



UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CSE – CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

CAD – DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

DISCIPLINA: CAD 5213
OSM – ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS
PROF.: ALTAMIRO DAMIAN PRÉVE



AGOSTO/2008

SUMÁRIO

I – INTRODUÇÃO.....	3
UNIDADE 1	
1 ORGANIZAÇÕES.....	4
1.1 Conceito de organização.....	4
1.2 Objetivos organizacionais.....	6
1.3 Comunicação.....	8
1.4 Estruturas organizacionais.....	10
1.4.1 Tipos de estruturas.....	11
1.5 Características estruturais.....	12
1.6 Comportamentos organizacionais.....	13
1.7 Aspectos formais e informais.....	13
1.8 Estágios organizacionais.....	14
UNIDADE 2	
2 A ÁREA DE ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS.....	17
2.1 Suporte Teórico de OM / OSM.....	17
2.2 Criatividade.....	21
UNIDADE 3	
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS.....	24
3.1 Conhecimento organizacional.....	24
3.2 Fluxos e processos administrativos.....	28
3.2.1 Gestão de processos.....	29
3.2.2 Mapa de relacionamento.....	29
3.2.3 Características de processo.....	32
UNIDADE 4	
4 PROFISSIONAIS E INSTRUMENTOS DE PROCESSOS.....	35
4.1 Profissionais de processos.....	35
4.1.1 Analista de processos.....	36
4.1.2 Analista de sistemas.....	36
4.1.2 Analista de negócios.....	36
4.1.4 Características gerais.....	37
4.2 Instrumentos de processos.....	38
4.2.1 Análise organizacional.....	38
4.2.2 Fluxograma.....	39
4.2.3 Layout.....	40
4.2.4 Formulários.....	42
4.2.5 (Re) desenho de processos de negócios.....	43
4.2.6 Diagnóstico organizacional.....	44
UNIDADE 5	
5 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	48
5.1 Descobrir e aprender.....	48
5.2 Conhecimento / Competência / Informação.....	49
5.2.1 Informação / Conhecimento.....	49
5.3 Micromundos da aprendizagem.....	50
5.4 Ciclos e transferências.....	51
5.5 Significados e crenças compartilhados.....	53
5.6 Teoria da criação.....	54
5.7 Implicações práticas.....	56
UNIDADE 6	
6 DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....	58
6.1 Implementação de processos administrativos.....	58
6.2 Etapas.....	59
UNIDADE 7	
7 O MODO DE SER NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	62
7.1 Aprender a ser.....	62
7.2 Auto aperfeiçoamento como modo de ser.....	63
7.3 Equilíbrio emocional.....	63
7.4 O modo de ser e a coragem de mudar.....	63
7.5 O modo de ser como ética responsável.....	64
UNIDADE 8	
8 ESTRUTURAS DE SERVIÇOS.....	66
8.1 Natureza e conceitos.....	66
8.2 Comportamento do cliente.....	66
8.3 A medida da economia sobre os serviços.....	68
REFERÊNCIAS.....	70

I – INTRODUÇÃO

Neste breve estudo que envolve organização, torna-se interessante considerar a construção de alguns caminhos que nos levam à estruturas - que representam o conjunto de artefatos disponível aos agentes atuantes, moldadas e adaptadas aos objetivos; às tipologias que mantêm os aspectos a flexibilidade de uma estrutura; os comportamentos estruturais que definem os níveis de formalidade e informalidade; e os estágios organizacionais, voltados para segmentos que norteiam uma estrutura, segundo os paradigmas influentes nos ambientes organizacionais.

Caminhos nesta direção permitem uma visão de atuação da área de OSM, a qual compreende a Unidade 2, com estreita relação com a Unidade 3, que destaca aspectos de conhecimento organizacional, gestão de processos e mapa de relacionamento.

Na Unidade 4, como indicativo que fortalece a Unidade anterior, destacamos a atuação dos analistas de processos, sistemas e negócios, assim como uso dos principais instrumentos de OSM que possuem maior valor agregado para gestão de processos, assim como para o mapa de relacionamento.

Na concepção de que os processos agregam valores e, por extensão, conhecimento organizacional, a Unidade 5 apresenta três principais pontos: criação do conhecimento com sua implicação prática; micro mundos da aprendizagem; e ciclos e transferências, aspectos importantes na manutenção de uma estrutura organizacional. Destacamos ainda, na Unidade 6, fatores comportamentais de ética e conduta profissional na execução e participação de grupos em uma organização.

A implementação de processos administrativos é tratada na Unidade 7, seqüenciada em etapas como sugestão de exercícios para estruturação de um processo. Vamos perceber, portanto, que a área de OSM possui interação com processos que, os ciclos que os mantêm, formam os ciclos de uma organização ou, torna uma organização um ciclo em seu contexto. Sendo OSM uma área que dá suporte a processos, sua contribuição é importante na construção e manutenção de atividades de uma organização.

UNIDADE 1

1 ORGANIZAÇÕES

Antes de discorrer sobre este assunto, precisamos identificar conceito de organização, apesar de seu extenso entendimento e diferentes definições, ou ao menos conceber uma linha que se contextualize neste estudo. Podemos dizer que:

Todas as organizações possuem um papel que é o de servir uma sociedade.

Daí a razão de uma organização estar em constante construção, fortalecendo um entendimento ideológico de ser uma reunião de comportamentos, ou como observam Lacombe e Heilborn (2003), um sistema de comportamentos sociais interligados por participantes de uma organização. Considerando como instrumentos vitais de uma sociedade, Gibson et al (1981), dizem que as organizações se caracterizam por um comportamento voltado para uma determinada meta. Adiantam, ainda, que além de instrumentos, criam ambientes que influenciam a vida de todos nós, com enorme influência sobre o comportamento.

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

1.1 Conceito de organização

Encontramos em alguns autores, como Lacombe e Heilborn (2003), um Conceito de organização como sendo um grupo de pessoas constituído para, de forma organizada, alcançar um objetivo. Os autores nos oferecem um caminho que nem sempre possui o mesmo roteiro de entendimento e nem sempre alcança a mesma visão sobre esse assunto. Adiantam ainda que é necessário ter noção clara de que tudo que nos cerca e nos oferece serviços e produtos, se constitui numa organização. Na teoria estruturalista – que surgiu por volta da década de 1950, vamos encontrar um desdobramento de estudos dos autores voltados para a:

Teoria da Burocracia, que tentaram conciliar as teses propostas pela Teoria Clássica e pela Teoria das Relações Humanas.

Os autores Estruturalistas procuram interrelacionar as organizações com o seu ambiente externo, como veremos na Unidade II, ou seja, a sociedade de organizações, caracterizada pela sua interdependência. Fonte: Wikipédia (2007) , onde Etzioni (1984) defende que todas as estruturas devem ser vistas como uma organização e que nascemos, vivemos e morremos em organizações.

Torna-se interessante observar que escolas, igrejas, presídios, indústrias, organizações militares, comércio e serviços, entre outras, entram como sugestões de estruturas e que nós nem sempre as consideramos, dentro de uma visão teórica mais ampla, como organizações. Daí a razão desta consideração, em vista do tratamento a ser dado ao longo deste trabalho.

Daft (2002) discorre sobre a relativa dificuldade em conceituar organizações pelas suas características diversas, vistas a partir da permissão de estruturas com variados objetivos. Mesmo assim defende serem entidades socialmente construídas e dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades e ligadas ao ambiente externo, assunto que fazemos referência na Unidade 2.

Vistas em um contexto mais amplo e consideradas como instrumentos vitais de uma sociedade, Gibson et al (1981), dizem que as organizações se caracterizam por um comportamento voltado para uma determinada meta. Adiantam, ainda, que além de instrumentos, criam ambientes que influenciam a vida de todos nós, tendo enorme influência sobre o comportamento.

Tratando de definição de organização, Certo (2003) considera um processo de uso ordenado de todos os recursos e diz que uma organização se refere ao resultado do processo de organizar. Como a definição volta-se para processos, assunto que será retomado.

Podemos constatar em nosso dia-a-dia e entender que vivemos um momento de oportunidades diversas, cujas organizações exercem papéis diferentes de ofertas, em um estado de adaptação permanente.

Daí a razão de uma organização estar em constante construção, fortalecendo um entendimento ideológico de ser

uma reunião de comportamentos ou como, observam Lacombe e Heilborn (2003), um sistema de comportamentos sociais interligado por participantes de uma organização.

Ter um entendimento de organização ou como definimos em termos de constituição e a que objetiva, nos permite também alinhar uma visão de que existem estruturas de processos que se ordenam em planos e objetivos definidos para alcance em um determinado tempo e que apresentam algumas particularidades:

- seus processos precisam das principais tarefas alocadas para tal fim;
- utilizam, de forma adequada, recursos e instrumentos organizacionais disponíveis na estrutura;
- têm um elenco de tarefas e sub-tarefas ordenadas, para dar o necessário suporte operacional; e
- adotam procedimentos que permitam uma avaliação estratégica da estrutura arquitetada para objetivos definidos.

Se há uma concepção teórica de organização, ou seja, reunião de pessoas voltadas para determinados fins ou a utilização de todos os recursos e instrumentos que influenciam em nossas vidas ou, ainda, comportamento para uma constante mutação e adaptação – como queiram conceber, então devemos aliar esta noção de tempo e de recursos às estruturas e tipologias, com seus diferentes tipos, para que possamos correlacionar com o que objetivamos, tendo por base: objetivos organizacionais, tipologias, comunicação, tipos de estruturas, características, comportamentos, aspectos formais e informais e estágios organizacionais.

Antes, porém, vale observar:

a) paradigmas cartesianos - realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante um certo período de tempo, fornecem modelos de problemas e de soluções para uma comunidade de praticantes da ciência. Essa prática, muitas vezes, leva a comportamento extremamente simples para as partes, mas que reunidas, podem conduzir a um comportamento extremamente complicado surgindo sistemas complexos, denominação esta que já adquiriu caráter universal em ciência.

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

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

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

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

- **Tecnológica – uma infância da realidade;**
- **a metafísica - de transição, caracterizada pelo espírito crítico ao dogmatismo; e**
- **a positiva - maturidade definitiva pela consolidação da ciência.**

A sociologia positiva se divide em estática (ordem - a causa); e dinâmica (progresso - o efeito). Segundo a crença de que a civilização rumo sempre numa direção 'positiva', apoiada numa ordem enquanto lei causal, esta é uma visão determinante para a existência social.

Não há como fugir a normatividade, mas é tanto possível quanto necessário forjar o discernimento que permite ao cientista perceber o quanto a sua investigação científica se encontra, a cada passo, a serviço de critérios subjetivos (normas) de natureza econômica, social, política, cultural ou estética, ligada às estruturas de poder vigentes. Caso contrário, arrisca-se o cientista a corroborar para a legitimação de circunstâncias sociais moralmente condenáveis, sob o pretexto de serem elas naturais.

Ross e Kay (2000) observam que: na melhor das intenções, ocorrem perigos como os provocados pela normatividade que têm a tendência de passar despercebida ao esforço investigativo, pois é justamente sua natureza de norma

que a torna óbvia, tão óbvia que tendemos a tomá-la como um conteúdo estrutural à *priori* definido da realidade - e então simplesmente não conseguimos percebê-la.

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

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

Enfim, a idéia de um homem-máquina à semelhança de universo máquina, bem como de uma eficiência humana aferida com base em parâmetros de eficiência das máquinas, é uma concepção reducionista embora largamente aceita no início do século XX por conta do processo produtivo baseado nos estudos aplicados de Taylor. Mesmo desprezando a verificação quanto às condições de trabalho, esse período buscou determinar o perfil do 'homem médio' no sentido produtivo, não considerando as diferenças entre indivíduos bem como os aspectos biológicos, sociais, psíquicos inerentes à natureza humana.

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

Em linhas gerais, podemos resumir aspectos que se destacaram nas marcantes mudanças experimentadas no século XX.

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

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

1.2 Objetivos organizacionais

Tratando de objetivos, vale lembrar que eles possuem uma linguagem comum e respondem por tipologias, que assim conceitua Ferreira (2004):

Tipologia: estudo dos diversos modos pelos quais as línguas, no nosso caso as estruturas, podem diferir umas das outras.

As tipologias de base mecanicista são as que destacam acentuada estrutura burocrática, ou seja, divisão de trabalho, decisões centralizadas e hierarquia definida, caracterizando-se pelo cunho altamente formal.

Com essa tipologia, determinados objetivos são alcançados a partir de um planejamento bem definido. Isto não acentua a mesma afirmativa quando tratamos de outra tipologia, apenas concebe que esta linha formal auxilia, por vezes e de maneira diferenciada, a estruturação e a condução de um planejamento ou de um processo. Podemos encontrar, no entanto, semelhante comportamento em diferentes organizações.

A tipologia de estruturas orgânicas, que se caracteriza pela flexibilidade, pouca divisão de trabalho, decisões descentralizadas, atuação em ambientes dinâmicos, contempla outros objetivos, como os de transferência de conhecimento e de adaptação às demandas. Como temos certa predominância de informalidade em nossas

atividades organizacionais, certamente vamos constatar que a tipologia orgânica é a que se faz mais presente. Estamos assim nos referindo para que você perceba uma tipologia em suas atividades organizacionais.

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

- As características **orgânicas** compreendem o universo da comunicação, maior flexibilidade estrutural, descentralização, amplitude de controle e atuação em ambientes mais dinâmicos.
- A relativa rigidez na divisão do trabalho, maior presença burocrática na estrutura, decisões centralizadas, menor amplitude de controle e atuação em ambientes mais estáveis, definem as características da tipologia **mecânica**.

Por sua natureza, cada tipologia instala contradições que convivem dentro de um mesmo sistema.

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

Em vista de sua composição como um sistema complexo, nem sempre é fácil identificar e definir os objetivos de uma organização.

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

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

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

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

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

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

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

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

- **micro ambiente:** é a conexão que uma organização mantém com mais freqüência com:
 - ✓ **consumidores:** de produtos e serviços;
 - ✓ **fornecedores:** de mão-de-obra, capital, materiais, equipamentos e informações;
 - ✓ **concorrentes:** semelhantes produtos ou serviços, oferecidos em idênticos mercados, competindo com os mesmos recursos; e

- ✓ **regulamentadores:** entidades que definem normas, limites e controles, associações de classes e sindicatos, entre outros.
- **macro ambiente:** é uma relação menos freqüente, mas não menos importante, e que através de fatores trata de conhecimentos tecnológicos – os que estão à disposição para o desenvolvimento de atividades. O macro ambiente oferece ainda suportes para os níveis:
 - ✓ **institucionais:** que definem e fazem cumprir normas regulamentares;
 - ✓ **econômicos:** voltados para política econômica, taxas inflacionárias e níveis de empregos, entre outros;
 - ✓ **sociais:** envolvendo responsabilidade social, tradições culturais, valores, pressões sociais e movimentos sociais;
 - ✓ **demográficos:** distribuição espacial, composição etária e densidade demográfica; e
 - ✓ **ecológicos:** meio ambiente físico e natural onde se insere uma organização.

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

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

Carvalho e Ferreira (1999) lembram que a fragmentação de mercado é um dos aspectos influentes na construção de ciclos, pois atua como um processo que determina padrões de comportamento e dos objetivos alinhados.

Para Adizes (2004), todo sistema é um organismo vivo e tem seu ciclo. O mesmo acontece com as organizações, que precisam entender seus diversos sistemas com seus ciclos próprios.

Como podemos perceber, a organização é um organismo vivo que mantém dinamicidade, cultiva suas tipologias, enriquece a interação entre sistemas e subsistemas e tem como orientação, seus objetivos e tudo que reside em torno deles. Merece observar que, na visão diferenciada de autores, vamos encontrar caminhos diversos para fins idênticos, quando tratamos de uma visão teórica na tentativa de uma definição em torno do que sejam objetivos. Na admissão de uma organização de produto ou serviço, vamos entender que as percepções defendidas possuem procedência e que, se há um organismo vivo é porque objetivos estão sendo alcançados e, portanto, a organização está sobrevivendo, tendo como suporte os processos administrativos e a utilização de métodos atualizados.

1.3 Comunicação

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

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

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

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

Os artefatos que modernizam e facilitam tal proceder utilizando esses componentes também têm uma diversidade muito grande.

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

Tratando de serviços e sua forma de contato com clientes, Corrêa e Caon (2002) observam que a habilidade de comunicação não se refere somente à transmissão adequada de um conteúdo, mas também a ter habilidades para capturar bem o fluxo de informação emanado de um cliente e isto inclui a comunicação. Resta lembrar que tratamos também de clientes internos – agentes e que estes nos permitem estruturar a comunicação para clientes externos, ou seja, a linguagem conduzida na forma que traduz os objetivos de uma organização e que dá clareza aos seus processos, tendem a facilitar a comunicação externa.

Não há como admitir que uma organização possa manter um nível de comunicação que não tenha identidade com sua predominante conduta do ponto de vista de suas ações. Por isso, quando se identifica uma cultura ou se queira traduzir – uma reunião de hábitos, costumes e comportamentos – a linguagem de comunicação se materializa segundo uma cultura mantida, entendida e defendida, em meio ao caráter interpessoal e, por extensão, organizacional. E neste contexto, Johann (2004) afirma que a comunicação é um vetor importante na difusão e sedimentação da cultura porque contempla mensagens trocadas e conteúdos traduzidos entre agentes e grupos de agentes, utilizando os mais diferentes canais, ou seja, os mais apropriados.

Contribui, ainda, com a observação de que o conhecimento de valores e crenças que dão sustentação aos mecanismos de transmissão de conteúdos faz surgir ações mercadológicas internas, reunidas com a denominação de *endomarketing*, que conforme Ferreira (2004), é um

conjunto das atividades de marketing institucional, dirigido para o público interno da organização (agentes, fornecedores, acionistas, revendedores, etc.), e

que deverá estar vinculado a um projeto maior de comunicação com o objetivo de estabelecer um diálogo eficaz com os agentes de uma organização, compartilhando informações de interesse operacional e estratégico. Isto na verdade nos mostra que estamos freqüentemente ‘negociando’ ações e situações com nossos clientes internos e esta prática facilita a adoção do *marketing* para clientes externos. Reafirmamos, por isto, a importância da afinidade da linguagem interna para representar o que uma organização quer traduzir para seu mercado, quer seja de produto ou de serviço. Esta negociação é uma base para a estruturação e operacionalização de qualquer processo.

Tratando de afinidade de linguagem, Lacombe e Heilborn (2003) trabalham a comunicação como um instrumento de coordenação. Lembram que esta posição, do ponto de vista organizacional, não encerra a visão, pois defendem que a comunicação é um instrumento para todas as funções gerenciais de uma estrutura. Conceituam como sendo um intercâmbio de informações e transmissão de significados, fortalecendo a essência do sistema social de uma organização, assunto que iremos tratar na Unidade 4.

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

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

Adianta, ainda, como exemplos:

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

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

Certo (2003) também considera esse aspecto e dentro dele admite um sistema social como um fator natural, pois a comunicação, em suas diferentes formas, fortalece um sistema social de qualquer estrutura e a comunicação pouco clara ou mesmo acompanhada de dificuldades, principalmente escrita, tende a fortalecer a prática da informalidade.

Dessa visão de comunicação, certamente você irá perceber que em sua organização há barreiras que, em parte, dificultam a comunicação verbal ou escrita. Podemos considerar que há certo nível de aceitação, pois não temos a perfeição sobre tudo, no entanto precisamos ter o cuidado para não permitir que fatores diversos venham dificultar ou mesmo impedir que, na utilização de métodos e no desenvolvimento de processos, a comunicação não seja um elemento contributivo.

1.4 Estruturas organizacionais

Ao abordar sobre estruturas organizacionais e tratar de seus principais tipos, torna-se importante destacar que, em suas ações, os métodos e os processos encontram o suporte necessário. Podemos ver estruturas a partir de três principais aspectos ou componentes chave, como defende Daft (2002):

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

Os dois primeiros se referem à relações formais e de agrupamento de agentes, que respondem por ações coordenadas, tanto no sentido vertical como no horizontal de uma hierarquia. Para melhor aclarar posições hierárquicas, vamos considerar que há coordenações ou gerências atuantes em uma hierarquia de subordinação – sentido vertical – e ações claras de subordinação em uma área em diferentes níveis – sentido horizontal, como vimos em objetivos, quebra de limitações entre áreas. Sobre estrutura horizontal, vamos ver em características estruturais.

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

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

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

Neste caso, tomando por base os três principais aspectos tratados, vamos encontrar a perfeita relação de afinidade que uma estrutura pode oferecer, ou seja, uma estrutura possui os recursos necessários, no entanto os que dirigem ou coordenam suas ações podem transformá-la em mais ou menos produtiva. Portanto, com base no que falamos ou julgamos, os objetivos estabelecidos, definidos e estruturados por uma organização precisam sempre estar em sintonia com as suas metas, a fim de proporcionar a sua consecução; e os sistemas de comunicação mantidos por uma estrutura devem sempre estar voltados para o melhor de uma organização; pelo menos é assim que entendemos ser o uso adequado dos recursos organizacionais.

Para conhecimento e relação do que foi até aqui exposto em torno de tipologias, objetivos e comunicação, e principalmente relacionar com métodos e processos, vamos apresentar alguns tipos mais comuns de estruturas, para depois referenciar Daft (2002) e tratar de características e, por fim, de comportamentos. Vale lembrar que estes pontos inerentes à estruturas possuem relação direta com Métodos e Processos Administrativos, pois as estruturas comportam e suportam as ações que fortalecem os métodos em termos de aperfeiçoamento, assim como a contribuição que os processos emprestam às atividades.

1.4.1 Tipos de estruturas

De acordo com Cruz (1997) as estruturas podem ser classificadas em:

a) Estrutura virtual

Podemos imaginar uma organização sem estrutura ou espaço físico, com poucos, muitos ou nenhum empregado. Dependendo do grau de virtualidade esse tipo de estrutura pode existir nessas condições, fazendo negócios, estabelecendo parcerias, vendendo e criando necessidades a seus clientes, disponibilizando bens e produtos e tendo por base pessoas, tecnologias da informação e processo, independente do lugar do planeta que possa estar. A organização virtual é a possibilidade que o mundo dos negócios encontrou para cortar radicalmente os custos fixos e trabalhar com custos variáveis que são apropriados a cada caso. E seu ciclo de atuação se constitui em um grande processo.

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

b) Estrutura orientada a processo

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

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

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

Sua perspectiva é estreita e estática. O segundo aspecto, apenas para enumerar dois, é o conhecimento – assunto que compreende a Unidade 3 – que se constitui num caminho para compreender e atuar em toda a estrutura, assim como para reforçar o primeiro aspecto. A estrutura orientada a processos se divide em quatro modos funcionais:

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

c) Estrutura terceirizada

A idéia de terceirização, de acordo com Ferreira (2004), é:

transferir a terceiros atividade ou departamento que não faz parte de sua atividade principal de atuação.

Sua origem do inglês *outsourcing*, foi desenvolvida procurando transferir para terceiros todas as atividades que não fossem parte da competência básica da organização. Foi no início dos anos 1990 que a terceirização tornou-se a grande vedete de suporte a todas as estruturas, na esperança em resolver todos os problemas existentes, com custos baixos e elevando a qualidade. Com a busca de maior produtividade e eficiência por conta da globalização, a terceirização ganhou campo e até o que se achava impossível terceirizar, como áreas de apoio – recrutamento, seleção, treinamento,

documentação – e operacionais – manutenção, controle ambiental, linhas de montagem entre outras – que pareciam manter-se junto à estrutura, foram terceirizadas. Quando tratamos de linha de montagem, entretanto, vale lembrar que a terceirização executa atividades que são de competência básica de uma organização.

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

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

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

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

Toda essa nova postura em uma estrutura, passando por negociações e acertos, alimenta um amplo de ciclo de processos que norteia as ações organizacionais. E assim interpretando, nos auxilia na manutenção de parcerias e de trabalho continuado, quer seja como *sócios* ou mesmo consultores prestadores de serviços. Não podemos ver tudo isto longe de uma estrutura que deve estar sob o controle de nossas ações.

d) Estrutura molecular

Há ainda um tipo de estrutura, ou assim definida por Ross e Kay (2000), como estrutura molecular que considera o mercado – clientes, o núcleo em torno dele há uma flexível estrutura atendendo as demandas do mercado.

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

Por isso chamamos a atenção para o que Ross e Kay (2000) definem como estrutura.

Agora que você já conhece alguns tipos de estruturas, vamos conhecer algumas características que Daft (2002), destaca como sendo inerentes às organizações.

1.5 Características estruturais

- **estrutura funcional:** onde todas as atividades são agrupadas por função comum. Como vantagem, tem a capacidade de promover uma economia de escala entre as funções, já que se grupam em uma unidade específica com instalações compartilhadas para fins idênticos;
- **estrutura divisional:** permite a organização das divisões, de acordo com cada produto ou serviço, podendo ser chamada de estrutura de produto ou unidades organizacionais estratégicas. Facilita a coordenação entre unidades funcionais, principalmente em organizações de grande porte;
- **estrutura geográfica:** objetiva dar respostas a diferentes preferências em cada região;

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

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

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

Visto alguns tipos e características de estruturas, destacamos os principais comportamentos que, com a contribuição de Morgan (1996), poderão ser verificados em uma estrutura.

1.6 Comportamentos organizacionais

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

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

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

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

- **como sistemas políticos:** que abrem oportunidades para todos em momentos diferentes e intenções diferentes. A questão – se assim podemos chamar – é um ato em que todos nós praticamos. A variação em torno disto e a direção que podemos dar agrupa diferentes conceitos, vistos por diferentes ângulos. Quando nos referimos que todos nós somos políticos, é que todos praticam uma maneira de conduzir suas ações respaldadas por um apelo político, mais ou menos manifestado. Portanto, sua intensidade varia muito, em cada caso e em cada intenção;

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

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

1.7 Aspectos formais e informais

Em meio a estes aspectos de tipos, características e comportamentos, temos o formal e o informal de uma estrutura, cuja variação ampla, desde a cultura, até o tipo de atividade, passando pelo comportamento e pela gerência organizacional.

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

Já tratamos deste assunto, mas vale a pena oportunamente fazer nova observação. De uma outra visão, quando tratamos do informal, há certa divergência entre autores. Há uma linha que defende que a informalidade se constitui numa organização porque ela produz ou desempenha suas atividades, produzindo resultados desejados e fazendo uso adequado de processos. Numa outra linha vamos encontrar que não há organização informal, pelo fato de não ter qualquer norma ou regulamento que a defina como "organização", ou seja, sua constituição não pode ser comparada à uma organização formal, como já nos referimos.

Defendemos que um trabalho não teria o mesmo desempenho se não fosse considerada a informalidade nele contida, pelos traços culturais implícitos em nossa atitude, visto estritamente pelo lado dos resultados. Trata, por isto mesmo, de um comportamento e não de uma organização, na linha de alguns autores que defendem ser apenas uma forma comportamental de atuar, variando em cada caso e, principalmente, em cada tipo de atividade.

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

Gerenciar organizações que possuem acentuado comportamento informal é uma tarefa que requer a consideração gregária da natureza humana, ou seja, conforme Ferreira (2004), é uma

Tendência de indivíduos da mesma espécie se reunirem e viverem juntos para a prática de sua forma de comunicação indiferente entre o pessoal e o profissional.

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

Ao se referir a valores e relações Daft (2002) destaca que uma estrutura organizacional possui ainda três componentes:

- determinação de relações formais de subordinação, definido pelos níveis hierárquicos e pela amplitude de controle;
- identificação de agrupamento de indivíduos entre unidades e em toda a organização; e
- estruturação de projetos de sistemas para assegurar uma comunicação eficaz, uma coordenação eficiente e um nível de integração adequado.

Os dois primeiros componentes formam um referencial da estrutura e o terceiro trata de interações entre agentes, oportunamente abordado. No 'desenho' de uma estrutura, portanto, aspectos relativos a comportamentos não se distanciam da consecução de seus próprios resultados, tendo como artefatos o referencial da estrutura. Como as organizações estão presentes em todas as atividades possíveis e dirigem nossas vidas em todas as suas etapas, vamos encontrar nelas soluções para todas as possíveis necessidades eminentes. Isto é uma tendência natural porque buscamos um padrão elevado de qualidade de vida, um padrão de vida satisfatório que irá, por sua vez, promover mudanças no referencial de uma estrutura.

Essa atitude faz com que as organizações nos ofereçam respostas extraídas de suas estruturas, e para que isto aconteça é preciso um padrão de produtividade, de especialização, de divisão e de organização de trabalho para atingir um nível mínimo satisfatório.

Portanto, a partir de uma base de valores instalada – quer seja de artefatos, de organização ou de conhecimento – uma estrutura é feita por demandas internas e externas, que se moldam aos preceitos de um contexto dinâmico, fortalecendo uma estrutura em rede.

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

1.8 Estágios organizacionais

Todos os aspectos reunidos, dão suporte a estágios assim definidos:

Estágio 1 - A organização voltada para o produto. A maioria das empresas tradicionais se encontra nesse nível. Elas maximizam o tamanho das suas capacidades produtivas, oferecendo produtos e serviços para os mercados de massa de

UFSC/CSE/CAD – DISCIPLINA: CAD 5213 – OSM – ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

PROF.: ALTAMIRO DAMIAN PRÉVE - damianpreve@hotmail.com

Este documento é de uso exclusivo desta disciplina. A sua reprodução ou transmissão, em parte ou no todo, só poderá ser feita com autorização do autor.

grande escala. As fortunas de grandes empresas foram obtidas com base neste conceito. No valor de "quanto maior, melhor", temos mais força financeira e de mercado. A principal força motriz é "encher as fábricas", utilizando a capacidade ociosa praticamente a qualquer custo. Dessa forma, as companhias aéreas fazem de tudo para não voar com poltronas vazias. Grandes empresas geralmente têm pouca flexibilidade, o que levam a operar com capacidade ociosa.

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

Estágio 2 - A cultura "voltada para o cliente". Os agentes que fazem parte de uma organização, devem pensar no cliente. Fazer com que uma organização que, durante anos, esteve voltada para a política e a burocracia internas, olhar para o mercado lá fora. Tratam, estes aspectos da utilização de todos os recursos possíveis existentes nos micromundos.

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

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

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

A chave para conseguirmos isso é a flexibilidade com a rapidez de um raio na produção e distribuição do produto ou serviço. A flexibilidade tornou-se, por uma ordem histórica, um imperativo organizacional calcada em:

- grandes estruturas ainda estão se formando por conta de fusões ou por conta de grandes investimentos, via canais de elevada soma financeira. Não podemos, entretanto, olhar para essas estruturas e vê-las distantes da flexibilidade. Se assim fosse, o mercado as colocaria à prova de fogo. É bem verdade que elas perdem pelas estruturas menores em alguns itens, mas nem por isso podemos considerá-las como inflexíveis ou menos adaptativas;
- o surgimento de pequenas estruturas se deve: b-1 - à reduzida capacidade de capital para investimentos em estruturas e coberturas de todos custos iniciais; b-.2 – os espaços existentes para opção do ramo de atividade, são relativamente pequenos ou de limitada penetração; b-.3 – o contexto exige diferencial e isto pode ser encontrado, com mais facilidade, na flexibilidade de uma estrutura de pequeno porte.

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

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

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

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

Neste estágio, o desafio é tirar vantagem da extraordinária agilidade dos negócios a fim de explorar mercados de nicho com margens muito altas em que outros têm medo de entrar. Cada um desses estágios representa um progresso na compreensão e sensibilidade da organização no que diz respeito ao cliente. No entanto, apesar de os estágios serem seqüenciais, as empresa podem omitir alguns deles. Numa empresa tradicional, por exemplo, o Estágio 1 pode passar direto

para uma situação de organização disposta em torno do mercado, Estágio 4, mas o esforço exigido naturalmente será bem maior. Em vista da visão desenhada, de forma breve neste contexto, onde inclui tipos e tipologias, características, comportamentos, aspectos formais e informais e estágios organizacionais, julgamos importante destacar pontos norteadores de estruturas de serviços.

UNIDADE 2

2 A ÁREA DE ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

2.1 Suporte Teórico de OM / OSM

O OM tradicional tem como conceito, uma função especializada estabelecida nas organizações para o aconselhamento e introdução de novos métodos de administração e de trabalho e novas estruturas organizacionais, com o fim de reduzir custos existentes sem impor esforços desnecessários ou causar danos reais à estrutura social da empresa.

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

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

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

No mesmo grupamento histórico conforme os estudiosos e apesar de contribuição diferente de Taylor, está Fayol, que melhor definiu administrar como sendo prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Na formulação do prisma estrutural, o fayolismo contribui também na definição da função de OM. A base teórica se vale, de forma semelhante, da contribuição de outros estudiosos, como Mooney, Urwick, Gantt, Gilbreth. Numa linguagem simples é possível definir como Organização aos estudos conduzidos por Fayol que tratou das questões voltadas à cúpula administrativa ou às funções de gerência e, portanto, apontava caminhos à estrutura central da organização; Métodos aos estudos de Taylor que esteve, mais presentemente, desenvolvendo seus trabalhos e apontamentos junto à linha de produção ou no campo operacional da indústria e aplicando novos métodos de trabalho.

Escola de Relações Humanas – os estudiosos se reportam às experiências na fábrica de Western Electric, em 1927, para colocar como ponto de partida os princípios que definem esta Escola, percorrendo pelos caminhos da fadiga, movimentos dispendiosos, deficiências do ambiente físico, entre outros aspectos que estabelecem relação das atividades das pessoas com os fatores ambientais. A fundadora desta Escola, como defende Araújo, foi Mary Parker Follet, a qual analisou a motivação humana partindo de valores individuais e sociais, integração das pessoas e coordenação de suas atividades, abrindo caminhos para a consideração de aspectos humanos na relação do trabalho. Para sua estruturação e base de definição, o OM se vale de dois principais fundamentos desta Escola: planejamento e processo contínuo de coordenação. O planejamento, como um aspecto a ser considerado em todos os possíveis estudos – diferindo em cada caso pela concepção, realização e perspectivas, também às atividades de OM coube considerá-lo. Quanto ao processo contínuo de coordenação compreendendo o acompanhamento na realização das atividades, quer sejam elas definidas para atingir um nível de satisfação ou para servir de parâmetro com outros desempenhos semelhantes, é um princípio importante a ser considerado dentro do universo de atividades da área de OM. Ainda dentro desta Escola, encontram-se as teorias X e Y defendidas por McGregor, e que encontram perfeita relação neste grupamento de estudos. Nos dois extremos denotam-se:

- uma ausência de interesse às atividades e sua execução, por parte das pessoas que integram uma estrutura na forma tradicional, o que torna uma atitude dominante, além de não se despertarem para o crescimento e a melhoria das atividades das áreas de trabalho, ou mesmo interesse por mudanças sempre necessárias. O princípio dominante se instala na condição de ‘esperar pelos acontecimentos’, o que limita o espaço para uma ação pró-ativa como uma prática;
- no outro extremo pode-se encontrar uma maior integração das pessoas com interesse e contribuição à melhoria das atividades da estrutura, dependendo a necessária participação ao crescimento organizacional e à realização pessoal. Desta teoria se extrai razões para classificar que as atividades da área de OM estão mais orientadas à teoria X, por uma razão muito simples: dada a sua definição, as atividades de OM procuram a racionalização dos trabalhos o que implica em promover algumas mudanças e essas, por sua vez, necessita de envolvimento das pessoas dispostas a contribuir para a efetiva realização. Por uma questão bastante natural, as pessoas tendem a apresentar resistências quando são convocadas a passar por esse estágio de mudanças tendo que assumir novas atividades ou mesmo relegar, a outros, o que vinham executando, ou mesmo, fazer as mesmas coisas de maneira não habitual. Daí a razão de a área de OM estar voltada para a teoria X.

Abordagem Estruturalista – o trabalho desenvolvido por Amitai Etzioni em Organizações Modernas, cunhou em definitivo a expressão estruturalismo que vem a ser a síntese da Escola Clássica que defende a organização formal e o movimento da Escola de Relações Humanas a qual considera alguns dos valores humanos relacionados ao trabalho, assim como considera as variáveis da organização informal. Não sendo dada a devida importância aos conflitos e tensões inevitáveis, os humanistas tentaram fixar a harmonia nas relações internas e as necessidades das organizações e do corpo social que a compunha. Um fator, entretanto, tornou este aspecto mais evidente que foi o surgimento do caminho informal ou estrutura informal como uma evidência natural e que Etzioni destaca como componentes da estrutura: o formal e o informal. No informal evidencia o seu campo de atuação, a organização e seu ambiente, a recompensa material e social, o que essa estrutura representa no conjunto das atividades e a concepção natural de que isto é passível encontrar os mesmos comportamentos em qualquer tipo de organização.

O grande mérito dos princípios desta abordagem, é o equilíbrio que pretenderam dar aos estudos das organizações, levando em consideração estes dois 'caminhos' para qualquer estudo de uma abordagem organizacional.. Não seria diferente para os trabalhos da área de OM que, como estudos realizados por outras áreas, também tende a facilitar em muito a busca de informações necessárias e, portanto, recomendável à elevada consideração dessa estrutura em seus estudos.

Abordagem de Sistemas - a introdução da variável ambiente nos estudos teóricos sobre organizações complexas, ganhou projeção definitiva no estudo de Katz e Khan sobre a Teoria dos Sistemas Abertos, que dá ênfase à relação entre estrutura (organização) e o meio que lhe dá suporte, destacando as entradas e a manutenção deste ciclo. É importante para a área de OM, considerar: importação de energia, a transformação, as saídas, os sistemas como ciclo de eventos, a entropia negativa, o processo de codificação, o estado firme, a diferenciação e a equifinalidade.

A área de OM tem sua definição na Escola Clássica e como princípios de atuação, na Abordagem de Sistemas, onde os pontos evidenciados para sua atuação são enriquecidos por outras variáveis somente defendidas por ou a partir desta abordagem. A definição de OSM se dá pela admissão da variável sistema, destacada nesta abordagem.

Torna-se interessante definir, ou pelo menos tentar, o que é organização. Na verdade pode-se ver um arcabouço físico, uma estação de trabalho, mas a organização, como afirma Daft (2002) como um todo é vaga e abstrata e pode ser distribuída por diversas localizações. Sabemos que as organizações estão lá porque afetam a todos, todos os dias. Na verdade elas são tão comuns que já as temos como certas. Então Daft (2002) descreve, como vimos na unidade anterior: são entidades sociais que dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenadas e são ligados ao ambiente externo. O principal elemento de uma organização não é um edifício ou um conjunto de políticas e procedimentos; as organizações são compostas por pessoas e seus relacionamentos.

Quanto aos ciclos, continua o autor, tudo que reside nas organizações possui um ciclo de nascimento, vida e morte, como uma progressão natural, fruto dos estágios da própria organização: empreendedor, coletividade, formalização e elaboração. O fenômeno do ciclo de vida é um poderoso conceito utilizado para compreender os sintomas de uma organização e o modo como podem ser avaliadas as consequências no estágio seguinte. Adizes (2004) trata inicialmente das causas comuns previsíveis ou não, dentro dos estágios e defende que o denominador comum é que quando os sistemas mudam, eles se desfazem, desintegram. Neste sentido, os ciclos que o compõem se rompem e se refazem possibilitando o surgimento de uma grande variedade de alternativas. A mortalidade, segundo o autor, pode ser infantil dependendo da fase em que se encontra a empresa, provocada pelas mais diferentes razões. O autor faz este destaque porque, na maioria dos casos, o rompimento de um ciclo e a cadeia de consequência que ele provoca, se situa em fases consideradas de envelhecimento. Neste caso cabe a pergunta: muda-se o sistema ou a estrutura do poder? Como tratado adiante, a atividade consultor passa por este entendimento da fase que predomina na empresa no momento de desenhar o quadro em que se encontra.

Teoria da Contingência – considerando também a variável ambiente, avança um pouco além da Abordagem de Sistemas.

A sua relevância é a de que não conseguimos um alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo, ou seja, não há uma só forma de tornar uma organização eficaz e eficiente. Haverá sempre diferentes alternativas para o encaminhamento de estudos, problemas e carências organizacionais.

A pesquisa de Lawrence e Lorch - As Empresas e o Ambiente - confrontando organização e ambiente encaminha os resultados para dois aspectos básicos: a diferenciação que defende que cada subsistema da organização tem unicamente com que lhe é relevante; e a integração que se refere ao processo gerado por pressões vindas do ambiente global da organização. Para suporte às atividades da área de OM/OSM, a partir destes dois aspectos evidenciados desta teoria, interessa: sistema formal de coordenação, hierarquia administrativa e a utilização de grupos interfuncionais.

O suporte teórico de OSM - figura 1, permite que a atuação desta área contribua com a criatividade e com consultoria, fazendo uso de seus instrumentos, como veremos adiante, visando como resultantes, processos e gestão. .

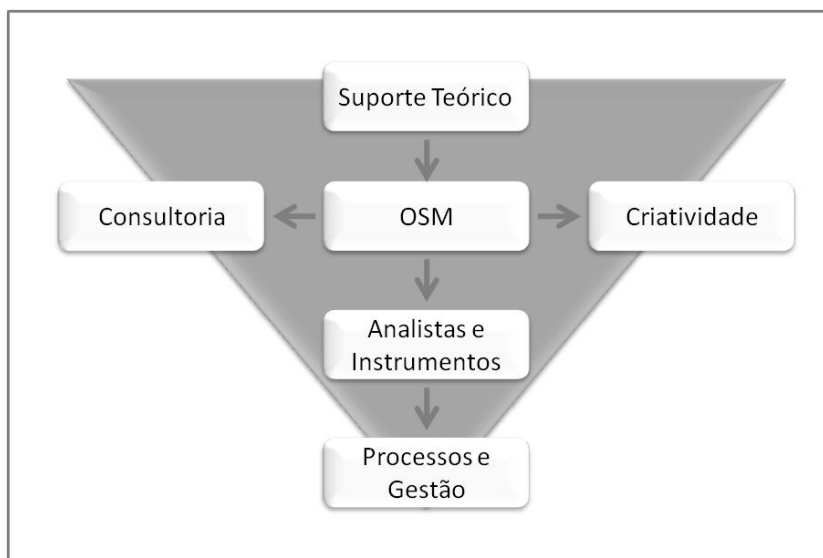


Figura 1 – suporte teórico de OSM
Fonte: Elaborada pelo autor.

O suporte teórico permite destacar áreas prioritárias de atuação, como as que mais se identificam com a área de OSM, de acordo com as fases:

- inicial – estrutura a atividade e procede levantamento de dados, projeta o sistema, implanta negocia oportunidades. É uma fase de intensa prática da capacidade criativa e inovadora. É uma fase de 'mostrar produção';
- controle - em função do procedimento anterior, a tendência é o surgimento de um acentuado número de atividades dada a interdependência existente entre si. Neste momento, dois pontos devem ser considerados: 1) com o envolvimento das pessoas da organização no trabalho ou proposta, haverá necessidade em estabelecer normas para a seqüencial execução; 2) quando em situações semelhantes, os responsáveis pelas unidades envolvidas no estudo estabelecem normas de coordenação visando, em ambos os casos, a preocupação com a documentação dos sistemas que permite a integração das unidades/atividades;
- burocrática - as normas e os padrões fixados anteriormente têm seu controle levado ao extremo e, apoiados por regras e procedimentos, proporcionam a despersonalização nas relações entre os participantes. Cabe verificar o ponto de equilíbrio na geração de benefícios;
- maturidade - maior flexibilidade, sem a perda do controle, tendo documentado os procedimentos ajustados. Em resumo, o acentuado crescimento e a grande diversificação de atividades, leva o analista ou o grupo da área a promover controles através de normas, coordenação e rotinas internas de processos de trabalho, também conhecidas como fases da documentação. Para justificar este controle, na fase da burocracia, essas normas são rígidas e padrões são fixados apoiados em regras e procedimentos, proporcionando despersonalização nas relações entre os participantes. Com os procedimentos devidamente ajustados e documentados, a maturidade readquire sua característica de flexibilidade e inovação, sem contudo abandonar o controle necessário.

Áreas de atuação:

- estrutura organizacional na projeção, união ou eliminação de unidades; na descrição e definição das funções; na implantação e acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos; e na elaboração de normas, regulamentos e manuais.
- racionalização do trabalho quanto à definição e movimentação de documentos e definição de seus fluxos; estudos de rotinas e modificação dos métodos de trabalhos; atualização de técnicas administrativas e de formulários; e pesquisas sobre evoluções tecnológicas que possam ser utilizadas pela empresa, além de desenvolver internamente novas opções tecnológicas.
- desenvolvimento organizacional nos estudos e definições dos ciclos organizacionais e nas alternativas para promover a maturidade organizacional, bem como avaliar os impactos provenientes da ação e dos ciclos.
- controle de sistemas através da análise da viabilidade econômica no desenvolvimento de sistemas; elaboração de cronogramas físico/financeiro; e avaliação de equipamentos e ferramentas à disposição.
- sistemas de informação verificando a amplitude dos níveis organizacionais e avaliando o nível operacional de informações transacionais; definição e estruturação das atividades dos sistemas de informação para integração e planejamento das informações gerenciais, visando a flexibilidade, adaptabilidade e respostas rápidas à tomada de decisão.
- consultorias internas e externas, conduzidas através de acompanhamento, tratam da verificação dos serviços prestados por terceiros em sua área de atuação.

Vale lembrar que:

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

Trabalhando alguns pontos deste conceito, Oliveira (1999) se reporta ao processo interativo e destaca:

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

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

Em relação aos agentes de mudanças destacam-se: os internos – os que fazem parte do quadro empresa e os externos que têm a responsabilidade de auxiliar as pessoas, utilizando-se de dados, tratamentos informações, alternativas, recursos, avaliação de resultados, coordenação e controle.

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

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

b) consolidar sua vantagem competitiva. Isto trata das características de produtos e serviços, considerando as vantagens reais – conhecimento do mercado e de clientes; as sustentadas – interligadas com outros sistemas administrativos de elevada qualidade; e duradouras – condições de perdurarem pelo tempo que for necessário. Sobre estes principais pontos que se sustenta a vantagem competitiva;

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

d) necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente visando a um processo de melhoria contínua sustentada. É importante, como processo de sustentação, o progressivo acúmulo de resultados e a devida utilização desses, via recursos disponíveis. Como efetiva contribuição para a consolidação de processos de melhoria sustentada, temos como premissa a qualidade total da empresa e o cliente como foco. Portanto, respeitar alguns pontos conforme Oliveira (1999) destaca, torna-se essencial para uma salutar prestação de serviços:

- d.1 - consolidação das lideranças da empresa-cliente;
- d.2 - interação com as questões estratégicas e a facilitação do desenvolvimento do processo de planejamento estratégico;
- d.3 - foco no cliente e no mercado;
- d.4 - contribuição com informações para alavancar o processo de análise, decisão, operacionalização e avaliação de todas as questões básica da empresa-cliente;
- d.5 - desenvolvimento e gestão de pessoas;
- d.6 - delimitação e gestão de processos;
- d.7 - contribuição efetiva para a alavancagem dos resultados dos atuais negócios da empresa-cliente; e
- d.8 - identificação e busca de novos negócios importantes para a empresa-cliente.

Ainda neste trabalho, serão vistas as atribuições dos analistas de processo, sistemas e negócios. Este pequeno rol de observações acima, instala uma relação entre esses profissionais, no que diz respeito as suas atribuições. É interessante observar que caso uma empresa possua esses profissionais, muda o foco da realização de trabalho de consultoria, considerando a contribuição da estrutura;

e) fusões entre empresas de consultoria. O principal ponto é a reunião de diferentes profissionais, com experiências em diferentes áreas, com enfoques inovador ou mais padronizados. Na prática, embora não seja feita fusão, há

diferentes momentos de troca de atividades para atender casos específicos das empresas, principalmente quando não se dispõe de uma equipe que possa atender, num nível desejado, todas as áreas;

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

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

A consultoria é um produto ou serviço a ser vendido através de diversas formas de atuação. Portanto, a definição como um produto que consolida o negócio representa um elo entre o consultor e a empresa-cliente. Dentro desta linha, o consultor deve entender que não é um especialista em tudo por isto, três pontos devem ser considerados: primeiro ter clareza da especialidade que está oferecendo e qual seu domínio sobre o assunto; segundo a competência e a estrutura para conduzir o assunto; e terceiro, amplitude e estilo de atuação do consultor e a melhor interação possível com a empresa-cliente. Estes três principais pontos definem, também, a vantagem competitiva do produto ou serviço entre consultorias. O consultor possui um tripé a ser observado na sua trajetória profissional, ou seja, na sustentação conceitual sobre os assuntos conduzidos; agregação de experiências de atuação e torná-la uma aliada que auxilia no seu desempenho; e tornar seu trabalho uma marca própria, divulgando através de publicações, apresentações e debates. Como lembrete, de maneira genérica a maioria das consultorias administrativas, têm como foco:

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

Araújo, (2006) lembra que a seriedade é um dos fatores importantes na atuação desse profissional e que a forma de interação entre consultor e empresa-cliente, ajuda definir as vantagens e desvantagens do consultor interno/externo. São muitos os pontos que auxiliam e/ou dificultam, dependendo de cada caso. A forma adotada também auxilia na definição de consultoria de pacote (quando ocorre a transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, nem sempre otimizada e adequada à realidade da empresa-cliente), ou consultoria artesanal (em que se procura atender as necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologias e técnicas desenvolvidas especificamente, aliando também abordagens e modelos aplicados em outras empresas). Alguns dos aspectos desta área aqui dispostos, têm relação muito estreita com as atribuições da área de OSM, ou seja, o profissional é um consultor interno ou pode, também, exercer suas atividades como um vendedor de serviços, via contratação de consultoria.

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

Daí a razão em afirmar que as atividades de OSM – atualmente atribuídas aos analistas de processos, sistemas e negócios, como veremos na Unidade IV, devem ter criatividade para propor alternativas diante de problemas apresentados e isto ganha diferentes enfoques, considerando a formação, o pensamento, a visão e a iniciativa de qualquer profissional.

2.2 Criatividade

O pensamento, que fomenta a criatividade,

é a mediação simbólica ou o uso de símbolos para abranger o intervalo de tempo entre a apresentação de alguns estímulos externos e as respostas que lhes são dadas.

O pensamento humano é um processo interno, amíúde, atribuído à atividade da mente. Não pode ser diretamente observado, tem que ser presumido dos comportamentos observáveis. Grande parte do pensamento humano ocorre em tentativa de solucionar problemas. Sendo essa uma das funções do analista de OSM, então ele deve utilizar-se do pensamento dirigido, indicando que o pensamento ocorre com um propósito específico, convergindo forças para um fim determinado.

Sendo assim, podemos afirmar que os conceitos são símbolos que resumem ou generalizam atributos típicos de diversos objetos, eventos, ações ou idéias que sejam diferentes em outros aspectos, podendo esses ser simples quando representam uma única propriedade ou complexos quando consideram mais de uma propriedade. Os conceitos não surgem sozinhos, é necessário que se pratique um processo de aprendizagem. Isto ocorre quando um indivíduo ou grupo estabelece alguma meta e busca maneiras de alcançá-la, através do pensamento dirigido.

Neste sentido, três são os processos mentais para trabalhar na solução de problemas:

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

Para estruturar uma atividade os caminhos se diferem em vista de cada situação, podendo assumir os diferentes papéis de:

- conquistador – quando o analista usa a persuasão com os funcionários na venda da idéia da mudança;
- auxiliador – quando apenas introduz a idéia da mudança e deixa que os próprios usuários envolvidos a efetuem;
- opositor – quando se coloca contra à idéia do usuário, percebendo não ser a melhor para a organização; e
- impositor – quando a direção da empresa precisa de interventor para realização de uma mudança considerada grande.

Sobre a criatividade Teixeira (2002) trabalha da intuição a imaginação, passando pelo processo criativo, pela competência, pela aprendizagem, pelas funções do cérebro e pela profissionalização. Destaca que do ponto de vista teórico, é a capacidade de desenvolver uma coisa nova a partir de uma coisa antiga ou de promover a existência de algo novo, útil e de comprovada importância. Adianta ainda que isto só é possível a partir de um exercício sistemático da criatividade.

Da intuição, destaca o autor que é possível aflorar a mente para a criatividade e que o segredo é vencer os próprios bloqueios mentais, dos quais o maior deles é a tendência natural de tentar impor a própria vontade no processo intuitivo. Adianta ainda que enquanto o pensamento criativo pode ser visto e entendido dentro de uma ótica formal, visto que decorre de fatores já conhecidos pela psicologia, o pensamento intuitivo só pode ser entendido sob a ótica informal, já que decorre de algo que se manifesta de forma contundente na vida de uma pessoa. Para Predebon (1998), a criatividade não eclode com o conhecimento de recursos e receitas, que é o que traz a maioria dos conjuntos de informações. O exercício do potencial de criatividade liga-se à psicologia do indivíduo, como o comportamento se liga à personalidade.

Assim quando temos uma idéia repentina de experimentar uma solução que não estava nos planos normais, é porque o subconsciente raciocinou em extrema velocidade, dando uma sugestão à consciência o que equivale à uma previsão com larga margem de acerto. É possível, neste caminho, assegurar que o comportamento criativo é produto de uma visão de vida, de um estado permanente de espírito, de uma verdadeira opção pessoal quanto a desempenhar um papel no mundo. Portanto, a comunicação consciente/inconsciente que se dá por processo natural, se apresenta com alternância na escala do potencial imaginativo de cada pessoa, desenvolvendo competências além da média, nos campos dependentes da criatividade.

Os grandes feitos criativos, valorizadas obras de arte, invenções que beneficiaram toda a humanidade, teorias comprovadas, tiveram origens no inesperado, em algo singular, passando para um plano óbvio a partir do momento de sua inserção no contexto para o uso e aceitação. Citando Descartes, o autor sublinha: somos muito mais intuitivos do que pensamos ser. Menos de 1% das nossas decisões se originam na razão. Nosso cérebro não suportaria a pressão de ter que raciocinar sobre tudo.

Discorrendo sobre o processo criativo, o autor lembra que a qualidade do raciocínio é relativamente proporcional à qualidade das informações apreendidas. Neste sentido, o pensamento lógico é essencialmente uma comparação de informações para chegar a uma conclusão objetiva, ou seja, tendo bons registros mentais o resultado terá a qualidade esperada, o que não acontece quando o suporte intelectual está mal alimentado de informações. O pensamento lógico atua de forma idêntica para ambos os casos.

O pensamento lógico/matemático é uma função do lado esquerdo do cérebro e a imaginação é uma função própria do lado direito. No pensamento racional/lógico usa-se basicamente o lado esquerdo enquanto que no pensamento criativo (imaginativo) envolve os dois hemisférios cerebrais, já que a idéia só é entendida como criativa se bem suportada pela razão. O que não se torna possível é estabelecer uma condição de superioridade de um sobre o outro pois ambos - pensamento lógico e pensamento criativo, são possibilidades da mente humana e se prestam a servir o indivíduo na razão direta de suas necessidades e nos momentos apropriados. Daí a razão de alguns autores defenderem o pensamento criativo como pensamento integral - como sendo uma composição entre o pensamento lógico e a imaginação. Dentro do processo criativo, Teixeira (2002) enumera alguns pontos básicos:

- 1) o real interesse pelo assunto, ou seja, trabalhar sobre o foco;
- 2) ter o maior conhecimento específico possível sobre o assunto, pois ninguém cria ou pensa sobre o que nada conhece;
- 3) quebrar as restrições e censuras e estabelecer um plano de liberdade para pensar. Predebon (1998) destaca que a prática da abertura da mente tende a diminuir as naturais censuras que a mente humana, basicamente racional, impõe ao pensamento. Esse processo de liberalização maior da não lógica passa a dar maior valor ao intuitivo;
- 4) exercitar a força da imaginação como forma de enriquecer os adjetivos de utilidade; e

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

Estabelecendo uma relação seqüenciada do lógico e da imaginação, podemos dizer então que a aprendizagem pela compreensão é a capacidade de estudar formas de comportamento de um modelo e suas conseqüências ao colocá-lo em prática. Em resumo, se não há coragem de enfrentar o medo, não haverá aprendizagem pelo experimento, bem como restrições para colocar o comportamento à prova. Por outro lado, a aprendizagem tradicional gera, no máximo, competência para executar, enquanto o aprender para criar gera inventividade. A investigação histórica do fenômeno criatividade sempre apontou para uma relação direta entre o pensamento criativo e os seguintes componentes: a) sono; b) sonho; c) descontração; d) prazer; e) competência.

Ao relacionar criatividade, profissionalismo e aprendizagem, o autor aponta para alguns aspectos que podem acelerar e otimizar a aprendizagem;

a) o estado ideal é quando se encontra relaxado (estado alfa), podendo este estado ser obtido por técnicas de relaxamento ou de meditação. O estado de alerta (beta) não é propício à aprendizagem no tange aos detalhes subjetivos de uma informação;

b) o compromisso ou a obrigação de ter de aprender é um sério obstáculo à aprendizagem. O cérebro do homem foi concebido para que ele aprenda tudo. O medo e a ansia é que tornam as coisas difíceis;

c) ter um envolvimento natural com o assunto. Não significa aumentar o estado de alerta e despertar a ansiedade;

d) admitir a possibilidade de ter respostas nem sempre precisas como, talvez, pode ser..... ;

e) o sono é uma fase de aprendizagem e não um troféu aos preguiçosos, como reza o preconceito. É durante o sono que ocorrem as maravilhas da memória e onde pode ocorrer, com muita facilidade, o milagre da criação.

Portanto, na falta de uma solução, durma, pois o cérebro humano pode operar em quatro comprimentos de onda em diferentes estados: Beta – quando bem acordado; Alfa – em vigília relaxada. Estudos já mostraram que estas duas palavras representam a chave real para o aprendizado eficaz, pois a mente opera na faixa de 08 a 12 ciclos por segundo; Teta – nas primeiras fases do sono; e Delta – sono profundo. À medida que a frequência das ondas diminui, a mente deixa de frear os pensamentos, desobstruindo as trilhas mentais antes comprimidas pelo estado de alerta.. Os freios – como afirma Teixeira (2002) que se impõem à mente em estado de alerta são motivados por esteriótipos culturais do tipo preconceitos, tabus, ou por códigos disciplinares.

Contribuindo com este ponto de vista, Predebon (1998) enumera os inimigos pessoais da criatividade: acomodação, miopia estratégica, imediatismo, insegurança, pessimismo, timidez, prudência – em certo grau se caracteriza como medo, desânimo e dispersão. Por isso que em determinado momento do dia, muitos desses freios libertam-se das amarras, realizam um desarme e muitas das respostas que precisamos e que estão no inconsciente são remanejadas para o consciente, justamente durante o sono. Algumas técnicas, já comprovadas, permitem ativar este exercício e obter respostas, não conseguidas em estado Beta.

A relação que estabelece com comportamento, aprendizagem, profissionalismo e os fatores biológicos como meios determinantes da maior ou menor possibilidade de sucesso no campo da criatividade, abre uma perspectiva muito ampla de interdependência entre as áreas correlatas da administração e como os diferentes mercados se posicionam na expectativa de serem atraídos por novos e diferentes produtos e serviços, a partir do uso da imaginação que objetiva manter e fortalecer um elo - traduzido como um ciclo, entre meios produtivos e mercados. Dirigir estudos sobre este patamar e definir técnicas que auxiliam neste campo da inventividade, não cabe neste simples agrupamento de alguns princípios que sustentam a área de OSM. Entretanto, não seria indicado também desconsiderar que, fatores importantes como estes e num mercado que diariamente escreve suas regras, instala sua competência, define níveis de criatividade e inventividade, fossem objetos ausentes na composição de aspectos comportamentais de um profissional de OSM.

A unidade 3 traz uma visão sobre métodos e processos, envolvendo instrumentos de OSM. Esta relação, no decorrer deste estudo encontra em OSM um suporte em métodos e processos, ao nível de sua realização.

UNIDADE 3

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

Como auxílio ao contexto deste estudo, vale observar conceito de métodos e processos.

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

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

3.1 Conhecimento organizacional

Na Unidade 1 vimos a organização a partir de seus conceitos – objetivos e as tipologias –, a comunicação tratada como uma ferramenta de integração e a contribuição que empresta através do papel que desempenha. Quanto às estruturas, comentamos alguns tipos, características e comportamentos, fazendo perceber que métodos e processos tendem à adaptação desses preceitos organizacionais, ao mesmo tempo em que contribuem para a delimitação de objetivos, melhorias no processo de comunicação e auxiliam na definição de linhas estratégicas coerentes com um comportamento predominante em uma determinada estrutura.

Então, com base no que vimos naquela Unidade, onde conceituamos processos, ou seja, tudo que uma estrutura oferece em termos de recursos, é facultativo que um processo administrativo dê sua contribuição na efetividade de atividades, enquanto que métodos - onde também vimos conceito– procura fortalecer determinada forma de atuação, delineando caminhos para uma melhor forma de conduzir uma atividade.

Em vista da conotação de efetividade, fica evidente a necessidade de tratarmos, embora de maneira menos profunda, o conhecimento organizacional. Sveiby (1998) descreve que o termo grego epistemologia, como um

conjunto de conhecimentos que têm por objeto o conhecimento científico, visando explicar os seus condicionamentos, sistematizar as suas relações, esclarecer os seus vínculos e avaliar os seus resultados e aplicações.

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

Lacombe e Heilborn (2003) definem Gestão do Conhecimento como um conjunto de esforços ordenados visando novos conhecimentos. Como um processo de gestão, podemos percebê-lo em quatro vertentes, tendo a distribuição o papel de manter um ciclo para uma nova geração. Justifica tal distribuição, quando verificado que o conhecimento adotado por agentes produza resultantes para a organização, gerando novos conteúdos.

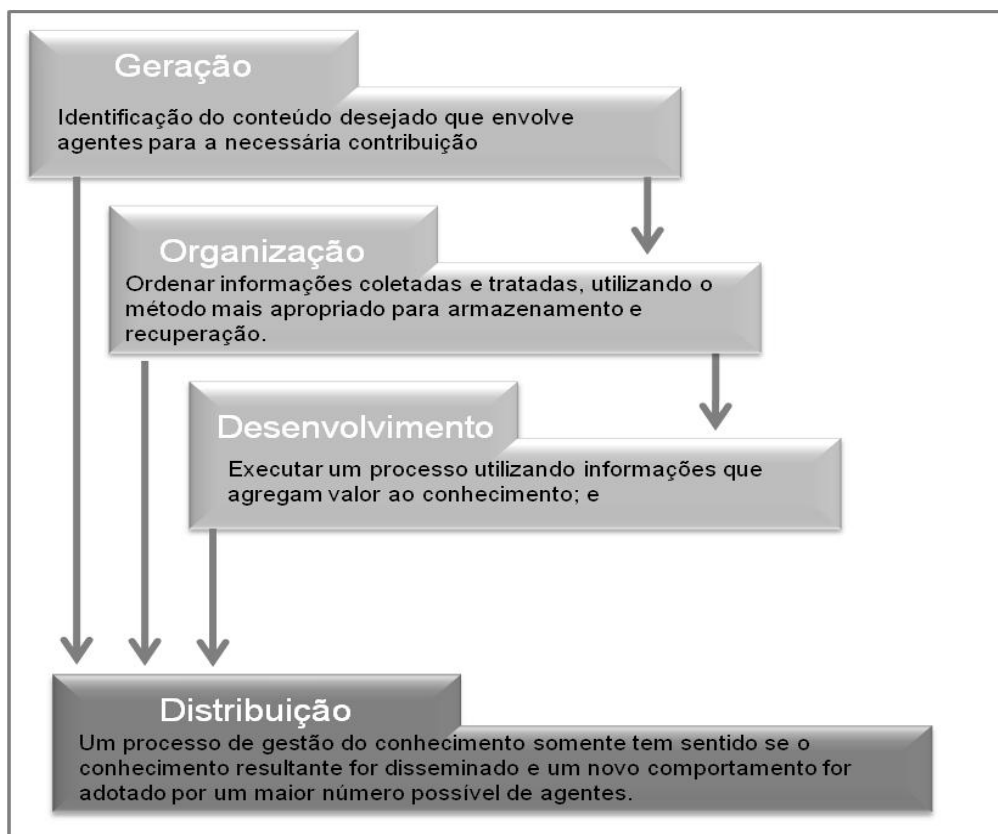


Figura 2- processo de gestão
Fonte: Elaborada pelo autor.

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

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

Na formação de grupos de tarefas e atividades, o conhecimento deve estar presente em todos os ciclos possíveis e, muito deles, mantidos por fios invisíveis, mas com expressiva representação, no cumprimento de seu papel.

Não vamos, neste breve contexto, abordar de uma forma mais ampla o ciclo de vida organizacional, mas apenas reforçar o que evidencia a relação com este assunto. Daft (2002) compreende que as organizações nascem, envelhecem e eventualmente morrem e observa que o próprio processo administrativo, na forma em que foi conceituado na Unidade anterior, é um ciclo. Neste sentido, podemos perceber que a soma dos ciclos oriunda de Processos Administrativos forma ou define o ciclo maior, o próprio ciclo de vida de uma organização, que encontra sua base em conhecimento organizacional.

Daft (2002) ainda destaca o

empowerment ou delegação de autoridade – que é dar aos agentes o poder, a liberdade e a informação para tomarem decisões e participarem de forma ativa. É um comportamento que exige conhecimento, podendo ser adotado em qualquer tipo e tipologia de estrutura.

O autor destaca relativo procedimento gerencial, em vista da necessária preparação de agentes para decidirem sobre parte de um processo, a partir da oportunidade concedida, como forma de reconhecer que aos valores devem ser atribuídas condições para uma participação mais efetiva. Os ciclos, portanto, são suportados na execução e gerência de atividades ou de ambientes, para que seja representada sua contribuição.

Tratando de abordagem interpretativa para o processamento de informações, Tarapanoff (2001) defende que os agentes devem ter liberdade para interpretar e implementar novas direções. Por isso, aliar suporte técnico e cultura – no sentido do fortalecimento das relações e criação de novas redes de comunicação – auxilia no crescimento pessoal e organizacional, pois existem fluxos de aprendizagem e estes precisam ser alimentados. Do lado técnico, somente oportunizando agentes é que poderemos fortalecer um processo de aprendizagem. Esta atitude é um método que envolve comportamento e compreensão de que uma estrutura deve reconhecer seus valores.

Sendo a aprendizagem organizacional um processo contínuo de crescimento individual, grupal e organizacional, criando novas oportunidades e experimentando novos desafios, Nadler et al (1993) defendem

que ensinar as organizações a aprender é a capacidade que seus agentes possuem de adquirir conhecimentos com sua experiência e a experiência dos outros, e modificar sua forma de funcionar de acordo com esses conhecimentos.

E experimentar novos desafios é também ir ao encontro deles, como se “antecipar” ao ambiente global ou ao concorrente, tomando por base que desse concorrente também se extrai experiência, num amplo “mercado” de troca, embora nem todas as organizações possuam processos estruturais de aprendizado que estimulem a reflexão e ajudem na complexa tarefa de interpretar resultados.

Portanto, do ponto de vista conceitual, Araújo (2006) contribui afirmando que uma organização que aprende é aquela que reconhece não existirem forças separadas do mundo, mas sim fatos e situações gerados a um nível interrelacionado de afinidade. Isto se refere ao que métodos e processos devem possuir para, no mínimo, encontrar resultados previstos.

Para Lacombe e Heilborn (2003), a capacidade de adquirir e transferir conhecimento, visando modificar comportamentos, define a tipologia de uma organização que aprende. É natural que, conforme afirma Wardman (1996), nós não falemos sobre aquilo que vemos,

nós só vemos aquilo sobre o que podemos falar. Nossa linguagem influencia a maneira como vemos as coisas.

Ela serve como meio para criarmos novas realidades, e se não conseguimos falar sobre organizações que aprendem dificilmente iremos criá-las ou enxergá-las, ou seja, só assim é possível estimular a reflexão sobre as experiências que cruzam as organizações em todo momento, bem como saber que experiências outras organizações estão recebendo, ou seja, o que existe nesse contexto.

Identificando a interdependência de recursos em uma organização, vamos praticar uma visão mais ampla, no sentido de que os ciclos tornam-se referências de aprendizado, que permitem a prática de empowerment e de uma gerencia participativa, fazendo com que falemos em aprender e em organizações que aprendem. Somente nesta direção prática de visão de interdependência sobre os recursos disponíveis é que podemos inverter o destaque feito por Wardman (1996) sobre a forma que vemos as coisas em relação ao que podemos falar.

Como um processo natural de conduta, Carvalho e Ferreira (1999) defendem que a organização deve estar amparada sobre alguns princípios, como:

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

Ora, para a organização desenvolver a capacidade de adquirir conhecimento, sustenta-se nos agentes que possuem muito mais que é subjetivamente julgado em termos de contribuição: no desenvolvimento de suas atividades. Essas células alimentam identidades de valor e de cultura. Por isso Chanlat (1996) descreve

que os agentes não se reduzem a apenas mão-de-obra ou criadores de significância. Eles são, necessariamente, ao mesmo tempo, sujeitos dos dois e submetidos subjetivamente aos dois, ou seja, eles se definem como mão-de-obra e ao mesmo tempo como portadores de diferentes identidades sociais múltiplas interligadas.

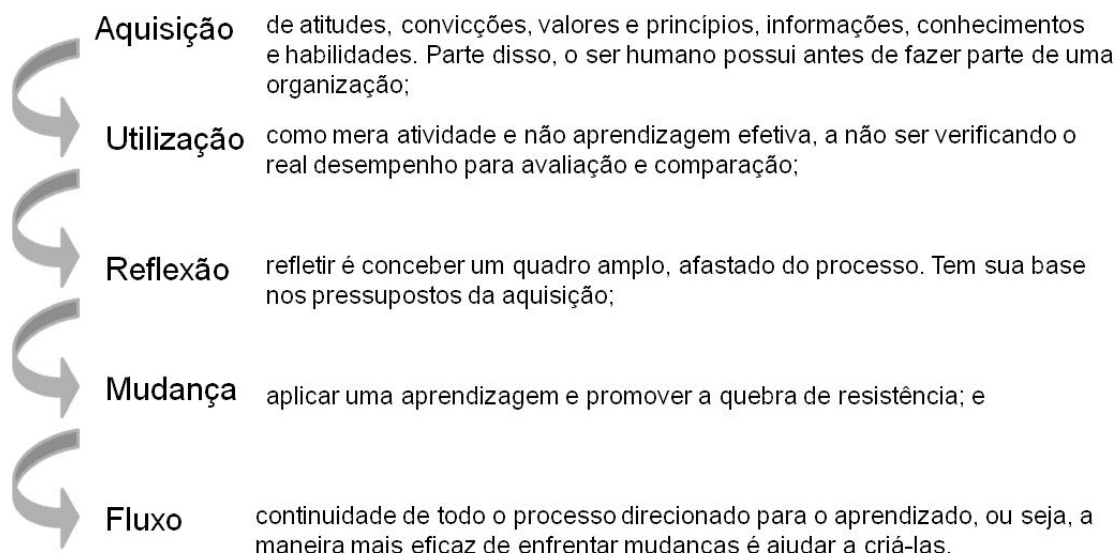
Por isso que a aquisição e o processo de experiência só se concretizam havendo múltiplas identidades interligadas, como uma riqueza dos valores que se debatem e se multiplicam em favor da organização.

A extensão deste assunto não cabe dentro deste estudo, mas sua relação tem influência no contexto da efetividade; por isso sua consideração, pelo menos para ilustrar sua amplitude.

Ainda nesta direção precisamos abordar disciplinas de aprendizagem, por que no fundo somos todos aprendizes. O aprendizado faz parte da natureza humana; por isso, todo ser humano gosta de aprender, pois em algum momento faz parte de uma equipe ou grupo de pessoas voltado para um objetivo que, de forma conjunta, externa suas limitações ao mesmo tempo em que aprende que os objetivos individuais se transformam em comuns para produzir algum tipo de resultado. No mínimo, o esperado. É possível, então, dizer que a comunidade do mundo dos negócios está aprendendo a aprender em grupo, transformando-se numa comunidade de aprendizagem.

Apenas para concluir o assunto neste contexto, vamos tratar dessas disciplinas de maneira nada extensa ou profunda, mas que refletem na atuação de métodos e processos, pois têm fortes conotações de ordem comportamental.

Guns (1998) defende que são cinco os principais níveis de aprendizagem:



As disciplinas ou áreas a serem exploradas de forma contínua como aprendizado ou educação organizacional, defendidas por Senge (1998), sustentam as bases de adaptação e reeducação administrativa de qualquer tipo de estrutura, quer voltada para um produto ou para um serviço. São cinco as disciplinas conduzidas sob a ótica de uma visão sistêmica, presente em processos administrativos:

- **Raciocínio sistêmico:** todo trabalho realizado no meio organizacional se define como um sistema que, amarrado por fios invisíveis ou ações inter-relacionadas, estabelece profunda influência entre si. Geralmente levamos muitos anos para o desenvolvimento pleno assim como para registrar os efeitos que essas ações exercem sobre ciclos de métodos e processos administrativos. Nem todas as organizações, entretanto, têm a capacidade em evidenciar os problemas que elas mesmas cultivam ou de apresentar alternativas.
- **Domínio pessoal:** a maneira que começamos a desenvolver um senso de domínio pessoal é abordando-o como uma disciplina, uma série de princípios e práticas que devem ser aplicados a fim de serem úteis. Conforme Senge (1999), da mesma maneira que um agente se torna um mestre das artes plásticas através da prática, assim também os seguintes princípios e práticas constituem a base para a contínua expansão do domínio pessoal. A relação primeira que estabelecemos é que o empenho e a capacidade de aprendizado de uma organização não podem ser maiores que a dos membros que a compõem e as organizações só aprendem através de agentes que aprendem. O domínio pessoal é, portanto, a base espiritual, pois através dele aprendemos a esclarecer e aprofundar o objetivo pessoal – que é algo intrínseco e não relativo. Por isso, o domínio pessoal incorpora dois movimentos subjacentes:
 - ✓ esclarece continuamente o que é importante e nos permite a participação nos contextos social e profissional; e
 - ✓ consiste em aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento, como já abordamos, e praticar uma visão mais ampla .
- **Modelos mentais:** quando tratamos de idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes em volta, dizemos que são fruto de modelos mentais que cultivamos e, muitas vezes, sem a devida consciência. Proposições de ordem estritamente pessoal tendem a dificultar relacionamentos, engajamentos e participação produtiva no meio profissional. Caso queiramos falar de aprendizagem e utilização de métodos adequados e atuais e de processos que nos exigem atualidade e aperfeiçoamento, precisamos rever nossos modelos de admissão, para perceber o nível balizador no contexto produtivo. Existem, pelo menos, três pontos sobre os quais podemos sustentar nossos questionamentos:

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

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

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

Torna-se comum, em nossa concepção, remeter aos que decidem – como acima referindo a liderança, à qual cabe o papel de facultar o livre fluxo de idéias, possibilitando que modelos mentais encontrem ressonância de comunicação e entendimento, em seus pares. É possível avaliar, em sua organização, que a mentalidade é também nesta direção, no entanto, o que precisamos perceber é que todos nós somos gerentes de atividades e exercemos lideranças sobre agentes, numa demonstração de que, se pretendemos praticar e buscar crescimento pessoal e profissional, parte desta possibilidade nos pertence e somos responsáveis por ela.

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

- **Aprendizado em grupo:** o aprendizado, conforme Ferreira (2004) começa com o

“diálogo”: do grego, livre fluxo de idéias entre um grupo de pessoas, ou a capacidade de os agentes de um grupo levantar suas idéias preconcebidas e participar do “raciocínio em grupo”

Neste momento a capacidade individual somada registra enorme diferença na média do grupo. A disciplina do aprendizado em grupo enfrenta este paradoxo, embora vital, porque a unidade fundamental nas organizações modernas é o grupo e não os indivíduos. Enquanto o aprendizado em grupo se desenvolve aprendendo, além de produzir resultados extraordinários em conjunto, seus agentes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual. Por esta visão, já tecemos comentários que o aprendizado em grupo é apenas uma consequência de um comportamento diferenciado que podemos praticar.

3.2 Fluxos e processos administrativos

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

Isto difere do aprendizado mecânico que é a simples memorização de informações, sem a adequada relação com conceitos. Além do aprendizado cognitivo e do mecânico, o temos significativo que envolve a assimilação de conceitos e inclusão de estruturas cognitivas, diferenciais existentes.

Por isto, antes de falarmos sobre mapa de relacionamento e características de processos, vamos tratar de alguns aspectos sobre funcionalidade relacionada à estrutura, cadeia de valores e hierarquia de processos, no contexto de gestão de processos. Na figura 3, processamento de recursos, vamos encontrar uma relação simples observada em estruturas de produtos ou de serviços, com entrada, processamento e saídas e todos seus agentes e artefatos que suportam atividades.

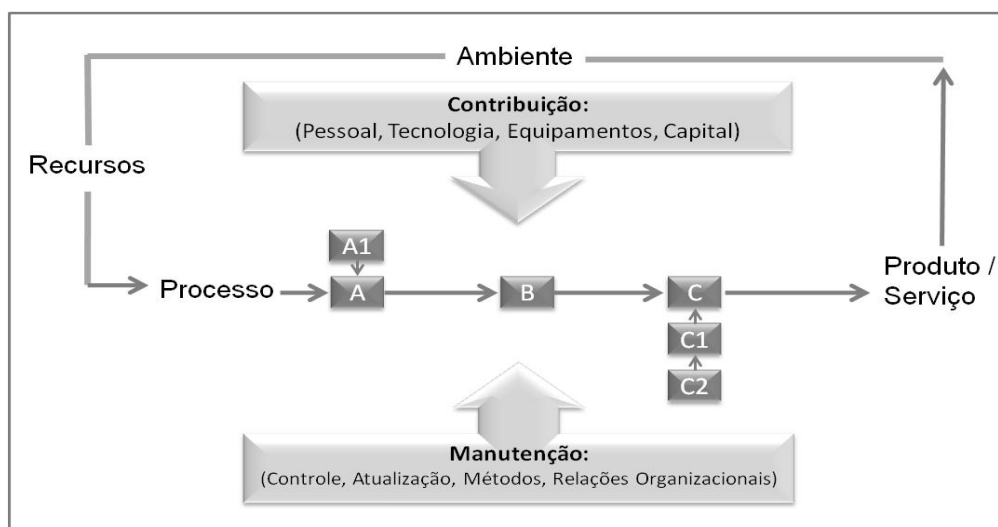


Figura 3 – processamento de recursos

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.2.1 Gestão de processos

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

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

Neste caso, temos a visão processual que envolve todas as unidades de uma organização ou, pode ser assim conceituada, em uma determinada área de trabalho, em que nela se localiza um determinado nível de conhecimento para otimização e atualização de processos através do uso de todos os recursos existentes.

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

Por este caminho, podemos dizer que uma organização tem suas dimensões complexas suportadas por processos, mas definidas e informadas em fluxos, os quais permitem uma leitura técnica de funcionalidade e de comunicação, como já vimos. Sendo assim, toda a organização pode ser visualizada por essa leitura, se seus processos tiverem devidamente representados em fluxos. Este é um instrumento importante para a identificação de valores que se estendem em todas as tarefas, atividades e processos. Somente com esta visão, podemos dizer que temos um 'domínio' sobre os processos e que estes poderão ser atualizados e representar seu papel no contexto organizacional, como elementos contributivos à funcionalidade de todas as atividades.

Mas que valores são esses? Um processo não agrega valor quando:

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

As referências sobre conhecimentos, tipologias, tipos de estruturas, de objetivos, entre outros, nos permite agora fazer relação e dizer que os valores são construídos pela contribuição de fatores inerentes e que auxiliam no desempenho de um processo, em sua estrutura, em seus resultados, em seus relacionamentos e na "migração" de atividades que se adaptam segundo as necessidades de uma estrutura. Um processo com valor agregado é um processo que tem elevado índice de contribuição para com toda uma organização. Nossa participação, portanto, é fundamental para esta agregação, pois os valores são criados e colocados em prática, por agentes de um processo.

Vale ainda lembrar que os processos possuem uma hierarquia, como:

- **Macroprocesso:** que envolve mais de uma função, ou seja, para um produto ou serviço, a estrutura de um processo envolve diferentes unidades, como financeira, de recursos humanos, de manutenção e outras, para um plano de serviço ou o desenvolvimento de um produto, na geração de uma pedido, no processamento de dados desse pedido e no atendimento de um cliente. Essa hierarquia, então, nos parece familiar para com todos os processos, no entanto, tem relativa variação. Junto às unidades envolvidas vamos encontrar partes de um processo ou subprocessos.
- **Subprocesso:** compreende divisões com o fim de organizar partes para que suas entradas e saídas aconteçam dentro de cada unidade. A reunião delas – saídas, vai compor o macroprocesso. Então, uma hierarquia, como já nos referimos, se define por macroprocesso, subprocesso, atividades e tarefas.

3.2.2 Mapa de relacionamento

Para que possamos localizar processos administrativos, fazendo utilização de métodos diversos, precisamos definir e categorizar uma base que nos dê sustentação à idéia de conceber um processo. Neste caso, vamos descrevê-la como um: fluxo simples, representado na Figura 4.



Figura 4 – mapa de relacionamento
Fonte: Elaborado pelo autor

O fluxo, entrada – processamento – e saída, que representa uma estrutura produtiva e não administrativa, nos leva para a identificação do fornecedor, insumos que suportam um processo e viabilizam a utilização de métodos, materiais, equipamentos, agentes, controles, coordenação, gerenciamento de uma cadeia que leva ao produto acabado, armazenamento, logística de distribuição e clientes. Para um serviço, nossa entrada é a solicitação feita por um cliente, que processamos via utilização de todos os recursos existentes, para promover uma saída que atenda à solicitação recebida e consequentemente ao cliente.

Os processos de caráter administrativo, entretanto, são estruturados na forma apropriada para dar suporte a um processo produtivo ou de serviço.

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

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

Dentro do que falamos - em dois distintos níveis de processos produtivos e administrativos – as posições defendidas pelos autores contemplam diferentes situações, mas se definem perfeitamente como estruturas de processos.

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

Um processo possui uma estrutura formada por uma reunião de passos que compreende uma tarefa; uma reunião de tarefas que compreende uma atividade; e diversas atividades formam, enfim, o processo. Então, um processo por mais descrito que possa ser apresentado em sua definição, entendimento e conceito, pode ter uma estrutura de resultado

desenvolvida de maneira nem sempre perceptível. Isto, na verdade, é apenas um detalhe porque o que importa é vermos resultados ao que se objetiva.

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

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

Quando um processo requer novas formas operacionais, melhoria no desempenho, construção de uma nova estrutura e redução de custos no desenvolvimento de um produto ou de um serviço, vamos encontrar suporte em metodologia de mapeamento. Este método se refere a uma ferramenta analítica de comunicação que possibilita auxiliar na revisão de uma estrutura existente e, conforme Johanssen (1995), permite avaliar um processo sob a ótica de algumas etapas:

- identificação de caminhos a que objetiva um processo, relacionada aos princípios adotados de planejamento e cronograma de execução;
- verificação do nível operacional, por parte de agentes e a conseqüente capacidade em conduzir um processo;
- definição de um mapa para relacionamento com outros processos, visando avaliar sua participação sistêmica. Isto permite melhor definição de formas operacionais sugeridas e possíveis expectativas em torno de resultados;
- avaliação do nível de comunicação no contexto de relacionamentos, facilitando correções necessárias;
- definição de metas, monitoramento e manutenção de um processo, principalmente quando este sofre alterações em sua estrutura, especialmente em fases subseqüentes à proposta de novas formas de operação; e
- planejamento de possíveis mudanças a serem realizadas.

Diante desses aspectos vale lembrar que, no mínimo, dois principais pontos integram uma visão de contexto deste trabalho:

- **o primeiro trata de comunicação:** a qual merece ser reforçada como um elemento presente e pertinente a métodos e processos administrativos, conforme vimos em diversas situações que contemplam o exposto. Wagner III e Hollenbeck (2000) nos dão uma valiosa contribuição quando afirmam que não há outro setor da tecnologia que está produzindo maior impacto em um local de trabalho, do que o dos meios de comunicação. Por analogia, e como a tecnologia invade nossas vidas, todos os dias, precisamos estar atentos na construção de uma forma de comunicação salutar e produtiva, ou seja, que saibamos utilizar uma codificação que nos auxilie na busca de objetivos de um processo.

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

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

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

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

Ao apresentarmos novamente conceitos de processos, nos certificamos da necessidade da participação de agentes habilitados ao uso adequado de recursos disponíveis em uma estrutura. Da mesma forma, quando tratamos de métodos que permitam avaliar um processo, em suas etapas, é preciso ter a capacidade de, além do aspecto operacional e gerencial, considerar seu papel no contexto organizacional, como nos referimos em mapa de relacionamento.

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

Como já nos referimos, uma organização somente aprende quando falamos e praticamos aprendizagem.

Wagner III e Hollenbeck (2000) defendem um procedimento pelo qual agentes adquirem conhecimentos e habilidades sociais, aliando-os aos requisitos técnicos. A isto eles definem como socialização. Sem querer entrar neste assunto, Nonaka e Takeuchi (1997), ao abordar criação do conhecimento, referem-se também à socialização como um das formas de conversão de criação do conhecimento. Sobre o acima exposto que correlaciona com aspectos técnicos, há uma concepção defendida por Cruz (1998) de que os

profissionais de processos, sistemas e negócios fazem de suas atividades um expoente operacional, no entanto defendem que, embora exista uma disciplina na busca de objetivos conjugados entre esses profissionais que formam uma equipe, há um ser humano a ser respeitado em seus valores.

3.2.3 Características de processo

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

- **fluxo de valor:** que se refere a entradas e saídas e agregação de algo em suas partes;
- **eficácia:** grau de expectativa que atende ao que o cliente quer;
- **eficiência:** grau de aproveitamento de recursos para gerar saída desejada e agregar valor ao processo;
- **tempo de ciclo:** necessário para transformação – entrada/saída, no tempo menor possível; e
- **custo:** recurso utilizado em um processo.

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

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

Então vamos partir do princípio de que nossa visão sobre atividades não cria categorias de importância, afinal não há um produto ou um serviço, em um processo, que não reúna atividades necessárias para o objetivo desejado. Harrington (1993) nos dá alguns modelos básicos de processos e os define como organizacionais.

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

Quadro 1: Principais modelos de processos

Fonte: adaptado de Harrington (1993)

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

- **a primeira natureza se reporta ao sentido comportamental:** assunto que reforçamos em estruturas organizacionais, e que estabelece “fraca” relação ou conexão, ao nível operacional. Percebemos, também, a relativa dificuldade no exercício de controles, como um fator natural, quando nos encontramos em meio a uma forte conotação comportamental, que sustenta atividades;
- **ao nível de negociação:** vamos encontrar atividades de gerência ou coordenação. Como vimos em instrumentos, a negociação auxilia no desenho de fluxos – aqui considerados como caminhos – e a forma menos perceptível desses fluxos tende a aumentar o nível de negociação, como uma maneira de aclarar a seqüência de um processo;

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

O Quadro apresenta a distinção e as características de processos, produtos e serviços.

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

Quadro 2: Distinção e característica de processos

Fonte: Adaptado de Harrington (1993)

A partir de modelos e de características precisamos retomar a questão fluxo para abordar sobre a estrutura organizacional por processo, também definida como organização orientada a processo. Esta é uma forma que vem substituindo a estrutura por funções, ou seja, as organizações estão agrupando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos principais de operação, fazendo com que sua estrutura encontre uma lógica de funcionamento no acompanhando desses processos, abandonando o raciocínio compartimentado da abordagem funcional.

Por esta intenção, então podemos dizer que as organizações cultivam uma forte tendência aos aspectos de molecularidade, que conforme Ferreira (2004),

Molecularidade: numa reação química, o número de moléculas que devem interagir, em um choque, para que se verifique a reação.

ou seja, se os processos estão alinhados segundo uma demanda de mercado, então há uma estrutura molecular atuando para atender a um objetivo. Portanto, é em torno de um processo como fluxo de trabalho, que uma estrutura é organizada, permitindo maior interligação e atravessando fronteiras que, em estrutura por funções, são criadas e mantidas por um processo natural.

Para efetuar uma mudança de estrutura por funções para uma estrutura por processo, implica definir responsabilidade pelo andamento de um processo, identificar níveis de transferências entre fronteiras – por vezes fortemente construídas e adotadas como uma cultura organizacional – e gerenciar atividades que se interdependem, numa relação não apenas matemática, mas geométrica.

O que difere dessas duas estruturas pode ser observado em alguns pontos:

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

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

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

Talvez a principal razão disso seja que uma equipe trabalha num processo e não mais em áreas de uma organização, onde, neste caso, perde sua importância ou mesmo deixa de existir, desviando seu foco tradicional. Os agentes

devem estar preparados para garantir o andamento de um processo, independente da presença gerencial, ou seja, há um novo papel de gerentes a cumprir: preparar agentes para visão de continuidade. Há, portanto, uma nova mentalidade dominante – talvez pudéssemos dizer uma nova cultura – que irá inferir em um novo modo de identificar e conduzir atividades.

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

Na Unidade 4 Vamos observar a importância na utilização de instrumentos e a contribuição de profissionais para o fortalecimento de processos, seus papéis e mapas de relacionamento.

UNIDADE 4

4 PROFISSIONAIS E INSTRUMENTOS DE PROCESSOS

4.1 Profissionais de processos

Vale a pena reforçar o entendimento em torno das organizações. Daft (2002) relata que elas são entidades sociais dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas por agentes ligados ao ambiente externo. O principal elemento de uma organização não é um edifício ou um conjunto de políticas e procedimentos, as organizações são compostas por agentes que fortalecem relacionamentos e comportamentos. Na conjugação de profissionais e instrumentos – figura 5, e o relacionamento, há uma busca pelo aprendizado que permite a condução e a implementação de processos.

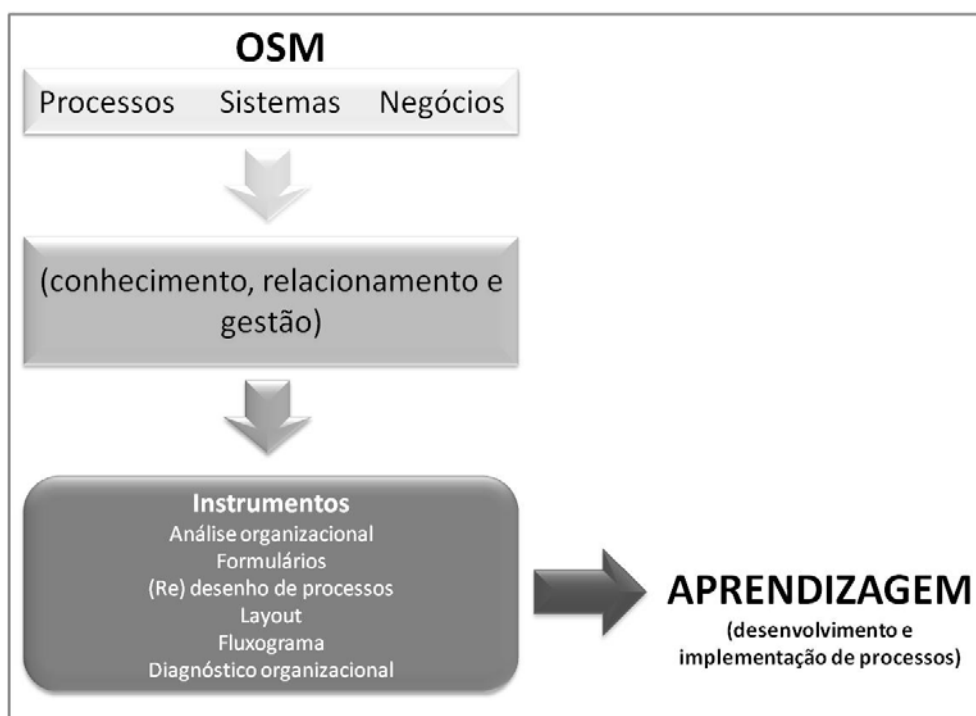


Figura 5 –profissionais e instrumentos
Fonte: Elaborada pelo autor.

Tudo que reside nas organizações possui um ciclo de nascimento, vida e morte, como uma progressão natural, fruto dos estágios da própria organização: empreendedor, coletividade, formalização e elaboração.

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

Adizes (2004) trata inicialmente das causas comuns, previsíveis ou não, dentro dos estágios e defende que o denominador comum é que quando os sistemas mudam, eles se desfazem, se desintegram. Neste sentido, os ciclos que os compõem se rompem e se refazem possibilitando o surgimento de uma grande variedade de alternativas. A mortalidade, comenta o autor, pode ser infantil dependendo da fase em que se encontra uma organização, mas o rompimento de um ciclo e a cadeia de conseqüência que ele provoca se situa em fases consideradas de envelhecimento. Neste caso há, dentre outras, a pergunta: mudamos o sistema ou a estrutura do poder, ou ainda, os agentes responsáveis pelos processos que sustentam uma estrutura?

Em uma análise sobre agentes ou profissionais, Cruz (2002) destaca os analistas de processos, sistemas e negócios como sendo os mais envolvidos, diretamente, em todos os processos de uma organização, independente da tipologia, produto ou serviço. Portanto, são agentes atuantes para a manutenção de um ciclo organizacional.

UFSC/CSE/CAD – DISCIPLINA: CAD 5213 – OSM – ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

PROF.: ALTAMIRO DAMIAN PRÊVE - damianpreve@hotmail.com

Este documento é de uso exclusivo desta disciplina. A sua reprodução ou transmissão, em parte ou no todo, só poderá ser feita com autorização do autor.

4.1.1 Analista de processos

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

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

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

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

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

O desafio está em determinar o que os clientes valorizam e o que eles consideram pelo “tratamento justo e apropriado”, pelo qual estão dispostos a pagar. E o valor agregado dá esta base já que ele se estende por todo um processo produtivo composto de atividades, coordenado e operacionalizado por este analista, que tem o poder de determinar a vida ou a morte de uma ou de todas as atividades que formam o processo e até agregar valores diferentes para etapas diferentes. Verificando a dimensão deste processo, Cruz (1998) destaca a **cadeia de valores como uma interação existente entre clientes e fornecedores** e Tucker (1999) destaca alguns pontos desta interação que fortalecem processos:

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

4.1.2 Analista de sistemas

A nova estrutura desenhada nos últimos anos é resultante da atuação de uma equipe de profissionais da área de processamento de dados em regime exclusivo de conhecimento – os analistas de sistemas – e fez com que a emissão de informações via relatórios nem sempre contemplasse as variáveis organizacionais mais evidentes ou mesmo as mudanças que poderiam ser provocadas.

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

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

Para casos específicos, seu importante papel responde pelo desenvolvimento de sistemas.

4.1.2 Analista de negócios

Todos os processos informatizados, conduzidos por analistas ou não, têm o papel de dar suporte às atividades tanto dos analistas de processos como do de negócios, este último tratado a seguir.

UFSC/CSE/CAD – DISCIPLINA: CAD 5213 – OSM – ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

PROF.: ALTAMIRO DAMIAN PRÉVE - damianpreve@hotmail.com

Este documento é de uso exclusivo desta disciplina. A sua reprodução ou transmissão, em parte ou no todo, só poderá ser feita com autorização do autor.

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

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

Cruz (1998) destaca que o analista de negócios é um profissional que está sempre em contato com o mercado consumidor, por um lado, e com os donos do negócio, por outro, pesquisando quais são as oportunidades que ainda não foram exploradas para poder fazê-lo antes que outros o façam. Considerar que suas atribuições têm base na de outros analistas, como o de processos e de sistemas, acrescidas de negócios e contato com o mercado, não o confunde com seu desempenho, que é bastante diferenciado e específico.

O surgimento desse analista se deu a partir dos anos 1990, quando o mercado veio requerer profissionais dos mais diversos segmentos, com qualidade, competência e produtividade, atuando junto ao mercado. A denominação desse profissional resume as muitas denominações de analistas, como de desenvolvimento, de aplicação, de suporte, entre outros.

As modernas estruturas, por conveniência do próprio mercado, buscam profissionais que dialoguem com processos informatizados, tendo como meta atividade-fim de uma organização.

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

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

Foram destacadas as atividades dos analistas e evidenciada a criação da unidade de negócios, por isso cabe mencionar que o analista de negócios, possuindo sensibilidade para o mercado, é um agente de mudanças ligado ao ramo de negócios e que procura, a cada momento, sugerir sistemas que inovem a participação da organização a partir da atualização técnica, constantes leituras específicas, novos comportamentos e providências atuantes. É possível, então, verificar a relação destes fatores com os objetivos, comportamentos, tipos e características de uma organização, além do conhecimento organizacional e disciplinas comentadas na Unidade 4.

A função de administrar processos - embora já comentada em analista de processos, que este profissional, segundo Oliveira (2006), deve ter, precisa ser mais ampla que a de outros profissionais, como o de sistemas e de organização de métodos. Quanto ao perfil, ele deve ter conhecimento em áreas-chaves como de produção, logística, serviços, *marketing* e tecnologias diversas. Oliveira (2006) ainda destaca,

como características básicas, a integração, criatividade, saber trabalhar em grupo, ter em mente a objetividade, saber delegar com eficiência, compartilhar informações, estruturar e manter equipes, entre outras que refletem a atuação de um profissional qualificado.

4.1.4 Características gerais

Existem importantes aspectos que precisam ser considerados:

Ao dar enfoque administrativo de atuação, devemos defender que todo analista deve

atuar no nível operacional, com informações táticas e poder estratégico, o que, na prática, provoca a quebra desta singular separação que, por vezes, em nada contribui no aspecto da funcionalidade.

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

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

Sabemos que nem todas as organizações possuem esses analistas ou profissionais, como queiram definir, cabendo, em certos casos, a um profissional assumir as atividades pertinentes a cada uma destas áreas. É possível, entretanto, verificar que a atuação estabelece uma dependência na complementação de suas atividades de maneira a conjugar esforços em favor de uma organização, reforçando a cadeia de valores, a condução eficiente de processos, a estruturação de unidades de suporte e a comunicação precisa com o mercado, como metas que se constituem como desafios e que devem ser alcançadas. Quando uma estrutura não comporta esses profissionais é inevitável a perda de desempenho e a possibilidade de utilização não racional de seus recursos, refletindo em seus resultados, independente das áreas específicas de atuação, pois todos os analistas atuam com clientes, quer sejam internos ou externos e.

Por isso não devem perder o horizonte de que:

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

4.2 Instrumentos de processos

4.2.1 Análise organizacional

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

Existem diferentes linhas que se dirigem para uma análise organizacional, levando consigo princípios de cunho teórico na intenção de dar sustentação à sua defesa, em meio a um universo de variáveis que envolvem uma organização e seus ambientes – interno e externo. Somente nas últimas décadas, os teóricos das organizações passaram a dar relativa importância ao ambiente de uma organização, percebendo os fatores que influenciam e que recebem influência de um contexto cada vez mais amplo, pressupostos básicos da linha contingencial teórica. Os estudos da base Estruturalista voltam-se para os aspectos formal e informal de uma organização, tendo perspectivas de análise organizacional relacionadas a fatores de ambiente, no entanto a mesma direção não percebemos nas Escolas Clássica e de Relações Humanas. E apesar da expressiva consideração nos estudos, uma questão ainda não encontrou resposta: identificar onde começa e onde termina o limite entre a organização e o ambiente.

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

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

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

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

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

Enriquez (1997), no entanto,

sugere a compreensão sobre processos em uma organização através de uma análise organizacional, tendo como ponto de partida os agentes, seus vínculos sociais e o sistema cultural adotado, entre outros fatores que constroem uma estrutura associada a valores e normas.

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

A eficácia, como ponto auxiliar na avaliação de uma medida, representa uma contingência estrutural totalmente condicionada a fatores ambientais que condicionam suas formas. Surgem, por este motivo, diferentes formas de combinar elementos importantes e intervenientes nos objetivos, conflitos e resultados. Por isso afirmamos que uma organização não possui um caminho igualmente efetivo e, por consequência, não há uma melhor forma de conduzir uma organização.

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

4.2.2 Fluxograma

Além do nome fluxograma, podemos encontrar definições como gráfico de procedimentos, ou gráficos de processos, fluxo de pessoas e papéis, diagrama de fluxo de dados ou ainda diagrama de blocos. Para Ballestero Alvarez (1991), trata-se de uma representação gráfica em rede de um sistema, mostrando os elementos que estão ativos e suas respectivas interligações de dados com outros elementos e unidades.

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

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

A representação de uma atividade em um gráfico com o uso de simbologias, torna-se um documento, um legado organizacional, contribuindo para a transferência de conhecimentos para outros agentes de uma organização.

Para estruturar essa cadeia, podemos afirmar que, tendo isto como um aprendizado, uma organização poderá contar com comportamentos idênticos, que irão atualizar e fortalecer essa prática. Por este caminho, ela uniformiza uma linguagem cuja comunicação encontra compreensão em diferentes áreas podendo, inclusive, reduzir os níveis de conflitos. Nas palavras de Daft (2002), conflitos se sustentam numa base de três pontas:

- **identificação:** sendo o conflito um fator relacionado ao convívio de grupo, o primeiro ponto trata da necessidade que o grupo tem de se perceber como parte de um todo, ou seja, ter uma identidade;
- **diferenças:** apresentam -se como um fator natural e clamam por um espaço de presença; e
- **frustração:** não precisa ser evidente ou mesmo marcante, basta ser antecipada para se tornar em conflito.

Trazendo isto para o plano operacional ou profissional, uma atuação em base uniforme de comunicação e fortalecida em comportamentos idênticos quebra a tendência de diferenças pessoais manterem conflitos no meio organizacional.

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

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

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

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

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

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

Portanto, um fluxograma é também um processo que gera responsabilidade e consolida um modo formal de agrupar atividades.

4.2.3 Layout

O *layout* é também conhecido como arranjo físico, ou ainda, como “planta baixa”, que na verdade é o que o ele representa: uma descrição física no plano horizontal. Em alguns casos mais específicos um *layout* permite diferentes leituras, com medidas obtidas através de projetos de corte ou de perfil. Em um estudo específico, podemos dizer que se deve considerar uma estrutura apresentada em um único plano horizontal e que reúna dados suficientes para uma relação com fluxos. O importante, neste estudo, é destacar que esse instrumento permite o necessário suporte para a estruturação e desenvolvimento de processos.

O *layout* possui alguns importantes aspectos:

- inicialmente o estudo parece não despertar grande interesse, no entanto, a considerar que uma pessoa passa a maior parte de sua via ativa em um ambiente de trabalho, este deve ser adequado ao desempenho de suas atividades e reunir todos os demais aspectos ambientais, que representam, também, qualidade de vida;
- como um instrumento que organiza o espaço físico ocupado por agentes, equipamentos e materiais e, na conjugação desses elementos, auxilia na execução dos fluxos em operação, o *layout* empresta elevada contribuição para a realização das atividades; e
- em vista disso, o *layout* se estrutura associado a fatores, tais como: motivacionais e de ambiente; de integração entre unidades e facilidade na fluidez das atividades; os relacionados à comunicação; e os de padronização na apresentação de um ambiente e uniformidade ao direito de uso.

Araújo (2006) considera que o

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

Não somente pela expressão que encontra paralelo com o *layout*, mas também porque há uma relativa comunhão de papéis com a arquitetura organizacional, que de acordo com Araújo (2006) encontramos seu conceito como sendo um arcabouço estrutural que apóia decisões, mas que também se posiciona na visão física de uma estrutura. Nadler *et al* (1993), que tratam este assunto com muita propriedade, destacam que quando fazemos referência à “organização” com seus vários

sistemas, processos, estruturas, estratégias, entre outros que formam o meio operacional, a expressão para resumir todos esses elementos é: arquitetura organizacional.

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

- como a prova final de qualquer arquitetura é a sua utilidade medida em termos de satisfação humana, uma organização tem o dever em oferecer a seus agentes estruturas adequadas para a realização de suas atividades;
- a arquitetura deve criar uma “moldura” para a realização da vida, através da oferta de produtos e serviços de uma organização, sem especificação ou definição de comportamentos. Neste item a arquitetura organizacional identifica seus pontos com os de uma estrutura molecular, que tem como princípio não somente realizar seus objetivos, mas voltar-se inteiramente ao cliente, tendo o mercado como núcleo, como afirmam Ross e Kay (2000);
- ela identificar os negócios para além de seu tempo, contando que a estrutura, na forma arquitetada, poderá dar suporte a novos projetos;
- auxiliar também na **interdependência** entre unidades, que na visão de Daft (2002) é o nível em que as unidades dependem entre si, quanto aos recursos para a realização de suas atividades; e
- concebida como uma arte em diferentes planos de execução, a arquitetura organizacional é produzida por várias pessoas numa visão de conjunto. Ela é, por definição, uma atividade social.

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

Tipos de lay-out

- *Administrativo* - por sua natureza deve ser apresentado em planta baixa em escala natural 1:100 ou 1:50 (1m = 2cm). Alguns padrões de medidas estão na NB 43 → Normas Brasileiras para a Execução de Desenho e Arquitetura

área por funcionário 4m²

para chefe de unidade 10m

sala de espera 12m²

sala de conferência 2,5m² por pessoa

entre duas mesas 1m de passagem

corredor principal entre mesas 1,5m

distância entre mesa e parede 0,90m

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

linear

monolinear

conjugado

por produto imóvel

Convenções para o desenho técnico

Para o desenho de lay-out administrativo ou industrial em planta baixa ou de corte, as convenções geralmente aceitas para trabalho desta natureza, possuem especificidades nas instalações principais e complementares.

Quando à representação de móveis e equipamentos, encontram-se diferentes formas entre autores - alguns deles referenciados neste trabalho. No entanto, é recomendável a utilização de diversas fontes teóricas, sempre confrontando com o aceitável em termos de leitura técnica.

Informações adicionais sobre as cores utilizadas em ambientes (psicodinâmica das cores)

<u>Cor</u>	<u>Ilusão Física</u>	<u>Efeitos Psicológicos</u>
Vermelha	aumento de volume, de peso de calor	estimulante, envolvente, inclina à violência
Azul	refrescante, diminuição de peso	repousante, acalma os nervos
Amarela	impressão de calor e de aumento de volume	incita à ação e ao esforço
Laranja	impressão de calor e de aumento de volume	tonificante leva à loucura, inspira alegria
Verde	impressão de frescura e leveza	sensação de paz (natureza)
Violeta	diminuição de volume	leva a melancolia
Preta	aumento de peso e calor, diminuição de volume	repousante, porém deprimente
Branca	aumento de volume	cansativa
Cinza	diminuição de volume	conduz à depressão e à apatia
Marron	diminuição de volume	leva à depressão e à melancolia

4.2.4 Formulários

O uso de formulários tem um papel bem definido: o da comunicação organizacional. Por isto podemos conceituá-lo, de acordo com D'Ascenção (2001),

como um documento que contém campos pré-impressos que recebem dados e informações para viabilizar um fluxo de comunicação em uma organização.

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

- **formulários planos:** correspondem aos que possuem campos desenhados e pré-impressos em papel padronizado. Esse tipo de formulário, cujo desenho define campos para dados e informações, são, usualmente, estocados para preenchimento manual. Esta prática é ainda bastante difundida, por razões diversas como a praticidade de uso;
- **formulários contínuos:** são os preenchidos por impressoras e, geralmente, em grande escala. Seu desenho, embora fuja a determinados padrões estabelecidos por normas, obedece ao espaçamento de uma impressora, o que permite dimensionar os campos e tamanhos para dados e informações a serem dispostos. Há, portanto, uma facilidade em atender às necessidades, em organizar um arquivo, assim como o acesso a dados arquivados; e
- **formulários eletrônicos:** são elaborados por *softwares* aplicativos que, por meio de redes, estão à disposição de todos. Muitas organizações que utilizam diferentes fontes de recursos disponibilizam esses formulários para serem preenchidos, sem a utilização de papel.

Dentre as diferentes definições, podemos acompanhar a de Ballesterro Alvarez (1991), que considera o formulário um instrumento apropriado para receber informações constantes e variáveis, tendo como objetivo possibilitar leitura, interpretação, armazenamento e uso, por qualquer agente de uma organização. Para Oliveira (1986),

é um importante meio de comunicação e registro de informações para qualquer organização. Para que um formulário tenha seu papel representativo de manipulação de informações, é preciso que tenha um layout devidamente desenhado para receber, manipular e dispor de informações relativas às funções a que elas se destinam.

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

Como instrumento que otimiza procedimentos, na afirmação de Araújo (2006), qualquer processo que guarda características de formalidade tem como base formulários que dão sustentação e disposição de dados e informações necessárias a um processo. Chinelato Filho (1999) diz que, na rede de comunicação e interação que um processo possui, os formulários reúnem fatores que vão auxiliar, estrategicamente, nas decisões sobre comunicação organizacional. Ao conjugar

UFSC/CSE/CAD – DISCIPLINA: CAD 5213 – OSM – ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

PROF.: ALTAMIRO DAMIAN PRÉVE - damianpreve@hotmail.com

Este documento é de uso exclusivo desta disciplina. A sua reprodução ou transmissão, em parte ou no todo, só poderá ser feita com autorização do autor.

elementos deste instrumento aos princípios da análise organizacional, vamos perceber que não se trata somente de uma contribuição, mas de uma base de dados e informações para apoio ao desenvolvimento de qualquer estudo e continuidade de qualquer processo.

4.2.5 (Re) desenho de processos de negócios

Um processo de negociação requer um elevado número de considerações, da análise comportamental à análise das decisões e dos resultados. D'Ascensão (2001) define o redesenho de negócios como um processo que envolve duas ou mais partes interessadas que se sustentam em uma troca de promessas e compromissos para estabelecer um grau de confiança entre as partes envolvidas.

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

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

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

Ela é um dos aspectos centrais de nossa atitude coletiva e por isso, sempre que possível, tentamos determinar um grau de confiança entre as partes. Embora não tenhamos opção facilitada em realizar curso de negociação, na verdade é o que mais praticamos em nosso dia-a-dia. É um pouco paradoxo, que na definição de Ferreira (2004)

Paradoxo: conceito que é ou parece contrário ao comum; contra-senso, absurdo, disparate.

Num primeiro plano, equipes de trabalho atuando em nível organizacional, objetivam oferecer alternativas operacionais para um redesenho de conversações dentro do círculo de promessas. Trata ainda de juízos e explicações para uma clara coordenação de ações.

Em segundo plano, vamos nos reportar a Descartes BIOGRAFIA René Descartes (1596 – 1650) também conhecido como Cartesius. Foi um filósofo, físico e matemático Francês. Notabilizou-se sobretudo pelo seu trabalho revolucionário da Filosofia, tendo também sido famoso por ser o inventor do Sistema de Coordenadas Cartesiano, que influenciou o desenvolvimento do Cálculo moderno. Fonte: Wikipédia (2007) FIM DA BIOGRAFIA , conforme D'Ascensão (2001), que observa:

- não aceitar nada como verdadeiro, enquanto não for reconhecido;
- para melhor compreensão e análise, dividir um problema em partes possíveis;
- identificar os problemas mais simples até chegar aos mais complexos; e
- trabalhar com a certeza de que nada foi omitido.

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

- criação do contexto, ou seja, propostas apresentadas que sustentam uma intenção de uma equipe. Neste caso, os agentes estão inteiramente acordados no processo;
- fase de execução, de acordo com o proposto;
- implementação de mudanças, acompanhada de resultados e de juízo de valores; e

- acompanhamento, validação de mudanças e correções.

Por isso, um trabalho de análise deve ser considerado como um projeto com planejamento de processos organizacionais, para melhor estruturar decisões presentes. Os processos devem ter uma estrutura o mais simples possível, conter documentos básicos necessários, objetivos claros, uma metodologia que facilite sua condução e um cronograma. Isto se traduz como a criação de um fato que possibilita sua conseqüente avaliação, através da prática do *empowerment*, que não é dar poder a agentes, mas permitir que façam uso do poder, segundo seus conhecimentos e habilidades, para uma salutar condução de processos de negociação, como já observamos.

4.2.6 Diagnóstico organizacional

Ao contemplar os principais objetivos de um diagnóstico, como um instrumento que auxilia na visão do quadro patológico – que se refere às doenças organizacionais – devemos identificar significados que formam um pano de fundo de um horizonte de proposições em ambientes interno e externo e que permitem gerenciar variáveis contributivas ou não, na realização e estruturação de um processo.

É indiscutível a rede de relações que estabelecemos em um trabalho desta natureza, que infere também na relação de cultura organizacional, como um fator preponderante na realização de um diagnóstico. Apenas para ilustração, Daft (2002) diz que a cultura da missão se preocupa com uma visão clara de objetivos como também a conquista de metas específicas, condição natural em um diagnóstico organizacional.

Um dos sintomas identificadores da necessidade em conduzir um diagnóstico está na existência de um nível de exaustão de um modelo funcional.

Ora, todo modelo funcional está assentado em processos e estes, por sua vez, encontram-se, então, em estado de exaustão. Na constatação deste estado, ou como destacam Lacombe e Heilborn (2003), dificuldades de coordenação de ações, ausência de responsabilidade, decisões lentas e perda de oportunidades de negócios, ausência de controles, processos de negociação conduzidos de maneira distorcida, falta de flexibilidade e perda de agilidade estrutural, entre outros inerentes à patologia organizacional, desenham um quadro que requer um diagnóstico organizacional.

Toda organização, ou mesmo tratando-se de uma área dentro dela, como objeto de estudo, possui um universo de variáveis, bem como processos que guardam características próprias dentro de um mapa de relacionamento e que suportam dados para estudos analíticos

Na visão de Leszek (1994),

um diagnóstico é o conhecimento analítico da natureza e do estado circunstancial de uma organização.

Destaca, ainda, que o termo tem origem grega com a junção dos vocábulos “dia” (através de) e “gnosis” (conhecimento perfeito).

Em torno de processos de mudanças, Motta (2006) define diagnóstico como um dimensionamento ou uma avaliação que fazemos sobre o estado atual de uma organização. Consiste, portanto, na formulação de estruturas de referência, descrita a um nível aceitável de interligação e que demonstre o estado presente, com ações suficientemente definidas e voltadas para um futuro.

Para que tenhamos um processo de intervenção organizacional sustentado por um plano, é preciso que a estrutura de referência nos dê um conjunto de proposições e respostas às questões cruciais de processos de mudanças. Respostas essas que podem ser encontradas a partir do início de um diagnóstico, desde que sejam construídas sobre uma base de coleta de dados e que contemplem alguns dos critérios, a seguir:

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

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

- **pontos fortes:** todas as características positivas de uma organização e que colaboram para o crescimento organizacional, como recursos e capacidade instalada. Vejam, então, o papel de processo na disposição de dados para a realização de um estudo, via este instrumento;

- **pontos fracos:** fatores que prejudicam o cumprimento de objetivos propostos, como alguns já mencionados em exaustão de um modelo funcional; e
- **pontos a melhorar:** aqueles que se situam ao nível de possibilidades efetivas e que reúnem aspectos contributivos para o desenho de um novo quadro patológico, assunto que destacamos anteriormente.

Dentro deste instrumento, temos o sentido normativo, que é o redesenho de novos elementos entrantes em um processo,

como objeto de análise. É importante voltar às informações ou elementos que permitam a formulação de proposições, sempre que uma estrutura normativa ou um plano de ação revele incorreções que poderão dificultar mudanças previstas. Esta é uma característica evidente da incerteza sobre os resultados; da presença de descontinuidade no curso de um processo de mudança. Há, portanto, uma realização de instrumentos que se suportam e se complementam, como, neste caso, o redesenho de negócios, que já vimos.

Um outro aspecto – o segundo nesta ordem, trata de um **diagnóstico e de uma intervenção**. Num momento em que sintomas exigem uma avaliação, processos de diagnósticos e de intervenção são semelhantes, com fatores influentes para ambos. O que difere, na visão de Motta (2006), são alguns fundamentos em processos de intervenção que estabelecem regras para a efetividade de um diagnóstico organizacional, principalmente:

- os de natureza referentes à velocidade de mudanças;
- resistências – como um fator natural;
- conflitos em períodos de transição de mudanças;
- dificuldades em reunir forças de integração;
- reação diferenciada de cada unidade ou área; e
- estabelecimento de critérios que contribuam para um processo decisório.

Grave e Seixas (2006) tratam a intervenção num contexto de ajuste das relações organizacionais, visando obter um desempenho compatível com um cenário programado. Destacam, ainda, que

o ato de um administrador é um ato de intervenção, enquanto que o ato de diagnosticar é um ato de intervir, administrativamente.

É natural que não haja intenção em esgotar o assunto em torno disso, mas o que observamos em ambas as fontes bibliográficas, foram subseqüentes posições voltadas para resultados esperados. Isto é o que interessa.

Num terceiro parâmetro de um diagnóstico estão os fatores de conduta individual, os quais deverão ser considerados para uma salutar efetividade, pois têm expressiva representação na conduta de um diagnóstico. No sentido de facilitar um trabalho, devemos observar que encontramos isso também em processo. Veja adiante, quando trataremos de etapas de uma implementação. Há diversas partes em que esses aspectos aqui seqüenciados se fazem presentes, nem sempre como contributivos:

- aspirações individuais que cultivam interdependências com mudanças e seus possíveis resultados, visando amenizar distorções de comportamentos;
- acompanhar e avaliar o nível de expectativa, para balizar relacionamentos entre os agentes atingidos pelas mudanças, comparando com as expectativas identificadas;
- como já nos referimos que, embora uma boa base para coleta de dados seja utilizada, não podemos dar um contorno definitivo para determinadas situações. Portanto, fazer recomendações e julgamentos prematuros pode resultar em uma conduta incorreta;
- identificar a sensibilidade que uma organização possui, para gerenciar mudanças e amenizar conflitos. Tratando de fontes de conflito inter-grupal, Daft (2002) observa que incompatibilidade de metas, interdependência, recursos limitados, indefinição de responsabilidades, relacionamentos organizacionais e pessoais, são alguns dos fatores que compõem um quadro de conflito e que devem ser considerados em um processo de diagnóstico;
- tratar os assuntos dentro de uma imparcialidade para, em vista da elevada consideração de conduta individual, não privilegiar unidades ou áreas ou mesmo pessoas, evitando outros fatores, como o conflito. (Doze observações, 2006), onde o conhecimento, seja no plano formal ou informal, objetivo ou subjetivo, singular ou comum, está em seus agentes. Isto é resultante de uma organização que aprende, ou seja, na observação de Araújo (2006), que percebe a inexistência de forças que separam unidades, mas sim de fatos e situações inter-relacionadas, interferindo no relacionamento de agentes e em seus comportamentos.
- Por isso Grave e Seixas (2006) afirmam que o diagnóstico é um instrumento de conhecimento. Coopers (1996) ainda reforça que o diagnóstico é uma atividade que, usando experiência e uma adequada metodologia, tem como

objetivo melhorar o conhecimento sobre a organização para indicar soluções adequadas. Isto somente é possível com a contribuição de agentes; e

- “vender” a idéia de que haverá mudanças implantadas de forma gradual, com uma continuidade programada ao alcance de resultados previstos, sem uma profunda intervenção nas atividades cotidianas, que possa despertar preocupação.

Como objetivos, portanto, vamos encontrá-los em Lacombe e Heilborn,(2003) Ferreira (2004) e Leszek *et al* (1994), ou seja:

- seguem uma linha de oferta de medidas corretivas;
- possuem aspectos facilitadores para as unidades ou áreas em estudo;
- auxiliam na identificação de um número maior possível de fatores e suas relações;
- viabilizam participação de um maior número possível de agentes;
- orientam para uma gradual implantação de mudanças; e
- auxiliam na definição de parâmetros de acompanhamento.

Um consultor tem uma especial função, que é de analisar conteúdos para abrir possibilidades de significados. Nesse universo, temos que admitir a existência de uma dimensão imaginária que permite, aos sentimentos e às percepções, a representação de fatos, como significados “desenhados” em diferentes graus de importância e que há, em torno disto, subjetividade em relação à uma realidade, que deverá também ser percebida em modelos e processos, ao nível de expectativas pessoais e organizacionais. Isto só pode ser desenhado e (re)desenhado, tendo por base uma ROTEIRO PARA UM DIAGNÓSTICO

Encontramos em diversos autores, como sugestão, um elenco de questões voltadas especificamente para finanças, *marketing*, recursos humanos, produção e outras áreas de uma organização. Dentre outros autores referenciados, cabe destacar Lacombe e Heilborn (2003), que oferecem algumas questões dirigidas para diversas áreas que poderão auxiliar na estruturação inicial de um diagnóstico.

Inicialmente devemos considerar alguns fatores determinantes, como oportunidade de negócios; não querer mais ser empregado; buscar uma diferente fonte de renda; necessidade de ganhar mais dinheiro; obter outras experiências; identificar outras garantias futuras para si e para a família; dar oportunidades de gerar empregos; enfim, como surgiu o negócio? De forma resumida, o roteiro que segue levanta algumas indagações, assim como propõe alternativas de como um empreendimento se estrutura, quais as principais facilidades e dificuldades semelhantes a todos os casos, enfim, uma breve história que nos ensina como empreender.

Deve constar nele: data de fundação; relato da situação nos primeiros anos, dificuldades e facilidades; qual a experiência anterior; se houve ou procurou orientação antes de abrir o negócio ou fez algum curso; se durante quanto tempo pensamos sobre o negócio, em concorrentes, clientes, fornecedores e mercado em geral; que mudanças ocorreram com: entrada de sócios, criação de novos produtos e serviços, mudanças nos negócios, reestruturação organizacional, novos mercados, etc; e quais as principais fases de desenvolvimento do empreendimento, novos produtos e serviços – nascimento, crescimento, maturidade e declínio.

Do ponto de vista empreendedor

- identificar e avaliar habilidades e competência para um negócio e não somente ser conduzido por influência de uma linha empreendedora que possa existir na família;
- conhecer características essenciais para ser bem sucedido nos negócios e perceber o mercado como um objeto atualizado; estar preparado para saber ouvir, confiar em si próprio e conhecer os clientes; antecipar-se a mudanças para ter abertura e avançar no mercado
- e investir racionalmente; gostar do que faz, ter responsabilidade e estar comprometido; ter visão estratégica e acreditar em sua equipe de trabalho; ganhar e fazer bom uso de oportunidades e saber o momento de recuar; refazer as metas sempre que necessário, dentro dos riscos permitidos.
- o mercado ensina; cultivar outros preceitos básicos de relacionamentos, sem carga de trabalho excessiva; ter motivação para o negócio e saber enfrentar desafios e manter controle sobre o empreendimento, custos, aplicações, investimentos e retornos.

O contexto atual

Todos os aspectos de legalidade de funcionamento do empreendimento deverão ser verificados para uma atuação salutar, considerando sua abrangência nos mercados, que atividades estão terceirizadas, se está exportando ou se há perspectiva a curto prazo, qual o nível comprometido do ponto de vista social e ecológico, e se há condições físicas de um bom ambiente de trabalho, assim como condições de segurança.

Algumas dimensões que fazem parte de um empreendimento

São elas:

- **econômica** – variações cambiais, taxas de juros influentes, condições econômicas do mercado, política fiscal e impostos, entre outros fatores econômicos;
- **política/legal** – regulamentação, cumprimento de leis, atuação de acordo com as legislações vigentes, fatores políticos influentes e obediência a organismos reguladores;
- **social, cultural e demográfica** – aspectos demográficos e sociais que possam influenciar na atuação do empreendimento com o respeito a crenças e valores de uma sociedade;
- **cliente/consumidor/usuário** – perfil do cliente, segmentação de mercado, nicho de mercado, fidelização, público alvo, criação e oferta de um bem ou serviço, responsabilidade para com o cliente, participação em feiras e eventos e medição, sempre que possível, da satisfação do cliente;
- **concorrente** – quais são os maiores concorrente e quais produtos ou serviços são mais competitivos, que pontos fortes e fracos podem ser vistos nesses bens ou serviços, atenção a mudanças de mercados e dos principais concorrentes e às áreas de abrangência dos principais concorrentes; e
- **fornecedores** – quem e quantos são, o que eles fornecem e onde estão localizados, que critérios de escolha levaram a ter esses fornecedores e qual a avaliação que temos deles, em relação a outros possíveis.

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

- distribuição devida de atividades em determinada unidade ou área, com os agentes ocupando seu tempo de acordo com as necessidades, como resultante de um trabalho de QDT. Isso, naturalmente, favorece ao desenvolvimento de um diagnóstico organizacional pela definição de execução das atividades, atribuída às habilidades de agentes;
- para a organização de atividades e a responsabilidade a quem cabe fazer o que, temos o fluxograma que demonstra, em cada etapa, a origem e o destino de uma atividade, seus encaminhamentos, execução de suas partes e formas de arquivamentos. Como o diagnóstico trabalha, em primeiro plano para conhecer a atual situação e em segundo plano para proposições, as resultantes de um fluxograma oferecem um quadro que poderá comportar diferentes proposições;
- no que se refere aos recursos humanos de uma organização, um diagnóstico tem elevada consideração em vista da dependência que possui destes, principalmente, ao nível de contribuição para implementação de propostas sugeridas. E um dos fatores que auxilia nesta parceria é a motivação, que é, em grande parte, resultante de um ambiente de trabalho. E em termos de ambiente é natural que o *layout* seja um elemento a ser considerado em vista das recomendações, que encontramos em seus estudos, voltadas para a qualidade das atividades e de recursos humanos;
- o caráter formal de uma organização está na demonstração do elenco de formulários utilizados, atualização, controle e guarda de informações. Embora um diagnóstico pode valer-se de dados e informações por canais informais, o nível formal também oferece um caminho para sustentar e definir a situação atual de uma organização, assim como para apresentar proposições. O formulário, por sua vez, é responsável por grande parte desta organização formal, com elevada contribuição para um diagnóstico organizacional; e
- o campo mais amplo para busca documental como suporte para qualquer trabalho, como também para um diagnóstico organizacional, é o de manuais de organização. Como um instrumento de organização que descreve direitos, deveres, elenco de atividades, hierarquia e outras concepções formais de uma estrutura, eles oferecem dados e informações atuais, assim como os da história da organização. Portanto, um diagnóstico organizacional tem uma concepção e, por consequência, uma atuação que abrange muito além do aqui exposto na visão de uma organização.

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

O QDT, - quadro de distribuição de trabalho aqui mencionado, objetiva identificar o tempo gasto em cada tarefa, e em cada atividade, mostrado através da apresentação de uma planilha de levantamento do tempo, assim como de agentes envolvidos. Ver em Chinelato Filho (1999).

UNIDADE 5

5 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

5.1 Descobrir e aprender

Parte 1 - Aprendizagem Organizacional

Nesta unidade vamos reforçar os princípios sobre conhecimento, como base de manutenção e atualização de processos, bem como de utilização adequada de instrumentos de OSM, como vimos na Unidade anterior. Cabe ainda conduzir uma visão sobre a criação do conhecimento, que possui contribuição para todas as áreas de uma organização.

O estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a história do próprio homem. Isto tem criado, ao longo do tempo, diferentes ferramentas, métodos e caminhos para adquirir, processar, aplicar e transferir conhecimentos. Um número crescente de estudiosos tem chamado a atenção para esse 'infinito' descobrir e aprender, assim como a importância em utilizar esse recurso de maneira estruturada do indivíduo à organização onde, em todos os níveis e em diferentes organizações, torna-se possível praticar a aprendizagem organizacional como um processo contínuo de crescimento individual, grupal e organizacional, criando novas oportunidades e experimentando novos desafios.

Isto é ensinar as organizações a aprender, como observam Nadler e outros (1993): é a capacidade que uma organização tem de adquirir conhecimentos com sua experiência e a experiência dos outros, e modificar sua forma de funcionar de acordo com esses conhecimentos. E experimentar novos desafios é também ir ao encontro deles como 'antecipar' ao ambiente global ou ao concorrente, tomando por base que desses concorrentes também se extrai experiência num amplo 'mercado' de troca inteirado, embora poucas organizações têm processos estruturais de aprendizado que estimulem a reflexão e ajudem na complexa tarefa de interpretar resultados.

Araújo (2006) observa que uma organização que aprende é aquela que reconhece não existem forças separadas do mundo, mas sim fatos e situações gerados a um nível inter-relacionado. Neste caminho é que as organizações promovem a capacidade de seus agentes para a criação de resultados que desejam. Lacombe e Heilborn (2003), consideram que a capacidade de adquirir e transferir conhecimento, visando modificar comportamentos, definem a tipologia de uma organização que aprende. É natural que, conforme afirma Wardman (1996), nós não falamos sobre aquilo que vemos, nós só vemos aquilo sobre o que podemos falar. Nossa linguagem influencia a maneira como vemos as coisas. Ela serve como meio para criarmos novas realidades. Se não conseguimos falar sobre organizações que aprendem, dificilmente iremos criá-las ou enxergá-las ou seja, só assim é possível estimular a reflexão sobre as experiências que cruzam as organizações a todo momento, assim como saber que experiências outras organizações estão recebendo, ou seja, qual existente nesse contexto, como já nos referimos.

Como um processo natural de conduta, defendem Carvalhal e Ferreira (1999), isto está assentado sobre alguns princípios como estratégia – onde situa-se a

célula de competitividade que concretiza programas de desenvolvimento de pessoas com ênfase no valor; ou em cultura organizacional – onde situam-se as células de complexidade, que concentram programas de administração de conflitos.

Ora, para a organização desenvolver a capacidade em adquirir conhecimento, sustenta-se nas pessoas que possuem muito mais que é subjetivamente julgado em termos de contribuição na prestação dos serviços. Elas alimentam identidades de valor e de cultura. Por isso vale referenciar novamente Chanlat (1996) que as pessoas não se reduzem a ser apenas mão-de-obra ou criadores de significância. Elas se definem como mão-de-obra e ao mesmo tempo como portadoras de diferentes identidades sociais múltiplas interligadas. Por isso que a aquisição e o processo experiência só se concretiza havendo múltiplas identidades interligadas, como um a riqueza dos valores que se debatem e se multiplicam em favor da organização.

O sustento da aprendizagem vai além dos aspectos aqui mencionados como a troca de experiências entre organizações, falar o aprender para levar à prática, entender e praticar células de competitividade e de complexidade e ver as pessoas como criadoras de significância.

O processo contínuo e 'infinito' do aprender, parece ter despertado para um enfoque longamente divulgado o que não é verdade. A verdade é que escrevemos sobre isto. Apenas isto, o que não fora feito antes. É preciso assim entender, para que isso seja contabilizado para a organização como um valor.

5.2 Conhecimento / Competência / Informação

Para trabalhar voltado a esse enfoque, torna-se interessante verificar a 'necessária' relação – aprendizado/conhecimento: se o aprender é ter conhecimento e se torna um indivíduo ou um grupo mais competente, então é necessário distinguir o que é conhecimento e que é competência, assim como a relação informação/conhecimento.

Em vista da relação que se estabelece, torna-se importante, conforme Gomes e Braga (2001)_ conceituar:

Dados – consistem da informação mais básica e têm, por natureza, ser quantitativo;

Informação – são dados organizados de modo significativo agregando o conhecimento de especialistas, sendo um subsídio útil à tomada de decisão;

Inteligência é a informação que possibilita tomar decisão, porque fornece um grau de previsão de fatos que possam causar impacto à organização. Ela obriga a tomar algum tipo de atitude em resposta à inteligência recebida. Por isso é ativa.

a) conhecimento/competência

A história da filosofia desde o período grego pode ser vista como um processo de busca de uma resposta à pergunta: o que é conhecimento? A resposta está longe de ser perfeita em termos lógicos. Há uma definição que diz:

nossa crença na verdade de uma coisa não constitui nosso verdadeiro conhecimento dessa coisa, por isso existe uma chance, por menor que seja, de que nossa crença esteja errada.

Os argumentos sobre a aceitação tácita desvendam caminhos diversos através das tradições epistemológicas da filosofia para deduzir o conhecimento pelos métodos indutivo e dedutivo, para justificar e definir o que é conhecimento. A partir de Platão – quem desenvolveu inicialmente uma elaborada estrutura de pensamento sobre o conhecimento de perspectiva racionalista, passando de 'idéia' para 'forma'.

Sobre este assunto extenso tratado por vários autores, Sveiby (1998) se refere ao termo grego epistemologia como próximo da definição de conhecimento. Em português, entretanto, ganha vários sentidos como informação, conscientização, saber, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade, prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza, entre outros. A definição vai depender do contexto em que o termo é empregado.

Portanto, o conhecimento humano é tácito orientado para a ação, baseado em regras e está em constante mutação. Como a palavra conhecimento é uma noção com tantas conotações, seu uso normalmente não é prático. Mesmo que o conhecimento seja dinâmico, o que é melhor expresso pelo verbo saber, uma descrição mais prática é quase sempre um substantivo. Devido a orientação que vem atraindo ultimamente, a palavra competência pode ser a melhor indicada. Isto estando incorporado em um indivíduo ou em um grupo, alguns aspectos podem ser observado como: habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social, que fortalecem o conhecimento explícito, único caminho para sedimentar a competência adquirida e praticada. Esse conhecimento, definido como uma capacidade de agir, se verifica em ambientes diversos onde cada atividade tem diferente nível de exigência e permite 'adquirir' competência.

5.2.1 Informação / Conhecimento

Parece haver um certo consenso em relação ao velho mundo ao tratar de *paradigma industrial*, ou seja,

Todos concordam em que há certo abandono na maneira industrial de ver o mundo, mas ninguém pode afirmar com certeza o que está por vir. O novo 'sei lá o que' parece intangível e caótico, individual e global, pequeno e grande, mecânico e humano, tudo ao mesmo tempo. Entretanto, parece razoavelmente óbvio que a informação e conhecimento, no sentido mais amplo, estão cada vez mais adquirindo importância. Assim, por mais que se descreva a nova sociedade que está sendo criada, faz sentido vê-la em termos de conhecimento.

Tomando como exemplo as empresas de desenvolvimento de software e de propaganda, é possível verificar que possuem várias características em comum e, ao mesmo tempo, uma diferença importante entre elas. A primeira reúne os conhecimentos de seus funcionários e produz pacotes de informação padronizados como protótipos e, as cópias subsequentes, custam quase nada.

A produção de empresas de propaganda instala uma relação muito próxima entre o especialista e o cliente. Nenhum cliente quer o mesmo anúncio duas vezes, daí o maravilhoso mundo da produção de custo zero ser algo inacessível. Como

não existem problemas-padrão e os clientes não podem ser padronizados, os especialistas devem tratar seus clientes de forma individual, procurando a melhor maneira em servi-los. Em ambos os casos têm aspecto de personalização do produto e/ou serviço. Para levar à personalização em massa, o primeiro exemplo comporta melhor tal definição.

Conforme Sveiby (1998), essa distinção entre organizações que vendem conhecimento como um pacote e aquelas que vendem conhecimento como um processo, é de vital importância. Mesmo que ambas dependem fortemente de seus ativos intangíveis para seu sucesso, a arte de alcançar lucros cada vez maiores é diferente. Uma é regida pela informação, a outra pelo conhecimento. Parte dessa confusão com relação à maneira de fazer negócios na era do conhecimento, seria possivelmente eliminada se fosse melhor entendido que os aspectos que envolvem informação e conhecimento apresentam semelhanças e diferenças.

O tão divulgado, porém amplamente inconsciente o pressuposto de que a informação é igual a conhecimento e de que a relação entre um computador e a informação equivale à relação entre o cérebro humano e o conhecimento humano, pode levar a perigosos erros, como investimentos de empresas na criação do 'cérebro humano'.

5.3 Micromundos da aprendizagem

Quando agimos num sistema complexo, as conseqüências dos atos não são imediatas e são ambíguas e, muitas vezes, estão distantes no tempo e no espaço. Isto resulta no dilema de aprender por experiência, uma das deficiências constatadas da aprendizagem: 'aprendemos mais por experiências, mas nunca sentimos as conseqüências de nossas mais importantes decisões'.

Os micromundos proporcionam meios para que os dirigentes ou administradores e as equipes administrativas comecem a aprender na prática a lidar com seus mais importantes problemas sistêmicos. O que eles fazem é comprimir tempo e espaço de maneira a possibilitar que se faça experiências e se aprenda quando as conseqüências das decisões estão no futuro e em parte distantes da organização.

Senge (1999) exemplifica: ao brincar com bonecas, as crianças ensaiam meios de interagir com as pessoas. Ao brincar com blocos elas aprendem, por si só, os princípios básicos da geometria espacial e mecânica. Mais tarde elas aprendem as propriedades do pêndulo brincando no balanço, e tudo sobre alavancas brincando na gangorra. A boneca, os blocos, o balanço e a gangorra são o que os teóricos educacionais chamam de 'objeto de transição', e o quarto ou playground são um micromundo. A aprendizagem por meio de objeto de transição e de micromundos, não se restringe às crianças. Os administradores também têm seus objetos de transição e seus micromundos.

No campo da administração, além dos micromundos tradicionais, surge um novo criado por meio do microcomputador, o qual possibilita a integração da aprendizagem por interações complexas da equipe com as interações complexas da empresa. Esses novos micromundos proporcionam aos grupos a oportunidade de analisar, expor, testar e aperfeiçoar os modelos mentais. Eles servem de cenário para forjar objeto e experimentar uma grande variedade de estratégias e diretrizes.

Um outro fator entra na avaliação de ações das pessoas verificadas nos micromundos de atuação. Essas ações são, por vezes, definidas em reuniões onde os micromundos presentes sustentam a maioria das decisões ali tomadas ou acordadas entre os participantes, como exemplo, a qualidade dos serviços prestados, entre outros tantos aspectos relacionados à produção, mercado, organização, cliente, preços, etc.

Como a estrutura com seus recursos permite compartilhar idéias e alcançar resultados, são muitos os fatores que compõe outros micromundos e que devem ser conhecidos, considerados, discutidos e tomados na visão do todo. Tratando-se de qualidade dos serviços ela determina, em transações individuais, entre 'prestadores de serviços' e clientes. A qualidade é inerentemente subjetiva e pessoal e depende da afinidade entre essas partes. Senge (1999) destaca: como a qualidade de serviço é intangível, a tendência é administrar a prestação de serviços baseando-se no que é mais tangível: fatores como número de clientes atendidos, custo dos serviços e receita gerada. Mas o fato de os indicadores mensuráveis serem aceitáveis não significa que o serviço seja de qualidade. O serviço é realizado, mas num padrão cada vez mais baixo de qualidade, por funcionários cada vez mais sobrecarregados de trabalho, mal pagos e subestimados.

O autor reporta-se à qualidade ou algo que foge da relativa facilidade de mensuração, exatamente para demonstrar que através dos micromundos encontram-se diversos caminhos facilitadores para desvendar e apurar as variáveis que respondem, de maneira significativa pelos resultados, mas nem sempre são tratadas na medida necessária. Srour (1998), tratando da revolução da qualidade, descreve: as implicações da revolução da qualidade, embora tratam de muitos outros aspectos, conferem à satisfação dos clientes, destinatários finais de toda e qualquer produção, absoluta prioridade. Postergam ou diferem a obtenção de lucros, com base em uma estratégia de longo prazo. Inauguram a produção flexível e enxuta – produção por encomenda ou lotes personalizados de dimensões reduzidas.

A razão de ser da gestão da qualidade total repousa na clara compreensão de que as empresas devem atender, às necessidades do consumidor e, nessa esteira, 'encantá-lo' superando suas expectativas.

Um subproduto notável dessa revolução da qualidade conflui com outras correntes de pensamento – notadamente a da contra-cultura e a do 'conservacionismo ecológico' – para a crítica ao desperdício generalizado, ao consumismo desenfreado e ao uso imprevidente de recursos naturais. Ao que parece, Srour (1998) não trabalha em algo muito diferente de tudo que se viu em termos de qualidade e de chamar a atenção para o que uma organização e mesmo uma sociedade não deve praticar.

Entretanto, não podemos tratar da mesma forma estas palavras no contexto de um trabalho. Mas não estamos procedendo uma avaliação neste nível. Quem pudera fazê-lo. O que destacamos é a riqueza existente nesta contribuição, em relação ao entendimento deste assunto aqui tratado, considerando as várias facetas em que os micromundos estariam atuando se todos estes assuntos fossem conduzidos na forma necessária de esgotar a maioria das possibilidades de erros, na tentativa em obter ao máximo de resultados positivos, em torno de: satisfação dos clientes; estabelecer prioridades; dispor de um parque produtivo flexível; inaugurar uma nova forma de produção por encomendas; envolver os dirigentes no total conhecimento dos processos, no treinamento e nas funções; conhecer profundamente as necessidades do consumidor e atender suas expectativas; disseminar uma consciência ecológica na empresa; ter consciência dos recursos naturais renováveis, enfim, estende-se uma longa relação de 'produção interna' para uso interno, nas quais podemos supor a presença dos micromundos.

5.4 Ciclos e transferências

Algumas tentativas foram feitas no sentido de avaliar a eficácia dos diversos métodos de transferência de conhecimento e mostram que o método mais comum – a palestra – é também o menos eficaz. Sveiby (1998), tratando deste assunto, lembra que depois de alguns dias, a maioria das pessoas se recorda de menos de um décimo do que ouviu durante uma palestra. Uma combinação visual e auditiva é preferível e produz uma retenção, em média, de 20 por cento. Mas aprender fazendo é ainda a forma mais eficaz. As palestras e as apresentações audiovisuais são exemplos de transferência de conhecimento pela informação; aprender fazendo é um exemplo de transferência de conhecimento pela tradição, figura 6.

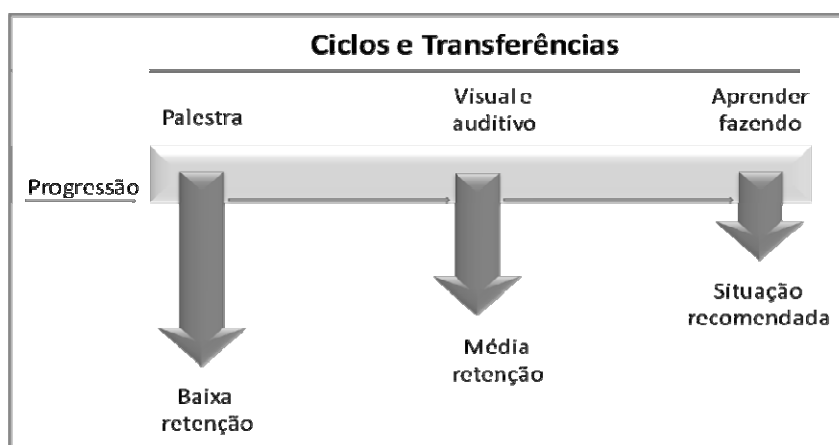


Figura 6 –modos de transferências
Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Exploração dos ilimitados recursos do conhecimento, algumas empresas são exemplos de uma nova geração conhecida como *organizações do conhecimento* ou *empresas do conhecimento*. Embora muitas têm unidades completamente distintas em termos de atividades, muitas têm características importantes em comum. A maioria dos recursos humanos são profissionais altamente qualificados e com alto nível de escolaridade, isto é, *trabalhadores do conhecimento*.

O trabalho consiste, em grande parte, em converter informação em conhecimento, utilizando suas próprias competências com o auxílio de fornecedores de informações ou de conhecimento especializado de organizações. Isto traduz, em linhas gerais, que há um grande ciclo entre organizações que, embora os autores não se reportam a isto, não será possível discorrer sobre essa teia interdependente sem considerar este ponto como o primeiro e mais importante.

Em parte, esse crescimento mencionado tem sua base a partir da divisão que, conforme Sveiby (1998), o conhecimento não desaparece quando é vendido. Se você me vender um aspirador de pó, levo a máquina e você recebe o meu dinheiro em troca. Se você me vender um bilhete de passagem de trem ou me alugar um quarto de hotel, o lugar no trem e a cama no quarto estão sujeitos a uso e desgaste porque irei usá-los. Portanto, o capital se deprecia com o uso, mas o conhecimento se valoriza. Portanto, o conhecimento cresce a partir da divisão. Este mesmo princípio de divisão ocorre internamente na organização, dentro do princípio de dividir para multiplicar.

O ciclo entre organizações é suportado por outros dois ciclos, que encontram condições de existência em um grande número de pequenos outros ciclos. O quadro de referência começa pela seqüência simplificada do processo pelo qual o cérebro assimila novos dados, fragmenta as informações e armazena, criando uma interação entre aprendizados – figura 7, delimitada por um campo de relação, cuja expansão ou retração dependerá de princípios individuais e organizacionais, alimentadas por ciclos que se definem como:

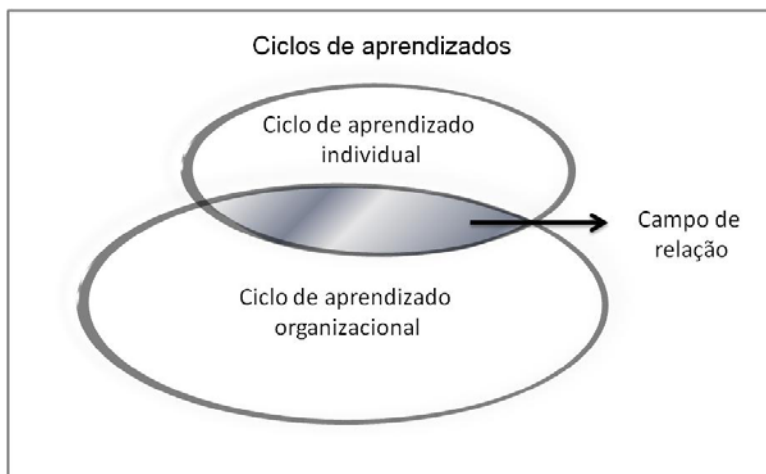


Figura 7 – interação entre aprendizados
Fonte: Elaborada pelo autor

a) ciclo de aprendizado individual: aprendizado individual (aprendizagem e interpretação – buscando significado dos dados fornecidos pelo ambiente) – modelos mentais individuais (memória) – ação individual (ação tomada) – reações do ambiente (procura e coleta de dados).

b) ciclo de aprendizado organizacional – um modelo simplificado: aprendizado individual – modelos mentais individuais – memória organizacional – ação da organização – ação individual – reação do ambiente.

Wardman (1996) destaca que o estágio do processo denominado de modelos mentais individuais, representa muito mais que o conceito tradicional da memória. Traz a conotação de um depósito de conhecimento muito estático, ao passo que os modelos mentais envolvem a produção ativa de novos conhecimentos. Os modelos mentais representam a visão pessoal do mundo, abrangendo as percepções explícitas e implícitas, determinando como a informação armazenada será aplicada em determinada situação.

O autor ainda destaca que nas etapas iniciais, do aprendizado individual ao aprendizado organizacional uma organização quase sempre se equivale ao individual, uma vez que costuma envolver um grupo de pessoas bastante reduzido e possui uma estrutura mínima, voltada para esta prática, através do campo de relação, que pode ser estendido ou reduzido. À medida que a organização cresce, entretanto, surge uma distinção entre os dois níveis de aprendizado. Cabe à organização criar procedimentos para captar os conhecimentos de seus membros, como por exemplo, os procedimentos operacionais padrão que se constituem numa parte importante da memória da organização ou, como um depósito de aprendizado. De outra forma, isto pode obstruir o aprendizado, caso a organização fique presa a procedimentos antigos e evite a busca de procedimentos totalmente novos.

Entendendo o modelo de aprendizado individual para o organizacional como um processo continuado, é possível ver a transferência do conhecimento individual para a memória da organização, por meio de mudanças nos modelos mentais que encontra sua base do domínio pessoal, como já visto.

Quando for possível compreender esse comportamento e de que as organizações são capazes, surge a razão mais evidente em criar organizações de aprendizagem em vista de as diferentes técnicas, as diferentes áreas de conhecimento e os diferentes caminhos de desenvolvimento, estarem cada vez mais presentes no meio organizacional, aliás, seio maior da existência desses comportamentos. Essa presença que promove um ciclo, no qual o ser humano é produtor, diretor e ator desse ato, se sustenta por dois principais canais:

- a) necessidade de adaptação ao contexto via mercado regulador das ações internas das organizações – ações essas que se estendem, num processo irreversível por sobre todas as fronteiras imagináveis;
- b) pela reeducação administrativa através de um ato de disciplina e ‘descobrimto’ de valores, mormente estagnados na concepção da velha estrutura, assim como na admissão de que ‘sempre foi assim’ – valores esses não explorados, não avaliados e utilizados e, mais importante, não reconhecidos.

Para exemplificar esse conceituado método tradicional, Sveiby (1998) descreve: desde os tempos remotos os artesãos transferem (passam de geração para geração ou ‘negociam’ no sentido original da palavra) suas habilidades por meio de relações do tipo mestre-aprendiz. Os mestres mostram aos aprendizes como se fazem as coisas, esses tentam imitá-los e, depois, os mestres julgam seus esforços. Gradativamente, os aprendizes aprendem a aplicar sozinhos as regras e adquirem mais proficiência. É esse processo que Michael Polany chama de tradição: o processo no qual o aprendiz recria pessoalmente as habilidades do mestre.

Como forma de transferência podemos também observar que as associações ou conselhos de profissionais das mais diversas áreas, são exemplos de aprendizado pela tradição onde um grande número de assuntos é discutido e os mais experientes profissionais traduzem resultados de seus experimentos nas mais diversas situações vividas. Comparada a

velocidade das informações que fluem em todos os níveis do meio organizacional, o aprendizado pela tradição é considerado lento e que o tempo, exatamente por isso,

é um bem que todo ser humano parece ter cada vez menos, embora a longevidade das pessoas hoje, seja cada vez maior.

Novamente a natureza ensina mas não dá as regras de como contornar esta variável chamada tempo, como um mal 'produzido' pelos ativos intangíveis. A estrutura organizacional se assemelha mas o tempo a diferencia da estrutura biológica.

Parte 2 - Criação do Conhecimento Organizacional

5.5 Significados e crenças compartilhados

A sociedade do conhecimento' se distingue do passado pelo papel-chave que o conhecimento desempenha e este recurso é distinto ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra. Outros autores, como Toffler, observam que o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física, à sua própria essência e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro.

A visão sobre a importância é defendida por vários autores, quando comparam o poder econômico e de produção de uma empresa moderna e seus ativos imobilizados como instalações e equipamentos, com as capacidades intelectuais. Vão além quando apontam que a maioria dos produtos e serviços depende principalmente de como os 'fatores intangíveis baseados no conhecimento' – como tecnológico, projeto de produção, apresentação de marketing, compreensão do cliente, criatividade, pessoal e inovação – podem ser desenvolvidos.

Tratando de conhecimento aliado a dados e informações, Daft (2002) diz que

conhecimento não é a mesma coisa que dados ou informações, embora utilize ambos. Dados são fatos simples e absolutos que por si só, podem ser de pouca valia. Um percentual de vendas de um produto em determinado período ou área geográfica, não diz muito à empresa, enquanto isto não for processada em informações que estabeleça relação com outros dados. Neste sentido, informações são dados que foram conectados com outros dados e convertidos em um contexto útil para uma empresa. O conhecimento é um passo a mais, ou seja, uma conclusão tirada das informações após sua ligação com outras informações e comparadas com aquilo que já se conhece. O conhecimento sempre envolve um fator humano, ou seja, as informações e tornam conhecimento apenas quando uma pessoa as absorve e as coloca em prática. O conhecimento é algo que está nos cérebros coletivo dos funcionários ou trabalhadores, não algo armazenado em bancos de dados ou impresso por um sistema de informações.

Embora já vistas em partes anteriores, vale lembrar que ao "trabalhador do conhecimento", que é o maior ativo da empresa, pertencerá o futuro e este se define como o executivo que saberá alocar o *saber* para uso produtivo, assim como o capitalista sabe também alocar o capital para uso produtivo, no entanto, a maior vantagem competitiva pertencerá àqueles considerados 'analista simbólicos', equipados com conhecimento para identificar, solucionar e avaliar novos problemas.

Derivada de Platão a elaborada estrutura de pensamento sobre o conhecimento de uma perspectiva racionalista passando de idéia para forma, podemos inferir que o pensamento racional do método cartesiano pode orientar com alguns princípios, conforme Nonaka e Takeuchi (1997):

- a) não aceitar nada como sendo verdadeiro, antes de reconhecer como sendo, ou seja, evitar cuidadosamente julgamentos precipitados e preconceituosos e aceitar neles nada além do que já foi apresentado à mente de forma tão nítida e específica sem a chance de duvidar;
- b) dividir cada uma das dificuldades no maior número de partes possível, para que elas possam ser resolvidas da melhor maneira possível;
- c) refletir nos momentos certos, começando com objetivos mais simples e mais fáceis de entender, a fim de chegar ao conhecimento mais complexo presumindo uma ordem natural com relação umas às outras;
- d) em todos os casos, fazer enumerações tão completas e análises tão gerais que permita ter certeza de não ter omitido nada.

Estes princípios têm orientado, com base em uma cultura adquirida, o comportamento da maioria das organizações e disto surgiram críticas à visão Taylorista que tratava o trabalhador como homem econômico, enquanto que a humanista argumentava que os seres humanos são animais sociais e que deveriam ser entendidos no contexto do grupo social, e não somente através de estímulos e respostas com pouca capacidade de criação do conhecimento. Muitos autores divulgaram suas teorias passando por vários 'estágios', desde a visão sistêmica, gestão estratégia, comportamentos, cultura organizacional, conhecimento organizacional e sua criação. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam dois pontos, numa relação das teorias com a criação:

Primeiro - o campo das estratégias levou em consideração a importância do conhecimento, mas é irrealista esperar que a noção de criação do conhecimento surja desse campo, pois as principais limitações da visão do conhecimento da ciência da estratégia podem ser resumidas em três fatores:

- a) a ciência da estratégia empresarial não consegue lidar com questões de valor e crenças, impedindo a possibilidade de criação de uma nova visão ou sistema de valor;
- b) a ciência da estratégia pressupõe um estilo gerencial top-down partindo do pressuposto que somente a gerência pensa e manipula o conhecimento explícito existente. Uma enorme quantidade de conhecimento tácito detido pelos outros membros da organização, tende a não ser utilizado; e
- c) os conceitos de gestão estratégia não prestam a devida atenção ao papel do conhecimento como fonte de competitividade. À medida que a sociedade passa a basear-se cada vez mais no conhecimento, a desatenção organizacional, neste sentido, enfraquece o apelo dessa abordagem.

Seria extremo considerar, então, que a visão do conhecimento na ciência da estratégia seja semelhante à do taylorismo, já que existe um predomínio no pensamento lógico, sem levar em conta princípios como os da cadeia de valores de Porter.

Segundo - outro ponto trata da cultura organizacional que tem uma relação muito estreita, o que não poderia ser diferente, com o observado acima embora sua extensa conotação com o meio organizacional não cabe aqui ser contemplada por inteiro. Os estudos da cultura organizacional lançaram luz sobre a organização, destacando a importância de fatores humanos e abrindo um vasto campo de estudos que relacionaram as estruturas organizacionais com a cultura dominante e influente naquele meio.

Tomando isto como verdade e definindo a cultura como 'um padrão de pressupostos básicos' - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna e que tenha funcionado suficientemente bem para ser considerado válido, a prática orienta para direção de: *ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.*

A organização como sendo sistemas de significados e crenças compartilhados nos quais uma atividade administrativa crítica envolve a construção e manutenção de sistemas e crenças que garantem a continuidade do cumprimento, do compromisso e do efeito positivo por parte dos participantes, a cultura organizacional pode ser vista como 'consistindo em crenças e conhecimentos compartilhados pelos membros da organização'.

5.6 Teoria da criação

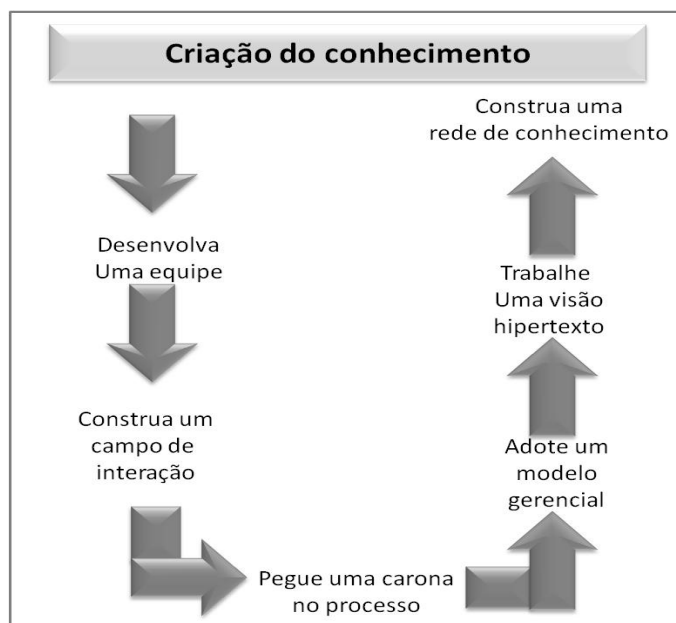


Figura 8 – ciclo da criação
Fonte: Elaborada pelo autor.

Embora muitas novas teorias administrativas que surgiram desde os meados da década de 80 tenham observado a importância do conhecimento para a sociedade – como Drucker, um dos primeiros teóricos a notar um sinal dessa grande transformação, existem poucos estudos sobre a criação do conhecimento dentro e entre as organizações.

Na figura 8 ciclo da criação, remete para uma preocupação em reconstruir teorias para a aquisição, o acúmulo e a utilização do conhecimento *existente*; elas carecem da perspectiva da criação do conhecimento. Talvez o dualismo cartesiano, entre sujeito e objeto ou corpo e mente ou ainda conhecedor e conhecido, tenha sido o responsável por não acompanhar as discussões filosóficas modernas e contemporâneas de como se pode fazer esta transição. Este é um papel e acima de tudo um compromisso que toda organização tem em promover ou facilitar essa transição, também conhecida como transferência de conhecimento – algo muito praticado entre grandes corporações que limitam – em mundos diferentes, quando se trata em deter tecnologias de ponta por interesses diversos.

É sempre interessante verificar o quanto a estrutura perde com essa transferência e o quanto poderia ser melhorada no sentido de aproveitar os canais pouco explorados, pelos quais poderiam passar novos conhecimentos e avançar na eficácia da transferência ou transição. Na cultura oriental, a importância do conhecimento e da transição, aliada ao pensamento, pode ser chamada de 'unidade do homem e da natureza', como exemplos, a beleza da mudança e da transição e o elegante estilo de vida e arte (iki) na cultura urbana da Yedo – antiga Tóquio.

Ainda há um hiato entre a transferência e articulação do conhecimento tácito para o compartilhamento da informação, principalmente no processo de desenvolvimento de produtos. As organizações lidam com ambiente incertos e muitas visões são passivas e estáticas e as que desejam lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisam criar informação e conhecimento e não apenas processá-los de maneira eficiente.

As semelhanças e diferenças entre conhecimento e informação estão baseadas em três observações embora a distinção entre si já foram comentadas neste trabalho:

- a) conhecimento, ao contrário de informação, diz respeito a *crenças e compromissos*. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica;
- b) o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à *ação*. É sempre o conhecimento com algum fim;
- c) o conhecimento, como a informação, diz respeito ao *significado*.

Embora os termos conhecimento e informação sejam usados com frequência como termos intercambiáveis, existe nítida distinção. A informação consiste em diferenças que fazem diferença, proporcionando um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis os significados.

O conhecimento pode ser dividido em duas dimensões: tácito e explícito.

TÁCITO – o conhecimento altamente pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado ou compartilhado com os outros.

Conclusões ou palpites subjetivos incluem-se nesta categoria de conhecimento, que está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais. Para ser mais preciso, o conhecimento tácito pode ser segmentado em duas vertentes, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997):

Dimensão técnica que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir através de habilidades capturadas no termo *know-how*. Um artesão, por exemplo, desenvolve uma riqueza de habilidades, com suas 'mãos maravilhosas' depois de anos de experiência. Mas frequentemente é incapaz de articular os princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe.

Dimensão cognitiva, representada por esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que se toma como certos, isto é, reflete a imagem da realidade (o que é) e a visão do futuro (como deveria ser). Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma de visão do mundo. Revendo a disciplina domínio pessoal, percebemos uma base estruturada neste segmento.

EXPLÍCITO - refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática, podendo ser facilmente processado eletronicamente, distribuído e armazenado.

Pode ser expresso em palavras ou números e representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo. Pois para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito deverá ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender.

É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre - de tácito em explícito - que o conhecimento organizacional é criado.

Estas duas dimensões não são entidades totalmente separadas e sim mutuamente complementares. O modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito e esta interação é chamada de 'criação do conhecimento', ou seja o que ocorre durante o tempo de conversão. Isto só se dá através de um processo social *entre* indivíduos e não confinada *dentro* de um indivíduo. Assim, através da conversão social, tanto o conhecimento tácito como o explícito se expandem quer em termos de qualidade quer de quantidade.

São quatro os modos de conversão do conhecimento:

- **de conhecimento tácito em conhecimento tácito, chamado de socialização;**
- **de conhecimento tácito em conhecimento explícito, chamado de externalização;**
- **de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação;**
- **de conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou internalização.**

Tratando de conhecimento compartilhado, Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam que na organização socializamos conhecimentos num processo de compartilhamento de experiências para alcançar uma externalização – provocada pelo diálogo ou reflexão coletiva através de sinais, símbolos ou conceitos no contexto dos negócios, visando obter uma combinação. Por exemplo,

um conceito de produto combinado com a visão da empresa a fim de gerar novo significado, internalizamos como processo de incorporação 'aprender fazendo', para produzir novo arcabouço de conhecimento tácito e angariar novas experiências numa grandeza diferenciada que permite formar um ciclo de aprendizagem chamado de conhecimento compartilhado.

Toda essa combinação ou prática que realizamos todos os dias por repetidas vezes, notadamente na vida profissional, não aparece de forma clara com linhas traçadas na forma desejada. Aliás, se assim fosse não haveria a prática do compartilhamento e sua conseqüente evolução. Por isso os autores se reportam à situações diversas e tomam pontos de referências, na maioria dos exemplos, o caos, defendendo que por este ponto de partida dá-se a criação do conhecimento, como os grandes exemplos da história.

A ambigüidade pode vir a ser útil algumas vezes não apenas como fonte de um novo senso de direção, mas também como fonte de significados novos e de uma forma diferente de pensar. Neste sentido, o novo conhecimento nasce do caos. Outra condição organizacional que vale a pena mencionar aqui é a redundância. Para os gerentes ocidentais, o termo 'redundância', com sua conotação de repetição desnecessária e desperdício, pode soar pouco atraente. Entretanto, a construção de uma organização redundante tem papel de destaque na administração do processo de criação do conhecimento. A redundância é importante porque estimula o diálogo freqüente e a comunicação. Isso ajuda a criar uma 'base cognitiva comum' entre os agentes, facilitando assim transferência do conhecimento tácito.

Por criação do conhecimento, então, entende-se como a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

5.7 Implicações práticas

Algumas diretrizes podem ser adotadas para um profissional implementar um programa de criação do conhecimento organizacional, embora não tão simplista como possam parecer. Por isso é necessário uma certa ordenação:

- a) crie uma visão do conhecimento: definir um 'campo' que proporcione aos seus membros uma mapa mental do mundo onde vivem e uma direção geral relacionada ao tipo de conhecimento que tentam buscar e criar;
- b) desenvolva uma equipe de conhecimento: ter em mente a crença e o compromisso com a empresa e, se possível, ter uma equipe diversificada, ou seja, com formações diferentes e indivíduos com intuições valiosas que venham contribuir para o proposto;
- c) construa um campo de interação de alta densidade na linha de frente: refere-se a um ambiente no qual ocorrem intensas interações entre os membros da equipe, principalmente quando a equipe é multifuncional. Esse campo pode se localizar em áreas específicas, como por exemplo, o mercado é um campo específico onde as interações têm um intensidade maior, entre os membros da equipe e o mundo exterior.
- d) pegue carona no processo de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços: a criação do conhecimento é um 'derivativo' do desenvolvimento de novos produtos. Assim, o desempenho da empresa no processo de desenvolvimento de novos produtos torna-se o fator crítico para a criação do conhecimento organizacional.

Neste caso, três características devem ser consideradas:

Primeira - as empresas precisam manter uma abordagem altamente adaptativa e flexível ao gerenciamento do processo de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços;

Segunda - certificar-se da existência de uma equipe auto-organizada para supervisionar o processo e estar disposta a dar autonomia à equipe de projeto, bem como tolerar a flutuação do caos criativo;

Terceira - estimular a participação de não-especialistas, os quais estão dispostos a questionar quase tudo. Por trás do sucesso de 1% existem erros cometidos 99% do tempo.

- e) adote o modelo gerencial middle-up-down:

Os gerentes de níveis intermediários têm o privilégio de se situarem no centro da estrutura onde ocorre maior fluxo de informação, transacionado de todos os lados e para todas direções. Desse meio nascem caos criativos que podem se ramificar para a necessidade da empresa, quer na condição de urgência ou na de compromisso constante.

f) adote a organização em hipertexto:

- ✓ empresa precisa ter a capacidade de adquirir, acumular, explorar e criar forma contínua e dinâmica de novos conhecimentos;
- ✓ permitir que todos os membros da organização, assim como as gerações futuras, façam uso dessa estrutura com disponibilidade de meios para gerar conhecimentos;
- ✓ nem todas as estruturas convencionais estão assim dispostas dentro de um nível que se chama de 'base de conhecimento'. Esteja preparado.

A capacidade de assim agir é que diferencia da organização de hipertexto da estrutura convencional.

g) construa uma rede de conhecimento com o mundo exterior:

Perguntar ao cliente 'do que você precisa' ou 'o que você deseja', e temos a maioria das resposta nascidas a partir de seu conhecimento explícito limitado sobre os produtos ou serviços disponíveis adquiridos no passado, assim como podemos encontrar um universo de clientes que externalizam suas necessidades tácitas, o que é interessante para o processo de criação do conhecimento. Portanto, é recomendável trabalhar dentro de uma metodologia interativa envolvendo uma comunicação bilateral. Estas são algumas das diretrizes norteadoras para este processo o que não invalida a adoção de outros caminhos mais facilitadores, dependendo de cada caso.

UNIDADE 6

6 DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Parta a condução desta Unidade, que possui uma direção prática em termos de etapas de desenvolvimento e implementação, torna-se interessante reunir aspectos tratados na Unidade I, os quais exercem influência sobre processos administrativos. Em uma estrutura cuja tipologia mecânica é predominante, certamente o processo compartilhamento de aprendizagem possui diferença em relação a uma estrutura com características orgânica predominante. Neste caso, vale questionar que paradigmas contributivos estão na base de um processo e que métodos deverão ser adotados para a busca eficiente de resultados?

O nível de comunicação adotado também irá facilitar ou dificultar as operações de um processo, em cada uma de suas etapas. Esses aspectos ainda se sustentam em três principais vertentes: característica da estrutura que em uma reunião de definição, geralmente prevalece a híbrida; a segunda vertente, comportamento estruturais identificados com os participantes de um processo; e o nível de formalidade e de informalidade vigente, para uma avaliação sobre principais aspectos organizacionais da Unidade 1.

Sobre a área de OSM da Unidade 2, vamos encontrar caminhos operacionais para o cumprimento de etapas de um processo, como veremos adiante. Vamos incluir nesta avaliação, os analistas e profissionais de processos, sistemas e negócios, objeto da Unidade 4. Há ainda um ponto interessante que é a criatividade, tão necessária para a busca eficiente de resultados esperados.

Na Unidade 2 que trata de métodos e processos administrativos, percebemos a relação mais próxima de recursos para a estruturação e efetividade das etapas que compreendem uma implementação. Tratamos de conhecimento organizacional, ainda reforçado na Unidade V juntamente com a criação do conhecimento; identificamos fatores de mapa de relacionamentos, como um produto da característica de um processo, além de processos de produtos e de serviços.

Na Unidade 4, como abordamos os profissionais, temos os instrumentos mínimos para a condução de uma processo, sendo alguns mais utilizados, dependendo de cada caso. Notadamente, esses instrumentos permitem a busca de dados necessários, possibilitando o armazenamento e disposição de dados, dentro de uma linguagem atual e de conhecimento da maioria dos agentes. Quando tratamos da comunicação, este é um dos pontos que estabelece sua relação. Todo processo possui um ponto importante: Negociação. Por isso o (re)desenho de processos de negócios, entra na condição em permitir que suas partes, como identificadas nessa Unidade, possam oferecer consistência e direção de cada etapa.

Por fim, dentro de um aspecto mais comportamental, temos o modo de ser na organização e formas sugestivas em possibilitar resultados técnicos ao nível desejado, ao mesmo tempo em que orienta para a prática da ética, permitindo a 'construção' de novos processos.

6.1 Implementação de processos administrativos

Antes de falarmos das etapas de implementação de Processos Administrativos, trazemos o conceito de implementação, onde Ferreira (2004) diz que **implementar é dar execução a um plano, projeto ou programa**. Portanto, estamos falando de aspectos práticos de execução, implementação e fatores impeditivos para a ação de implementar qualquer instrumento, fatores estes relacionados com a falta de uma metodologia estruturada, onde isto não difere da consolidação de um processo administrativo. Os aspectos gerais em que vamos enumerar, visando dar contorno às etapas que compõem uma metodologia, identificam níveis organizacionais e de negócios, dependendo do enfoque administrativo na utilização dos recursos e ferramentas que um processo pode oferecer.

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

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

Em torno dos tipos de estruturas, vimos tipologias orgânicas e mecânicas, como uma representação de uma gestão de processos, mais ou menos centralizada. Essas tipologias auxiliam na direção de objetivos conduzidos ao micro ambiente – que é a conexão que uma organização mantém com mais freqüência; ao macro ambiente, onde uma organização mantém

relação; e em outros níveis, menos freqüentes mas com a mesma importância para sua funcionalidade, através de seus processos.

Em qualquer etapa de uma implementação (como vamos ver), tipos de estruturas, tipologias e objetivos representam uma forma de comunicação, quer seja formal ou informal, mas que tem sua importante contribuição ao processo organizacional como um todo. Ainda dentro da primeira Unidade, vimos tipos de estruturas que, segundo suas características, constroem diferentes processos os quais precisam ser considerados em etapas de uma implementação, em vista de sua relação com comportamentos em características e aspectos de formalidade de uma estrutura.

Em métodos e processo, destacamos o conhecimento organizacional como o suporte central de todo o trabalho, desde que vendo a organização como um território de realizações. Deste modo, a implementação também terá uma contribuição importante em todas as etapas. O outro fator importante, que reside nessa Unidade, está nas disciplinas que refletem aspectos comportamentais e, por conseguinte, de realização e aprendizado profissional e social. Um último aspecto importante reside no mapa de relacionamento, em que os processos, utilizando diferentes e coerentes métodos, constroem as estruturas com a utilização dos artefatos disponíveis.

Talvez isto não nos permita uma posição mais clara sobre o exposto, quando categorizamos, de forma seqüencial, a importância sobre algo que defendemos como resultante de fatores que se interdependem. O que queremos, na verdade, é localizar nosso entendimento para valores que se situam nos recursos de agentes e menos em recursos de estrutura, como tecnologia e artefatos comuns. A começar pela necessidade de conhecimento, vimos que o ponto de partida ainda está em nossas mãos!

Podemos ainda sugerir, como quarto ponto, a atuação de profissionais e ações instrumentalizadas desenvolvidas em processos, traduzidas em resultados esperados.

A partir do que vamos expor nessas etapas veja, em seu local de trabalho, como um processo pode ser implementado de maneira mais estruturada, levando em consideração aspectos que o envolvem e que exercem influência em seu nível operacional.

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

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

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

Vamos agora conhecer as cinco etapas que compõem o Desenvolvimento e a Implementação do Processo Administrativo.

6.2 Etapas

Etapa 1 – Comprometimento

Numa seqüência que leva a uma implementação, vamos tratar de **comprometimento** como sendo a primeira etapa. Ele representa o alinhamento de idéias e o compromisso de agentes envolvidos num esforço de exercício de liderança - nem sempre com retorno de sucesso garantido, tendo que gerenciar uma rede complexa de engajamento organizacional para a consecução de uma proposta, como vamos assim definir.

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

- alinhamento de conceitos e de linguagem, identificados e adotados ao longo de um processo a ser desenvolvido;
- ajustes de responsabilidade em cada parte que compõe uma etapa;
- construção de um modelo ideal sustentado pela linguagem uniforme; e
- adoção de um planejamento e discussão, como linhas de entendimento sobre mudanças arquitetadas, para o seu nível operacional.

Cabe ainda, como primeira etapa, considerar:

UFSC/CSE/CAD – DISCIPLINA: CAD 5213 – OSM – ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS
 PROF.: ALTAMIRO DAMIAN PRÊVE - damianpreve@hotmail.com

Este documento é de uso exclusivo desta disciplina. A sua reprodução ou transmissão, em parte ou no todo, só poderá ser feita com autorização do autor.

- ter visão de negócios: como vimos processo de negócios edificando confiança e compromissos;
- adotar um estilo de equipe e ações empreendedoras de idéias como uma resultante de atuação;
- agregar valores conseguidos via compartilhamento de conhecimentos;
- desenvolver habilidades e adequado uso de tecnologia; e
- proceder avaliação constante, apresentando medidas corretivas.

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

Vamos encontrar, também, relação de aspectos que sustentam redesenho de negócios, como a criação de contexto, representando a intenção de uma equipe, assim como juízos de valores na implementação de mudanças.

Etapa 2 – Estruturação

Esta etapa refere-se à estruturação - que é a identificação de todos os aspectos que venham a contribuir para o desenvolvimento e implementação, a partir de atividades que formam um processo. Quando os aspectos ganham espaços para uma avaliação, precisamos admitir que muitos deles se localizam fora do eixo de controle, como, por exemplo, mercado, concorrentes, políticas governamentais e mudanças conjunturais, entre outros, que já nos referimos como em micro e macro ambientes. Fica evidente, então, a necessidade de eleger um universo de aspectos que poderão ser trabalhados em torno de um processo em estudo. Inferências advindas do meio externo deverão ser gerenciadas.

Nesta etapa precisamos estabelecer uma relação mais ampla de artefatos que suportam um processo, com a interação da área ou de toda a organização, com variáveis que se situam nos ambientes micro e macro:

- o que oferecer aos clientes interno e externo;
- fortalecer interação entre processos, ou seja, desenhar seu mapa de relacionamento e identificar fatores contributivos e que dificultam o seu nível operacional;
- trabalhar com medidas de desempenho, definindo elementos de avaliação para aplicar em etapas continuadas;
- subdividir atividades em universos permanentes e que mais agregam valor. Vamos abrir este assunto para uma consideração final. Neste caso, precisamos eleger e agrupar atividades consideradas permanentes e que definem a linha principal de um processo. Como vimos, os processos se definem por uma reunião de tarefas que representam uma atividade e, na seqüência, uma reunião de atividades. Exemplo: para você dispor de um serviço bancário, para dispor de uma disciplina em seu curso ou para você adquirir um produto, há um universo de atividades considerado elementar e necessário, portanto, permanente. Há ainda as atividades que mais agregam valor, mas que nem sempre fazem parte do universo permanente, e que são necessárias. Em uma estrutura acadêmica que desempenha uma atividade para organizar uma grade de disciplinas e que você cursa em determinado horário, ocupando um espaço físico determinado, há uma cadeia de tarefas e de atividades, umas agregando mais e outras menos valor. A concepção, neste sentido, tem uma avaliação que particulariza a visão que precisamos saber, com mais profundidade, sobre quais valores são atribuídos a um processo. No caso da estrutura acadêmica, podemos dizer que as atividades burocráticas agregam um valor menor que outras que estruturam e definem conteúdos de uma disciplina? Que juízo de valor estamos atribuindo ou praticando? Portanto, o aparato teórico sustenta determinadas linhas que precisam de uma crítica construtiva e avaliativa em torno do que precisamos. De qualquer forma, e respeitando posições levantadas, vale a pena conduzir e avaliar aspectos em torno de qualquer processo;
- estimar recursos para que em torno de uma estrutura arquitetada não tenhamos que excluir etapas ou mesmo deixá-las de executar, por falta de recursos, principalmente ao nível de conhecimento e habilidades de agentes participantes; e
- eleger prioridades de execução. Esta eleição vale para todas as etapas, se quisermos priorizar o seqüenciamento de um processo.

Etapa 3 - Análise

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

- desenhar uma situação futura, seja um esquema bem estruturado ou caminho que demonstre o que pretende o processo;
- avaliar todo o valor agregado. Sobre valor já nos referimos anteriormente, mas, neste caso, diz respeito a novos valores que um processo em implantação - como é o caso aqui tratado – ou em mudança, irá oferecer. Novos valores em torno do universo de atividades que o compõem, assim como em seu mapa de relacionamento, tornam-se um elemento novo em uma área ou unidade;

- redesenhar os indicadores de desempenho, como forma de manter atualizados os procedimentos que auxiliarão na avaliação do caminho escolhido para conduzir etapas de um processo; e
- correlacionar a passagem para uma situação futura. Isto diz respeito ao mapa de relacionamento que, ao se estruturar, estará fortalecendo estruturas de outros processos, e dentro de um espectro de complementariedade, permitirá uma visão sistêmica da organização.

Como esta etapa sistematiza recursos utilizados em etapas de um processo, então todas as referências que fizemos relativas a uma implementação devem ser objeto de análise. Cada atividade e, por conseqüência, cada processo, merece uma análise diferenciada em vista da especificidade de cada caso, ou ainda, em que detalhes os elementos constitutivos serão um processo conduzido. Cabe também verificar pelo ângulo do redesenho em que os artefatos serão tratados, construindo uma escala detalhada de análise.

Etapa 4 - Desenvolvimento

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

- **sistema de informações gerenciais:** um sistema, como trata Caravantes (2005), tem por finalidade desenhar interrelações, como, por exemplo, entre funções. Abrindo esta visão para processos e seu mapa de relacionamento, vamos admitir que um sistema de informações gerenciais não caberia somente nesta etapa, mas em todas as etapas de uma implementação. Afim de munir agentes de poder estratégicos, como já vimos, pratica o *empowerment*. Por outro lado, a ausência desta proposição seria, naturalmente, menos relevante e, no entanto, precisamos utilizar os recursos deste sistema sempre que possível e de forma a mais ampla possível;
- reunião de todos os recursos que poderão auxiliar na estrutura de partes de um processo;
- considera a abordagem tecnológica como uma base de sustentação de construção de uma etapa, como aporte para operacionalização. Torna-se importante, ainda, instalar uma linguagem de entendimento de todos os agentes, tanto em etapas de construção como ao nível operacional. Outro aspecto a considerar é a admissão e atualização de base tecnológica, em vista da velocidade com que os processos precisam readmitir afluentes de inovação; e
- desenhar perfis adequados ao sucesso operacional. Na verdade, este desenho se dá em etapas iniciais e nesta, de **desenvolvimento**, os perfis apenas definem um melhor contorno ao compromisso assumido em **comprometimento**, etapa 1.

Etapa 5 – Implementação

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

- **planejamento:** embora tenhamos tratado, de forma planejada todas as partes que compõem cada etapa, precisamos ter o cuidado em conduzi-la passo a passo. Principalmente quando se trata de mudança, onde um processo irá ceder espaço para um novo procedimento, inferindo em novos compromissos de agentes e alteração comportamental;
- **implementação:** é o fato principal sustentado por todo um trabalho ao longo de etapas, como vimos, em um processo novo ou em mudanças a serem efetuadas;
- **acompanhamento e avaliação:** esta parte da etapa está representada pela permissão, admissão, compromisso e participação de agentes em todas as etapas de um processo. Neste momento, vamos perceber que, se não aprendemos nesta experiência, em outra oportunidade vamos afirmar que o retorno de um trabalho esperado está nas mãos de agentes que irão tornar operacional uma idéia e que deveriam ter uma efetiva participação na construção desse processo ou, ao menos, assim deveria ser. O **comprometimento**, visto na etapa 1, trata disto; e
- **correções necessárias para garantir a direção do processo:** preocupação constante para manter um processo, que representa um esforço atualizado e que atenda ao objeto pra o qual foi construído.

UNIDADE 7

7 O MODO DE SER NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

7.1 Aprender a ser

Aprender é, essencialmente, um processo contínuo de aquisição de novas formas de condutas ou de modificação de formas de condutas anteriores. Conduta não deve ser entendida apenas no contexto do comportamento exterior, como também em caracterizar qualquer atividade mental e/ou afetiva que determine diferente comportamento ou uma resposta. Na visão de Carvalho (1999), extraída de posição crítica de Paulo Freire em sua obra *Pedagogia do Oprimido*, isto não pode e nem deve ser um produto acabado, tomando por base o conceito bancário de aprender. Na visão problematizante, o diálogo é um ato essencial. O sujeito do processo educativo deve ter um senso crítico; estimula o exame acurado das coisas fundadas na realidade; e como ser incompleto o homem está em permanente processo de busca. Isto remete à instalação do caos – uma das linhas de aprendizagem de Paulo Freire, que permite enriquecer o conhecimento via sua disseminação. Olhando para os dois extremos - já que é impossível ver isto fora do contexto grupal, o aprendizado é maior no grupo e fortalece o 'crescimento' do indivíduo. É neste sentido que Carvalhal e Ferreira (1999) definem processos que fortaleçam autoconfiança: criar estruturas e processos de conhecimento que favoreçam o fortalecimento da autoconfiança individual e coletiva é fundamental para ajudar os profissionais que terão, cada vez mais, de viver sem a tutela das organizações. Mas se isto se define como aquisição no sentido de *ter*, é preciso distinguir como o modo de ser passa pela forma de *ter*, ou seja, antes do indivíduo *ter* o conhecimento, o que o consiste como *ser*?

Conforme Erich Fromm, em sua obra clássica *'Ter ou Ser'*, em oposição ao *ter*, o modo de *ser* tem como requisito a independência, a liberdade e a presença da razão crítica. Significa renovar-se, evoluir, dar de si, ultrapassar a prisão do próprio eu isolado, estar interessado, desejar, dar. Aprender é, essencialmente, um processo contínuo de aquisição de novas formas de condutas ou de modificação de formas de condutas anteriores. Conduta deve ser entendida não apenas no contexto do comportamento exterior, como também em caracterizar qualquer atividade mental e/ou afetiva que determine uma nova forma de ação, de aquisição de um novo hábito, de um diferente comportamento ou de uma resposta. Na visão de Carvalho (1999), extraída a posição crítica de Paulo Freire em *Pedagogia do Oprimido*, isto não pode e nem deve, ser um produto acabado tomando por base o conceito 'bancário' de aprender. Na visão problematizante, o diálogo é um ato essencial; o sujeito do processo educativo deve *ter*

Então podemos afirmar que o aprendizado do homem é um processo ativo no sentido de receber e reagir de maneira produtiva, principalmente sempre quando levado a esse feito ou oportunizado para que isto aconteça. Desse modo, o ser humano que aprende é aquele que desenvolve a atenção como processo vivo e exercita plenamente seu modo de ser.

No modo de *ter*, quem aprende conserva o conteúdo do aprendizado na memória ou anotações. No modo de *ser*, o indivíduo produz ou cria sempre algo novo. No próprio processo produtivo está a potência do significado do *ser*. O *ser* em si é essencialmente produtivo, pois não devemos considerar tanto o que *fazer*, mas o que *somos*. Saber o que *somos* é um processo de codificação constante do que obtemos para *ter*, pois sem este lado não há como analisar o *ser*, um *ser* sem *ter* obtido qualquer conhecimento.

O homem que aprende a *ser* antes de *ter*, deve:

- ***exercer plenamente sua individualidade em seu ambiente familiar, social e profissional, sem censura e levando em conta sua paz interior, fundamentalmente para um aprendizado consciente e responsável nas várias esferas da vida;***
- ***marcar sua presença integral - corpo, mente e espírito, onde quer que se encontre, sem deixar dominar pela posse de *ter* como um fim em si mesmo, mas priorizando o modo de *ser* como meta existencial;***
- ***desfrutar o prazer de participar, onde predomina o espírito de cooperação, seja nas relações privadas ou de trabalho;***
- ***desenvolver a imaginação criativa, com vista à descoberta e utilização de suas potencialidades;***
- ***tentar, sempre que possível, a busca constante do bem-estar e do bem consigo mesmo e com os outros como um objetivo a ser perseguido todo momento;***
- ***buscar o crescimento de si mesmo como propósito central de sua vida afetiva, intelectual e profissional;***
- ***basear-se na consecução de metas realistas a serem atingidas em função da realidade que o cerca a cada dia.***

7.2 Auto aperfeiçoamento como modo de ser

A partir da definição de aprender, o auto-aperfeiçoamento se dá na organização que aprende e onde se manifesta a capacidade de experimentar novas alternativas para enfrentar e superar obstáculos e desafios ao modo de ser do indivíduo. A capacidade de auto-aperfeiçoamento e a constante busca do ser humano são a raiz de toda a aprendizagem, inclusive da aprendizagem organizacional.

O auto-aperfeiçoamento leva a algumas indagações, conforme indica Carvalho (1999): tenho desenvolvido mais minhas potencialidades tendo em vista o 'ser' antes do 'ter'? Sim. Não. Por que? Se a resposta for não, o que posso fazer para mudar esse quadro?

Por isso o grande desafio com que cada um se defronta, no aprendizado do ser, é a busca de uma sociedade de homens, onde a liberdade individual é obtida através do auto conhecimento e do auto aperfeiçoamento. Sendo assim, a transformação orientada para a aprendizagem organizacional só é possível na medida em que começa a transformação contínua do indivíduo, sujeito do processo educativo. Para isto é importante: conservar o aprendizado; realizar novos experimentos; cuidar de seu tempo; ser alguém em busca de seu aperfeiçoamento; experimentar novas alternativas; e dar oportunidade de errar.

Na verdade Carvalho (1999) observa que a capacidade de auto-aperfeiçoamento e a constante busca do ser humano, são a raiz de toda a aprendizagem, inclusive da aprendizagem organizacional. A auto-reflexão (estado consciente do indivíduo tentando entender a si mesmo) conduz ao desenvolvimento da consciência crítica de quem aprende, seja uma lição escolar, seja uma habilidade profissional qualquer. Por sua vez, essa auto-reflexão permite ao homem a reorganização e renovação de sua experiência, essencial à aprendizagem de ser, levando-o à transformação de sua própria realidade vivencial.

Assim, aprender a ser pressupõe a pessoa passar por um processo de modificações constantes, produto de suas várias aprendizagens.

Estes aspectos – auto aperfeiçoamento e auto reflexão, são os mais 'requisitados' nos dias atuais, pois vivendo num ambiente cada mais sujeito a transformações radicais e hostis, existem enormes dificuldades de adaptar às novas situações que surgem, naturalmente, afetas à reações desordenadas. E para manter um ponto de equilíbrio, se considera as emoções negativas e as positivas que residem na forma de usufruir e de se manifestar, diretamente afetas ao modo de ser do aprendiz.

São vários os afluentes emocionais que transmitem efeitos positivos, assim como existem os emissários que transmitem efeitos negativos, ou pelo menos, efeitos que precisam ser contornados para um melhor desempenho profissional.

7.3 Equilíbrio emocional

Para conviver com os fatores negativos da sociedade e a necessidade em viver bem consigo e no ambiente de trabalho, requer a criação e manutenção de um ponto de equilíbrio, que permite orientar os atos que se movem através da emoção – *motus anima*. A natureza ensina como manter esse equilíbrio – quando o homem permite – através dos afluentes emocionais que alimentam as bases de todo o aprendizado. Portanto, o ser precisa de equilíbrio para obter um resultado desejado e poder dividir com o meio que sustenta esta possibilidade de ter. Nesse meio se verifica que há um ciclo que se completa que é a própria sociedade formada pelas organizações que possuem seus próprios ciclos alimentados pelas pessoas que as compõem e estas produzem seus ciclos cujo nível deles se reflete em toda a sociedade. Para que não seja simplesmente um ciclo, mas sim um aprendizado crescente dentro de um ciclo, é preciso criar 'diferença' nesse nível.

Torna-se necessário, portanto, promover uma revisão, e que Carvalho (1999) destaca: quais têm sido os ganhos (afluentes) mais importantes de minha vida? E as perdas, quais foram aquelas que mais me marcaram? Tenho cultivado o necessário equilíbrio entre os meus ganhos e minhas perdas? O que posso fazer para restabelecer esse equilíbrio tão necessário para o meu aprendizado como modo de ser?

7.4 O modo de ser e a coragem de mudar

A civilização virtual, na revolução eletrônica, confirma algumas projeções feitas por Alvin Toffler - em O Choque do Futuro, onde revela que no presente momento o indivíduo adquiriu maior soma de conhecimento do que em toda a história progressa da humanidade. Apesar disto, paralelo a um século de triunfo tecnológico e científico numa era de mudanças, vive-se também a descoberta da imensa fragilidade do ser humano, cercado de saberes fragmentados que se diluem em alta velocidade e movimento. Sobre isto, Srour (1998) se reporta ao

incessante movimento de novas arquiteturas sociais, novas carpintarias mentais, novos formatos empresariais e novas estratégias de relacionamento. Basta um lance sobre as organizações, edificadas com a argamassa das

hierarquias piramidais e com os tijolos da burocracia corporativa, para perceber que as formas de gestão organizacionais estão às voltas com uma crise estrutural. Daí a emergência de várias propostas de reestruturação que postulam reinventá-las. E mais: a sociedade atual parece assumir cada vez mais as feições de uma sociedade 'mediática',

com o Estado-espetáculo, o ensino à distância, as empresas virtuais, o teletrabalho, as videoconferências, as redes de informação, os bancos de dados compartilhados, a biotecnologia. Acompanhando essa evolução que é tão presente e que exige contínuas mudanças, surge o receio delas num contexto de transformações econômicas, sociais, éticas. É normal, portanto, que o ser humano cultive duas tendências básicas:

- a) a de conservação ou de sobrevivência procurando manter sua individualidade com seus valores e referências;
- b) a de diferenciação, quando o indivíduo sofre modificações ao longo de suas experiências junto ao meio onde vive e atua.

Considerando que somos o que pensamos e que nosso modo de ser nos ensina que é necessário duvidar de tudo, exceto da nossa própria dúvida, a referência da dúvida pode permitir a prática da ética que é uma ciência moral e normativa, contrastando com as ciências exatas. A ética diz respeito às normas sob as quais o homem e a sociedade vivem, envolvendo liberdade e responsabilidade. Por ser um animal social, o homem tem uma imensa responsabilidade de ser o único organismo vivo, na escala zoológica, a ter consciência de um comportamento ético firmado em padrões aceitos e seguidos pela sociedade. Então Carvalho (1999) remete a seguinte pergunta: como estou utilizando minha responsabilidade ética em relação às pessoas e aos grupos com os quais convivo?

7.5 O modo de ser como ética responsável

Srouf (1998) abre este assunto tratando da moral. A moral é um discurso de justificação e se encontra no coração da ideologia. É um dos mais poderosos mecanismos de reprodução social, porque define o que é permitido e proibido, justo e injusto, lícito e ilícito, certo e errado.

Quanto à ética, trata o autor, não se confunde com moral como induzem erroneamente as expressões consagradas.... A ética avalia os costumes, aceita-os ou reprová-os e diz quais ações sociais são moralmente válidas e quais não o são.

Tanto os aspectos morais como ético se localizam num meio social, quer uma reunião de pessoas, numa organização ou numa sociedade. São derivativos de comportamento e de revelações expressas. Estudos têm revelado que o cérebro é o único órgão que pode ser melhorado por meio do seu uso intenso até o fim da vida e que quanto mais informação útil for armazenada, melhor seu desempenho o que permite aprimorar os vínculos nos meios familiar e social, praticando a moral e a ética de forma conscienciosa. O cérebro é uma máquina para usar e gastar. Todos são, essencialmente, produto do que pensam podendo agir em situações diversas, enquanto que a moderna tecnologia inteligente não apresenta reações inteligentes da mesma forma, senão programadas antes pelo cérebro humano. Do mesmo modo, a mente deve programar o corpo e não vice-versa. Para abordar a questão ética - do grego 'ethos', quer dizer costumes ou práticas que são aprovados por uma determinada cultura – é necessário destacar que isto porque a ética se constitui numa ciência normativa que trata da liberdade, responsabilidade e conseqüências.

Tendo a aprendizagem organizacional baseada numa ética responsável, não é possível excluir do profissional – independente de área de atuação, formas de viver, de sobreviver e de competir, que utiliza o máximo de sua capacidade mental. A efetiva liberdade de executar os atos deve ser considerada à luz da responsabilidade moral, que sustenta o modo de ser na proposição de aprender e crescer com ética. Em seu livro Como Vejo o Mundo, a respeito deste assunto, Einstein observa não basta ensinar ao homem uma especialidade. Porque se tornará uma máquina utilizável, mas não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que é belo, do que é moralmente correto. A não ser assim, ele se assemelhará, com seus conhecimentos profissionais, mais a um cão ensinado do a uma criatura harmoniosamente desenvolvida. Deve aprender a compreender as motivações dos homens, suas quimeras e suas angústias para determinar com exatidão seu lugar exato em relação a seus próximos e à comunidade.

A ética profissional responsável, portanto, talvez possa ser melhor representada ao ato de se atirar uma pedra sobre uma superfície de água parada e verificando a formação círculos:

- a) no círculo mais próximo do centro estariam as questões pessoais, relativas aos compromissos do profissional consigo mesmo;
- b) num círculo mais afastado do ponto de origem, estariam as questões relativas à prática do ofício e as obrigações com os pares;
- c) num círculo ainda mais distante, tudo que diz respeito aos deveres sociais e obrigações do profissional com seu semelhante, seu tempo e com a sociedade em que vive.

Indiferente aos níveis assim comparados, a ética está presente e seu reconhecimento, sua prática e sua observação pelos que não praticam mas que podem retribuir, têm estreita relação com a aprendizagem pessoal e profissional, estendida à

organizacional, no sentido social da interação com a sociedade. Carvalho(1999) ainda oferece algumas questões de avaliação:

- a) via de regra, sigo a orientação de minha consciência nas decisões que tomo, tanto no nível pessoal como no profissional?
- b) Aconteça o que acontecer, posso sempre olhar-me no espelho e sentir-me bem comigo mesmo?
- c) Concorda com a expressão: 'todo mundo age assim, porque eu deveria ser mais realista que o rei', para justificar determinadas formas de comportamento?.-
- d) Preciso da aceitação dos outros para sentir-me importante?.-
- e) Sempre estou em paz com o que me acontece?
- f) Permaneço fiel à minha visão ética da vida, especialmente quando parece inconveniente assim proceder?
- g) Minha conduta é coerente com minhas intenções?
- h) Diariamente reservo tempo para uma meditação tranqüila, objetivando manter-me atento e escutar o meu próprio eu e ver claramente as coisas?

UNIDADE 8

8 ESTRUTURAS DE SERVIÇOS

8.1 Natureza e conceitos

A medida evolutiva dos conceitos em torno da administração determinou: primeiro pela busca de profissionais com formação na área administrativa para gerenciar setores de manufaturas, com técnicas de administração industrial. Isto atendeu também a empresas de serviços como instituições financeiras, varejistas, atacadistas, entre outras; segundo, identificados certos caminhos metodológicos ou a inadequada aplicação de algumas metodologias tradicionais, resultou na busca de novos conceitos que permitissem a necessária adaptação a novos ambientes econômicos. Nesse meio, o setor de serviços requereu, de uma comunidade emergente, metodologias adequadas e voltadas para as mais diversas e exigentes operações.

Torna-se comum anunciar que a história registrou uma revolução nos meios produtivos e que isto permite, até nos dias atuais, identificar como um fato que gerou mudanças profundas. Não há o que divagar sobre este fato nem sequer não considerá-lo dentro de um nível de importância, entretanto, as muitas revoluções que aconteceram na segunda metade do recente século passado, merecem considerá-las no meio produtivo e de serviços.

A interdependência que as áreas estabelecem na comunicação nos dias atuais, nem sempre permite verificar como os meios e as estruturas estão a serviço da crescente necessidade, transformando-se numa revolução e adaptação de conhecimentos, facilidades, oportunidades qualidade e custos. Wagner III e Hollenbeck (2000), tratam da direção da tecnologia em relação ao ambiente e a medida adotada para percepção dessa relação, em termos de atendimento, qualidade e capacidade para gerenciar essa estrutura de demanda aberta. Destacam os autores – como tantos outros, que nos últimos tempos o conhecimento se estendeu da estrutura produtiva para a de serviços, na velocidade que o ambiente econômico vem exigindo, ou seja, a preocupação voltada para o aumento da produtividade - ou ao menos somente para isto, não se traduz em efeito competitivo dentro do quadro atual de sobrevivência de uma organização.

É possível considerar como a formação de uma teia em volta de grandes conglomerados produtivos, para dar suporte às atividades que se estenderam como sustentáculos do próprio meio produtivo, ou seja, uma indústria passou a ganhar espaço com seus produtos, automaticamente, a distribuição passou a requerer uma estrutura complementar, entendendo-se até aos contratos terceirizados. Por isto mesmo, cada vez mais vem exigindo atenção para esta área que, em parte, ainda se encontra menos estruturada e com visão menos importante em certos casos. Gianesi e Corrêa (1994) defendem de que os gerentes de serviços foram orientados, por muitos anos, com lemas do tipo - o cliente deve estar em primeiro lugar. Não foram orientados para verificar a passagem de - o que fazer para - como fazer. Esta é uma das diferenças que o tempo exigiu que fosse identificada.

Isto só é percebido quando balizada a diferença entre bens e serviços, no que se refere a alguns aspectos como intangibilidade, simultaneidade, entre outros. Sendo assim, estratégias, desempenho, conhecimento, planejamento, controle, sistema de operações, ente outros, estão perfeitamente enquadrados nos sistemas produtivos e de serviços, se assim podemos, a primeira vista, considerar. A reunião e a utilização de toda uma estrutura com a utilização das mais diversas ferramentas, promovem um encontro em um mercado de diferentes níveis de exigências, com diferentes níveis de qualidade e com diferente padrão de gerenciamento sobre as informações produzidas.

Por sua natureza, os serviços possuem esta questão por apresentar um certo nível intangível. Nesta linha Grönoos (1995), considera que os serviços possuem esta natureza e que isto acontece quando da interação com o cliente, como um aspecto natural do sistema.

Em torno disto é que definimos um valor percebido que é a divisão entre os benefícios percebidos e o esforço percebido. Os benefícios percebidos reúnem todos os atributos do serviço que são valorizados e percebidos pelo cliente, como rapidez, atendimento, conforto, confiabilidade, atenção e outros. O esforço percebido se localiza no campo do empenho dedicado na aquisição, como tempo, deslocamento, risco preço e outros.

8.2 Comportamento do cliente

Ainda como um fator natural, também evidenciamos o comportamento do cliente, o qual varia dentro de alguns fatores segundo Gianesi e Corrêa (1994):

- a) culturais – referem-se ao conjunto de valores desde a sua formação até os influentes pelo meio societário atual. A classe social e sua representação é um dos maiores determinantes no momento da decisão por um serviço, variando com a natureza do serviço adquirido. O cliente estabelece uma hierarquia de valores que o fornecedor do serviço nem sempre percebe. Essa hierarquia é refletida no comportamento cuja similaridade segue uma tendência

que, esta sim, deve ser percebida por quem fornece o serviço. Nesta dimensão, podemos perceber que há um grande número de opções de serviços regidos por influências variantes de caso a caso.

Daí a razão por que os serviços possuem, por sua natureza, fatores intangíveis na visão de Grönoos e que na mesma direção Kotler (1998), observa que isto se define como um ato que uma parte oferece a outra parte, podendo não resultar em propriedade, já que sua atividade pode ou não estar vinculada a um produto físico,

b) sociais - referem-se aos grupos de referência que influenciam direta ou indiretamente nas atitudes do consumidor. Kotler apud Ganesi e Corrêa, (1994), aponta a família como o principal grupo de referência, por encontrar informações de ordem pessoais semelhantes, aliado ao fato de ser constituir no grupo de usuário. A fonte de informações que exerce essa influência, vinda da família, soma na decisão pela confiabilidade entre outros fatores de ordem familiar com relativa influência pessoal

c) pessoais - dividem-se em *demográficos* - idade, ocupação e condição econômica e *psicográficos* - personalidade, estilo e vida, autoconceito. Os psicográficos ou também tratados como comportamentais, são considerados os mais relevantes, pois explicam melhor maneira pela qual as pessoas agem, pensam e vivem. Por este caminho que se identificam grupos de consumidores, porque os fatores psicográficos permitem um corte transversal nos segmentos definidos demograficamente, estabelecendo padrões comuns de comportamento na aquisição de serviços. Atualmente os bancos possuem esta característica de forma bastante clara. A disposição de tecnologia para rapidez e disposição de informações sem sair de casa ou de seu escritório, faz do cliente um aliado aos seu serviços, evidenciando sua notória atuação com tecnologia de ponta, com todas as facilidades, apesar de riscos, mas denotam, a princípio, confiabilidade. Num outro extremo, há um grupo de clientes que alia fatores demográficos e/ou psicográficos e não se sente atraído por essas facilidades e faz questão em estar presente em uma agência bancária para suas operações. Daí a atenção para outros aspectos que deveriam compensar facilidades tanto quanto, ou próximas, ao uso on line de serviços, como atendimento personalizado, redução de filas, tempo de atendimento, entre outros;

d) psicológicos - dividem-se em quatro principais pontos de influência no comportamento do consumidor. motivação - que leva o consumidor a uma aquisição, satisfazendo determinadas necessidades;

✓ percepção - é a área utilizada para processar informações, selecionar as opções e organizar sua decisão de aquisição, que cria uma imagem significativa para o seu mundo. É fundamental na avaliação de um serviço em função de sua intangibilidade, ou seja, o nível de percepção é menor que um produto tangível, logo, sendo menos objetiva, a percepção é mais utilizada;

✓ aprendizado - refere-se à reunião de experiências anteriores que vão exercer influência nas suas decisões para uma nova aquisição;

✓ convicções e atitudes - são aspectos preconcebidos sobre um determinado serviço e que determinam uma condição inquestionável de decisão. A não experimentação retirada de uma decisão diferente, alimentam as mesmas condições e atitudes. Por conta de algum nível de risco existente aliado a outras opções de serviços semelhantes ofertadas no mercado, é pouco provável que a pré-concepção seja desconsiderada.

Na formação da decisão sobre a aquisição e na constatação de insatisfação, o cliente reflete alguns tipo de comportamentos, como:

- *toma alguma ação pública* - buscando reparos, buscando apoio junto a instituições, ou busca apoio legal que lhe confere todos os direitos;
- *toma alguma ação privada* - não efetua mais aquisição e contra-recomenda tal serviço; e
- *não toma nenhuma ação* - no aguardo de uma próxima oportunidade, revela sua insatisfação. Portanto, o fornecedor de serviço deve estar preparado para atitudes diversas de clientes diversos e refletir sobre a soma de fatores que poderão resultar, de forma negativa, sobre seu empreendimento.

Na expectativa em não presenciar tal quadro, o fornecedor de serviços deve estabelecer dois níveis bastante distintos de oferta:

- o primeiro se localiza no plano formal que sua empresa mantém com seus clientes, como se fosse um participante de seu empreendimento. As formas que registram tal comportamento da empresa para o cliente, são variadas assim como são variados os serviços que permitem diferentes níveis de possibilidades para que isto aconteça. Na prática, toda organização voltada para a oferta de serviços tem a tendência em agir desta forma. Para muitas, a intenção não supera a forma distorcida como praticam, não atingindo o que desejam, ou seja, não registram frequência do cliente como gostariam e percebem uma quebra de relacionamento, dando a impressão de passarem uma falta de confiabilidade.
- o segundo nível atua na informalidade e que requer um esforço mais elevado para sua manutenção. Percebemos que a lealdade, confiabilidade ou mesmo a segurança, quando se localizam no plano da informalidade, tendem a perder um pouco de sua 'verdade' e que para muitos clientes isto não passa de uma regra válida para alguns e aceita por poucos.

Nesta relação, via nível formal ou menos formal, as empresas que vendem serviços encontram diferentes posições de clientes:

UFSC/CSE/CAD - DISCIPLINA: CAD 5213 - OSM - ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

PROF.: ALTAMIRO DAMIAN PRÉVE - damianpreve@hotmail.com

Este documento é de uso exclusivo desta disciplina. A sua reprodução ou transmissão, em parte ou no todo, só poderá ser feita com autorização do autor.

cliente novo - por conhecer o serviço tem a percepção alta de risco presente, pois não consegue avaliar o serviço antes da compra.

Por isso ele precisa de alguns cuidados de 'treinamento' para que ele participe de forma ativa no processo e que sirva para disseminar sua ansiedade, fator natural nessa categoria de cliente. Conforme Sveiby,(1998), a competência do serviço prestado é transferida com mais eficácia, quando o receptor participa do processo. Ele julga, de forma comparativa, todos os passos do processo com todas as informações que tem sobre o serviço que está sendo prestado, quer sejam essas informações de observações ou repassadas por terceiros. Começa aí formação de uma percepção.

O cliente freqüente - é aquele que teve suas expectativas atendidas, sentiu-se satisfeito, retorna para ser servido e comunica, a quem puder, de sua satisfação com tal serviço.

Possui, em geral, um alto grau de fidelidade aos prestadores de serviço, de modo a adequar características de demanda às suas necessidades. São muitos os fatores que exercem influência sobre este cliente que, reunidos, os torna um cliente freqüente.

cliente perdido - é uma fonte de referências negativas sobre o serviço prestado.

Do contrário com os clientes satisfeitos que promovem informações positivas às demais pessoas, o cliente perdido tem um custo maior que a conquista de um cliente novo, além de sua atuação afetar fortemente a competitividade.

cliente recuperado - não há como registrar uma empresa que não tenha cometido falhas na prestação de serviços e que não tenha, por este motivo, causado um nível mínimo de insatisfação a um cliente.

Não cabe, por isto mesmo, considerar ser impossível transformar um cliente perdido em um cliente recuperado. O processo de recuperação de uma falha aumenta o grau de contato entre a empresa e o cliente, abrindo a oportunidade de demonstrar seu potencial de procedimento e reduzindo a percepção sobre o risco. Dependendo do processo a ser conduzido, esse cliente recuperado pode tornar-se mais fiel do que um cliente freqüente.

8.3 A medida da economia sobre os serviços

Tal como os bens produzidos e consumidos, os serviços também instalam uma demanda que, nos últimos tempos, têm registrado um expressivo aumento, facilitado pelas mudanças tecnológicas e, ao mesmo tempo, voltado para a melhoria da qualidade de vida; para a geração de maior tempo de lazer; para a oferta de maior sofisticação sobre o uso; para ampliar o quadro de oferta de serviços e suas facilidades; para se colocar em um contexto familiarizado, principalmente, da vida urbana; para acompanhar as mudanças socioeconômicas, entre outros tantos resultados atingidos.

Do ponto de vista econômico, conforme se referem Gianesi e Corrêa (1994), podemos reduzir em três principais aspectos o papel que esse setor desempenha e representa para a economia:

- o primeiro volta-se para a geração de empregos não pela oferta de um pacote produto/serviço, mas pelo diferencial que organiza e oferece como um diferencial competitivo. Nesta primeira visão de relação com a economia, podemos inferir alguns aspectos de definição. Num primeiro plano trata-se de um serviço que acompanha um produto e, por sua vez, se nivela ao próprio produto na relação de competitividade via um diferencial. Ao comprar um eletrodoméstico ou outro equipamento, um dos fatores que auxilia na definição é a rede de serviços instalada na região. O outro tratamento se localiza na oferta de um serviço sem a aquisição de um produto, como a prestação de um serviço em restaurante.
- o segundo plano se volta para uma posição defendida por alguns autores, de que os serviços internos e considerados de suporte – como as atividades de recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros, mantêm um nível de competitividade fundamental para o desempenho de uma organização.
- o terceiro plano considera que em torno de um mercado de diferencial, os serviços passam a criar e dispor de uma estrutura, cujas atividades deixam de representar a mera função de apoio, passando a constituir um centro de lucro. Isto pode levar a questionamentos de dirigentes mais conservadores e não admitir uma equiparação dos níveis produtivos e de serviços, num mesmo plano organizacional, apesar de isto ser uma realidade.

Em todas as economias, os serviços apresentam indicadores de ocupação de mão-de-obra e geração empregos, altamente destacados. Os motivos para este registro, se colocam na faixa de observação sobre a queda da produção agrícola e também na área de manufatura, como ocorreram no período entre 1960 a 1980, cujos percentuais de crescimento dos serviços se destacaram. Conforme dados o IBGE classifica indústria nas atividades de extração mineral, transformação, construção e serviços industriais, enquanto que o setor de serviços, define em comércio, transportes, comunicações, instituições financeiras, administração pública, aluguéis e outros. Para Porter apud Gianesi e Corrêa (1994), as empresas de serviços se destacam no meio econômico e geradoras de mão-de-obra, utilizando-se de três principais estratégias: tendo

liderança em custos – através de economia de escala e com forte indicativo competitivo no setor em que atua e com tendência a pesquisas e desenvolvimento; ***diferenciação*** – fazendo uso de tecnologias, criando forte imagem sobre sua marca, fortalecendo a rede de distribuição, percebendo a necessidade do consumidor, entre outros diferenciais; ***foco*** - atendimento com qualidade e baixo custo, atingir um segmento de mercado restrito e bem definido.

Algumas dimensões podem auxiliar uma empresa na montagem de opções estratégicas:

- a) especialização em uma linha de produto e/ou segmento de mercado;
- b) identificação da marca através de publicidade;
- c) integração vertical;
- d) seleção de canais de distribuição;
- e) qualidade do produto e liderança tecnológica;
- f) uma forte política de preços;
- g) serviços associados ao produto, como suporte ao projeto de aquisição pelo consumidor;
- h) alavancagem financeira operacional;
- i) relacionamento com órgãos do governo e outras organizações.

Como estrutura, os serviços se valem de três principais apoios para sua realização: *ênfase contábil* – concentrando suas atenções para o fator custos; o segundo é o *ênfase operacional* – onde há a demonstração do nível de gerenciamento dos serviços e da confiabilidade repassada ao cliente; e o *ênfase direcionado ao mercado* como sendo um foco. Para ambos, fica clara a necessidade, em gerenciar a comunicação, a tempo, o custo, o atendimento, a intangibilidade, a confiabilidade, a manutenção do cliente e a criação e manutenção de uma imagem.

Kotler apud Gianesi e Corrêa (1994), sintetiza os serviços a partir de um *Valor Fornecido* que resulta em:

- a) *Valor percebido* que inclui:
 - ✓ Serviço – distribuição, instalação, treinamento ao consumidor, consultoria, reparos e outros.
 - ✓ Pessoal - competência, cortesia, credibilidade, prontidão no atendimento e comunicação.
 - ✓ Imagem – símbolos, propaganda, atmosfera e eventos.
- b) *Preço* que inclui:
 - ✓ Valor monetário
 - ✓ Custos de tempo
 - ✓ Energia
 - ✓ Desgaste Psicológico

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ADIZES, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ARAUJO, Luis César Gonçalves de. **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2006. Vols. I e II.
- BALLESTERO ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organização, sistema e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1991. Vol. I.
- BAUER, Rubem. *Gestão da Mudança*. São Paulo : Atlas, 1999.
- BUREAU VERITAS DO BRASIL. **Gestão de pessoas**. Brasil, 2001
- CARAVANTES, Geraldo. **Administração: teoria e processos**. São Paulo: Pearson, 2005.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. *Aprendizagem organizacional em tempos de mudança*. São Paulo : Pioneira, 1999
- CARVALHAL, Eugênio do; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de vida das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- CERTO Samuel C.; PETER, J. Paulo. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- _____. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas 1996.
- CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- COOPERS. Diagnóstico da empresa: o que somos, onde estamos, e aonde queremos chegar. In: **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1998
- _____. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- D'ASCENÇÃO, Luis Carlos. M. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DOZE OBSERVAÇÕES. Disponível em: <notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorn.notitia.apresentação.ServeletDeNoticia>. Acesso em: 24 out. 2006.
- ENRIQUEZ, Eugene. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Eletrônico Aurélio versão 5.0**. 3. ed. Rio de Janeiro: Positivo, 2004.
- GIANESI, N. Irineu ; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo : Atlas, 1994.
- GIBSON, Janes *et al.* **Organizações**. São Paulo: Atlas, 1981.
- GOMES, Elizabeth ; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 2001
- GRAHAM, Morris; LeBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- GRAVE, Paulo S.; SEIXAS, Renata A. **Elementar: meu caro, administrador**. Disponível em: <www.geocities.com/hollywwod/studio/1554/artigos/artigo08.html>. Acesso em: 24 out. 2006.
- GRÖNOOS, Chistian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- GUNS, Bob. **A organização que aprende rápido**. São Paulo : Futura, 1998.
- HALL, Richard. **Organizações, estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.
- HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando métodos empresarias**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**. São Paulo: Saraiva , 2004.
- JOHANSSON, Henry *et al.* **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- KANT, Immanuel. **Crítica da razão pura**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo : Atlas, 1998.
- LACOMBE. Francisco; HEILBORN. Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LESZEK, Clinski. **Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, P.R. **Sociologia das organizações**. Disponível em: <www.guia-aju.com.br/provinciali>. Acesso em: 24 out. 2006.
- NADLER, David *et al.* **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 1986.
- _____. **Manual de consultoria empresarial**. São Paulo : Atlas, 1999

_____. **Administração de processos**. São Paulo: Atlas, 2006.

PAGÈS, Max *et al.* **O poder das organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1993.

PREDEBON, José. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente**. São Paulo : Atlas.1998.

ROSS, Gerald; KAY, Michael. **O fim das pirâmides**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

SAVIANI, José Roberto. **O analista de negócio e da informação**. São Paulo: Atlas, 1998.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo : Best Seller, 1998.

_____. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SIMCSIK, Tibor. **OMIS, organização e métodos**. São Paulo : Makron Books, 1992. Vol. I.

SROUR, Roberto Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro : Campus, 1998

STARUBHAAR, Joseph; LAROSE, Robert. **Comunicação, mídia e tecnologia**. São Paulo: Thomson, 2004.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TEIXEIRA, Elson A. **Criatividade, ousadia e competência**. São Paulo : Makron Books, 2002

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

VILELLA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processo como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Florianópolis, 2000. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção : UFSC. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em: 23 maio 2007.

WAGNER III, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.