

LUIS CÉSAR G. DE ARAUJO

Organização, Sistemas e Métodos

e as Tecnologias de
Gestão Organizacional

Volume 1

Arquitetura Organizacional
Benchmarking
Empowerment
Gestão pela Qualidade Total
Reengenharia

5ª EDIÇÃO
REVISTA E ATUALIZADA

editora
atlas

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Capítulo 1

Evolução da Teoria e da Prática nas Organizações

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Estágio => Categoria	Fundamentação	Reformulação	Transição século 20	Integração	Primeira transição século 21
Denominação	Escola Clássica 	Escola de RH 	Estruturalismo 	Abordagem de sistemas abertos 	Abordagem contingencial 
Ideologia	Adaptação do ser humano à máquina	Adaptação da máquina ao ser humano	Mutualidade de interesses (ser humano e máquina)	Ambiente	Quebra frequente de paradigmas
Meio	OSM convencional (Manuais, organogramas, fluxogramas, cronogramas)	Liderança Dinâmica de grupo Administração de conflitos	Novas composições estruturais, Informática, Liderança situacional, Mudança participativa	Entradas, Processamento e Saída <i>Feedback</i> , Diferenciação, Equifinalidade	GQT Reengenharia, <i>Benchmarking</i> , <i>Empowerment</i> , G. Pessoas, Gestão de processos
Resultante	Organização formal	Organização informal	Organização formal + informal = organização (sistema fechado)	Sistema social (regional)	Sistema social (global)
Componente	Estrutural	Comportamental	Tecnológico (equipamentos)	Estratégico	Tecnológico (conhecimento)

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Escola Clássica

- Frederick Winslow Taylor – contribuiu para a formação da tecnologia de Organização, Sistemas e Métodos, principalmente na instrumentação para fins de racionalização do trabalho; e
- elaborou e divulgou os quatro elementos essenciais da administração científica que são a base do que se convencionou chamar de taylorismo:
 - desenvolvimento;
 - seleção e treinamento;
 - adaptação; e
 - revisão equitativa do trabalho e responsabilidade.

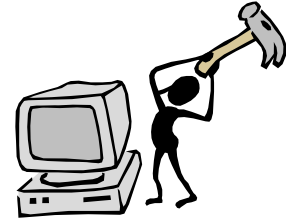
ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Escola Clássica

- Henri Fayol – acentuada preocupação com o comando, elaborou os 14 princípios de administração;
- Taylor (múltipla chefia) × Fayol (unidade de comando); e
- OSM:
 - Organização = Fayol.
 - Sistemas.
 - Métodos = Taylor.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Escola de Relações Humanas



- Estudos de Hawthorne – fábrica da Western Electric (1927).
- Mary Parker Follet – Pesquisar e analisar a motivação humana partindo de valores individuais e sociais.
- Douglas McGregor – Teoria X e Teoria Y:
 - teoria X: o homem médio é indolente por natureza; falta-lhe ambição e responsabilidade; é egocêntrico; resiste às mudanças; é ingênuo e não muito inteligente; e
 - teoria Y: as pessoas não são passivas ou resistentes por natureza; a motivação é um potencial para o desenvolvimento e a tarefa essencial da administração é harmonizar as condições para alcance de objetivos.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Abordagem Estruturalista

- Amitai Etzioni (1984) – Livro: *Organizações modernas* – escola clássica + escola de relações humanas; e
- Crítica – não se limita apenas à constatação da existência de conflitos na organização, relaciona e discute:
 - formal e informal;
 - o campo dos grupos informais;
 - a organização e o ambiente;
 - recompensa material e social; e
 - fábricas, igrejas, prisões e escolas.
- Mérito: equilíbrio dado aos estudos da organização.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Abordagem de Sistemas Abertos

- Principais características, segundo seus idealizadores Katz e Kahn (1987):
 - importação de energia **do ambiente externo**;
 - transformação **de energia disponível**;
 - saída (*output*) **de produtos para o meio externo**;
 - sistemas como ciclos de eventos (**caráter cíclico da troca de energia**);
 - entropia negativa (**deter a tendência à morte**);

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Abordagem de Sistemas Abertos

- entrada de informação (**feedback negativo – permitir corrigir desvios**);
- estado firme e homeostase dinâmica (**equilíbrio do sistema**);
- diferenciação (**especialização**); e
- equifinalidade (**mais alternativas**).

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Abordagem Contingencial



- As condições ambientais causam transformações no interior das organizações – o ambiente provoca o fenômeno organizacional; e
- Lawrence e Lorsch – pesquisa: organização *versus* ambiente.
 - premissas dos sistemas abertos;
 - 10 empresas;
 - 3 diferentes meios industriais; e
 - resultado:
 - diferenciação **na estrutura e na abordagem**; e
 - integração **entre as unidades e subsistemas**.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Tendências da teoria das organizações

- O surgimento de novos ingredientes de gestão nas organizações transferiu a essência do estudo organizacional para a análise dos processos, incluindo-se os processos críticos. O relevante era dar contornos à organização.

Capítulo 2

Gestão de processos: a tecnologia do século XXI

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminar

- O que é melhor para as organizações?
 - Estudos estruturais realizados em cada fração organizacional?
 - Estudos visando à gestão de processos, como um todo ou, eventualmente, em processos que atingem uma boa parte das frações organizacionais?

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminar

A decisão será tomada com base, certamente, na competência técnica de cada pessoa envolvida e, também, em decisões de cunho político, econômico, social, nos termos das estratégias estabelecidas pela administração superior.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Conceitos

- Processos
 - sequência de atividades que segue um cronograma preestabelecido;
 - deve extrapolar as necessidades de seus clientes;
 - contempla as etapas seguintes: entrada, transformação e saída; e
 - não possui vínculo direto com a relação hierárquica (prega o espírito de equipe).

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Conceitos

- Gestão de processos
 - gestão onde as atividades sequenciais são priorizadas; e
 - processo de investigação onde a prioridade é dada à forma como o trabalho é executado a fim de otimizar os processos.

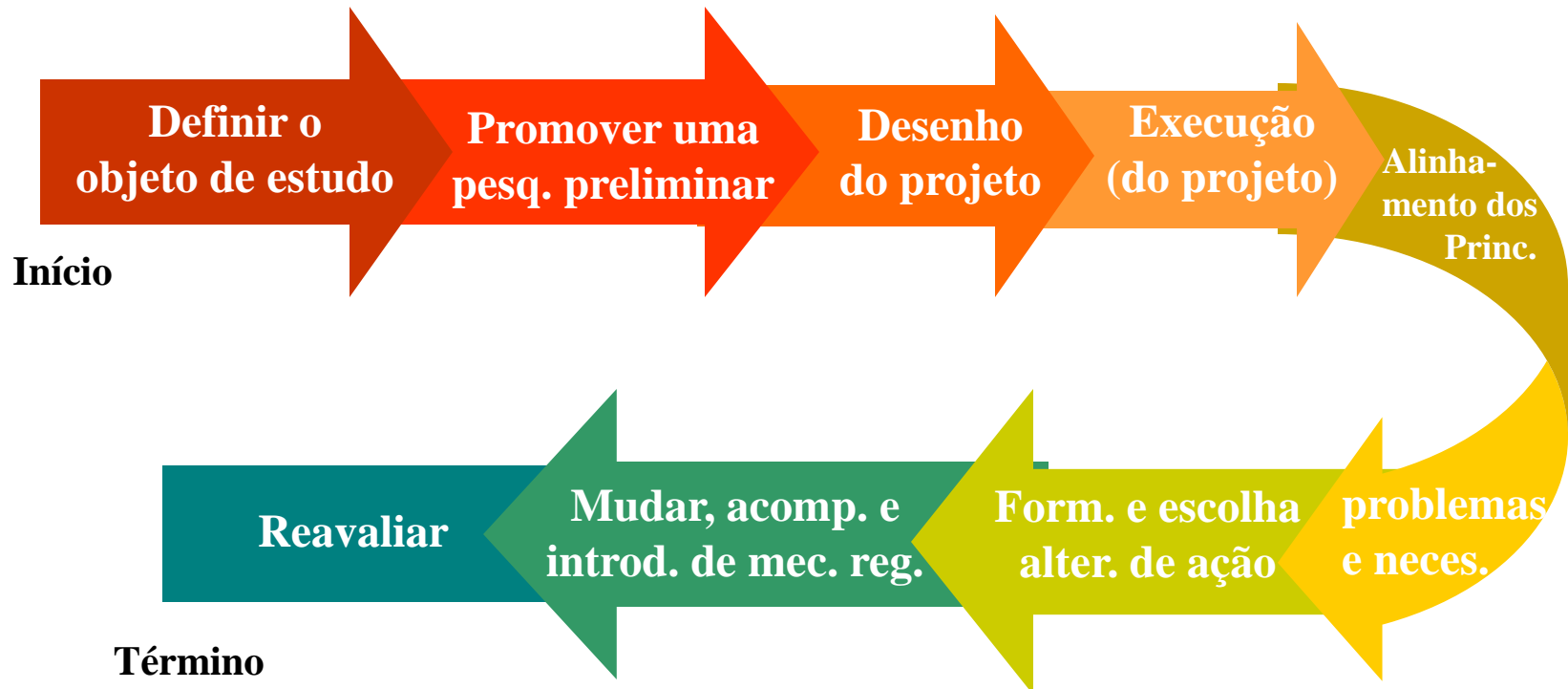
ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Conceitos

"a administração de processos deve ser um procedimento contínuo e acumulativo de repensar e de redesenho do negócio e de todas as suas partes ou atividades integrantes" (OLIVEIRA, 2006), de modo a ser utilizado nas tecnologias de gestão organizacional, como por exemplo, pela reengenharia, gestão pela qualidade total, ou pelo benchmarking.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Projeto



ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Gestão de processos

- Etapas para o estudo
 1. Projeção da missão da equipe.
 2. Revisão do macrofluxo operacional do processo.
 3. Sumário do processo.
 4. Análise de suas atividades.
 5. Definição das medidas ([parâmetros](#)).
 6. Preparo do manual do processo.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Indicadores de desempenho

- Perspectivas financeiras.
- Perspectivas dos clientes (consumidores).
- Perspectivas de processos críticos.
- Perspectivas de aprendizado e crescimento.
- Perspectiva de responsabilidade social.
- Perspectiva das pessoas.
- Perspectiva de aquisição e dos fornecedores.
- Perspectiva do ambiente organizacional.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Atenção

A gestão de processos pode e deve ter seu início provocado por equipes formadas especificamente para esse fim ou por consultores independentes ou por empresas de consultoria, mas a partir do momento que os condutores do projeto consideram seu trabalho encerrado é a organização como um todo que assume a gestão.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Estudo convencional de processos

- Tipos de fluxograma
 - fluxograma de blocos;
 - descrição dos símbolos;
 - fluxograma “esqueleto”;
 - fluxograma de procedimentos;
 - fluxograma vertical e horizontal;
 - fluxograma vertical;
 - fluxograma de documentos;
 - fluxograma sintético.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Estudo de processos

- Objetivo: assegurar a fluidez do processo e manter os limites de decisão dentro de princípios que não permitam a ineficiência e ineficácia de todo o processo.
- Objetivos secundários:
 - identificar a utilidade de cada etapa do processo;
 - verificar as vantagens em alterar a sequência;
 - adequar as operações (passos) às pessoas; e
 - identificar a necessidade de treinamento.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Sistemas de informação

- Objetivos de instalação (acréscimos)
 - permitir uma escolha adequada da decisão a ser tomada;
 - aumentar o grau de certeza relativamente a toda problemática da decisão;
 - auxiliar na melhor *performance* dos recursos humanos da organização; e
 - oferecer subsídios de superior importância à gestão de processos.

Capítulo 3

O PAPEL DO PROJETO NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

ETAPA ZERO: Sensibilização

Sensibilizar é tornar uma pessoa integrante de um processo de mudança, é permitir o sim e o não, a crença e a descrença.

- *O que cada pessoa conhece e pensa do estudo?*
- *O que os condutores pensam das pessoas?*
- *O que pensam da(s) tecnologia (as)?*
- *As primeiras conclusões de cada um?*
- *A agenda da próxima reunião?*
- *Generalizações e exemplificações?*

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminar

- Para o cumprimento de uma boa análise organizacional, os gerentes e responsáveis por estudos têm a sua disposição, três instrumentos:
 - a entrevista;
 - o questionário; e
 - a observação pessoal.

Capítulo 4

Estudo de *Layout* e a Gestão de Processos

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminar

- Não é apenas o aspecto visual e de conforto que deve prevalecer no estudo de aproveitamento do espaço físico; mais do que isso, importa o fluxo existente entre pessoas e papéis, genericamente falando.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Indicadores de problemas no *layout*

- demora excessiva;
- fluxo confuso do trabalho;
- excessiva acumulação;
- má projeção de locais de trabalho; e
- perda de tempo no deslocamento de uma unidade a outra.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Objetivos

- obter um fluxo eficiente de comunicações administrativas;
- obter um fluxo de trabalho eficiente;
- facilitar a supervisão;
- reduzir a fadiga do empregado no desempenho de sua tarefa;
- impressionar favoravelmente clientes e visitantes; e
- aumentar a flexibilidade para as variações necessárias.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Objetivos

- Antes de iniciada a série de etapas que culminará com a adoção do *layout*, convém o responsável recolher certas informações:
 - detalhes do trabalho executado em cada unidade;
 - quantidade de pessoal empregado;
 - necessidade de comunicações entre as pessoas;
 - necessidade de arquivamento e armazenagem;
 - isolamento auditivo e visual;
 - compartimentação (isolamento físico);
 - intensidade de iluminação;
 - portas e janelas;
 - *status* obtido pela localização de mesas e cadeiras; e
 - quantidade e tipos de máquinas e equipamentos.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Estratégia para o estudo de *layout*

1. calcular a área (necessária ou existente);
2. fazer a planta baixa;
3. verificar o fluxo de pessoas e papéis;
4. determinar a quantidade dos móveis e equipamentos;
5. determinar a extensão e localização das instalações elétricas e hidráulicas;
6. preparar e dispor as miniaturas de móveis e equipamentos;
7. apresentar as alternativas do novo *layout*;
8. implantar e acompanhar.

Capítulo 5

Análise e desenho de formulários e a Gestão de Processos

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminar

- o formulário pode ser definido como um veículo que transporta informações de uma pessoa para outra, de uma unidade para outra, ou de uma empresa para a outra; e
- é a materialização do dado, da informação, armazenada ou disseminada, veiculada por pouco período de tempo ou não.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Indicadores da análise e desenho de formulários

- contínua dificuldade na compreensão e preenchimento;
- formação de filas;
- permanência de problemas após a racionalização do trabalho; e
- demora na utilização.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Objetivos

- A análise e o desenho de formulários não têm como objetivo apenas corrigir falhas, mas também prover de uma forma de transmissão, assimilação e armazenamento da informação.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Estratégia na análise e desenho de formulários

- Questões abrangentes.
- Questões específicas.
- Questões de integração.

Capítulo 6

Manualização; sua relevância na Gestão de Processos

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminar

- Neste caso trata-se do manual de funcionamento que é quando o estudo é orientado no sentido dos processos, podendo o resultado final ser a elaboração de fluxogramas, seguido da análise da situação atual e escolha de alternativas.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Indicadores para o uso de manuais

- Divulgação.
- Coordenação.
- Análise.
- Treinamento.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Objetivo

- O objetivo da manualização é permitir que a reunião de informações dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada atue como instrumento facilitador do funcionamento da organização.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Estratégia para a manualização

- A ação do gerente voltado à consolidação do uso correto de manuais implica o cumprimento de quatro etapas:
 - itemizar os modelos manualizados;
 - qualificar a manualização;
 - elaborar o manual; e
 - distribuir o manual.

Capítulo 7

Manualização; formulação e análise estrutural

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminar

- Neste caso trata-se do manual de organização que mostra o que é e como é a organização. Nesses manuais você tem a informação sobre a forma de atuação. Não aprende a fazer nada, mas aprende os fundamentos da organização o que é de superior importância.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Objetivos (Popper)

- explicar os objetivos e diretrizes básicas da organização, sua penetração no mercado e na sociedade em geral;
- relatar resumidamente a história da organização, desde a sua fundação até a atualidade;
- demonstrar a estrutura organizacional necessária para conseguir os objetivos e diretrizes traçadas;
- definir a função, a posição hierárquica, as responsabilidades, as relações e a autoridade dos cargos decorrentes desta estrutura;
- atender às exigências das normas internacionais (série ISO 9000 e 14000; e
- contribuir para uma gestão de processos de alta qualidade.

Capítulo 8

Técnicas de estruturação

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminar

- Os estudos de natureza essencialmente estrutural são desenvolvidos mediante a aplicação de três técnicas específicas:
 - as técnicas de departamentalização ou estruturação;
 - as técnicas de elaboração de organogramas; e
 - as técnicas de elaboração de manuais em nível organizacional.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Objetivos

Estruturação é uma forma sistematizada de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando à melhor adequação de estrutura organizacional e sua dinâmica de ação.

- aproveitar a especialização;
- maximizar os recursos disponíveis;
- controlar, coordenar, descentralizar;
- integrar ambiente e organização; e
- reduzir conflitos.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Técnicas de estruturação

- O trabalho é o de compor essa tecnologia, dando a devida contribuição a cada uma das alternativas de conformação estrutural e, ao mesmo tempo estabelecer algum paralelo crítico, eventualmente necessário.

Capítulo 9

Organograma: formulação e análise estrutural

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminar

- durante longos anos: organograma “reinou”;
- na evolução dos estudos organizacionais: organograma perde espaço (não permite a rapidez desejada); e
- possível solução: gestão de processos.

Ainda assim, o organograma dá a todos nós a possibilidade de entender os grandes marcos da organização, nos dá a possibilidade de vislumbrar o seu funcionamento, embora seja um gráfico sem movimento.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Objetivos

- divisão do trabalho: mediante o fracionamento da organização, em unidades de direção, núcleos, setores etc;
- relação superior-subordinada: deixa implícita à delegação de autoridade e responsabilidade;
- trabalho desenvolvido pelas unidades: dependendo da técnica de elaboração aplicada, poderá evidenciar, além do tipo de trabalho desenvolvido, mais:
 - o detalhamento do tipo de trabalho;
 - os cargos existentes;
 - os nomes dos titulares das unidades;
 - a quantidade de pessoas por unidade; e
 - a relação funcional, além da relação hierárquica.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Objetivos

- Análise organizacional: facilitada por uma boa elaboração, o que significa dizer: organograma com linhas bem definidas, esclarecimento das convenções utilizadas, abreviações e siglas, mediante uso de legenda colocada na própria folha do gráfico (frequentemente no canto inferior à direita).

Capítulo 10

Arquitetura Organizacional; novos desenhos para as organizações do futuro

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminar

- A Arquitetura Organizacional busca o aperfeiçoamento do formato organizacional, otimizando fatores considerados cruciais como o próprio trabalho desenvolvido pela organização, o pessoal que o executa e as normas e padrões que o regem.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

O que é Arquitetura Organizacional?

- abordagem que prima pela adequação entre as várias vertentes organizacionais que influenciam no seu desempenho, esperando com isso construir uma organização mais forte; e
- constitui também uma arte, onde se busca a modelagem do espaço da organização a fim de satisfazer necessidades e aspirações humanas.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Contribuições à arquitetura física

- primado da finalidade;
- adequação arquitetônica;
- materiais estruturais; e
- disponibilidade das tecnologias colaterais.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (STAD)

- É uma nova arquitetura organizacional que reúne os quatro elementos-chave em um modo operacional marcado pela congruência.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Erros a serem evitados na Arquitetura Organizacional

- a tentação de se ignorar clientes;
- não investir em qualidade;
- não ter um projeto;
- não dar ênfase à manufatura, ou seja, não se importar com a maneira como o produto é feito;
- acreditar que não é preciso se importar com pequenos investidores;

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Erros a serem evitados na Arquitetura Organizacional

- acreditar que é possível fazer tudo sozinho, sem construir alianças;
- subestimar a concorrência;
- organizar-se tradicionalmente, imaginando que esta é a única forma correta;
- não desenvolver os talentos de dentro da organização; e
- nunca questionar o sucesso.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Perspectivas para a Arquitetura Organizacional

- organizações em rede;
- limites organizacionais imprecisos;
- adoção plena da filosofia do STAD;
- equipes executivas;
- autonomia ampla para as unidades e equipes organizacionais;
- crescimento dos valores organizacionais como meio de coesão.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Perspectivas para a Arquitetura Organizacional

- maior fluidez nos formatos organizacionais;
- ênfase para o aprendizado;
- ênfase para o fator sistêmico;
- envolvimento pleno do pessoal da organização com questões comuns e estratégicas; e
- ênfase no equilíbrio financeiro.

Capítulo 11

Benchmarking: ser o
melhor entre os melhores

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminar

- Centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma organização, concorrente ou não, frente a determinado problema.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Conceito

- Modalidade especial de aprendizado direcionada à revelação das melhores práticas de uma organização plenamente reconhecida como a número um de seu ramo, país, ou mesmo do mundo, no intuito de propiciar a quem inicia este tipo de estudo um quadro das possibilidades de melhoria.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

A Gestão de Processos

Todas as vezes que um estudo de benchmarking surgir, a gestão específica de processos será enfatizada.

- Características:
 - contínuo, de longo prazo;
 - sistemático, estruturado, formal, analítico, organizado;
 - avaliar, compreender, medir, comparar, apreciar;
 - práticas de negócio, produtos, serviços, processos de trabalho, operações, funções;

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

A Gestão de Processos

- Características (cont.):
 - organizações públicas, particulares, instituições em geral;
 - reconhecidas, identificadas;
 - de classe mundial, melhores da classe, representantes das melhores práticas;
 - comparação organizacional, melhoria organizacional.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Tipos de *Benchmarking* (Camp.)

- interno;
- competitivo;
- funcional; e
- genérico.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

O que não é *Benchmarking*?

- uma panaceia, um programa;
- um livro de receitas;
- um modismo;
- um evento único;
- um processo de investigação que fornece respostas simples;
- cópia; e
- fácil ou rápido.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Mitos do *Benchmarking*

- é caro demais;
- a gerência não entende, não oferece o suporte necessário;
- você só pode fazer *benchmarking* com o melhor;
- não há processo análogo para estudar em minha empresa; e
- é algo apenas para empresas grandes.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Princípios do *Benchmarking*

- reciprocidade;
- analogia;
- medição; e
- validade.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Ética em estudos de *Benchmarking*

- legalidade;
- troca;
- confidencialidade;
- uso;
- primeiro contato;
- terceira parte;
- preparação;
- compromisso; e
- compreensão e ação.

Capítulo 12

Empowerment: poder e
energia para as pessoas

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminar

- *Empowerment* constitui um novo e revolucionário modelo de administração de pessoas. Tem por princípio a certeza de que a motivação genuína é capaz de conduzir a resultados excepcionais e à absoluta necessidade de responsabilizar os indivíduos pelo próprio trabalho.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Conceito

- De forma simples, pode ser conceituado como o fortalecimento do poder decisório das pessoas que trabalham na empresa.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Por que promover o *Empowerment*?

- porque as pessoas que trabalham na empresa são fontes ricas de criatividade e soluções inovadoras; e
- porque as pessoas que trabalham na empresa podem, e devem, contribuir para a missão organizacional.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Postura na Gestão de Pessoas

- Cumprimento de ordens
 - a certeza de que somente a empresa está certa; e
 - a empresa conhece melhor do que ninguém o que o cliente deseja.
- Uso do discernimento
 - melhor forma de realizar a missão;
 - melhor informação;
 - isso é o que a organização espera das pessoas da organização; e
 - gestores preparados para fazer levantamentos de riscos.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Requisitos para o uso do *Empowerment*

(Mills)

- competência e experiência;
- informações necessárias;
- recompensa adequada;
- conhecimento da missão; e
- tolerância a erros.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Não confundir *Empowerment* com ...

(Mills)

- só participação;
- formar uma equipe não é implementar *empowerment* em uma organização; e
- traduzível como trajetória anárquica (no entendimento popular).

Empowerment contrapõe-se a um estilo tradicional de gestão denominado ODS (Organizar, Delegar, Supervisionar)

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Tipos de sistema ODS (Mills)

- ODS-A: gerenciamento tradicional é feito autocraticamente, de modo que a pessoa é apenas informada a respeito do que foi determinado; e
- ODS-P: é permitido ao quadro funcional emitir opiniões sobre os assuntos que deverão ser resolvidos. Porém, as pessoas continuam recebendo instruções para cumprirem. Desta forma, mantém-se a característica diretiva.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Implantação do *Empowerment* (Mills)

- Passo 1 – tolerância a erros;
- Passo 2 – desenvolver a confiança;
- Passo 3 – visão;
- Passo 4 – fixação de metas;
- Passo 5 – avaliação; e
- Passo 6 – motivação.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Quando o *Empowerment* não dá certo?

- propostas mal elaboradas;
- sabotagem; e
- dúvidas e insegurança.

Capítulo 13

Qualidade: a busca da excelência

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminar

- Os japoneses, após a segunda Grande Guerra, reavaliaram a premissa de que as imperfeições humanas poderiam se refletir em tarefas, e descobriram que as até então aceitáveis margens de erro podiam ser reduzidas a níveis extremamente baixos.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Contexto e evolução

- maior concorrência;
- queda das barreiras comerciais;
- maior disponibilidade de informações aos consumidores; e
- pressão dos competidores e a formação da rede global dos mercados.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

O que significa Gestão pela Qualidade Total?

- busca pela perfeição com fins a agradar clientes;
- filosofia onde a eliminação do retrabalho e o “defeito zero” são regras;
- qualidade sob dois pontos de vista
 - de quem produz (visão objetiva) – normas e procedimentos de fabricação. Estar em conformidade com especificações determinadas para a produção ou para a chamada “garantia técnica de bom desempenho do produto”; e
 - de quem consome (visão subjetiva) – o que o cliente espera do produto em suas mãos. Assim, qualidade seria adequar-se às expectativas dos clientes.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Os Gurus da qualidade

- Joseph M. Juran
 - estabelecer metas específicas a serem atingidas;
 - estabelecer planos para atingir tais metas;
 - atribuir responsabilidades definidas a fim de obter resultados; e
 - recompensar com base nos resultados alcançados.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Os Gurus da qualidade

- Joseph M. Juran
 - Adicionalmente, duas vertentes críticas:
 - desempenho do produto; e
 - ausência de deficiência.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Os Gurus da qualidade

- W. Edwards Deming:

Os 14 princípios da Qualidade:

- criar constância de propósitos;
- erros e negativismos devem ser eliminados;
- acabar com a inspeção em massa;
- acabar com a exclusividade do critério preço para matéria-prima;
- melhorar continuamente;
- treinar sempre;

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Os Gurus da qualidade

- W. Edwards Deming:

Os 14 princípios da Qualidade:

- investir na liderança;
- afastar o medo;
- romper as barreiras entre as unidades;
- eliminar *slogans* deixando as pessoas criarem suas bandeiras de qualidade;
- eliminar cotas numéricas. O importante é a qualidade;

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Os Gurus da qualidade

- W. Edwards Deming:

Os 14 princípios da Qualidade:

- eliminar impedimentos de crescimento pessoal motivados por *bad management* (má gerência);
- produzir sólido programa de educação e treinamento; e
- buscar apoio da alta cúpula.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Os Gurus da qualidade

- Armand Feigenbaum: Qualidade por toda a empresa e controle.
 - os processos de aperfeiçoamento da qualidade são contínuos;
 - todo o esforço é documentado, de sorte que as pessoas possam visualizar onde, como, porque e quando suas atividades afetam a qualidade;
 - tanto a gerência como as demais pessoas abraçam a ideia de desempenharem suas atividades com qualidade; e
 - aperfeiçoamento técnico e planejamento para oferecer inovações que sustentem positivamente a relação cliente/empresa.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Os Gurus da qualidade

- Philip B. Crosby: “organização problema”.
 - o produto ou serviço que sai da empresa tem desvios com relação aos requisitos anunciados ou combinados;
 - as organizações têm o hábito de “remendar”;
 - a gerência não fornece um nítido padrão de desempenho, ou definição de qualidade;
 - a gerência ignora o preço do não cumprimento de regras que visem à qualidade; e
 - a gerência nega ser a causa do problema.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Ferramentas da Qualidade

- gráfico de barras;
- diagrama de causa e efeito;
- folha de verificação;
- gráfico de controle;
- fluxograma;
- histograma;
- diagrama de Pareto;
- diagrama de dispersão; e
- diagrama de linha de tempo.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Técnicas

- plano de ação;
- barreiras e auxílios;
- *benchmarking*;
- *brainstorming*;
- engenharia simultânea;
- estimativa de custo;
- custo da qualidade;
- análise das necessidades do cliente;

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Técnicas

Cont.

- modelo cliente/fornecedor;
- questionário cliente/fornecedor;
- ciclo de Deming/Shewhart;
- projeto de experimentos;
- entrevista;
- votação múltipla;
- técnica de grupo nominal;
- desdobramento da função da qualidade; e
- controle estatístico do processo.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Etapas de implementação de Programas de qualidade

- Fase I) o comitê:
 - identificar e quantificar as principais áreas de desperdícios;
 - fazer uma avaliação básica da posição atual da empresa;
 - desenvolver um plano de implementação associado a métodos de mudança;
 - oferecer cursos de treinamento e de educação;
 - integrar o esforço de melhoria;
 - encorajar as pessoas a trabalhar de acordo com o novo processo;

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Etapas de implementação de Programas de qualidade

Cont.

- Fase I) o comitê:
 - alinhar o sistema de motivação/recompensas com o esforço da melhoria contínua;
 - prover os recursos necessários;
 - servir como líderes e orientadores ativos;
 - selecionar os principais projetos dirigidos pela administração superior; e
 - desenvolver uma missão/visão para a organização.
- Fase II) desenvolvimento de projetos; e
- Fase III) implementação.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Etapas de transformação (Cortada e Quintella)

- etapa da consciência inicial;
- etapa do incremento do desejo de aprender sobre qualidade;
- etapa do incremento do desejo de aprender sobre qualidade;
- etapa da evidência;
- etapa da “era de ouro” da organização; e
- etapa da “soberba”.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Etapas de implementação de Programas de qualidade (Gitlow)

- MOMENTO I) fase de identificação dos problemas do produto ou do processo;
- MOMENTO II) planejamento; e
- MOMENTO III) focaliza o desenvolvimento de cronograma e planos de contingência para as ações desenvolvidas na fase II.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Etapas de implementação de Programas de qualidade (Montenegro)

- fase da redescoberta;
- fase da análise;
- fase do desenho do novo processo;
- fase de desenvolvimento de um teste piloto;
- fase de aplicação do teste piloto; e
- fase da implementação propriamente dita e de todos os ajustes.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Qualidade em Serviços

- novo foco em Gestão pela Qualidade Total; e
- considerada a segunda revolução da Gestão pela Qualidade Total.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Qualidade de Vida e Cidadania no Brasil

- A mais importante missão de estudiosos e praticantes da gestão pela qualidade total.

FAZER ADAPTAÇÕES DA TECNOLOGIA
ÀS DEMANDAS DA SOCIEDADE
BRASILEIRA

Capítulo 14

Reengenharia: a folha de papel em branco

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminar

- Concebida dentro de um contexto de crise para as organizações, propunha a inovação e o desapego às tradicionais formas de gestão organizacional que ainda imperam nos meios empresariais; e
- James Champy e Michael Hammer foram os responsáveis pela formulação de suas bases conceituais.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Reengenharia × Divisão do Trabalho

- clientes diferentes;
- concorrência acirrada; e
- mudanças ditadas em ritmo muito superior a qualquer outra época de nossa história.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Conceito

- De forma simples, podemos conceituar a reengenharia como o “**começar de novo**” de uma organização, criando novos processos que são mais ágeis e capazes de responder às mudanças e aos desejos dos clientes.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Conceito

- “Repensar **fundamental** e a reestruturação **radical** dos **processos** empresariais que visam alcançar melhorias **drásticas** em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como, custos, qualidade, atendimento e velocidade”

Hammer e Champy

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Palavras-chave nos conceitos de Reengenharia

- fundamental (repensar);
- radical (mudança);
- drástica (melhoria); e
- processos (aperfeiçoamento de).

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

O que Reengenharia não é?

- *downsizing* e reestruturação;
- reorganização, des-hierarquização, nivelamento;
- automação; e
- gestão pela qualidade total.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Características dos processos que passam por Reengenharia

- vários serviços são combinados em um, ou seja, fundem-se várias atividades de um processo ou mais;
- os trabalhadores tomam as decisões;
- as etapas do processo são realizadas em uma ordem natural;
- os processos adquirem múltiplas versões, isto é, servem a várias necessidades de diferentes clientes;

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Características dos processos que passam por Reengenharia

Cont.

- o trabalho é realizado onde faz mais sentido;
- verificações e controles são reduzidos;
- erros são reduzidos pela eliminação dos muitos pontos de encontro entre os processos organizacionais; e
- descentralizar soma-se a centralizar.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Personagens relevantes nos projetos

- o líder;
- o proprietário (*owner*) do processo; e
- a equipe.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Quando a Reengenharia Falha?

- Hall, Rosenthal & Wade (1993)
 - amplitude; e
 - profundidade.
- Davenport (1994)
 - *barreiras culturais ou estruturais;*
 - *barreiras comportamentais; e*
 - *barreiras educacionais.*

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Quando a Reengenharia Falha?

- Hammer (1997)
 - criação de organizações irreconhecíveis;
 - Esquecimento de que o foco principal em reengenharia é o processo;
 - pouca predisposição para aceitar a ideia que a reengenharia implica em um novo tipo de pessoa na organização e um novo tipo de gerente (ou gestor).

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Maiores erros em Reengenharia

- Para Stanton
 1. dizer que está realizando reengenharia, quando isto não é verdade;
 2. tentar aplicar reengenharia onde ela não cabe;
 3. despende muito tempo analisando o processo a ser reformulado;
 4. tentar realizar a reengenharia sem liderança necessária;
 5. ser tímido no projeto;

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Maiores erros em Reengenharia

- Para Stanton
 1. passar diretamente da fase de elaboração do projeto para a fase de implementação;
 2. levar muito tempo para realizar a reengenharia;
 3. restringir a abrangência dos estudos deixando parte da organização fora de seus limites;
 4. adotar um estilo incorreto de implementação; e
 5. deixar de atender às preocupações das pessoas na organização.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Capítulo 15

Mudança Organizacional

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Preliminares

- "... mudança para inglês ver" (Caldas e Wood Jr., 1999).
Esse é o mais típico comportamento organizacional brasileiro diante da importação de conceitos.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Conceito

- qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e/ou externo à organização que tenha o apoio e supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico (equipamentos e conhecimento) e estratégico.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Como desenvolver um Programa de Mudança

- busca de contínuo suporte da alta administração;
- o próprio processo já é, por si só, uma mudança;
- a preparação de mudança deve evitar a expectativa da solução para todos os problemas identificados;
- saber o alcance dos vários programas de mudança;

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Como desenvolver um Programa de Mudança

- os gerentes não podem esperar resultados plenos e imediatos;
- os objetivos da mudança devem ser congruentes com os valores sociais mais simples; e
- controle permanente sobre o processo de mudança.

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Recomendações finais

- a(o) comandante responsável pelo estudo tem a opção de compreender e impor uma mais adequada gestão dos processos de mudança organizacional; e
- de qualquer forma, os cinco componentes, comportamental, estrutural, tecnológico(só equipamentos), estratégico e tecnológico (essencialmente, conhecimento), estarão sempre presentes, sendo vital para o bom empreendimento saber qual componente prevalecerá e em qual momento e se realmente deve prevalecer.