
- redistribuição das atividades, por importância, para melhor uso do tempo;
- eliminação de determinadas atividades ou fusão com outras já existentes;
- ordenamento das atividades segundo o grau de importância;
- coerência entre o grau de formação do agente executor e a importância da atividade executada;
- possível execução em duplicidade de algumas atividades ou parte delas, em uma mesma unidade;
- carga de ocupação devidamente distribuída, entre os agentes, bem como a verificação da ociosidade;
- aproveitamento da capacidade de seus agentes, distribuindo atividades segundo a formação e habilidades para um eficiente desempenho; e
- outros aspectos que justificam estudos nesta direção.

Existem dois pontos a serem observados:

- a partir de uma proposição de estudo, temos uma visão ampla de que um elenco de atividades é objeto de um equilíbrio de distribuição e desenvolvimento, atribuindo paridade de carga de trabalho;

- o segundo ponto se refere a importância das atividades, assunto sobre o qual temos reserva quanto à aceitação, pois se todas atividades fazem parte de um processo, de maneira natural possuem grau de importância. E aí não merece colocar em escala o grau!

Para sua realização, o QDT exige o uso de formulários existentes, ou criados para tal fim, que permitem coleta e tratamento de dados de forma detalhada e quantificada, por unidade ou subsistema, destacando:

- descrição de cargos;
- atividades executadas;
- tempo alocado para a realização de cada atividade;
- atividades que são repetitivas e que poderiam ser suprimidas;
- percepção de um equilíbrio de atividades entre unidades ou subsistemas;
- se há complementariedade ou desconexão entre as atividades; e
- avaliação do nível técnico profissional em relação ao maior ou menor grau de especialização.

Isto se constitui num protótipo que permite estruturar um questionário crítico, com os principais pontos: *o que, como, por que, quem, onde e para que*, envolvendo aspectos avaliativos que envolvem:

- políticas de pessoal;
- estabelecimento de metas e planejamento de atividades e de futuras projeções;
- necessidades de novos conhecimentos;

- classificação da importância de cada atividade; e
- medida temporal de desempenho no nível comparativo que permite, com o uso deste e de outros instrumentos, promover melhor desempenho e qualidade de vida de seus agentes.



Figura 54: Etapas de análise.  
Fonte: Elaborada pelo autor

Do ponto de vista prático, são quatro as principais etapas para a análise da distribuição das atividades de um QDT, em consideração:

- - a dinâmica estrutural suportada por uma tipologia definida e predominante, assim como do nível de formalidade praticado;
- - a relação de importância entre as atividades em operação, embora todas as atividades são importantes em determinados estágios;
- - a possível redução de resistência dos agentes, condição que deve ser gerenciada para evitar que isto impeça conseguir os resultados esperados na aplicação deste instrumento; e
- - considerar e aplicar fatores que viabilizam mudanças tais como comprometimento, responsabilidade, contribuição, comportamento relacionados à cultura, participação, trabalho em equipe, controle, avaliação de resultados, correção, entre outros fatores que auxiliam na promoção de mudanças necessárias.

Esses fatores possuem relação com:

- agrupamento de tarefas semelhantes, ou seja, identificação de tarefas que tenham caráter de similaridade e complementariedade;
- estruturação de um quadro de distribuição do trabalho – transpondo os dados colhidos; e
- análise do quadro de distribuição do trabalho – envolvendo tempo utilizado em cada tarefa, capacidade profissional para o desempenho das mesmas, equilíbrio no volume da sua carga de trabalho, bem como com o volume da carga de outros agentes. Por fim, o ‘desenho’ de um quadro para a avaliação de possíveis mudanças.
- na proposição de mudanças e na criação e/ou alteração de tarefas, o QDT tem relativa identidade com a engenharia reversa, que na visão de Araújo (2006), é um processo em que um produto é desmontado até a total separação das peças, para compreender todo do processo de fabricação. Esta prática é verificada, de maneira ampla, na área da informática.

Na visão de Simcsik (1992), um QDT representa uma distribuição equilibrada de recursos, visando obter resultados equilibrados. Na observação de Araújo (2006), pode ainda auxiliar na

condução de estudos desta natureza, quando constatado que o rendimento individual se apresenta como uma falha na distribuição interna do trabalho.

*Não podemos imaginar um sistema organizacional sem os processos e estes, para cumprir suas funções, sem o apoio de instrumentos como o QDT. Da mesma forma não podemos imaginar processos sem a efetiva participação de agentes atuando com uma visão sistêmica, concebida sob a ótica da integração e do equilíbrio de natureza operacional.*

A primeira etapa para o estudo do QDT consiste no levantamento de tarefas individuais, ou seja, obter de cada agente de uma unidade ou subsistema, as tarefas que realiza, a ordem de importância, quanto tempo consome em cada uma e a periodicidade de execução, conforme quadro a seguir.

NOME DA EMPRESA		LEVANTAMENTO DE TAREFAS INDIVIDUAIS			
Departamento:		Setor:			
Nome:		Cargo:		Data: __/__/__	
Ordem	Tarefa	Quantas Vezes	Quanto Tempo Consome	Periodicidade ou Freqüência de Execução	
Comentários ou observações:					

Quadro 4: Levantamento de tarefas individuais.  
Fonte: Adaptado Ballesteros Alvarez (1991)

*Por isto que um trabalho desta natureza, assim como os demais na área de OSM, deve ser efetuado dentro de um nível mínimo de concordância, para que o maior número possível de agentes possa dar sua contribuição.*

Para a obtenção de dados necessários, é estabelecido um tempo como, por exemplo, uma semana onde são executadas todas as tarefas e, por conseguinte, anotados todos os tempos utilizados em cada uma delas. É interessante observar se todas as tarefas são realizadas no período definido para que a coleta de dados não coincida com um período sazonal, distinguindo três grupos para este estudo:

- grupo de atividades complementares: aquelas cuja execução depende de uma outra atividade, ou seja, deve ser respeitada uma sequência para sua execução final. Exemplo: em um processo de compra de materiais, como exemplificamos, existem atividades complementares, pois uma etapa depende de outra e nessa etapa existem uma ou mais atividades;
- grupo de atividades semelhantes: são as que possuem base comum, mas não apresentam relação de complementariedade. Exemplo: temos uma base de dados contábeis que sevem para 'produzir' um balancete mensal como subsidiar estudos para um sistema de custos; e
- grupo de atividades de mesma natureza: são as atividades que se situam num nível prioritário de funcionamento de uma organização, apresentando-se divididas em grandes grupos. Exemplo: de natureza semelhante temos assessorias que se situam em níveis prioritários em termos de funcionamento, mas com atuação em áreas específicas – planejamento, vendas, mercado, financeiro, entre outras.

O Quadro 05 detalha outras informações sobre a atividade, identificando o agente/executor e quantas horas semanais são utilizadas, e apresenta um resumo para avaliação do custo, da variação percentual e de outros dados importantes relativos à 'produção' de uma unidade ou subsistema.

NOME DA EMPRESA		CONSOLIDAÇÃO DAS ATIVIDADES			
Departamento:			Setor:		
Encarregado:			Cargo:		Data: __/__/__
Ordem	Atividade	Tarefa	Executante	Horas semanais	Observações
RESUMO					
Total de funcionários	Total de horas semanais	Custo total do depto.	Rateio hora/homem	Variação percentual dos custos	
	Prevista	Orçada	Previsto	Horas: _____	
	Realizada	Real	Realizado	Custo: _____	

Quadro 5: Agrupamento de atividades de uma unidade.  
Fonte: Adaptado de Ballester Alvarez (1991)

Dentro de uma visão sistêmica e de interface, não podemos tratar QDT distante de fluxos, processos, metodologias, (re)desenhos de processos, análise da organização, gerenciamento de atividades e fortalecimento de equipes, envolvendo todo o ativo intangível, sua interação e contribuição para a realização de objetivos.

À medida que o QDT se estrutura em agrupamento de dados mais detalhados, conforme Quadro 6, a avaliação ganha corpo e os agentes tornam-se mais importantes pela sua participação e contribuição na continuidade de um processo de melhoria organizacional, em termos de aproveitamento dos valores e no reconhecimento de habilidades.

NOME DA EMPRESA		QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO – QDT							
		Depto.: _____		Responsável: _____		Data: ___/___/___			
ATIVIDADES		TAREFAS							
Denominação	Horas semanais totais	Nome: Cargo:	Horas semanais totais	Nome: Cargo:	Horas semanais totais	Nome: Cargo:	Horas semanais totais	Nome: Cargo:	Horas semanais totais
1º									
2º									
Total Geral		Subtotal		Subtotal		Subtotal		Subtotal	

Quadro 6: Quadro de distribuição de trabalho.  
 Fonte: Adaptado de Ballesteró Alvarez (1991)

O QDT apresenta algumas vantagens:

- oferece uma visão geral de todas as atividades e quem as executa, podendo proceder uma análise comparativa entre diversos fatores;
- demonstra desequilíbrio na carga de trabalho e permite uma imediata correção, segundo o que objetiva a análise via este instrumento;
- facilita a inclusão de novas informações, à medida de sua estruturação, segundo os objetivos do estudo.

Como recomendações e observações, podemos destacar:

- a racionalidade, a partir dos dados de um QDT, é quantitativa e numérica, levando o profissional a esquecer das relações entre pessoas;
- considerar o fator qualitativo;
- para análise de atividades mais complexas, poderá ser utilizado outros instrumentos que ofereçam alternativas, não encontradas em um QDT;
- proceder avaliação considerando números e também outras contribuições;
- ter este instrumento como uma proposta, pois não representa a melhor ou a única forma de avaliar o desempenho organizacional.



Esta Unidade e a seguinte – a de nº 7, reúnem assuntos que possuem relação com a área de OSM e, portanto, oferecem suportes aos estudos organizacionais.

*(LEITURAS SUGESTÃO)*

---

## CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

# 6

## 6 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

### 6.1 Descobrir e aprender

#### Parte 1 - Aprendizagem Organizacional

Nesta unidade vamos reforçar os princípios sobre conhecimento, como base de manutenção e atualização de processos, bem como de utilização adequada de instrumentos de OSM, como vimos na Unidade anterior. Cabe ainda conduzir uma visão sobre a criação do conhecimento, que possui contribuição para todas as áreas de uma organização.

O estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a história do próprio homem. Isto tem criado, ao longo do tempo, diferentes ferramentas, métodos e caminhos para adquirir, processar, aplicar e transferir conhecimentos. Um número crescente de estudiosos tem chamado a atenção para esse 'infinito' descobrir e aprender, assim como a importância em utilizar esse recurso de maneira estruturada do indivíduo à organização onde, em todos os níveis e em diferentes, torna-se possível praticar o aprendizado como um processo contínuo de crescimento individual, grupal e organizacional, criando novas oportunidades e experimentando novos desafios.

Isto é ensinar as organizações a aprender, como observam Nadler *et al.* (1993): é a capacidade que uma organização tem de adquirir conhecimentos com sua experiência e a experiência dos outros, e modificar sua forma de funcionar de acordo com esses conhecimentos.

E experimentar novos desafios é também ir ao encontro deles como 'antecipar' ao ambiente global ou ao concorrente, tomando por base que desses concorrentes também se extrai experiência num amplo 'mercado' de troca, na complexa tarefa de interpretar resultados.

Araújo (2006) observa que *uma organização que aprende é aquela que reconhece não existem forças separadas do mundo, mas sim fatos e situações gerados a um nível inter-relacionado*. Neste caminho é que as organizações promovem a capacidade de seus agentes para a criação de resultados que desejam.

Lacombe e Heilborn (2003), consideram que a capacidade de adquirir e transferir conhecimento, visando modificar comportamentos, definem a tipologia de uma organização que aprende. É natural que, referenciando novamente Wardman (1996), nós não falamos sobre aquilo que vemos, nós só vemos aquilo sobre o que podemos falar. Nossa linguagem influencia a maneira como vemos as coisas.

Ela serve como meio para criarmos novas realidades. Se não conseguimos falar sobre organizações que aprendem, dificilmente iremos criá-las ou enxergá-las de maneiras a estimular a reflexão sobre as experiências que cruzam as organizações todo momento, assim como saber que experiências outras organizações estão recebendo de seu meio.

Como um processo natural de conduta, defendem Carvalhal e Ferreira (1999), isto está assentado sobre alguns princípios como:

- estratégia – onde situa-se a *célula de competitividade* que concretiza programas de desenvolvimento de pessoas com ênfase no valor;
- ou em cultura organizacional – onde situam-se as *células de complexidade*, que concentram programas de administração de conflitos.

Ora, para a organização desenvolver a capacidade em adquirir conhecimento, sustenta-se nas pessoas - agentes que possuem muito mais que é subjetivamente julgado em termos de contribuição na prestação dos serviços. Elas alimentam identidades de valor e de cultura.

Por isso vale referenciar novamente Chanlat (1996) de que as pessoas não se reduzem a ser apenas mão-de-obra ou criadores de significância. Elas se definem como mão-de-obra e ao mesmo tempo como portadoras de diferentes identidades sociais múltiplas interligadas. Por isso que as múltiplas identidades interligadas contribuem para a aquisição de experiência e se concretiza como uma riqueza de valores.

O sustento da aprendizagem vai além dos aspectos aqui mencionados como a troca de experiências entre organizações, falar o aprender para levar à prática, entender e praticar células de competitividade e de complexidade e ver as pessoas como criadoras de significância.

O processo contínuo e 'infinito' do aprender, parece ter despertado para um enfoque longamente divulgado o que não é verdade. A verdade é que escrevemos sobre isto. Apenas isto, o que não fora feito antes. É preciso assim entender, para que isso seja contabilizado para a organização como um valor.

## 6.2 Conhecimento / Competência / Informação

Para trabalhar voltado a esse enfoque, torna-se interessante verificar a 'necessária' relação – aprendizado/conhecimento. Sendo que aprender é ter conhecimento e que torna um indivíduo ou um grupo mais competente, então é necessário distinguir o que é conhecimento e que é competência, assim como a relação informação/conhecimento. Em vista da relação que se estabelece, torna-se importante, conforme Gomes e Braga (2001), conceituar:

Dados – consistem da informação mais básica e têm, por natureza, ser quantitativo;

Informação – são dados organizados de modo significativo agregando o conhecimento de especialistas, sendo um subsídio útil à tomada de decisão;

Inteligência é a informação que possibilita tomar decisão, porque fornece um grau de previsão de fatos que possam causar impacto à organização. Ela obriga a tomar algum tipo de atitude em resposta à inteligência recebida. Por isso é ativa.

### a) conhecimento/competência

A história da filosofia desde o período grego pode ser vista como um processo de busca de uma resposta à pergunta: o que é conhecimento? A resposta está longe de ser perfeita em termos lógicos. Há uma definição que diz: *nossa crença na verdade de uma coisa não constitui nosso verdadeiro conhecimento dessa coisa, por isso existe uma chance, por menor que seja, de que nossa crença esteja errada*

Os argumentos sobre a aceitação tácita desvendam caminhos diversos através das tradições epistemológicas da filosofia para deduzir o conhecimento pelos métodos indutivo e dedutivo, para justificar e definir o que é conhecimento. A partir de Platão – quem desenvolveu inicialmente uma elaborada estrutura de pensamento sobre o conhecimento de perspectiva racionalista, passando de 'idéia' para 'forma'.

Sobre este assunto extenso tratado por vários autores, Sveiby (1998) se refere ao termo grego epistemologia como próximo da definição de conhecimento. Em português, entretanto, ganha vários sentidos como informação, conscientização, saber, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade, prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza, entre outros. A definição vai depender do contexto em que o termo é empregado.

*Portanto, o conhecimento humano é tácito orientado para a ação, baseado em regras e está em constante mutação. Como a palavra conhecimento é uma noção com tantas conotações, seu uso*

*normalmente não é prático. Mesmo que o conhecimento seja dinâmico, o que é melhor expresso pelo verbo saber, uma descrição mais prática é quase sempre um substantivo. Devido a orientação que vem atraindo ultimamente, a palavra competência pode ser a melhor indicada. Isto estando incorporado em um indivíduo ou em um grupo, alguns aspectos podem ser observado como: habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social, que fortalecem o conhecimento explícito, único caminho para sedimentar a competência adquirida e praticada. Esse conhecimento, definido como capacidade de agir, se verifica em ambientes diversos onde cada atividade tem diferente nível de exigência e permite 'adquirir' competência.*

## 6.2.1 Informação / Conhecimento

Parece haver certo consenso em relação ao velho mundo ao tratar de *paradigma industrial*, ou seja, todos concordam em que há certo abandono na maneira industrial de ver o mundo, mas ninguém pode afirmar com certeza o que está por vir. O novo 'sei lá o que' parece intangível e caótico, individual e global, pequeno e grande, mecânico e humano, tudo ao mesmo tempo. Entretanto, parece razoavelmente óbvio que a informação e conhecimento, no sentido mais amplo, estão cada vez mais adquirindo importância. Assim, por mais que se descreva a nova sociedade que está sendo criada, faz sentido vê-la em termos de conhecimento.

Tomando como exemplo as empresas de desenvolvimento de software e de propaganda, é possível verificar que possuem várias características em comum e, ao mesmo tempo, uma diferença importante entre elas. A primeira reúne os conhecimentos de seus funcionários e produz pacotes de informação padronizados como protótipos e, as cópias subsequentes, custam quase nada.

A produção de empresas de propaganda instala uma relação muito próxima entre o especialista e o cliente. Nenhum cliente quer o mesmo anúncio duas vezes, daí o maravilhoso mundo da produção de custo zero ser algo inacessível. Como não existem problemas-padrão e os clientes não podem ser padronizados, os especialistas devem tratar seus clientes de forma individual, procurando a melhor maneira em servi-los. Em ambos os casos têm aspecto de personalização do produto e/ou serviço. Para levar à personalização em massa, o primeiro exemplo comporta melhor tal definição.

Conforme Sveiby (1998), essa distinção entre organizações que vendem conhecimento como um pacote e aquelas que vendem conhecimento como um processo, é de vital importância. Mesmo que ambas dependem fortemente de seus ativos intangíveis para seu sucesso, a arte de alcançar lucros cada vez maiores é diferente. Uma é regida pela informação, a outra pelo conhecimento. Parte dessa confusão com relação à maneira de fazer negócios na era do conhecimento, seria possivelmente eliminada se fosse melhor entendido que os aspectos que envolvem informação e conhecimento apresentam semelhanças e diferenças.

### 6.3 Micromundos da Aprendizagem

Quando agimos num sistema complexo, as consequências dos atos não são imediatas e são ambíguas e, muitas vezes, estão distantes no tempo e no espaço. Isto resulta no dilema de aprender por experiência, uma das deficiências constatadas da aprendizagem: 'aprendemos mais por experiências, mas nunca sentimos as consequências de nossas mais importantes decisões'.

*Os micromundos proporcionam meios para que os dirigentes ou administradores e as equipes administrativas comecem a aprender na prática a lidar com seus mais relevantes problemas sistêmicos. O que eles fazem é comprimir tempo e espaço de maneira a possibilitar que se façam experiências e se aprenda quando as consequências das decisões estão no futuro e em parte distantes da organização.*

Senge (1999) exemplifica: ao brincar com bonecas, as crianças ensaiam meios de interagir com as pessoas. Ao brincar com blocos elas aprendem, por si só, os princípios básicos da geometria espacial e mecânica. Mais tarde elas aprendem as propriedades do pêndulo brincando no balanço, e tudo sobre alavancas brincando na gangorra. A boneca, os blocos, o balanço e a gangorra são o que os teóricos educacionais chamam de 'objeto de transição', e o quarto ou playground são um micromundo. A aprendizagem por meio de objeto de transição, não se restringe às crianças. Os administradores também têm seus objetos de transição e seus micromundos.

No campo da administração, além dos micromundos tradicionais, surge um novo criado por meio do microcomputador, o qual possibilita a integração da aprendizagem por interações complexas da equipe com as interações complexas da empresa. Esses novos micromundos proporcionam aos grupos a oportunidade de analisar, expor, testar e aperfeiçoar os modelos mentais. Eles servem de cenário para forjar objeto e experimentar uma grande variedade de estratégias e diretrizes.

Outro fator entra na avaliação de ações das pessoas verificadas nos micromundos de atuação. Essas ações são, por vezes, definidas em reuniões onde os micromundos presentes sustentam a maioria das decisões ali tomadas ou acordadas entre os participantes, como exemplo, a qualidade dos serviços prestados, entre outros tantos aspectos relacionados à produção, mercado, organização, cliente, preços, etc.

Como a estrutura com seus recursos permite compartilhar idéias e alcançar resultados, são muitos os fatores que compõe outros micromundos e que devem ser conhecidos, considerados, discutidos e tomados na visão do todo.

### 6.4 Ciclos e Transferências

Algumas tentativas foram feitas no sentido de avaliar a eficácia dos diversos métodos de transferência de conhecimento e mostram que o método mais comum – a palestra – é também o menos eficaz. Sveiby (1998) lembra que depois de alguns dias, a maioria das pessoas se recorda de menos de um décimo do que ouviu durante uma palestra. Uma combinação visual e auditiva é preferível e produz uma retenção, em média, de 20 por cento. Mas aprender fazendo é ainda a forma mais eficaz. As palestras e as apresentações audiovisuais são exemplos de transferência de

conhecimento pela informação; aprender fazendo é um exemplo de transferência de conhecimento pela tradição, figura a seguir:

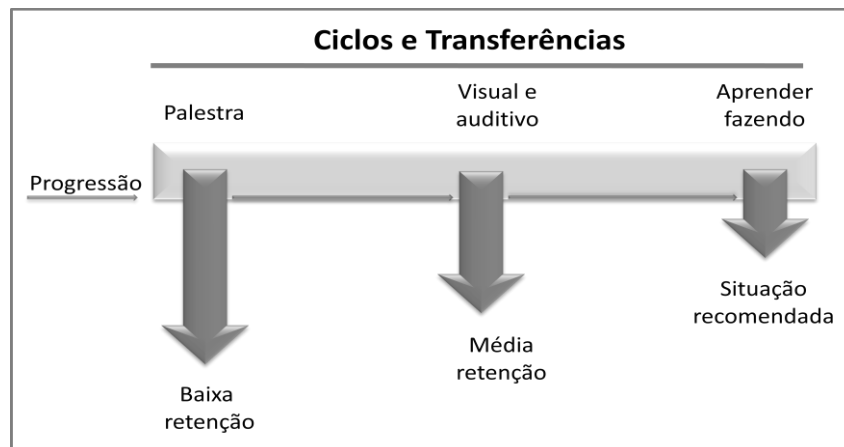


Figura 55: Formas de transferências.  
Fonte: Elaborada pelo autor

Na Exploração dos ilimitados recursos do conhecimento, algumas empresas são exemplos de uma nova geração conhecida como *organizações do conhecimento* ou *empresas do conhecimento*. Embora muitas têm unidades completamente distintas em termos de atividades, muitas têm características importantes em comum. A maioria dos recursos humanos é profissional altamente qualificado e com alto nível de escolaridade, isto é, *trabalhadores do conhecimento*.

*O trabalho consiste, em grande parte, em converter informação em conhecimento, utilizando suas próprias competências com o auxílio de fornecedores de informações ou de conhecimento especializado de organizações. Isto traduz, em linhas gerais, que há um grande ciclo entre organizações que, embora os autores não se reportam à isto, não será possível discorrer sobre essa teia interdependente sem considerar este ponto como o primeiro e o mais importante.*

O ciclo entre organizações é suportado por outros dois ciclos que encontram condições de existência em um grande número de pequenos outros ciclos. O quadro de referência começa pela sequência simplificada do processo pelo qual o cérebro assimila novos dados, fragmenta as informações e armazena, criando uma interação entre aprendizados – figura 56 delimitada por um campo de relação, cuja expansão ou retração dependerá de princípios individuais e organizacionais, alimentadas por ciclos que se definem como:

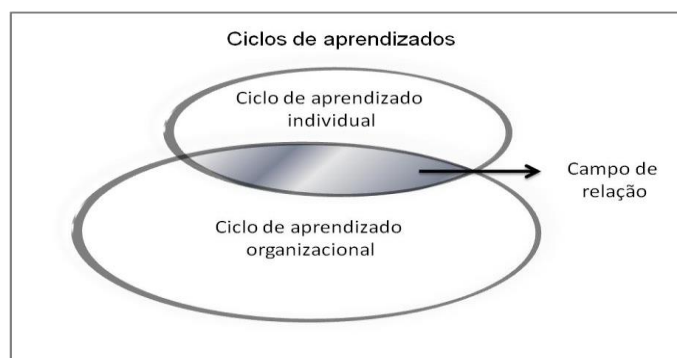


Figura 56: Interação entre aprendizados.  
Fonte: Elaborada pelo autor.

a) *ciclo de aprendizado individual: aprendizado individual (aprendizagem e interpretação – buscando significado dos dados fornecidos pelo ambiente) – modelos mentais individuais ( memória) – ação individual (ação tomada) – reações do ambiente (procura e coleta de dados).*

b) *ciclo de aprendizado organizacional – um modelo simplificado: aprendizado individual – modelos mentais individuais – memória organizacional – ação da organização – ação individual – reação do ambiente.*

Wardman (1996) destaca que o estágio do processo denominado de modelos mentais individuais, representa muito mais que o conceito tradicional da memória. Traz a conotação de um depósito de conhecimento muito estático, ao passo que os modelos mentais envolvem a produção ativa de novos conhecimentos. Os modelos mentais representam a visão pessoal do mundo, abrangendo as percepções explícitas e implícitas, determinando como a informação armazenada será aplicada em determinada situação.

## Parte 2 - Criação do Conhecimento Organizacional

### 6.5 Significados e Crenças compartilhados

A sociedade do conhecimento se distingue do passado pelo papel-chave que o conhecimento desempenha como um recurso distinto ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra.

O conhecimento é um passo a mais, ou seja, uma conclusão tirada das informações após sua ligação com outras informações e comparadas com aquilo que já conhecemos. As informações se tornam conhecimento apenas quando uma pessoa as absorve e as coloca em prática. O conhecimento é algo que está nos cérebros coletivo dos trabalhadores, não algo armazenado em bancos de dados ou impresso por um sistema de informações.

Embora já vistas em partes anteriores, vale lembrar que o “trabalhador do conhecimento”, que é o maior ativo de uma organização, pertencerá ao futuro. Caberá compreendendo como alocar o *saber* para uso produtivo, assim como o capitalista saberá também alocar o capital para o mesmo fim, no entanto, a maior vantagem competitiva pertencerá aquele considerado ‘analista simbólico’, equipado com conhecimento para identificar, avaliar e sugerir novos procedimentos.

Derivada de Platão a elaborada estrutura de pensamento sobre o conhecimento de uma perspectiva racionalista passando de idéia para forma, podemos inferir que o pensamento racional do método cartesiano pode orientar com alguns princípios, conforme NONAKA e TAKEUCHI (1997):

- a) não aceitar nada como sendo verdadeiro, antes de reconhecer como sendo, ou seja, evitar cuidadosamente julgamentos precipitados e preconceituosos e aceitar neles nada além do que já foi apresentado à mente de forma tão nítida e específica sem a chance de duvidar;
- b) dividir cada uma das dificuldades no maior número de partes possível, para que elas possam ser resolvidas da melhor maneira possível;
- c) refletir nos momentos certos, começando com objetivos mais simples e mais fáceis de entender, a fim de chegar ao conhecimento mais complexo presumindo uma ordem natural com relação umas às outras;
- d) em todos os casos, fazer enumerações tão completas e análises tão gerais que permita ter certeza de não ter omitido nada.

Estes princípios, com base em uma cultura adquirida, têm orientado o comportamento da maioria das organizações. Isto permitiu o surgimento de críticas à visão Taylorista, a qual diverge da humanista, argumentando que os seres humanos são animais sociais e que deveriam ser entendidos no contexto do grupo social, e não somente através de estímulos e respostas com pouca capacidade de criação do conhecimento.

. Nonaka e Takeuchi (1997) ainda destacam dois pontos, numa relação das teorias com a criação:

Primeiro - o campo das estratégias levou em consideração a importância do conhecimento, mas é irrealista esperar que a noção de criação do conhecimento surja desse campo, pois as principais limitações da visão do conhecimento da ciência da estratégia podem ser resumidas em três fatores:

- a) a ciência da estratégia empresarial não consegue lidar com questões de valor e crenças, impedindo a possibilidade de criação de uma nova visão ou sistema de valor;
- b) a ciência da estratégia pressupõe um estilo gerencial top-down partindo do pressuposto que somente a gerência pensa e manipula o conhecimento explícito existente. Uma enorme quantidade de conhecimento tácito detido por muitos agentes de uma organização tende a não ser utilizado; e
- c) os conceitos de gestão estratégia não prestam a devida atenção ao papel do conhecimento como fonte de competitividade. À medida que a sociedade passa a basear-se cada vez mais no conhecimento, a desatenção organizacional, neste sentido, enfraquece o apelo dessa abordagem.

Seria extremo considerar, então, que a visão do conhecimento na ciência da estratégia seja semelhante à do Taylorismo, já que existe um predomínio no pensamento lógico, sem levar em conta princípios como os da cadeia de valores de Porter.

Segundo - outro ponto se refere à cultura organizacional que tem uma relação muito estreita, o que não poderia ser diferente, com o observado acima embora sua extensa conotação com o meio organizacional não cabe aqui ser contemplada por inteiro. Os estudos da cultura organizacional lançaram luz sobre a organização, destacando a importância de fatores humanos e abrindo um vasto campo de estudos que relacionaram as estruturas organizacionais com a cultura dominante e influente naquele meio.

Tomando isto como verdade e definindo a cultura como 'um padrão de pressupostos básicos' - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna e que tenha funcionado suficientemente bem para ser considerado válido, a prática orienta para direção de: *ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.*



A organização, como sendo sistemas de significados e crenças compartilhados, onde uma atividade administrativa envolve a construção e manutenção de sistemas e crenças, garante a continuidade, o cumprimento e o compromisso. Isto resulta em efeitos positivos aos participantes e à cultura organizacional 'consistindo em crenças e conhecimentos compartilhados pelos mesmos participantes da organização'.

## 6.6 Teoria da Criação



Figura 57 - Ciclo da criação.  
Fonte: Elaborada pelo autor

A figura acima remete para uma preocupação em reconstruir teorias para a aquisição, o acúmulo e a utilização do conhecimento *existente*; elas carecem da perspectiva da criação do conhecimento.

Talvez o dualismo cartesiano, entre sujeito e objeto ou corpo e mente ou ainda conhecedor e conhecido, tenha sido o responsável por não acompanhar as discussões filosóficas modernas e contemporâneas de como podemos fazer esta transição. Este é um papel e acima de tudo um compromisso que toda organização tem em promover ou facilitar essa transição, também conhecida como *transferência de conhecimento* – algo muito praticado entre grandes corporações que limitam – em mundos diferentes, quando tratam em deter tecnologias de ponta por interesses diversos.

É sempre interessante verificar o quanto a estrutura perde com essa transferência e o quanto poderia ser melhorada no sentido de aproveitar os canais pouco explorados, pelos quais poderiam passar novos conhecimentos e avançar na eficácia da transferência ou transição. Na cultura oriental, a importância do conhecimento e da transição, aliada ao pensamento, pode ser chamada de 'unidade do homem e da natureza', como exemplos, a beleza da mudança e da transição e o elegante estilo de vida e arte (iki) na cultura urbana da Yedo – antiga Tóquio.

Ainda há um hiato entre a transferência e articulação do conhecimento tácito para o compartilhamento da informação, principalmente no processo de desenvolvimento de produtos. As organizações lidam com ambientes incertos e muitas visões são passivas e estáticas e as que desejam lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente, precisam criar informação e conhecimento e não apenas processá-los de maneira eficiente.

As semelhanças e diferenças entre conhecimento e informação estão baseadas em três observações. Vale a revisão:

- a) conhecimento, ao contrário de informação, diz respeito a *crenças e compromissos*. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica;
- b) o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à *ação*. É sempre o conhecimento com algum fim;
- c) o conhecimento, como a informação, diz respeito ao *significado*.

*Embora os termos conhecimento e informação sejam usados com frequência como termos intercambiáveis, existem nítidas distinções. A informação consiste em diferenças que fazem diferença, proporcionando um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis os significados.*

O conhecimento pode ser dividido em duas dimensões: tácito e explícito.

*TÁCITO – o conhecimento altamente pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado ou compartilhado com os outros.*

Conclusões ou palpites subjetivos incluem-se nesta categoria de conhecimento, que está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais. Para ser mais preciso, o conhecimento tácito pode ser segmentado em duas vertentes, de acordo com NONAKA e TAKEUCHI (1997):

Dimensão técnica que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir através de habilidades capturadas no termo *know-how*. Um artesão, por exemplo, desenvolve uma riqueza de habilidades, com suas 'mãos maravilhosas' depois de anos de experiência. Mas frequentemente é incapaz de articular os princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe.

Dimensão cognitiva, representada por esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que se tomam como certos, isto é, reflete a imagem da realidade (o que é) e a visão do futuro (como deveria ser). Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma de visão do mundo. Revendo a disciplina domínio pessoal, percebemos uma base estruturada neste segmento.

*EXPLÍCITO - refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática, podendo ser facilmente processado eletronicamente, distribuído e armazenado.*

Pode ser expresso em palavras ou números e representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo. Pois para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito deverá ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender.

*É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre - de tácito em explícito - que o conhecimento organizacional é criado.*

Estas duas dimensões não são entidades totalmente separadas e sim mutuamente complementares. O modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito e esta interação é chamada de 'criação do conhecimento', ou seja o que ocorre durante o tempo de conversão. Isto só se dá através de um processo social *entre* indivíduos e não confinada *dentro* de um indivíduo. Assim, através da conversão social, tanto o conhecimento tácito como o explícito se expandem quer em termos de qualidade quer de quantidade.

São quatro os modos de conversão do conhecimento:

- ✓ de conhecimento tácito em conhecimento tácito, chamado de socialização;
- ✓ de conhecimento tácito em conhecimento explícito, chamado de externalização;
- ✓ de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação;
- ✓ de conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou internalização

Tratando de conhecimento compartilhado, Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam que na organização socializamos conhecimentos num processo de compartilhamento de experiências para alcançar uma externalização – provocada pelo diálogo ou reflexão coletiva através de sinais, símbolos ou conceitos no contexto dos negócios, visando obter uma combinação. Por exemplo: *a um conceito de produto combinado com visão da empresa, a fim de gerar novo significado, internalizamos como processo de incorporação 'aprender fazendo', para produzir novo arcabouço de conhecimento tácito e angariar novas experiências numa grandeza diferenciada que permite formar um ciclo de aprendizagem, chamado de conhecimento compartilhado.*

Toda essa combinação ou prática que realizamos todos os dias por repetidas vezes, notadamente na vida profissional, não aparece de forma clara com linhas traçadas nem na forma desejada. Aliás, se assim fosse não haveria a prática do compartilhamento e sua conseqüente evolução. Por isso os autores se reportam à situações diversas e tomam pontos de referências, na maioria dos exemplos, o caos, defendendo que *por este ponto de partida dá-se a criação do conhecimento*, como os grandes exemplos da história.

*Por criação do conhecimento, então, entende-se como a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas*

## 6.7 Implicações Práticas

Algumas diretrizes podem ser adotadas para o profissional implementar um programa de criação do conhecimento organizacional, embora não tão simplista como possa parecer. Por isso é necessário certa ordenação - ver figura 56:

- a) crie uma visão do conhecimento: definir um 'campo' que proporcione aos seus membros uma mapa mental do mundo onde vivem e uma direção geral relacionada ao tipo de conhecimento que tentam buscar e criar;
- b) desenvolva uma equipe de conhecimento: ter em mente a crença e o compromisso com a empresa e, se possível, ter uma equipe diversificada, ou seja, com formações diferentes e indivíduos com intuições valiosas que venham contribuir para o proposto;
- c) construa um campo de interação de alta densidade na linha de frente: refere-se a um ambiente no qual ocorrem intensas interações entre os membros da equipe, principalmente quando a equipe é multifuncional. Esse campo pode se localizar em áreas específicas, como por exemplo, o mercado é um campo específico onde as interações têm um intensidade maior, entre os membros da equipe e o mundo exterior.
- d) pegue carona no processo de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços: a criação do conhecimento é um 'derivativo' do desenvolvimento de novos produtos. Assim, o desempenho da empresa no processo de desenvolvimento de novos produtos torna-se o fator crítico para a criação do conhecimento organizacional.

Neste caso, três características devem ser consideradas:

Primeira - as empresas precisam manter uma abordagem altamente adaptativa e flexível ao gerenciamento do processo de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços;

Segunda - certificar-se da existência de uma equipe auto-organizada para supervisionar o processo e estar disposta a dar autonomia à equipe de projeto, bem como tolerar a flutuação do caos criativo;

Terceira - estimular a participação de não-especialistas, os quais estão dispostos a questionar quase tudo. Por trás do sucesso de 1% existem erros cometidos 99% do tempo.

e) adote o modelo gerencial *middle-up-down*;

Os gerentes de níveis intermediários têm o privilégio de se situarem no centro da estrutura onde ocorre maior fluxo de informação, transacionado de todos os lados e para todas direções. Desse meio nascem caos criativos que podem se ramificar para a necessidade da empresa, quer na condição de urgência ou na de compromisso constante.

f) adote a organização em hipertexto;

- ✓ empresa precisa ter a capacidade de adquirir, acumular, explorar e criar forma contínua e dinâmica de novos conhecimentos;
- ✓ permitir que todos os membros da organização, assim como as gerações futuras, façam uso dessa estrutura com disponibilidade de meios para gerar conhecimentos;
- ✓ nem todas as estruturas convencionais estão assim dispostas dentro de um nível que se chama de 'base de conhecimento'. Esteja preparado.

A capacidade de assim agir é que diferencia da organização de hipertexto da estrutura convencional.

g) construa uma rede de conhecimento com o mundo exterior;

Perguntar ao cliente 'do que você precisa' ou 'o que você deseja', e temos a maioria das respostas nascidas a partir de seu conhecimento explícito limitado sobre os produtos ou serviços disponíveis adquiridos no passado, assim como podemos encontrar um universo de clientes que externalizam suas necessidades tácitas, o que é interessante para o processo de criação do conhecimento. Portanto, é recomendável trabalhar dentro de uma metodologia interativa envolvendo uma comunicação bilateral. Estas são algumas das diretrizes norteadoras para este processo o que não invalida a adoção de outros caminhos mais facilitadores, dependendo de cada caso.

## O MODO DE SER NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

# 7

## 7.1 Aprender a Ser (tópicos indicativos)

Aprender é, essencialmente, um processo contínuo de aquisição de novas formas de condutas ou de modificação de formas de condutas anteriores. Conduta não deve ser entendida apenas no contexto do comportamento exterior, como também em caracterizar qualquer atividade mental e/ou afetiva que determine diferente comportamento ou uma resposta. Na visão de Carvalho (1999), extraída de posição crítica de Paulo Freire em sua obra *Pedagogia do Oprimido*, isto não pode e nem deve ser um produto acabado, tomando por base o conceito bancário de aprender. Na visão problematizante, o diálogo é um ato essencial.

O sujeito do processo educativo deve ter um senso crítico; estimula o exame acurado das coisas fundadas na realidade; e como ser incompleto o homem está em permanente processo de busca. Isto remete à instalação do caos – uma das linhas de aprendizagem de Paulo Freire, que permite enriquecer o conhecimento via sua disseminação. Olhando para os dois extremos - já que é impossível ver isto fora do contexto grupal, o aprendizado é maior no grupo e fortalece o 'crescimento' do indivíduo.

É neste sentido que Carvalhal e Ferreira (1999) definem processos que fortaleçam autoconfiança: criar estruturas e processos de conhecimento que favoreçam o fortalecimento da autoconfiança individual e coletiva, é fundamental para ajudar os profissionais que terão, cada vez mais, que viver sem a tutela das organizações. Mas se isto se define como aquisição no sentido de *ter*, é preciso distinguir como o modo de ser passa pela forma de ter, ou seja, antes do indivíduo *ter* o conhecimento, o que o consiste como *ser*?

Conforme Erich Fromm, em sua obra clássica 'Ter ou Ser', em oposição ao ter, o modo de ser tem como requisito a independência, a liberdade e a presença da razão crítica. Significa renovar-se, evoluir, dar de si, ultrapassar a prisão do próprio 'eu' isolado, estar interessado, desejar, dar.

Aprender é, essencialmente, um processo contínuo de aquisição de novas formas de condutas ou de modificação de formas de condutas anteriores. Conduta deve ser entendida não apenas no contexto do comportamento exterior, como também em caracterizar qualquer atividade mental e/ou afetiva que determine uma nova forma de ação, de aquisição de um novo hábito, de um diferente comportamento ou de uma resposta, como Carvalho (1999), extrai da posição crítica de Paulo Freire..

Na visão problematizante, o diálogo é um ato essencial; o sujeito do processo educativo deve ter. Então podemos afirmar que o aprendizado do homem é um processo ativo no sentido de receber e reagir de maneira produtiva, principalmente sempre quando levado a esse feito ou oportunizado para que isto aconteça. Desse modo, o ser humano que aprende é aquele que desenvolve a atenção como processo vivo e exercita plenamente seu modo de ser.

No modo de ter, quem aprende conserva o conteúdo do aprendizado na memória ou anotações. No modo de ser, o indivíduo produz ou cria sempre algo novo. No próprio processo produtivo está a potência do significado do ser. O ser em si é essencialmente produtivo, pois não devemos considerar tanto o que *fazer*, mas o que *somos*. Saber o que somos é um processo de codificação constante do que obtemos para ter, pois sem este lado não há como analisar o ser, um ser sem ter obtido qualquer conhecimento.

O homem que aprende 'ser' antes de 'ter', deve:

- *exercer plenamente sua individualidade em seu ambiente familiar, social e profissional, sem censura e levando em conta sua paz interior, fundamentalmente para um aprendizado consciente e responsável nas várias esferas da vida;*
- *marcar sua presença integral - corpo, mente e espírito, onde quer que se encontre, sem deixar dominar pela posse de ter como um fim em si mesmo, mas priorizando o modo de ser como meta existencial;*
- *desfrutar o prazer de participar, onde predomina o espírito de cooperação, seja nas relações privadas ou de trabalho;*
- *desenvolver a imaginação criativa, com vista à descoberta e utilização de suas potencialidades;*
- *tentar, sempre que possível, a busca constante do bem-estar e do bem consigo mesmo e com os outros como um objetivo a ser perseguido todo momento;*
- *buscar o crescimento de si mesmo como propósito central de sua vida afetiva, intelectual e profissional; e*
- *basear-se na consecução de metas realistas a serem atingidas em função da realidade que o cerca a cada dia.*

## 7.2 Auto Aperfeiçoamento como Modo de Ser.

A partir da definição de aprender, o auto-aperfeiçoamento se dá na organização que aprende e onde se manifesta a capacidade de experimentar novas alternativas para enfrentar e superar obstáculos e desafios ao modo de ser do indivíduo. A capacidade de auto-aperfeiçoamento e a constante busca do ser humano são a raiz de toda a aprendizagem, inclusive da aprendizagem organizacional.

O auto-aperfeiçoamento leva a algumas indagações, conforme indica Carvalho (1999): tenho desenvolvido mais minhas potencialidades tendo em vista o 'ser' antes do 'ter'? Sim. Não. Por que? Se a resposta for não, o que posso fazer para mudar esse quadro?

Por isso o grande desafio com que cada um se defronta, no aprendizado do ser, é a busca de uma sociedade de homens, onde a liberdade individual é obtida através do auto conhecimento e do auto aperfeiçoamento. Sendo assim, a transformação orientada para a aprendizagem organizacional só é possível na medida em que começa a transformação contínua do indivíduo, sujeito do processo educativo. Para isto é importante: conservar o aprendizado; realizar novos experimentos; cuidar de seu tempo; ser alguém em busca de seu aperfeiçoamento; experimentar alternativas; e dar oportunidade de errar.

A auto-reflexão (estado consciente do indivíduo tentando entender a si mesmo), como observa Carvalho (1999), conduz ao desenvolvimento da consciência crítica de quem aprende, seja uma lição escolar, seja uma habilidade profissional qualquer. Por sua vez, essa auto-reflexão permite ao homem a reorganização e a renovação de sua experiência, essencial à aprendizagem de ser, levando-o à transformação de sua própria realidade vivencial.

*Assim, aprender a ser pressupõe a pessoa passar por um processo de modificações constantes, produto de suas várias aprendizagens.*

Estes aspectos – auto aperfeiçoamento e auto reflexão, são os mais ‘requisitados’ nos dias atuais, pois vivendo num ambiente cada vez mais sujeito a transformações radicais e hostis, existem enormes dificuldades de adaptar às novas situações que surgem e, naturalmente, afetas à reações desordenadas, afetando o ponto de equilíbrio e no modo de ser do aprendiz.

São vários os afluentes emocionais que transmitem efeitos positivos, assim como existem os emissários que transmitem efeitos negativos, ou pelo menos, efeitos que precisam ser contornados para um melhor desempenho profissional.

### 7.3 Equilíbrio Emocional

Para conviver com os fatores negativos da sociedade e a necessidade em viver bem consigo e no ambiente de trabalho, requer a criação e manutenção de um ponto de equilíbrio, que permite orientar os atos que se movem através da emoção – *motus anima*.

A natureza ensina como manter esse equilíbrio – quando o homem permite – através dos afluentes emocionais que alimentam as bases de todo o aprendiz. Portanto, o ser precisa de equilíbrio para obter um resultado desejado e poder dividir com o meio que sustenta esta possibilidade de ter. Verificamos que sociedade formada pelas organizações, como um ciclo, possui seus próprios ciclos alimentados pelas pessoas que as compõem.

Estas produzem seus ciclos cujo nível deles se reflete em toda a sociedade. Para que não seja simplesmente um ciclo, mas sim um aprendiz crescente dentro de um ciclo, é preciso criar ‘diferença’ nesse nível.

Torna-se necessário, portanto, promover uma revisão, e que Carvalho (1999) destaca: *quais têm sido os ganhos (afluentes) mais importantes de minha vida? E as perdas, quais foram aquelas que mais me marcaram? Tenho cultivado o necessário equilíbrio entre os meus ganhos e minhas perdas? O que posso fazer para restabelecer esse equilíbrio tão necessário para o meu aprendiz como modo de ser?*

### 7.4 O Modo de Ser e a Coragem de Mudar.

A civilização virtual, na revolução eletrônica, confirma algumas projeções feitas por Alvin Toffler - em O Choque do Futuro, onde revela que no presente momento o indivíduo adquiriu maior soma de conhecimento do que em toda a história pregressa da humanidade. Apesar disto, paralelo a um século de triunfo tecnológico e científico numa era de mudanças, vivemos também a descoberta da imensa fragilidade do ser humano, cercado de saberes fragmentados que se diluem em alta velocidade e movimento.

Sobre isto, Srour (1998) se reporta ao incessante movimento de novas arquiteturas sociais, novas carpintarias mentais, novos formatos empresariais e novas estratégias de relacionamento.

Basta um relance sobre as organizações, edificadas com a argamassa das hierarquias piramidais e com os tijolos da burocracia corporativa, para perceber que as formas de gestão organizacionais estão às voltas com uma crise estrutural.

*Convergência Midiática é uma tendência que os meios de comunicação estão aderindo para poder se adaptar a internet, consiste em usar este suporte como canal para distribuição de seu bem ou serviço.*

*Fonte Wikipedia.org*

Daí a emergência de várias propostas de reestruturação que postulam reinventá-las. E mais: *a sociedade atual parece assumir cada vez mais as feições de uma sociedade ‘mediática’, com o Estado-espetáculo, o ensino à distância, as*



*empresas virtuais, o teletrabalho, as videoconferências, as redes de informação, os bancos de dados compartilhados, a biotecnologia.*

Acompanhando essa evolução que é tão presente e que exige contínuas mudanças, surge o receio delas num contexto de transformações econômicas, sociais, éticas. É normal, portanto, que o ser humano cultive duas tendências básicas:

- a) a de conservação ou de sobrevivência procurando manter sua individualidade com seus valores e referências;
- b) a de diferenciação, quando o indivíduo sofre modificações ao longo de suas experiências junto ao meio onde vive e atua.

Considerando que somos o que pensamos e que nosso modo de ser nos ensina ser necessário duvidar de tudo, exceto da própria dúvida, a referência da dúvida pode permitir a prática da ética, sendo a ética uma ciência moral e normativa, contrastando com as ciências exatas.

A ética diz respeito às normas sob as quais o homem e a sociedade convivem com liberdade e responsabilidade. Por ser um animal social, o homem tem uma imensa responsabilidade de ser o único organismo vivo, na escala zoológica, *a ter consciência de um comportamento ético firmado em padrões aceitos e seguidos pela sociedade.* Então Carvalho (1999) remete a seguinte pergunta: como estou utilizando minha responsabilidade ética em relação às pessoas e aos grupos com os quais convivo?

## 7.5 O Modo de Ser como Ética Responsável

Srouf (1998) abre este assunto tratando da moral. A moral é um discurso de justificação e se encontra no coração da ideologia. É um dos mais poderosos mecanismos de reprodução social, porque define o que é permitido e proibido, justo e injusto, lícito e ilícito, certo e errado.

*Quanto à ética, trata o autor, não se confunde com moral como induzem erroneamente as expressões consagradas(...). A ética avalia os costumes, aceita-os ou reprová-os e diz quais ações sociais são moralmente válidas e quais não as são.*

Tanto os aspectos morais como ético se localizam num meio social, quer em uma reunião de pessoas, numa organização ou numa sociedade. São derivativos de comportamentos e de revelações expressas. Estudos têm revelado que *o cérebro é o único órgão que pode ser melhorado por meio do seu uso intenso até o fim da vida e que quanto mais informação útil for armazenada, melhor seu desempenho.* Isto permite aprimorar os vínculos nos meios familiar e social, praticando a moral e a ética de forma consensual.

O cérebro é uma máquina para usar e gastar. Todos são, essencialmente, produto do que pensam e de que podem agir em situações diversas, enquanto que a moderna tecnologia inteligente não apresenta reações inteligentes da mesma forma, senão programadas antes pelo cérebro humano.

Do mesmo modo, a mente deve programar o corpo e não vice-versa. Para abordar a questão ética - do grego *ethos*, quer dizer costumes ou práticas que são aprovados por uma determinada cultura - é necessário destacar que *a ética se constitui numa ciência normativa que trata da liberdade, responsabilidade e consequências.*

Tendo a aprendizagem organizacional baseada numa ética responsável, não é possível excluir do profissional - independente de área de atuação, formas de viver, de sobreviver e de competir e que não utilize ao máximo de sua capacidade mental. A efetiva liberdade de executar os atos deve ser considerada à luz da responsabilidade moral, que sustenta o modo de ser na proposição de aprender e crescer com ética.

Em seu livro *Como Vejo o Mundo*, a respeito deste assunto, Einstein observa não basta ensinar ao homem uma especialidade. Porque se tornará uma máquina utilizável, mas não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que é belo, do que é moralmente correto.

A não ser assim, ele se assemelhará, com seus conhecimentos profissionais, mais a um cão ensinado a ser uma criatura harmoniosamente desenvolvida. Deve aprender a compreender as motivações dos homens, suas quimeras e suas angústias para determinar com exatidão seu lugar exato em relação a seus próximos e à comunidade.

A ética profissional responsável, portanto, talvez possa ser melhor representada ao ato de atirmos uma pedra sobre uma superfície de água parada, onde verificamos a formação círculos:

- a) no círculo mais próximo do centro estariam as questões pessoais, relativas aos compromissos do profissional consigo mesmo;
- b) num círculo mais afastado do ponto de origem, estariam as questões relativas à prática do ofício e as obrigações com os pares;
- c) num círculo ainda mais distante, tudo que diz respeito aos deveres sociais e obrigações do profissional com seu semelhante, seu tempo e com a sociedade em que vive.

Indiferente aos níveis assim comparados, a ética está presente e seu reconhecimento, sua prática e sua observação pelos que não praticam, mas que podem retribuir, têm estreita relação com a aprendizagem pessoal e profissional, estendida à organizacional, no sentido social da interação com a sociedade. Carvalho (1999) ainda oferece algumas questões de avaliação:

- a) Via de regra, sigo a orientação de minha consciência nas decisões que tomo, tanto no nível pessoal como no profissional?
- b) Aconteça o que acontecer, posso sempre olhar-me no espelho e sentir-me bem comigo mesmo?
- c) Concordo com a expressão: “todo mundo age assim, porque eu deveria ser mais realista que o rei?”, para justificar determinadas formas de comportamento?
- d) Preciso da aceitação dos outros para sentir-me importante?
- e) Sempre estou em paz com o que me acontece?
- f) Permaneço fiel à minha visão ética da vida, especialmente quando parece inconveniente assim proceder?
- g) Minha conduta é coerente com minhas intenções?
- h) Diariamente reservo tempo para uma meditação tranquila, objetivando manter-me atento e escutar o meu próprio eu e ver claramente as coisas?

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ABRAHÃO, Júlia *et al.* **Introdução à ergonomia: da prática à teoria**. São Paulo: Buchler, 2009.
- ADIZES, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- AGUIAR, Maria A. F. de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005
- ALENCAR, Eunice Soriano. **Desenvolvimento a criatividade nas organizações: o desafio da inovação**. Revista de administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.6-11, Nov/Dez,1996.
- ALVES, João Bosco da Mota. **Teoria Geral de sistemas**. Apostila EGC. UFSC : Florianópolis, 2009.
- AMABILE, Teresa, From individual creativity to organizational innovation. In: GRONHAUG, k.; Kaufmann,, G. **Innovation: a cross disciplinary perspective**, Oslo: Norwegian University Press, 1990.
- ARAUJO, Luis César Gonçalves de. **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2006. Vols. I e II.
- AXEROLD Robert & COHEN, Michael. **Harnessing complexy: organizational implications of a scientific frontier**. Ney York: The Free Press, 2000.
- BALLESTERO ALVAREZ, Maria Esmeralda . **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1991. Vol. I.
- \_\_\_\_\_. **Manual de organização, sistema e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BAUER, Rubem. **Gestão da Mudança**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERNARDES, Cyro e MARCONDES, Reynaldo C. **Sociologia aplicada á administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CARAVANTES, Geraldo. **Administração: teoria e processos**. São Paulo: Pearson, 2005.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2009
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999
- CARVALHAL, Eugênio do; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de vida das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- CERTO Samuel C.; PETER, J. Paulo. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas 1996.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2008.
- CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- COOPERS. Diagnóstico da empresa: o que somos, onde estamos, e aonde queremos chegar. In: **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1998

- \_\_\_\_\_. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- D'ASCENÇÃO, Luis Carlos. M. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão de processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DORNELES, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DOZE OBSERVAÇÕES. Disponível em:  
<[notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorn.notitia.apresentação.ServeletDeNoticia](http://notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorn.notitia.apresentação.ServeletDeNoticia)>. Acesso em: 20 jul. 2012.
- ENRIQUEZ, Eugene. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FARIA, José Henrique. **Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio versão 5.0**. 3. ed. Rio de Janeiro: Positivo, 2004.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- GIBSON, Janes *et al.* **Organizações**. São Paulo: Atlas, 1981.
- GOMES, Elizabeth ; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- GRAHAM, Morris; LeBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- GRAVE, Paulo S.; SEIXAS, Renata A. **Elementar: meu caro, administrador**. Disponível em:  
<[www.geocities.com/hollywwod/studio/1554/artigos/artigo08.html](http://www.geocities.com/hollywwod/studio/1554/artigos/artigo08.html)>. Acesso em: 24 out. 2009.
- GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido**. São Paulo: Futura, 1998.
- HALL, Richard. **Organizações, estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.
- HESKETH, José Luis. **Criatividade para administradores**. Petrópolis: Vozes, 1983.
- IIDA, Itiro, **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Blucher, 2005.
- JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**. São Paulo: Saraiva , 2004.
- JOHANSEN, Henry *et al.* **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- KANT, Immanuel. **Crítica da razão pura**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- LACOMBE. Francisco; HEILBORN. Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LLATAS, Maria Virginia. **Organização, sistemas e métodos**,. São Paulo : Printice Hall, 2012.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LERNER, Walter. **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas. 1978.

- LESZEK, Clinski. **Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995
- MORAES, Anamaria de ; MONT'ALVÃO, Claudia. **Ergonomia: conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro: 2AB. 2009.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, P.R. **Sociologia das organizações**. Disponível em: <www.guia-aju.com.br/provenciali>. Acesso em: 24 out. 2006.
- NADLER, David *et al.* **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Administração de processos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.
- OSM. **OSM: uma visão contemporânea**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011
- PAGÈS, Max *et al.* **O poder das organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1993.
- PREDEBON, José. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente**. São Paulo: Atlas.1998.
- PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, processo e tomada de decisão**. Apostila EaD. UFSC: Florianópolis, 2009.
- RASICH, Mario & DOLAN, Simon. **Adiante: as empresas e a sociedade em transformação**. São Paulo: Saraiva : Virgília, 2010.
- ROCHA, Luis O. Leal da. **Organização em métodos**. São Paulo: Atlas. 1997.
- ROSS, Gerald; KAY, Michael. **O fim das pirâmides**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- SAVIANI. José Roberto. **O analista de negócio e da informação**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.
- \_\_\_\_\_. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SIMCSIK, Tibor. **OMIS, organização e métodos**. São Paulo: Makron Books, 1992. Vol. I.
- SROUR, Roberto Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro : Campus, 1998

STARUBHAAR, Joseph; LAROSE, Robert. **Comunicação, mídia e tecnologia**. São Paulo: Thomson, 2004.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TEIXEIRA, Elson A. **Criatividade, ousadia e competência**. São Paulo: Makron Books, 2002

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VILELLA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processo como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Florianópolis, 2000. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção : UFSC. Disponível em: <<http://www.theses.eps.ufsc.br>>. Acesso em: 23 maio 2007.

WAGNER III, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

ZIMMER, Carl. **À beira d'água: micro evolução e a transformação da vida**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1999.