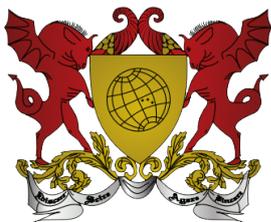


CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO ORGANIZAÇÕES, SISTEMAS E MÉTODOS

Mariana Mayumi Pereira de Souza



Universidade Federal De Viçosa

Reitor: Demetrius David da Silva

Vice-Reitora: Rejane Nascentes

Coordenadoria de Educação

Aberta e a Distância

Diretor: Francisco de Assis Carvalho Pinto

Organizadores:

Mariana Mayumi Pereira de Souza

Edição de Conteúdo e CopyDesk:

João Batista Mota

Layout:

Antônio dos Santos

Editoração Eletrônica:

Antônio dos Santos

Significado dos ícones da apostila

Para facilitar o seu estudo e a compreensão imediata do conteúdo apresentado, ao longo de todas as apostilas, você vai encontrar essas pequenas figuras ao lado do texto. Elas têm o objetivo de chamar a sua atenção para determinados trechos do conteúdo, com uma função específica, como apresentamos a seguir.



DESTAQUE: são definições, conceitos ou afirmações importantes às quais você deve estar atento.



GLOSSÁRIO: Informações pertinente ao texto, para situá-lo melhor sobre determinado termo, autor, entidade, fato ou época, que você pode desconhecer.



SAIBA MAIS: se você quiser complementar ou aprofundar o conteúdo apresentado na apostila, tem a opção de links na internet, onde pode obter vídeos, sites ou artigos relacionados ao tema.



PARA REFLETIR: vai fazer você relacionar um tópico a uma situação externa, em outro contexto



EXERCÍCIOS: são momentos para você colocar em prática o que foi aprendido.

Sumário

01 - Organizações, Sistemas e Métodos (OSM)	6
1. <i>O que é osm?</i>	6
2. <i>Os profissionais de osm</i>	7
3. <i>Estudo de caso</i>	9
4. <i>Materiais sugeridos</i>	10
5. <i>Referências</i>	11
02 - As organizações: modelos, estruturas e organograma	12
1. <i>O que é uma organização?</i>	12
2. <i>Divisão do trabalho</i>	13
3. <i>Mecanismos de coordenação nas organizações</i>	14
4. <i>Organograma</i>	17
5. <i>Segmentos básicos de uma organização</i>	18
6. <i>Estruturas organizacionais</i>	20
7. <i>Estudo de caso</i>	30
8. <i>Materiais sugeridos</i>	30
9. <i>Referências</i>	31
03 - Mudança organizacional	32
1. <i>O que é mudança organizacional?</i>	32
2. <i>Ciclos de mudança organizacional</i>	34
3. <i>Projeto de mudança organizacional</i>	38
4. <i>Estudo de caso</i>	45
5. <i>Materiais recomendados</i>	46
6. <i>Referências</i>	46
04 - Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional	47
1. <i>Gestão do conhecimento: conceitos básicos</i>	47
2. <i>Criação, disseminação e incorporação do conhecimento nas organizações</i>	52
3. <i>Aprendizagem organizacional</i>	54
4. <i>Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC)</i>	66
5. <i>Estudo de caso</i>	67
6. <i>Materiais recomendados</i>	69
7. <i>Referências</i>	69
05 - Gestão de Processos	70
1. <i>O que são processos?</i>	70
2. <i>Origem do conceito</i>	72

3. A importância dos processos organizacionais	73
4. Tipos de processos	75
5. A estrutura organizacional por processos	76
6. Gestão de processos	78
7. Ferramentas de gestão de processos.....	79
8. Conclusão	83
9. Estudo de caso.....	83
10. Materiais recomendados.....	85
11. Referências.....	85
06 - Os sistemas de informação nas organizações	86
1. Sistemas de informação	86
2. O que são sistemas de informação?.....	87
3. Classificação dos sistemas de informação	92
4. Estudo de caso.....	97
5. Materiais recomendados.....	97
6. Referências	98
07 - Formulários	99
1. O que são?.....	99
2. Qual é a importância?	99
3. Componentes	100
4. Termos mais comuns	101
5. Princípios para criação ou racionalização dos formulários.....	102
6. Dicas práticas para a criação ou racionalização de formulários	103
7. Materiais recomendados	103
8. Estudo de caso.....	103
9. Referências	104
08 - Manuais.....	105
1. O que são?	105
2. A origem	105
3. Tipos	106
4. Sete dicas importantes na hora de se elaborar um manuAL.....	108
5. Qual é o perfil do profissional que desenvolve os manuais?	109
6. Mito ou verdade?.....	109
7. Materiais recomendados.....	110
8. Estudo de caso.....	110
9. Referências	112

Organizações, Sistemas e Métodos (OSM)

1. O que é osm?

A área de Organizações, Sistemas e Métodos (OSM) se dedica a traduzir o planejamento e os objetivos da organização na forma de processos, sistemas e métodos, garantindo que os membros estejam alinhados com o propósito da organização em suas atividades diárias. Ao longo do tempo, as técnicas empregadas na área de OSM sofreram grandes mudanças.

Desde os impérios da antiguidade, como na Mesopotâmia (3.100 a. C.), no Egito (3.100 a. C.) e na China (1.250 a. C.), o ser humano tem se dedicado à **organização e à administração de processos e rotinas de trabalho**. O Império Romano, especialmente, ficou famoso pelo seu legado no desenvolvimento de diversos princípios de organização, sendo este um dos fatores que contribuiu para o seu sucesso.



Organização e à administração de processos e rotinas de trabalho: Desde os impérios antigos, há indícios de existência de dirigentes capazes de planejar e organizar esforços coletivos de milhares de pessoas, erigindo obras monumentais, como as pirâmides do Egito. Papiros egípcios que datam do século 1.300 a. C. já indicavam a importância da boa administração pública do império. Na China, escritos religiosos sugerem também práticas para uma boa administração pública.

A I Revolução Industrial, que se iniciou em meados do século XVIII, foi outro grande marco para o desenvolvimento das técnicas modernas de OSM. Nesse período, os modos de produção sofreram grandes mudanças, passando do trabalho manual e artesanal para o trabalho fabril e mecanizado. Tais mudanças trouxeram novos desafios de ordem técnica, humana e organizacional.

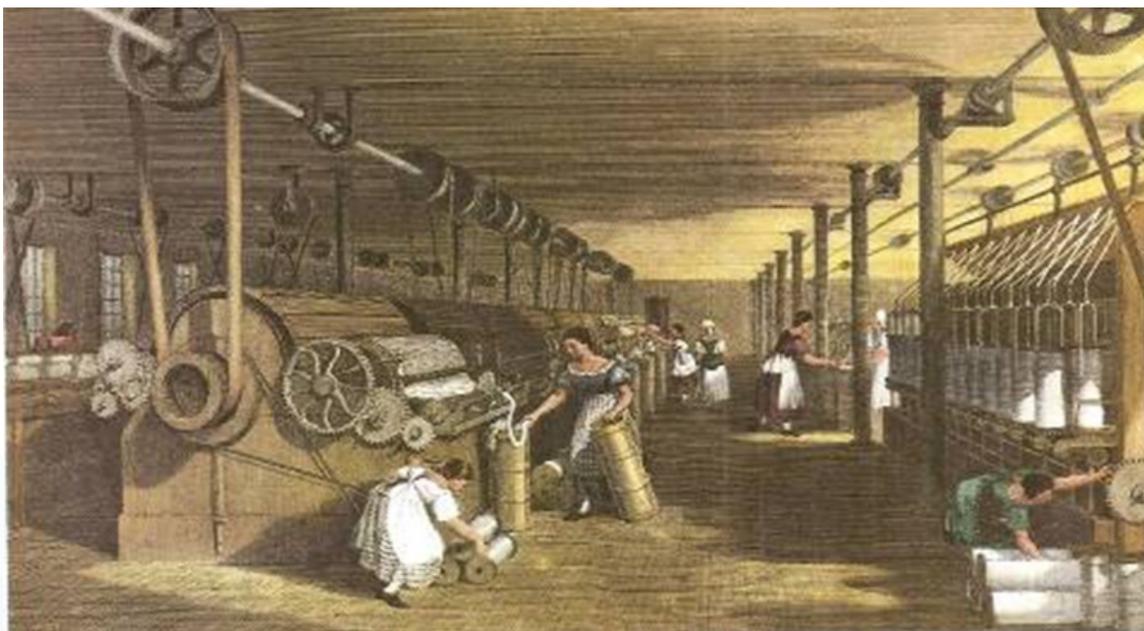


Figura 1.1 - Mulheres e crianças trabalhando em uma fábrica de tecidos

Fonte: BOULOS JÚNIOR, Alfredo. História: sociedade & cidadania 8º. ano. ed. reformulada. São Paulo: FTD, 2012. p. 74.

Na Figura 1.1, é ilustrado um modelo típico de fábrica durante o período da Revolução industrial. Observa-se a concentração dos trabalhadores em um galpão, com o uso intensivo de máquinas na realização do trabalho e a distribuição de tarefas fragmentadas entre os trabalhadores. A forma fabril de organização do trabalho demandou maior capacidade de coordenação e padronização das tarefas, trazendo maior desenvolvimento das técnicas de OSM.

Mais recentemente, a partir da década de 1980, a área de OSM (anteriormente denominada Organizações & Métodos – O&M) passou por grandes transformações devido ao acelerado desenvolvimento tecnológico na área de sistemas de informação. Muitas atividades, até então desempenhadas pela área de O&M, tornaram-se obsoletas ou transformaram-se completamente.

Nesse contexto, ao se reinventar diante de tantas e intensas transformações, a antiga área de O&M passou a trabalhar não só com métodos de organização, mas também com os mais diversos sistemas de apoio à gestão. Assim, a nomenclatura da área passou a incorporar o “S” de sistemas, tornando-se OSM.

Com a mudança no nome, vieram também novas concepções sobre as atividades da área de OSM, que passou a assumir uma visão mais estratégica e sistêmica. Assim, os métodos e processos desenvolvidos deixaram de ser a finalidade primordial e passaram a ser considerados como meios para se melhorar a qualidade, reduzir custos, aumentar a satisfação dos clientes e tornar a organização mais eficiente.

2. Os profissionais de osm

Ao longo do século XX, com a expansão no tamanho e na complexidade das organizações, bem como com a evolução das técnicas de racionalização do trabalho, a antiga área de O&M tornou-se elemento chave nas médias e grandes empresas.



Muitas vezes, havia um departamento ou órgão de O&M destinado a analisar, redesenhar e aprimorar os processos e estruturas de trabalho. Para isso, o profissional de O&M deveria ter boa capacidade de ouvir, observar, comunicar e ser criativo para propor melhorias aos demais departamentos da organização.

Contudo, conforme já exposto, a partir da década de 1980, **a área de O&M foi desaparecendo das organizações**. Em muitos casos, suas atividades foram pulverizadas para outras áreas da organização – como a de Tecnologia da Informação -, substituídas por ferramentas automatizadas ou prestadas por consultores externos.



Área de O&M foi desaparecendo das organizações: no final da década de 1990, Caldas (1999) realizou uma pesquisa em mais de 60 empresas de médio e grande porte na região de São Paulo e comprovou uma redução significativa na existência da área de O&M. Conforme ilustrado pelo gráfico da figura 1.2, entre as empresas pesquisadas, 20% delas deixaram de ter a área de O&M como departamento especializado e somente em 34% a função não passou por alterações significativas desde 1985. Dentre os fatores que provocaram a redução de espaço específico para a área de O&M nas organizações, os autores identificaram: as diversas mudanças nos modelos de gestão, o desenvolvimento da Tecnologia da Informação (TI), o aumento na competição entre as empresas e a dificuldade dos profissionais de O&M em se adaptarem.

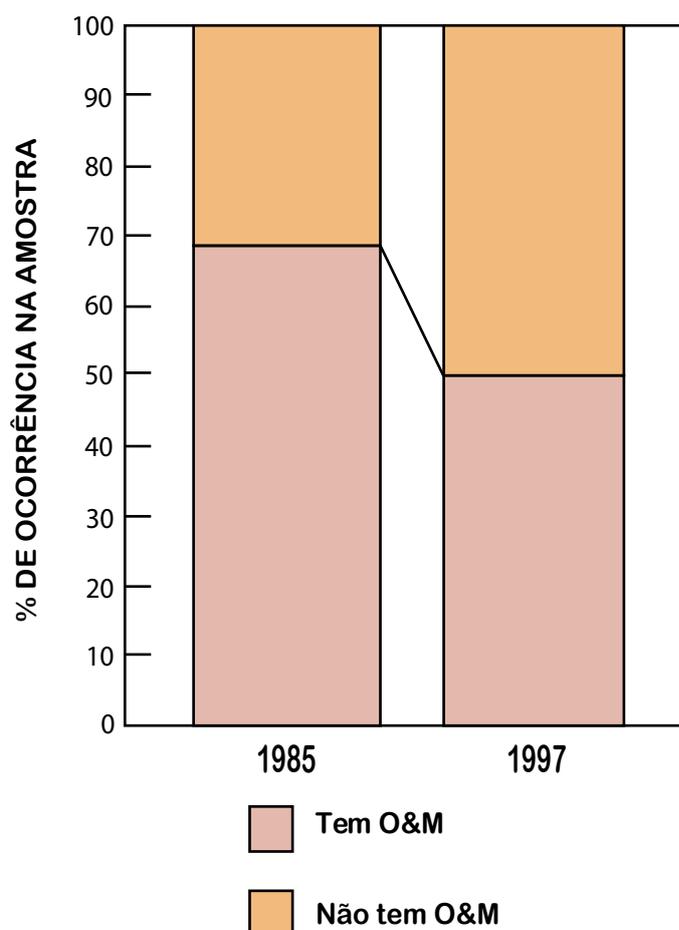


Figura 1.2 –Evolução da existência da área de OSM na amostra (1985 – 1997)

Fonte: Caldas, 1999a, p. 11

Apesar dessas mudanças na estruturação das organizações, as funções básicas cumpridas pelo profissional de O&M não deixaram de ser importantes. Como a área se renovou e passou a adotar a nomenclatura OSM, o novo profissional dessa área passou a utilizar ferramentas tecnológicas, como plataformas digitais e virtuais para representação de atividades, distribuição do trabalho, formulários eletrônicos e planejamento de layout. Os antigos manuais impressos foram substituídos por banco de dados e aplicativos interativos.

2.1. Tipos de profissionais

Além dos profissionais que atuam como consultores na área de OSM, temos também basicamente três tipos de profissionais atuantes nas organizações:

- 1. Analista de processos:** mapeia, analisa e aprimora os processos que suportam a organização, criando pontos de ligação entre os profissionais e os departamentos.
- 2. Analista de sistemas:** tem acesso, manipula e torna disponíveis dados e informações da organização. Com a disseminação de conhecimentos em informática e a disponibilidade de aplicativos facilitadores para esta área, o analista de sistemas não é exclusivamente um profissional da área de processamento de dados. Este profissional necessita também de formação técnica em princípios básicos de OSM.

3. Analista de negócios: promove a análise dos processos e sistemas organizacionais a partir das tendências de mercado. Baseando-se no trabalho dos analistas de processos e de sistemas, é responsável pelo olhar mais amplo para a cadeia de processos da organização, detectando fragilidades, oportunidades e promovendo as condições necessárias ao sucesso.

Os profissionais de OSM são elementos de ligação entre o nível de maior autoridade e os demais níveis hierárquicos das organizações. Eles lidam com o aprimoramento dos métodos, sistemas e processos de todos os departamentos, trazendo-lhes um olhar estratégico e integrado.

Para ser um bom profissional de OSM, é importante:

Manter seus conhecimentos atualizados;

Cuidar para que os conhecimentos da organização sejam disseminados e compartilhados;

Promover a integração entre os diversos departamentos da organização;

Garantir a continuidade do bom funcionamento da organização, criando normas claras sobre atividades, processos e objetivos, mantendo a estabilidade, mesmo com a substituição de um ou mais profissionais;

Saber se relacionar bem com pessoas de diversas formações e níveis hierárquicos.



PARA REFLETIR: Quanto mais complexa uma organização fica, mais ela tende à divisão do trabalho em várias partes e a uma estrutura capaz de padronizar e coordenar as atividades humanas. Sem isso, seria impossível a construção de um arranha-céu ou uma pirâmide egípcia. Já parou para pensar em quantas pessoas estiveram envolvidas no processo de ida do homem a lua? É inimaginável que uma missão tão complexa quanto essa fosse feita de forma desorganizada, ou por uma pessoa só.

A necessidade de se ter uma boa gestão, faz com que as organizações procurem por profissionais e ferramentas que trabalhem exclusivamente para a gestão do negócio, seja como empregado da instituição dentro dos seus departamentos, seja como prestadores de serviços de consultoria ou com ferramentas automatizadas de gestão.

3. Estudo de caso

A história de dona Terezinha – Parte 1

Dona Terezinha fabricava salgados na cozinha de casa e vendia para amigos e vizinhos. Basicamente o trabalho consistia em: preparar o recheio, fazer a massa, adicionar o recheio e fritar os salgados. E ela executava todas essas tarefas com maestria.

Os salgados da dona Terezinha começaram a fazer sucesso e logo ficaram famosos por toda a vizinhança, e as encomendas cada vez mais recorrentes.

Com o número de pedidos crescendo foi necessário aumentar a capacidade de produção. Então, Jordana, a filha de dona Terezinha, foi contratada para ajudá-la a atender a demanda crescente de clientes. As duas trabalhavam com bastante sinergia com uma comunicação simples e informal.

O negócio continuou prosperando e não demorou para que dona Terezinha ficasse novamente afogada em novas encomendas. Mais pessoas precisaram ser contratadas, e um novo espaço, com uma cozinha maior, foi alugado. Agora eram cinco pessoas trabalhando: os três novos funcionários eram habilidosos e sabiam exatamente o que precisavam fazer dentro da cozinha. A comunicação continuava sendo informal e isso não afetava a produção de salgados da pequena fábrica.

Entretanto, quando foram contratados mais três novos funcionários os problemas de comunicação começaram a surgir. As encomendas dos clientes começaram a atrasar, a cozinha estava cada vez mais desorganizada e a qualidade dos salgados começou a cair. Foi nesse momento que dona Terezinha percebeu que as oito pessoas na pequena fábrica já não conseguiam mais coordenar suas atividades por meio da comunicação informal. Além disso, ela não tinha tempo de ficar na fábrica coordenando as atividades, pois se via forçada a dedicar seu tempo no atendimento aos clientes.

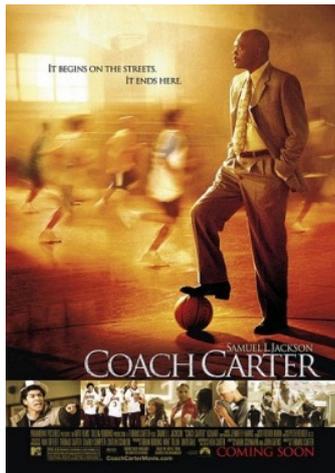
Para resolver esse gargalo, Jordana foi promovida a gerente, com a função de supervisionar e coordenar os trabalhos dos funcionários da fábrica. A empresa continuou crescendo, e um analista de OSM foi contratado. A Terezinha Salgados Ltda. deixou de vender para pessoas físicas e passou apenas a aceitar pedidos no atacado - na maioria, vindos de supermercados e padarias. Atualmente Terezinha coordena as atividades dos departamentos, analisando seu desempenho bimestral e tomando decisões estratégicas, gerenciando recursos e operações gerais.

Perguntas sobre o caso:

- 1) O que o profissional de OSM pode realizar para apoiar a empresa de dona Terezinha?
- 2) Nesse caso, qual tipo de profissional seria mais adequado (analista de sistemas, analista de processos ou analista de negócios)? Por quê?
- 3) A implantação de um sistema de OSM está relacionada ao aumento de produtividade? Por quê?

4. Materiais sugeridos

- Artigo do Sebrae sobre Gestão de Processos Produtivos: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-gestao-de-producao-e-essencial-para-a-sua-empresa-crescer,4b73438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>
- Caderno de Ferramentas de Gestão do Sebrae – Negócio a Negócio: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Caderno%20de%20Ferramentas%20-%20Neg%C3%B3cio%20a%20Neg%C3%B3cio.pdf>



- Filme: Coach Carter: treino para a vida

5. Referências

- CALDAS, M. O triste destino da área de O&M – parte I. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1999.
- CALDAS, M. O triste destino da área de O&M – parte II. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 6-16, jul./set. 1999.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: Elsevier, 2004.
- MOTTA, F. C. P. Organização nascente, pré-capitalismo e manufatura. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 19-30, out./dez. 1986.
- PRÉVE, A. D. Organizações, sistemas e métodos. Santa Catarina: UFSC/CSE/CAD, 2013.
- ROCHA, L. O. L. Organização e métodos: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1983.

As organizações: modelos, estruturas e organograma

1. O que é uma organização?

Uma **organização** é um conjunto de pessoas que utilizam recursos e colaboram entre si para o alcance de determinados objetivos. Desde os primórdios da humanidade, as organizações têm sido instrumentos para atender às necessidades das pessoas, garantindo a execução de grandes feitos.



Organização: Atenção! A palavra “organização” pode ser utilizada com diversos sentidos. Segundo o dicionário Houaiss (2001), há dois principais: - Organização como ato ou efeito de organizar. Ex.: ‘Preciso melhorar minha organização financeira.’ - Organização como entidade, algo organizado. Ex.: ‘A Organização das Nações Unidas (ONU) destinou recursos para o combate à pobreza na África.’” Nesta apostila, o conceito “organização” se refere principalmente ao segundo sentido.

A organização somente existe quando há mais de uma pessoa realizando uma ação, ou seja, esse conceito pressupõe a ação coletiva. É necessário agir coletivamente quando um indivíduo apenas não consegue agir sozinho, tornando a cooperação com uma ou mais pessoas inevitável. Ao longo da História, conforme as aspirações e objetivos humanos foram ganhando complexidade, as sociedades se tornaram cada vez mais organizadas. No mundo de hoje, as organizações permeiam praticamente todos os aspectos de nossas vidas.



Figura 2.1 – A imagem é uma representação de uma ação coletiva muito comum no ambiente organizacional

Fonte: <http://www.ifwea.org/resources/title-collective-bargaining-strategy-and-tactics/>

Os objetivos de uma organização podem ser tão variados quanto são os objetivos humanos. Portanto, nos dias de hoje, há organizações destinadas à formação de profissionais, ao combate de desigualdades, à promoção da saúde, à preservação ambiental, à obtenção de lucros, etc.

De acordo com os seus objetivos e a natureza de suas atividades, as organizações podem ser:

- privadas com fins lucrativos (empresas);
- privadas com fins socioambientais e sem fins lucrativos (Organizações Não-Governamentais – ONGs); ou
- públicas, que promovem os interesses mais amplos de uma sociedade em determinado território (Ex.: municípios, estados, países).

2. Divisão do trabalho

Uma vez agindo coletivamente, o trabalho dos indivíduos precisa ser dividido e suas ações precisam ser coordenadas. Surge aqui um dos grandes desafios do profissional de OSM: dividir o trabalho de forma eficaz, para que cada um faça sua parte, e, ao mesmo tempo, garantir que haja coordenação suficiente para que as partes atinjam os objetivos coletivos.

A divisão do trabalho é inerente à natureza humana. Por quê?

- Porque as pessoas se diferenciam quanto às habilidades, capacidades e afinidades;
- Porque a mesma pessoa não pode estar em dois lugares ao mesmo tempo;
- Porque a mesma pessoa não pode fazer duas coisas ao mesmo tempo;
- Porque uma pessoa não é capaz de deter todo o conhecimento sobre todas as coisas.

Nas organizações contemporâneas, é possível encontrar diversas formas de divisão do trabalho. Cada uma delas é adequada a determinadas situações e objetivos, trazendo consequências diferenciadas. Há três formas principais de divisão do trabalho:

- “divisão social do trabalho”**: a mais antiga, trata da divisão em ocupações diferentes em uma sociedade, sendo comum desde culturas humanas ancestrais. Por exemplo, há pessoas que se dedicam a diversos ofícios, como médico, professor, marceneiro, padeiro, sapateiro, etc. Este tipo de divisão do trabalho trouxe por consequência o surgimento das profissões e especializações.
- “divisão horizontal do trabalho” ou “fragmentação do trabalho”**: trata da divisão de um processo de trabalho em várias tarefas, as quais não têm sentido isoladamente. Por exemplo, na produção de um sapato, o trabalho pode ser dividido horizontalmente entre diversas tarefas, como cortar, costurar, colar e tingir o couro. Esta forma de divisão do trabalho é típica da produção fabril, tornando-se mais difundida após a Revolução Industrial. Suas principais consequências seriam o aumento do controle, a simplificação do trabalho e a maior facilidade em substituir trabalhadores.
- “divisão vertical do trabalho” ou “divisão intelectual do trabalho”**: trata da divisão entre quem concebe o trabalho e quem o realiza. Por exemplo, na produção de um sapato, um designer elabora o modelo do sapato e outras pessoas o produzem. Muitas vezes, esta forma de divisão do trabalho se desdobra nos níveis hierárquicos de uma organização e estabelece as relações de poder.

Quando o trabalho é dividido entre diversas pessoas, tornam-se necessários mecanismos de coordenação para garantir a eficiência da organização. A ação coletiva organizada deve ser ordenada no tempo e no espaço. Os indivíduos precisam se orientar sobre o tempo a realizar determinada tarefa com relação às tarefas dos demais e aos objetivos coletivos. Da mesma forma, eles necessitam também de um espaço compartilhado, mesmo que virtual, onde interações, trocas de experiências e **feedbacks** ocorram.



Feedback: É uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a determinado pedido ou acontecimento.

3. Mecanismos de coordenação nas organizações

Dentre os diversos mecanismos de coordenação nas organizações, destacamos cinco principais:

- a) **“Ajustamento mútuo”:** trata do simples processo de comunicação informal entre as pessoas. É usado naturalmente nas organizações, principalmente naquelas de menor porte ou onde é necessária a adaptação simultânea entre as pessoas durante uma tarefa. Por exemplo: operários durante a construção de uma casa que necessitam conversar entre si o tempo todo para coordenar seus trabalhos.
- b) **“Supervisão direta”:** ocorre quando uma pessoa assume a responsabilidade pela coordenação do trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações. É comum este tipo de coordenação aparecer quando as organizações se tornam maiores e somente o ajustamento mútuo pode não ser suficiente para coordenar o trabalho. Por exemplo, operários na construção de um grande prédio que necessitam ser coordenados por um mestre de obras.
- c) **“Padronização dos processos de trabalho”:** ocorre quando o trabalho é descrito formalmente, visando garantir que seja realizado de forma padronizada por qualquer pessoa, como em um manual de instruções. Assim, sabe-se o que esperar de cada um ao realizar determinado trabalho. É comum em organizações nas quais o trabalho é altamente rotinizado. Por exemplo, em construções civis pré-fabricadas, os operários podem receber as instruções exatas sobre como realizar a montagem das paredes, coordenando suas tarefas a partir das instruções que receberam previamente.
- d) **“Padronização dos resultados do trabalho”:** ocorre quando são especificadas as qualidades do produto ou o desempenho final de um trabalho. Por exemplo, um motorista de táxi sabe o destino que precisa chegar, mas pode escolher por qual caminho seguir. Nesse caso, o indivíduo possui autonomia para decidir como irá realizar o trabalho, atentando-se aos resultados previamente determinados. Assim, sabe-se o que esperar de cada um ao finalizar determinado trabalho. No exemplo da construção civil, poderia ser um operário que foi contratado para construir determinado projeto, tendo liberdade para decidir de que maneira irá construí-lo.
- e) **“Padronização das habilidades”:** ocorre quando é exigido um tipo de conhecimento específico para o desempenho do trabalho. Este conhecimento pode ser adquirido em cursos externos ou em treinamentos internos da organização. Assim, desde que o indivíduo tenha a formação adequada, sabe-se o que esperar dele ao realizar determinado trabalho, como no caso de um arquiteto que é contratado para realizar o projeto de uma casa. Ele tem autonomia para projetá-la, desde que possua as qualificações profissionais necessárias. O ar-

quiteto realiza seu trabalho sabendo que deverá ser coordenado com o trabalho de outros profissionais, como engenheiros civis e operários.

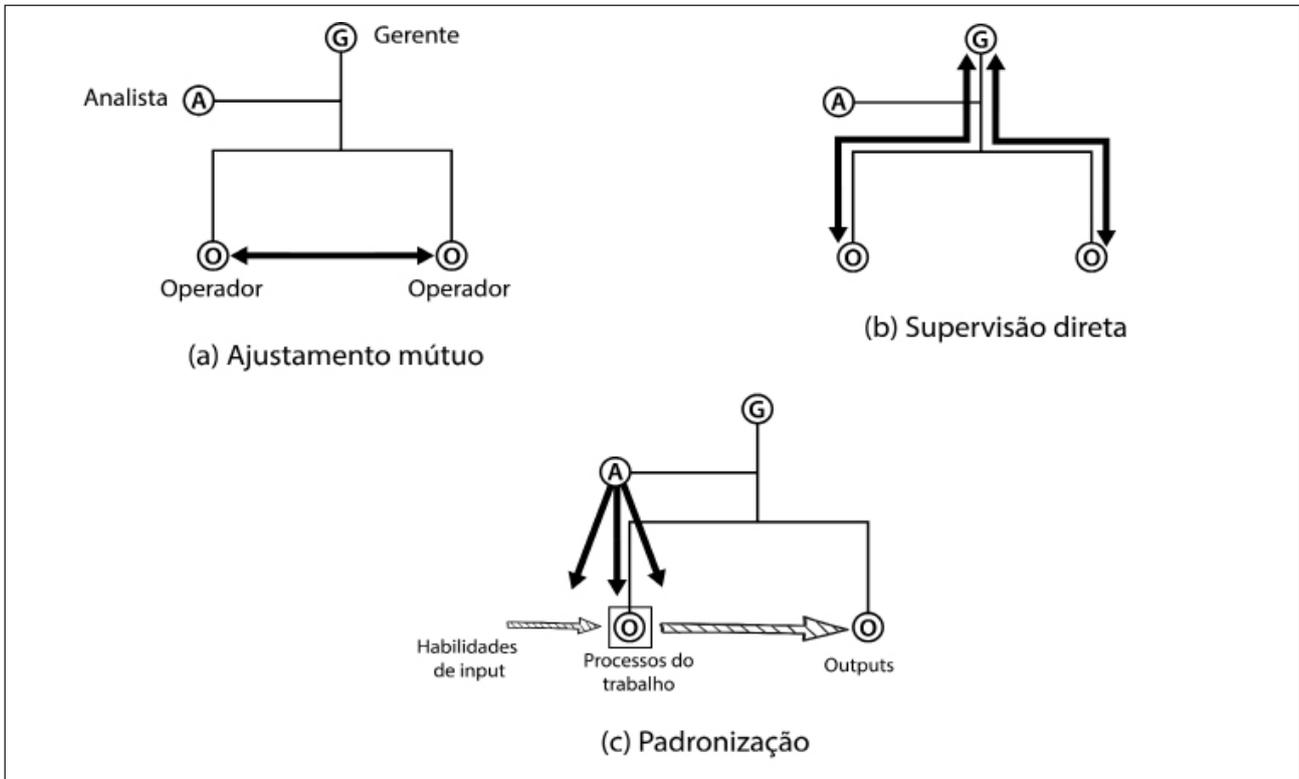


Figura 2.2 – Os cinco tipos de mecanismos de coordenação

Fonte: Mintzberg, 2003, p. 15

Esses cinco mecanismos de coordenação são diferentes maneiras de garantir que as tarefas divididas entre as pessoas estejam alinhadas e coerentes entre si, gerando uma possível previsibilidade das ações individuais. É interessante observar as diversas possibilidades de cruzamentos entre as formas de divisão e de coordenação do trabalho. A depender das decisões tomadas, os indivíduos terão maior ou menor autonomia no trabalho realizado.



PARA REFLETIR: Além do objetivo coletivo, da divisão e da coordenação do trabalho, as organizações apresentam mais uma característica importante: sua **continuidade ao longo do tempo**. Uma organização é sempre feita por pessoas, mas pode se tornar uma entidade que vai além delas. Há organizações que foram fundadas há séculos, cujos fundadores já faleceram, e que existem até hoje. Nesse sentido, uma organização pode se manter funcionando mesmo com a substituição de todos os seus membros. Como isso é possível?



Continuidade ao longo do tempo: Os conceitos de ordem e desordem (caos), provenientes da moderna teoria da complexidade, podem ser aplicados ao entendimento da forma como as organizações conseguem sobreviver e evoluir ao longo do tempo. Entende-se que a estrutura organizacional deve buscar constantemente um equilíbrio entre o caos e a ordem, pois o caos promove a criatividade e a inovação, ao passo que a ordem promove eficiência e estabilidade. Por outro lado, o excesso de caos pode ser destrutivo e desperdiçar energia; já o excesso de ordem pode impedir a adaptação e a flexibilidade. Portanto, conforme ilustrado na Figura 3, o modelo a ser buscado seria o “caórdico”, aquele que combina harmoniosamente o caos e a ordem.

Coca-Cola: Com mais de 130 anos de idade, no que era para ser apenas um xarope para solucionar problemas digestivos, o farmacêutico John S. Permberton acabou por criar a bebida mais famosa de que se tem conhecimento: a nossa tão amada Coca Cola. Hoje, com mais de 1,9 milhão de vendas unitárias ao dia, a marca é considerada a mais valiosa do mundo, segundo a consultora Interbrand. A empresa ainda conta com mais de 24 milhões de pontos de vendas em mais de 200 países, e emprega mais de 71 mil funcionários.

BMW: Você, provavelmente, já deve ter ouvido falar sobre uma das marcas mais famosas de carros de luxo do mundo: a tão conceituada empresa alemã BMW, que, em 2016, completou 100 anos de idade. A organização conta hoje com mais de 30 fábricas em mais de 14 países, empregando cerca de 116 mil funcionários. O que era para ser uma fábrica destinada a construção de motores para aeronaves tornou-se o que é hoje uma das mais famosas marcas de carros de luxo. Apesar do grande sucesso alcançado pela empresa, nem tudo são flores. Em 1939, a empresa utilizou milhares de prisioneiros de guerra e presos dos campos de concentração como mão de obra em suas fábricas - um capítulo obscuro da sua história, o qual ficou sem resposta durante muito tempo. Mesmo assim, apesar das guerras e os graves problemas financeiros enfrentados, a BMW conseguiu se reerguer, tornando-se o que conhecemos hoje: uma empresa com valor de mercado de US\$ 30,4 bilhões, sendo a marca mais valiosa do mundo.

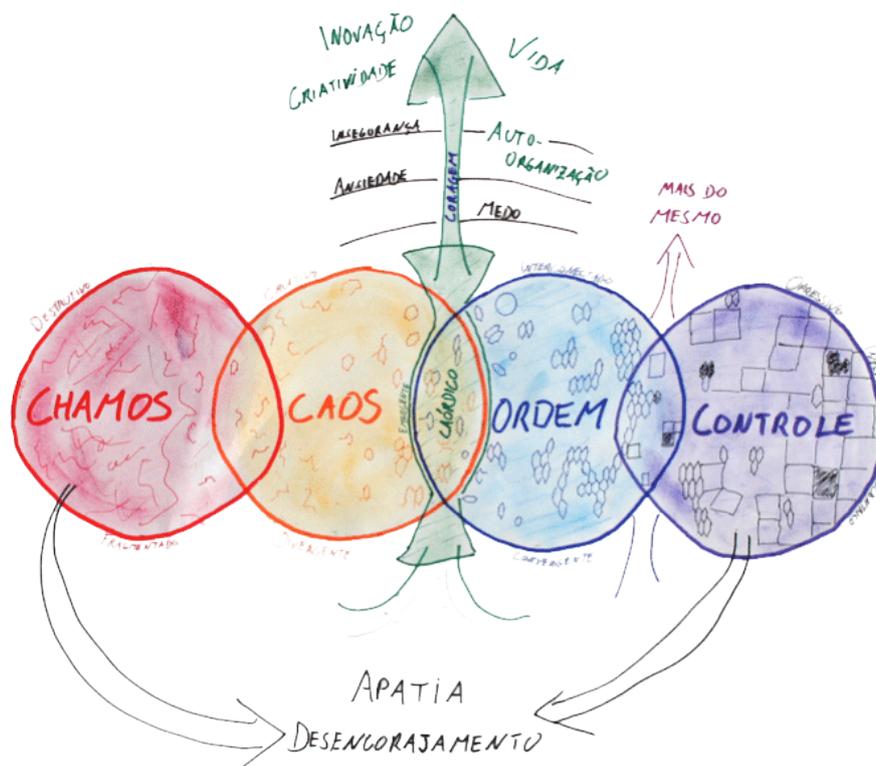


Figura 3: O equilíbrio entre caos e ordem nas organizações

Fonte: < <http://www.grupoconjel.com.br/modelo-caordico-sera-esse-o-caminho-para-sucesso/> > . Acesso em 07 de janeiro de 2020.

A continuidade da organização é obtida pela manutenção dos seus padrões de relações, processos e resultados. Mesmo com a substituição de pessoal, é possível reproduzir tais padrões ao longo do tempo por meio de manuais, instruções verbais, treinamentos e interações informais. Por outro lado, os padrões de funcionamento devem ser continuamente ajustados para garantir o

fluxo de recursos necessários para a manutenção da organização. Nesse ponto reside outro grande desafio ao profissional de OSM: saber equilibrar, na estrutura organizacional, a padronização e a abertura de espaços para inovação.

4. Organograma

Os diversos padrões de relações que se estabelecem entre as pessoas de uma organização, a partir das formas de divisão e de coordenação do trabalho, podem ser representados em gráficos chamados organogramas. Eles têm por objetivo representar a estrutura formal da organização, demonstrando os diversos departamentos, posicionamentos, vias hierárquicas e linhas de autoridade, subordinação e vinculação.

O uso de organogramas é bastante difundido entre as organizações, apresentando uma série de vantagens:

1. Visualização rápida de quem é quem na estrutura, quais os departamentos que mantêm ligações funcionais entre si, etc.;
2. Compreensão clara dos fluxos de autoridade, de responsabilidade, dos relacionamentos formais;
3. Demonstração sobre a importância de cada departamento/função para o todo da organização.



Atenção! Apesar de suas vantagens, é importante que o organograma se mantenha atualizado, retratando a organização no momento presente. Caso contrário, ele terá pouca ou nenhuma validade.

A depender da estrutura da organização representada, os organogramas podem ter variadas aparências, conforme os exemplos da figura 2.3.

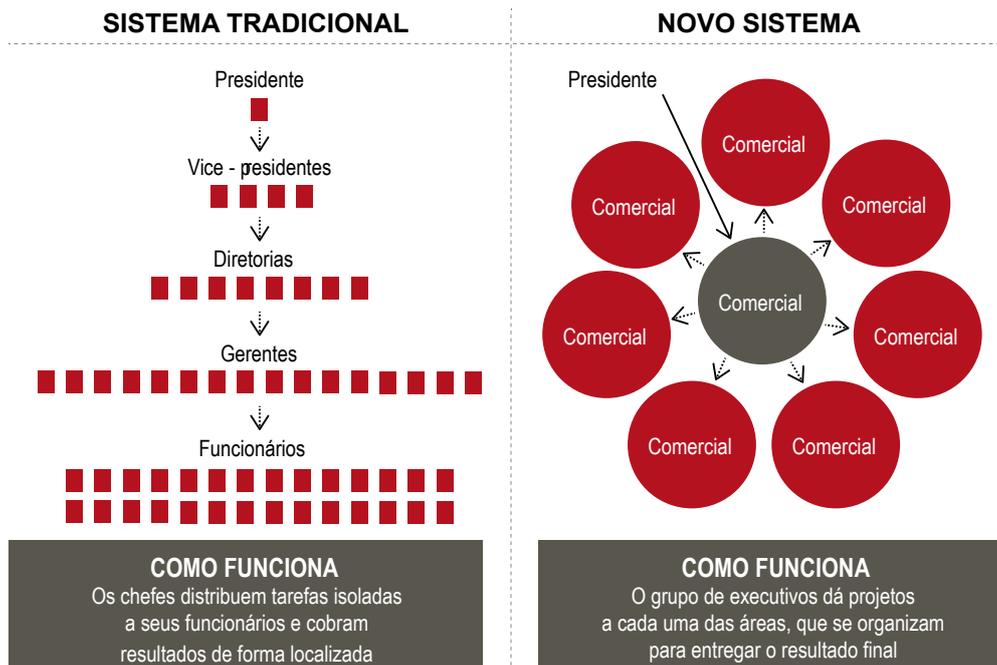


Figura 2.3 - Apresenta dois modelos distintos de estruturas organizacionais muito comuns na realidade das organizações modernas. O “Sistema Tradicional” é organizado em estruturas hierárquicas de comando no qual as decisões são centralizadas e obedecem a uma ordem de importância. Nos “Novos Sistemas” os funcionários têm o mesmo poder e autonomia na tomada de decisão; isso contribui para agilidade dos processos, além de dar mais responsabilidade aos trabalhadores

Fonte: Holocracy.org.

5. Segmentos básicos de uma organização

Conforme ilustrado nos organogramas anteriores, há formas radicalmente diferentes de se estruturar uma organização. Porém, antes de discutir sobre alguns tipos de estruturas organizacionais, é importante que o profissional de OSM tenha conhecimento sobre as partes ou segmentos mais comuns nas organizações. Estes são classificados em cinco tipos:

- a) Núcleo operacional:** é composto pelos indivíduos que executam o trabalho básico, diretamente relacionado ao objetivo final da organização. Por exemplo, os operários de uma linha de montagem de carros, os professores de uma universidade. O núcleo operacional é responsável por assegurar a entrada de matérias-primas e insumos necessários às operações; pela transformação desses materiais em produtos ou serviços; pela distribuição e venda deles, e pelo apoio direto a funções operacionais.
- b) Cúpula estratégica:** é composta pelos indivíduos com responsabilidade global pela organização. Estes fazem parte da alta administração e podem ser chamados de presidentes, superintendentes, diretores ou CEOs (sigla em inglês, que significa Chief Executive Officer). Também é composta por pessoas que prestam serviços diretos à alta administração, como secretários e assistentes. A cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização esteja cumprindo seus objetivos de forma eficaz, observando as necessidades e interesses de grupos externos, como acionistas, órgãos governamentais, sindicatos e grupos comunitários.
- c) Linha intermediária:** é composta pela cadeia de gerentes intermediários que conecta o núcleo operacional à cúpula estratégica e vice-versa. Esses gerentes possuem autoridade

formal sobre determinadas equipes e, ao mesmo tempo, são subordinados a gerentes de níveis superiores. Assim, são responsáveis pelo fluxo de informações na organização:

- de forma ascendente - quando trazem os problemas e propostas de sua equipe aos seus superiores;
- de forma descendente - quando devem alocar recursos e implementar regras, planos e projetos advindos de decisões superiores.

d) Tecnoestrutura: é composta por analistas que desenham, planejam, ensinam e alteram o trabalho de outros indivíduos da organização, visando torná-lo mais eficaz. É nesse segmento que se encontram, muitas vezes, os profissionais de OSM, responsáveis pela padronização e pelo aprimoramento dos processos de trabalho. Podem encontrar-se também profissionais ligados à padronização de habilidades, como analistas de pessoal que lidam com recrutamento e treinamento, e profissionais ligados a todo tipo de controle nas organizações, como: engenheiros de controle de qualidade, programadores de produção, contadores.

e) Assessoria de apoio: é composta por unidades especializadas e relativamente independentes, responsáveis por dar algum tipo de apoio indireto à organização. Por exemplo, em uma universidade, estas unidades seriam os restaurantes universitários, as residências estudantis, os diretórios acadêmicos, os setores de saúde, de segurança, entre outros. As assessorias de apoio não dão suporte direto ao núcleo operacional, mas existem para apoiar a existência da organização de diversas formas, sendo mais comuns nas organizações de grande porte.



Figura 2.4 – Organograma das cinco partes de uma organização

Fonte: Mintzberg, 2003, p. 15.



Figura 2.5: Organograma contendo os segmentos organizacionais

Na figura 2.5, observa-se um organograma que contém quatro segmentos organizacionais distintos. O núcleo operacional é representado pelos operários e pelos setores que prestam serviços diretamente relacionados à produção: departamento de compras, serviços gerais e preparação de material. A cúpula estratégica é representada pela presidência e pela secretária da presidência. A linha intermediária é representada pelo pessoal administrativo, gerência administrativa, gerência de manutenção e controladoria. A tecnoestrutura é representada pela gerência técnica e pelo pessoal técnico. No caso ilustrado, não há nenhum órgão que represente a assessoria de apoio, pois, provavelmente, o porte da organização não é grande o suficiente para justificar a existência desses órgãos.

6. Estruturas organizacionais

Toda construção ou organismo conta com espaços ou órgãos destinados a funções específicas. Por exemplo, em um edifício, temos o hall de entrada, que se destina a receber as pessoas e demonstrar os caminhos que podem seguir; em nosso corpo, temos o estômago, que se destina a digerir os alimentos que ingerimos. Cada uma dessas partes cumpre suas funções de forma interconectada para que o propósito do todo seja alcançado.



Nas organizações, de forma semelhante, temos também um conjunto integrado de elementos que se comunicam para atender às finalidades coletivas. A combinação desses elementos organizacionais, as formas como o trabalho se divide entre eles e como se coordenam entre si é chamada de estrutura organizacional.

Nesse sentido, a estrutura de uma organização é composta por dois aspectos essenciais:

1. As partes físicas da organização, relacionadas aos diversos espaços e equipamentos que lhes são pertinentes.
2. Os elementos dos processos de trabalho e como eles se relacionam.

As estruturas organizacionais podem seguir uma variedade de formatos. Isso dependerá da situação em que cada organização se encontra: tamanho, idade, contexto, objetivos, graus de complexidade e de centralização ou descentralização das decisões, e ainda de autonomia de cada parte em cumprir sua função.

A seguir, veremos alguns tipos possíveis de estruturas organizacionais, partindo das mais comuns até as mais inovadoras.

6.1. Estrutura simples

É bastante comum em organizações jovens e de pequeno porte. Caracteriza-se pelo número pequeno de integrantes e pela baixa rigidez nos mecanismos de divisão e de coordenação do trabalho. O grau de centralização das decisões costuma ser alto. Muitas vezes, o poder se localiza na figura de um dono ou empreendedor, que define as decisões essenciais sobre os rumos que a organização irá tomar e, ao mesmo tempo, coordena o trabalho dos demais membros por meio de supervisão direta. Esses últimos fazem parte de um núcleo operacional flexível, onde a divisão do trabalho não é rígida e todos podem fazer um pouco de tudo que lhes é demandado.

Devido à sua simplicidade, esse tipo de estrutura dificilmente apresenta os demais segmentos descritos: linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio, compondo-se basicamente pela cúpula estratégica ligada diretamente ao núcleo operacional.

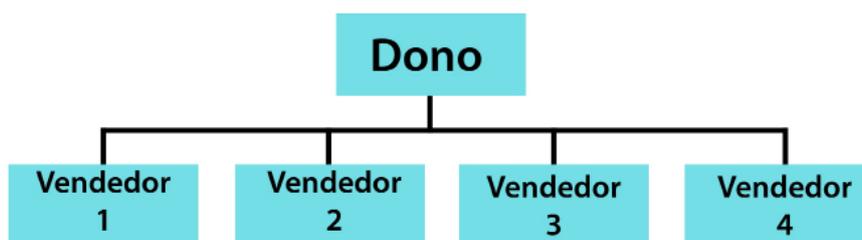


Figura 2.6 – Organograma Simples

Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 2.6 ilustra a estrutura de um pequeno comércio de produtos artesanais. A figura central é o dono da empresa, que centraliza desde as decisões mais amplas do negócio às decisões mais corriqueiras sobre seu modo funcionamento. Por exemplo, o dono decide os tipos de produtos que irá comercializar, o tipo de cliente que irá atender, ao mesmo tempo que decide o horário de abertura da loja e os preços a serem praticados. Os vendedores, por sua vez, são supervisionados diretamente pelo dono e podem cumprir diversas funções, desde o atendimento aos clientes, à descarga dos produtos, à disposição nas prateleiras e à operação do caixa.

Cabe ao dono do comércio decidir sobre o grau de autonomia que cada vendedor terá ao realizar seu trabalho, por exemplo, na concessão de descontos ou na flexibilização das formas de pagamento. Normalmente, como o dono está sempre presente no estabelecimento e o processo de comunicação é simples, os vendedores podem facilmente se reportarem a ele ao tomarem tais decisões.

6.2. Estrutura burocrática clássica

Este tipo de estrutura foi descrito pelo sociólogo alemão Max Weber, no início do século XX, ao realizar um estudo histórico em diferentes culturas. Weber observou que havia uma forma comum de organização nos impérios, exércitos, igrejas e fábricas. Realizando uma compilação dos pontos

principais dessas organizações, ele descreveu as características essenciais desse formato organizacional, o qual foi chamado por ele de “burocracia”.

Uma típica organização burocrática apresenta as seguintes características:

1. Hierarquia dividida claramente em níveis pelos quais a autoridade se distribui (divisão vertical do trabalho);
2. Autoridade limitada pelos níveis hierárquicos e pelo escopo dos cargos;
3. Divisão horizontal do trabalho entre diferentes cargos;
4. Cargos ocupados por pessoas selecionadas e que detêm qualificação técnica adequada;
5. Métodos e regras de trabalho claros e bem definidos para todos os cargos;
6. Remuneração específica para cada cargo.

A estrutura burocrática é ainda hoje uma das mais comuns entre as organizações, principalmente, conforme se expandem em tamanho, em complexidade e se tornam mais antigas. A tendência é padronizar o trabalho, criar mais níveis hierárquicos e dividir, de forma mais clara, as responsabilidades e atribuições de cada cargo. Portanto, a padronização dos processos de trabalho passa a ser o principal mecanismo de coordenação entre os membros da organização.

Nesse caso, os profissionais de OSM e os demais profissionais da tecnoestrutura se tornam elementos essenciais, pois serão os responsáveis pela definição dos padrões de funcionamento da organização. Além disso, conforme o porte da organização burocrática se torna maior, surge a necessidade de gerentes da linha intermediária, realizando o trabalho de ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional.

Este tipo de estrutura pode ser eficaz quando o trabalho no núcleo operacional é altamente simples e repetitivo e quando o contexto externo da organização sofre poucas mudanças ao longo do tempo. Assim, a organização burocrática funciona como uma máquina, projetada para atingir um objetivo determinado, de forma previsível e controlada. Os indivíduos funcionam como engrenagens da máquina, realizando o que lhes foi determinado de maneira regular.

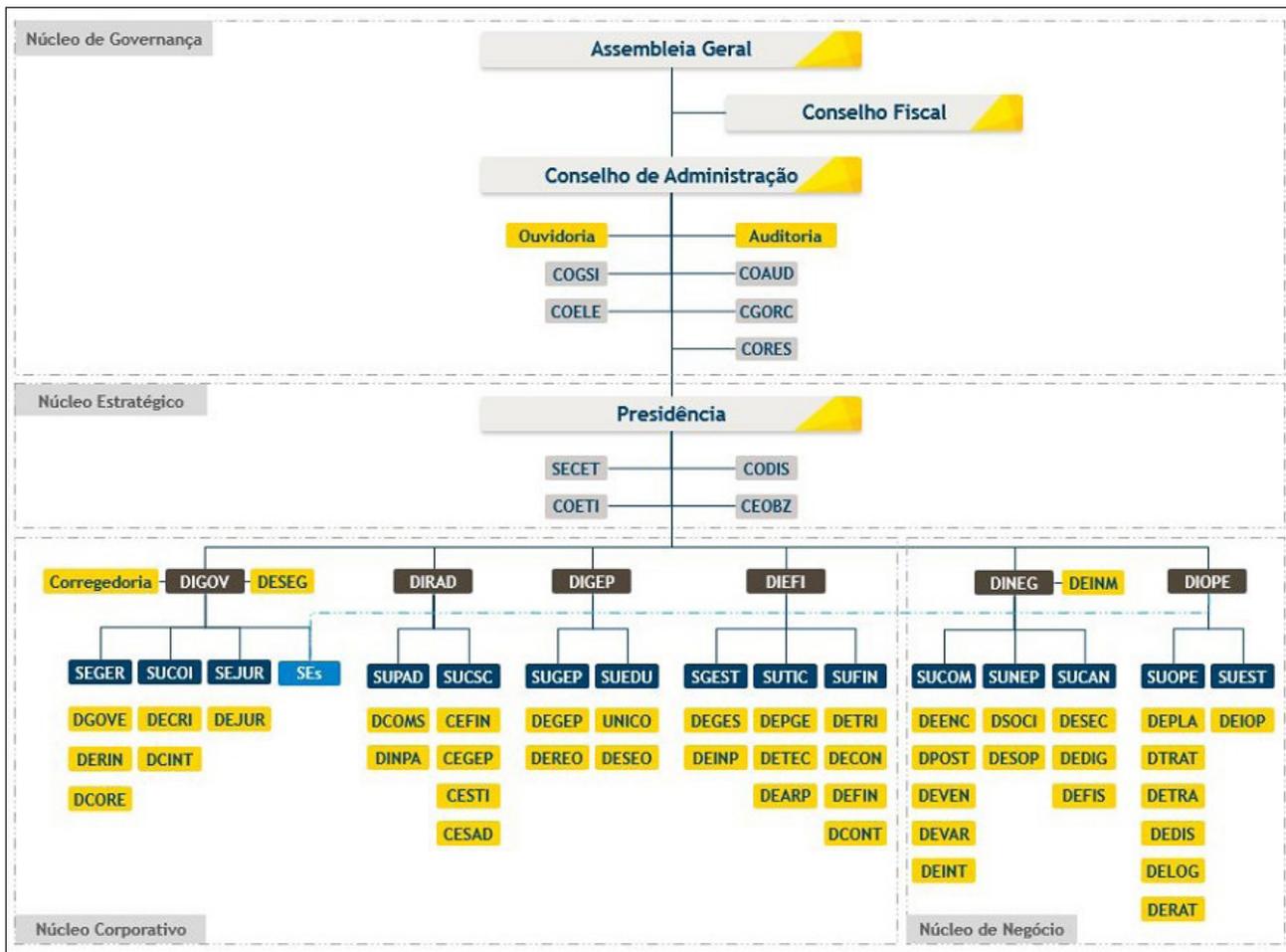


Figura 2.7 – apresenta a estrutura organizacional dos Correios que compreende o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas e órgãos da instituição

Fonte: Correios.com

Na figura 2.7, nota-se que o trabalho na organização é claramente dividido entre os níveis hierárquicos e departamentos. Uma característica da estrutura burocrática é que há uma tendência gradual de centralização das decisões na medida em que se sobe pela hierarquia. Assim, se um operário da linha de produção tem uma ideia a propor sobre o marketing dos produtos, ele não possui autonomia para implementá-la, devendo falar com o gerente de produção, seu superior imediato. Esse tomará a decisão de levar a proposta ao seu superior imediato, que, por sua vez, decidirá se a proposta é interessante o suficiente para ser repassada ao gerente de marketing.



Apesar de muito eficaz em diversos casos, a estrutura burocrática é também muito criticada por sua rigidez e morosidade nos processos. No exemplo dos Correios, pode-se perceber quanto tempo e intermediação uma nova ideia pode enfrentar nesse tipo de estrutura até ser efetivamente implementada. Portanto, grandes oportunidades podem ser perdidas devido ao excesso de “burocracia”. Não é à toa que essa palavra ganhou uma conotação negativa nos dias de hoje, remetendo ao excesso de regras, rotinas, papéis e registros.

É importante ressaltar também que, no exemplo dos Correios, os departamentos se dividem pelas funções básicas desempenhadas na organização: produção, marketing, pessoas, contabi-

lidade e logística. Contudo, são possíveis outros critérios na divisão entre departamentos, tais como: por tipo de produtos (Ex.: departamento de cervejas, departamento de refrigerantes, etc.), tipo de clientes atendidos (Ex.: departamento de ensino fundamental, departamento de ensino médio, etc.), ou unidades geográficas (Ex.: departamento de Minas Gerais, departamento do Rio de Janeiro, etc.).

6.3. Estrutura matricial

Trata-se de uma adaptação na forma de estruturação das organizações burocráticas, diante do aumento da complexidade que elas precisam lidar. Como a estrutura burocrática pode ser rígida e demorar um longo tempo para efetuar mudanças e inovações, a opção pode ser a estrutura matricial. Ela tem um formato que, ao mesmo tempo em que conserva a divisão burocrática entre cargos, departamentos e níveis hierárquicos, a sobrepõe com equipes temporárias vinculadas a projetos, que reúnem pessoas de diferentes departamentos e funções.

A estrutura matricial é ideal para estimular a criação de inovações que demandam pesquisas multidisciplinares e para realizar projetos complexos com um prazo de execução reduzido. As relações hierárquicas e a divisão departamental são mantidas, porém, quando um projeto é iniciado, o gerente de projeto coordenará uma equipe composta por pessoas de diferentes cargos e departamentos. Cria-se, dessa forma, uma equipe temporária que responderá tanto ao gerente do departamento quanto ao gerente do projeto.

É importante que haja comunicação clara entre os dois gerentes para o alinhamento entre comandos e solicitações, evitando conflitos de autoridade na equipe do projeto. É importante também que as pessoas estejam preparadas para lidar com um ambiente de trabalho mais dinâmico e com uma variedade maior de exigências. Tomados os devidos cuidados, a organização matricial pode ser uma alternativa interessante às organizações burocráticas que necessitam de maior inovação e flexibilidade. Ao mesmo tempo, pode também promover maior desenvolvimento pessoal e motivação aos envolvidos.

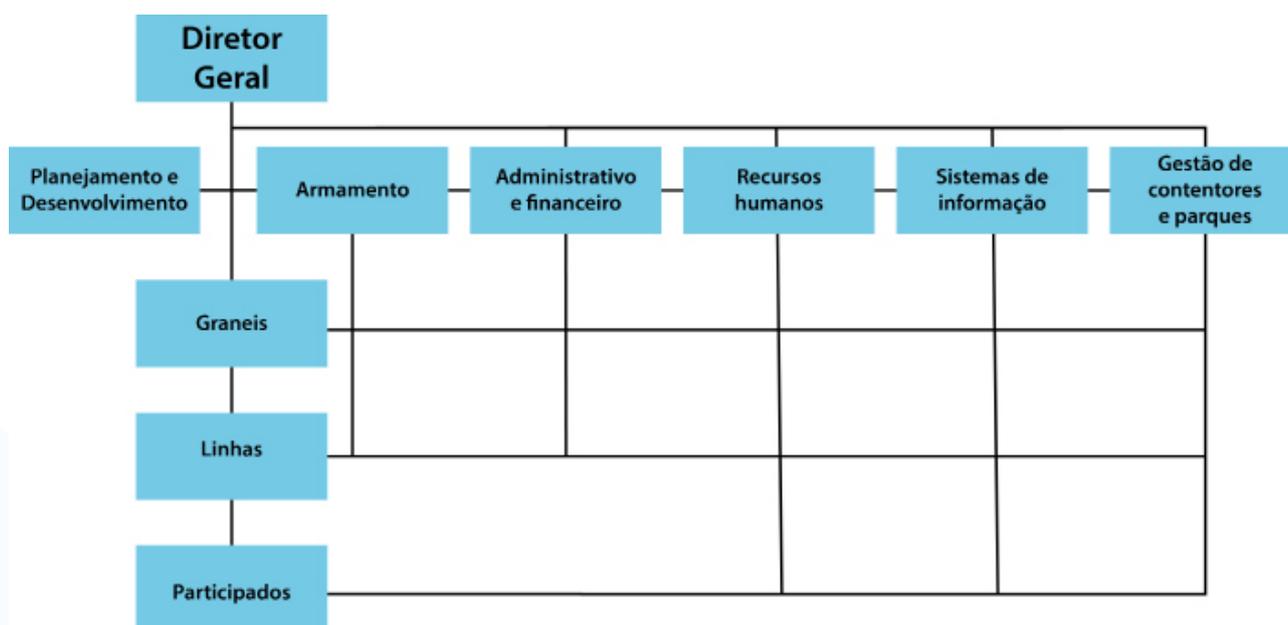


Figura 2.8 - Organograma Matricial Simples. O nome organograma matricial se dá pela similaridade com a estrutura de uma matriz

Fonte: <https://blog.luz.vc/o-que-e/modelos-de-organogramas/>

No exemplo da figura 2.8, as áreas de “granéis”, “linhas” e “participados” se conectam com os outros departamentos da organização. Tais áreas representam equipes de projetos multidisciplinares, que são compostas por representantes dos diversos departamentos. Forma-se, assim, uma aparência de “matriz”, na qual os projetos se interligam transversalmente às funções da organização.

O organograma matricial ressalta a interdependência entre departamentos, valorizando ainda o dinamismo e a flexibilidade entre as áreas da organização. Esse tipo de organização abre espaço para um ambiente mais colaborativo e fluido, aumentando as chances de se obter os resultados almejados.

6.4. Burocracia profissional

Este tipo de estrutura apresenta muitas características comuns à estrutura burocrática clássica, como a existência de regras e normas que padronizam os comportamentos, de hierarquias e cargos bem delimitados e de seleção de profissionais qualificados para os cargos. Porém, a burocracia profissional se diferencia no grau de descentralização das decisões, tendo o núcleo operacional grande liberdade para decidir como irá realizar seu trabalho.

Nesse tipo de estrutura, o núcleo operacional é composto por profissionais qualificados, cujo comportamento é padronizado pelas habilidades que apresentam. Normalmente, eles executam um trabalho complexo e precisam de autonomia para controlá-lo diretamente. Dessa forma, a maneira mais eficiente de coordenação do trabalho é garantir que os profissionais detenham a qualificação necessária para cumprir sua função (padronização de habilidades).

A burocracia profissional é comum em organizações como universidades, hospitais, empresas de auditoria, órgãos de trabalho social e associações de produção artesanal. Em todos esses exemplos, os membros do núcleo operacional (professores, médicos, auditores, assistentes sociais e artesãos) são profissionais especializados, que lidam diretamente com o produto ou o serviço ao cliente e sabem a melhor forma de atendê-los.

Tais profissionais compõem a parte principal da organização, pois detêm o saber e o poder sobre seu trabalho. Além do controle sobre a execução de seu trabalho, muitas vezes, eles buscam também o controle democrático das decisões administrativas tomadas na linha intermediária e na cúpula estratégica. Surgem, dessa forma, os órgãos colegiados, compostos por representantes das várias categorias do núcleo operacional e dos níveis gerenciais, com poder para deliberar sobre decisões importantes que impactam o funcionamento da organização.

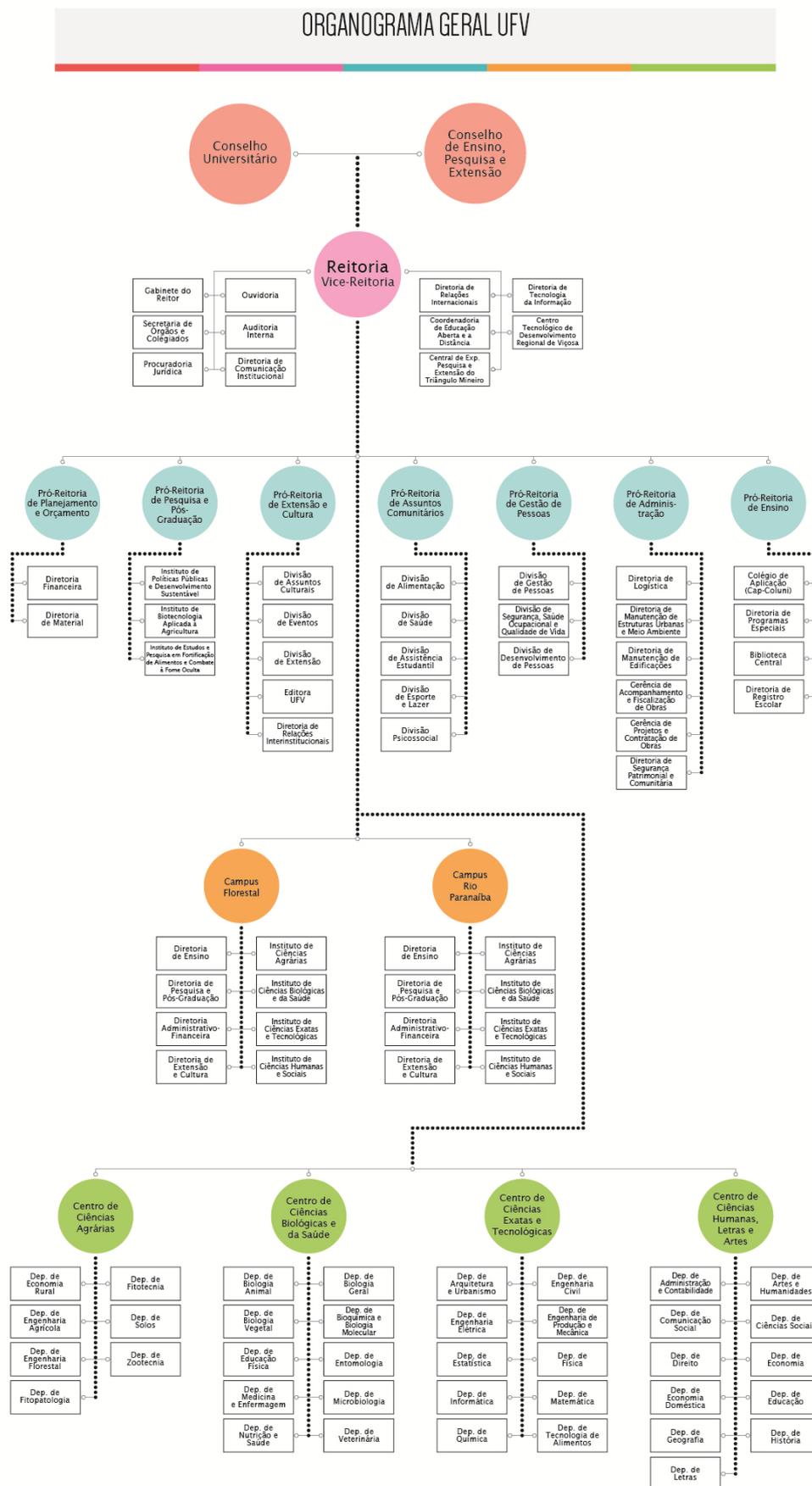


Figura 2.9 – Organograma Institucional da Universidade Federal de Viçosa.

Fonte: ufv.br/organograma-geral/

Um exemplo de burocracia profissional é a Universidade Federal de Viçosa, cujo organograma está ilustrado na Figura 2.9. Nessa estrutura, os Centros e Institutos de Ciências funcionam como núcleos operacionais, nos quais estão alocados os professores. Os papéis são divididos de acordo com a área de conhecimento dos professores. Além disso, o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão são ferramentas democráticas de controle das decisões administrativas na cúpula estratégica.

6.5. Forma Divisionalizada

A forma divisionalizada é comum em organizações mais antigas e de grande porte. Muitas vezes, surge quando uma organização burocrática se expande, passando a atuar em diferentes localidades geográficas ou nichos de mercado. Devido ao aumento de complexidade - pois cada área ou nicho demanda formas específicas de atendimento -, essas organizações se desmembram em divisões ou unidades destinadas a tratar de tais especificidades.

As estruturas divisionalizadas são como grandes organizações, compostas por um conjunto de “organizações menores” (unidades), amplamente autônomas cujos resultados são controlados por um escritório central (cúpula estratégica). Portanto, a principal forma de coordenação do trabalho entre as unidades é a padronização dos resultados.

Já, no dia a dia, o funcionamento de cada unidade é praticamente independente em relação às outras. Os gerentes das unidades detêm alto grau de autonomia para decidirem sobre como poderão alcançar os resultados determinados pelo escritório central.

Este tipo de estrutura é bastante comum nas grandes indústrias do setor privado, sendo uma tendência estrutural entre as maiores empresas do mundo. Porém, também é possível encontrá-la em outros tipos de serviços, como em universidades com diversos campi ou em hospitais com várias unidades especializadas.

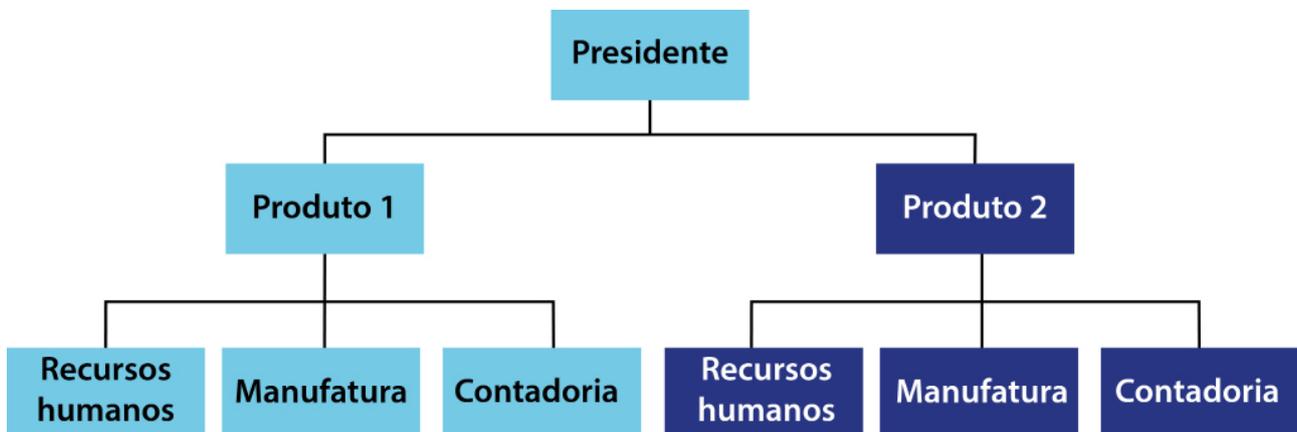


Figura 2.10 – Estrutura Divisionalizada

Fonte: <https://uvagpclass.wordpress.com/2017/12/04/entenda-melhor-o-que-e-uma-estrutura-organizacional-divisional/>

Na figura 2.10, ilustra-se um exemplo simples de estrutura divisionalizada, na qual a organização se divide em duas organizações paralelas, destinadas a lidar com a produção de dois produtos diferentes. Para cada produto, há os setores de recursos humanos, manufatura e controladoria. Assim, a estrutura divisionalizada é um conjunto de organizações praticamente independentes, interligadas apenas pela cúpula estratégica, representada na imagem pelo presidente. Ele controla as duas divisões a partir dos resultados que cada uma gera.

É importante ressaltar que a forma divisionalizada pode trazer consequências sociais negativas, pois tendem a centralizar o poder e os recursos em grupos cada vez menores de pessoas. Isso tem acontecido principalmente no setor privado, com a aquisição e fusão entre grandes organizações. Assim, a tendência pode ser o aumento da desigualdade social, pois os lucros são remetidos ao escritório central e não distribuídos localmente, e da pressão sobre resultados financeiros insustentáveis, pois aqueles que os definem estão longe da realidade local das unidades.

6.6. Adhocracia e estruturas autogestionárias

Todos os tipos de estruturas descritos até aqui apresentam níveis consideráveis de divisão vertical e horizontal do trabalho. Com exceção da estrutura simples, todas as demais utilizam mais as diversas formas de padronização do que o ajustamento mútuo como mecanismo de coordenação entre as pessoas – ou seja, mais regras e normas do que diálogo.

Teóricos e práticos da administração têm denunciado cada vez mais as limitações dessas características, ainda tão comuns nas organizações contemporâneas. Com relação ao alto grau de divisão vertical e horizontal do trabalho, as principais limitações são a falta de autonomia das pessoas para tomar decisões sobre sua própria realidade de trabalho, tarefas excessivamente fragmentadas, repetitivas e desinteressantes.

Já com relação ao uso extensivo da padronização, as principais limitações são as dificuldades de adaptação a novos contextos, em inovação e em desenvolvimento humano, visto que as relações são excessivamente mediadas por regras e normas. O resultado de tudo isso, muitas vezes, são organizações engessadas, incapazes de se reinventar, assim como indivíduos sem sentido no trabalho, doentes e desmotivados.

De forma a minimizar tais limitações, tornando as organizações mais eficazes, sustentáveis e saudáveis, é cada vez maior o interesse por estruturas radicalmente diferentes aos padrões burocráticos. Tais estruturas podem variar bastante entre si, mas há algumas características que são mais recorrentes entre elas:

Primeiramente, elas apresentam o mínimo de níveis hierárquicos possível, havendo grande autonomia para todos os membros tomarem decisões relacionadas à realidade do seu trabalho. Em muitos casos, as principais decisões, que impactam toda a organização, são tomadas de forma participativa ou democrática.

Em segundo lugar, o trabalho operacional e gerencial é realizado de forma conjugada em células ou círculos semi-autônomos. Esses são grupos relativamente estáveis que se destinam a tratar questões específicas da organização, realizando e gerenciando ao mesmo tempo seu trabalho. O critério para agrupamento das células varia, podendo ser células de produção ou prestação de serviços (Ex.: célula do ecoturismo), células funcionais (Ex.: célula de Marketing), células voltadas para nichos de mercado (Ex.: célula do cardápio infantil), entre outras possibilidades.

A grande maioria dos membros da organização está envolvida em uma ou mais células, que se reúnem com frequência para planejar, realizar e monitorar coletivamente o trabalho do grupo. Na maioria das vezes, as células são compostas por pessoas de diferentes formações e experiências profissionais, o que aumenta a potencialidade de inovação e de aprendizagem entre elas.

Ao contrário da burocracia profissional, portanto, na **adhocracia**, as habilidades previamente adquiridas pelas pessoas são apenas pontos de partida para constantes oportunidades de aprendizado. Não basta apenas ter determinada formação; é necessária a abertura contínua para adquirir novos conhecimentos e experiências.



adhocracia Mintzberg (2012) utiliza o conceito de adhocracia para descrever as estruturas autogestionárias e, segundo ele, elas seriam adequadas em organizações jovens, de menor porte, que enfrentam contextos complexos e dinâmicos ou em organizações de maior porte com o núcleo operacional altamente automatizado. Já Laloux (2017) adota o conceito de organizações autogestionárias e, ao realizar uma ampla pesquisa em organizações por todo mundo, afirma que este tipo de estrutura pode ser adequado em contextos e tamanhos diversos. Para o autor, a estrutura autogestionária dependerá mais da disposição e nível de consciência dos membros da cúpula estratégica.



Ebook – Organização Orgânica.

Link Download: <https://targetteal.com/pt/o2/ebook/>



Filme – Fome de Poder

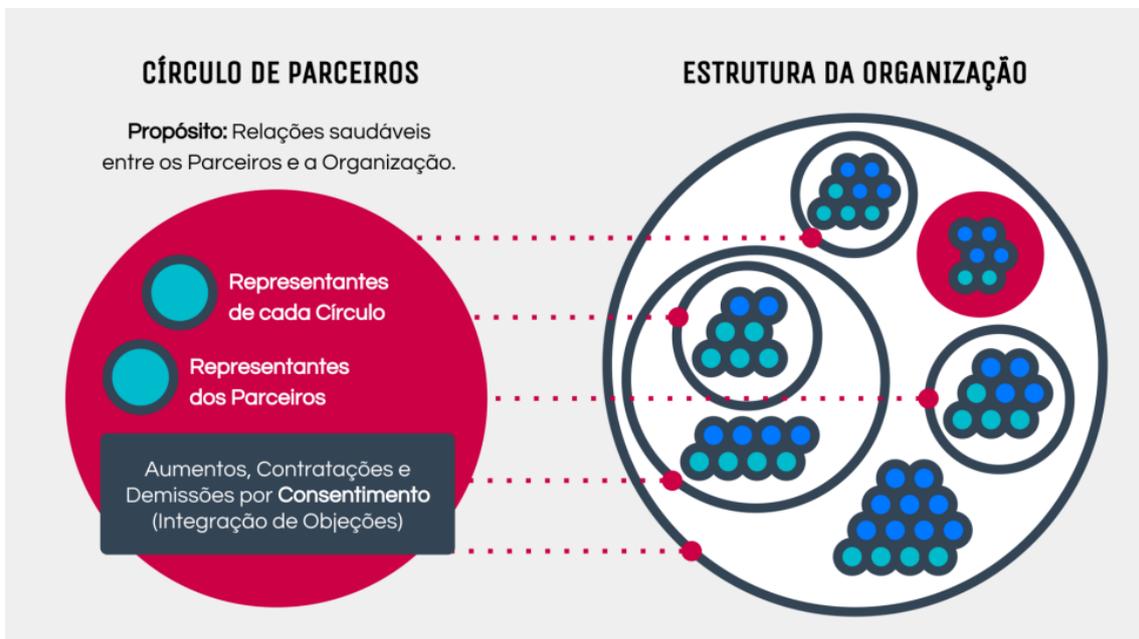


Figura 2.11. Exemplo explicativo de uma estrutura autogestionária

Fonte: <https://targetteal.com/pt/blog/o-que-e-autogestao/>

A coordenação do trabalho entre as células acontece por círculos mais amplos compostos por representantes das diversas células e por membros da cúpula estratégica, caso exista. Da mesma forma que nas células menores, as reuniões nesses círculos mais amplos são altamente dialógicas e equitativas, e todos têm direito à voz.

Um pilar importante das estruturas autogestionárias é a prática da integridade entre os membros, que podem se expressar com autenticidade suas opiniões e emoções, praticando a integração das dimensões de sua personalidade. São comuns espaços para relaxar, levar filhos e animais de estimação, usar roupas fora dos padrões comuns à maioria das organizações.

No exemplo de estrutura autogestionária (figura 2.11), os círculos têm a função de criar subdivisões dentro da organização. Assim, os círculos são usados para agrupar diversos papéis que tenham responsabilidade e propósito semelhantes. Há também círculos mais específicos dentro de outros e o círculo mais amplo, que representa a organização como um todo. Observa-se que é possível a existência de papéis que pertencem somente ao círculo mais amplo da organização.

7. Estudo de caso

A história de dona Terezinha – Parte 2

Com a contratação do profissional de OSM, a empresa de dona Terezinha continuou a crescer de maneira orgânica. A produção precisou ser ampliada e mais pessoas foram contratadas, o que exigiu um nível maior de organização. O profissional de OSM desenvolveu, juntamente com Jordana e dona Terezinha, um organograma que atendesse às novas necessidades e desafios da empresa. Os processos de trabalho foram horizontalizados e divididos em várias tarefas.

O núcleo operacional passou a operar com um total de 10 funcionários. Já a cúpula estratégica era ocupada por dona Terezinha, que era a responsável pela administração da empresa. Na gerência, Juliana era responsável por intermediar as decisões entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. O analista de OSM era responsável por aprimorar os métodos, sistemas e processos de todos os departamentos, trazendo um olhar estratégico e integrado a empresa.

Perguntas sobre o caso:

- 1) Qual tipo de estrutura organizacional seria mais adequado para a Terezinha Salgados Ltda.?
- 2) Desenhe o organograma da Terezinha Salgados Ltda.
- 3) O analista de OSM pertence a qual segmento na estrutura organizacional da Terezinha Salgados Ltda.?

8. Materiais sugeridos

- Artigos sobre estruturas organizacionais autogestionárias:

<https://targetteal.com/pt/blog/equipe-multidisciplinar/>

<https://targetteal.com/pt/blog/circulo-de-parceiros/>

<https://targetteal.com/pt/blog/estrutura-organizacional/>

<https://targetteal.com/pt/blog/sociocracia-visao-critica/>

<https://targetteal.com/pt/blog/geekie-a-historia-de-um-dos-primeiros-casos-de-holocracia-no-brasil/>

9. Referências

10. BUCK, J.; VILLINES, S. We the people: consenting to a deeper democracy. Washington, D.C.: Sociocracy.info, 2007.

HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

LALOUX, F. Reinventando as organizações: um guia prático para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Vão, 2017.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NASCIMENTO, P. T. S. Critérios para uma concepção crítica e objetiva de organização. XXXII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

PRÉVE, A. D. Organizações, sistemas e métodos. Santa Catarina: UFSC/CSE/CAD, 2013.



Mudança organizacional

1. O que é mudança organizacional?

Apesar de apresentarem certa continuidade nos padrões de divisão e coordenação do trabalho, nas estruturas e nos processos, as organizações são dinâmicas e podem mudar o tempo todo, em menor ou maior escala. Algumas mudanças podem ser forçadas, em organizações onde não há o impulso para evoluir ativamente. Outras **mudanças organizacionais** podem ser abertamente procuradas e aceitas. As mudanças podem também ter efeitos benéficos ou prejudiciais à organização.



Mudanças organizacionais: para alguns analistas organizacionais, as organizações estão em constante estado de fluxo e transformação. De acordo com Morgan (1996), podemos visualizar três tipos de mudanças organizacionais. A primeira é a mudança organizacional como um mecanismo de autoprodução, ou seja, a própria organização pode gerar as mudanças em si própria. A segunda é a mudança via reação às mudanças no ambiente externo, que consiste em mudar de acordo com os feedbacks recebidos pela organização sobre o contexto em que ela atua. E a terceira mudança ocorre por meio de momentos de crises e contradições, nos quais uma mudança mais radical nos processos organizacionais faz com que um tipo de estrutura organizacional dê lugar à outra.

As organizações mudam por motivos básicos de origem externa ou interna. Muitas vezes, o contexto externo à organização sofre mudanças, impelindo-a a mudar para sobreviver à nova realidade. Por exemplo: uma mudança na legislação que interfere na forma de se produzir um bem ou uma crise econômica que influencia na demanda pelos produtos em um país. Nesse sentido, a mudança organizacional pode ser uma resposta reativa às mudanças externas, de modo que a organização possa sobreviver.

Por outro lado, a mudança organizacional pode partir também do interior da própria organização, quando há um entendimento interno sobre a necessidade de mudar. Essa necessidade pode partir de uma ideia inovadora, do desejo por ampliação na **escala** ou no **escopo** de atuação, da busca por maior responsabilidade social e/ou ambiental, dentre muitas outras razões. Por exemplo, uma empresa pode buscar atuar no mercado internacional exportando seus produtos a partir de uma visão de futuro criada pela cúpula estratégica. Nesse sentido, a mudança organizacional pode ser um processo ativo de construção do que a organização almeja se tornar no futuro.



Economia de escala: refere-se à mudança na dimensão quantitativa de produção. Por exemplo, quando a gerência opta por reduzir custos aumentando a quantidade produzida de determinado produto. Para isso, efetua-se a compra de alguma máquina com a capacidade produtiva maior, produzindo mais com menos recursos ou em menor tempo.

Economia de escopo: refere-se à mudança na dimensão qualitativa de produção. Por exemplo, em vez de produzir mais, a gerência opta por diversificar os produtos, o que também pode reduzir custos. A existência de matérias-primas comuns aos dois ou mais produtos e a complementariedade na sua produção são alguns dos fatores que podem gerar uma economia de escopo.

As mudanças nas organizações podem ocorrer em diversos aspectos, podendo ser classificadas da seguinte forma:

- a) Mudança estrutural:** relacionada a qualquer característica da organização, como organograma, funções, tarefas;
- b) Mudança estratégica:** relacionada aos mercados-alvo e ao foco da organização;
- c) Mudança cultural:** relacionada aos valores compartilhados, aos padrões comportamentais e aos estilos de liderança;
- d) Mudança tecnológica:** relacionada aos processos e métodos de produção;
- e) Mudança na gestão de pessoas:** relacionada à forma de lidar com pessoas, políticas de seleção e formação de pessoal.



“Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro ‘componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.” (WOOD JR.; CURADO; CAMPOS, 1994, p. 64)

Em um mundo cada vez mais globalizado e interconectado – no qual as mudanças sociais e tecnológicas se aceleram, as crises políticas e econômicas se proliferam e a crise ambiental generalizada ameaça a vida no planeta –, o tema da mudança organizacional é crescentemente discutido e evidenciado. É exigida das organizações a capacidade de aprender e de mudar com as consequências de suas próprias ações. Nesse sentido, dois fatores podem oferecer potencialidades ou resistências à mudança: a estrutura e as pessoas da organização.

A estrutura organizacional, conforme discutido no capítulo anterior, pode assumir formatos diferentes, tendo consequências diretas na maneira como as pessoas lidam com as mudanças. Quanto maior a burocratização e a padronização dos processos de trabalho, maior a tendência à rigidez e à resistência à mudança. Por outro lado, quanto maior a descentralização das decisões e a autonomia das pessoas, maior a flexibilidade e a capacidade de mudar da organização.

Tais tendências ocorrem devido à interação das pessoas com as estruturas organizacionais. Em estruturas muito rotinizadas, os indivíduos podem prender-se a determinada linha de ação, principalmente se eles precisaram se esforçar muito para implementá-la e aprendê-la no passado. Assim, tendem a avaliar como alto o custo de mudar, pois terão que abrir mão do que já sabem para aprender novamente. Na maioria das vezes, a resistência dos indivíduos à mudança advém de sentimentos de medo e de ansiedade diante do novo, mesmo que racionalmente a mudança possa ser avaliada como positiva e até inevitável.

Outros aspectos organizacionais podem influenciar o processo de mudança. Um deles é o tamanho. Organizações de grande porte costumam ter mais recursos para investir na mudança. Por outro lado, elas tendem a ter estruturas mais enrijecidas e pouco adaptáveis às novas realidades.

O grau de diversidade das pessoas na organização também pode afetar sua capacidade de mudança. Quanto mais homogêneo for o perfil dos indivíduos – nos sentidos socioeconômico, étnico, de gênero, etário, político, ideológico, religioso, etc. –, menor será a capacidade da organização em identificar novas oportunidades e se abrir para o novo.

Falar de mudança organizacional é tratar das contradições e paradoxos organizacionais, pois em todo impulso no sentido de maior **ordem** há uma redução na capacidade de mudar e aumento no foco da organização. Da mesma forma, como em todo impulso no sentido de criar espaços para o **caos** há uma ampliação na capacidade de mudar e uma redução no foco da organização.

Nesse sentido, cabe ao profissional de OSM avaliar a situação de cada organização, entendendo os benefícios e os custos da estabilidade e da flexibilidade nas estruturas, processos, métodos e sistemas de trabalho.



Figura 3.1 – Equilíbrio entre o Caos e a Ordem. A Imagem é uma representação da vida de um gestor no ambiente organizacional.

Fonte: <https://www.setecnet.com.br/home/artigo-organizacoes-caordicas-caos-e-ordem-promovendo-a-inovacao/>

2. Ciclos de mudança organizacional

As organizações podem perdurar mais tempo que a vida humana, a partir da reposição de pessoal, da adaptação a novas realidades e da manutenção de determinados padrões. Dessa forma, hipoteticamente, uma organização pode durar indefinidamente.

Contudo, para compreensão dos processos de mudança organizacional, é interessante a analogia com o ciclo de vida biológico. Entende-se, portanto, as mudanças enfrentadas nas fases básicas que qualquer organismo passa ao longo de sua existência: nascimento, transformações e morte.

2.1. Nascimento

O nascimento de uma organização pode acontecer de diversas maneiras. Pode ser por meio da ação de um empreendedor ou grupo de empreendedores, por meio de leis (no caso de organizações governamentais) ou por meio de outra organização já existente. Para a criação de uma organização, são precisos recursos disponíveis, políticas governamentais de apoio e reconhecimento social de que a organização é necessária.

A figura do fundador e o contexto em que a organização foi criada podem afetar de forma duradoura as estruturas, processos, métodos e padrões comportamentais. A personalidade do fundador pode exercer influência na forma como as pessoas se relacionam até mesmo após sua saída ou morte. Por exemplo, uma organização que tenha sido fundada por uma pessoa controladora e exigente pode incorporar e reproduzir padrões que refletem a personalidade do fundador.

De maneira semelhante, o contexto em que a organização foi criada pode influenciar seu modo de funcionamento, mesmo após esse contexto ter se transformado. Por exemplo, organizações fundadas em períodos de crise econômica com padrões focados na minimização de custos podem seguir operando dessa forma, mesmo em períodos de expansão econômica.



Mintzberg (2012), baseado no estudo de Arthur Stinchcombe, propõe a hipótese de que a estrutura organizacional reflete a época de origem do setor onde a organização atua. Assim, organizações da era pré-industrial (fazendas, empresas de construção, comércios) tendem ainda hoje a manter uma estrutura artesanal e familiar. Organizações do início do século XIX (vestuário, indústria têxtil), que remetem à Revolução Industrial, tendem ainda hoje a manter uma estrutura mais burocratizada e menos familiar. Organizações do início do século XX (estradas de ferro e minas de carvão) tendem a manter a burocratização e a investir mais em gerentes profissionais, visto que naquele período surgiram os primeiros cursos de formação em Administração.

Assim, logo que as organizações nascem, apesar das influências dos fundadores e do contexto, as mudanças costumam ocorrer de forma frequente no dia a dia, até que, aos poucos, encontra-se um padrão adequado de funcionamento. Organizações jovens são normalmente pequenas e bastante frágeis, com alto risco de extinção. Aquelas que **sobrevivem aos primeiros anos de vida** precisam estar em constante processo de adaptação às mudanças.



Sobrevivem aos primeiros anos de vida: Segundo dados do relatório Panorama dos Pequenos Negócios 2018, realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 23,7% de micro e pequenas empresas fecham após os dois primeiros anos de vida. Isto é, a cada quatro empresas abertas registradas com CNPJ, uma fecha antes de completar os dois primeiros anos de existência no mercado.

Dentre alguns pontos que podem colaborar com esses dados preocupantes, está o tempo médio de escolaridade: 34% dos empreendedores brasileiros têm o ensino fundamental incompleto.

Outro fator relevante pode ser a faixa etária dos pesquisados. A idade média dos empreendedores brasileiros é de 44,7 anos. Empreendedores de idade mais avançada podem ter maiores dificuldades de se adaptar a mudanças e encaram a internet com um fator limitante. Ou seja, ao invés de potencializar o negócio, ela se torna mais um obstáculo a ser superado pelo pequeno empresário.

2.2. Transformações

Nessa fase, as organizações já atravessaram o período inicial de turbulência e encontraram formas mais estáveis de funcionamento. Portanto, muitas vezes, as mudanças organizacionais não ocorrem mais de maneira contínua e suave. Elas acontecem como saltos de transição, como revoluções em um curto espaço de tempo, sendo seguidas por períodos de relativa estabilidade. Essa observação é válida principalmente para as mudanças estruturais, nas quais podem atuar diretamente os profissionais de OSM.

No dia a dia das organizações, podem ocorrer diversas variações, aleatórias ou intencionais, em seu funcionamento. Tais variações não provocam imediatamente grandes mudanças, mas podem surtir efeitos benéficos ou maléficos para o alcance dos objetivos organizacionais. Variações inúteis ou prejudiciais tendem a não ser mais repetidas, ao passo que aquelas que favorecem o sucesso da organização passam a ser selecionadas e reproduzidas.



Cabe ao profissional de OSM identificar as variações favoráveis à organização, estudar formas de melhorá-las e incorporá-las à estrutura, aos sistemas ou aos métodos organizacionais. O processo de incorporação e formalização das va-

riações é uma importante fonte de mudança ao longo dessa fase, que é a mais estável no ciclo de vida de uma organização.



PARA REFLETIR: Toda organização tende à expansão de suas operações? Muitas vezes, na literatura sobre administração e na mídia em geral, pressupõe-se que todas as organizações visam ao crescimento indefinido. A expansão contínua de uma organização é vista como a única via para o sucesso. Contudo, o preço que se paga pelo crescimento deve ser muito bem examinado na tomada de decisão, pois pode envolver maior risco, burocratização, carga de estresse, impacto socioambiental e insustentabilidade no longo prazo. Seguindo a analogia com o ciclo de vida biológico, os seres vivos crescem até atingirem um tamanho ótimo para sua sobrevivência e para o equilíbrio dos ecossistemas. Eles não crescem indefinidamente. Pense agora nos negócios locais de sua região, como um pequeno e tradicional comércio que se mantém ao longo de gerações. Mesmo não tendo se expandido, este não seria um negócio bem-sucedido no alcance de seu propósito?

2.3. Morte

Uma organização morre quando entra em declínio, sofrendo um decréscimo substancial de sua base de recursos, o que inviabiliza sua continuidade. O processo de declínio organizacional pode ser compreendido a partir de cinco estágios:

- **Estágio 1 - Cegueira:** os membros organizacionais não reconhecem os sinais de declínio, havendo carência de boas informações
- **Estágio 2 – Inação:** os membros organizacionais reconhecem a necessidade de mudança, mas não tomam atitudes concretas para realizá-la
- **Estágio 3 – Ação errônea:** ações são tomadas, porém revelam-se inapropriadas
- **Estágio 4 – Crise:** membros percebem as falhas cometidas, tomam estratégias extremadas e vacilantes, que conduzem a problemas ainda maiores.
- **Estágio 5 – Dissolução:** não há mais opções a não ser acabar com a organização.

Ao se considerar os estágios que levam à morte organizacional, percebe-se a relação direta dessa com a incapacidade dos membros organizacionais em detectar a necessidade de mudança e agir de forma eficaz em tempo hábil.



Nesse sentido, uma organização morre quando não consegue realizar as mudanças que efetivamente lhe são necessárias. A cada estágio de seu declínio, a magnitude dessas mudanças necessárias se torna cada vez maior, assim como o desafio em salvar a organização da morte.

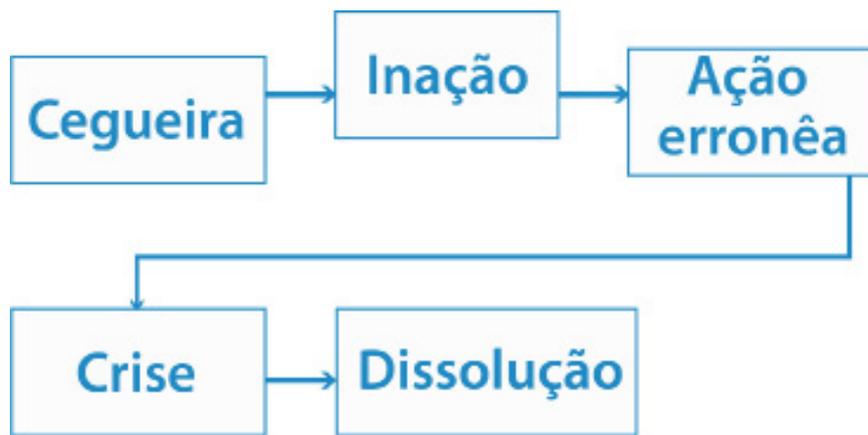


Figura 3.2 – Os cinco processos ou sintomas que antecedem a morte de uma organização

Fonte: Hall, 2004, p. 182

2.4. Por que as organizações precisam mudar?

Existe uma série de problemas no funcionamento das organizações que podem ser detectados e atacados pelo profissional de OSM, evitando-se que as organizações entrem em declínio e morte. As causas dos problemas estão relacionadas à desorganização do trabalho, ao desperdício de tempo e de esforço.

a) Desorganização do trabalho:

- Centralização excessiva ou personalismo do chefe;
- Focos crônicos de desperdício de recursos;
- Inexistência de interação entre a organização e a sociedade;
- Processos de comunicação falhos;
- Ruptura entre planejamento e execução;
- Divisão do trabalho não definida;
- Sentimentos negativos nos funcionários.

b) Desperdício de tempo:

- Atraso nas comunicações;
- Falta de preparo e organização das reuniões;
- Interrupções e paralisações no trabalho;
- Falta de pontualidade;
- Retardamento nas decisões.

c) Desperdício de esforço:

- Falta de organização, sistemas e métodos;
- Duplicidade nos processos;
- Deslocamento desnecessário de pessoas ou materiais;
- Realização de trabalhos inúteis;
- Super ou subutilização das pessoas.

3. Projeto de mudança organizacional

A partir do que foi exposto até aqui, nota-se a importância do profissional de OSM em perceber e promover as mudanças necessárias nas estruturas, sistemas e métodos organizacionais, para garantir a continuidade saudável da organização. Para isso, a formulação de um projeto de mudança organizacional pode ser interessante, em qualquer uma das três fases do ciclo de vida da organização.

Na fase do nascimento, o projeto pode ser voltado para uma primeira padronização do funcionamento da organização, visando à estabilização e à maior eficiência.

Já na fase das transformações, o projeto pode ser voltado para uma revisão nos padrões, representando, muitas vezes, significativas transições no contexto organizacional.

Na fase da morte, por sua vez, o projeto pode ser voltado para detectar e priorizar ações necessárias e urgentes, levando a organização a uma mudança radical de rumos.

Em todos os casos, recomenda-se iniciar pela elaboração cuidadosa de uma proposta de projeto de mudança, para que esta seja apresentada à cúpula estratégica e aos membros da organização envolvidos.

3.1. Itens da proposta de projeto

A proposta de projeto de mudança organizacional é elaborada pelo profissional de OSM, visando obter o apoio e os recursos necessários para realizar o trabalho de mudança.

Nessa proposta, sugere-se que os seguintes itens sejam abordados:

- **Objetivo:** esclareça, de forma clara e direta, onde o projeto pretende chegar. Por exemplo, o objetivo do projeto é redesenhar a rotina de recebimento dos pagamentos da empresa.
- **Antecedentes:** apresente um breve histórico do contexto em que a mudança irá ocorrer, indicando fatos relevantes que geraram a necessidade do projeto. É interessante detalhar bem a contextualização do projeto para que seu objetivo faça sentido às pessoas. As informações necessárias podem ser coletadas por meio de entrevistas, questionários, observações, documentos.
- **Metodologia:** apresente a forma como o projeto será realizado e quais ferramentas serão utilizadas. Informe também sobre a participação de funcionários, a promoção de treinamentos e cursos, dentre outras estratégias, para implementar a mudança. Por exemplo, o projeto irá utilizar os métodos de mapeamento e redesenho do organograma. Em seguida, realize um treinamento com os funcionários do setor de pagamentos para ensiná-los sobre a nova rotina proposta.
- **Equipe de trabalho:** definir quantas pessoas irão participar do projeto, quais os níveis de formação e de experiência necessários, se serão funcionários da organização ou profissionais externos contratados ou uma equipe mista. Defina também o coordenador do projeto, que será o administrador responsável geral pela mudança.
- **Cronograma de trabalho:** calcule em dias úteis o tempo necessário para realizar o projeto e elaborar o cronograma de cada etapa.
- **Prazo de entrega:** calcule em dias úteis o prazo de término do projeto, considerando uma margem de 20% para mais ou para menos.

- **Custo:** inclui as diversas despesas envolvidas na execução do projeto, como: pagamento dos salários e benefícios à equipe, gastos com diárias, transporte, alimentação, material de escritório, equipamentos, salas, uso de internet, telefone, entre outros.

- **Produto do trabalho:** descreva quais serão os produtos finais do projeto. Quanto mais detalhados, maior credibilidade ao projeto e menores as dúvidas com relação aos resultados esperados. Por exemplo, os produtos de um projeto de mudança podem ser: rotina de recebimento dos pagamentos redesenhada e suportada por sistema integrado, que permite o uso de base de dados compartilhada; indicadores para monitoramento dos pagamentos recebidos; relatório de gestão a ser customizado pelos usuários.

Uma vez elaborada, a proposta de projeto de mudança precisa ser apresentada à cúpula estratégica da organização e aos demais membros que serão envolvidos. A depender da magnitude da proposta, um evento pode ser organizado, com cuidado na definição da data, horário, local e recursos necessários. É importante também elaborar a metodologia da apresentação e assegurar espaço para o diálogo, dúvidas e sugestões.



Aprovada a proposta de mudança organizacional, o coordenador do projeto deverá preparar a infraestrutura necessária, organizar e treinar a equipe, padronizar conceitos e definir a abordagem da mudança a ser utilizada. Ao ser implementado, o projeto de mudança poderá seguir algumas fases, detalhadas a seguir.

3.2. Fases do projeto

A mudança organizacional pode impactar diversos aspectos do funcionamento da organização. Mesmo uma mudança mais simples e localizada pode surtir efeitos inesperados nas pessoas e na forma como executam e percebem seu trabalho. Por isso, é recomendado que o profissional de OSM trabalhe em conjunto com os indivíduos impactados e se baseie em informações precisas.

Nesse sentido, as fases para o projeto envolvem participação, coleta de dados, validação dos dados coletados, diagnóstico, proposta, implantação e acompanhamento das mudanças.

- **Fase 1: início do projeto**

O início do projeto pode acontecer por meio de um workshop aberto a todos que participarão da mudança, direta ou indiretamente. Este evento é voltado para atrair a atenção e a colaboração de todos, que devem ter pleno conhecimento do que está acontecendo.

Após a apresentação inicial, a equipe do projeto partirá para a preparação dos instrumentos de coleta de dados, a partir do que foi definido anteriormente na proposta de projeto de mudança.

O nível de detalhamento dos dados dependerá do grau de profundidade da mudança e impactará no tempo de coleta e de análise. Nesse momento, também é definida a estrutura do relatório de disfunções, que será elaborado com base nos dados coletados.

- Fase 2: Coleta e validação dos dados

A coleta de dados deverá ser realizada de forma cuidadosa e padronizada. Caso os dados sejam coletados de forma incorreta, todo o projeto poderá falhar. É importante que a equipe do projeto capte a realidade como ela é, e não a partir do que ele gostaria ou do que os outros gostariam que fosse.

Em seguida, é recomendada a realização de um segundo encontro, com os funcionários que participaram da coleta de dados, para que as informações obtidas sejam apresentadas e valida-

das. Nessa ocasião, é importante que as relações hierárquicas não interfiram na importância das colocações de cada pessoa. Isso porque pode haver uma tendência de que opiniões da cúpula estratégica e do corpo gerencial tenham maior influência e possam distorcer a realidade.

Conceito	Coleta de Dados	Diagnóstico	Proposta de Mudança	Plano de Ação		
				Curto	Médio	Longo
1. Administrador e o uso do fluxograma para mapear processos	1. O Administrador não usa o fluxograma para padronizar e monitorar processos	1. A empresa não é proprietária do conhecimento 2. Impossibilidade de padronizar processos 3. Possibilidade de processos ineficientes e ineficazes	1. Usar o fluxograma para mapear os processos	A, C, E, F, G, H, 1, 2, 3, 5, 6, 8 e 9		
		Desvantagens: 1. Perda de competitividade 2. Comprometimento da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos aos clientes 3. Não dominar o processo 4. Não controlar os custos operacionais 5. Não controlar o tempo de ciclo	Vantagens: 1. Garantir a propriedade do conhecimento 2. Garantir a qualidade dos produtos 3. Manter controle sobre os processos 4. Reduzir custos operacionais 5. Ter controle sobre o tempo de ciclo			

Figura 3.3 – Exemplo de Diagnóstico e Propostas de um Projeto de Mudança Organizacional (PMO)

Fonte: Carreira, 2009, p. 24

• Fase 3: Diagnóstico e proposta de mudanças

Ao analisar os dados coletados, a equipe do projeto identificará as disfunções nos processos, sistemas, métodos e estruturas de trabalho. As disfunções são mapeadas a partir da interpretação da realidade e da comparação entre esta e o conhecimento conceitual de OSM. O relatório de disfunções inclui também uma análise sobre as desvantagens acarretadas pelas disfunções à organização.

A partir do diagnóstico, o coordenador do projeto elaborará propostas de mudanças para cada uma das disfunções. Ele poderá fazer uso da sua experiência, criatividade e conhecimentos científicos e técnicos. As propostas indicam o que fazer, mas não detalham ainda o como fazer.

Proposta de Mudança	Plano de Ação		
	Curto	Médio	Longo
1. Usar o fluxograma para mapear os processos	A, C, E, F, G, H, 1, 2, 3, 5, 6, 8 e 9		
2. Mapear o início do processo. Identificar a entidade responsável. Criar o perfil do cargo da entidade responsável pelo início do processo. Definir o início da tomada tempo de ciclo.	C, E, G, H, 1, 2, 3, 5, 6 e 7		
3. Respeitar o princípio da centralização	E e 5		
4. Respeitar o princípio da criação	A, E, 5 e 6		

Figura 3.4 – Plano de Ação para Mudança

Fonte: Carreira, 2009, p. 29

• Fase 4: Plano de ações

As propostas de mudanças deverão ser classificadas em curto, médio e longo prazos. Essa classificação pode variar para cada projeto, dependendo de sua duração global. Ela será utilizada para organizar a apresentação do plano de ações e priorizar as ações a serem realizadas.

O coordenador do projeto poderá classificar as propostas com a ajuda dos funcionários envolvidos na mudança. Recomenda-se que o relatório das propostas seja encaminhado e aprovado pela cúpula estratégica, pelo corpo gerencial ou funcionários envolvidos, antes que o plano de ação seja detalhado.



O detalhamento do plano de ações dependerá do tipo de mudança a ser realizado. É importante incluir um passo a passo para a execução de cada mudança; as pessoas envolvidas e suas respectivas responsabilidades; os itens a serem alterados; a legislação a ser levantada; os prazos para cada ação e os indicadores para acompanhamento. Assim, em seguida, torna-se possível implantar a mudança e monitorar os resultados.

• Fase 5: Avaliação e conclusão

À semelhança do primeiro workshop, é recomendado que se realize um encontro final aberto a todos os envolvidos na mudança, para repasse sobre os resultados alcançados e discussão sobre o processo. A equipe, primeiramente, apresentará um breve resumo sobre a trajetória do projeto, as ações realizadas e os resultados obtidos. Pontos positivos e negativos podem ser levantados em conjunto com os participantes, além da abertura para perguntas e sugestões para projetos futuros.

Por fim, a equipe do projeto elaborará um relatório final descrevendo o que foi realizado para arquivamento na organização.

3.3. Técnicas relacionadas à mudança organizacional

Para fazer frente a possíveis resistências e desafios, um projeto de mudança organizacional inclui trabalho em equipe e participação das pessoas envolvidas. É importante que o profissional de OSM saiba como estabelecer um ambiente propício ao diálogo e à criatividade entre os participantes. Algumas técnicas para condução de grupos podem ser valiosas ferramentas neste processo.

• Brainstorming

O nome desta técnica vem do inglês e significa “chuva de ideias”. É voltada para auxiliar um grupo de pessoas a produzir várias ideias em um curto intervalo de tempo, explorando a criatividade e a intuição. Pode ser utilizada para estimular a participação das pessoas em reuniões, obter ideias inovadoras sobre um tema complexo, identificar problemas e levantar suas causas.

Descrição: Os participantes são convidados a expressar suas ideias a partir de um tema ou uma pergunta geradora. O facilitador da técnica registra todas as ideias que surgem. A ideia não deve ser justificada pela pessoa que a apresentou, nem ser comentada pelos outros, garantindo o ritmo do fluxo criativo. As falas podem ocorrer livremente ou serem passadas de pessoa para pessoa, seguindo uma ordem. As pessoas podem escolher passar sua vez de falar, caso não tenham ideias a apresentar.

Dicas:

1. Importante manter o entusiasmo e o bom humor no grupo;
2. Pode ser definido um tempo limite ou um número mínimo de ideias até o final da técnica, cuidando para que o brainstorming não seja muito longo e exaustivo;
3. Esta técnica pode ser aplicada em conjunto com o diagrama de causa-efeito ou diagrama de Ishikawa.

• Cinco porquês

Esta técnica simples é utilizada em discussões grupais para a identificação das causas fundamentais de um problema. Seu objetivo pode ser o desenvolvimento e a melhoria de processos, medição e comprovação de resultados ou obtenção de clareza sobre prioridades.

Descrição: O grupo parte de uma descrição detalhada do processo ou problema a ser analisado. Em seguida, realiza-se uma série de perguntas buscando o porquê dos efeitos identificados. Pergunta-se “por quê?”, repetidamente, até se chegar à causa raiz do problema. Sabe-se que se chegou a esse ponto quando a pergunta “por quê?” não traz mais nenhuma informação útil. Geralmente, é alcançada até o quinto “por quê”.

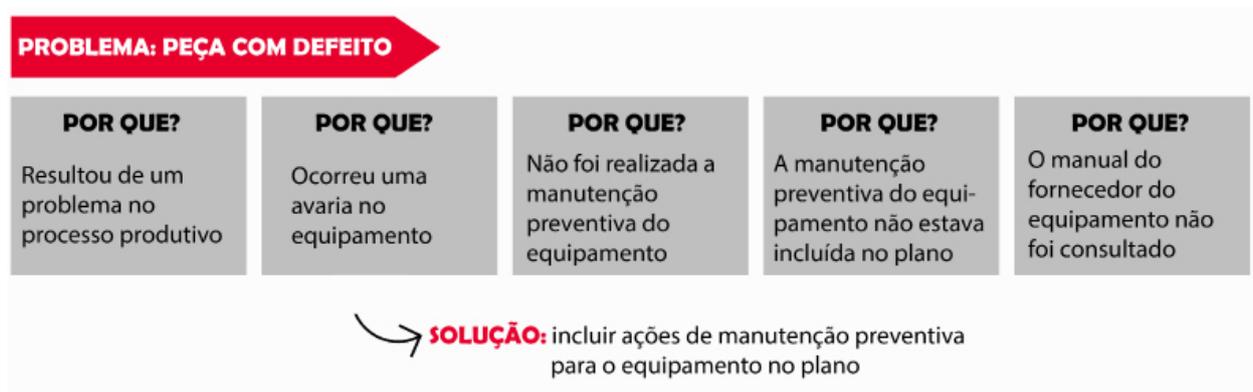


Figura 3.6 – Quadro Explicativo dos 5 porquês

Fonte: <https://www.siteware.com.br/metodologias/metodologia-5-porques/>

Dicas:

1. Pode ser elaborada uma tabela, ao final do processo, que registre as respostas e os níveis das causas identificadas;
2. Esta técnica pode ser aplicada em conjunto com o diagrama de causa-efeito ou diagrama de Ishikawa.



Figura 3.5 – A figura representa um processo de brainstorming comum nas organizações

Fonte: Brains.com

- **Diagrama de causa-efeito ou diagrama de Ishikawa**

Esta técnica consiste na elaboração de um diagrama na forma de uma espinha de peixe, que representa a relação entre um efeito e suas possíveis causas. Estimula o grupo a descobrir, organizar e resumir o conhecimento disponível a respeito de um determinado problema. O diagrama permite visualizar a distribuição das diversas causas que interferem na obtenção de soluções ou melhorias.

Descrição: Primeiramente, o grupo realiza um brainstorming listando todas as causas possíveis para um problema. O facilitador escreve no canto, à direita do diagrama, o problema atacado ou a melhoria esperada. Em seguida, as causas levantadas são classificadas em seis categorias: material, método, mão de obra, meio ambiente, máquinas e medições. Cada uma destas categorias representa uma das ramificações primárias do diagrama. As causas são alocadas em ramificações secundárias a estas.



Livro - Gestão de Mudanças



Filme – Recém Chegada



Figura 3.7 – Gráfico de Ishikawa, também conhecido como espinha de peixe

Fonte: <https://blog.luz.vc/como-fazer/5-usos-do-diagrama-de-ishikawa-que-voce-nunca-imaginou/>

Dicas:

1. Esta técnica não se destina a buscar uma causa fundamental, mas sim a uma visualização mais ampla dos diversos fatores que interferem em determinada situação;
2. É possível substituir as categorias das ramificações primárias, ou fazer uma junção de duas ou mais delas, adaptando a técnica à necessidade do grupo.

• **Plano de ação 5W2H**

O nome desta técnica advém da sigla de sete perguntas em inglês: What? (O quê?), Why (Por quê?), Where (Onde?), Who? (Quem?), When? (Quando?), How? (Como?) e How much? (Quanto?). Essas perguntas são essenciais para o esclarecimento das atividades a serem empreendidas em um plano de ação, podendo ser organizadas em um quadro resumo de fácil compreensão. A técnica pode também ser utilizada para dimensionar os fatores envolvidos antes do início da execução de um projeto.

Descrição: Em grupo, levantar e detalhar as ações ou fatores necessários para a realização de uma ação maior. As ações a serem realizadas (O quê?) devem ser enunciadas com o verbo no infinitivo e serem acompanhadas por justificativas (Por quê?). Em seguida, responde-se de que forma a ação será realizada (Como?), sendo esta resposta com o verbo no gerúndio, pois normalmente se trata de uma ação que ainda não foi finalizada. Após o esclarecimento destas três perguntas, sem margem de dúvidas de interpretação, as demais são respondidas pelo grupo.

What (o que)	Eficiência nos custos de produção
Why (por que)	Melhorar eficiência dos custos
Who (quem)	Colaboradores responsáveis, concentrando no controle de custo, ligado ao usuário envolvido e com apoio da Diretoria
When (quando)	De imediato para incrementar a produção, assim que o planejamento for aprovado pela diretoria
Where (onde)	Nas três unidades industriais da empresa
How (como)	Um levantamento dos custos, analisando os pontos de melhoria, utilizar as planilhas de custos e todos os métodos necessários para uma melhor interpretação dos dados
How Much (quanto)	Valor estimado em R\$ 5.000,00, incluído todas as despesas

Figura 3.8 – Exemplo da ferramenta 5W2H em uma indústria cujo objetivo é a redução de custos

Fonte: adaptado de Longaray et al., 2017

Dicas:

1. A pergunta sobre “Quanto?” pode auxiliar na análise de custo-benefício do plano de ação, o somatório de todas as respostas indica o valor total de investimento no projeto;
2. A coluna sobre “Quando?” pode ser desdobrada em um cronograma, indicando início, término e duração de cada ação (vide exemplo na tabela);
3. Quanto mais envolvente e participativa a aplicação da técnica, maior será a motivação do grupo em realizar as ações;
4. A motivação também será maior caso as pessoas possam se candidatar livremente às ações que desejem realizar.

4. Estudo de caso

A História de dona Terezinha – Parte 3 (Mudança Organizacional)

Em menos de dois anos, o que era uma simples venda informal de salgados para vizinhos e amigos tornou-se uma empresa de pequeno porte de produção em escala. Os produtos da Terezinha Salgados Ltda. se popularizaram por toda a cidade. Com as vendas aumentando consideravelmente, dona Terezinha decidiu que era hora de expandir. A ideia de dona Terezinha era começar a vender salgados congelados, porém se sentia insegura, pois não tinha certeza se a ideia daria certo.

Foi, então, que Jordana aconselhou dona Terezinha a fazer uma pesquisa simples com os clientes da empresa com o objetivo de saber a opinião deles a respeito das mudanças. A pesquisa foi realizada informalmente com a maioria dos clientes, que aprovaram a ideia.

Segundo relatos coletados com a pesquisa, um dos problemas que os clientes de dona Terezinha encontravam era de manter os salgados aquecidos durante todo o dia após a entrega. Com a mudança, eles poderiam fritar os salgados em diferentes horas do dia, o que manteria os salgados aquecidos por mais tempo. Encorajada pela pesquisa, dona Terezinha fez um empréstimo de longo prazo e deu início ao processo de expansão.

Com o dinheiro do empréstimo um novo espaço foi alugado e reformado; novas máquinas e equipamentos comprados, e diversos novos funcionários contratados. A Terezinha Salgados Ltda. agora tinha a estrutura de uma empresa de médio porte com capacidade de produção industrial.

Com a expansão da empresa, as vendas cresceram de maneira exponencial. Os salgados da dona Terezinha estão presentes em quase todos os supermercados e lanchonetes da cidade. O objetivo agora era expandir a distribuição dos produtos por todo o estado, mas a empresa ainda não tinha estrutura administrativa para isso. Foi quando a empresa fez a contratação de especialistas nas áreas de finanças, vendas, marketing e gestão de pessoas. O organograma precisou ser reformulado a partir de então, assumindo a estrutura de uma organização mais burocratizada. O núcleo operacional passou a ser constituído por 20 funcionários. A empresa era estruturada a partir de diretores e gerentes. Dona Terezinha ficou responsável pela coordenação das diretorias, auxiliando na toma de decisão.

Perguntas sobre o caso:

- 1) Indique e justifique em quais aspectos ocorreram as principais mudanças na Terezinha Salgados Ltda. (estrutural, estratégico, cultural, tecnológico ou na gestão de pessoas)

- 2) Em qual fase dos ciclos de mudança organizacional a Terezinha Salgados Ltda. se encontra? Por quê?
- 3) Quais os principais desafios a Terezinha Salgados Ltda. poderia enfrentar com as mudanças promovidas?

5. Materiais recomendados

Estudo do Sebrae sobre os Pequenos Negócios no Brasil - Panorama dos Pequenos Negócios:

https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_A

6. Referências

- CARREIRA, D. Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.
- HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- LONGARAY, A. A.; LAURINO, F. C.; TONDOLO, V. A. G.; MUNHOZ, P. R. Proposta de aplicação do ciclo PDCA para melhoria contínua do sistema de confinamento bovino: um estudo de caso. *Sistemas & Gestão*, v. 12, n. 13, setembro, 2017, p. 353-361.
- MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTOS, M. B. Mudanças organizacionais: métodos e técnicas para inovação. Curitiba: Juruá, 2011.
- WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, set./out., 1994.



Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional

Estamos em um mundo que se transforma e exige cada vez mais flexibilidade e capacidade de inovação por parte das organizações. Os profissionais de OSM exercem papel crucial nesse contexto, promovendo a criação e a adaptação de organizações que sejam aptas a liderarem processos de mudança.

Mas como garantir que as mudanças promovidas na organização sejam benéficas e promissoras para todos? Como a organização pode mudar de forma pioneira e ditar novos caminhos no seu contexto de atuação? A resposta a essas complexas perguntas pode estar na forma como se integra e se gerencia o conhecimento das pessoas que fazem parte da organização.

1. Gestão do conhecimento: conceitos básicos

A gestão do conhecimento é um conjunto de processos organizacionais voltados à criação, à disseminação e à incorporação do conhecimento das pessoas em novas práticas, tecnologias e produtos da organização.

Trata-se, portanto, de incentivar a circulação e a conexão dos conhecimentos disponíveis nos indivíduos para que coletivamente eles possam criar novos conhecimentos e aplicá-los de forma produtiva.

Portanto, ações direcionadas à gestão do conhecimento podem acontecer em três momentos:

- **Na criação de conhecimento:** incentivar e criar contextos para que as pessoas se sintam estimuladas a produzir novos conhecimentos, como inovações, novos produtos ou processos.
- **Na disseminação do conhecimento:** promover ações e garantir estruturas a partir das quais as pessoas possam alcançar o conhecimento na organização, tornando-o acessível e disponível para todos.
- **Na incorporação do conhecimento:** criar oportunidades para que as pessoas possam aprender, entender e interagir com o conhecimento na organização, absorvendo-o e transformando-o em competências ou novos conhecimentos.

Antes de aprofundar na gestão do conhecimento, porém, é importante esclarecer alguns conceitos relacionados a este tema: dado, informação, inteligência, conhecimento e competência.

- **Dado:** são os elementos mais básicos da informação e representam um aspecto, fato ou medida coletado da realidade em seu estado bruto. Geralmente, os dados são em forma de números (quantitativos). Exemplo de dados em uma lanchonete:
 - **Quantidade de salgados vendidos:** 150
 - **Valor total vendido:** R\$ 600,00
 - **Reclamações de clientes insatisfeitos:** 15
 - **Cidade:** Florestal
 - **Data da venda:** 18 de novembro de 2019

- **Informação:** é um conjunto organizado e significativo de dados, que auxilia no reconhecimento e/ou na compreensão da realidade, tornando-se um subsídio na tomada de decisão ou ação. Portanto, a informação é uma interpretação de dados, uma forma de compreensão a partir deles. A partir do exemplo anterior dos dados da lanchonete, a seguinte informação é possível:

- Em Florestal, no dia 18 de novembro de 2019, a quantidade de salgados vendida foi de 150; o valor vendido no dia foi de R\$600, e 15 clientes ficaram insatisfeitos com o atendimento do vendedor, pois reclamaram dele.

Nesse exemplo, a combinação dos dados gerou um contexto, a partir do qual surgiu a informação. Essa informação deve fazer algum sentido para quem a obtém.



PARA REFLETIR: Quais as diferenças entre dado e informação? Quais são as principais fontes de dados e de informação para sua vida hoje? Você as considera confiáveis?

- **Inteligência:** é a apreensão, compreensão ou percepção da realidade, a partir do processamento de informação. Trata-se, nesse sentido, da integração da informação recebida a informações prévias do sujeito, permitindo que ele faça previsões, tome decisões e aja. É a interpretação da informação.

No exemplo da lanchonete, o dono ou gerente poderia interpretar a informação sobre o número de vendas versus a quantidade de clientes insatisfeitos como algo positivo ou negativo, dependendo da média de reclamações nos dias anteriores. A partir de sua inteligência, ele poderia decidir como agir em relação à informação obtida.

- **Conhecimento:** é um conjunto de ideias, conceitos, noções, modelos, relações e associações que orientam nossas crenças sobre a realidade. O conhecimento constitui-se a partir das interpretações geradas pela inteligência em um processo de abstração e generalização.

No exemplo da lanchonete, o dono ou gerente, ao interpretar com inteligência que o desempenho do vendedor estava insatisfatório, poderia utilizar seu conhecimento sobre vendas para entender que o vendedor necessitaria de um treinamento motivacional, pois poderia estar desmotivado com seu trabalho.

Portanto, o **conhecimento** integra dados, informação e inteligência em um saber mais amplo, compreendendo experiências próprias e conceitos obtidos anteriormente.



Conhecimento: a discussão sobre o tema é bastante antiga na humanidade. Desde Platão, os filósofos ocidentais se ocupam em discutir a origem e a definição do conhecimento. Há diversas correntes e abordagens possíveis. Algumas defendem que o conhecimento se origina das experiências humanas no mundo; outras defendem que o conhecimento se origina na razão humana. Algumas defendem que o conhecimento existe para controlar e prever a realidade; outras defendem que o conhecimento existe simplesmente para expandir nossa compreensão sobre a realidade e nossa capacidade de reflexão sobre ela. Outras ainda defendem que o conhecimento existe para criticar a realidade e possibilitar mudanças radicais. A epistemologia é a disciplina onde se discutem estas questões.

- **Competência:** é o conhecimento orientado para a prática, quando esse é combinado com habilidades, experiências, valores e contatos sociais. Trata-se da capacidade de agir, de to-

mar iniciativa, de assumir responsabilidades, a partir do conhecimento que se tem em ambientes profissionais diversos. As competências são dinâmicas e adaptáveis a várias situações e contextos, podendo também gerar novos conhecimentos.

Retomando o exemplo da lanchonete, o dono ou gerente poderia combinar seus conhecimentos sobre vendas e motivação humana, aliados aos dados e informações obtidos e à sua inteligência, e oferecer um treinamento motivacional aos vendedores. Nesse caso, ele teria a competência para realizar esta ação.



PARA REFLETIR: Quais os principais conhecimentos que você considera ter? E quais são as suas principais competências? Como você explora melhor seus conhecimentos e competências na vida profissional?

A abordagem desses conceitos na gestão do conhecimento tem levado a um novo papel das pessoas nas organizações. Computadores e sistemas são capazes de gerar e processar dados e informações. As pessoas, porém, podem deter uma enorme diversidade de inteligências, conhecimentos e competências, combinando-os de forma criativa para interpretar e agir sobre a realidade.



Gerenciar o conhecimento é desenvolver pessoas e promover a circulação dos conhecimentos, gerando aprendizado coletivo e duradouro para a organização.

Na gestão do conhecimento, o profissional de OSM pode trabalhar em conjunto com profissionais de Gestão de Pessoas, construindo estruturas, processos, sistemas e métodos capazes de combinar, disseminar e incorporar conhecimentos ao longo dos fluxos de trabalho. Para isso, é importante compreender como os conhecimentos são repassados ou convertidos em diferentes situações.

1.1. Conversões do conhecimento

O conhecimento humano pode ser classificado em dois principais tipos: tácito e explícito. Tratam-se de duas formas bem diferentes de se conhecer algo. Cabe ao processo de gestão do conhecimento cuidar para que essas formas possam dialogar entre si, enriquecendo a base de conhecimentos da organização.

- **Conhecimento tácito:** é uma forma de conhecimento altamente subjetiva, adquirida pela pessoa a partir de sua prática e do seu envolvimento em um contexto específico. Está profundamente relacionado à ação, à forma como algo é realizado, e não se encontra registrado por escrito. O conhecimento tácito está presente muito mais no corpo do que nas mentes das pessoas, é o que elas sabem fazer a partir de suas experiências.
- Por exemplo, a habilidade em realizar um trabalho artesanal, em cozinhar um prato, sem seguir receitas ou em operar um aparelho eletrônico a partir de suas necessidades, sem ter lido as instruções.
- **Conhecimento explícito:** é aquele que já se encontra registrado, em algum tipo de manual, teoria científica, livro, curso, etc. Geralmente, esse tipo de conhecimento é mais amplo e abstrato, não sendo direcionado a um contexto específico.
- Por exemplo, um curso de artesanato, uma receita culinária, um manual contendo as especificações sobre como operar um aparelho eletrônico para diversas necessidades e essa apostila.

Nas organizações, o conhecimento explícito pode existir de duas formas:

- **estar estruturado**, em relatórios, apresentações e documentos; ou
- **ser semiestruturado**, ou seja, em formatos menos formalizados, como e-mails, mensagens de voz, troca de ideias nas redes sociais.

A forma de gerenciar os dois tipos de conhecimento explícito é diferente, demandando ferramentas e sistemas específicos.

CONHECIMENTO EXPLÍCITO	CONHECIMENTO TÁCITO
Objetivo	Subjetivo
Conhecimento da racionalidade (mente)	Conhecimento da experiência (corpo)
Conhecimento sequencial (lá e então)	Conhecimento simultâneo (aqui e agora)
Conhecimento digital (teoria)	Conhecimento análogo (prática)
Receita de bolo	Andar de bicicleta
Partitura de música	Improvisos de jazz

Quadro 4.1 – Quadro comparativo entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito

Fonte: Nonaka, Silva e Rampazo, 2011, p. 10

Os processos de criação, disseminação e incorporação de conhecimentos têm como base as possibilidades de conversão entre os conhecimentos tácitos e explícitos. Cada forma de conversão possui características próprias, recebendo nomenclaturas diferentes.

- **Conversão do conhecimento tácito para tácito – Socialização:** ocorre quando um indivíduo aprende diretamente a partir da observação e experimentação com outro indivíduo mais experiente. Por exemplo, um novo funcionário aprende sobre como se comportar nas reuniões de uma empresa observando e repetindo o comportamento dos colegas mais antigos.

Consequência: a socialização pode ser bastante limitada na criação de novos conhecimentos, pois o aprendiz tende a apenas copiar como as coisas são feitas sem haver sistematização sobre o conhecimento adquirido. Assim, há poucas possibilidades de reflexão e aprimoramento deste conhecimento.

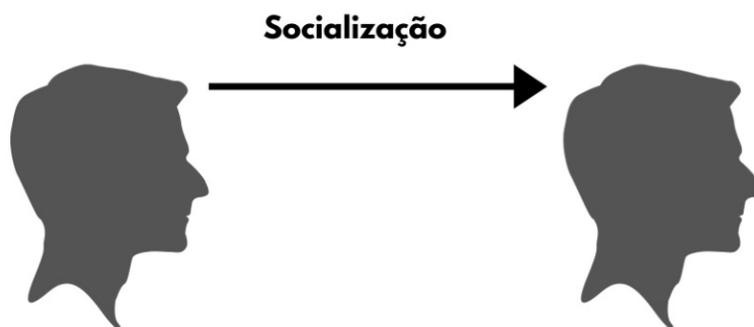


Figura 4.1 – Imagem representativa da conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito por meio da socialização

Fonte: Nonaka, Silva e Rampazo, 2011, p. 11

- **Conversão do conhecimento explícito para explícito – Combinação:** ocorre quando um indivíduo aprende a partir da coleta de distintas fontes de conhecimentos explícitos, gerando um novo conhecimento explícito.

Por exemplo, um empreendedor obtém em sites especializados informações sobre o mercado em que deseja atuar, sobre o produto que deseja oferecer e sobre gestão de pequenas empresas. A partir dessas informações, ele produz um novo material (conhecimento explícito), um plano de negócios para a abertura de sua empresa.

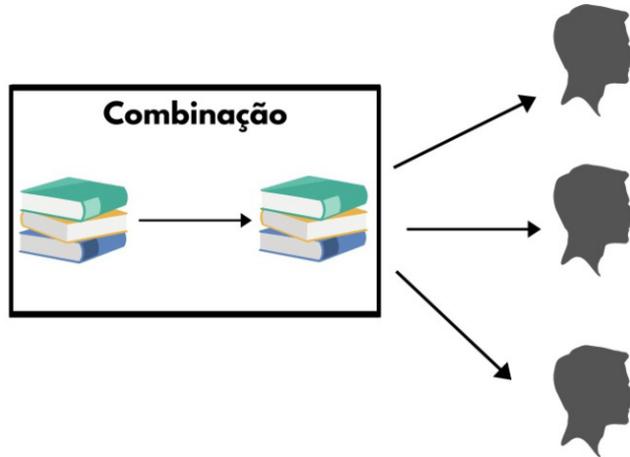


Figura 4.2 – Imagem representativa do processo de conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito

Fonte: Nonaka, Silva e Rampazo, 2011, p. 12

- **Conversão do conhecimento tácito para explícito – Externalização:** ocorre quando o conhecimento detido tacitamente por um indivíduo é sistematizado em documentos, manuais, para que possa ser compartilhado com outras pessoas. Assim, esse conhecimento, agora explícito, pode ser disseminado, transmitido e, até mesmo, servir de base para a criação de novos conhecimentos.

Por exemplo, um funcionário mais antigo, a partir de sua experiência, escreve uma cartilha sobre quais são os valores e as regras de comportamento esperadas na organização, de forma a orientar novos funcionários.

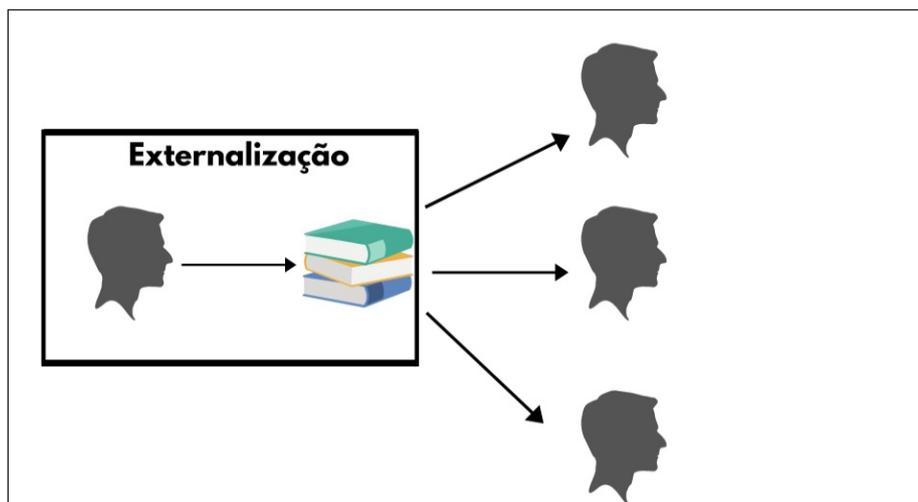


Figura 4.3 – Imagem representativa do processo de conversão do conhecimento tácito em explícito

Fonte: Nonaka, Silva e Rampazo, 2011, p. 13



Frederick W. Taylor, o famoso pai da Administração Científica, tinha como base principal de sua teoria a externalização do conhecimento dos operários do chão de fábrica. A partir de estudos minuciosos dos tempos e movimentos dos operários, Taylor buscava converter o que eles sabiam tacitamente sobre seu trabalho em medições e descrições (conhecimentos explícitos).

A partir disso, ele propunha formas de aprimoramento do trabalho, gerando novos conhecimentos e disseminando-os a todos os operários da organização. Com a externalização e a criação de conhecimentos, Taylor obteve um grau inédito de padronização e controle da execução do trabalho no chão de fábrica.

- **Conversão do conhecimento explícito para tácito – Internalização:** ocorre quando os indivíduos conseguem absorver o conhecimento explícito que lhes foi transmitido, aplicando-o em suas atividades e experiências práticas. A internalização está intimamente ligada ao “aprender fazendo”. Dessa forma, com o conhecimento explícito absorvido, o indivíduo é capaz de ampliar e reformular seu próprio conhecimento tácito.

Por exemplo, ao receberem uma cartilha sobre os valores e as regras comportamentais da organização, outros funcionários podem tomar maior conhecimento sobre a cultura organizacional, integrar este conhecimento em sua conduta cotidiana e ter inspiração para criar outras cartilhas informativas sobre o que sabem.

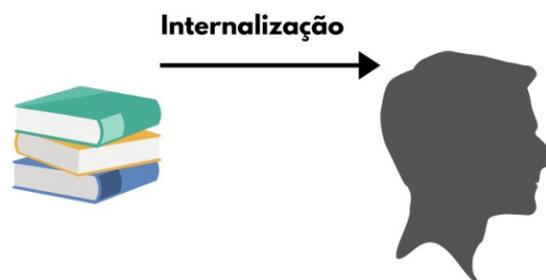


Figura 4.4 – Imagem representativa do processo de conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito

Fonte: Nonaka, Silva e Rampazo, 2011, p. 14

Todas as formas de conhecimento são importantes para a organização, assim como todas as formas de conversão dos conhecimentos são importantes. Isso porque é a partir delas que eles se tornam transmissíveis e a organização “aprende” coletivamente. Enquanto a combinação e a externalização se voltam para a disseminação de conhecimentos, a socialização e a internalização se voltam para a absorção de conhecimentos a partir da experiência prática.

Tais formas de conversão dos conhecimentos são complementares. Não adianta a organização ter uma enorme base de informações e conhecimentos explícitos se os indivíduos não os absorvem nas decisões e nas práticas diárias, nem os combinam para gerar novos conhecimentos. Por outro lado, se os indivíduos somente possuem conhecimento tácito sobre o que fazem, pouco conhecimento é trocado e desenvolvido coletivamente.

2. Criação, disseminação e incorporação do conhecimento nas organizações

Todas as pessoas detêm uma série de conhecimentos sobre o que fazem, estudam e desenvolvem em suas vidas e em seu trabalho. Portanto, a gestão do conhecimento nas organizações precisa envolver todos os membros.

Não cabe exclusivamente a um departamento ou grupo de especialistas a responsabilidade pela criação do conhecimento; essa responsabilidade é de todos. O valor da contribuição de cada pessoa deve ser determinado não por sua posição na estrutura hierárquica, mas sim pela importância da informação que ela traz para a organização.

Para que as pessoas se sintam motivadas a participar da criação de novos conhecimentos, é importante que o conhecimento seja disseminado e acessível a todos. É necessário também que haja um contexto estimulante, no qual todos se sintam à vontade para interagir, dialogar e refletir. Muitas vezes, esse contexto é garantido pela formação de equipes de trabalho, em que os componentes podem interagir de forma mais livre, trocando ideias e pontos de vista.

As equipes de trabalho minimizam a influência dos níveis hierárquicos e tornam o peso das opiniões mais equitativo. Dessa forma, as pessoas terão autonomia para se expressar e propor novas ideias. Novos conhecimentos não são criados a partir do nada; sempre são resultados de combinações de conhecimentos já detidos com conhecimentos e ideias novos que se tem contato.



As técnicas relacionadas à mudança organizacional descritas na unidade anterior desta apostila podem ser bastante úteis também no processo de criação e disseminação de conhecimentos nas equipes de trabalho. Portanto, permitir e incentivar a circulação de ideias entre as pessoas é uma das formas mais efetivas para catalisar novos conhecimentos na organização.

Além disso, é importante ainda que os membros da organização interajam com informações que vêm de fora, seja a partir do contato com clientes, fornecedores, pessoas da comunidade; seja a partir de outras fontes de informação, como mídia, universidades, órgãos governamentais, etc. Assim, é possível garantir que os novos conhecimentos criados estejam alinhados com o contexto em que a organização se encontra.

2.1. Barreiras à gestão de conhecimentos

Podem existir diversas barreiras à gestão de conhecimentos nas organizações. Dentre elas, algumas partem dos indivíduos e outras derivam da dinâmica coletiva das organizações.

- **Barreiras individuais à gestão de conhecimentos:**

- **Apego à zona de conforto:** faz com que as pessoas tenham dificuldades em assumir novas ideias, que podem transformar o contexto com o qual já estão acostumadas a lidar.
- **Ameaça à autoimagem:** provoca insegurança nas pessoas ao lidarem com assuntos sobre os quais não possuem domínio completo, podendo haver o medo de prejudicar a reputação.

- **Barreiras organizacionais à gestão de conhecimentos:**

- **Diferenças de linguagem:** traz dificuldades de compreensão entre indivíduos de setores e áreas distintas da organização, prejudicando a circulação de ideias e a troca de experiências.
- **Histórias organizacionais de insucesso:** inibem as pessoas a criar novos conhecimentos e a inovar, pois elas podem ficar assustadas ou receosas com o que se conta sobre o passado.

No próximo subitem, sobre aprendizagem organizacional, serão apresentados, com maior detalhamento, os formatos e as estruturas organizacionais mais propícias para que novos conheci-

mentos sejam criados, disseminados e incorporados coletivamente. Este conteúdo poderá apoiar ações na área de OSM para impulsionar a gestão do conhecimento nas organizações.

3. Aprendizagem organizacional

Organizações que aprendem são aquelas que têm estruturas, processos, métodos e sistemas capazes de criar e disseminar conhecimentos a partir das experiências vivenciadas pelos indivíduos, de forma a adaptar seu funcionamento de acordo com esses conhecimentos. A aprendizagem organizacional permite também que as organizações se antecipem às mudanças no seu contexto, extraíndo conhecimentos a partir das experiências de outras organizações, interpretando informações num amplo mercado de trocas.

Nas organizações que aprendem, os indivíduos compreendem que não há separação entre os fatos e quaisquer situações, reconhecendo que tudo está inter-relacionado. O trabalho nessas organizações consiste, em grande parte, em converter informações em conhecimentos e competências. Por meio dessa compreensão, oportunidades podem ser vislumbradas e novas realidades, criadas.

A aprendizagem organizacional é fruto da interação entre os ciclos de aprendizado individual e de aprendizado organizacional, conforme esquematizado a seguir:

- **Ciclo de aprendizado individual:** criação de significados a partir de dados, experiências e informações obtidos -> formação de modelos mentais individuais (memória) -> tomada de decisão e ação individuais -> coleta de dados sobre as reações do contexto em que a ação foi tomada -> aprendizado individual.
- **Ciclo de aprendizado organizacional:** aprendizado individual -> novos modelos mentais individuais são registrados e compartilhados -> memória organizacional -> ações padronizadas em nível organizacional -> tomadas de decisão e ações individuais padronizadas -> coleta de dados sobre reações do contexto em que as ações foram tomadas -> aprendizado organizacional.

Ciclos de aprendizado

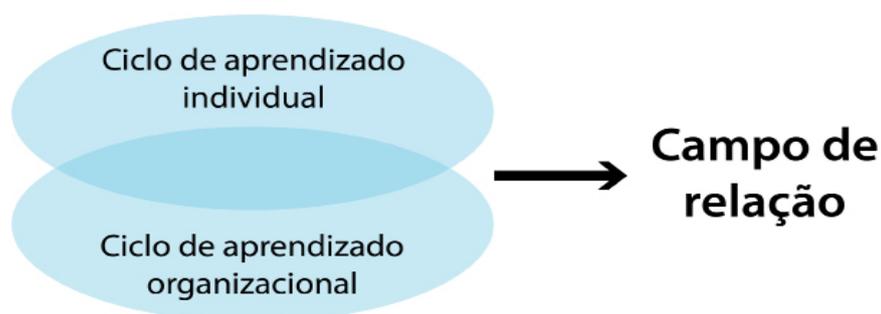


Figura 4.5 – Relação entre o ciclo de aprendizagem individual e organizacional

Fonte: Prêve, 2013, p. 127

Nesses ciclos de aprendizagem, os modelos mentais individuais representam mais que o conceito tradicional de memória. Eles envolvem a criação ativa de conhecimentos, a partir das conversões entre conhecimentos tácitos e explícitos. Os modelos mentais, nesse sentido, abrangem

as percepções dos indivíduos, estipulando como dados e informações obtidos serão aplicados em determinadas situações. A aprendizagem ocorre na medida em que o indivíduo toma decisões e age com base nos seus modelos mentais e recebe novas informações das reações do contexto.

A aprendizagem organizacional, por sua vez, parte do aprendizado do indivíduo cujos modelos mentais foram registrados e compartilhados pela organização, gerando a memória organizacional. Com base nisso, padrões organizacionais são criados para orientar ações e decisões individuais. Da mesma forma que no aprendizado individual, o ciclo do aprendizado organizacional se completa quando novas informações são obtidas do contexto no qual as ações e decisões foram tomadas.

Os ciclos de aprendizagem, tanto individuais quanto organizacionais, podem ocorrer em circuito único ou duplo. No primeiro caso, o aprendizado ocorre quando se apóia na habilidade de receber informações e realizar algum tipo de ação, com base em respostas já padronizadas, ou normas operacionais (Figura 4.6).

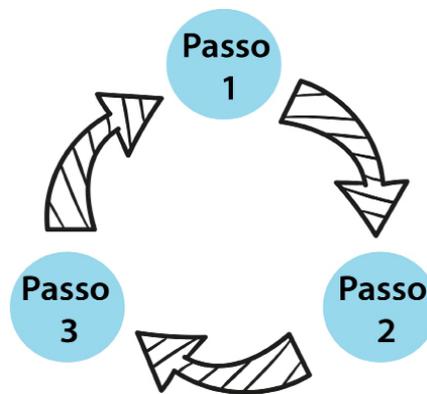


Figura 4.6 - Exemplo:

Passo 1: receber proposta de pagamento do cliente.

Passo 2: analisar condições de pagamento aceitas pela empresa.

Passo 3: negar a venda dos produtos ao cliente.

Fonte: Morgan, 1996, p. 92

Já no aprendizado de circuito duplo, o indivíduo ou organização torna-se capaz de receber informações e, antes de tomar algum tipo de ação predeterminada, questiona a relevância das normas operacionais. Com o autoquestionamento, o indivíduo ou organização “aprende a aprender”, modificando seus padrões de funcionamento a partir das informações, de sua inteligência e conhecimentos (Figura 4.7).

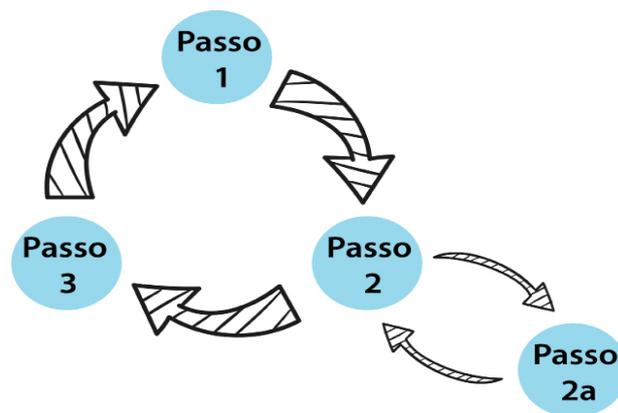


Figura 4.7 – Exemplo:

Passo 1: receber proposta de pagamento do cliente.

Passo 2: analisar condições de pagamento aceitas pela empresa.

Passo 2a: questionar se as condições são pertinentes para a situação.

Passo 3: efetuar a venda dos produtos ao cliente.

Fonte: Morgan, 1996, p. 92

Os ciclos de aprendizados em circuito duplo são muito mais eficazes nos processos de tomada de decisão e ação, pois impedem que sejam enrijecidos por normas e padrões previamente definidos, assumindo que cada situação nova é uma oportunidade de aprendizado e de autoquestionamento. Na aprendizagem organizacional, o circuito duplo é estimulado quando há abertura e estímulos aos indivíduos de refletirem sobre seu trabalho, propondo soluções criativas.



Grande parte das teorias tradicionais da administração são irrealistas com relação à noção de aprendizagem organizacional, pois apresentam uma visão limitada sobre a gestão do conhecimento nas organizações.

As limitações dessas teorias podem ser resumidas em três fatores:

1. As teorias tradicionais da administração não conseguem lidar com questões de valores e crenças compartilhados, impedindo a criação de organizações que valorizem explicitamente os conhecimentos de todos os indivíduos;
2. As teorias tradicionais da administração pressupõem um estilo gerencial top-down, em que as decisões são tomadas de cima para baixo nos níveis hierárquicos, não havendo espaço para que os conhecimentos tácitos detidos por muitos indivíduos sejam desenvolvidos;
3. As teorias tradicionais da administração não reconhecem a importância do conhecimento como fonte de aprimoramento organizacional.



Em meio a crises ambientais, sociais e políticas generalizadas pelo planeta, muitas vezes, as organizações contemporâneas demonstram-se incapazes de aprender e fazer frente aos desafios do século XXI. É preciso, portanto, refletir sobre novas teorias e estruturas organizacionais que estimulam o aprendizado individual e coletivo, visando maior consciência na criação de organizações que aprendem.

3.1. Estágios evolutivos das organizações

Ao longo da história humana, as organizações possibilitaram que grandes feitos fossem alcançados coletivamente. Nenhum dos grandes avanços da humanidade teria sido possível sem as organizações como veículos da ação e do aprendizado coletivos.

As organizações acompanham os seres humanos em cada estágio de sua evolução. Na medida em que os seres humanos evoluem, as formas de organização evoluem também. Assim, há fortes indícios de que as organizações são expressões das visões de mundo predominantes, ou seja, do estágio atual de desenvolvimento da consciência humana em determinada época ou contexto.

Vários **formatos de organizações** já existiram anteriormente e coexistem no mundo de hoje, assim como novos formatos surgirão, acompanhando a evolução e a aprendizagem humana. Alguns formatos e suas relações com a gestão do conhecimento serão discutidos a seguir, utilizando-se cores representativas para cada um.



Formatos de organizações: O termo “formato organizacional” é utilizado aqui para se referir ao conjunto da teoria e da estrutura no qual se fundamenta uma organização.

- **Organizações vermelhas**

Sua origem remonta aos primeiros proto-impérios e chefaturas, aproximadamente, há 10 mil anos. Nesse período, os seres humanos viam o mundo como um lugar perigoso, no qual suas necessidades eram supridas pela força e pela resistência.

A orientação do pensamento é principalmente para o presente, baseada na impulsividade, havendo uma pequena noção de futuro com estratégias simples de poder, manipulação e submissão.

As organizações vermelhas baseiam-se no exercício centralizado do poder, cuja figura central é incorporada por um chefe temido e violento. Não há hierarquia formal, nem cargos. O chefe pode ser derrubado a qualquer momento por alguém mais forte e, por isso, cerca-se de pessoas de sua confiança e membros da família para garantir uma mínima estabilidade.



Nessas organizações, o aprendizado ocorre com base em relações causais simples, a partir de recompensas e punições. O chefe recorre frequentemente a demonstrações públicas de poder e crueldade, transmitindo a informação de que os membros devem temê-lo e ser submissos. Histórias míticas sobre o poder absoluto do chefe também circulam, funcionando como fontes de informação para prevenir que os indivíduos queiram se rebelar.

As organizações vermelhas são mais comuns em contextos altamente caóticos, como em guerras civis e estados falidos, ou no qual não há um sistema de leis mais amplo vigente, como na máfia e no tráfico de drogas. Elas são extremamente frágeis e instáveis, sendo inadequadas para lidar com contextos mais complexos. Não há espaço para a criação e a disseminação de novos conhecimentos, nem para a elaboração de planejamento e estratégias. A aprendizagem organizacional se baseia quase que totalmente na aprendizagem individual do chefe.



Figura 4.8 – Vito Andolini Corleone é um personagem fictício no romance de Mario Puzo, O poderoso chefão, e nos dois primeiros filmes da trilogia de Francis Ford Coppola. O filme conta a história da família mafiosa Corleone, de 1945 até 1955, um caso típico de organização vermelha

Fonte: <https://cosmonerd.com.br/filmes/listas/curiosidades-mais-legais-de-o-poderoso-chefao/>

- **Organizações âmbar**

Sua origem remonta ao período em que a humanidade evoluiu de um estágio tribal de subsistência para a era da agricultura, dos Estados e civilizações, dos impérios burocráticos e das grandes religiões organizadas. No estágio âmbar, a realidade passa a ser entendida pela lógica newtoniana e pelo tempo linear. O mundo é visto como um lugar previsível e controlável.

Nesse estágio, as pessoas internalizam normas sociais e necessitam apresentar-se de forma correta, buscando a aceitação dos outros. O pensamento é orientado pela noção de leis imutáveis e absolutas, onde as coisas são certas ou erradas. Os indivíduos se ocupam grandemente em manter as coisas como são, seguindo ordens e padrões preestabelecidos. Nesse sentido, há uma forte tendência à resistência às mudanças, inovações e aprendizagem de novos conhecimentos.

As organizações âmbar são os exemplos mais fiéis de burocracias. Cada indivíduo é ocupante de um cargo, dentro de uma linha hierárquica, com níveis de responsabilidade e autoridade correspondentes à posição que ocupa. Há pouco espaço para a circulação de ideias e criação de novos conhecimentos, pois o trabalho é rotinizado e padronizado.

Três obstruções das organizações burocráticas ao processo de aprendizagem:

a) estruturas fragmentadas de pensamento: o indivíduo só se interessa sobre sua função e nada mais;

b) responsabilidade burocrática ligada ao cargo: com medo de ser responsabilizado por um erro, o indivíduo pode fraudá-lo ou escondê-lo;

c) defasagem entre aquilo que as pessoas dizem e o que elas fazem: tendência a pensar como todos pensam, ao apego a práticas usuais, à falta de questionamento das teorias ditas e adotadas.

Um importante avanço desse estágio organizacional é a criação dos processos como formas de replicar experiências passadas bem-sucedidas no futuro.

A organização âmbar torna-se capaz de reter conhecimentos essenciais de forma independente de um indivíduo em particular, promovendo a aprendizagem organizacional ao longo de gerações e possibilitando a substituição de pessoas, sem prejuízo à sua continuidade.



Entretanto, o planejamento e a execução do trabalho são estritamente separados: o pensamento acontece na cúpula estratégica e nos níveis gerenciais; já a ação ocorre nos níveis operacionais. A circulação e a criação de novos conhecimentos são restritas aos níveis hierárquicos mais elevados. O conhecimento tácito do nível operacional é pouco explorado. Dessa forma, as organizações âmbares tendem a mudar e absorver novos conhecimentos, de forma bastante lenta e imparcial.

Outro importante ponto cego na aprendizagem das organizações âmbares é a ausência ou escassez de canais de comunicação com o contexto em que atuam. Há uma tendência de operarem de forma autônoma ou autossuficiente, negligenciando as mudanças e influências externas. Este ponto cego impede o dinamismo nos ciclos de aprendizagem.

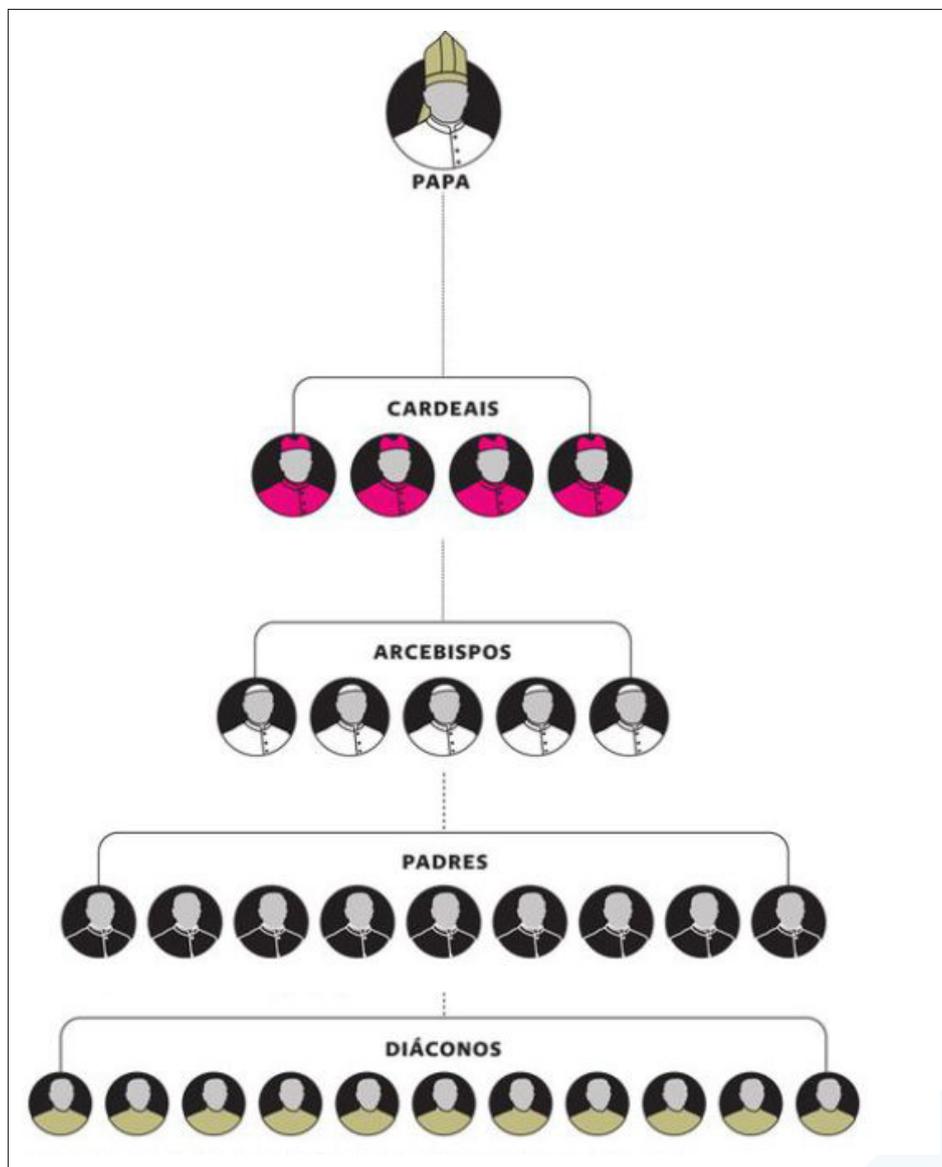


Figura 4.9 – Organograma da Igreja Católica Apostólica Romana, um caso típico de organização âmbar

Fonte: <http://www.cacp.org.br/a-hierarquia-da-igreja-romana/>

- **Organizações laranjas**

São formatos organizacionais bem mais recentes na história humana, tendo surgido somente em meados do século XX. As grandes corporações dos tempos atuais são bons exemplos de organizações laranjas, como Nike, Coca-Cola e Walmart. Nesse estágio da consciência, as pessoas são capazes de imaginar diferentes mundos possíveis, não mais aceitando verdades absolutas e dogmas, como no estágio do âmbar.



Portanto, os indivíduos passam a questionar autoridades, normas grupais e tradições herdadas de gerações anteriores. O critério para avaliar um conhecimento como válido não se baseia mais em leis que ditam o certo ou o errado. O conhecimento é válido se ele funciona, se sua aplicação é efetiva em determinada situação. Essa forma de pensar faz com que as organizações laranjas sejam extremamente pragmáticas e voltadas à obtenção de resultados.

Apesar de suas estruturas ainda se assemelharem em grande parte às burocracias, diversas adaptações são realizadas, como a sobreposição de estruturas por projetos (estruturas matriciais), a criação de equipes multifuncionais e a rotação de funções. Todas essas alterações estruturais buscam promover um ambiente mais propício às inovações, a partir da maior circulação e criação de conhecimentos. Nesse sentido, as organizações laranjas são muito mais avançadas na gestão do conhecimento e no estímulo à aprendizagem organizacional.

Em contrapartida, as organizações laranjas incentivam também o individualismo e a competição interna entre os indivíduos. Por exemplo, isso pode ocorrer por meio de políticas de gestão de pessoas que motivam por metas individuais ou remuneram de acordo com as competências detidas individualmente. Assim, os indivíduos podem se tornar receosos em colaborar nas suas equipes de trabalho, pois podem não confiar em seus pares e enxergá-los como concorrentes.

Observa-se aqui uma contradição na gestão do conhecimento das organizações laranjas. Por um lado, se busca a criação de conhecimentos como forma de vantagem competitiva; mas, por outro, se incentiva a competição interna como forma de obter resultados.

O foco excessivo nas metas individuais faz com que os indivíduos percam de vista os propósitos e objetivos da organização, relacionando-se de forma calculista e superficial com seu trabalho. A falta de confiança mútua e de propósito compartilhado entre os membros da organização trazem importantes limitações à aprendizagem organizacional.

Figura 4.10 – Chamada para o programa de trainee da Ambev, uma empresa conhecida por sua cultura laranja

Fonte: <https://www.ambev.com.br/carreiras/trabalhe-conosco/trainee-ambev/> Acesso em 07 de janeiro de 2020

• Organizações verdes

Tornaram-se mais populares pelo mundo a partir das décadas de 1960 e 70, com os movimentos de contracultura e de ativismo socioambiental. As organizações verdes se proliferaram nessa época como respostas ao excesso de competição e individualismo das organizações laranjas. Assim, no estágio verde de consciência, as pessoas valorizam a igualdade e a colaboração. Todas as perspectivas merecem o mesmo respeito e devem ser consideradas.

As organizações verdes mais comuns são organizações não-governamentais (ONGs), associações sem fins lucrativos, movimentos sociais e **comunidades intencionais**. Elas se caracterizam por um forte propósito compartilhado e por valorizar mais as relações entre as pessoas do que os resultados atingidos por elas. Os líderes nas organizações verdes estão a serviço dos seus liderados, escutando-os, motivando-os e incentivando para que eles desenvolvam seus conhecimentos. As estruturas tendem a ser horizontalizadas, com poucos níveis hierárquicos.



Comunidades intencionais: são grupos de pessoas que moram em espaços onde há um claro alinhamento com propósitos e valores. Elas não costumam nascer espontaneamente, como a maioria das comunidades; elas são idealizadas antes de existirem, seguindo princípios sociológicos, ecológicos e/ou religiosos. Exemplos de comunidades intencionais são as ecovilas, comunidades espalhadas por todo o mundo de pessoas que decidiram morar seguindo princípios para a regeneração ambiental.



Figura 4.11 - Ecovila Inkiri Piracanga, Localizada em Marau – BA

Fonte: <https://www.dicasdeviagem.com/ja-ouviu-falar-na-ecovila-piracanga/>

Nas organizações verdes, o conhecimento circula com muito mais facilidade entre as pessoas, pois há um contexto igualitário e pouco influenciado por posições hierárquicas. As decisões mais importantes são tomadas por consenso; todos possuem voz e podem opinar. Nesse processo, as organizações verdes consideram não só as opiniões dos indivíduos que estão dentro, mas também dos grupos externos, como clientes, fornecedores, comunidades locais, movimentos sociais e ambientais. Dessa forma, a circulação de informações e conhecimentos entre a organização e seu entorno é muito mais ampla, potencializando a aprendizagem organizacional.

Contudo, a gestão do conhecimento nas organizações verdes também apresenta limitações. Apesar de haver maior circulação e criação de conhecimentos entre os indivíduos, o foco excessivo nas relações e nos consensos pode dispersar as energias e prejudicar o alcance de resultados. As regras e as hierarquias são abolidas em nome da igualdade e da colaboração, mas os indivíduos podem se sentir perdidos ou submetidos a relações de poder implícitas. As pessoas podem aprender muito durante o processo de tomada de decisão por consenso, porém este tende a ser demorado e cansativo.

Portanto, de que adianta gerar novos conhecimentos e aprendizados se eles não são trazidos para a prática, nem modificam efetivamente a realidade, de modo que a organização atinja seu propósito? Assim, as organizações verdes são ambientes propícios à criação e à disseminação de conhecimentos, porém falham em convertê-los em competências e inovações.



Figura 4.12 – Logotipos de algumas organizações não governamentais, típicas organizações verdes

Fonte: <https://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2013/12/novo-botao-do-facebook-permite-enviar-doacoes-para-ongs-internacionais.html>

- **Organizações turquesas (teal)**

Correspondem ao estágio mais avançado na evolução da consciência humana, conhecido até hoje. Os indivíduos que participam tendem a ter uma visão cada vez mais complexa e refinada da realidade, entendendo os processos coletivos como jornadas de evolução e de aprendizagem sobre si mesmos e sobre o mundo. Todos os fatos e informações, mesmo que advindos de erros e obstáculos, são entendidos positivamente, como formas de aprendizado. Por isso, essas organizações são também chamadas de “evolutivas”.

O solo fecundo para as organizações turquesas é a confiança mútua entre os indivíduos, que se sentem parte de um grande organismo vivo onde a inteligência de cada um é essencial para a inteligência coletiva. A confiança também se reflete em autoconfiança e na sabedoria de que o ego é apenas uma parte do ser.

Assim, sentimentos de medo e egoísmo são observados, mas não tomam conta irracionalmente dos processos de aprendizagem, possibilitando que outras partes mais profundas do ser também sejam escutadas. Nesse contexto, os indivíduos se sentem abertos para encarar com mais facilidade a realidade e seus inconvenientes, assim como para criar, disseminar e aplicar novos conhecimentos.

Estudos demonstram que o formato das organizações turquesas traz importantes avanços para o processo de aprendizagem organizacional. Tais avanços permitiram manter o foco nos resultados, proporcionado pelas organizações laranjas, e a abertura para a participação de todos, trazida pelas organizações turquesas. Dessa forma, as organizações turquesas evoluíram para aprender com a complexidade do mundo de hoje. A seguir, serão expostas as bases de cada um desses avanços.

a) Integralidade

É comum na maioria das organizações que as pessoas não se sintam à vontade para ser quem realmente são. Há uma preocupação constante em ser aceito e se enquadrar aos padrões comportamentais predeterminados. Não há espaço para falar de emoções, sentimentos, dúvidas e intuições. Isto faz com que os comportamentos sejam previsíveis e os indivíduos se sintam protegidos de possíveis julgamentos.

Contudo, todos esses aspectos que se reprimem nas relações organizacionais, além de virem a causar distúrbios à saúde das pessoas, podem também conter importantes informações.



Nas organizações turquesas, as pessoas são incentivadas a serem integralmente quem são, a partir de processos, espaços e práticas em que o diálogo, a empatia e o não julgamento são praticados. Dessa forma, os indivíduos aprendem a exercitar sua coerência interna, alinhando decisões e ações com suas convicções, emoções e valores, tornando-se pessoas mais confiáveis, maduras e autônomas.

A coerência individual se reflete coletivamente em uma organização mais coerente e alinhada com seu propósito. O resultado disso é um ambiente de trabalho no qual os conhecimentos circulam, os insights proliferam e a aprendizagem acontece de forma fluida.

As principais práticas voltadas à integralidade nas organizações turquesas são:

- Espaços de trabalho acolhedores, alegres, abertos a crianças, animais de estimação e natureza;
- Não há sinais de status, como uniformes e vagas de estacionamento reservadas;
- Momentos reservados para discutir e refletir sobre valores e regras básicas da organização;
- Espaços reflexivos, como salas de silêncio, grupos de meditação e dinâmicas em grupos;
- Processos para mediação de conflitos;
- Reuniões com práticas de mediação, de forma a garantir que todos possam falar e ser ouvidos;
- Programas de rotação de atividades para se aprender mais sobre o todo da organização;
- Avaliação de desempenho como processo de reflexão pessoal sobre a jornada de aprendizagem e vocação de cada um;
- Programas de treinamento e desenvolvimento pessoal baseados na liberdade e na responsabilidade individual;
- Apoio no processo de demissão para que se torne uma oportunidade de aprendizagem.

b) Estrutura autogestionária

As organizações turquesas conseguiram evoluir equilibrando os aspectos positivos das organizações verdes e laranjas. Esse equilíbrio é garantido em grande parte pela forma como elas se estruturam. A estrutura autogestionária, conforme apresentada na Unidade 2, é uma forma de engajar, motivar e desenvolver as pessoas e, ao mesmo tempo, garantir ações sábias e ágeis.

A tomada de decisão por consenso, tão importante nas organizações verdes, é substituída pelos processos de consentimento. O consentimento envolve somente as pessoas que estão diretamente envolvidas nas decisões, evitando-se grandes assembleias com longas discussões. Entende-se que essas pessoas devem ter autonomia suficiente para tomar as decisões com as quais

lidam diretamente em seu trabalho. Os demais membros da organização dão o consentimento para que elas decidam sobre sua realidade.



Em vez do consenso, que busca a decisão perfeita, a decisão por consentimento é tomada caso a proposta seja boa o suficiente para ser testada, não apresentando nenhum grande risco às pessoas e à organização. Dessa forma, evita-se a perda de tempo com especulações sobre o futuro e parte-se para o teste na prática da proposta, que pode ser revista a qualquer momento.

A decisão por consentimento traz rapidez e dinamismo ao processo de autogestão, dando autonomia às pessoas e segurança para que novas ideias sejam trazidas e testadas. Além disso, a abertura para teste e revisão da decisão permite o aprendizado individual e coletivo.

Ao lado da decisão por consentimento, as principais práticas voltadas à autogestão nas organizações turquesas são:

- Estruturas em células ou círculos semiautônomos, que desempenham funções operacionais e gerenciais;
- Não há gestores específicos de projetos, os projetos são gerenciados pelas pessoas que os criarem;
- Funções fluidas e com especificações mínimas, em vez de descrição de cargo fixas;
- Liberdade às pessoas para proporem mudanças de funções e, até mesmo, de seus salários;
- Compartilhamento transparente de todas as informações;
- Foco no desempenho da equipe;
- Menores diferenças salariais.

c) Propósito evolutivo

Nas organizações turquesas, as pessoas experimentam um nível mais elevado de engajamento na ação coletiva, pois o trabalho que realizam é permeado de muitos sentidos. Há abertura para ser aceito como é, liberdade para tomar decisões, assumir responsabilidades, aprender e se desenvolver de forma a alcançar seu maior potencial e contribuição pessoal. Todos esses benefícios se fundamentam na noção compartilhada de que a organização tem um propósito e esse propósito evolui, acompanhando a evolução das pessoas.



O propósito evolutivo nas organizações turquesas vai muito além de declarações de missão, visão e valores superficiais e estáticas. Muitas vezes, as organizações laranjas ou âmbar apresentam esses tipos de declarações, mas elas apenas decoram quadros nas paredes, não tendo nenhuma conexão com comportamentos e decisões. Já nas organizações turquesas, o propósito evolutivo realmente inspira e dá direção às ações diárias das pessoas.

Mesmo em organizações turquesas com fins lucrativos, o propósito evolutivo vai muito além da atração de recursos financeiros. Os lucros da organização são importantes, porém, não podem ser sua razão única de existência. A fonte da aprendizagem organizacional está em entender que as organizações, assim como as pessoas, têm uma identidade em constante construção. As organizações aprendem na medida em que exploram o potencial criativo de seus membros, de modo que ofereçam ao mundo o melhor que podem ser.

Assim, o propósito evolutivo se distancia também das noções clássicas de planejamento estratégico. Ao invés de tentar prever e controlar o futuro, as organizações turquesas são muito mais abertas a perceber e responder ao contexto em que estão. As práticas de planejamento, muitas vezes, estabelecem metas e objetivos para longos períodos de tempo, podendo gerar rigidez e cegueira coletiva diante das necessidades de adaptação.

Focar no propósito da organização seria uma forma mais efetiva e flexível de alinhar as ações e decisões individuais. Ao invés de buscar cumprir metas, o indivíduo buscará dar o melhor de si em tudo que faz.

As principais práticas voltadas ao desenvolvimento de um propósito evolutivo nas organizações turquesas são:

- A organização é vista como uma entidade, com vida e identidade próprias;
- A estratégia emerge de forma mais descentralizada, a partir do aprendizado das pessoas ao realizarem seus trabalhos;
- O propósito evolutivo é amplamente discutido e coletivamente construído;
- Os concorrentes são entendidos como aliados na busca pelo propósito evolutivo da organização;
- Desenvolvimento e marketing de produtos ou serviços feitos a partir do propósito evolutivo da organização;
- Planejamento e orçamentos simplificados e flexíveis;
- Fornecedores são escolhidos a partir de sua aderência ao propósito;
- Abertura aos grupos externos para sugerirem melhorias à coerência da organização com seu propósito;
- Práticas de Gestão de Pessoas voltadas a explorar o alinhamento da vocação individual e o propósito organizacional.

Ao contrário dos formatos anteriores, estudos comprovam que as organizações turquesas não se limitam a determinados setores de atuação ou tamanhos organizacionais. Há exemplos por todo o mundo em variados mercados, como nos setores de energia, de T.I., de saúde, industrial, alimentício e educacional. Há também organizações turquesas de variados tamanhos, desde microempreendimentos até multinacionais.

É reconhecido que o formato das organizações turquesas é o mais propício à gestão eficaz do conhecimento e à aprendizagem organizacional. As descrições sobre suas principais características podem servir de inspiração aos profissionais de OSM, ao proporem mudanças em organizações existentes ou projetarem novas organizações. Nem sempre é possível a transição ou criação de uma organização completamente turquesa do dia para a noite. Porém, incorporar nas estruturas, processos, métodos e sistemas alguns dos princípios já pode trazer grandes benefícios.



Figura 4.13: Ricardo Semler, presidente da Semco Partners por mais de 20 anos, empresa de origem brasileira na qual foram implementadas diversas práticas do estágio turquesa ainda nos anos 1980

Fonte: <http://ricardosemmler.com/>. Acesso em 07 de janeiro de 2020.



SAIBA MAIS: Seguem alguns exemplos de organizações turquesas pelo mundo.

Buurtzorg

Setor: assistência à saúde

Origem: Holanda

Número de funcionários: 7 mil

Organização sem fins lucrativos, fundada em 2006, por uma equipe de enfermeiros holandeses. Proporciona cuidados para idosos e pessoas doentes. Tornou-se a maior organização de enfermagem domiciliar nos Países Baixos.

Site: www.buurtzorg.com

Favi

Setor: indústria metalúrgica

Origem: França

Número de funcionários: 500

Organização com fins lucrativos, fundada em 1957, como uma empresa familiar. Em 1983, a organização passou por uma transformação radical, no sentido do formato evolutivo. Trabalha com fundição de bronze e produz peças para a indústria automotiva.

Site: www.favi.com/en/about-favi/

Morning Star

Setor: processamento de alimentos

Origem: Estados Unidos

Número de funcionários: 400 a 2.400

Organização com fins lucrativos, fundada em 1970. Iniciou-se como um pequeno negócio de transporte de tomates e hoje é uma das maiores empresas de processamento e transporte de tomates nos Estados Unidos.

Site: www.morningstarco.com

Patagonia

Setor: vestuário

Origem: Estados Unidos

Número de funcionários: 1.350

Organização com fins lucrativos, fundada em 1957. Iniciou-se produzindo itens de escalada para alpinistas. Hoje é uma das líderes na fabricação de roupas e equipamentos para atividades ao ar livre. É mundialmente conhecida por seu comprometimento nas causas ambientais.

Site: www.patagonia.com/home/

4. Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC)

São importantes ferramentas para garantir a criação, disseminação e incorporação dos conhecimentos nas organizações, promovendo a aprendizagem. Existem dois tipos principais de SGC:

4.1. Sistemas de Gestão Integrada do Conhecimento

Esses sistemas lidam com os conhecimentos explícitos (estruturados e semiestruturados) e com conhecimentos tácitos. São de uso geral, abrangendo conteúdos e conhecimentos digitais que são gerados por toda a organização. Incluem ferramentas de localização de informações, armazenamento de dados, portais de informação, ferramentas de colaboração e sistemas de gestão do aprendizado.

Dentro da gestão integrada do conhecimento, temos sistemas voltados para diversos tipos de conhecimentos e situações:

- Sistemas de conhecimento estruturado: realizam a categorização dos itens de conhecimento explícito estruturado (relatórios, documentos, apresentações, etc.). Organizam os conteúdos e fazem a interface com os bancos de dados em que os conteúdos estão armazenados. Oferecem também um ambiente de busca para consulta dos usuários.
- Sistemas de conhecimento semiestruturado: realizam o armazenamento, a localização e a organização do conhecimento explícito semiestruturado (e-mails, mensagens nas redes sociais, mensagens de voz, etc.).
- Sistemas de rede de conhecimento: promovem a circulação de conhecimentos tácitos e especializados, permitindo a identificação de especialistas em determinado assunto e a criação de conexões entre esses e os usuários.
- Sistemas de colaboração e de gestão do aprendizado: permitem o acesso a fontes externas de informação assim como a recursos de conhecimento internos, proporcionando ambientes para troca de informações/conhecimentos. Além disso, oferecem ferramentas para gestão do aprendizado, realizando o controle e a apuração de resultados de treinamentos e formações realizados pelos membros da organização.

4.2. Sistemas de Trabalhadores do Conhecimento

São sistemas voltados para profissionais que lidam diretamente com a criação de novos conhecimentos, como engenheiros, cientistas, entre outros. O objetivo desses sistemas é estimular a criação de conhecimentos e garantir que sejam incorporados à organização.

Esses sistemas oferecem aos profissionais ferramentas especializadas das quais necessitam para realizar seu trabalho, como: recursos gráficos, ferramentas analíticas, de comunicação e armazenamento de documentos, informações e conhecimentos. Geralmente, requerem grande capacidade de computação para processar com agilidade recursos gráficos, cálculos e dados. Também fornecem acesso rápido e fácil a banco de dados externos.

Exemplos comuns desses sistemas são os simuladores de realidade virtual, com os quais é possível criar simulações, testando projetos e gerando novas ideias.

Toda organização com longevidade passa por processos de mudança. Um dos grandes desafios propostos aos profissionais de OSM é fazer com que as organizações liderem processos de mudança que as auxiliem na criação de um novo horizonte dentro da sua área de atuação. Além

disso, é preciso sustentar que as mudanças promovidas no contexto organizacional promovam aprendizado coletivo e sejam vistas como benéficas para todos.

5. Estudo de caso

A História de Dona Terezinha – Parte 4

(Gestão do Conhecimento)

Com o crescimento da Terezinha Salgados Ltda., os objetivos e as necessidades da organização agora eram outros. A principal preocupação de dona Terezinha agora era manter o nível de qualidade e eficiência dos processos, apesar da alta rotatividade de funcionários. Em menos de seis meses, a empresa teve que repor 10% do seu quadro de membros, por motivos de demissão voluntária. No início, a maioria dos membros que se desligava da organização era do setor produtivo. Portanto, a empresa não apresentava dificuldade em recontratar e qualificar outros, pois o trabalho não exigia um nível técnico de qualificação tão alto e a oferta de mão de obra para o setor era excedente.

A situação começou a piorar quando dois gerentes e um diretor de marketing pediram demissão da empresa. A empresa teve dificuldade em recontratar novos funcionários, pois não se sabia de forma clara as competências e funções exercidas por tais cargos.

Com o objetivo de tentar entender as competências e o nível de qualificação técnica dos membros que se desligaram, a diretoria de pessoas conversou com todos os funcionários que se relacionavam e lidavam diariamente com o diretor e os gerentes. Só então foi possível a contratação de novos funcionários com o mesmo perfil.

A diretoria então percebeu que a organização criou mecanismos para o desenvolvimento de conhecimento tácito, fruto das experiências de trabalho. No entanto, não existiam métodos adequados para a retenção e sucessão do conhecimento na organização; ou seja, o conhecimento tácito não era convertido em conhecimento explícito. Assim, algumas medidas precisariam ser tomadas para que a organização continuasse a se desenvolver.

Em uma ação conjunta, o profissional de gestão de pessoas e o analista de OSM desenvolveram um plano de ação com objetivo de criar mecanismos para retenção do conhecimento na organização, além de mantê-la em um desenvolvimento contínuo. A partir de então, com o objetivo de reter e padronizar o conhecimento, foram criados para o setor produtivo alguns manuais de procedimento operacional padrão (POP), que delimitavam os processos, requisitos e características para a realização do trabalho. Além disso, a empresa desenvolveu um diagrama em blocos que representa a estrutura organizacional a partir de suas funções.

As reuniões entre os diretores e a presidência aconteceriam, a partir de então, diariamente. Assim, cada diretor conseguia entender melhor o trabalho e as competências dos seus colegas, facilitando o processo de contratação de novos diretores, caso acontecesse novas demissões. Por fim, a empresa investiria em treinamentos a cada dois meses para a qualificação dos funcionários.

Com a implementação do plano de ação, o nível de rotatividade da empresa baixou para menos de 2%, mostrando que o plano de ação foi realmente efetivo. Além disso, os funcionários se sentiam muito mais motivados com o trabalho, pois estavam se desenvolvendo constantemente e não se sentiam estagnados. Com o plano de ação, a Terezinha Salgados Ltda. conseguiu manter o nível de qualidade e eficiência nos processos, criando métodos para o desenvolvimento contínuo da organização.

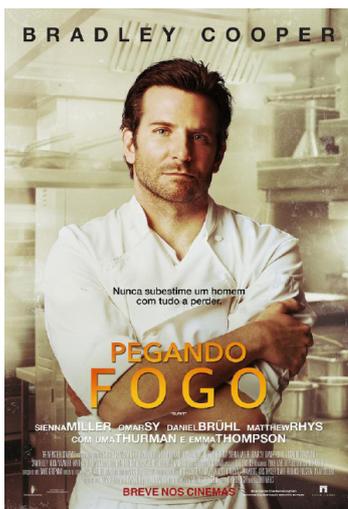
Perguntas sobre o caso:

- 1) Considerando as ações implementadas na Terezinha Salgados Ltda., indique quais foram as formas de conversão dos conhecimentos ocorridas (socialização, combinação, externalização e internalização).
- 2) Descreva como a Terezinha Salgados Ltda. conseguiu integrar os ciclos de aprendizados individuais com os ciclos de aprendizados organizacionais.
- 3) Em qual dos estágios evolutivos encontra-se a Terezinha Salgados Ltda. (vermelho, âmbar, laranja, verde ou turquesa)? Justifique sua resposta.
- 4) Indique qual tipo de Sistema de Gestão do Conhecimento poderia auxiliar nas ações de gestão do conhecimento na Terezinha Salgados Ltda.

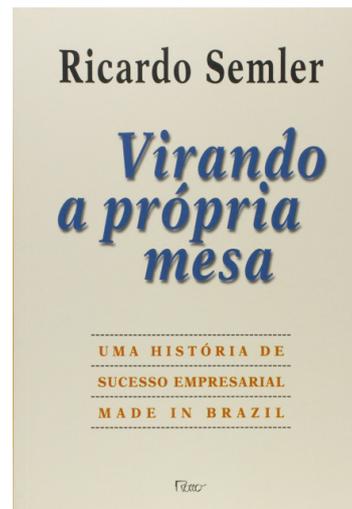
6. Materiais recomendados

- Conversa com Camila Pires, da organização “Indigo - Rede de Desenvolvimento Humano”, em que ela ensina como “trocar os óculos” e aplicar a gestão do conhecimento de forma fácil em sua organização.

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=y8mFqLUBRmQ>



Filme: Pegando Fogo



Livro - Virando a própria mesa

7. Referências

- MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- CARREIRA, D. Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LALOUX, F. Reinventando as organizações: um guia prático para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Vão, 2017.
- NONAKA, H. T.; SILVA, M. M.; RAMPAZO, A. V. Gestão do conhecimento e educação corporativa. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011. 183 p.
- PRÉVE, A. D. Organizações, sistemas e métodos. Santa Catarina: UFSC/CSE/CAD, 2013.

1. O que são processos?

Antes de tratar da gestão de processos propriamente dita, é necessário primeiro entender o que é um processo e como os processos fazem parte das organizações.

De maneira geral, um processo é um conjunto de atividades realizadas numa sequência lógica, que faz uso de recursos tangíveis e intangíveis da organização, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço.



Basicamente, os processos são fluxos de trabalho que compõem toda e qualquer atividade de importância dentro das organizações. Não existem produtos sem a existência de processos, assim como não existem processos cuja finalidade não seja de fornecer um produto ou um serviço.

Um processo de trabalho é o modo particular de se realizar um determinado conjunto de tarefas. Os processos são entendidos popularmente como a forma pela qual as coisas são feitas na empresa.

Portanto, a definição inclui não apenas as tarefas a serem executadas, mas também: as pessoas que fazem parte do processo; a distribuição do trabalho entre essas pessoas; a tecnologia empregada; indicadores de eficiência e os resultados esperados para os processos; além do método de trabalho, que é a maneira particular de se executar determinada tarefa. Todos esses fatores tornam a gestão de processos essencial para o funcionamento e manutenção de uma organização.

É comum que processos sejam definidos como fluxos de trabalho com início e fim bem delimitados, tarefas discretas que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara. No entanto, tal definição, apesar de verdadeira, pode limitar a visão acerca do que são os processos de forma mais prática. Há processos que não têm início e fim claros ou cujo fluxo de tarefas não é bem definido. Às vezes, alguns desses processos têm impacto maior que os demais na própria viabilidade da organização, como aqueles ligados ao desenvolvimento dos gerentes e à avaliação de desempenho do pessoal.

Existem cinco modelos básicos de processos organizacionais, que juntos abrangem desde os mais concretos e objetivos até os modelos mais abstratos, nos quais os processos não podem ser facilmente definidos por não terem início e fim bem determinados. O Quadro 1 resume as principais características desses modelos e oferece alguns exemplos.

Quadro 1: Espectro dos principais modelos de processos

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	Processos de fabricação industrial	<ul style="list-style-type: none"> • <i>inputs</i> e <i>outputs</i> claros • atividades discretas • fluxo observável • desenvolvimento linear • sequência de atividades
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • início e final claros • atividades discretas • sequência de atividades

(Continua)

Processo como	Exemplo	Características
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	<ul style="list-style-type: none"> • caminhos alternativos para o resultado • nenhum fluxo perceptível • conexão entre atividades
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	<ul style="list-style-type: none"> • sem sequência obrigatória • nenhum fluxo perceptível
Mudança de estados	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • evolução perceptível por meio de indícios • fraca conexão entre atividades • durações apenas previstas • baixo nível de controle possível

Fonte: Gonçalves, 2000a, p. 7

A partir deste quadro, pode-se observar que nem sempre os processos organizacionais são formados por atividades claramente delineadas, em termos de conteúdo, duração e consumo de recursos, nem precisam ser consistentes ou realizados numa sequência em específico. Os processos tampouco são necessariamente constituídos de lógica. Dessa forma, o papel do gestor torna-se essencial, como será demonstrado mais à frente.

Alguns processos organizacionais correspondem a um grupo de atividades que ocorre ao longo do tempo, como: os processos de amadurecimento de uma pessoa, de modernização da indústria bancária ou de estruturação de uma rede de lojas ao longo de anos de trabalho. Estes são exemplos cujos processos não podem ser facilmente estruturados, pois não é possível visualizar seus limites com facilidade.

Muitos autores, na verdade, entendem que as atividades de processos organizacionais mais complexos são apenas inter-relacionadas e que a essência desses processos é a coordenação entre elas. Tais processos organizacionais não precisam ser cuidadosamente definidos, nem consistentes ou realizados numa sequência particular. É o caso de processos de sucessão dos membros da cúpula estratégica da organização, de desenvolvimento de tecnologia e de negociação salarial, por exemplo.



Apesar da amplitude conceitual do termo, muitas vezes, a gestão dos processos foca naqueles que precisam ser executados para que a organização exista. Tais processos se relacionam com atividades essenciais, que são as atividades críticas para o alcance dos objetivos organizacionais. Elas envolvem um conjunto de atividades operacionais, diversos níveis organizacionais e práticas gerenciais.

Normalmente, os processos essenciais envolvem trabalhos recorrentes e que influenciam no funcionamento geral da organização. Esses trabalhos podem ser realizados de distintas maneiras com resultados diferentes e envolvem a coordenação de esforços das diversas áreas para a sua realização.

No Quadro 2, mostra-se uma variedade de processos que podem ser encontrados nas organizações.

Família de processo	Processos selecionados	
Administração geral	<ul style="list-style-type: none"> Definição de visão Desenvolvimento de lideranças Gerência de contas 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicações internas Projeções econômicas e setoriais
Manufatura	<ul style="list-style-type: none"> Gestão da qualidade Planejamento de capacidade Planejamento da produção 	<ul style="list-style-type: none"> Controle de estoques Suprimentos Distribuição
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Definição de preços Gestão de canal Introdução de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa de <i>marketing</i> Planejamento de propaganda
Educacionais	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de habilidades Educação do consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento gerencial
Desenvolvimento de tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa e desenho Avaliação de tecnologia Seleção de novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Definição de padrões Gestão de projetos Teste de protótipos
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de orçamento empresarial Planejamento de investimentos Acompanhamento do desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de crédito de clientes Gestão de caixa Desmobilização de ativos
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento de recursos humanos Programas de demissão voluntária Recrutamento e seleção 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de desempenho Promoção
Legais	<ul style="list-style-type: none"> Regulamentação 	<ul style="list-style-type: none"> Registro e controle de patentes
De aliança	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Joint ventures</i>
Comerciais	<ul style="list-style-type: none"> Incentivo e recompensas para força de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing direto Gestão de filiais
Gerenciamento de linha de produto	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de produto específico Consultoria 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Outsourcing</i>
De suporte ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> Suporte técnico Gestão de instalações 	<ul style="list-style-type: none"> Garantia Reparo

Quadro 2 - Exemplos de processos empresariais

Fonte: adaptado de Peter Keen (1997)

Fonte: Gonçalves, 2000a, p. 9.

Pode-se perceber que os processos assumem diversas perspectivas e características. Mas como o conceito foi se modificando ao longo do tempo e assumindo a complexidade e o caráter multifacetário de hoje?

Em seguida, esta pergunta será respondida, apresentando-se um pouco sobre a origem do conceito.

2. Origem do conceito

A utilização do conceito de processo teve origem no ambiente industrial. Os processos na área fabril são fáceis de se observar, tanto nos períodos de bom funcionamento como na ocorrência de problemas.

O desperdício e o retrabalho são claramente identificáveis, e o fluxo do material é tão importante que os equipamentos e equipes de trabalho são dispostos ao longo dele. Toda uma ciência de aperfeiçoamento dos processos industriais foi desenvolvida ao longo de décadas, chegando, inclusive, a ser aplicada a situações de trabalho nos escritórios nos níveis gerenciais.

Ao se aplicar o conceito de processos em níveis gerenciais da organização, o objetivo era fazer com que se alcançasse o mesmo grau de eficiência dos níveis operacionais.

Assim, o que influenciou a abordagem por processos em níveis gerenciais foi o grande resultado que os setores produtivos obtiveram, fruto de práticas de gestão de processos. Essas práticas eram capazes de tornar as atividades organizacionais cada vez mais eficientes e produtivas.

Contudo, diferentemente de um processo fabril, o deslocamento do trabalho gerencial não é tão facilmente observável, além de não ser possível separar as atividades de forma tão sistemática. Assim, muitas vezes, os processos gerenciais são provisórios, com duração limitada e constantes revisões.



Apesar das adaptações, com a abordagem por processos nos níveis gerenciais, tornou-se possível resolver problemas mais facilmente, reduzir desperdícios e melhorar a qualidade do trabalho, além de aumentar a eficiência de cada processo e das atividades como um todo.

Assim, as diversas vantagens decorrentes da gestão de processos, aliadas aos modelos de gestão provenientes da filosofia japonesa de produção (Toyotismo), fizeram com que as organizações que se utilizam dessas práticas tivessem um crescimento exponencial a partir da década de 1970. Com o tempo, a qualidade e a eficiência direcionada à redução de custos tornou-se um princípio fundamental no desenvolvimento das organizações.

Nas últimas quatro décadas, a maioria das organizações passou a se apropriar da filosofia de gestão japonesa, adotando um modelo produtivo com máxima eficiência possível. Por isso, não bastava mais ter apenas eficiência nos processos fabris/ produtivos; as empresas que tivessem as práticas de gestão também eficientes teriam um grande diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Da mesma forma que o trabalho nos níveis operacionais se tornava mais eficiente a partir da separação e da otimização dos processos, nos níveis gerenciais ele também poderia ser aprimorado.



Assim, pensar nos processos em termos de coordenação, em vez de fluxos de trabalho ou fluxos físicos de materiais ou produtos (como tem sido a abordagem predominante na reengenharia e na Gestão da Qualidade Total), é fundamental para poder identificar e tratar processos não industriais como importantes ativos de negócios.

A gestão de processos pode apoiar na análise de qualquer tipo de processo que não necessariamente precisa ser vinculado apenas a setores produtivos.

3. A importância dos processos organizacionais

A fragmentação em processos de trabalho permite ao gestor analisar e aperfeiçoar cada atividade de forma isolada, contribuindo com o desenvolvimento do trabalho como um todo. Além

disso, possibilita uma visão mais integrada e abrangente do trabalho gerencial, proporcionando a análise adequada dos processos administrativos, tão importantes para o funcionamento das atividades essenciais da organização.

Os processos são a fonte das competências que faz a diferença em termos de concorrência. Além disso, influenciam as estratégias organizacionais, os produtos, a estrutura como um todo. Os processos não proporcionam apenas eficiência às atividades, mas também garantem o futuro, por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos.



A rápida inovação dos processos pode resultar em capacitações organizacionais melhoradas que permitem, por exemplo, que os novos produtos sejam desenvolvidos mais rapidamente.

Na segunda metade do século XX, as empresas industriais japonesas ficaram conhecidas por investirem 70% dos seus fundos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) em inovação de processos, ao contrário das americanas, que investiram essa mesma proporção, mas no desenvolvimento de produtos. Os resultados muito superiores da indústria japonesa nas décadas de 1980 e 1990, provavelmente, refletiram as consequências dessa decisão.

Assim, parte do sucesso que as empresas japonesas tiveram com relação às suas concorrentes americanas decorreu do fato de terem as empresas japonesas descoberto (ou pelo menos implementado) o gerenciamento de processos - muito antes de as empresas ocidentais entenderem a que o assunto se referia.

O papel de destaque dado ao gerenciamento de processos na cultura corporativa japonesa garantiu que, em diversas ocasiões, muitas empresas daquele país tenham desenvolvido processos rápidos e eficientes em áreas-chave. Dentre elas, desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização.

Os processos industriais, especialmente os de manufatura, sempre tiveram seu desempenho acompanhado de perto pelas legiões de engenheiros de produção e técnicos da área industrial. Os processos típicos da área não fabril e das organizações que não têm essa área, no entanto, passaram despercebidos por décadas no mundo ocidental.

As organizações que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, das ações e dos recursos nos seus processos têm mais chances de manter o foco no alcance de seus objetivos. As organizações do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial. Elas serão organizadas em torno de seus processos não fabris e centrarão seus esforços em seus clientes.

Toyotismo - O crescimento das empresas japonesas após a Segunda Guerra Mundial

Podemos entender como o Toyotismo influenciou no crescimento das empresas japonesas durante o milagre econômico japonês, após a Segunda Guerra Mundial. Idealizado pelos engenheiros Taiichi Ohno, Shingeo Shingo e Eiji Toyoda. O sistema de produção de mercadorias funcionou como um substituto do modelo Fordista. Basicamente, o Toyotismo consiste na produção de mercadorias respeitando o princípio da acumulação de capital, com foco principal na diminuição de desperdícios no decorrer do processo.

O Toyotismo tem como suas principais características:

- a) a automação industrial, que reduz a quantidade de trabalhadores na fábrica e melhora o controle sobre a produção;
- b) a produção sob demanda, que reduz o desperdício de matéria-prima e tempo, além de otimizar os estoques;
- c) a divisão do trabalho em equipes ou células, que eram divididas e comandadas por um líder;
- d) o Just in Time, que consiste no fornecimento de matérias-primas e componentes na quantidade e no tempo exato para a produção.

O Toyotismo foi disseminado inicialmente entre os fornecedores da Toyota, e rapidamente foi difundido entre as demais empresas do Japão em outros setores. Logo, se tornou o sistema predominante dentro das indústrias japonesas.

Quando empresas japonesas, como Honda, Toyota, Mitsubishi, Mazda e Nissan, instalaram suas fábricas nos EUA, durante a década de 1980, elas levaram consigo as práticas e métodos do modelo Toyotista. Prontamente, obtiveram níveis melhores de produtividade e qualidade que as concorrentes estadunidenses. Hoje, a importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual, afastando-se do modelo fabril.

4. Tipos de processos

Existem três tipos distintos de processo que integram a organização:

- **Processo primário ou essencial:** São todas as atividades que estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento do produto e à entrega ao cliente final. São todos os processos que agregam valor ao cliente. A Figura 5.3 ilustra bem um exemplo.

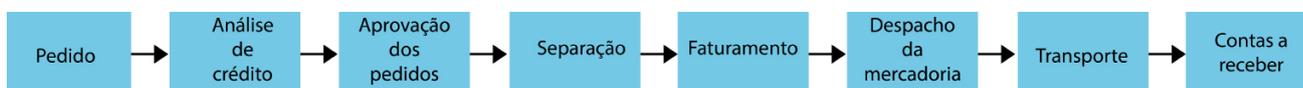


Figura 5.1 – Processo essencial de atendimento aos clientes da Belofio, empresa industrial paulista fabricante de fios e malhas de algodão

Fonte: Gonçalves, 2000b, p. 10

- **Processo de suporte:** São os processos que dão apoio aos sistemas primários, que normalmente não agregam valor diretamente ao cliente. Por exemplo, os processos de contabilidade ou de recursos humanos, que não agregam resultados diretamente ao produto final, mas não deixam de ser fundamentais.
- **Processos gerenciais:** São os processos responsáveis por coordenar a atividade organizacional como um todo, tanto os processos primários quanto os de suporte. Não entregam

necessariamente valor ao cliente; normalmente, são relacionados à medição, monitoramento e controle. Esses processos de gerenciamento são utilizados para aumentar a eficácia e a eficiência, com o objetivo de proporcionar a melhoria contínua dos demais processos e atender aos clientes cada vez melhor.

CADEIA DE VALOR MODERNIZADA

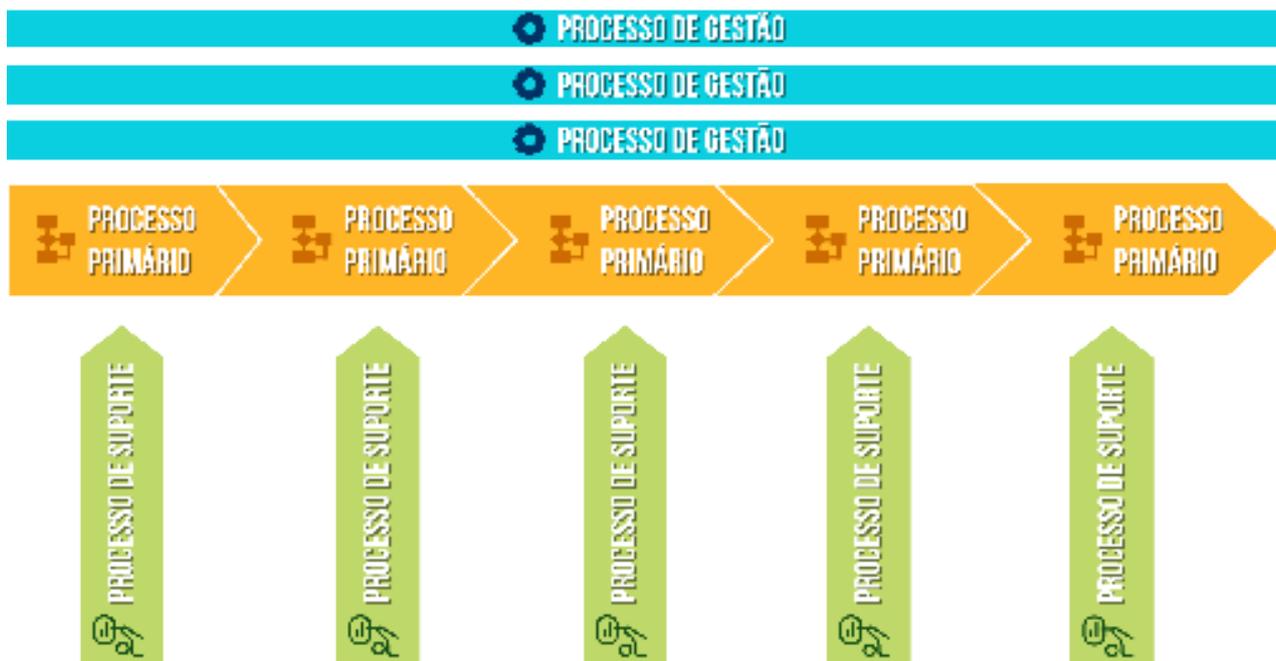


Figura 5.2 - A imagem mostra os processos primários, que estão no centro da cadeia de valor. Eles são apoiados pelos processos de suporte, que funcionam como pilares. Sobre os processos primários estão os processos de gestão, que controlam os processos primários

Fonte: <https://www.euax.com.br/2019/04/gestao-de-processos/>

Na Figura 5.2, ilustra-se bem o exemplo dos tipos de processos presentes nas organizações.

5. A estrutura organizacional por processos

Há uma tendência de que as organizações orientadas para processos se tornem cada vez mais comuns no século XXI. Abandonando a estrutura burocrática, que foi a forma organizacional predominante no século XX, as organizações podem gerir seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Dessa forma, sua própria lógica de funcionamento passa a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem burocrática.



Faz sentido definir uma estrutura organizacional em torno de um processo como fluxo de trabalho. Tentar enxergar o funcionamento das organizações do ponto de vista dos processos é a mais eficaz maneira de escapar da “abordagem das chaminés”. De acordo com essa ideia, as empresas se organizam geralmente como conjuntos de unidades funcionais verticais, isoladas umas das outras, operando em paralelo, sem muita interligação.

Nesse modelo, os processos precisam atravessar as fronteiras entre as “chaminés” funcionais, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento.

A centralização das empresas nos seus processos pode levar a desenhos organizacionais muito diferentes dos que são comuns atualmente. O primeiro estágio, não apenas previsível, mas que já está sendo adotado em muitas empresas, é o de redistribuir os recursos humanos e técnicos das empresas ao longo dos processos de negócios. As parcerias e as redes de organizações estão surgindo como um segundo estágio desse movimento de reforma conceitual. Dessa forma, nem todos os recursos essenciais para a operação da organização se encontram dentro da empresa ou pertencem a ela.

É de se prever que a renovação organizacional venha a prosseguir, inclusive por caminhos ainda mais radicais. O fim das relações duráveis entre organizações e empregados, o realinhamento constante dos recursos para a adaptação aos desafios internos e externos, e a redefinição do modelo de distribuição de responsabilidades e poderes nas organizações levarão a modelos organizacionais que, nesse momento, são possíveis apenas de imaginar

O raciocínio baseado em processos torna-se essencial quando os membros das equipes dão início ao trabalho e se asseguram de que o seu trabalho seja realmente realizado. Estabelecem padrões para a avaliação da performance do grupo e de seus membros, dando apoio, encorajando e reconhecendo as contribuições dos colegas de equipe. Essa forma de raciocínio dá maior ênfase ao processo que ao seu conteúdo.



Mudar a estrutura burocrática para uma estrutura por processos implica definir responsabilidades pelo andamento dos processos; minimizar as transferências de trabalho para reduzir esperas, erros e fronteiras; maximizar o agrupamento de atividades, e diminuir o gasto de energia. Para isso, as partes da organização são reunidas em um menor número de locais, e recursos de tecnologia de informação são empregados maciçamente para diminuir gastos com transporte, armazenagem e deslocamento.

Os limites das estruturas convencionais

As estruturas organizacionais convencionais apresentam algumas características indesejáveis, que comprometem o desempenho das empresas: elas priorizam as funções (áreas verticais) em detrimento dos processos essenciais e exageram na divisão de tarefas. Isso porque adotam o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais, o que leva à hiperespecialização. Nessa situação, as empresas têm estruturas hierárquicas rígidas e pesadas.

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando o desenvolvimento de um sentimento de propriedade do processo.



As pessoas ainda cumprem tarefas, mas têm uma visão mais ampla e pensam a respeito dos processos de forma mais geral. A visão horizontal das organizações é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte. Muitas vezes, são nessas transferências que ocorrem os erros e a perda de tempo.

A organização terá melhor aproveitamento da experiência e do conhecimento adquiridos em todas as suas áreas quando se tornar capaz de transferi-los e compartilhá-los, dentro de um processo horizontal de conhecimento.

6. Gestão de processos

A gestão de processos deixou de ser uma prática obrigatoriamente fabril e passou a desempenhar um papel fundamental em atividades de nível mais estratégico dentro da organização.

Entender os processos e coordená-los de forma eficiente requer uma gestão de processos bem estruturada, que contemple a realidade da organização. Muito mais que uma prática gerencial, coordenar os processos pode ser um fator de sobrevivência para qualquer tipo de organização.

Tradicionalmente, a gestão das organizações ignora os processos, mas ela tem muito a ganhar ao se dedicar a conhecê-los de forma mais ampla e nos vários níveis organizacionais. De acordo com algumas pesquisas, o processo produtivo de um produto industrial genérico pode custar cerca de 10% do valor do produto.

Durante décadas, esse processo foi o foco do esforço de otimização de resultados e redução de custos nas empresas. Por outro lado, os processos que dão suporte aos processos produtivos são responsáveis por mais de 50% do custo dos produtos e somente nos últimos 10 ou 12 anos passaram a receber maior atenção.

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção de melhores resultados. Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica.



A gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional em pelo menos três pontos: orienta-se pelos propósitos mais amplos da organização; os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia. Isso torna a organização mais horizontalizada e menos fragmentada.

Com frequência, as organizações são dirigidas por meio de metas estabelecidas para as áreas funcionais, mas estas nem sempre estão efetivamente alinhadas com objetivos maiores. Já na gestão por processos, as metas são definidas para os processos essenciais, que constituem um nível fundamental de avaliação de desempenho da organização. Afinal, são esses processos os geradores dos produtos e serviços que apresentam valor para os públicos da organização.

Gerenciar as organizações pelo ponto de vista dos processos parece ser um dos grandes desafios da gestão eficaz de recursos humanos nas empresas nas próximas décadas.

A adoção do ponto de vista dos processos na gestão desenvolve e salienta a importância dos papéis ligados a processos, que incluem: a liderança do grupo; a ligação entre as pessoas; a facilitação dos mecanismos grupais; o desenvolvimento de conhecimento; o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes. Isso implica treinamento e desenvolvimento das habilidades básicas em relações interpessoais, polivalência, treinamento interfuncional, solução de problemas, criatividade, coordenação e planejamento.

A gestão por processos se baseia, portanto, nos elementos básicos dos processos: tarefas executadas, reuniões realizadas, decisões tomadas, metas alcançadas e resultados produzidos pelo processo.

7. Ferramentas de gestão de processos

Existem diversas ferramentas que podem auxiliar as organizações com uma boa gestão de processos. A seguir, são apresentadas duas ferramentas importantes para qualquer organização que tenha como objetivo entender e melhorar seus processos continuamente.

7.1. Fluxograma de processos

O fluxograma é uma representação gráfica das etapas de um processo, que possibilita uma análise sistemática do fluxo de tarefas. Essa ferramenta é constituída por figuras geométricas que representam as operações executadas pelos processos de trabalho.

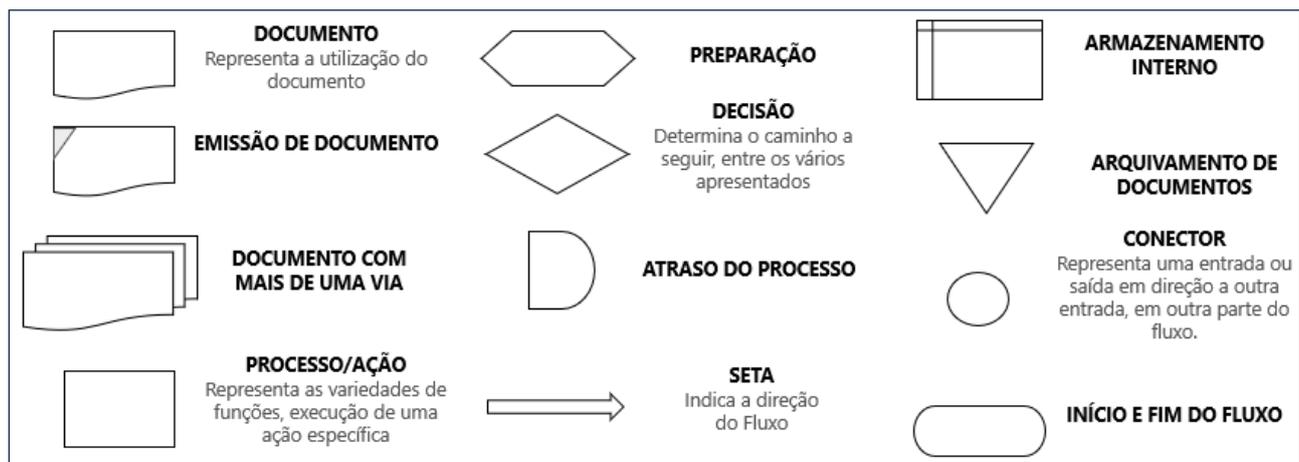


Figura 5.3: Símbolos de um fluxograma de processos

Fonte: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/fluxograma>

Conforme ilustrado na Figura 5.3, existem inúmeros símbolos que podem ser utilizados para representar ações e decisões a serem tomadas durante o processo. Esses símbolos fazem parte de um padrão que permite o fácil entendimento dos processos por parte daqueles que irão efetuar possíveis mudanças e melhorias.

Um fluxograma pode ser de vários tipos diferentes. A seguir, são definidos quatro tipos muito utilizados por pessoas ou organizações para mapear seus processos.

- 1. Diagrama de Blocos:** Esse tipo de diagrama é uma representação simples dos processos de trabalho. Muito comum em processos mais simples de trabalho, ou quando o objetivo é trazer uma visão macro dos processos.

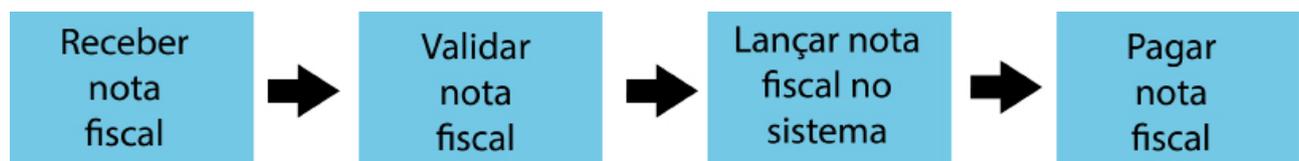


Figura 5.4: Fluxograma em diagrama de blocos Fonte: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/fluxograma>

- 2. Fluxograma de processos simples:** A diferença do diagrama simples para o fluxograma de processos simples é que o primeira não tem pontos de decisão. Como mostra a figura 5.5.

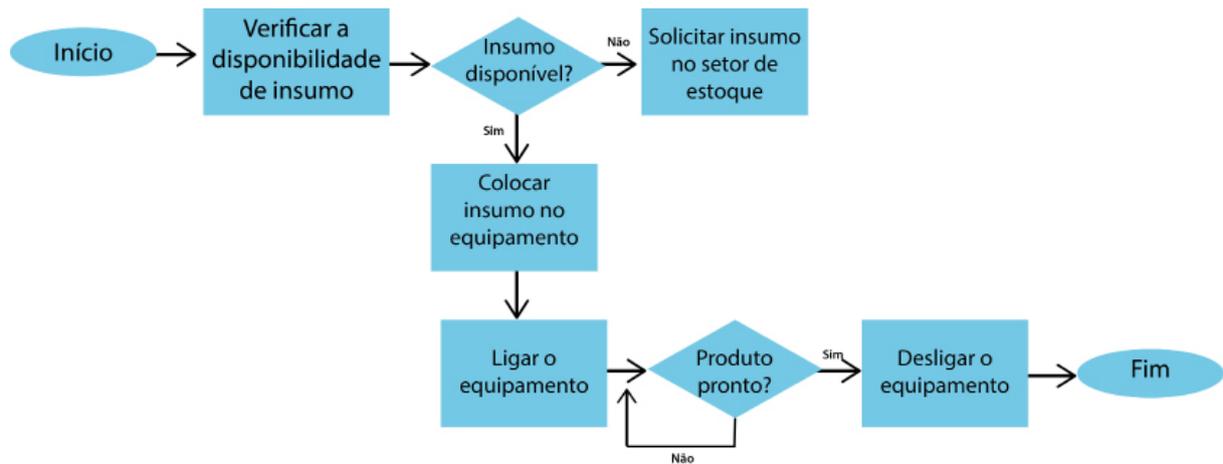


Figura 5.5: Fluxograma de processos simples

Fonte: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/fluxograma>

3. Fluxograma funcional: O fluxograma funcional representa a sequência de atividades de um processo de acordo com as áreas funcionais da empresa, como mostra a figura 5.6. Esse modelo é muito usual em processos que não se limitam a uma única área da organização. Possibilita aos gestores identificar de maneira mais efetiva os **gargalos que prejudicam os processos de trabalho**.

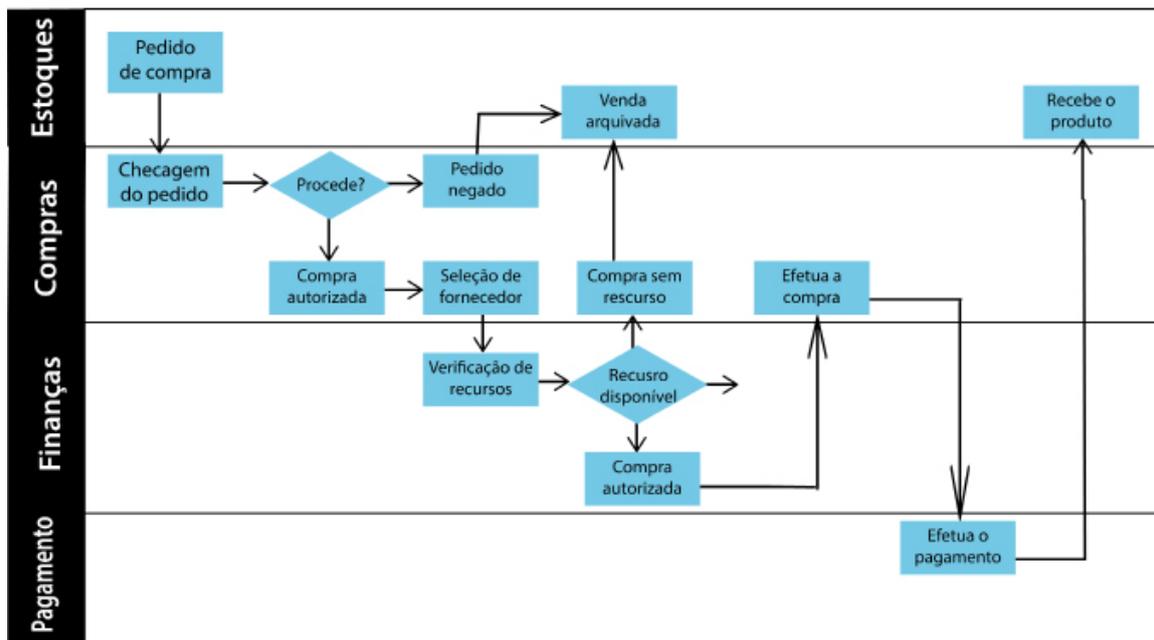


Figura 5.6: Fluxograma funcional

Fonte: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/fluxograma>



Gargalos que prejudicam os processos de trabalho: gargalos são as atividades do processo que apresentam o maior tempo para execução. Assim, os gargalos acabam ditando o ritmo de todas as outras atividades do processo, podendo gerar filas de espera, ineficiência e perdas. É importante que os gargalos sejam identificados e aprimorados, pois não adianta melhorar outras atividades, caso os gargalos continuem restringindo o fluxo do processo.

4. Fluxograma vertical: Nesse modelo, os processos são representados em colunas na vertical. Isso facilita o trabalho de preenchimento, além de possibilitar a compreensão dos processos de maneira mais clara e objetiva.

Processo atual <input checked="" type="checkbox"/>		Gráfico de Fluxo de Processo					Folha nº:	
Processo proposto <input type="checkbox"/>								
Processo: Fabricação de barras de sabão				Data:				
Setor:				Responsável:				
Passo	Distância (m)	Tempo (s)	Operação	Transporte	Inspeção	Espera	Estoque	Descrição
1			●	→	□	□	▽	Separação de matéria prime (MP)
2			○	→	□	□	▽	Transporte da MP até o local da pesagem
3			●	→	□	□	▽	Francionamento das MP
4			○	→	□	□	▽	Transporte da MP até o local de espera para fabricação
5			○	→	■	□	▽	Aguardando a fabricação
6			○	→	□	□	▽	Transporte até a máquina de processamento
7			●	→	□	□	▽	Mistura da massa base com as MP
8			●	→	□	□	▽	Laminação da massa
9			●	→	□	□	▽	Extrusão
10			●	→	□	□	▽	Separação das barras de sabão
11			●	→	□	□	▽	Prensagem
12			●	→	□	□	▽	Acabamento
13			○	→	■	□	▽	Inspeção
14			○	→	□	□	▽	Transporte para o local de embalagem
15			●	→	□	□	▽	Embalagem do produto
16			●	→	□	□	▽	Montagem de palete
17			○	→	□	□	▽	Transporte de palete para o almoxarifado
18			○	→	□	□	▽	Armazenagem do lote do produto

Figura 5.7: Fluxograma vertical

Fonte: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/fluxograma>

7.2. Ciclo PDCA

O PDCA é uma ferramenta que auxilia na identificação e solução de problemas, o que possibilita aos gestores acelerar, aperfeiçoar e organizar os processos de trabalho da empresa de maneira mais efetiva, contribuindo com a melhoria contínua dos processos.

A sigla PDCA, do inglês, tem a inicial das palavras:

- Plan(Planejar),
- Do(Fazer),
- Check(Verificar),
- Act (Ação), conforme mostra a figura:

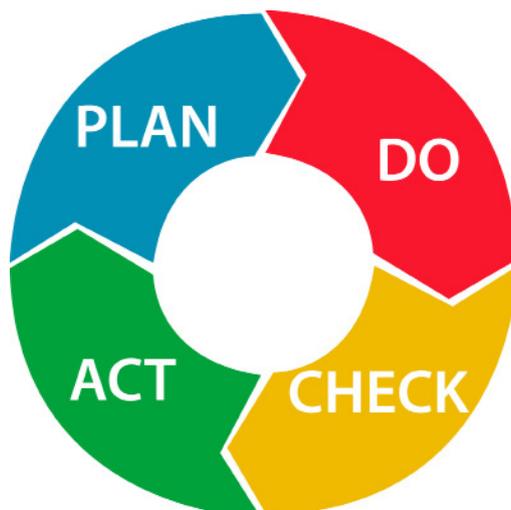


Figura 5.8: O Ciclo do PDCA

Fonte: <https://www.siteware.com.br/metodologias/como-fazer-pdca-passo-a-passo/>

É importante esclarecermos que o PDCA é uma metodologia baseada na melhora contínua e, por isso, tem o formato em círculo. No entanto, todos os seus processos são planejados com objetivo de atingir tal finalidade.

O ciclo respeita a ordem proposta pela sigla. Portanto:

- todos os processos começam a partir da letra “P”, o Planejamento, momento em que você deve focar a parte estratégica, levantando informações e analisando-as;
- depois, parte-se para a prática, o “D”, quando o que foi planejado deve ser executado;
- o que foi executado deve, então, ser verificado, ou checado (“C”), é o momento no qual as ações são avaliadas.
- da avaliação, ações e ajustes (“A”) poderão surgir, de forma a corrigir os problemas e as divergências encontradas.

A seguir, são apresentados mais detalhes sobre cada uma dessas etapas.

1. PLAN (PLANEJAR): nesta primeira etapa, é necessária a elaboração de um plano com o objetivo de solucionar o problema levantado. A partir daí, podem ser levadas em consideração três fases fundamentais:

- a primeira é o estabelecimento dos objetivos do ciclo;
- a segunda é a escolha do caminho para que estes objetivos sejam atingidos; e
- a terceira é a definição do método que deverá ser utilizado para isso.

É necessário também montar a equipe, escolhendo os profissionais que farão parte dos processos.

Como ocorre em qualquer planejamento, a boa e cuidadosa elaboração desta etapa evita falhas e perdas de tempo desnecessárias nas próximas fases do ciclo PDCA.

2. DO (FAZER): O planejamento está pronto e bem detalhado? Hora de colocá-lo em prática. É

hora de arregaçar as mangas e tocar a execução do plano, que consiste também em treinar os envolvidos para prepará-los para o método que será empregado. Esta é a etapa mais importante do ciclo e deve ser acompanhada bem de perto, para que em nenhum momento se desvie do que foi planejado.

3. CHECK (VERIFICAR): O terceiro passo é a análise ou verificação dos resultados alcançados e dos dados coletados. Essa etapa pode se desenvolver tanto ao mesmo tempo em que o plano é elaborado – quando se verifica se o trabalho está sendo feito da forma devida –, quanto após a execução, quando são feitas as análises estatísticas dos dados e a verificação de todos os itens. O principal objetivo dessa fase é detectar eventuais erros ou falhas.

4. ACT (AGIR): Na última fase, são tomadas as ações corretivas com base no que foi verificado. Ou seja, deve-se corrigir as falhas encontradas no passo anterior. Após realizar a investigação das causas dessas falhas ou desvios no processo, e depois de agir para solucioná-las, é importante iniciar tudo de novo. Exatamente como um ciclo, o PDCA deve ser retomado sempre, para que as práticas e os processos se aprimorem continuamente.

8. Conclusão

Muitas organizações já fizeram esforços para melhorar seus processos, o que não significa que tenham se tornado centradas nos seus processos, nem que estejam fazendo as coisas da melhor maneira possível. Também não quer dizer que estejam obtendo o melhor resultado possível e muito menos que estejam centrando seus recursos e esforços nos seus clientes ou usuários finais.

Implementar a gestão de processos pode trazer importantes benefícios para que as organizações alcancem seus propósitos. Porém, a falta de entendimento claro sobre o conceito de processo e a aplicação apenas pontual desse conceito na administração das organizações podem explicar parte dessa limitação na obtenção de resultados.

Ainda há muito o que fazer na aplicação do conceito de processo organizacional. O entendimento do funcionamento das organizações como conjunto de processos tem sido limitado; ainda resta muito a ser feito para aperfeiçoá-lo. A importância do emprego do conceito de processo aumenta à medida que as organizações trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis. Assim, a gestão por processos pode apoiar na criação e potencialização desses valores.

9. Estudo de caso

A História de Dona Terezinha

Parte 5 (Gestão de Processos)

Com o passar dos anos, a Terezinha Salgados Ltda. não tinha mudado por completo apenas a vida de dona Terezinha, mas também a de dezenas de pessoas que trabalhavam na empresa todos os dias.

A empresa continuou a crescer durante alguns anos, mas novos problemas e desafios começavam a se apresentar. Conforme a empresa foi se desenvolvendo e ampliando seu campo de atuação, novos concorrentes surgiam e desafiavam o crescimento da Terezinha Salgados Ltda. Os registros do departamento de vendas apontaram que o crescimento no período atual foi pouco significativo. Diferentemente do ano passado, quando a empresa chegou a apresentar crescimen-

to até 30% superior em relação ao período anterior.

Diante dessa situação, o departamento de vendas teve a iniciativa, juntamente com a diretoria de marketing, de realizar uma nova pesquisa de mercado com o objetivo de entender um pouco mais o perfil dos clientes que compravam salgados congelados e por que escolhiam determinadas marcas em detrimento de outras.

Os resultados das pesquisas mostraram que os clientes gostavam muito dos produtos da Terezinha Salgados Ltda., principalmente pelo sabor. As pesquisas ainda mostraram que mais de 70% dos clientes que disseram gostar dos salgados da empresa também responderam que não compravam os produtos na maioria das vezes, pois o preço era muito superior aos dos concorrentes.

Após a pesquisa, os diretores se reuniram com a dona Terezinha, com o objetivo de discutir os resultados e analisar possíveis formas para a redução do preço de venda dos produtos. O principal problema encontrado era que, se a empresa abaixasse o preço de venda, a margem de lucros também diminuiria, tornando a distribuição do produto inviável.

Passados alguns dias após a reunião, o analista de OSM apresentou um plano de ação que possivelmente solucionaria os problemas. O objetivo do analista era organizar a empresa por processos, e não mais por funções e departamentos. Segundo o analista, a partir do momento que a empresa se dividisse por processos, seria possível a redução de custos e, portanto, poderia reduzir o preço dos produtos, ganhando mais vantagem competitiva, sem afetar a margem de lucro. Com a implantação da gestão de processos, a empresa poderia entender melhor o funcionamento de cada atividade, trabalhando para aperfeiçoar cada processo, desde os processos do setor produtivo até os processos presentes em nível gerencial.

O plano de ação foi aprovado pela diretoria e por dona Terezinha, e as mudanças começaram a ser implementadas. A empresa passou a ser estruturada a partir de processos primários, processos de apoio e processos gerenciais. O departamento de vendas passou a integrar um só processo com o setor produtivo, ambos a partir daí faziam parte dos processos essenciais, responsáveis por agregar valor ao cliente. Os departamentos de marketing, finanças e recursos humanos passaram a integrar os processos de apoio, que auxiliavam nos processos primários. Já dona Terezinha e o profissional de OSM passaram a integrar os processos gerenciais, responsáveis por monitorar todos os demais processos da organização, procurando formas de tornar o trabalho cada vez mais eficiente.

Após a reorganização por processos, a empresa conseguiu reduzir custos e, com isso, era possível diminuir o preço de venda dos produtos, sem afetar a margem de lucro. As vendas voltaram a aumentar e os clientes estavam muito mais satisfeitos, pois a empresa oferecia não só um produto, mas também um serviço satisfatório. As mudanças agradaram à clientela; a empresa já era um sucesso eminente.

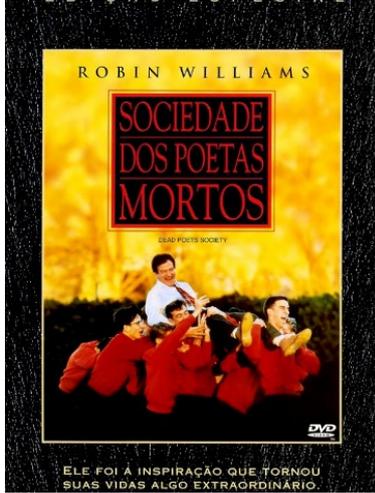
1) Tomando como modelos as Figuras 5.1 e 5.4, elabore um fluxograma de um dos processos essenciais da Terezinha Salgados Ltda.

2) Você diria que a Terezinha Salgados Ltda. adotou uma estrutura organizacional por processos? Por quê?

3) Tendo em vista as ferramentas de gestão de processos apresentadas, qual delas você sugere que seja aplicada para dar continuidade à melhoria nos processos da Terezinha Salgados Ltda.? Por quê?

10. Materiais recomendados

Veja neste vídeo um exemplo prático da gestão de processos: <https://www.youtube.com/watch?v=JG1aBDJ11LE>



Filme - Sociedade dos poetas mortos

11. Referências

- CARREIRA, D. Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.
- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b.
- LONGARAY, A. A.; LAURINO, F. C.; TONDOLO, V. A. G.; MUNHOZ, P. R. Proposta de aplicação do ciclo PDCA para melhoria contínua do sistema de confinamento bovino: um estudo de caso. Sistemas & Gestão, v. 12, n. 13, setembro, 2017, p. 353-361.
- PRÉVE, A. D. Organizações, sistemas e métodos. Santa Catarina: UFSC/CSE/CAD, 2013.



Os sistemas de informação nas organizações

1. Sistemas de informação

Os constantes avanços da tecnologia de informação, impulsionados pelo desenvolvimento da Internet, têm revolucionado o mundo organizacional tradicionalmente conhecido. Alguns exemplos são o surgimento da computação em nuvem, o desenvolvimento de plataformas digitais destinadas à gestão empresarial que podem ser administradas a partir de notebooks e smartphones, e ainda, o uso das redes sociais pelos gestores de forma a alcançar os objetivos estratégicos das organizações.

Todas essas mudanças têm possibilitado aos empreendedores e às organizações a criação de novos produtos e serviços que se adequam às novas tecnologias. Permitem também o desenvolvimento de novos modelos de negócios que tem transformado a conduta diária das organizações. No decorrer desse processo, algumas organizações, principalmente as que não se adaptam ao processo tecnológico, deixam de existir para o surgimento de outras com modelos de organização e gestão mais adequados aos avanços dos sistemas de informação.



Um exemplo dessa mudança pode ser observado nas plataformas de transmissão de vídeos (streaming) como o Youtube, Netflix, Amazon Prime Vídeo, Spotify, Deezer, Apple Músic, entre diversas outras, que alteraram definitivamente o antigo modelo de negócios baseado na distribuição de músicas e filmes em dispositivos físicos.

O Streaming não só deu fim aos CDs e DVDs como também tende a dar fim à indústria de entretenimento tradicional. Até muito pouco tempo atrás, as pessoas só podiam assistir a vídeos ao ligar a televisão. Hoje, esses mesmos vídeos e muitos outros estão disponíveis na tela dos computadores, notebooks e smartphones, ou seja, em qualquer lugar e a qualquer momento.

Com o streaming, tudo ganhou agilidade sem a necessidade de fazer demorados downloads. Isso tudo graças aos avanços tecnológicos provenientes da Internet e ao acesso a redes de conexão em banda larga cada vez mais rápidas.

Os avanços tecnológicos permitem que as empresas de streaming adotem uma política de preços muito mais efetiva. Na era digital, o custo para a produção e distribuição de um filme ou uma música é perto de zero.

Não é preciso fabricar um DVD ou CD, nem pensar na logística para que as caixas com os produtos cheguem às lojas. É tudo diretamente pela internet. Isso faz com que empresas, como a Netflix e o Spotify — líder no segmento de música por streaming e hoje a maior fonte de receita do setor fonográfico —, consigam colocar à disposição dos seus clientes grandes acervos de conteúdo. Os assinantes do Spotify têm 30 milhões de músicas à disposição. Já o YouTube tem mais de 4 bilhões de visualizações por dia, com mais de 800 milhões de visitantes únicos ao mês.

Os estúdios de cinema nunca se sentiram tão ameaçados. O número anual de produções de séries nos Estados Unidos passou de 182, em 2002, para 455, em 2017. A rede de supermercados Walmart já chegou a ser responsável por 30% das vendas de DVDs nos Estados Unidos nos anos 1990.

Essa dependência dos estúdios para com um distribuidor, no entanto, não chegava a afetar negativamente as margens de lucro. Agora, tudo é diferente. Nunca um distribuidor teve tanto poder como a Netflix, que conhece os hábitos de milhões de consumidores e pode indicar programas de forma personalizada. Grande parte desse avanço tecnológico é reflexo das inovações nos sistemas de informação, que só foram possíveis com o surgimento e o avanço das redes de conexão à internet.

Da mesma forma, a gestão empresarial também tem acompanhado todos esses avanços tecnológicos. Hoje as organizações já contam com os sistemas de controle integrado que as auxiliam desde os processos operacionais até a tomada de decisão em níveis mais estratégicos. Com um software de gestão integrada, o administrador atualmente já consegue fazer o controle da produção, das vendas, do financeiro, da gestão de pessoas e do marketing em um único sistema.



O crescimento de sistemas de informação integrados significa que esses gestores não se movimentam mais em uma névoa de incerteza; em vez disso, contam com acesso on-line, praticamente instantâneo, às informações realmente importantes de que necessitam para tomar decisões rápidas e precisas. Além do uso público da Web, as wikis e os blogs tornam-se ferramentas corporativas importantes para comunicação, colaboração e compartilhamento de informações.

2. O que são sistemas de informação?

Durante muito tempo, os “sistemas de informação” e as “tecnologias de informação” foram utilizados informalmente nas organizações, sem se definir a diferença entre os termos.

- **Tecnologia de informação:** entenda-se todo software e todo hardware de que uma empresa dispõe com a finalidade de atingir seus objetivos organizacionais. Isso inclui não apenas os componentes físicos, mas também os softwares, como os sistemas operacionais Windows ou Linux, o pacote Microsoft Office e os milhares de programas computacionais que normalmente podem ser encontrados em uma grande empresa.
- **Sistemas de informação:** são mais complexos e, para serem bem compreendidos, devem ser analisados tanto sob a perspectiva tecnológica quanto sob o ponto de vista organizacional. Um sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes que se inter-relacionam, coletam, processam, armazenam e distribuem as informações com a finalidade de apoiar a tomada de decisões. Além disso, ainda auxiliam na coordenação e no controle dos processos internos e externos. Os sistemas de Informação auxiliam os gerentes e funcionários a analisar, de forma sistêmica, os problemas da organização, a compartilhar conhecimentos. Também são essenciais para a criação de novos produtos ou serviços.

Os sistemas de informação contêm informações sobre pessoas, locais e itens significativos para a organização ou para o ambiente que cerca. No caso, **informação** quer dizer dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos. **Dados**, ao contrário, são sequências de fatos ainda não analisados, representativos de eventos que ocorrem nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los.

Três atividades em um sistema de informação geram conclusões que as organizações necessitam para tomar decisões, controlar operações, analisar problemas e criar novos produtos ou serviços. Essas atividades são entradas, processamento e saída (Figura 6.1).

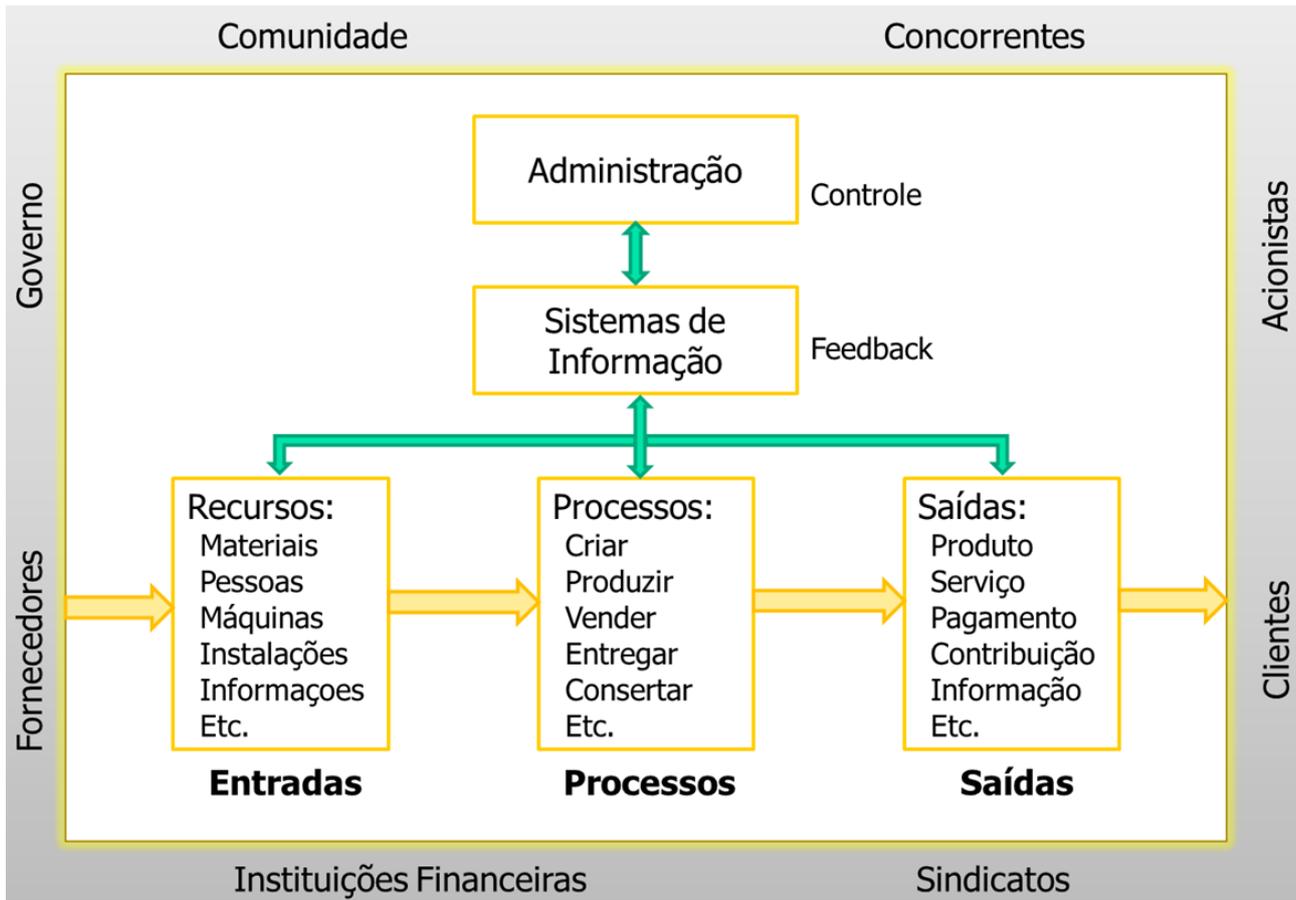


Figura 6.1 – O quadro apresenta alguns exemplos relacionados às três atividades básicas de um sistema

Fonte: Notas de Aula Disc. Gestão da Informação e Processo Decisório – ADF 372, UFV – Campus Florestal

- **Entrada:** tem a função de coletar os dados brutos de dentro da organização ou de seu ambiente externo.
- **Processamento (processo):** converte esses dados brutos em uma forma mais significativa.
- **Saída:** transfere as informações processadas às pessoas que as utilizarão ou às atividades nas quais elas serão empregadas.

Os sistemas de informação também requerem um feedback, que é uma resposta à ação adotada a determinados membros da organização para ajudá-los a avaliar ou corrigir o estágio de entrada.

Embora os sistemas de informação utilizem a tecnologia de computadores para processar dados brutos e transformá-los em informações inteligíveis, existe uma diferença clara entre um computador e um software, de um lado, e um sistema de informação, de outro.

Os computadores eletrônicos e os programas relacionados são o fundamento técnico, ou seja, as ferramentas e os materiais dos modernos sistemas de informação. Os computadores são os equipamentos que armazenam e processam a informação. Os programas de computadores ou softwares são os conjuntos de instruções operacionais que dirigem e controlam o processamento por computadores. É importante saber como funcionam os computadores e os programas para projetar soluções para os problemas organizacionais; mas computadores são apenas parte de um

sistema de informação.

Podemos fazer uma analogia com uma casa. As casas são construídas utilizando-se instrumentos, como martelos, e materiais (pregos, madeira, etc.), mas não são eles que as constituem. A arquitetura, o projeto, a localização, o paisagismo e todas as decisões que levam a esses itens fazem parte da residência e são essenciais para a resolução do problema de se construir uma casa. Computadores e programas são o martelo, os pregos e o madeiramento dos sistemas de informação, mas sozinhos não podem produzir a informação de que determinada organização necessita.

Para entender os sistemas de informação, é preciso compreender o tipo de problema que eles devem resolver, os elementos de sua arquitetura, o projeto e os processos organizacionais que levam a essas soluções.

2.1. A importância dos sistemas de informação

O que torna os sistemas de informação tão essenciais hoje? Por que as empresas estão investindo tanto em tecnologia e sistemas de informação?

A intenção é atingir seis importantes objetivos organizacionais:

- excelência operacional,
- novos produtos, serviços e modelos de negócio;
- relacionamento mais estrito com clientes e fornecedores;
- melhor tomada de decisões;
- vantagem competitiva, e
- sobrevivência.

Das ferramentas de que os administradores dispõem, as tecnologias e os sistemas de informação estão entre as mais importantes para atingir altos níveis de eficiência e produtividade nas operações. Isso ocorre especialmente quando são combinadas com mudanças no comportamento da administração e nas práticas de negócios.

O exemplo do Walmart

O Walmart, maior varejista do planeta, oferece um bom exemplo de como os sistemas de informação, aliados são capazes de atingir uma eficiência operacional de classe mundial. Em 2008, as vendas do Walmart ultrapassaram os US\$ 400 bilhões, aproximadamente um décimo das vendas de varejo em todo os Estados Unidos.

Isso ocorreu, em grande parte, graças a seu sistema RetailLink, que conecta digitalmente os fornecedores a cada uma das 7873 lojas Walmart espalhadas ao redor do mundo. Assim que um cliente compra um artigo, o fornecedor fica sabendo que deve enviar um substituto para a prateleira.

O Walmart é a mais eficiente loja de varejo do setor; são mais de US\$ 28 em vendas por metro quadrado, contra US\$ 23 por metro quadrado do Target, seu concorrente mais próximo, e US\$ 12 por metro quadrado das outras varejistas.

Os sistemas de informação auxiliam na tomada de decisão. Muitos administradores trabalham sem nunca poder contar com a informação certa na hora certa para tomar uma decisão mais efe-

tiva. Também há aqueles que se apoiam em previsões, palpites ou na sorte. O resultado é a produção insuficiente ou excessiva de bens e serviços, a má alocação de recursos e tempos de resposta ineficientes. Essas deficiências elevam os custos e geram perda de clientes.

Nos últimos dez anos, as **tecnologias e sistemas de informação** têm permitido que, ao tomar decisão, os administradores façam uso de dados em tempo real, oriundos do próprio mercado.



Tecnologias e sistemas de informação: Talvez nenhuma outra empresa exemplifique todos esses atributos que levam à vantagem competitiva tão bem quanto a Toyota Motor Company. A empresa se tornou a maior montadora do mundo por conta de seu alto nível de eficiência e qualidade. Os concorrentes se esforçam para acompanhá-la. O lendário Sistema Toyota de Produção se concentra na organização do trabalho para eliminação de desperdícios, realizando melhorias contínuas e otimizando o valor do cliente. Sistemas de informação ajudam a Toyota a implementar seu próprio sistema, para produzir veículos de acordo com o que os clientes realmente compram, de acordo com seu famoso modelo Just-in-Time.

Outro motivo para as organizações investirem em sistemas e tecnologias de informação está no fato de que eles se tornaram imprescindíveis à sua própria sobrevivência. Muitas vezes, essa imprescindibilidade foi determinada por mudanças no setor. Por exemplo, quando uma instituição financeira lança um aplicativo pelo qual os clientes conseguem fazer o pagamento de boletos e a transferência de dinheiro para outras contas, isso força os concorrentes a tomarem as mesmas medidas, o que exige o auxílio de um sistema de informação capaz de fazer o gerenciamento e possibilitar tais transações.

2.2. Recursos e produtos dos sistemas de informação

Todos os sistemas são compostos por recursos, sejam eles humanos, materiais ou tecnológicos. Abaixo, podemos ver alguns exemplos de recursos que compõem um sistema de informação:

a. Recursos humanos

Uma organização é fundamentada por áreas de especialização, áreas essas que são constituídas por pessoas. Cada uma delas tem seu determinado grau de conhecimento, que combinados integram os sistemas de informação das organizações. Um sistema pode ser composto por analistas, programadores, operadores e ainda os seus usuários, que são todos que usufruem dos sistemas de informação.

b. Recursos de software

Os recursos de software são os programas computacionais com capacidade de processamento de dados, que auxiliam nos processos administrativos e estratégicos das organizações. Neste capítulo, serão apresentados alguns exemplos práticos de softwares computacionais utilizados pelas organizações para o controle dos processos.

c. Recursos de hardware

Um hardware pode ser definido como a parte física de um sistema computacional; ou seja, são os computadores, monitores de vídeo, teclados, mouses, impressoras, scanners, entre diversos outros que integram os sistemas de informação organizacional.

d. Recursos de rede

Um sistema de informação é constituído por diversos operadores, que são responsáveis por alimentá-lo com informações. Isso só é possível graças aos recursos de rede, que são utilizados como

meios de comunicação e possibilitam o acesso à rede e aos softwares de controle da organização.

e. Recursos de dados

Os dados são os fatos em sua forma primária ou não compilada; são informações isoladas. Por exemplo: uma venda, o cadastro de clientes, arquivos de funcionários, banco de dados de estoque.

f. Recursos de Informação

Já os recursos de informação são um conjunto de fatos/dados compilados e organizados, de tal forma que adquiram valor adicional, além do valor do fato em si. Alguns exemplos: vendas anuais; número de clientes que se cadastraram no sistema no ano; relatórios administrativos e documentos empresariais.

Os sistemas podem substituir os trabalhadores?

Uma organização é tão boa quanto as pessoas que a formam. O mesmo se aplica aos sistemas de informação: eles são inúteis sem pessoas gabaritadas para desenvolvê-los e mantê-los. E também se não houver pessoas que saibam usar as informações de um sistema para atingir os objetivos organizacionais.

Por exemplo, um call center equipado com um avançado sistema de relacionamento com clientes será inútil, se os funcionários não forem adequadamente treinados para lidar com pessoas, encontrar soluções para os seus problemas e dar-lhes a sensação de que a empresa se importa com eles. Do mesmo modo, as atitudes do funcionário em relação ao trabalho, aos empregados ou à tecnologia têm efeito determinante na sua capacidade de usar os sistemas de informação de modo produtivo.

Uma organização é constituída por diferentes tipos de conhecimentos, pessoas, recursos e processos. O que torna o papel do profissional de OSM fundamental para a sobrevivência e continuidade das organizações. O profissional da área deve estar apto para se adaptar aos desafios presentes no ambiente organizacional, trabalhando para estabelecer mecanismos e estratégias capazes de solucionar problemas.

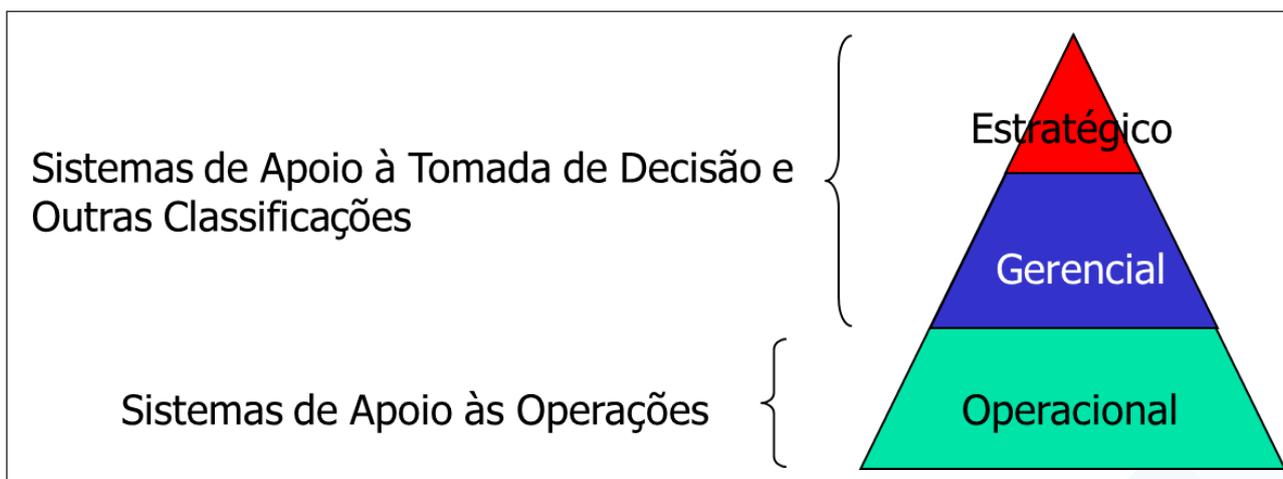


Figura 6.2 – Diferentes níveis estratégicos da organização e seus respectivos sistemas de informação que auxiliam na gestão

Fonte: Notas de Aula Disc. Gestão da Informação e Processo Decisório – ADF 372, UFV – Campus Florestal

3. Classificação dos sistemas de informação

Geralmente, em organizações de estruturas convencionais, há três níveis hierárquicos distintos: o nível estratégico, o nível gerencial ou tático e operacional (Figura 6.2).

- **Nível estratégico ou da cúpula estratégica:** constitui o nível mais elevado e envolve as pessoas e os órgãos que definem os objetivos empresariais e as estratégias globais necessárias para atingi-los adequadamente.
- **Nível gerencial ou linha intermediária:** é responsável por transformar as estratégias elaboradas para atingir os objetivos empresariais em programas de ação.
- **Nível operacional ou núcleo operacional:** acontece a execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da empresa.

Cada nível requer diferentes graus de detalhamento nas informações. De modo geral, quanto mais operacional o nível, mais detalhadas e frequentes são as informações necessárias, refletindo cada transação ocorrida. Já nos níveis mais altos da hierarquia, as informações tendem a ser mais resumidas e abrangentes, integrando diversas informações.

Os sistemas de informação se adequam às necessidades e características específicas de cada nível da organização. Os sistemas em nível estratégico auxiliam gerentes a manipular e situar questões estratégicas e tendências de longo prazo, tanto na organização como no ambiente externo.

Os sistemas de nível gerencial dão suporte ao monitoramento, controle, tomada de decisões e atividades administrativas da média gerência.

Já os sistemas de nível operacional apoiam os gerentes operacionais no desenvolvimento de atividades elementares e transacionais na organização.

Dentro de cada nível organizacional existem diversos sistemas que auxiliam nos processos internos e externos, desde decisões elementares até as mais subjetivas. Hoje existem diversos softwares que dão suporte aos gestores quase que em todas as atividades gerenciais, operacionais e estratégicas dentro das organizações.

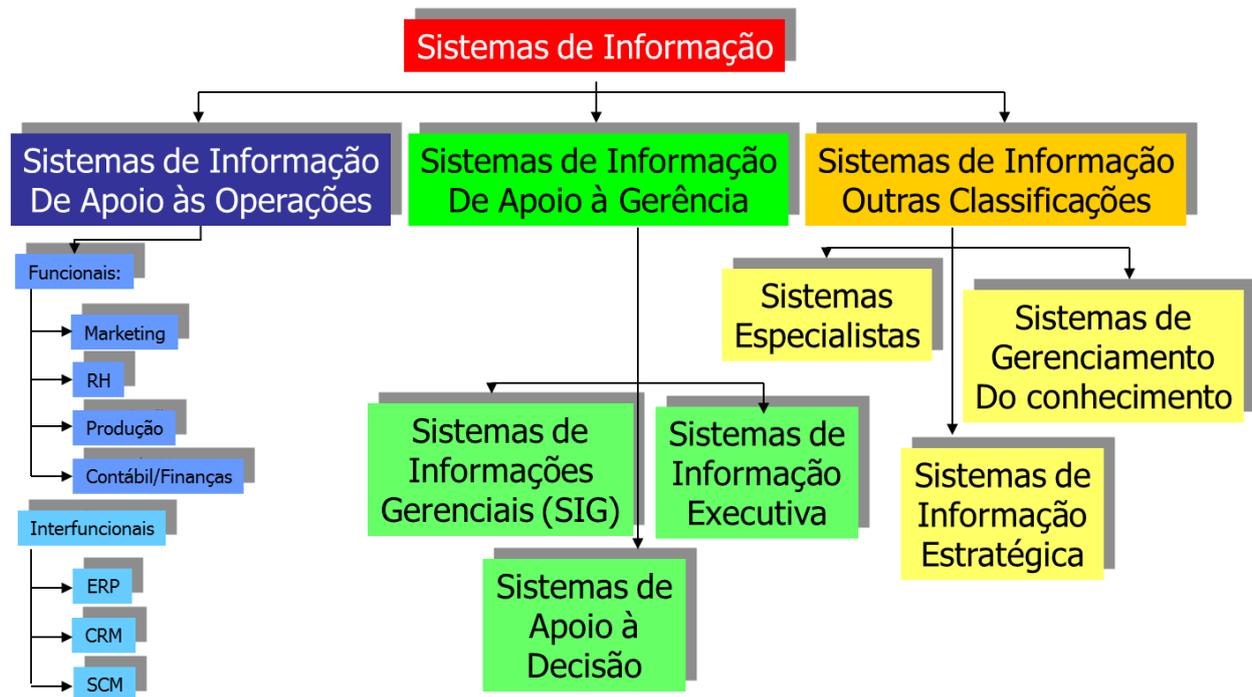


Figura 6.3 – Sistemas de Informação de acordo com cada área funcional das organizações

Fonte: Notas de Aula Disc. Gestão da Informação e Processo Decisório – ADF 372, UFV – Campus Florestal

3.1. Tipos de sistemas de informação nas organizações

Os sistemas de informação se aperfeiçoaram ao longo dos anos para se adequar às necessidades e características de cada área de especialização dentro das organizações. A seguir, apresentam-se, de forma mais geral, alguns softwares que compõem os sistemas de informação dentro e fora das organizações.

1. Sistema de Informação de Marketing (SIM)

Os sistemas de marketing são responsáveis por coletar, organizar e analisar, de forma estratégica, as informações. O que possibilita e auxilia os gestores no planejamento e na tomada das decisões.

Esses sistemas lidam com informações de mercado, analisam o perfil de clientes, concorrentes e até mesmo de fornecedores. Oferecem ainda aos gestores a capacidade de analisar informações valiosas, como: os hábitos de consumo dos clientes, preferências, necessidades, desejos, renda, entre diversos outros fatores.

Além disso, o gestor consegue ainda mapear possíveis tendências e particularidades de mercado, que podem ser exploradas de forma estratégica pela organização.

2. Sistemas de Informação de RH

Atualmente, o setor de recursos humanos tem assumido um papel cada vez mais estratégico para as organizações. Os sistemas destinados a essa área tem se tornado indispensáveis para o desenvolvimento e manutenção organizacional. Afinal, como personagens dos planos organizacionais, os recrutamentos, avaliações, treinamentos e afins precisam oferecer uma resposta compatível com os padrões atuais de eficiência e agilidade.

Os sistemas de recursos humanos são responsáveis por atrair, aperfeiçoar e manter a força de trabalho da organização. Ajudam a identificar funcionários potenciais e auxiliam ainda no processo de recrutamento, seleção e manutenção de talentos.

Esses sistemas ainda são capazes de auxiliar os gestores no desenvolvimento e na aplicação de políticas de cargos e salários. Além disso, têm a capacidade de armazenar diversas informações a respeito dos trabalhadores dos vários níveis e setores da organização. Essas informações não são só para fins estratégicos; cumprem também as funções e diretrizes estabelecidas pelas leis trabalhistas.

3. Sistemas de Informação de Produção

Nos últimos anos, a automação industrial se tornou cada vez mais necessária nas empresas dos mais variados setores. Tal necessidade se deve à grande concorrência e à busca por melhores resultados de maneira mais eficiente e barata. Com isso, os avanços tecnológicos voltados para essa área foram enormes, com a implantação de máquinas, equipamentos e sistemas inteligentes, que tornam o processo produtivo muito mais eficiente.

Os Sistemas de Informação de Produção têm como principal finalidade auxiliar os gestores no gerenciamento das atividades de produção. Executam ainda a tarefa de estabelecer uma ligação direta entre a etapa do planejamento com o chão de fábrica.

Tais sistemas fornecem informações que vão desde tempo de produção, quantidade produzida, ciclo de máquina, refugos, até dados sobre as máquinas, operadores e processos, dando informações confiáveis e assertivas para a tomada de decisão.

Eles possibilitam a redução do desperdício, por meio da prevenção do excesso de produção, do tempo de espera e até mesmo do inventário desnecessário. Permitem também que o gestor tenha uma visibilidade maior das atividades do chão de fábrica, assim como dos custos do processo de manufatura.

Obter mais com menos é a grande máxima de um sistema como esse: tirar proveito do que se tem, sem a necessidade de adquirir novas máquinas ou contratar operadores.

4. Sistemas de Informação Contábil/Financeiro

Um Sistema de Informação Financeiro tem a capacidade de coletar, analisar e gerar demonstrações que são fundamentais para a tomada de decisões estratégicas que permitem a sobrevivência da organização. Permitem analisar e gerenciar, de forma sistemática, algumas informações importantes, como: contas a receber, contas a pagar, fluxo de caixa e investimentos. Fornecem ainda informações precisas sobre a contabilidade geral da organização

Os sistemas financeiros normalmente são compostos por três componentes principais:

- **contabilidade**, que registra as transações financeiras e produz demonstrações financeiras;
- **gestão de fundos**, que controla as despesas gerais; e
- **controle**, que acompanha as receitas e despesas com base nas necessidades de comunicação específicas, como por projeto. O módulo de contabilidade geralmente é a parte central de um sistema de informação financeira.

A dificuldade em coordenar diversos sistemas de informação

Reverendo os diferentes tipos de sistemas descritos, é possível que se pergunte como uma empresa consegue administrar toda a informação presente nesses sistemas. Você pode querer saber também se não fica muito caro manter tantos sistemas diferentes ou, ainda, como esses sistemas podem compartilhar informações. Essas três perguntas são excelentes e, na verdade, representam importantes desafios para as empresas hoje.

Fazer os diferentes tipos de sistemas de uma empresa trabalharem juntos é um desafio e tanto. Geralmente, as grandes corporações se formam por meio da aquisição de empresas menores. Depois de certo tempo, elas se veem com uma coleção de sistemas em uso, a maioria deles herdados, e enfrentam o desafio de fazê-los 'conversar' entre si e atuar juntos como um único sistema corporativo. Há muitas soluções para esse tipo de problema.

A primeira solução é implantar aplicativos integrados, isto é, sistemas que abrangem todas as áreas funcionais, executam processos de negócios que permeiam toda a empresa e incluem todos os níveis de gerência. Cada um desses aplicativos integra um conjunto relacionado de funções e processos de negócio, a fim de melhorar o desempenho da organização como um todo.

A arquitetura dos aplicativos integrados cobre processos que abrangem toda a organização e, em alguns casos, se estendem para além dela, na direção de clientes, fornecedores e parceiros-chaves.

3.2. Sistemas de informação integrados ou interfuncionais

• Enterprise Resource Planning (ERP)

Os ERPs são utilizados para integrar processos de negócios nas áreas de manufatura e produção, finanças e contabilidade, vendas e marketing e recursos humanos em um único sistema de software. Com isso, a informação, anteriormente fragmentada em sistemas distintos, é armazenada em um único repositório de dados, a partir do qual pode ser utilizada por muitas partes diferentes da organização.

Quando um cliente faz um pedido, por exemplo, os dados fluem automaticamente para as partes da organização que serão afetadas:

- A transação de pedido dispara uma ordem para que o depósito separe os produtos solicitados e programe o envio.
- O depósito, por sua vez, solicita à fábrica que reponha o que foi retirado.
- O departamento de contabilidade é notificado para enviar uma fatura ao cliente.

A cada um desses passos, os representantes do serviço de atendimento ao cliente monitoram o andamento do pedido para manter os clientes informados. Os gerentes podem usar a informação integrada para tomar decisões mais precisas no momento apropriado com relação às operações diárias e ao planejamento no longo prazo.

• Sistemas de gestão da cadeia de suprimentos (SCM)

Os SCM ajudam as organizações a administrarem suas relações com os fornecedores. Esses sistemas auxiliam fornecedores, empresas de compra, distribuidores e empresas de logística a compartilharem informações sobre: pedidos, produção, níveis de estoque e entrega de produtos e serviços, de maneira a buscar insumos, produzir e entregar mercadorias e serviços com eficiência.

O objetivo último é levar a quantidade certa de produtos da fonte para o ponto de consumo, com o mínimo dispêndio de tempo e o menor custo possível. Esses sistemas aumentam os lucros da empresa, por meio da diminuição de gastos de transporte e fabricação de produtos. Permitem que os gerentes tomem decisões mais acertadas sobre como organizar e agendar recursos, produção e distribuição.

- **Sistemas de Gestão do Relacionamento com Cliente (CRM)**

Um sistema de relacionamento com clientes ajuda as organizações a administrar suas relações com seus usuários. Os sistemas de CRM fornecem informações para coordenar todos os processos de negócios que lidam com o cliente, em termos de vendas, marketing e serviços.

Seu objetivo é otimizar a receita, a satisfação e a retenção de clientes. Essas informações ajudam os gestores a identificar, atrair e reter os clientes mais lucrativos; prestar serviços de melhor qualidade aos clientes atuais, e aumentar as vendas.

- **Sistemas de Gestão do Conhecimento**

Os sistemas de gestão de conhecimento possibilitam às organizações administrarem melhor seus processos, a fim de capturar e aplicar conhecimentos e expertise. Coletam conhecimentos e experiências relevantes na organização e também os tornam disponíveis, onde e quando forem necessários, para melhorar os processos de negócios e as decisões administrativas. Podem, ainda, vincular a organização a fontes externas de conhecimento.

- **Sistemas de Apoio à Decisão**

Atendem aos nível de gerências, ajudando a tomar decisões não usuais com rapidez e antecedência, a fim de solucionar problemas não predefinidos. Usam informações internas obtidas de outros sistemas e também externas, como preços de produtos concorrentes.

Têm maior poder analítico que os outros sistemas, construídos em diversos modelos para analisar e armazenar dados, para tomar decisões diárias. Por isso, dispõem de uma interface de fácil acesso e atendimento ao usuário. São interativos, podendo-se alterar e incluir dados, por meio de menus que facilitam a entrada deles e a obtenção de informações processadas.

- **Sistemas de Apoio ao Executivo (SAEs)**

Atendem o nível estratégico e são bastante úteis a gerentes seniores que têm pouco ou nenhuma experiência com computadores. Servem para tomar decisões não rotineiras que exigem bom senso, avaliação e percepção. Criam um ambiente generalizado de computação e comunicação, em vez de aplicações fixas e capacidades específicas.

Projetados para incorporar dados externos, como leis e novos concorrentes, também adquirem informações dos demais sistemas, a fim de obter informações resumidas e úteis aos executivos. Isso se dá não só sob a forma de textos, mas também de gráficos projetados para solucionar problemas específicos, que se alteram seguidamente, por meio de modelos menos analíticos.

São formados por estações de trabalho, menus gráficos, dados históricos e de concorrentes, bancos de dados externos, e possuem fácil comunicação e interface.

4. Estudo de caso

A História de Dona Terezinha

Parte 6 (Sistemas de Informação)

Uma gestão orientada por processos exigia um altíssimo nível de organização e gerencialmente contínuo dos processos. As diversas mudanças estruturais e gerenciais trouxeram grande complexidade à Terezinha Salgados Ltda., o que passou a requerer mecanismos mais efetivos para o gerenciamento dos processos.

A organização era repleta de diversos softwares de gerenciamento, para as diferentes áreas de conhecimento da organização, que pareciam não ter nenhuma ligação entre si. Cada software parecia trabalhar de maneira isolada. Essa diversidade de diferentes sistemas de informação se tornou prejudicial.

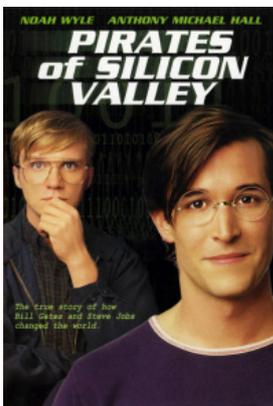
Diante disso, a alta gerência decidiu implantar um software de gestão de processos integrados, também conhecido como ERP (Enterprise Resource Planning). O sistema foi desenvolvido juntamente com uma empresa de tecnologia especializada no desenvolvimento de softwares de gestão. Com isso, a informação, anteriormente fragmentada em sistemas distintos, passou a ser armazenada em um único repositório de dados, que podem ser acessados pelas diferentes áreas de conhecimento da empresa, desde que autorizadas. O sistema padronizava a informação e facilitava a tomada de decisão pelos processos de apoio e pelos processos gerenciais.

Perguntas sobre o caso:

- 1) Explique como os diversos sistemas de informação fragmentados poderiam ser prejudiciais à gestão da Terezinha Salgados Ltda.?
- 2) O novo sistema de informação adotado na Terezinha Salgados Ltda. pode atender a qual (is) nível(is) hierárquico(s) da organização? Por quê?
- 3) Imagine e descreva uma situação em que o ERP poderia apoiar na gestão da Terezinha Salgados Ltda.

5. Materiais recomendados

- Conheça a TOTVS, uma das maiores empresas de tecnologia de sistemas de informação do Brasil: <https://www.totvs.com/>



Filme - Piratas do Vale do Silício

6. Referências

CARREIRA, D. Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

PRÉVE, A. D. Organizações, sistemas e métodos. Santa Catarina: UFSC/CSE/CAD, 2013.



Formulários

1. O que são?

Formulários são recursos com campos preenchíveis utilizados para coletar, transportar, disseminar e depositar dados padronizados. Podem ser impressos ou eletrônicos. Os formulários impressos ainda são utilizados, principalmente, em organizações de grande porte para armazenamento físico de informações; ou ainda para facilitar a coleta rápida de dados em ocasiões, nas quais não há o acesso fácil a computadores. Porém, atualmente, eles estão se tornando cada vez mais obsoletos, devido à praticidade dos formulários eletrônicos.



É por meio dos formulários que se torna possível pesquisar e documentar dados de clientes, usuários, materiais, compras, pagamentos e todo tipo de processo de trabalho. Em organizações com grande quantidade de funcionários, quem cuida deles, geralmente, é a área de processos (apoiada por algum profissional ou setor que possa diagramá-los e padronizá-los visualmente) - ou, então, o próprio setor de comunicação.

Além de funcionarem como uma ponte entre o usuário e a organização, formulários são também parte integrante de um conjunto de técnicas, que tem como objetivo otimizar o funcionamento das instituições.

Um formulário pode ser criado com diversas finalidades:

- **Fixar responsabilidades.** Exemplo: o formulário de empréstimo de livros na biblioteca identifica a pessoa que está responsável pelo livro.
- **Registrar o estado de uma operação.** Exemplo: o formulário de inspeção de produção em determinado ponto do processo produtivo.
- **Transferir informações.** Exemplo: o formulário de uma ordem de serviço que autoriza o departamento de transporte a levar uma carga vendida.
- **Controlar dados.** Exemplo: o formulário de requisição de material permite ao departamento de almoxarifado controlar o estoque dos materiais a partir dos pedidos que são registrados.

2. Qual é a importância?

Os formulários são de extrema importância, pois auxiliam na gestão de processos e viabilizam a comunicação entre as diversas áreas dentro da organização e também fora dela. Como as organizações são fontes de informações, os formulários se tornam essenciais para a continuidade delas, favorecendo a coleta e o armazenamento estratégicos de dados. O gerenciamento efetivo de dados e informações é uma preocupação crescente para muitas organizações.

A quantidade de informações tem aumentando cada vez mais, graças aos avanços tecnológicos provenientes da internet. No entanto, como é preciso que sejam empregadas ferramentas adequadas para gerenciar tais informações, o formulário é um desses instrumentos.

Com a visão focada na elaboração e melhoria contínua dos processos, cujo objetivo é a introdução de métodos mais eficazes, com o auxílio de ferramentas mais adequadas, com a finalidade de eliminar atividades desnecessárias e reduzir custos, a utilização dos formulários eletrônicos se tornou essencial.

Conforme as organizações crescem, eles adquirem grande importância, uma vez que são um excelente veículo de transmissão de informações indispensáveis ao planejamento, execução e controle das atividades realizadas.



Os formulários funcionam como uma excelente ferramenta para a padronização da comunicação e armazenamento de dados e informações relativas ao histórico da organização. Além disso, é essencial para o controle de processo administrativo, além de cumprir as exigências legais e governamentais.

O formulário deve ser tratado com muita atenção, pois os sistemas são apoiados por documentos cuja eficiência e eficácia dependem da clareza, do formato e do conteúdo. Tudo isso, por sua vez, contribui de forma fundamental ao bom funcionamento dos sistemas e métodos administrativos.

A criação de um formulário é necessária quando a utilização das informações ocorre depois do momento em que elas se tornaram disponíveis e quando há necessidade de armazená-las ao longo do processo administrativo. Para se criar, suprimir e/ou racionalizar o formulário dentro de uma organização, é necessário que haja uma análise cuidadosa, no sentido de estudar a finalidade do formulário e o controle dos resultados.

O formulário é um instrumento apropriado para receber informações constantes e variáveis, tendo como objetivo possibilitar leitura, interpretação, armazenamento e uso, por qualquer agente de uma organização. 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.

3. Componentes

Todo formulário tem sua origem em uma entidade emissora, que pode ser interna (departamentos, funcionários, máquinas, etc.) ou externa (fornecedores, clientes, governos, etc.). Essa entidade realiza a emissão do formulário inserindo dados variáveis nos campos, podendo seguir instruções contidas em manuais ou não, dependendo do grau de complexidade do formulário. Da mesma forma, todo formulário também tem seu destino: entidades internas ou externas que receberão os dados emitidos.

No caso de formulários eletrônicos, caso a emissão tenha sido correta, os dados são armazenados diretamente em bases de dados digitais e podem ficar disponíveis às entidades de destino em tempo real. No caso de formulários impressos, muitas vezes, os dados emitidos são digitados e inseridos posteriormente também em base de dados digitais, facilitando o acesso mais rápido e, até mesmo, simultâneo das entidades de destino.

Por exemplo, esse é o caso de um formulário de matrícula escolar, cujos dados são preenchidos pelos pais, recebidos na secretaria, inseridos manualmente pela secretária na base de dados “matrícula” e, posteriormente, acessíveis à tesouraria, para realizar a cobrança, e à coordenação, para planejamento das turmas.



Ao criar os formulários, é importante também garantir que sejam realmente acessados pelas entidades emissoras e de destino, evitando-se fraudes e enganos. Para isso, no caso dos eletrônicos, podem ser emitidas senhas de acesso aos usuários. Já no caso dos formulários impressos, os cuidados com o preenchimento e o armazenamento devem ser estar sob responsabilidade específica de um cargo ou função.

Quanto à estruturação propriamente dita dos formulários, é recomendável que eles se dividam em quatro grupos de dados:

1. Dados do cabeçalho

Identificam a organização da qual o formulário faz parte e sua finalidade. Assim, o cabeçalho é composto por: logotipo, nome da organização e título do formulário. É importante frisar que o título deve indicar claramente sua finalidade. Por exemplo: "requisição de material"

2. Dados de conteúdo

Podem ser fixos ou variáveis. No campo para dados fixos, são apresentados aqueles permanentes, que servem de informação para orientação dos usuários. Já no campo para os variáveis, os dados são inseridos pelo emitente ao preencher o formulário.

3. Numeração do formulário

Trata-se de um controle importante no processo de emissão do formulário. A cada formulário emitido, é criado um número ou um código que o identifica como registro único, possibilitando localizá-lo com rapidez futuramente.

4. Dados de conclusão

São os dados que identificam o responsável pela emissão do formulário e as informações pertinentes sobre seu preenchimento, como data, local, cargo, etc. Podem vir no início ou no fim do formulário, ou até mesmo serem preenchidos automaticamente, no caso dos eletrônicos, cujos acessos são controlados por login e senha do usuário.

5. Dados de controle ou rodapé

Fornecem informações técnicas sobre o formulário, referentes à sua criação, ao formato e às entidades autorizadas a emitir ou acessar os dados.

4. Termos mais comuns

Ao se falar de formulários e se fazer uso de softwares especializados, alguns termos são importantes para o entendimento de seu funcionamento. Vejam alguns dos principais.

- **Banco de dados:** é o arquivo eletrônico de dados variáveis. Facilita consultar, analisar e compartilhar dados.
- **Registro:** é o conjunto de campos de dados variáveis preenchido por uma entidade emissora. Por exemplo, os dados inseridos por um cliente ao efetuar uma compra compõem um registro do cadastro de clientes.

- **Campo:** é uma categoria de dado. Por exemplo, o endereço do cliente é um campo do registro do cadastro dele.
- **Campo identificador do registro:** contém um dado que torna o registro único, a partir do qual o registro pode ser identificado. Por exemplo, o CPF do cliente.
- **Tipo de dado:** é o formato do dado a ser preenchido em cada campo. É importante defini-lo para garantir o uso correto do formulário. Os tipos de dados mais comuns são: texto, número, data, moeda, hiperlink.
- **Tamanho do campo:** é a quantidade de caracteres que podem ser utilizados no preenchimento de um campo. Há alguns padrões de tamanho mais comuns. Por exemplo: 45 caracteres para o campo nome; oito para o campo data; cinco para o campo número de logradouro.
- **Campo de preenchimento automático:** nos formulários eletrônicos, é o campo cujo dado variável é preenchido de forma automática, trazendo maior segurança e reduzindo erros. Alguns campos são tipicamente configurados para preenchimento automático, como data de emissão e número de registro.
- **Campo requerido:** é o campo cujo preenchimento é obrigatório, pois sem ele o registro se torna inválido. Por exemplo, no cadastro de clientes, os campos nome do cliente, telefone, CPF podem ser definidos como requeridos.
- **Caixa de combinação:** é utilizada para restringir a inserção de dados variáveis a um número limitado de opções, que são inseridas previamente e podem ser selecionadas pelo usuário ao emitir o formulário. Dessa forma, evita-se a necessidade de digitação e os erros de preenchimento.
- **Check Mark:** é uma opção para preenchimento do campo quando o usuário pode selecionar apenas uma alternativa desejada. Por exemplo, no caso do sexo [M] ou [F], de perguntas cuja resposta é "sim" ou "não", e "certo" ou "errado".

5. Princípios para criação ou racionalização dos formulários

A criação ou racionalização de formulários em uma organização pode se tornar uma atividade complexa, de acordo com a quantidade e da diversidade de processos de trabalho. Portanto, é importante que o profissional de OSM esteja atento a alguns princípios, para que a gestão posterior dos dados seja facilitada.

- a. Princípio da centralização: os projetos de criação ou racionalização de formulários devem ser centralizados em um profissional ou grupo específico da organização, que detenha a visão ampla de todos os processos e sistemas.
- b. Princípio da criação: formulários são apenas criados quando têm finalidades claras e específicas e não for possível fundir os campos em outros formulários. Dessa forma, são evitados: duplicidade de controle, dados conflitantes, excesso de procedimentos, redução na produtividade.
- c. Princípio da unicidade: os formulários devem ser únicos na organização, não devendo existir dois formulários com a mesma finalidade. Assim, se evita a proliferação de formatos diferentes de formulários e de bancos de dados.

- d. Princípio da numeração: o formulário recebe um número a partir do campo identificador do registro, o que facilita a busca na base de dados.
- e. Princípio da parcimônia: um formulário deve conter somente os dados necessários para cumprir as finalidades para as quais foi criado. Dessa forma, a emissão dos dados se torna mais objetiva e rápida.
- f. Princípio da ordenação: os campos de um formulário devem estar ordenados segundo uma sequência lógica, facilitando seu preenchimento.

6. Dicas práticas para a criação ou racionalização de formulários

Ao criar ou racionalizar um formulário, é importante observar alguns pontos:

- o preenchimento dos formulários deve sempre respeitar uma sequência lógica. Por exemplo, a tesouraria não pode pagar o fornecedor sem que o almoxarifado tenha emitido o formulário de recebimento e aceite do material.
- não pode haver duplicidade de campos de dados nos formulários. Por exemplo, os dados do fornecedor estão cadastrados no formulário administrado pelo setor de compras. Caso a tesouraria necessite dos dados do fornecedor, ela deve consultar o cadastro já existente e não gerar um novo. Dessa forma, se garante a consistência e a integração dos dados que fluem pela organização.
- todas as emissões de formulários devem conter dados sobre suas origens, as entidades emissoras e banco de dados.

7. Materiais recomendados

- Vídeo sobre a importância dos formulários. Link:

<https://www.youtube.com/watch?v=SZ5cDTuZZzE>

8. Estudo de caso

A História de Dona Terezinha

Parte 7 (Formulários Eletrônicos)

Com a implantação dos sistemas de informação, a Terezinha Salgados Ltda. passou a operar por meio de formulários eletrônicos, que eram emitidos a partir dos próprios sistemas de informação da empresa. O analista de OSM distribuiu aos funcionários algumas senhas que permitiam o acesso ao sistema.

As senhas eram distribuídas de acordo com as áreas de atuação e o nível de responsabilidade dos funcionários.

Quando os funcionários acessavam o sistema pela primeira vez, era possível fazer o cadastro na plataforma utilizando seus dados pessoais e descrevendo a área de atuação na organização.

Assim, sempre que um funcionário fazia login no sistema e emitia um formulário, os gestores conseguiam acessar tais informações que detalhavam: o responsável pela emissão, a data e a hora que o formulário era emitido. Essas informações permitiam tanto aos processos de apoio quando aos processos gerenciais realizarem um controle muito mais efetivo.

Os formulários transformaram a maneira com que a organização se comunicava e se organizava. Quando a empresa necessitava de matéria-prima para a produção de determinado produto, algum responsável pelo processo de apoio emitia um formulário de solicitação de matéria prima e o fornecedor recebia diretamente a notificação e encaminhava o pedido. Os clientes mais assíduos eram cadastrados por meio de formulário no sistema, o que permitia a empresa conhecer um pouco mais do perfil do público-alvo que a empresa atendia.

Perguntas sobre o caso:

- 1) A partir da descrição dos formulários utilizados na Terezinha Salgados Ltda., identifique quais eram suas finalidades.
- 2) Faça um esboço de como poderia ser um formulário de cadastro de clientes da Terezinha Salgados Ltda.
- 3) Além de um controle mais efetivo dos processos, indique uma função estratégica que os formulários poderiam desempenhar na Terezinha Salgados Ltda.

9. Referências

- CARREIRA, D. Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PRÉVE, A. D. Organizações, sistemas e métodos. Santa Catarina: UFSC/CSE/CAD, 2013.
- ROCHA, L. O. L. Organização e métodos: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1983.

1. O que são?

Os manuais são um conjunto de instruções, normas e padrões que funciona como um guia para qualquer tipo de atividade dentro da organização. São de grande importância na hora de se transmitir informações a todos os membros, com objetivo de se obter maior eficiência no trabalho, assim como explicar, auxiliar e evitar possíveis problemas.

Fazendo-se uma relação com o conteúdo apresentado na Unidade 2 desta apostila, os manuais representam um mecanismo de coordenação interna nas organizações, a partir da padronização dos processos de trabalho.



A criação de manuais em uma organização começa a ser justificada quando, devido ao seu crescimento, os funcionários começam a perder a visão do conjunto e desconhecem as atividades e finalidades dos outros setores. Além disso, não conseguem mais acompanhar todas as rotinas exigidas para o funcionamento básico da organização, começando a ter dúvidas a respeito da sua própria autoridade e responsabilidade.

Atualmente, os manuais não precisam necessariamente ter um formato físico e impresso. A tendência é que as organizações, com os avanços da Internet, se adaptem, trabalhando por meio de dispositivos, arquivos eletrônicos, e-mail, etc.

2. A origem

A necessidade para a elaboração de manuais de trabalho surgiu no final do século XIX, período em que começaram os primeiros estudos científicos e teorias sobre a organização racional do trabalho. O intuito era garantir melhores níveis de produtividade, fazendo com que o trabalhador produzisse mais, em menos tempo, sem elevar os custos de produção.

Anteriormente aos estudos científicos e teorias sobre a organização racional do trabalho, os processos de produção eram basicamente empíricos. Cada operário executava suas atividades de acordo com a experiência pessoal adquirida em relações trabalhistas anteriores. Regras, rotinas estabelecidas ou padrões de produtividade eram praticamente nulos. Portanto, havia um significativo desperdício de tempo e de material na execução das tarefas, o que resultava em níveis de produtividade e rentabilidade baixos.

Foi dentro desse contexto que surgiram alguns estudiosos e cientistas, que desenvolveram técnicas e teorias que revolucionaram a forma com que a organização do trabalho era desempenhada. Um dos precursores mais conhecidos dessas mudanças foi o norte-americano **Frederick Winslow Taylor**, considerado o fundador da Escola de Administração Científica.



Frederick Taylor, o pai da "Administração Científica": era possuidor de um caráter obsessivo e compulsivo: era extremamente preocupado com a ideia de controle de todos os aspectos da sua vida. Suas atividades domésticas e de lazer, assim como no trabalho, eram planejadas detalhadamente e seguidas à risca. Até mesmo um jogo de críquete se tornava objeto de cuidadosa análise. Taylor calculava os diferentes ângulos possíveis das



tacadas, as vantagens e desvantagens de diferentes intensidades nas jogadas. Em caminhadas, ele fazia experiências com suas passadas para saber como cobrir maiores distâncias gastando menos energia (MORGAN, 1996).

Em linhas gerais, o método proposto por Taylor consistia em analisar minuciosamente os processos de trabalho, identificando o melhor perfil de trabalhador para cada tarefa. Em seguida, os movimentos de um trabalhador modelo eram estudados e cronometrados, eliminando-se movimentos desnecessários, chegando-se ao modo mais eficiente de se desempenhar a tarefa.

Dessa forma, tornava-se possível: selecionar e instruir trabalhadores segundo as exigências e os métodos de cada tarefa, a partir do uso dos manuais; e recompensar os trabalhadores de acordo com a produtividade, sabendo-se aproximadamente o que se esperar de cada tarefa.



As técnicas de racionalização do trabalho e do tempo, com a diminuição de desperdícios e o crescente foco na qualidade e produtividade, desenvolvidas por Taylor, deram subsídios aos gestores para a criação de instrumentos de normatização. Substituíram também os modos empíricos de trabalhar pelo conhecimento técnico padronizado.

A partir das ideias de Taylor, foi possível a homogeneização das decisões, o planejamento das atividades desenvolvidas pelos empregados e a redução de índices de desperdício e retrabalho. Dessa forma, diminuíram-se exponencialmente os custos de produção, tornando-se os trabalhadores muito mais produtivos e eficientes.



PARA REFLETIR: Taylor ficou conhecido na História como o inimigo número 1 dos trabalhadores. Porém, ele mesmo advogava que a administração científica se preocupava também com os trabalhadores. Ao contrário do que muitos pensavam, o método taylorista faria com que os empregados trabalhassem menos, ao reduzir os movimentos desnecessários e torná-los mais produtivos com menos esforços. Em teoria, essa transformação agradaria a gregos e troianos (empregador e empregado). Taylor foi sincero ou não? Não se sabe... mesmo controverso, seu legado perdura até os dias de hoje em muitas organizações.

Apesar da grande contribuição de Taylor, o responsável pela conotação de que os manuais organizacionais têm hoje foi o sociólogo Max Weber, considerado o pai da Teoria da Burocracia. Ao descrever as estruturas burocráticas, Weber elaborou a tese da formalização e do registro por escrito de todas as atividades, normas e regras de uma organização. Foi a partir daí que começaram a surgir as primeiras referências modernas de modelos de estatuto, regimento interno, normas, regulamentos, etc.

Lembre-se: Na Unidade 2 desta apostila, a estrutura burocrática é apresentada com mais detalhes.

Com as contribuições de Taylor e de Weber, os manuais foram se desenvolvendo ao longo do tempo, mas não perderam a essência idealizada por esses pensadores. Pelo menos até o advento da Internet e os modernos sistemas tecnológicos de suporte à gestão.

3. Tipos

Os manuais são essenciais para todos e quaisquer tipos de atividades. Vão desde os mais simples de procedimentos padrão de higiene, muito comuns em restaurantes e ambientes médicos

(Figura 6.4), até os manuais mais sofisticados que exigem determinado nível de conhecimento técnico sobre a área (Figura 6.5)



Figura 6.4. Manual básico do processo de higienização das mãos, comum em restaurantes e lanchonetes

Fonte: <https://consultoradealimentos.com.br/boas-praticas/higienizacao-das-maos/>

PROCEDIMENTO OPERACIONAL		NOME DO PROCESSO	AUTORIZADO POR:	VERIFICADO POR:	PREPARADO POR:
NOME DA OPERAÇÃO	MONTAGEM DA COBERTURA TRASEIRA	PONTOS IMPORTANTES	FACE FRONTAL		
		PASSO CRÍTICO 1 ASSENTAMENTO DA COBERTURA TRASEIRA NOS ENCAIXES			
		PASSO CRÍTICO 2 APARAFUSANDO OS PARAFUSOS GRANDES			
		PASSO CRÍTICO 3 APARAFUSANDO OS PARAFUSOS PEQUENOS			
		NOTA PRESSÃO DE AR DO APARAFUSADOR PNEUMÁTICO			

Figura 6.5. Manual de procedimento Operacional Padrão (POP)

Fonte: <https://www.gradusct.com.br/pop-procedimento-operacional-padrao/>

Existem diversos tipos possíveis de manuais dentro das organizações. A seguir, estão os quatro tipos mais utilizados.

3.1. 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 à 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.

3.2. Manual de políticas ou de diretrizes

Para ser seguida por todos, toda política adotada se suporta em parâmetros e em uma descrição detalhada e completa. Empresta, por isso 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 da organização. Isso porque, à medida que políticas oferecem rumos para as decisões, elas fortalecem novas políticas a serem adotadas. Portanto, há uma reconstrução ou um ciclo, a partir de decisões que 'escrevem' novas políticas e diretrizes.

3.3. 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, sob o 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.

3.4. 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 do contexto organizacional. Estabelece e cultiva uma filosofia de que informações dessa ordem devem ser manipuladas e utilizadas não só no presente, como também no futuro.

Dentro desse princípio, o manual de normas – assim como os demais – assume a responsabilidade de se manter atualizado e forma clara e objetiva. Deve ainda expressar toda a documentação que compreende uma rotina. Por isso, tem estreita relação com o manual de formulários e oferece, de maneira detalhada e em cada etapa, instruções a respeito de informações que cada unidade ou subsistema deve 'alimentar' a rotina.

4. Sete dicas importantes na hora de se elaborar um manuAL

1. Um manual nunca poderá ser considerado totalmente completo e terminado. Ele cresce e se desenvolve junto com a organização por intermédio de múltiplos fatores que contribuem para que ela se torne cada vez mais complexa. Por esses motivos, o manual não deve

ser encarado como um instrumento estático, e sim dinâmico e flexível. Deve ser considerado, ainda, como um guia sujeito a sofrer alterações e adaptações, sempre que as circunstâncias ambientais exigirem.

2. Tal instrumento deve espelhar sempre as políticas, diretrizes, normas e procedimentos mais convenientes para a organização, e não o inverso; ou seja, o manual não deve se constituir uma “camisa de força”. Caso isso ocorra, a organização poderá não acompanhar as evoluções e alterações do ambiente externo, nem cuidar da melhoria contínua e da racionalização dos seus métodos de trabalho.
3. O manual só atinge seus objetivos satisfatoriamente se forem feitas, constantemente, análises críticas tanto pelas áreas responsáveis pela sua elaboração, quanto pelos seus usuários. Se isso não ocorrer, os recursos aplicados na sua confecção e desenvolvimento não proporcionarão o retorno desejado, tornando-o, após algum tempo, um instrumento de gestão inútil e obsoleto.
4. A importância dos manuais pode ser aferida por meio de dois exemplos práticos: as certificações ISO e o controle interno. Essas certificações ocorrem a partir da avaliação sobre a observância ou não dos regulamentos, regras, normas e procedimentos constantes nos manuais organizacionais. Além disso, é por meio dos procedimentos constantes nessas ferramentas, em geral, que os órgãos de auditoria interna das organizações trabalham, comparando, a grosso modo, o processo executado com o processo constante nos manuais.
5. A comunicação deve ser clara e de fácil entendimento; deve-se evitar por completo jargões e neologismos de caráter técnicos. Com isso, a organização não dificulta e nem torna cansativo o aprendizado, tanto para os trabalhadores da organização quanto aos novos empregados.
6. Imagens e ilustrações tornam o aprendizado mais dinâmico e interessante.
7. Os manuais devem ser acessíveis a qualquer momento aos trabalhadores. E estes devem ser orientados a, sempre que necessário, fazer o uso dos manuais.

5. Qual é o perfil do profissional que desenvolve os manuais?

A elaboração de procedimentos padrões e manuais é uma atividade de muita responsabilidade. Isso porque uma frase mal escrita ou que permita múltiplas interpretações poderá comprometer a eficiência do seu conteúdo, além de gerar danos tanto ao trabalhador quanto à organização.

O profissional deve ter conhecimento apurado sobre as áreas e os processos da organização. Entender os processos e a forma como o trabalho é realizado é essencial para o desenvolvimento dos manuais.

6. Mito ou verdade?



Os manuais muitas vezes eram tidos como desnecessários, pois só serviriam para engessar e atrasar o trabalho

Atualmente, há novos meios e instrumentos de disseminação de informações nas organizações que permitem a quebra da burocracia, o excesso de padronização e a eliminação da inflexibilidade, no que tange à criação de novas ideias e formas de desenvolver determinadas atividades.

Aliás, esse pode ser um ponto fraquíssimo do manual: a diminuição da incidência de novas ideias. Os manuais mais antigos não permitiam novas formas de executar uma atividade. As organizações que insistem nesse modelo, se continuarem assim, poderão ter dificuldades frente à realidade atual, que demanda inovação e flexibilidade - fatores inerentes às novas práticas de gestão e que servem como parâmetro para mensurar o grau de efetividade organizacional.



Os manuais são mais efetivos na padronização de atividades do núcleo operacional das organizações

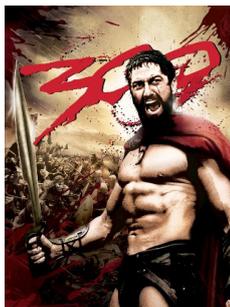
Em setores mais estratégicos, nos quais as decisões precisam ser flexíveis, os manuais e procedimentos padrões tornam-se ineficazes. As decisões em níveis estratégicos assumem um caráter muito complexo e subjetivo; ou seja, cada decisão tomada deve ser adequada a cada tipo de situação. Tais situações são diversas e distintas na maioria das vezes.

Quanto maior a autonomia para tomar decisões e a imprevisibilidade delas, mais difícil é padronizar o trabalho em manuais. Nesses casos, a tendência é que a padronização do trabalho seja pelos resultados obtidos e não exatamente pela forma como eles são alcançados.

Além do mais, os manuais podem ser prejudiciais em situações em que se precisa tomar decisões que exigem rapidez e criatividade. Quando o tempo é curto e a decisão é urgente, consultar manuais pode significar perda de um precioso tempo, como um médico que atende a um caso de emergência.

De forma semelhante, quando o trabalho exige criação ou inovação, não faz sentido consultar manuais; como, por exemplo, um publicitário que é contratado para desenvolver uma propaganda. Nesses casos, a padronização do trabalho se dá muito mais pela habilidade e competência profissional do que pela descrição detalhada dos processos de trabalho.

7. Materiais recomendados



Filme – 300 (sobre liderança)

8. Estudo de caso

A História de dona Terezinha

Parte 6 (Manuais)

Desde a reestruturação da Terezinha Salgados Ltda., a empresa já trabalhava com manuais de procedimento padrão, manuais gerenciais e fluxogramas. Dessa forma, os funcionários conseguiam entender seus papéis e responsabilidades dentro da empresa.

O analista de OSM e dona Terezinha, ambos responsáveis pelos processos gerenciais, começaram a perceber que os manuais engessavam o trabalho e não abriam espaço para a inovação. Os manuais se mantiveram intactos desde o período que a empresa ainda não era orientada por processos, apesar de todas as mudanças.

A estrutura e os objetivos da empresa agora eram outros. Portanto, os manuais precisavam ser atualizados. Com o auxílio de Jordana (que agora fazia parte dos processos de apoio), de dona Terezinha e alguns profissionais da gestão de pessoas, o analista de OSM desenvolveu um plano de ação que consistia em mapear novamente todos os procedimentos de trabalho da empresa. Dessa forma, os manuais poderiam ser atualizados e adaptados à nova estrutura organizacional.

Além disso, a empresa passaria a disseminar valores relacionados ao intra-empendedorismo e à inovação, criaria mecanismos de bonificação e promoção aos funcionários que contribuíssem para o desenvolvimento da empresa.

O plano de ação foi aprovado e demorou cerca de seis meses para ser implantado, mas os resultados começaram a aparecer desde o início. Os funcionários passaram a ser mais proativos e inovadores. Diversas ideias começaram a surgir e muitas delas foram implementadas. Os manuais eram atualizados sempre que surgiam novas ideias que inovavam os processos de trabalho. Os benefícios foram inquantificáveis, os funcionários se sentiam mais motivados, os processos se tornaram muito mais eficientes, os acidentes de trabalho chegaram a zero e o nível de rotatividade chegou a próximo de 1%.

Perguntas sobre o caso:

- 1) Com relação aos tipos de manuais listados e com base nas informações do estudo de caso, qual ou quais tipos de manuais foram reformulados na Terezinha Salgados Ltda.? Por quê?
- 2) Qual a importância dos manuais serem atualizados na Terezinha Salgados Ltda.?
- 3) Por que os funcionários se sentiram mais motivados após a implementação do plano de ação?

Conclusão do caso:

O futuro da Terezinha Salgados Ltda.

A Terezinha Salgados Ltda. continuou a se expandir, tornando-se referência no ramo alimentício. Os salgados de dona Terezinha ficaram conhecidos por todo o país. Foi necessária a implantação de centros de distribuição em diferentes pontos do estado. Novos polos de produção foram disseminados por todo o país.

Os concorrentes começavam a estudar as estratégias e características administrativas da empresa com o objetivo de conseguir tais resultados. Uma pequena empresa se tornou uma grande organização, fruto do idealismo obstinado de dona Terezinha, mas a história não acaba por aí. Muitos desafios ainda aguardam dona Terezinha, que já sonha em exportar seus produtos a partir dos próximos anos e quem sabe um dia até abrir ações na bolsa de valores.

São histórias como a de Dona Terezinha que inspiram milhares de pessoas a empreender todos os anos. Atualmente, mais de 56 milhões de brasileiros possuem negócio próprio. Segundo pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 36 a cada 100 brasileiros, com idade entre 18 e 64 anos, já têm negócio próprio ou estão a caminho do empreendedorismo.

Diversos problemas desafiam a sobrevivência das empresas todos os dias. O empreendedorismo se trata muito mais de fracassos e aprendizados do que o simples sucesso e a estabilidade. Empresas que só têm sucesso se acomodam e se tornam obsoletas.

No final da década de 1970, a Kodak tinha 90% das vendas de filmes e 85% das vendas de câmeras nos Estados Unidos, o principal mercado mundial, e era uma presença fortíssima em todo o mundo. A empresa tinha 100.000 empregados e um lucro bilionário. Apesar do grande sucesso, a Kodak não conseguiu acompanhar o desenvolvimento tecnológico trazido pelas câmeras digitais e os smartphones. A empresa chegou a declarar falência em 2012, após anos de declínio.

O táxi foi um dos principais meios de transportes urbanos da história. Até o surgimento da Uber em 2009, com sistemas e métodos totalmente inovadores. A empresa de transportes inovou o segmento de “motoristas particulares” e está presente hoje em mais de 200 países. Segundo levantamento da Forbes, a Uber vale atualmente cerca de U\$ 68 bilhões (R\$ 216 bilhões).

Outro grande exemplo é o da Xerox, empresa líder de mercado por muitos anos, responsável pela fabricação de fotocopiadoras, popularmente conhecida como “máquina de xerox”. Contudo, o principal produto da Xerox está se tornando obsoleto, com o surgimento da era digital. As empresas estão substituindo os antigos processos físicos (caracterizados pela presença de escritórios, que armazenavam em arquivos infinitas papeladas) por processos digitais, com armazenagem em bancos de dados, por meio de formulários e documentos eletrônicos.

A Xerox investia constantemente na contratação de pessoas para o desenvolvimento de produtos inovadores e muitas ideias inovadoras nasciam a partir de tais iniciativas. No entanto, a maioria não era implementada, pela ineficiência dos processos de gestão do conhecimento.

Histórias como a da Kodak, dos taxistas e da Xerox são grandes exemplos de empresas e organizações de sucesso que declararam falência ou perderam grande participação de mercado. Portanto, a maneira como a estrutura, os sistemas e os processos são gerenciados é fundamental para a sobrevivência e continuidade da organização. O que torna os papéis do administrador e do profissional de OSM indispensáveis - assim como foi indispensável para a Terezinha Salgados Ltda.

Diversas histórias de sucesso, semelhantes à de dona Terezinha, surgem todos os dias. E sabe o que todas essas histórias de sucesso têm em comum? Todas começam a partir de simples ideias e valorizaram a importância da gestão de OSM no caminho de tornar essas ideias realidade.

9. Referências

- CARREIRA, D. Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PRÉVE, A. D. Organizações, sistemas e métodos. Santa Catarina: UFSC/CSE/CAD, 2013.
- MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROCHA, L. O. L. Organização e métodos: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1983.
- TAYLOR, F. W. Princípios de Administração Científica. São Paulo: Atlas, 1963.

