

## UNIDADE 01 – GESTÃO DE PROCESSOS

## I. OSM NA EMPRESA

Administração – Conceito abrangente: “Conjunto de princípios e normas que têm por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de grupos de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.” G.L. Heibom

Administrar uma empresa é conseguir estabelecer e reunir uma série de condições favoráveis para que um grupo organizado de pessoas possa atingir um ou mais objetivos pré-determinados, visando, a cada etapa do processo administrativo, a **melhoria da produtividade**. Se não visarmos à melhoria da produtividade, a administração seria uma mera reunião de condições para o desempenho de pessoas que operam uma empresa.

**A administração é um processo dinâmico**

A organização é uma decorrência da função de administrar. Todo empreendimento que exige esforço coordenado de um conjunto de pessoas necessita de alguma organização para ser executado, cujo sucesso depende da qualidade de sua administração. É o que chamamos de Organização como **função administrativa**.

Organização no sentido de Empresa que agrega recursos humanos e materiais, visando o alcance de um objetivo. Cada organização tem a sua própria cultura, suas normas, costumes e crenças.

A organização existe desde as épocas mais remotas, enquanto atividade contínua e permanente, uma vez que o homem sempre procurou, embora de forma empírica, racionalizar, aperfeiçoar e simplificar suas ações, para conseguir maior rendimento ou o **máximo de bem estar com mínimo esforço**. Este é o princípio básico e o objetivo final da **Organização**.

**Conceitos da função Organização, Sistemas e Métodos.**

O conceito de organização dentro do campo administrativo é de gerir capital, recursos humanos, equipamentos e processos com o objetivo de se atingir um determinado resultado.

A **Organização** no sentido sistêmico ou no sentido puro da atividade de OSM é vista como o desenvolvimento ou adequação dos sistemas funcionais da Empresa, de forma a capacitá-la ao desenvolvimento de suas atividades dentro dos conceitos de produtividade.

**Método** de forma mais prática, seria traduzido como a forma executar os referidos sistemas com o menor dispêndio de energia e maior eficácia do executante.

**Sistemas** podem ser conceituados como um conjunto de métodos, procedimentos e/ou técnicas, que trabalhados geram informações necessárias ao processo decisório da Empresa. Ele trabalha tanto as informações processadas no computador, quanto às processadas manualmente.

Assim, definindo Organização, Sistemas e Métodos, teremos como seu objetivo principal a procura de sistemas racionais, que executem as várias tarefas da Empresa dentro do parâmetro de produtividade e eficiência garantindo, assim, a segurança de tais procedimentos e das informações envolvidas.

**Evolução da função OSM**

A Escola Clássica da Administração, o pioneirismo ditava o desenvolvimento dos métodos de trabalhos a ser cumprido rigidamente por seus executores, dando ênfase, exclusivamente, à forma de se fazer o trabalho e à forma final do produto.

A função da área de OSM era voltada para o desenvolvimento de um sistema “entre quatro paredes” para várias unidades organizacionais da Empresa. Desta maneira, as conseqüências para as empresas eram:

- Não havia comprometimento das unidades;
- O sistema era imposto “de cima para baixo”;
- Os empregados não se sentiam parte integrante da Empresa;
- O sistema não atendia ao usuário, cuja visão e conhecimento específico não eram levados em consideração;

## Material Complementar 01 - Unidade 1

- Choque de poder entre as unidades, com a área de OSM sendo vista como impostora.

Na atualidade, o homem é peça fundamental do processo, estuda-se o comportamento das funções e o comportamento do indivíduo. As normas ou métodos de trabalhos deixam de serem trilhos rígidos e passam a ser trilhas orientadoras, que proporcionam:

- Melhor entrosamento entre as unidades organizacional usuárias de um sistema;
- Maior qualidade do sistema, pois os próprios usuários estarão atuando;
- Maior facilidade de implementação;
- Menor nível de resistência à aceitação do sistema, pois os usuários o conhecem desde o início do desenvolvimento;
- Maior nível de conhecimento e treinamento automático dos usuários do sistema;
- Menor custo no desenvolvimento e implementação do sistema.

### Função de OSM

OSM é função no âmbito geral como uma função que diagnostica males administrativos e depois os elimina. Em algumas organizações, a unidade de OSM existe como um serviço de permanente revisão crítica de área administrativa inteira.

### Atividades básicas da área de OSM

As atividades da área de OSM têm sofrido um enriquecimento importante, passando a abranger até o estudo das informações estratégicas e táticas utilizadas pela Organização.

A variedade, maior ou menor, dos trabalhos desenvolvidos pela área de OSM, vai depender do porte da Empresa, da complexidade do seu fluxo decisório produtivo utilizado, do produto final que comercializado e do tamanho do mercado que é atingido.

Pode-se dizer que uma área de OSM desenvolve os trabalhos de:

#### a) Estrutura Organizacional

- Projetar a criação, união ou eliminação de unidades;
- Descrever e definir o objetivo e as funções de cada uma das unidades organizacionais;
- Divulgar, os níveis competentes, os trabalhos desenvolvidos por OSM;
- Implantar, emitir e divulgar *in loco* os trabalhos desenvolvidos por OSM;
- Elaborar, emitir e divulgar as normas, regulamentos e manuais necessários.

#### b) Racionalização do Trabalho

- Definir a movimentação de documentos;
- Definir fluxo de decisões dos sistemas;
- Elaborar e acompanhar os estudos dos sistemas e rotinas administrativas;
- Atualizar as técnicas administrativas e dos sistemas de trabalho;
- Definir os formulários e demais instrumentos que acompanhem e complementem as soluções operacionais, administrativas, funcionais adotadas;
- Fazer pesquisas sobre evoluções tecnológicas que possam ser utilizadas pela empresa em suas áreas;
- Desenvolver internamente novas opções tecnológicas.

#### c) Desenvolvimento Organizacional

- Estudar e definir os ciclos organizacionais;
- Analisar as alternativas de ação para promover a maturidade organizacional;
- Avaliar impactos ou desgastes provenientes das ações e dos ciclos.

#### d) Controle de Sistemas

- Análise de viabilidade econômica no desenvolvimento de sistemas;
- Elaboração de cronograma físico/financeiro/pessoal para desenvolvimento;
- Avaliação de equipamentos, instrumentos e ferramentas à disposição.

## Material Complementar 01 - Unidade 1

### e) Sistema de Informação

- Análise e definição da amplitude dos níveis organizacionais contemplados;
- Definição e estruturação dos dados a nível operacional das informações transacionais;
- Definição e estruturação das atividades dos sistemas de informação para integração e planejamento das informações gerenciais;
- Definição e estruturação das informações visando proporcionar flexibilidade, adaptabilidade e respostas rápidas à tomada e ao apoio à decisão.

### f) Consultoria Externa

- Acompanhamento e eventual participação nos contratos com consultores (ou analistas) externos;
- Controlar os serviços prestados por terceiros em sua área de atuação, qual seja OSM.

Nota-se uma tendência atual no sentido de cada vez mais, enriquecer a função da área de OSM.

### Posicionamento da área de Organização, Sistema e Métodos na Estrutura da Empresa

Competem à própria área de OSM em sua função de estruturação organizacional, indicar racionalmente qual a melhor posição, de acordo com os recursos disponíveis, as formas de atuação e o ambiente interno e externo.

Essas relações profissionais podem ser classificadas em três categorias:

- **Linha:** a área de OSM constituiria um departamento, ou diretoria como as demais, todos subordinados a um único diretor/superintendente ou presidente.
  - **Vantagens:** (1) possuir o mesmo poder de negociação que todos os demais; (2) estabelecer cronograma de trabalho de acordo com os recursos disponíveis.
  - **Desvantagens:** tendência a priorizar os “melhores” sistemas.
- **Assessoria:** é a função de aconselhamento. Não possui autoridade oficial sobre a linha. Não pode decidir o que será efetuado e como. A área de OSM depende da alta direção da empresa, principalmente na alocação de recursos. Isto significa que o ideal é a subordinação à presidência.
  - **Vantagens:** (1) não possui responsabilidade sobre as decisões tomadas; (2) não possui responsabilidade sobre a priorização dos trabalhos desenvolvidos.
  - **Desvantagens:** (1) aumento, nas áreas, da resistência às mudanças; (2) difícil alocação dos custos, pois um trabalho raramente se refere ou afeta uma única área.
- **Funcional:** quando o assessor possui autoridade para dar ordens à linha. Esta autoridade se restringe, unicamente, à sua área de atuação e especialização.

### Perfil do Profissional da área de OSM

Há pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo: a **habilidade técnica**, a **humana** e a **conceitual**. Tais habilidades podem ser estendidas aos profissionais de Organização, Sistemas e Métodos. A **habilidade técnica** consiste em utilizar conhecimentos, técnicas e equipamentos necessários para a realização das tarefas específicas, através de sua instrução, experiência e educação. A **habilidade humana** consiste na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz. A **habilidade conceitual** consiste na habilidade para compreender as complexidades da Empresa como um todo e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da estrutura organizacional da Empresa, promovendo ajustamentos necessários que são evidenciados através do levantamento e da análise de dados dos sistemas administrativos.

### Dificuldades no Trabalho de OSM

Na maioria das empresas é comum um Analista de OSM encontrar certas barreiras na execução de seu trabalho. Existe um desconhecimento generalizado do verdadeiro significado de OSM, bem como dos serviços e vantagens trazidos por esta atividade, que logicamente acarreta maior dificuldade quanto à aceitação dos trabalhos organizacionais.

### Maiores dificuldades no trabalho de OSM

## Material Complementar 01 - Unidade 1

- O órgão de OSM é tido como elemento normatizador, “fazedor de leis”. O ser humano por natureza é avesso a quaisquer normas e regulamentos. Essa atitude é naturalmente desfavorável à receptividade de OSM numa Empresa.

O novo conceito de OSM é o desenvolvimento organizacional, que envolve a atuação do profissional como consultor em planos estratégicos, gestão de negócios, qualidade total e educação empresarial.

---

### II. Sistema

Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependente que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica.

---

### III. OSM – Organização, Sistemas e Métodos (Gestão de Processos)

Atividade administrativa voltada para a agilização, racionalidade e maior produtividade dos processos, dentro dos objetivos de maximização dos lucros e oferecer maior valor para os clientes.

---

### IV. Desenvolvimento Organizacional - DO

É o processo estruturado para a mudança planejada dos aspectos estruturais e comportamentais nas empresas, com a finalidade de otimizar os resultados anteriormente estabelecidos nos planos estratégicos, táticos e operacionais.

**Objetivos:** aplicar o conhecimento da ciência do comportamento à moldagem dos processos de formação de grupos e das relações intergrupais, a fim de assegurar a eficácia da empresa.

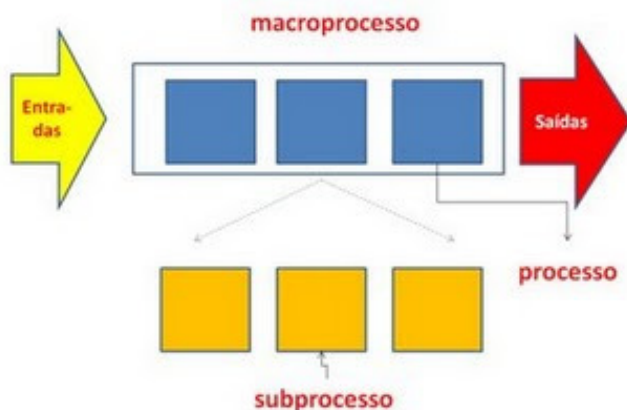
**Resultados:**

- Desenvolvimento da competência interpessoal;
- Mudança nos valores pessoais, de modo que os fatores e os sentimentos humanos sejam mais válidos para o sistema considerado;
- Desenvolvimento de crescente compreensão entre as e dentro das equipes de trabalho envolvidas no sistema considerado, com o objetivo de reduzir tensões e atritos;
- Geração de informações objetivas e subjetivas, validade e pertinentes;
- Criação de um ambiente de aceitação e receptividade para o diagnóstico e a solução de problemas da empresa;
- Estabelecimento de um ambiente de confiança, respeito e não-manipulação entre chefes, colegas e subordinados;
- Maior integração de necessidades e objetivos e dos indivíduos que fazem parte da empresa;
- Desenvolvimento da empresa pelo aprimoramento das pessoas envolvidas nos vários sistemas inerentes à empresa; e
- Aperfeiçoamento de sistemas e processos de informação, decisões e comunicações.

---

### V. Processo

Conjunto de atividades que recebem **insumos transformando-os** de acordo com uma lógica pré-estabelecida e com **agregação de valores**, em **Produtos e Serviços** para responderem às necessidades dos **Clientes e Usuários**.



## Material Complementar 01 - Unidade 1

Macroprocesso: é um processo que geralmente envolve mais de uma função da organização, e cuja operação tem impacto significativo nas demais funções da organização. Dependendo da complexidade do processo este é dividido em subprocessos.

Subprocesso: divisões dos macroprocessos com objetivo específico, organizado seguindo linhas funcionais. Os subprocessos recebem entradas e geram suas saídas em um único departamento.

---

### VI. Fatores Críticos de Sucesso - FCS

São pré-condições internas, de diferentes naturezas, relacionadas tanto à seus produtos ou serviços oferecidos ao mercado, quanto a aspectos relacionados à sua estrutura, processos e recursos (ativos tangíveis e intangíveis), e essenciais para que a instituição atinja seus Objetivos.

Normalmente, os **Fatores Críticos de Sucesso** estão relacionados aos seguintes tópicos, em função da Área de Negócios em que a organização atua do enunciado de sua Missão e Visão e, especialmente, de suas estratégias adotadas:

- Produtos e Serviços; Finanças; Material; Tecnologia; Pessoal (Capital Humano); Informações Estratégicas (Capital da Informação) Organização (Capital Organizacional).

Entre os **ativos tangíveis** encontram-se os aspectos relacionados a Finanças e Material. Já entre os **ativos intangíveis** encontram-se os aspectos relacionados a Pessoal, Organização e Tecnologia da Informação que incluem o Capital Humano, o Capital da Informação e o Capital Organizacional.

O **Capital Humano** se refere às habilidades, ao talento e o conhecimento dos colaboradores da organização; o **Capital da Informação** se refere a bancos de dados, sistemas de informação, redes e infra-estrutura tecnológica, e aplicativos de gestão do conhecimento; e o **Capital Organizacional** se refere a aspectos de cultura, liderança, alinhamento das metas e incentivos com as estratégias em todos os níveis, e trabalho em equipe.

Caso alguns desses fatores críticos ainda não estejam plenamente desenvolvidos, devem ser assumidos como novos Objetivos Estratégicos e a instituição deverá adotar Planos Contingentes, elaborados com a devida antecedência, para que a organização possa prosseguir na busca aos seus demais objetivos, até que esses Fatores Críticos de Sucesso sejam alcançados.

Exemplo:

- “Numa empresa de informática, um **Fator Crítico de Sucesso** pode ser a disponibilidade de programas de modelagem e de desenvolvimento de software de última geração, devidamente licenciados”.
- Indústria Automotiva:
  - Estilo - Sistema de Qualidade - Controle de Custos
- Supermercados:
  - Mix de Produtos - Disponibilidade de Estoque – Promoções – Preço.
- Hospitais públicos
  - Integração regional com outros serviços de saúde - Uso eficiente de recursos médicos escassos - Contabilidade de custos aperfeiçoada.

---

### VII. Eficiência

Medida do rendimento individual dos componentes do sistema. É fazer certo o que está sendo feito. Refere-se à otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados.

- Faz certo as coisas. (fazer corretamente as coisas)
- Resolve problemas.
- Ênfase nos meios.
- Cumpre tarefas e obrigações.

## Material Complementar 01 - Unidade 1

### VIII. Eficácia

Medida de rendimento global do sistema. É fazer o que é preciso ser feito. Refere-se à contribuição dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos globais da empresa.

- Fazer certo as coisas certas.
  - Atingem objetivos.
  - Ênfase nos resultados.
  - Obtém resultados.
- 

### IX. Efetividade

Relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo.

---

### X. Entropia

Estado de desordem e de caos a que tende um sistema.

Entropia Negativa: empenho dos sistemas que se organizam para a sobrevivência, mediante maior ordenação. É uma função que representa o grau de ordem existente num sistema.

---

### XI. Burocracia

Tipo ideal de organização concebida por Max Weber que levava em consideração o Poder, as Normas e a Racionalidade.

Vantagens:

- Precisão de tarefas e resultados - Uniformidade de Procedimentos - Minimização a Corrupção - Facilita a Interpretação das Regras - Redução de Atritos entre Funcionários.

Características:

- Estruturas burocráticas e permanentes – Centralização - Pouca delegação - Cargos especialistas - Interação vertical - Ênfase individual - Hierarquia rígida.

**Burocratização**: Forma negativa da Burocracia com ênfase nas formas e regras em detrimento dos objetivos e resultados, emperramento, demora nas decisões, excesso de papéis e desperdícios.

**Desburocratização**: Busca correção, equilíbrio e efetividade dos sistemas organizacionais.

---

### XII. Adhocracia (Aqui e Agora)

Sistema temporário, rapidamente variável, adaptativo, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupos de pessoas relativamente estranhas, dotadas de habilidades diversas.

Características:

- Estruturas flexíveis e temporárias – Descentralização - Delegação acentuada - Ampla amplitude de controle - Integração lateral - Ênfase no relacionamento e grupos tarefas - Fatores motivacionais - Atitudes inovadoras - Pouca normatização.
- 

### XIII. Novos Paradigmas

São conjuntos de crenças, valores, normas, padrões, condutas são utilizados por grupos de pessoas.

A segurança da rotina não existe mais no cenário organizacional de hoje.

Os novos tempos passaram a exigir dos profissionais dos sistemas uma capacidade desejável de percepção, obrigando-os a ampliar a visão operacional das atividades, em um verdadeiro confronto entre a teoria e resultados.

Os paradigmas que atenderam às necessidades em algumas décadas atrás, hoje estão ultrapassados.

A consolidação dos recursos informáticos permitiu a globalização da economia, quebrando fronteiras, formando blocos econômicos a partir da fusão cultural e social, compondo um cenário dinâmico, produtivo e de qualidade.

Somente por meio dos resultados é possível medir o desempenho. É como numa plantação de trigo. O joio cresce junto com o trigo. O joio é muito parecido com o trigo, e, na tentativa de cortá-lo, pode-se cortar também o trigo. Somente durante a colheita do trigo é possível a separação.

DÉCADAS		
1970	1980	Dias Atuais
Organograma normal e hierarquia rígida.	Organogramas com comunicações informais.	Organograma com visão sistêmica e comunicação horizontal.
O empresário é o mais importante.	A empresa é o mais importante.	O homem é o mais importante.
Centralização e metas impostas.	Descentralização parcial e conjugação de esforços.	Descentralização plena e ética nas organizações.
Administração controladora e legalista.	Administração por atividades.	Administração por objetivo e teste de resultados.
Projeto e práxis em busca de estabilidade.	Projetos com abertura e riscos.	Projetos em séries, atitudes empreendedoras e redesenho do processo.
Informatizar a qualquer custo.	Organizar para informatizar.	Educar, organizar, informatizar e treinar.
OSM normativo e organizacional.	OSM normativo, organizacional e informatizado.	OSM com enfoque em Qualidade, Sistemas, Reengenharia e Empregabilidade.

---

Referência Bibliográfica:

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 18. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Bons Estudos

*Humberto Arantes*