



Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Glauco Henrique de Sousa Mendes

Organização, Sistemas
e Métodos Aplicados a Ambientes
de Informação

Semestre

4

Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Glauco Henrique de Sousa Mendes

Organização, Sistemas e Métodos Aplicados a Ambientes de Informação

Semestre

4

Brasília, DF



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis

Departamento
de Biblioteconomia

2018



Permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito ao autor e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Presidência da República

Ministério da Educação

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

Diretoria de Educação a Distância (DED)

Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Núcleo de Educação a Distância (NEAD)

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)

Departamento de Biblioteconomia

Leitor

José Simão de Paula Pinto

Comissão Técnica

Célia Regina Simonetti Barbalho

Helen Beatriz Frota Rozados

Henriette Ferreira Gomes

Marta Lígia Pomim Valentim

Comissão de Gerenciamento

Mariza Russo (in memoriam)

Ana Maria Ferreira de Carvalho

Maria José Veloso da Costa Santos

Nadir Ferreira Alves

Nysia Oliveira de Sá

Equipe de apoio

Eliana Taborda Garcia Santos

José Antonio Gameiro Salles

Maria Cristina Paiva

Miriam Ferreira Freire Dias

Rômulo Magnus de Melo

Solange de Souza Alves da Silva

Coordenação de Desenvolvimento Instrucional

Cristine Costa Barreto

Desenvolvimento instrucional

Cristina Ávila Mendes

Diagramação

Patrícia Seabra

Revisão de língua portuguesa

Lícia Matos

Projeto gráfico e capa

André Guimarães de Souza

Patrícia Seabra

Normalização

Dox Gestão da Informação

M538o Mendes, Glauco Henrique de Sousa.

Organização, sistemas e métodos aplicados a ambientes de informação / Glauco Henrique de Sousa Mendes ; [leitor] José Simão de Paula Pinto. - Brasília, DF : CAPES : UAB ; Rio de Janeiro, RJ : Departamento de Biblioteconomia, FACC/ UFRJ, 2018.

158 p. : il.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-85229-36-8 (brochura)

ISBN 978-85-85229-37-5 (e-book)

1. Processo administrativo. 2. Unidades de informação. I. Pinto, José Simão de Paula. II. Título.

CDD 025.1

CDU 002.6:005.7

Caro leitor,

A licença CC-BY-NC-AS, adotada pela UAB para os materiais didáticos do Projeto BibEaD, permite que outros remixem, adaptem e criem a partir desses materiais para fins não comerciais, desde que lhes atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. No interesse da excelência dos materiais didáticos que compõem o Curso Nacional de Biblioteconomia na modalidade a distância, foram empreendidos esforços de dezenas de autores de todas as regiões do Brasil, além de outros profissionais especialistas, a fim de minimizar inconsistências e possíveis incorreções. Nesse sentido, asseguramos que serão bem recebidas sugestões de ajustes, de correções e de atualizações, caso seja identificada a necessidade destes pelos usuários do material ora apresentado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Visão geral de sistema	16
Figura 2 –	A estrutura organizacional é resultado do processo de organização.....	31
Figura 3 –	Exemplo de organograma da <i>Biblioteca Universitária da UFLA</i>	32
Figura 4 –	Organograma da <i>Biblioteca Universitária da UFPA</i>	35
Figura 5 –	Amplitude de controle e níveis hierárquicos (estruturas achatada e alongada)	40
Figura 6 –	Processo de comunicação	43
Figura 7 –	Fluxos de comunicação.....	46
Figura 8 –	Estrutura linear	56
Figura 9 –	Estrutura linha-assessoria.....	57
Figura 10 –	Estrutura funcional	59
Figura 11 –	Estrutura por projetos.....	61
Figura 12 –	Organização por projetos numa estrutura organizacional.....	61
Figura 13 –	Estrutura matricial	62
Figura 14 –	Departamentalização por quantidade	66
Figura 15 –	Departamentalização por funções.....	67
Figura 16 –	Departamentalização geográfica.....	67
Figura 17 –	Departamentalização por produtos/serviços	68
Figura 18 –	Departamentalização por clientes	69
Figura 19 –	Departamentalização por processo	69
Figura 20 –	Departamentalização por projeto.....	70
Figura 21 –	Departamentalização mista.....	70
Figura 22 –	Exemplo de organograma de biblioteca universitária.....	71
Figura 23 –	Exemplo de organograma clássico (<i>Biblioteca da Universidade Federal de Lavras</i>).....	75
Figura 24 –	Exemplo de organograma horizontal	76
Figura 25 –	Exemplo de organograma radial ou circular	76
Figura 26 –	Organograma.....	78
Figura 27 –	Visão de processos	84
Figura 28 –	Elementos do processo	86
Figura 29 –	Hierarquia de processo	89
Figura 30 –	Exemplo de SIPOC	94
Figura 31 –	Exemplo de fluxograma de blocos	100
Figura 32 –	Exemplo de fluxograma vertical	100

Figura 33 – Simbologia de fluxogramas.....	101
Figura 34 – Exemplo de fluxograma parcial ou descritivo.....	101
Figura 35 – Exemplo de fluxograma matricial, funcional, global ou de colunas	102
Figura 36 – Fluxograma	103
Figura 37 – Sistema de prestação de serviços (linha de frente e retaguarda)	112
Figura 38 – Ciclo de serviço	114
Figura 39 – Avaliação da qualidade de um serviço.....	116
Figura 40 – Modelo dos Cinco <i>Gaps</i> – ou Falhas	123
Figura 41 – Exemplo de formulário plano.....	137
Figura 42 – Exemplo de formulário contínuo.....	138
Figura 43 – Exemplo de formulário eletrônico	138
Figura 44 – Exemplo de <i>layout</i> de uma biblioteca universitária	145
Figura 45 – Exemplo de arranjo celular.....	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da centralização e da descentralização.....	72
Quadro 2 – Dificuldades e soluções.....	110
Quadro 3 – Dificuldades e soluções.....	111
Quadro 4 – Vantagens e desvantagens no uso de manuais.....	135

SUMÁRIO

1	UNIDADE 1: ORGANIZAÇÃO: O QUE É OSM?	11
1.1	OBJETIVO GERAL	11
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3	DEFININDO OSM	13
1.4	O QUE É UMA ORGANIZAÇÃO?	13
1.4.1	Atividade	16
1.4.2	Atividade	17
1.4.3	Organização formal e organização informal	18
1.4.4	Atividade	20
1.4.5	Função de Organização, Sistemas e Métodos	20
1.4.5.1	<i>Evolução</i>	21
1.4.5.2	<i>Afinal, o que é OSM e quais suas principais atividades?</i>	22
1.4.6	Atividade	24
1.4.7	Atividade	25
	RESUMO	25
	REFERÊNCIAS	26
2	UNIDADE 2: ORGANIZAÇÃO: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	27
2.1	OBJETIVO GERAL	27
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
2.3	CONHECENDO MELHOR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	29
2.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÃO	29
2.4.1	Atividade	32
2.5	ELEMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	33
2.5.1	Especialização	33
2.5.2	Atividade	35
2.5.3	Sistema de responsabilidades	35
2.5.4	Atividade	36
2.5.5	Sistema de autoridade	37
2.5.6	Atividade	41
2.5.7	Atividade	42
2.5.8	Sistema de comunicação	42
2.5.9	Atividade	45
2.5.10	Aspectos básicos do processo de comunicação	45
2.5.11	Atividade	47
2.6	CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	48
2.6.1	Atividade	49
	RESUMO	50
	REFERÊNCIAS	51

3	UNIDADE 3: ORGANIZAÇÃO: ASPECTOS DO SISTEMA DE RESPONSABILIDADES	53
3.1	OBJETIVO GERAL	53
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	53
3.3	APROFUNDAMENTO	55
3.4	TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	55
3.4.1	Estrutura linear	56
3.4.2	Estrutura linha-assessoria (ou linha-staff)	57
3.4.3	Estrutura funcional	59
3.4.4	Estrutura por projetos	60
3.4.5	Estrutura matricial	62
3.4.6	Atividade	65
3.5	DEPARTAMENTALIZAÇÃO	65
3.5.1	Tipos de departamentalização	66
3.5.2	Atividade	71
3.6	CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO	72
3.6.1	Atividade	73
3.6.2	Atividade	74
3.7	TIPOS DE ORGANOGRAMAS	75
3.7.1	Atividade	77
	RESUMO	79
	REFERÊNCIAS	80
4	UNIDADE 4: PROCESSOS: O QUE SÃO?	81
4.1	OBJETIVO GERAL	81
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	81
4.3	HORA DE MUDAR DE PERSPECTIVA	83
4.4	UMA NOVA VISÃO: PROCESSOS	83
4.5	MAS, AFINAL, O QUE SÃO PROCESSOS?	85
4.5.1	Elementos e tipos de processos	86
4.5.2	Atividade	88
4.5.3	Atividade	89
4.5.4	Hierarquia de processos	89
4.5.5	Atividade	90
4.6	CICLO DE ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO	91
4.6.1	Atividade	91
4.6.2	Atividade	97
4.7	FLUXOGRAMAS	98
4.7.1	Tipos de fluxogramas	99
4.7.2	Atividade	103
	RESUMO	103
	REFERÊNCIAS	104

5	UNIDADE 5: QUALIDADE EM SERVIÇOS	105
5.1	OBJETIVO GERAL	105
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	105
5.3	FUNDAMENTOS EM GESTÃO DE SERVIÇOS.....	107
5.4	CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS.....	107
5.4.1	Intangibilidade	107
5.4.2	Inseparabilidade	108
5.4.3	Heterogeneidade	108
5.4.4	Percibilidade	109
5.4.5	Atividade	110
5.5	SISTEMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	111
5.5.1	Atividade	113
5.6	CICLO DE SERVIÇOS.....	113
5.6.1	Atividade	115
5.7	AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	116
5.7.1	Atividade	118
5.7.2	Dimensões da qualidade em serviços	119
5.7.3	Atividade	121
5.7.4	Modelo das Cinco Falhas	121
5.7.5	Atividade	124
	RESUMO	124
	REFERÊNCIAS	125
6	UNIDADE 6: QUALIDADE: TÓPICOS ESPECIAIS EM OSM	127
6.1	OBJETIVO GERAL	127
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	127
6.3	MAIS GESTÃO DE QUALIDADE.....	129
6.4	TÓPICO 1: MANUAIS ADMINISTRATIVOS	129
6.4.1	Atividade	132
6.4.2	Conceito e tipos de manuais	133
6.4.3	Vantagens e desvantagens no uso de manuais administrativos	134
6.4.4	Atividade	135
6.5	TÓPICO 2: ANÁLISE E DESENHO DE FORMULÁRIOS	136
6.5.1	Conceito e tipos	136
6.5.2	Etapas para a elaboração de formulários	139
6.5.3	Atividade	141
6.6	TÓPICO 3: <i>LAYOUT</i> (ARRANJO FÍSICO)	142
6.6.1	Questões para identificação de problemas no <i>layout</i>	144
6.6.2	Bons princípios para a elaboração de um <i>layout</i>	144
6.6.3	Atividade	145
6.6.4	Tipos tradicionais de <i>layout</i>	146
6.6.5	Atividade	148

6.6.6	Etapas de um projeto de melhoria de <i>layout</i>	149
6.6.7	Atividade.....	151
	RESUMO	152
	REFERÊNCIAS	153
	CONCLUSÃO	154
	BIBLIOGRAFIA BÁSICA	155
	BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	155

UNIDADE 1

ORGANIZAÇÃO: O QUE É OSM?

1.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar os conceitos para o entendimento da Organização, Sistemas e Métodos (OSM), bem como a evolução de sua função junto aos sistemas de informação.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) definir os termos “organização” e “sistema” no âmbito da Administração;
 - b) diferenciar organização formal e informal;
 - c) reconhecer os principais elementos que formam a OSM;
 - d) elencar as principais competências da função de OSM;
 - e) discutir o papel do profissional de OSM em ambientes de informação.
-

1.3 DEFININDO OSM

Vamos iniciar nossa disciplina falando sobre um termo muito utilizado em Administração: organização. Sempre que usamos essa palavra, podemos estar nos referindo a uma empresa, escola ou hospital, por exemplo. Do mesmo modo, podemos utilizar organização como um processo administrativo. Assim, no início desta Unidade, entenderemos o conceito de organização. Avançando nesse tópico, iremos discutir as diferenças entre as organizações formais e as informais. Toda essa discussão será importante para entendermos os tópicos que serão tratados nas próximas unidades.

A segunda parte da Unidade 1 é dedicada a entendermos a função de Organização, Sistemas e Métodos (OSM), que é uma área clássica da Administração. Ela lida com um conjunto de métodos e técnicas que busca analisar, diagnosticar, intervir e aprimorar o funcionamento das organizações. Discutiremos as principais competências da área de OSM e como aplicá-la em ambientes de informação. Por isso, esta primeira Unidade oferecerá subsídios para que você possa compreender melhor a importância da disciplina de OSM para o Curso de Biblioteconomia.

Bom estudo!



1.4 O QUE É UMA ORGANIZAÇÃO?

Pense em seu dia a dia! A todo tempo, você entra em contato com organizações. Pode ser a empresa em que trabalha, sua faculdade, academia ou clube, a instituição bancária onde paga uma conta, o cinema do final de semana etc. Enfim, a maioria das pessoas passará grande parte de suas vidas em contato com organizações.

Na sociedade em que vivemos, quase todo processo produtivo é realizado dentro delas. Apesar de termos produções individuais, a maioria das realizações são coletivas, envolvendo o esforço de diversas pessoas. De fato, nossa sociedade desenvolveu-se graças à criação de organizações especializadas, que fornecem os bens e serviços de que precisamos. Vivemos, portanto, na chamada Sociedade Organizacional.

Essa é uma das principais justificativas para a proliferação das organizações. Alguns produtos, serviços e metas só podem ser gerados mediante a ação de um grupo de pessoas, que utiliza diversos recursos nessa produção. Devido a limitações físicas, biológicas e psicológicas, um único indivíduo jamais poderia construir um edifício de vários andares ou fabricar um avião de grande porte em tempo hábil. Dificilmente seríamos **eficientes** e **eficazes** nessas tarefas.

Eficiência

É o uso racional de recursos. Para ser eficiente, é necessário consumir apenas os recursos necessários, sem desperdícios.

Eficácia

É o alcance dos objetivos propostos, significa ter sucesso no desenvolvimento de atividades e tarefas.





As organizações são muito mais que meros instrumentos para produção de bens e serviços. Há outras razões que explicam sua existência:

- a) necessidades sociais: o homem é um ser social que busca se relacionar com outras pessoas; as organizações também cumprem esse papel;
- b) aumento de habilidades e conhecimentos: quando organizadas coletivamente, as pessoas ampliam suas habilidades e aprendem com as experiências dos outros; dessa forma, conseguem fazer coisas que não conseguiriam sozinhas;
- c) compressão do tempo: as pessoas, geralmente, se organizam dividindo o trabalho. Essa divisão as especializa nas tarefas que realizam, aumentando sua rapidez e eficiência.

Mas como podemos definir “organização”?

Uma organização consiste num conjunto de pessoas que agem coletivamente e intencionalmente para atingir determinado objetivo comum. Além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos, tais como máquinas, equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimento.

Essa definição abrange muitas possibilidades de organização. A partir dela, podemos pensar que um grupo de amigos que se reúne para jogar futebol (grupo social), por exemplo, também se encaixaria nesse conceito. Entretanto, o que buscamos entender neste material é um tipo diferente de organização, que tem interesse em continuar sua atuação por um longo tempo e se estrutura fortemente para alcançar esse objetivo. Logo, vamos qualificar a definição dada anteriormente.

Para *Maximiano* (2011), organização é a combinação de esforços individuais que têm por finalidade realizar propósitos coletivos. Ela se diferencia de outros grupos sociais, porque possui:

- a) propósito: as organizações nascem para atender demandas da sociedade. Por exemplo, uma biblioteca atende as necessidades de conhecimento, informações e lazer daqueles que buscam seus serviços. Quando o propósito de uma organização é formalmente declarado, temos a chamada missão organizacional, que é uma declaração sobre o que a organização é, definindo a finalidade de sua existência ou o motivo pelo qual foi criada;
- b) divisão do trabalho: esse princípio ficou célebre no livro *A riqueza das nações*, escrito pelo filósofo e economista escocês *Adam Smith* (1723-1790). O conceito de divisão do trabalho consiste em dividir determinado processo em atividades menores, atribuindo-as a diferentes trabalhadores, que passam a executar tarefas limitadas e de forma repetitiva. O objetivo é aumentar a eficiência da produção, uma vez que a divisão do trabalho e as tarefas repetitivas levam o trabalhador a adquirir maior agilidade. Apesar de possuir vantagens, ela ocasiona também o surgimento de trabalhadores alienados quanto ao processo produtivo;
- c) coordenação: busca a integração das diferentes tarefas especializadas realizadas numa organização, de modo que elas, conjuntamente, possam atingir os objetivos propostos. Numa organização, há várias formas de promover a integração, tais como a liderança, a comunicação e o planejamento.

Outra definição é dada por *Daft* (2002). Segundo esse autor, as organizações são:

- a) entidades sociais dirigidas por resultados;
- b) projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas;
- c) interligadas ao ambiente externo.

A diferença dessa definição em relação à anterior está no fato de *Daft* colocar a organização como um sistema aberto.

Você já estudou o conceito de sistema aberto na disciplina “Teoria da Administração”, mas vamos recordá-lo brevemente.

Com a Teoria Geral dos Sistemas, tornou-se clara a natureza sistêmica das organizações.



Atenção

Um sistema é um conjunto de partes interdependentes que interagem para formar um todo unitário, com determinado objetivo.

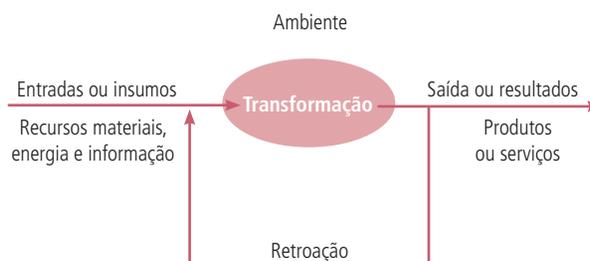
Utilizando esse conceito, podemos visualizar um ser humano como um sistema. Uma organização pode ser entendida do mesmo modo, já que ela é formada por partes (podem ser os departamentos, por exemplo) que interagem e, juntas, buscam cumprir sua missão. O conceito de sistema se aplica em diversos contextos.

Você se lembra dos elementos que compõem o sistema? São eles:

- a) objetivo: consiste na finalidade ou propósito do próprio sistema. Por exemplo, uma biblioteca tem o propósito de fornecer informações;
- b) entradas: são os recursos consumidos pelo sistema ou aqueles utilizados no processo de transformação. No caso da biblioteca, são recursos: livros, bases de dados, pessoas etc.;
- c) saídas: correspondem aos resultados do processo de transformação e devem ser coerentes com o propósito do sistema. Empréstimos de livros, conhecimento gerado e satisfação dos usuários são alguns resultados do sistema “biblioteca”;
- d) processo de transformação: possibilita a transformação das entradas em saídas. Em nosso exemplo, são os serviços executados pela biblioteca (catalogação, organização do acervo, disponibilização da informação etc.);
- e) controle: serve para verificar se as saídas estão coerentes com o objetivo do sistema. Por exemplo, uma pesquisa para verificar a satisfação do usuário seria uma forma de controle;
- f) retroação: é a reintrodução de uma saída sob a forma de informação.

Podemos perceber, por meio dessa definição de sistema e da análise da Figura 1, que existe uma interação do sistema com seu ambiente. Quando isso acontece, dizemos que o sistema é aberto. Entretanto, quando o sistema não realiza trocas com o ambiente, temos um sistema fechado. Mais especificamente, um sistema aberto depende de tais interações para sua manutenção, adaptação e desenvolvimento. Nesse ponto, ele tanto influencia como é influenciado. Por exemplo, uma escola, universidade ou biblioteca são organizações consideradas sistemas abertos, pois interagem com o ambiente.

Figura 1 – Visão geral de sistema



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Já o sistema fechado não depende e não é afetado pelas condições do ambiente. Ele é autônomo e isolado do mundo externo. É claro que, na prática, não existe um sistema que não dependa do ambiente e não sofra ou exerça influência sobre ele. Portanto, pensar num sistema totalmente fechado é uma tarefa muito difícil. Apesar disso, usamos tal conceito para designar aquelas organizações voltadas apenas para seu funcionamento interno e com pouca preocupação com aquilo que acontece externamente.

Com base no que discutimos nesta seção, podemos definir uma organização como um sistema formado por pessoas e outros recursos que são combinados para realizar determinado propósito. No cumprimento de sua missão, a organização se utiliza de processos de divisão do trabalho e de coordenação, assim como realiza trocas com o ambiente.

Pense: todos esses elementos se encaixam no funcionamento de uma biblioteca? É claro que sim! Entretanto, essa definição abrange muitas possibilidades de organizações, por exemplo, grupos primários, como a família, que não é objeto de estudo da função OSM. Por isso, vamos ver as diferenças entre as organizações formais e as informais.



1.4.1 Atividade

Dentre os ambientes de informação em que um bibliotecário pode atuar, selecione uma organização de sua preferência:

- identifique seu propósito, como é estruturada a divisão de trabalho e como se dá a coordenação;
- elencue os resultados que essa organização busca;
- explique brevemente como ela se relaciona com o ambiente externo.

Resposta comentada

Para responder a esta atividade, vamos pensar em outro exemplo de organização: um banco.

- a) Um dos maiores bancos do país define sua missão (propósito) como: ser rentável, competitivo e atuar com espírito público em suas ações. Ao pensar numa agência, sabemos que, de forma geral, ela é organizada numa estrutura de caixas, sendo uma de atendimento a pessoas físicas e outra para pessoas jurídicas. Essa forma de organização representa a divisão do trabalho. Por fim, há sempre um gerente geral, que responde por toda a agência.
- b) Entre os resultados esperados, temos: recursos depositados em produtos de investimentos, empréstimos, financiamentos e clientes satisfeitos.
- c) O ambiente externo tem forte influência no desempenho desse tipo de organização. Por exemplo, os juros bancários (utilizados para empréstimos) dependem da taxa de juros fixada pelo governo brasileiro.

Use este exemplo para responder à Atividade 1, porém, pensando em outra organização.

Semestre

4



1.4.2 Atividade

Agora, vamos identificar os elementos do sistema da organização utilizada na atividade anterior:

- a) Quais são seus objetivos?
- b) Quais são as entradas e saídas desse sistema?
- c) Identifique, em linhas gerais, os processos de transformação dessa organização.
- d) Quais controles você consegue identificar nesse sistema?
- e) Como se dá a retroalimentação?

Resposta comentada

Vamos voltar ao exemplo anterior para ajudar você a entender melhor esta atividade. Pense no banco novamente.

- a) Bom... Podemos dizer que, entre os muitos objetivos de um banco, temos a captação de recursos financeiros, por meio de depósitos em contas-correntes e opções de investimento. Além disso, os bancos também concedem empréstimos para pessoas físicas e jurídicas.
- b) São muitas, mas podemos citar: recursos financeiros (depósitos, transferências bancárias etc.), recursos humanos (empregados) e recursos tecnológicos (computadores, sistemas etc.). Como saídas, temos: empréstimos e financiamentos, salários pagos e outros tipos de operações financeiras.

- c) Alguns dos processos de transformação realizados pelo banco são as transferências bancárias, pagamentos, realização de aplicações etc. São muitos os processos vinculados à transformação de entradas em saídas.
- d) Os bancos têm controles externos quando, por exemplo, o *Banco Central* define regras para funcionamento desse tipo de operação, e controles internos quando, por exemplo, um banco estabelece tempos e prazos para o processamento de suas operações.
- e) A retroação ou retroalimentação se dá quando um banco altera suas taxas de juros em função de mudanças na economia.

Agora, use este exemplo para se inspirar e responder à Atividade 2.

1.4.3 Organização formal e organização informal

Na disciplina “Teoria da Administração”, você estudou as principais escolas do pensamento dessa área de estudos. Certamente, irá se lembrar de que as primeiras teorias da Administração (a Teoria da Administração Científica e a Teoria Clássica) se concentravam na organização formal, enquanto a Escola de Relações Humanas tinha como um de seus objetos de estudo a organização informal. Anos mais tarde, a Teoria Estruturalista buscou estudar o relacionamento entre as organizações formal e informal, almejando um equilíbrio entre elas.



Curiosidade

Consulte o material da disciplina “Teoria da Administração” para rever as principais ideias dessas escolas.

A organização formal é aquela desenvolvida propositalmente pela administração para atingir determinado objetivo. Ela é o resultado de um arranjo planejado. Nesse tipo de organização, os objetivos são explícitos, os processos são bem definidos, a estrutura do relacionamento entre as pessoas e as tarefas é formalmente constituída, há normas e regulamentos que estabelecem a forma de agir etc. São, portanto, organizações burocráticas.

Uma das principais características das organizações burocráticas é a formalidade, que estabelece, por meio de regulamentos, regimentos, normas, procedimentos e outros tipos de documentos, a forma de agir, os direitos e os deveres dos membros da organização. Quanto maior for a formalização, mais ela se torna burocrática, rotinizada e programada.

Para Chiavenato (2000, p. 201):

A organização formal compõe-se de camadas hierárquicas ou níveis funcionais descritos no organograma e com ênfase nas funções e nas tarefas. Esses níveis são definidos e diferenciam o grau de autoridade delegada e o endereçamento das ordens, instruções e recompensas salariais. A organização formal compreende a estrutura organizacional, diretrizes, normas e regulamentos da organização, rotinas e procedimentos, enfim, todos os aspectos que exprimem como a organização pretende que sejam as relações entre os órgãos, cargos e ocupantes, a fim de que seus objetivos sejam atingidos e seu equilíbrio interno seja mantido.

Por outro lado, temos a organização informal, que é criada a partir das relações pessoais e espontâneas de pessoas que trabalham juntas. Diferentemente da organização formal, que é criada pela administração para atender objetivos operacionais, a informal é criada voluntariamente por pessoas que convivem por certo tempo, possuem ou compartilham os mesmos interesses e valores e buscam atingir objetivos distintos, tais como amizade, afinidade ou defesa de interesses do próprio grupo. Portanto, a organização informal não depende de regulamentos ou documentos, pois ela surge, inevitavelmente, em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.

Vamos pensar no seguinte exemplo: você está matriculado no curso de Biblioteconomia de uma universidade, que é uma organização formal. Ela tem regimentos que ditam suas regras de funcionamento, há normas que estabelecem o sistema de avaliação e uma estrutura de decisão formalmente estabelecida. Enfim, uma clássica organização formal. Ao mesmo tempo, em sua sala de aula, você pode participar de um grupo de estudos de OSM. Esse grupo foi formado informalmente e voluntariamente por pessoas que tinham o interesse de conhecer mais sobre as técnicas e métodos de melhoria de processos. Portanto, um grupo informal.



Atenção

Enquanto a organização formal é criada pela administração para atender suas necessidades operacionais, os grupos informais são oriundos da vontade de seus membros de atender seus próprios objetivos. Numa mesma organização formal podem surgir diversos grupos informais.





1.4.4 Atividade

Agora que vimos a diferença entre organizações formais e informais, veja a seguinte situação.

A organização fictícia *Cabeça Pensante* tem uma política de estimular melhorias. Para tanto, incentiva que as áreas funcionais e, também, grupos de funcionários (de uma mesma área ou não) se reúnam e proponham melhorias em seus processos e produtos. Para divulgar esses resultados, um jornal apresentou as seguintes manchetes:

- a) manchete 1: “Grupo *Pensando a Fundo* cria ação Escrita Colaborativa”.

Após diversas reuniões do grupo, os funcionários da criação identificaram a necessidade de trocar experiências e produções, a fim de reciclar o modo com que interagem com os textos produzidos pela *Cabeça Pensante*. O grupo se reunirá quinzenalmente no auditório, às segundas-feiras, a partir do próximo mês.

- b) manchete 2: “Saíram as novas normas de procedimento de publicações em panfletos”.

A diretoria executiva da *Cabeça Pensante* divulgou, esta semana, as normas para publicações de panfletos voltados para o público externo. Essa medida busca aprimorar os padrões que vêm sendo utilizados e criar uma unidade gráfica e textual que identifique os materiais produzidos pela organização.

Diante dessas duas manchetes, como você identificaria a organização *Cabeça Pensante* e o grupo *Pensando a Fundo*? São organizações formais ou informais? Quais características de cada um o levaram a essa escolha?

Resposta comentada

Ao responder esta questão, você deve ter em mente alguns itens, que vimos na seção anterior, a respeito das organizações, como: objetivos, resultados, relações entre as pessoas, forma com que as tarefas são constituídas... Esses fatores vêm de uma necessidade da organização burocrática ou da organização de um grupo de funcionários com interesses em comum?

Agora que a diferença entre organização formal e informal foi estabelecida, vamos entender a função de OSM, área que se ocupa, principalmente, da organização formal.

1.4.5 Função de Organização, Sistemas e Métodos

Nesta seção, será abordada a função de Organização, Sistemas e Métodos, tratando de sua evolução, definição e principais atividades.

1.4.5.1 Evolução

À medida que uma organização cresce e o volume de suas atividades aumenta, ela precisa se especializar, criando áreas funcionais para desempenhar atividades específicas. Assim como Marketing, Finanças e Recursos Humanos, a OSM é uma função da Administração. Por função, devemos entender um conjunto de atividades similares e relacionadas a determinada área de especialização. As atividades de marketing formam a função Marketing, assim como as atividades de OSM formam a função OSM.

O surgimento da função OSM nas organizações está relacionado ao próprio desenvolvimento da Teoria da Administração. A Escola Clássica, com ênfase nos elementos estruturais de uma organização formal, muito influenciou a disciplina de OSM. Esta, no passado, teve como principais objetos as práticas de racionalização do trabalho e de desenho das estruturas organizacionais, que foram iniciadas em tal Escola. Aprimorar a organização consistia em buscar novos métodos para se executarem os procedimentos e as rotinas de trabalho, assim como pensar em novas formas de estruturação desse ambiente. Essa era a maneira antiga de a OSM atuar nas organizações. Isso é tão verdadeiro, que antes se usava apenas a expressão Organização e Métodos (O&M) para demonstrar o foco dessa função. Nos anos 1950, muitas organizações americanas e inglesas já possuíam uma área de O&M em seus **organogramas**. Já no Brasil, esse fenômeno acontece poucos anos mais tarde.

Nos anos 1970, a área de OSM avançou e incorporou o estudo dos sistemas. Seu objetivo principal passou a ser a análise e elaboração de sistemas administrativos, a fim de contribuir para a melhoria do desempenho organizacional. Dada essa visão mais abrangente, o termo Organização e Métodos (O&M) foi substituído pela expressão Organização, Sistemas e Métodos (OSM), como usamos neste material. Vários fatores contribuíram para essa mudança, tais como: o surgimento de novas Teorias da Administração (Teoria Geral dos Sistemas e Teoria Contingencial), o desenvolvimento da informática e a necessidade de incorporar outros elementos na análise organizacional, além dos elementos estruturais. Com isso, a área de OSM concentra-se nos três elementos principais que lhe dão nome. Ressalta-se, também, que, nesse período, a OSM passa a ocupar um papel mais estratégico nas organizações.

Nas décadas seguintes (1980 e 1990), a área de OSM passou por profundas transformações. Uma das razões disso foi o avanço dos computadores e da tecnologia da informação nas organizações, o que abriu espaço para a atuação de profissionais de Informática mais especializados (analistas de sistemas, por exemplo). Assim, esses profissionais passaram a ocupar os espaços dos analistas de OSM. Outra razão foi o surgimento do movimento de qualidade, que fez com que muitas organizações transferissem as atividades de OSM para os departamentos especializados nessa função. Essas duas justificativas, aliadas ao movimento de **downsizing**, levaram muitas organizações a desativar seus departamentos de OSM.

A tendência atual é de que a função de OSM não seja alocada a uma unidade própria (departamento de OSM), mas que suas atividades sejam diluídas por toda a organização. O mais importante é que todo gestor deve ter conhecimentos de OSM para aprimorar seu local de trabalho. Por exemplo, as seguintes atividades podem estar entre as responsabilidades do gestor de uma biblioteca: propor modificações no arranjo físico do local, elaborar manuais e normas de serviços, implantar controles para

Organograma

É a representação gráfica da estrutura formal de uma organização em determinado momento, podendo apresentar a especialização do trabalho, os níveis hierárquicos, as principais unidades organizacionais e a hierarquia da organização.



Downsizing

Pode ser traduzido como "enxugamento". É uma técnica de gestão surgida nos Estados Unidos da América (EUA) na década de 1970, que tinha o objetivo de eliminar processos desnecessários e aprimorar os existentes, a fim de tornar a empresa mais ágil e competitiva. Entretanto, essa técnica ficou mais conhecida pela redução da força de trabalho, pela eliminação de departamentos e de níveis hierárquicos, o que gerava desmotivação e conflito nas organizações.



verificação da eficácia dos serviços. Todas essas atividades fazem parte do escopo da função de OSM.

Com isso, não podemos dizer que essa função perdeu importância. Além de estar presente em todos os níveis gerenciais, algumas organizações têm insistido na existência de um departamento de OSM (podendo assumir outras denominações), que atue na assessoria dos demais gestores da organização. Outras organizações ainda recorrem a consultorias externas para obter o conhecimento que, antes, estava disponível na atribuição de OSM. Independentemente do modelo adotado (descentralização, assessoria ou consultoria externa), é essencial que a organização enfatize o aprendizado dos métodos e técnicas de OSM.

É exatamente isso que iremos fazer neste material didático!

1.4.5.2 Afinal, o que é OSM e quais suas principais atividades?

Vários autores definem a função de OSM.

Para *Oliveira* (2005), a responsabilidade dessa área é executar as atividades de levantamento, análise, elaboração e implantação de sistemas administrativos na empresa. O objetivo é aprimorar os métodos de trabalho.

Já para *Cury* (2005), a função de OSM tem como objetivo a renovação organizacional. Ela modela a empresa, trabalhando sua estrutura (organograma), seus processos e métodos de trabalho.

Por fim, *Rocha* (1998) a define como a função mista de Organização e Planejamento, tendo uma função atuante na construção da estrutura de operações da organização, na determinação dos planos e, principalmente, na definição dos procedimentos, rotinas e métodos.

Por meio dessas definições, fica delineado que, como dissemos, a função de OSM se ocupa dos três elementos principais que lhe dão nome:

- a) o item organização consiste na determinação da estrutura mais adequada para que a organização atinja seus objetivos e na execução de um processo gerencial básico a respeito do que é organizar. Isso significa agrupar atividades em unidades funcionais, estabelecer formas de comunicação, definir responsabilidade e autoridade, promover a coordenação entre as diferentes unidades etc.;
- b) os sistemas são formados por métodos, procedimentos e/ou técnicas que geram informações para o processo de tomada de decisão;
- c) por fim, os métodos compreendem a sequência de etapas, atividades e tarefas que devem ser executadas para alcançar um bom desempenho dos sistemas administrativos. Essa parte da OSM se ocupa da realização eficiente e eficaz do trabalho.

O papel do profissional ou analista de OSM é buscar melhorias na estrutura, nos métodos e nos sistemas de uma organização, com o objetivo de alcançar resultados de forma eficaz. Para tanto, ele deve estar preparado para executar as seguintes atividades:

- a) quanto à estrutura organizacional:
 - projetar a criação e a renovação dessa estrutura, bem como acompanhar seu desempenho nos resultados da organização;

- descrever e definir o objetivo e as funções de cada uma das unidades organizacionais;
 - estabelecer sistemas de autoridade, responsabilidade, comunicação e coordenação em relação à estrutura organizacional;
 - definir níveis de centralização e descentralização de atividades e autoridade, a fim de garantir o correto funcionamento dos sistemas e processos;
 - representar a estrutura organizacional por meio de organogramas;
 - promover mudanças na estrutura organizacional.
- b) quanto aos métodos:
- promover a racionalização dos processos;
 - definir a movimentação de documentos;
 - definir o fluxo de decisões dos sistemas por meio de fluxogramas e outras técnicas de representação gráfica;
 - elaborar e acompanhar os estudos de melhoria dos sistemas e rotinas administrativas;
 - atualizar as técnicas de análise e melhoria dos processos de trabalho;
 - definir os formulários e demais instrumentos que acompanhem e complementem as soluções operacionais, administrativas, funcionais adotadas;
 - padronizar os processos e os sistemas administrativos por meio de manuais.
- c) quanto a outras atividades:
- desenvolver sistemas de informações para tomada de decisão;
 - criar sistemas de avaliação de desempenho;
 - elaborar e melhorar o *layout* da organização;
 - apoiar as demais áreas da organização na aplicação de métodos, técnicas e ferramentas da área de OSM.

Não pretendemos, aqui, listar todas as atividades desempenhadas por um profissional ou analista de OSM. No entanto, sem dúvidas, podemos afirmar que sua atuação é importante para a melhoria dos processos da organização. Tal atuação é focada, principalmente, no estudo das estruturas e dos processos organizacionais. Em outras palavras, cabe ao profissional de OSM analisar a estrutura e os procedimentos administrativos em uma organização, com o objetivo de aperfeiçoar o fluxo de trabalho e de informações.

Para desempenhar bem essa função, o analista de OSM deve ter as seguintes características, segundo *Chinelato Filho* (2001):

- a) conhecimento de conceitos, técnicas e ferramentas de análise administrativa;
- b) motivação pelas atividades que executa;
- c) iniciativa;
- d) senso crítico e analítico;
- e) poder de concentração e criatividade;

- f) flexibilidade e autoconfiança;
- g) simplicidade e ação conciliadora;
- h) espírito de trabalho em equipe;
- i) planejamento e controle;
- j) entendimento de fluxos, rotinas e procedimentos de trabalho;
- k) entendimento de técnicas diversas para a melhoria da qualidade e de processos.

Vimos, nesta Unidade, que a função OSM se ocupa de executar o processo gerencial de organizar, reunir métodos, procedimentos e técnicas para uma realização eficaz e eficiente do trabalho e, assim, gerar informações para a tomada de decisão. É a partir desse tripé organização-métodos-sistemas que temos a possibilidade de definir os papéis de um profissional da OSM.

Agora, vamos realizar duas atividades para rever os conhecimentos aprendidos!



1.4.6 Atividade

Entreviste um gestor de uma biblioteca para pesquisar sobre sua estrutura, sistemas e métodos. Busque responder: como ela é organizada? Quais os principais métodos/procedimentos realizados? Quais os principais sistemas que dão suporte a seu funcionamento? Esforce-se para aplicar os conteúdos discutidos nesta seção ao analisá-la.

Resposta comentada

Você poderá pesquisar a biblioteca de sua instituição de ensino ou qualquer outra existente em sua cidade. Depois disso, entre em contato com seu gestor. É claro que você pode usar diversas ferramentas de comunicação, ou seja, não precisa ir fisicamente a uma delas. Organize um roteiro de perguntas, tendo como base as questões propostas, e faça a entrevista. Você irá perceber que esse contato com uma organização real contribuirá muito para sua formação.



1.4.7 Atividade

Entreviste o mesmo gestor da biblioteca selecionada e verifique se as atividades de OSM listadas nesta Unidade fazem parte de sua responsabilidade. Veja se encontra outras atividades que não foram listadas aqui.

Resposta comentada

Você poderá encontrar a listagem na última seção da Unidade. Por meio do ambiente virtual, pode entrar em contato com seus colegas e verificar se eles encontraram outras características para além das listadas aqui no material didático e daquelas que você tenha encontrado. Aprofunde-se no tema, ele é essencial para sua formação profissional.

RESUMO

Nesta Unidade, resgatamos alguns conceitos da Teoria da Administração para apresentar a disciplina de “Organização, Sistemas e Métodos” (OSM). O objetivo foi despertar seu interesse para a importância do papel que a área de OSM exerce sobre o desempenho de uma organização.

Inicialmente, discutimos o conceito de organização como sendo uma entidade formada pela combinação de pessoas e recursos para se atingir um propósito. Nessa discussão, relembramos diversos conceitos importantes para entender as organizações: sistemas (abertos e fechados), organização formal e organização informal.

Em seguida, resgatamos algumas Teorias da Administração para compreender a evolução da função de OSM. Mostramos que ela se utiliza de um conjunto de métodos e técnicas que buscam analisar a estrutura e os procedimentos administrativos de uma organização, com o objetivo de aperfeiçoar o fluxo de trabalho e de informações. Por fim, discutimos o perfil do profissional de OSM.

Com esta Unidade, buscamos, principalmente, mostrar que, como futuro gestor de um ambiente de informações, você poderá utilizar os conhecimentos da área de OSM para aprimorá-lo. Nas próximas unidades, iremos discutir especificamente as práticas, métodos e técnicas para essa finalidade.

Semestre

4

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2000. v. 1.

CHINELATO FILHO, J. **O&M: integrado à informática**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROCHA, L. O. L. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1998.