

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS: *reestruturação organizacional*

Alex Sander Antonio Scioli

Clécio Lopes de Souza

(alexscioli87@gmail.com)

(cleciolopes@live.com)

Organização, Sistemas e Métodos – Orientadora: Prof^ª Ms. Andréia de Abreu

Resumo: Este trabalho buscou analisar a aplicação dos processos de reestruturação organizacional em uma empresa de Pequeno Porte, em especial, fazendo uso dos conhecimentos teóricos oferecidos pela literatura de OSM (Organização, Sistemas e Métodos). Para tanto, buscou-se referenciais teóricos em uma pesquisa bibliográfica neste segmento, procurando encontrar informações significativas, no cenário atual, assim como o entendimento de autores envolvidos com o tema referido. O presente trabalho teve como objetivo apresentar referenciais teóricos que justificassem a importância de OSM e a relevância dos processos de reestruturação organizacional, além de diagnosticar, analisar e propor soluções para as diversas disfunções organizacionais. A realidade retratada por este estudo aponta para situações a serem trabalhadas gradativamente, assim como descreve a vantagem das soluções apontadas para cada disfunção diagnosticada. Desta forma, entendeu-se que a reestruturação organizacional é necessária para solucionar os problemas que surgem dentro do âmbito organizacional e prolongar a longevidade de quaisquer organizações: militares, religiosas, filantrópicas, comerciais, industriais, prestadoras de serviços e etc.

Palavras-chave: *Organização; Disfunções Organizacionais; Reestruturação Organizacional.*

Abstract: This project aimed at analyzing the application of organizational restructuring processes in a small-sized company, in special, using the theoretical knowledge offered by the MSO (Methods, Systems and Organization). To do so, it was searched theoretical references in a bibliography research in this segment, looking for meaningful information in the current scene, as well as the understanding of the involved authors with the aforementioned theme. The purpose of this project was to show theoretical references which have justified the MSO importance and the relevance of the organizational restructuring processes, apart from diagnosing, analyzing and proposing solutions for the various organizational dysfunctions. The reality portrayed by this study leads to situations which must be gradually worked, and also describes the advantage of the pointed out solutions for each diagnosed dysfunctions. In this way, it has understood that the organizational restructuring is necessary for solving the problems which arise inside of the organizational ambit and to extend the longevity of any organization, whatever they are, militaries, philanthropies, commercials, industrials, service providers, etc.

Key-words: *Organization; Organizational Dysfunctions; Organizational Restructuration.*

Introdução

As organizações têm vida própria: elas nascem, crescem e posteriormente morrem. Durante seu tempo de vida surgem disfunções que podem abreviar sua sobrevivência. Assim, o diagnóstico e a solução destas disfunções organizacionais são os fatores que determinarão seu tempo de vida.

As disfunções são inevitáveis nas organizações, assim como a necessidade de diagnosticá-las para poder solucioná-las. Portanto, este trabalho de pesquisa como projeto de AAP (Aulas Autônomas de Projeto) realizado para a disciplina de OSM (Organização, Sistemas e Métodos) tem como objetivo analisar, diagnosticar e propor melhorias às disfunções de uma organização.

Para a realização deste trabalho foi escolhida uma empresa de pequeno porte, na área de informática e do ramo da educação que oferece cursos de informática e profissionalizantes para a comunidade veracruzense, assim como conexão à internet através de lan house instalada dentro de sua estrutura físico-organizacional, além de outros serviços, tais como: impressões, elaboração de currículos, scanner, entre outros. Já na área da educação, a empresa conta com orientadores dos cursos de Secretariado, Web Design e Técnico de Administração, entre outros.

Através de revisão literária foi possível justificar a importância da área de Organizações, Sistemas e Métodos, principalmente no tocante à estrutura e os processos desta organização, tendo uma visão mais crítica e podendo avaliar à empresa de uma forma holística.

Desde sua estrutura física até o relacionamento com os seus clientes, optou-se por descrever a empresa de uma forma geral devido ao seu pequeno porte e não apenas um departamento. Foram diagnosticados problemas que poderão ser solucionados com a proposta de melhoria apresentada. O processo de diagnóstico das disfunções, assim como o processo de reestruturação foi separado em etapas com a finalidade de uma melhor compreensão.

O intuito deste trabalho não é apenas realizar uma pesquisa teórica, e sim executar esta pesquisa, proporcionando melhoria à empresa, refletindo sobre sua importância na região onde ela se situa, já que esta se configura como uma instituição educacional e de inclusão digital.

Deve-se salientar que foram realizadas visitas na organização objeto de estudo com o intuito de acompanhar todo o procedimento efetuado na tomada de decisão em seu cotidiano, para diagnosticar as disfunções e propor soluções efetivas, tanto na estrutura quanto na organização de forma geral, porém com a devida autorização de seus colaboradores e presidente.

2 Revisão teórica

2.1 A importância da área da OSM e dos processos de reestruturação organizacional.

Ao descrever a organização que é o objeto de estudo, torna-se necessário salientar a importância de organização, sistemas e métodos de modo a mostrar como estão intimamente atrelados ao ponto de a organização depender diretamente deles.

Toda empresa possui suas próprias peculiaridades e complexidades que necessitam ser estudadas a fim de diagnosticar os problemas e encontrar possíveis

soluções. Para Oliveira (2009), o conjunto de partes que forma um todo em prol de um objetivo comum e que efetuam uma função específica denomina-se sistema.

De acordo com o referenciado, pode-se definir qualquer organização como um sistema, pois o todo unitário tem o mesmo objetivo.

Segundo Oliveira (2009), o enfoque moderno dos sistemas empresariais procura desenvolver:

- Técnicas para lidar com as complexidades nas organizações;
- Visão holística da empresa objetivando uma análise eficaz e completa da organização, em virtude das complexas inter-relações, entre si e com o todo;
- Estudo das relações entre os elementos componentes, ao invés do estudo dos elementos, destacando-se o processo e as probabilidades de transição, especificado sem função de seus arranjos estruturais e da dinâmica de atuação destes elementos.

Desta forma, conclui-se que:

[...] tendo como campo de estudo as organizações-empresas em seu contexto mais amplo - sejam elas militares, religiosas, filantrópicas, comerciais, industriais, prestadoras de serviços etc., entende-se a moderna teoria de sistemas como uma forma de melhor conhecer, analisar, intervir e racionalizar os sistemas administrativos bem como criá-los e implantá-los (OLIVEIRA, 2009, p.16).

Assim, ao analisar os sistemas empresariais surge a organização empresarial, que é imprescindível para toda empresa, afinal se define como “a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetos e resultados estabelecidos”. (OLIVEIRA, 2009, p. 16).

Segundo Oliveira (2009), toda organização possui dois tipos de estrutura: a formal e a informal. A estrutura formal se caracteriza pelo alto nível de formalização, unidade de comando, especialização elevada, comunicação vertical, utilização de formas tradicionais de departamentalização. (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2000). Já a estrutura informal define-se como “rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal, surge da intenção social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que usualmente não aparecem no organograma” (OLIVEIRA, 2009).

Para Oliveira (2009), quando é estabelecida de forma adequada, a estrutura organizacional propicia para a empresa alguns aspectos:

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos e feedback aos executivos e demais colaboradores;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;
- Condições motivadoras para a efetuação de tarefas a serem realizadas.

Assim, entende-se que “[...] a estrutura organizacional é básica para o desenvolvimento de todos os seus outros trabalhos”. (OLIVEIRA, 2009, p 94).

A fim de assegurar a eficácia de uma empresa faz-se necessário o desenvolvimento organizacional, pois, segundo Oliveira (2009), o processo estruturado para a mudança

planejada dos aspectos estruturais e comportamentais nas empresas tem como base de sustentação alto nível de eficiência e eficácia no processo empresarial.

A mudança organizacional é de importância primordial para a organização, pois ela é um meio de prolongar sua longevidade:

As organizações estão sempre se prevenindo contra ameaças que podem destruí-las ou reduzir as chances de sobrevivência. Monitoram a concorrência, investem em inovações, pesquisa, treinamento e avanços tecnológicos, tudo para combater esses perigos e ganhar mais competitividade e, repetindo, sobrevivência (ARAUJO, 2010, p. 41).

A organização que será submetida ao processo de reestruturação deve ser vista amplamente, não permitindo que nenhum setor ou departamento permaneça sem a devida análise e sem passar pelo processo de mudança. Desta forma, compreende-se que:

A empresa moderna precisa de agilidade para tornar-se mais responsiva às expectativas mutantes de seus clientes. Ela precisa de flexibilidade para adaptar-se a novos rumos e até criar alternativas que ditarão as regras do universo dos negócios. Precisa ser um centro de excelência contínua, um aprendiz incansável, uma construtora atenta, uma investidora crédula na capacidade de seu pessoal, uma investidora criteriosa de tendências dotada do eterno desejo de evolução (ARAUJO, 2010, p. 41).

Também os colaboradores dentro do sistema considerado podem alcançar maior crescimento pessoal, beneficiando desta forma a organização a que pertencem:

[...] a capacidade de perceber, analisar e entender as mudanças e seus efeitos sobre o indivíduo o sistema considerado e a empresa, de adaptar-se às exigências de novas realidades e, se possível, antecipar-se à chegada das mudanças e dos novos fatores, são aspectos de suma importância para o analista de sistemas, organização e métodos. (OLIVEIRA, 2009, p. 426).

Os componentes de uma organização estarão sujeitos à resistência a reestruturação organizacional, mas, de acordo com Oliveira (2009), os processos de reestruturação podem proporcionar os seguintes benefícios para uma empresa:

- Desenvolvimento da competência interpessoal;
- Mudança de valores pessoais que sejam válidos para o sistema considerado;
- Crescimento de compreensão entre e dentro das equipes de trabalhos;
- Geração e retorno de informações;
- Criação de um ambiente receptivo para diagnóstico e soluções de problemas

- Estabelecimento de um ambiente de confiança, respeito e não manipulação de forma geral;
- Maior integração de necessidades e objetivos e dos indivíduos dentro do sistema considerado;
- Tratamento de modo direto, racional construtivo dos conflitos que surgirão;
- Desenvolvimentos da organização pelo aprimoramento dos colaboradores envolvidos nos sistemas internos;
- Aperfeiçoamento de sistema e processos de informação, decisões e comunicação.

Aos benefícios acima mencionados podem-se somar muitos outros que somente serão conhecidos com a aplicação dos processos de reestruturação. Logo, entende-se que: impedir a mudança é indesejar o crescimento, assim como limitar a existência de uma organização.

Neste contexto, entende-se a importância dos processos de reestruturação para uma organização.

2.2 O profissional da área de OSM

Ao entender o conceito de organização da empresa, será possível compreender as funções básicas que exerce um executivo:

- A direção da empresa;
- O controle da empresa;
- Planejamento da empresa.

Para bem exercer a funções acima expostas o executivo utiliza-se de métodos para bem planejar os seus trabalhos. (OLIVEIRA, 2009).

Para Oliveira (2009), a metodologia compreende seis grandes fases:

- Identificação, seleção e conhecimento do sistema;
- Estudo de viabilidade e de alternativa;
- Levantamento e análise detalhada da situação atual;
- Delineamento do novo sistema;
- Treinamento, teste e implementação do novo sistema;
- Acompanhamento, avaliação e atualização.

Desta forma, compreende-se que sistemas, organização e métodos são temas inter-relacionados e de suma importância para qualquer empresa, pois sem estes a organização é inexistente.

3. Caracterizações da empresa objeto de estudo

A empresa objeto de estudo se situa na cidade de Vera Cruz-SP. É uma empresa de pequeno porte que atua na área da educação, assim como inclusão digital.

Inaugurada em 02/04/2005, ela tem por meta tornar-se uma referência de ensino profissionalizante e de informática em Vera Cruz, fazendo do ensino a base para uma sociedade melhor. Em 2006, a escola teve uma mudança de gestor, a qual fora eficaz devido ao investimento em adquirir novas máquinas, criação de uma lan house e assistência técnica. Em Abril de 2011, a empresa mudou de endereço, pois o local que possuía era alugado.

Com referência ao sistema computacional, a empresa é constituída de vinte computadores: sendo dez para lan house, nove para a sala de aula e um para a secretaria.

Atualmente, a empresa não fornece mais o serviço de assistência técnica e atua apenas oferecendo curso de informática e profissionalizantes e também conexão à internet.

A organização oferta os seguintes cursos para a comunidade: na área de Informática tem-se “Operador de Computador”, além de cursos profissionalizantes:

Secretariado;

Técnico em administração;

Web Designer, entre outros.

Desta forma, a organização busca alcançar os objetivos propostos desde seu início e manter-se viva e atuante no mercado.

4 Descrição da área/departamento escolhido

Por tratar-se de uma micro-empresa será necessário descrever toda organização, ao invés de somente uma única área/departamento, como se faz com organizações que possuem uma grande estruturação, com ampla gama de setores e departamentalização.

5 Descrição do processo problemático

Para ser analisada, a organização escolhida para o desenvolvimento da investigação, diagnóstico, levantamento e proposta de melhoria, teve seus problemas identificados em relação à sua estrutura físico-organizacional, assim como problemas que resultam da gestão da organização, os quais são expostos abaixo:

- 1.** Falha nas comunicações devido a ruídos comunicacionais;
- 2.** Sendo a organização escolhida para a descrição, diagnóstico, levantamento e proposta de melhoria uma instituição educacional de ensino profissionalizante, a qual oferece também aos não alunos o serviço de conexão à internet, um dos problemas em sua estrutura física diz respeito ao local em que funciona a sala de aula, lan house e secretaria, usufruírem do mesmo espaço. Os usuários da lan house e da secretaria ao utilizarem-se do mesmo ambiente comprometem a aula, assim como da mesma forma a aula atrapalha os usuários da lan house;
- 3.** A não existência de um local de espera para os usuários da lan house, alunos e pessoas que recorrem à secretaria, caracteriza-se como mais um dos problemas físicos da organização, pois os clientes têm que aguardar o atendimento em pé, inclusive até por horas;
- 4.** Falha na pontualidade dos funcionários, o que aparentemente demonstra falta de compromisso para com os clientes;
- 5.** Um único funcionário desempenha várias funções dentro da organização, por exemplo, há períodos em que a administradora é secretária, professora e auxiliar da lan house ao mesmo tempo. Comum dentro desta organização é que os funcionários desempenhem no mínimo três funções: secretário, professor e auxiliar da lan house, assim como em algumas ocasiões exercerem até mesmo a função de auxiliar de limpeza;
- 6.** A organização possui estrutura física, essa poderia ser bem utilizada, visando maiores benefícios para a organização, mas não se faz nenhum uso;
- 7.** Falta de profissionalismo dos funcionários que recebem seus amigos na escola durante o horário de serviço e interagem como se não estivessem em um local de trabalho;
- 8.** A má qualidade do serviço de acesso à internet prestado aos clientes: internet lenta, computadores travados, mouses e fones com defeitos, teclados com letras apagadas e

funcionários que tardam em seu atendimento quando ocorre algum problema nos microcomputadores da lan house;

9. Requisição contínua da comunidade para prestação de assistência técnica em microcomputadores não tem sido atendida pela organização, mas ela não oferece mais este serviço aos clientes.

6 Apresentação da proposta de melhoria

Diante das disfunções diagnosticadas, sugere-se a seguinte proposta de melhoria visando à longevidade, desenvolvimento e crescimento da organização:

1. Reuniões semanais, as quais até o presente momento não ocorrem e que são necessárias para evitar os ruídos comunicacionais, pois a comunicação oral é:

[...] o canal primário da comunicação do gerente com sua equipe, e entre os integrantes de uma equipe. Além disso, é muito comum os funcionários de uma organizações precisarem fazer apresentações para públicos internos e externos, que exigem um alto nível de competência na comunicação oral (MAXIMIANO, 2009, p.298).

Além disso, para Maximiano (2009), os processos organizacionais tendem a ser mais eficazes quando a qualidade da comunicação na organização é maior.

2. A limpeza e reforma do local que a instituição possui, disponível no mesmo terreno do seu estabelecimento;

3. Com a reforma do salão ao fundo será possível dividi-lo em duas partes: uma para a lan house e outra parte funcionará como assistência técnica, que será reativada para atender a demanda da cidade, assim como para a formatação e consertos dos microcomputadores que se encontrarem com defeito;

4. O local onde se situa a secretaria, lan house, e sala de aula deverá passar por uma modificação com a transferência da lan house para a sala ao fundo, a qual tornará possível a ampliação da sala de aula e a separação da mesma com a secretaria, assim como a ampliação da secretaria com respectivo local de espera para os clientes e alunos;

5. Os funcionários deverão estar conscientizados da importância da pontualidade e de sua postura enquanto profissionais dentro da instituição. Isso poderá ser feito através de treinamento para funcionários;

A educação deve ser uma constante dentro das organizações, devendo os seus líderes e colaboradores estar sempre se atualizando:

A empresa de sucesso nas primeiras décadas do século XXI será aquela que conseguir transformar-se em uma organização de aprendizagem, garante Senge, pois apenas assim será possível combater as muitas adversidades que se apresentam em um mundo em constante e rápida mutação. A única saída para a sobrevivência, portanto, estaria em desenvolver uma melhor dinâmica nas organizações, por intermédio do esforço orientado do aprendizado em todos os níveis organizacionais (ARAUJO, 2010, p. 250).

6. Implantação do curso “Técnico em Hardware”;

7. Com os novos ajustes não será mais possível um único funcionário executar mais de uma função ao mesmo tempo dentro da instituição, o que requererá a contratação de novos funcionários, promovendo, portanto, uma melhor definição de cargos.

Além do exposto acima, a divisão do trabalho não é apenas necessária para a organização, é também útil e eficaz para a realização da dinâmica organizacional:

Divisão do trabalho é o processo por meio do qual uma tarefa é dividida em partes, cada uma das quais é atribuída a uma pessoa ou grupo de pessoas. A divisão do trabalho permite às organizações realizar objetivos complexos, como montar equipamentos de grande porte, fabricar produtos em grande quantidade e atender a diferentes tipos de clientes, em diferentes localidades (MAXIMIANO, 2009, p. 179).

8. Contratação de serviço de internet que possibilite acesso mais rápido aos usuários da lan house.

7 Considerações finais

Ao apontar as possíveis soluções para as disfunções organizacionais apresentadas, torna-se necessário descrever as vantagens da mudança proposta no âmbito organizacional:

1. Utilização de um grande terreno, o qual não é utilizado pela instituição;

2. Ampliação da estrutura da organização, possibilitando maior conforto para os clientes, devido à criação da sala de espera;

3. Com salas de aula maiores, torna-se possível o aumento do número de alunos, assim como a implantação de novos cursos;

4. A contratação de novos funcionários beneficiará não somente a comunidade com a geração de novos empregos, assim como tornará possível melhor atendimento aos clientes, o que resultará em satisfação com o serviço prestado e, posteriormente, em lucro;

5. O treinamento proposto aos funcionários, o qual resultará em marketing pessoal, criará uma imagem de profissionalismo e competência na empresa;

6. O fornecimento de serviço de internet mais eficaz, assim como a melhoria efetuada nos computadores, oferecerá melhor qualidade dos serviços prestados, a qual poderá ser prestada a preço mais elevado;

7. A reativação da Assistência Técnica e a criação do curso prático de “Técnico em Hardware” atenderão a demanda da população e a demanda e necessidades da própria organização, assim como resultará em mão-de-obra qualificada, a qual também poderá ser utilizada pela organização.

Com estas vantagens que decorrerão das mudanças que poderão ser efetuadas, a organização poderá cumprir suas metas e objetivos iniciais propostos em sua criação e assim produzirá resultados significativos, os quais beneficiarão a própria organização, assim também como a comunidade, tornando-se, a instituição um grande potencial, uma grande concorrente e diferencial no mercado. As sugestões propostas dizem respeito à estruturação física, processual e de melhoria no desempenho interno e, por consequência, externo (mercado) da empresa objeto de análise.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Organização, sistemas e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELLOS, E; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**: estruturas organizacionais, estrutura para a inovação e estrutura matricial. São Paulo: Pioneira, 2000.