



# GESTÃO ORGANIZACIONAL

## RESUMÃO – S3B2 – 0.3

ÚLTIMA ATUALIZAÇÃO: 12/06/19

FAJADM.TK

Feito e Revisado por:

■ Douglas Marques

### Formulários

Os formulários satisfazem exigências legais e governamentais, além de propicia a padronização nas comunicações internas, e permite o armazenamento de dados e informações e sua posterior recuperação e uso. É muito útil ao lidar com funcionários novos, porém serve para todos os funcionários da empresa pois fornece condições de controle aos processos e fluxos organizacionais. Ao criar um formulário, é necessário fazer a si mesmo 3 tipos de questões:

**Questões Abrangentes:** essas perguntas são relacionada, geralmente, a qualidade e a real necessidade e eficiência dos mesmos. São perguntas como: “Estes formulários foram estudados antes de serem usados pela organização?”; “Quem aprova estes formulários? Se apenas uma pessoa aprova, ela tem tempo para verificar periodicamente a necessidade de continuar a utilizá-los?”, etc.

**Questões específicas:** são questões técnicas como: “Existe espaço suficiente para preencher o que é pedido?”; “As perguntas são numeradas?” ; “O formato facilita na hora de lançar no sistema?”, etc.

**Questões integrativas:** são aquelas que abordam o formulário em estudo e as relações que mantêm com outros formulários e demais aspectos da organização. Exemplos: “Esses dados servem como controle ou entrada para outros formulários?” ; “Qual é a importância dele para a rotina do trabalho?” ; “Há problemas de interpretação por parte dos usuários em uma ou mais perguntas?”

### Processos

Um **processo** é um **conjunto de atividades** que produz, transforma ou monta um bem/serviço, tendo início, o meio e o fim. **Ex:** se você escrever no Google “processo fabricação cerveja”, no primeiro link você encontrará tudo que envolve a criação desta bebida. O processo de produção de cerveja levou centenas de anos para ser aprimorado, por isso temos tantas variações de bebidas alcoólicas. Quando um processo é estabelecido como o certo, este conjunto de atividades é **formalizado**. Entenda que a **formalidade**, neste caso, está associada à normas e padronizações. Portanto, o termo **informalidade** é o exato oposto. Não confunda um “processo que está na informalidade” como um processo que não segue leis do país, por exemplo.

Lembra do Ciclo de Vida aprendido em Administração de Marketing? A gestão organizacional acredita que todos os processos passam por um processo parecido. Sendo assim, farei uma analogia semelhante. As fases de um processo são:

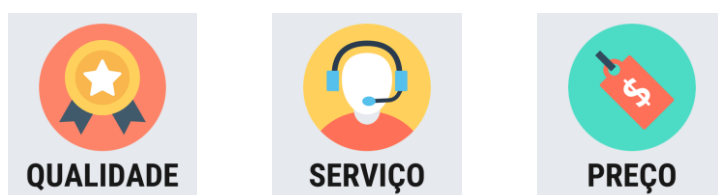
- **Empreendedora:** semelhante à **introdução**, nesta fase encontramos a iniciativa de empreender sistemas, sua manutenção e sua razão de ser de sua existência.
- **Coletividade:** semelhante ao **crescimento**, nesta fase ocorre a participação de agentes, utilização de recursos existentes, integração no contexto de ambientes organizacionais

- **Formalização:** semelhante à **maturidade**, nesta fase há uma formalidade de operações e sua informalidade de execução, assim como a legalidade em seus ambiente micro e macro.
- **Elaboração:** semelhante ao **declínio**, nesta fase o processo cumpre seu papel e fortalece a reestruturação de um sistema para atender demandas internas e externas.

O **analista de processos** é o profissional que conhece todas as etapas acima. Além disso, ele deve entender muito bem o conceito de **agregação de valores**. Como também mencionado em Administração de Marketing, valor e preço são coisas completamente diferentes.

Quem trabalha nessa área também deve estar atento aos seguintes pontos: **revolução dos valores**, que se caracteriza por uma concepção de que todas as etapas que compõem um processo têm significativa contribuição ao resultado alcançado. Também deve ser levado em conta **a resposta do mercado**. Uma resposta positiva do mercado é perigosa e pode levar à acomodação, tornando-se é um fator de risco. Porém, a resposta de mercado pode levar ao terceiro e último ponto: **rever os valores** de todas as fases de um processo. Este deve ser uma constante, e deve envolver todos os profissionais, sob a responsabilidade do analista de processos ou de uma equipe.

Os 3 valores que definem um valor agregado são:



■ **Qualidade** no sentido de: **aspectos físicos e técnicos**. **Ex:** O celular é quad-core, tem câmera de 20 megapixels, tem acabamento em metal, etc.

■ **Serviço** no sentido de: O que é **percebido** pelo cliente na sua compra ou dos serviços que foram comprados ou oferecidos juntamente com o “bem” adquirido. **Ex:** este celular te dá status, tem garantia de 1 ano, possui serviços como rastreamento, armazenamento na nuvem, etc.

■ **Preço** é, obviamente, é o que é pago pelo cliente que adquire o produto ou serviço.

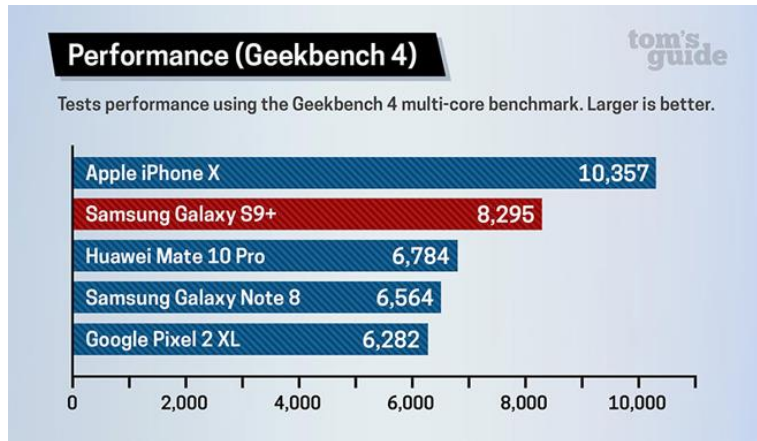
O desafio está em determinar **o que os clientes valorizam** e/ou o que eles consideram “tratamento justo e apropriado” **vs o que eles estão dispostos a pagar**.

Note que, ao criar algo de alta qualidade, você indiretamente estará criando um preço alto. Ao mesmo tempo, algo barato e de qualidade aceitável por ser percebido como um bem inferior, mesmo tendo um custo-benefício excelente. Só para ilustrar: imagine você comprar um celular de R\$ 500,00 e ele vier sem fones de ouvido. Você provavelmente pensará: “que estranho, mas pelo preço não dá pra esperar muita coisa”. Agora imagine que você comprou um iPhone recém lançado e ele veio sem fones. Você provavelmente ficaria indignado com isso. Conforme o preço base de um produto aumenta, as exigências para ele também aumentam. Por isso que foi dito que **“todas as etapas que compõem um processo têm significativa contribuição ao resultado alcançado”**.

Existem outros profissionais relacionados a processos. Resumindo, podemos dizer o seguinte:

- **Analista de Processos:** cria e acompanha o processo do começo ao fim.
- **Analista de Sistemas:** analisa e manuseia os dados. É comum este ser, de fato, um Analista de Sistemas de TI, já que a Tecnologia da Informação tem sido vital para novas posturas operacionais. Este também é responsável por disseminar as informações mais importantes para cada profissional.
- **Analista de Negócios:** usando das informações cedidas pelo Analista de Sistemas, promove a análise das tendências do mercado. Ele deve, portanto, ter razoável conhecimento sobre tecnologia de informação e estar preocupado em prover uma organização de condições necessárias ao sucesso do empreendimento.

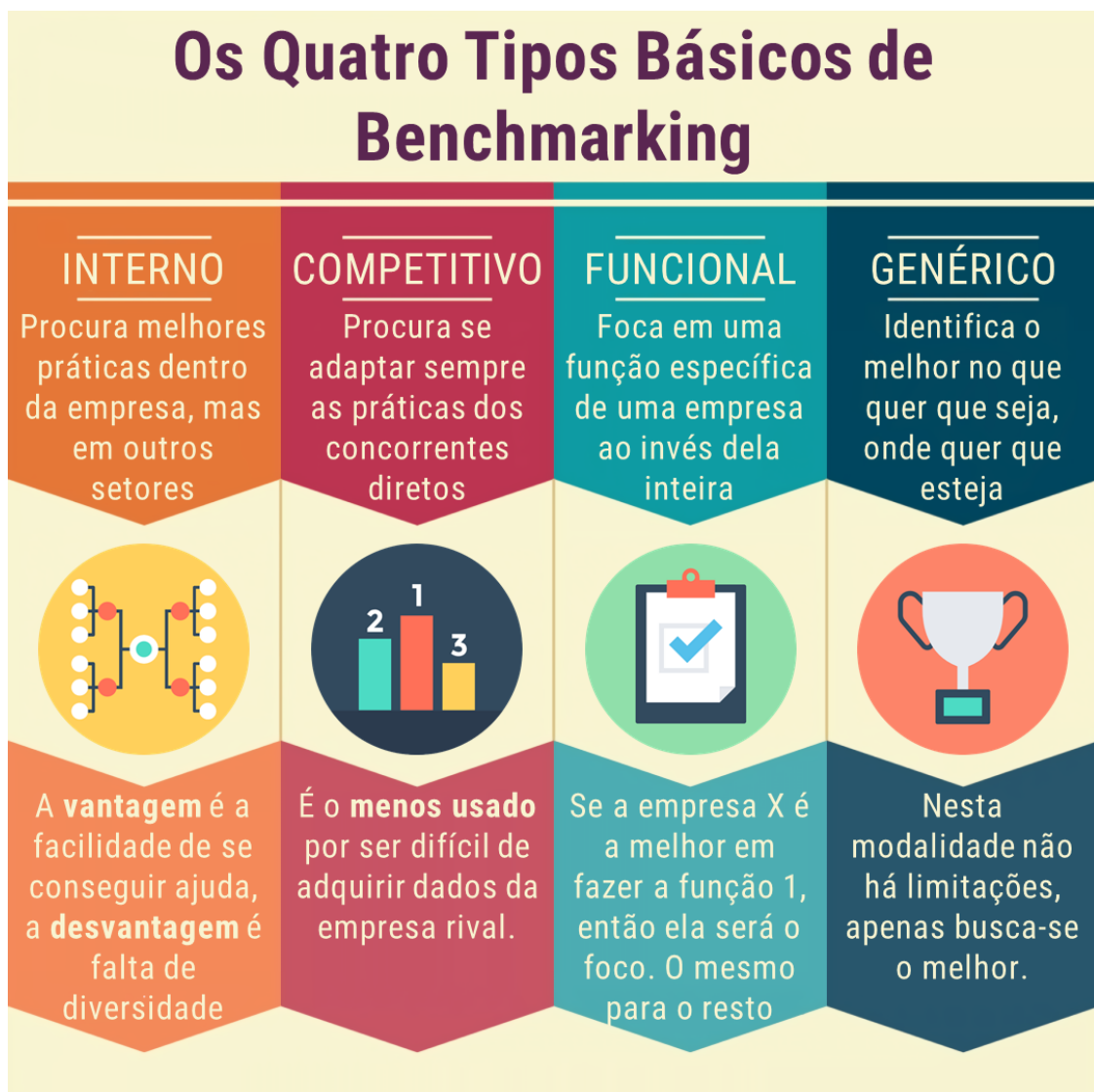
## Benchmarking



Se você procurar qualquer pedaço de tecnologia acompanhado da palavra “benchmarking” no Google, você verá algo parecido com o da Imagem. Nela, vemos um benchmark do iPhone X vs seus concorrentes. Nesta matéria vemos algo bem parecido, porém, nos negócios, benchmarking é você procurar quem tem as melhores práticas do mercado naquele seguimento e se adaptar ao máximo para manter sua competitividade. Se eu quisesse abrir um serviço de filmes e streaming hoje,

qual seria meu benchmarking? NETFLIX. Meu produto precisa ter tantos atributos quanto o da empresa líder do seguimento. Se você não fizer este estudo, seus clientes certamente o farão. ~~Por isso que a maioria dos serviços de streaming são tão um lixo, mas deixa isso pra outro dia.~~

O processo de benchmarking possui etapas a serem seguidas, que divergem de autor para autor. De forma geral podemos dizer que são cinco fases: planejamento, coleta de dados, análise dos dados, adaptação e implementação. Um estudo depende fundamentalmente do relacionamento entre a empresa



que promove a investigação e a que aceita ser objeto de análise. Entretanto, estabelecer uma parceria pode não ser tarefa das mais fáceis, principalmente quando o objeto de estudo são os concorrentes.

Alguns princípios devem ser observados durante a preparação e implementação posterior do estudo de benchmarking:

- **Reciprocidade:** as informações devem ser trocadas com honestidade, ética, visando ao bem e a resultados positivos para ambas.
- **Analogia:** a organização deve procurar, na outra empresa, por processos e vertentes parecidos com os que já tem. Isso torna o estudo mais proveitoso.
- **Medição:** mensurar de maneira correta e cuidadosa é essencial, afinal, benchmarking nada mais é do que uma comparação entre empresas.
- **Validade:** todos os participantes de estudos devem sempre validar as amostras ou informações obtidas. Isto leva à certeza quanto ao que foi levantado durante à investigação.

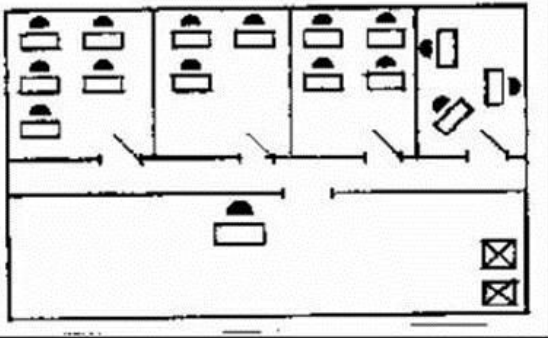
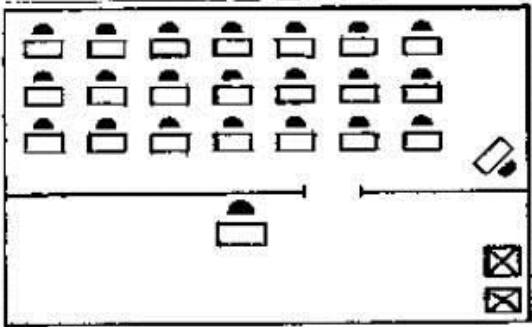
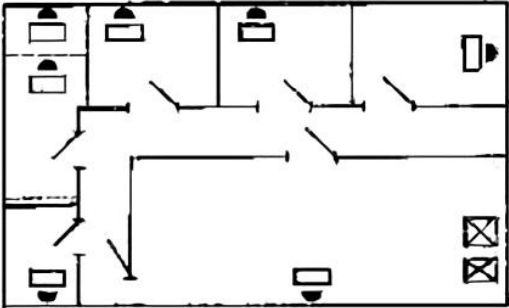
## Estruturação Organizacional

Esta parte tem muito conteúdo. Como é virtualmente impossível decorarmos tudo, ainda mais em tão pouco tempo, colocarei apenas duas vantagens e duas desvantagens.

<b>Estrutura Organizacional</b>	<b>Indicação</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Linear</b>	Organizações pequenas, em estágios iniciais e com tarefas rotineiras e repetitivas.	+ Estrutura simples, de fácil compreensão e implementação. + Responsabilidades bem distribuídas e delimitadas.	– Rigidez e inflexibilidade da estrutura linear. – Possíveis problemas de comunicação devido aos diversos intermediários.
<b>Funcional</b>	Organização que tem entre seu quadro de funcionários especialistas bem entrosados.	+ Cada área concentra-se na sua especialidade. + Clara divisão entre quem pensa e quem faz. (este aspecto pode ser considerado uma desvantagem em alguns contextos).	– Tendências à concorrência entre os especialistas. – Pode haver perda da visão de conjunto quando as áreas da organização não conseguem estabelecer canais eficientes de comunicação.
<b>Lineal-Staff</b> <b>Ou</b> <b>Linha Staff</b>	Não achei indicações. Obs: <b>Linha</b> cuida das atividades chaves ( <b>execução</b> ), enquanto <b>Staff</b> cuida do que está em volta ( <b>apoio</b> ).	+ Assegura assessoria especializada. + Mantem o princípio da unidade de comando.	– Existência de conflitos. – Dificuldade no equilíbrio e manutenção das relações entre linha e staff.
<b>Estruturas Temporárias</b> <b>Ou</b> <b>Adhocráticas</b>	Pense no conceito " <b>força tarefa</b> ". É, portanto, usada em eventos ou situações passageiras, mas que precisam ser resolvidas rapidamente.	+ Soluções de curto prazo; + Mais rapidez e agilidade dos processos internos;	– Dificuldades de comunicação; – Conflitos de interesses.
<b>Estrutura em Rede</b>	A organização virtual é caracterizada pelo uso da tecnologia da informação como base e sustentação para sua formação.	+ Formada por parceiros reais que se unem para atingir um objetivo.	– Costumam ser temporárias.

<b>Estrutura Ou Organização Virtual</b>	Empresas que fornecem serviços e produtos puramente no ambiente online.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Permite a proliferação de unidades de negócio.</li> <li>+ Baixo custo operacional, já que cada empresa opera de maneira autônoma e a integração da estrutura acontece, principalmente, pelo uso da comunicação digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A única desvantagem da estrutura em rede é o possível desbalanceamento da rede, quando uma empresa começa a exercer maior poder sobre outras, porém dada a natureza flexível, volátil e temporária da rede, pode ser facilmente superada, simplesmente deixando a rede.</li> </ul>
<b>Matriz Ou Matricial</b>	Indicado para empresas que trabalham com projetos ou ações temporárias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ O processo de decisão é descentralizado e o conhecimento relevante é aplicado.</li> <li>+ Com as decisões são delegadas em níveis apropriados, os níveis mais altos da administração não são sobrecarregados com decisões operacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Surge confusão pelo fato de as pessoas não terem apenas um superior responsável por elas.</li> <li>– Muita democracia pode conduzir à ação insuficiente.</li> </ul>
<b>Matriz Funcional</b>		Nesta variação da Matriz, gerentes funcionais tem mais poder de decisão que gerentes de projetos. Funciona adequadamente em organizações que realizam projetos de pequeno porte e as equipes juntamente com seus gerentes de projeto dedicam apenas parte da sua jornada de trabalho no projeto.	
<b>Matriz Projetos</b>		Seu foco de ação reside nos projetos. É interessante para organizações que lidam, quase sempre, com a elaboração, planejamento e realização de projetos. O gerente de projetos desfruta de poder e autonomia, controlando o projeto e recebendo todo o apoio da estrutura organizacional.	
<b>Matriz Balanceada</b>		É o meio termo entre a Matriz Funcional e a de Projetos. Nesta variação o gerente de projetos tem o mesmo poder e autoridade dos gerentes funcionais, já que sua autoridade está formalmente atribuída na estrutura organizacional e de fato é respeitada, porém os atritos pela busca de recursos e problemas de comunicação são bastante comuns.	

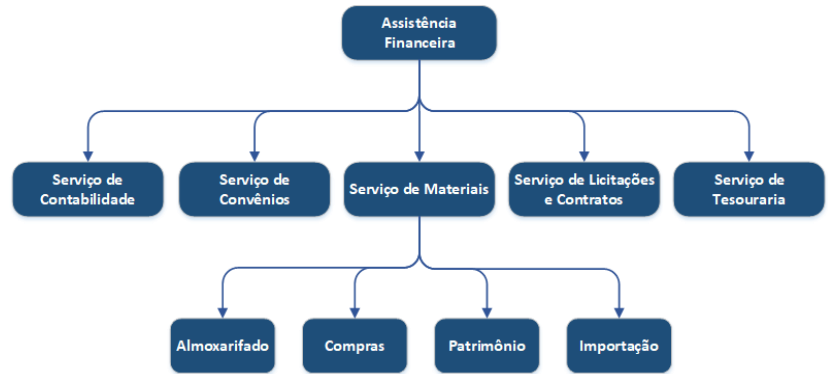
O estudo do layout em qualquer local de trabalho é de importância indiscutível, pois disso depende o bem-estar e, conseqüentemente, o melhor rendimento das pessoas. Uma boa disposição de móveis e equipamentos faculta maior eficiência aos fluxos de trabalho e uma melhoria na própria aparência do local. Os estudos de arranjo físico ou layout podem ser realizados em qualquer lugar onde houver movimentação de materiais, informações, pessoas e equipamentos. Aplica-se em todos os setores produtivos.

<b>LAYOUTS PARA ESCRITÓRIO</b>	
<b>TIPO</b>	<b>+VANTAGENS &amp; -DESVANTAGENS</b>
<p><b>LAYOUT EM CORREDOR</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Incentiva as relações de grupo</li> <li>+ Quando o trabalho é realizado por pequenas equipes</li> <li>- Preço das divisórias</li> <li>- O espaço perdido na distribuição das salas</li> </ul>
<p><b>LAYOUT EM ESPAÇO ABERTO</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ajuda a comunicação</li> <li>+ Quando há grande concentração humana</li> <li>- As tarefas não podem exigir alto grau de concentração</li> <li>- Difícil o controle disciplinar</li> </ul>
<p><b>LAYOUT PANORÂMICO</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ A divisória é transparente e não segue até o teto;</li> <li>+ Não há falta de privacidade pois existe a divisória;</li> <li>+ O tratamento acústico reduz o ruído</li> <li>+ Não há dificuldade na supervisão visual por parte da chefia</li> </ul>

# Organograma

O organograma de empresa define os **níveis hierárquicos dos colaboradores**, organizando a autoridade e cargo de cada um na organização e na estrutura de seus setores. Representado de maneira gráfica, o organograma exibe a **disposição de cargos e departamentos de uma empresa** de modo claro e objetivo.

- ▶ Todo organograma é montado com caixas, cada uma dela representando e sendo composta pelos **cargos da empresa**.
- ▶ Um organograma **não** deve **representar pessoas**, mas sim **cargos!** Mesmo se houver 10 assessores na empresa, apenas uma caixa representará esse cargo.
- ▶ Cada linha do organograma de empresa representa um **nível de autoridade** na organização.



Organograma Tradicional	Organograma Circular	Organograma Matricial																																										
Organograma Funcional	Organograma Linear de Responsabilidade (OLR)	Organograma em Barras																																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ATIVIDADE</th> <th>DIRETOR</th> <th>GERENTE</th> <th>SUPERVISOR</th> <th>ASSISTENTE</th> <th>LEGENDA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aprovar Investimento</td> <td>∅</td> <td>□</td> <td></td> <td></td> <td>Executa</td> </tr> <tr> <td>Aprovar Procedimento</td> <td>□</td> <td>∅</td> <td></td> <td></td> <td>Aprova</td> </tr> <tr> <td>Realizar Procedimento</td> <td></td> <td>∇</td> <td>□</td> <td></td> <td>Participa</td> </tr> <tr> <td>Realizar Procedimento</td> <td></td> <td>∇</td> <td>∇</td> <td></td> <td>Controla</td> </tr> <tr> <td>Distribuir Procedimento</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>∇</td> <td>Elabora</td> </tr> <tr> <td>Arquivar</td> <td></td> <td></td> <td>□</td> <td>∅</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ATIVIDADE	DIRETOR	GERENTE	SUPERVISOR	ASSISTENTE	LEGENDA	Aprovar Investimento	∅	□			Executa	Aprovar Procedimento	□	∅			Aprova	Realizar Procedimento		∇	□		Participa	Realizar Procedimento		∇	∇		Controla	Distribuir Procedimento				∇	Elabora	Arquivar			□	∅		
ATIVIDADE	DIRETOR	GERENTE	SUPERVISOR	ASSISTENTE	LEGENDA																																							
Aprovar Investimento	∅	□			Executa																																							
Aprovar Procedimento	□	∅			Aprova																																							
Realizar Procedimento		∇	□		Participa																																							
Realizar Procedimento		∇	∇		Controla																																							
Distribuir Procedimento				∇	Elabora																																							
Arquivar			□	∅																																								

Uma nova arquitetura para as organizações que vierem a compor o quadro de referências para a ação humana no século XXI deve considerar alguns princípios gerais: Uma estratégia centrada em pessoas; O projeto como referência fundamental nas iniciativas humanas (sustentável); A otimização no

uso da energia e a eliminação do desperdício ; Fazer da satisfação da pessoa, em suas necessidades substantivas (físicas e espirituais), o foco central do processo produtivo; Fortalecer a condição de ser humano: Substituir o treinamento pela capacitação; Desenvolver novos talentos; Priorizar uma educação holística; Substituir a competição pela cooperação; Desfocar os controles e fortalecer as responsabilidades.

## Globalização

Em decorrência da globalização, ocorreu uma nova formulação estrutural nas organizações, obrigando-as a adequarem-se neste meio. Isto trouxe coisas positivas e negativas. Resumidamente, isto foi bom para os consumidores, porém trouxe novas dificuldades para empresas pois, agora, elas têm que competir com empresas de economias muito mais consolidadas.

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Novas tecnologias chegando mais rapidamente aos mais distantes lugares da terra. Drogas para cura de doenças, computadores, dispositivos de segurança, softwares etc.</li> <li>+ Preços baixos. Com um mercado maior, podem produzir mais, vendendo mais barato, visto que a escala garante custos de produção baixos.</li> <li>+ Democratização do conhecimento, gerando um volume de informações que garantem o aperfeiçoamento humano.</li> <li>+ Garantia da democracia como forma de governo, pois as sanções econômicas e comerciais nunca foram tão fortes como são hoje, fazendo com que haja uma quantidade de países democratizados como nunca houve na história da humanidade.</li> <li>+ Diminuição das tensões entre nações, que gerava um clima de instabilidade muito grande, com iminente perigo de guerras envolvendo grandes blocos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do desemprego mundial. Uma empresa de Ituiutaba compete com uma empresa Chinesa, Alemã etc., prevalecendo quem fizer melhor, mais rápido e mais barato, sendo que para tal necessita de tecnologia que irá desempregar alguém.</li> <li>- Países que não se comportam dentro das regras gerais, ou que não cumprem as regras do comércio internacional, se beneficiam do abrandamento das barreiras alfandegárias, para invadir outros países com mercadorias de má qualidade, preços baixos pela prática do dumping e da exploração de mão de obra. Leia-se: China.</li> </ul>

## Últimos termos para lembrar

- ☒ **EMPOWERMENT:** Nome bonito para “**descentralização**”. Na “empresa do futuro”, praticamente todos os novos modelos gerenciais são baseados na filosofia de redução da estrutura formal das organizações, na busca de maior flexibilidade. Lembrando que centralização significa que o poder está mais centrado em poucas autoridades e, por isso, elas muitas vezes se tornam gargalos. Enquanto isso, a descentralização dá mais poder para todos os funcionários. Eles ainda tem que reportar suas ações, porém eles tem mais liberdade para tomar decisões.
- ☒ **(UEN) UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS:** Uma Unidade Estratégica de Negócios pode ser definida, a grosso modo, como sendo um setor altamente direcionado a um propósito, e otimizado alcançar a máxima eficiência e eficácia. Ela funciona bem com organizações que possuem uma grande diversidade de produtos e serviços, e tem como clientes grupos igualmente diversos.
- ☒ **FLUXOGRAMA:** É uma representação gráfica de **processos** da empresa.
- ☒ **ORGANOGRAMA:** É uma representação gráfica da **organização** da empresa.
- ☒ **LAYOUT:** É uma representação gráfica do **planejamento do arranjo físico** da empresa.