

Ministério da Educação – MEC  
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES  
Diretoria de Educação a Distância – DED  
Universidade Aberta do Brasil – UAB  
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP  
Bacharelado em Administração Pública

# ORGANIZAÇÃO, PROCESSOS E TOMADA DE DECISÃO

Altamiro Damian Préve  
Gilberto de Oliveira Moritz  
Maurício Fernandes Pereira



2010

© 2010. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivo(s) autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, através da UFSC. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

P944o Prêve, Altamiro Damian  
Organização, processos e tomada de decisão / Altamiro Damian Prêve, Gilberto de Oliveira Moritz, Maurício Fernandes Pereira. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.  
186p. : il.  
  
Bacharelado em Administração Pública  
Inclui bibliografia  
ISBN: 978-85-7988-096-4  
  
1. Organização e métodos. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Processo decisório. 4. Administração pública. 5. Educação a distância. I. Moritz, Gilberto de Oliveira. II. Pereira, Maurício Fernandes. III. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). IV. Universidade Aberta do Brasil. V. Título.  
  
CDU: 65.01

*Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

**PRESIDENTE DA REPÚBLICA**

*Luiz Inácio Lula da Silva*

**MINISTRO DA EDUCAÇÃO**

*Fernando Haddad*

**PRESIDENTE DA CAPES**

*Jorge Almeida Guimarães*

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

REITOR

*Alvaro Toubes Prata*

VICE-REITOR

*Carlos Alberto Justo da Silva*

**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**

DIRETOR

*Ricardo José de Araújo Oliveira*

VICE-DIRETOR

*Alexandre Marino Costa*

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CHEFE DO DEPARTAMENTO

*Gilberto de Oliveira Moritz*

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO

*Marcos Baptista Lopez Dalmau*

**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

*Carlos Eduardo Bielschowsky*

**DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

*Celso José da Costa*

COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO ACADÊMICA

*Liliane Carneiro dos Santos Ferreira*

COORDENAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO E FOMENTO

*Grace Tavares Vieira*

COORDENAÇÃO GERAL DE INFRAESTRUTURA DE POLOS

*Joselino Goulart Junior*

COORDENAÇÃO GERAL DE POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

*Adi Balbinot Junior*

## **COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – PNAP**

Alexandre Marino Costa  
Claudinê Jordão de Carvalho  
Eliane Moreira Sá de Souza  
Marcos Tanure Sanabio  
Maria Aparecida da Silva  
Marina Isabel de Almeida  
Oreste Preti  
Tatiane Michelon  
Teresa Cristina Janes Carneiro

## **METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Universidade Federal de Mato Grosso

### **COORDENAÇÃO TÉCNICA – DED**

Soraya Matos de Vasconcelos  
Tatiane Michelon  
Tatiane Pacanaro Trinca

### **AUTORES DO CONTEÚDO**

Altamiro Damian Préve  
Gilberto de Oliveira Moritz  
Maurício Fernandes Pereira

## **EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS CAD/UFSC**

Coordenador do Projeto  
*Alexandre Marino Costa*

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos  
*Denise Aparecida Bunn*

Supervisão de Produção de Recursos Didáticos  
*Érika Alessandra Salmeron Silva*

Designer Instrucional  
*Adriana Novelli*  
*Denise Aparecida Bunn*

Auxiliar Administrativo  
*Stephany Kaori Yoshida*

Capa  
*Alexandre Noronha*

Ilustração  
*Adriano Schmidt Reibnitz*

Projeto Gráfico e Finalização  
*Annye Cristiny Tessaro*

Editoração  
*Lívia Remor Pereira*

Revisão Textual  
*Barbara da Silveira Vieira*  
*Claudia Leal Estevão Brites Ramos*

## PREFÁCIO

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do País são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado brasileiro, nas várias instâncias administrativas. O Ministério da Educação (MEC) está enfrentando o primeiro desafio com o Plano Nacional de Formação de Professores, que tem como objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de Ensino Fundamental e Médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do País, por meio de polos da UAB.

O PNAP é um programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), pelo Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 instituições públicas de Ensino Superior (IPES), vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) dos cursos. Em segundo lugar, este projeto será aplicado por todas as IPES e pretende manter um padrão de qualidade em todo o País, mas abrindo margem para que cada IPES, que ofertará os cursos, possa incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das IPES um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da Administração Pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos libera o corpo docente das IPES para uma dedicação maior ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem as paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos alunos.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do Ensino Superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira.

*Celso José da Costa*  
*Diretor de Educação a Distância*  
*Coordenador Nacional da UAB*  
*CAPES-MEC*

# SUMÁRIO

Apresentação .....	9
--------------------	---

## **Unidade 1 – Organização e reorganização**

Conceito de organização .....	13
Organograma, tipologias e <i>layout</i> .....	14
Gestão de processos .....	25
Características de processos .....	32
Instrumentos de organização .....	36

## **Unidade 2 – Estruturas organizacionais**

Introdução .....	49
Tipos de estruturas .....	52
Características estruturais .....	58
Comportamentos organizacionais .....	65

## **Unidade 3 – A função decisão no contexto da Administração**

Noções preliminares sobre a história do processo decisório .....	75
Os atores do processo decisório .....	83
Modelos no processo decisório .....	85
Modelo Administrativo ou Teoria da Racionalidade Limitada .....	88
Tipos, estilos e níveis de tomada de decisão .....	89
Níveis de tomada de decisão em uma organização .....	91
Situação de certeza, risco e incerteza na tomada de decisão .....	93
Pensamento linear e sistêmico no processo decisório .....	96

## **Unidade 4 – Liderança, informação e comunicação no processo decisório**

Liderança e processo decisório .....	109
Informação e processo decisório .....	117
O valor da informação .....	119
A tecnologia da informática como apoio à decisão .....	125
Outras técnicas utilizadas na tomada de decisão .....	128
A importância da comunicação no ambiente da tomada de decisão .....	132
Os novos caminhos na pesquisa sobre a tomada de decisão .....	136

## **Unidade 5 – Processo decisório nos setores público e privado**

As dimensões da decisão no setor público .....	147
Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) .....	150
O desenvolvimento autossustentado da nação .....	152
Governabilidade .....	153
A efetividade dos órgãos públicos .....	155
Organizações públicas não são organizações privadas .....	158
A adequação finalística dos órgãos públicos .....	160
O funcionamento da máquina pública .....	161
O comportamento dos servidores públicos .....	162
As dimensões da decisão no setor privado .....	165
As decisões empresariais.....	168

<b>Considerações finais</b> .....	175
-----------------------------------	-----

<b>Referências</b> .....	177
--------------------------	-----

<b>Minicurriculo</b> .....	185
----------------------------	-----



# APRESENTAÇÃO

Olá, caro estudante, seja bem-vindo!

Ao falarmos de organização, de conceitos, de estruturas, de comunicação, de processos e de tudo que envolve atividades organizadas para um determinado fim, temos a sensação de estarmos nos reportando a algo já tratado, discutido e assimilado. No entanto, não nos parece ser demais retomá-los, pois de outra forma não poderíamos abordar assuntos de relativa importância na disciplina que você está iniciando: *Organização, Processos e Tomada de Decisão*.

Os temas aqui abordados procuram estabelecer uma relação não somente com o contexto desta disciplina, mas com o que o curso ofereceu a você até este momento, além de buscarem contribuir para as demais disciplinas e as atividades programadas para etapas seguintes.

Nossas observações sobre esses assuntos contemplam a organização, seu conceito mais amplo, seus ambientes – micro e macro –, e os aspectos relacionados à estrutura e aos instrumentos de suporte às suas atividades.

Na Unidade 1, em Gestão de Processos, abordaremos os seguintes aspectos: mapa de relacionamento; características de processos e comportamento organizacional, que mantêm estreita relação com a tomada de decisão.

Na Unidade 2, apresentaremos os tipos de estruturas organizacionais, as características estruturais e os comportamentos organizacionais.

Na Unidade 3, veremos que a tomada de decisão, sendo um sinônimo da administração, não nos deixa duvidar de que o processo administrativo é essencialmente a base de toda e qualquer operação dentro da organização.

Observaremos ainda os modelos de decisão, destacando o Modelo Administrativo ou da Racionalidade Limitada. Verificaremos que as decisões podem ser programadas quando o problema se encontra bem estruturado, compreendido ou é repetitivo. Porém, torna-se uma decisão não programada quando os fatores estruturação, compreensão ou repetição não se encontram alinhados.

Na Unidade 4, estudaremos sobre o papel da liderança, da informação e da comunicação no processo decisório.

Na Unidade 5, trabalharemos um enfoque do processo decisório na área pública, apresentando a importância do gestor público em superar as descontinuidades administrativas, a ingerência política, a predominância das decisões rotineiras e a ação estratégica de curto prazo ou do mandato do executivo.

Agora, com maior clareza do que se trata a disciplina *Organização, Processos e Tomada de Decisão*, esperamos, sem jamais termos a pretensão de esgotar o assunto, e sim de apresentar outro olhar entre os inúmeros que abordam os temas aqui discutidos, que você perceba a importância desta em sua formação acadêmica e profissional.

Desejamos a você uma ótima leitura!

*Professores Altamiro Damian Préve*

*Gilberto de Oliveira Moritz*

*Maurício Fernandes Pereira*

# UNIDADE 1

## ORGANIZAÇÃO E REORGANIZAÇÃO

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Identificar as principais variáveis e suas relações com ambientes, micro e macro, presentes nas atividades organizacionais;
- ▶ Avaliar a tipologia predominante e sua contribuição para o desempenho de atividades;
- ▶ Construir mapas de relacionamento ou mapeamento de processos, tendo por base processos, fluxos e transformação, que dão sustentação às atividades de maior interação em uma organização;
- ▶ Perceber e avaliar o valor agregado em um processo; e
- ▶ Identificar os pontos fortes e os pontos fracos da organização para melhorar as suas atividades.



## CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Caro estudante,

Para iniciar esta disciplina, falaremos sobre o conceito de organização. Em seguida, apresentaremos a sua representação gráfica, por meio de organograma, seus ambientes e processos, além de alguns instrumentos que dão suporte às suas atividades. Bom estudo!

O termo organização nos remete ao conceito de um grupo de pessoas organizado para alcançar um objetivo ou, ainda, como sendo tudo que nos cerca e nos oferece **bens\*** e **serviços\***.

Para Daft (2002), conceituar organizações implica certa dificuldade devido às características diversas das organizações, vistas a partir da permissão de estruturas com variados objetivos. Mesmo assim, esse autor destaca-as como sendo entidades socialmente construídas e dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades e ligadas ao ambiente externo, como veremos no transcurso desta disciplina. Certo (2003) ainda destaca ser a organização um processo de uso ordenado de todos os seus recursos.

Vistos esses conceitos, precisamos entender que as organizações possuem o papel de servir a sociedade e estão por isso em constante construção, reorganizando seus recursos para atender a diferentes demandas.

Muito bem, todas essas afirmativas nos auxiliam na aproximação de que **organização** tem a ver com uma estrutura desenhada na forma de gráficos e de concepções que nos permite uma leitura de suas representações. Toda essa teoria sustenta a proposta de que os estudos organizacionais possuem um campo extenso de abordagens que se interdependem. Nesse momento, nosso intuito é oferecer suporte a esta disciplina quando nos referimos a um processo de tomada de decisão.

**\*Bem** – tudo aquilo que tem utilidade para satisfazer uma necessidade ou suprir uma carência.

Fonte: Lacombe e Heilborn (2003).

**\*Serviço** – toda atividade de intangível que uma parte pode oferecer a outra, proporcionando-lhe um benefício que não resulte na posse de algo. Fonte: Lacombe e Heilborn (2003).

Lembramos ainda que inserimos no universo das organizações as organizações de caráter público, embora sua referência tão clara e notória não ganhe menção destacada.

## ORGANOGRAMA, TIPOLOGIAS E LAYOUT

Fazendo referência à representação gráfica mencionada, utilizaremos o organograma para ordenar as unidades que compõem uma **estrutura** e demonstrar seus níveis hierárquicos.

Na Figura 1, temos o organograma clássico, ou piramidal, que nos dá uma visão de estrutura organizada, do ponto de vista de suas posições hierárquicas, e um esboço de sua disposição física.

Na Unidade 2, apresentaremos outros gráficos ao tratarmos de tipos de estruturas.



Figura 1: Organograma clássico, ou piramidal

Fonte: Elaborada pelos autores

*Antes de tratarmos de espaço físico e de sua relação com um organograma, vamos verificar alguns aspectos inerentes a objetivos e a tipologias organizacionais.*

Em Ferreira (2004), vemos que há uma linguagem comum que corresponde ao estudo dos diversos modos pelos quais as línguas e, em nosso caso as estruturas, podem diferir umas das outras.

A **tipologia de base mecanicista** é a que destaca acentuada estrutura burocrática, ou seja, divisão de trabalho, decisões centralizadas e hierarquia definida, caracterizando-se pelo cunho altamente formal. Com essa tipologia, determinados objetivos podem ser alcançados a partir de um planejamento bem definido. Isso não acentua a mesma afirmativa quando tratamos de outra tipologia, apenas concebe que essa linha formal pode auxiliar, por vezes e de maneira diferenciada, a estruturação e a condução de um planejamento ou de um processo. No entanto, podemos encontrar semelhante comportamento em diferentes organizações.

A **tipologia orgânica** se caracteriza pela flexibilidade, pela pouca divisão de trabalho, pelas decisões descentralizadas e pela atuação em ambientes dinâmicos, e normalmente pode contemplar outros objetivos, como: transferência de conhecimento e maior adaptação às demandas. Como temos certa predominância à prática da informalidade nas atividades organizacionais, certamente vamos constatar que a tipologia orgânica é a mais utilizada nas organizações.

*Estamos assim nos referindo para que você perceba qual é a tipologia que caracteriza as atividades organizacionais. Lembre-se, entretanto, que ambas possuem valor!*

Por causa de sua natureza, cada tipologia instala contradições dentro de um sistema, o qual representa o institucionalismo entre organizações ou, como defende Daft (2002, p. 169), “[...] é a perspectiva institucional que descreve como as organizações sobrevivem e são bem-sucedidas por meio da congruência entre uma organização e as expectativas de seu ambiente”.

Vale lembrar que qualquer organização possui as tipologias de caráter orgânico e mecânico, podendo uma delas ser a predominante. Daí a razão em afirmarmos que as tipologias devem manter a “unidade” em torno de objetivos, ou seja, mantendo suas características, elas têm o papel de contribuir para a própria organização que lhe dá suporte.

Dessa forma, podemos perceber que em uma organização pode haver uma tipologia predominante e também que contradições existem e tendem a se situar em nível salutar de entendimento e de adaptação. Lembre-se, também, que ambas as tipologias contribuem para a realização das atividades da organização.

Em vista de sua composição como um sistema complexo, nem sempre é fácil identificarmos e definirmos os objetivos de uma organização, como mencionamos. A partir de uma forma simplista, podemos dizer que o objetivo de um determinado universo de organizações é o lucro e que tudo mais são meios utilizados para alcançá-lo.

Embora nos refiramos a determinado universo de organizações, ressaltamos que em organizações de caráter público ou organizações públicas vamos encontrar recursos que traduzem e permitem alcançar objetivos, conjugando uma linguagem de estrutura organizacional pública.

Nessa linha de raciocínio, temos ainda a contribuição de Daft (2002), que defende o fato de que sendo uma organização composta de agentes, seus relacionamentos estabelecem, por vezes, metas para o alcance de objetivos de suas áreas e entre essas áreas. Quando os objetivos se utilizam de um número crescente de artefatos ou recursos, estamos diante de uma atuação horizontal, permitindo que a coordenação tenha caráter horizontal e que as fronteiras entre



áreas acabem por ser cada vez mais flexíveis. Isso tende a facilitar a estruturação e a condução de objetivos.

Certo (2003) observa que a finalidade organizacional é a razão da existência de ser de uma organização, determinada por um grupo de necessidades de clientes cujos objetivos, adequadamente desenvolvidos, tendem a refletir essa finalidade. Portanto, se a organização está atingindo seus objetivos, está também atingindo sua finalidade, ou seja, justificando a razão de sua existência e sendo capaz de gerenciar suas tipologias.

Hall (1982) acrescenta ainda que toda organização está estruturada em ambientes **interno\*** e **externo\*** e com seus elementos materiais e humanos que, orientados por uma rede de informações e sustentados por seus artefatos, definem esses ambientes em dois grupos: microambiente e macroambiente.

- ▶ **Microambiente:** refere-se às relações que a organização mantém com mais frequência, tais como:
  - ▶ consumidores: todos que utilizam os bens e os serviços oferecidos;
  - ▶ fornecedores: aqueles que fornecem mão de obra, capital, material, equipamentos ou informações;
  - ▶ concorrentes: aqueles que oferecem semelhantes produtos ou serviços, em idênticos mercados, competindo com os mesmos recursos; e
  - ▶ regulamentadores: entidades que definem normas, limites e controles, por exemplo, associações de classes e sindicatos, entre outros.
- ▶ **Macroambiente:** oferece suporte para os seguintes níveis:
  - ▶ institucionais: definem e fazem cumprir normas regulamentares;
  - ▶ econômicos: estão voltados para política econômica, taxas inflacionárias e níveis de empregos, entre outros;
  - ▶ sociais: envolvem responsabilidade social, tradições culturais, valores, pressões sociais e movimentos sociais;

**\*Ambiente interno**

– tudo aquilo que compõe um sistema, seus órgãos e seus recursos. Fonte: Lacombe e Heilborn (2003).

**\*Ambiente externo**

– tudo que cerca ou envolve um sistema e que o influencia ou recebe sua influência seja ele direta ou indiretamente. Fonte: Lacombe e Heilborn (2003).

- ▶ demográficos: distribuição espacial, composição etária e densidade demográfica; e
- ▶ ecológicos: meio ambiente físico e natural onde se insere uma organização.

Conjugando os esforços desses ambientes e os seus fatores, uma organização parece manter um universo de objetivos, quase indefinido, para conviver com parâmetros naturais de seus ambientes de inserção. O importante é constatar que uma organização se apresenta como um ciclo de eventos e, por consequência, pode promover outros tantos ciclos que se interdependem, ampliando assim seu leque de relações.

*Você consegue perceber que, ao atuarmos em uma organização, convivemos com esses ambientes e suas interações estabelecidas?*

Observe ainda que as diferentes faces de tipologias predominantes desenham algumas características específicas que definem a direção e a consecução de objetivos. No entanto, o próprio ciclo, como fator contingencial, representa todos os possíveis objetivos de uma organização.

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

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

Como podemos perceber, a organização é um organismo vivo que mantém dinamicidade, cultiva suas tipologias, enriquece a interação entre seus sistemas e subsistemas e tem como orientação seus objetivos e tudo que reside em torno deles.

Podemos observar, a partir da visão diferenciada de alguns autores, que vários são os caminhos para fins idênticos quando tratamos de uma perspectiva teórica na tentativa de elaborarmos uma definição em torno do que sejam objetivos.

Em uma organização de bem ou de serviço, entendemos que as percepções aqui defendidas possuem procedência e que, se ela é um organismo vivo, é porque objetivos estão sendo alcançados e, portanto, a organização está sobrevivendo, tendo como suporte os processos administrativos e a utilização de métodos atualizados. Então, se um universo de organizações age da mesma forma, identificaremos o institucionalismo.

*Você percebe que existem tipologias mecânicas e orgânicas que convivem em harmonia para fortalecer os diversos sistemas que alimentam os ciclos de eventos, característicos de um organismo vivo? Note ainda que o institucionalismo oferece uma perspectiva para a organização e para a posição no contexto em que ela atua.*

Agora vamos falar de *layout*, o qual implica uma descrição física no plano horizontal e uma estrutura com suporte que reúne dados suficientes para uma relação com fluxos e com desenvolvimento de processos.

Pois bem, enquanto o organograma “desenha” a hierarquia vigente em uma organização, o *layout* se ocupa da distribuição física das unidades ou das áreas, contribuindo assim para a sua funcionalidade.

Na visão de Araújo (2006), o *layout* possui alguns importantes aspectos quando estruturado a partir de um estudo planejado que permita a relação entre a distribuição de móveis, de equipamentos e de agentes. Por isso, definimos *layout* como a posição de viabilidade, em um determinado espaço físico, para a realização de atividades e para o fluxo de agentes, de equipamentos, de materiais e de informações.

Inicialmente, o estudo pode não despertar grande interesse, no entanto, devemos considerar que uma pessoa passa a maior parte de sua vida ativa em um ambiente de trabalho, por isso, este deve ser adequado ao desempenho de suas atividades, representado pelos indicadores da chamada **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)\***.

\*Qualidade de vida no trabalho – conjunto de atividades que visam melhorar a satisfação dos empregados no ambiente de trabalho, centrado em segurança, saúde, realização pessoal e profissional, horário flexível de trabalho, autonomia, conforto etc. Fonte: Lacombe (2009).

Hoje, as organizações estão inseridas em um ambiente competitivo e turbulento, e o mundo corporativo já está consciente da importância da qualidade de vida e da necessidade de criar melhores condições para o bem-estar de seus colaboradores. Afinal, o profissional produz melhor quando se sente feliz e motivado. (CARAVANTES *et al.*, 2005).

Assim, podemos considerar o *layout* como um instrumento que organiza o espaço físico, auxilia na execução dos fluxos em operação e empresta elevada contribuição para dinamizar a realização das atividades da organização.

Nadler *et al.* (1993) fazem referência à organização com seus vários sistemas, processos, estruturas, estratégias, entre outros recursos que formam o meio operacional, usando a expressão: **arquitetura organizacional**.

Portanto, quando observados os princípios de um *layout* conjugados com os princípios da arquitetura organizacional, podemos afirmar que o *layout* pode ser considerado um importante instrumento de integração com diversos elementos atuantes, em diferentes atividades.

*Vamos conhecer a seguir os diferentes tipos de layout.*

- ▶ **Layout administrativo:** por sua natureza, deve ser apresentado em planta baixa com a utilização de escalas. Alguns padrões de medidas estão disponíveis na NB

Os princípios da arquitetura organizacional abrangem sistemas, estratégias, aspectos comportamentais e processos, assuntos que serão tratados adiante.

43 – Normas Brasileiras para a Execução de Desenho e Arquitetura. Veja, na Figura 2, um esboço simples de um ambiente administrativo, com característica de espaço aberto que facilita a comunicação. Observe que o *layout* privilegiou móveis que podem ser tanto para uso individual quanto para estações de trabalho, na tentativa de racionalizar o espaço.

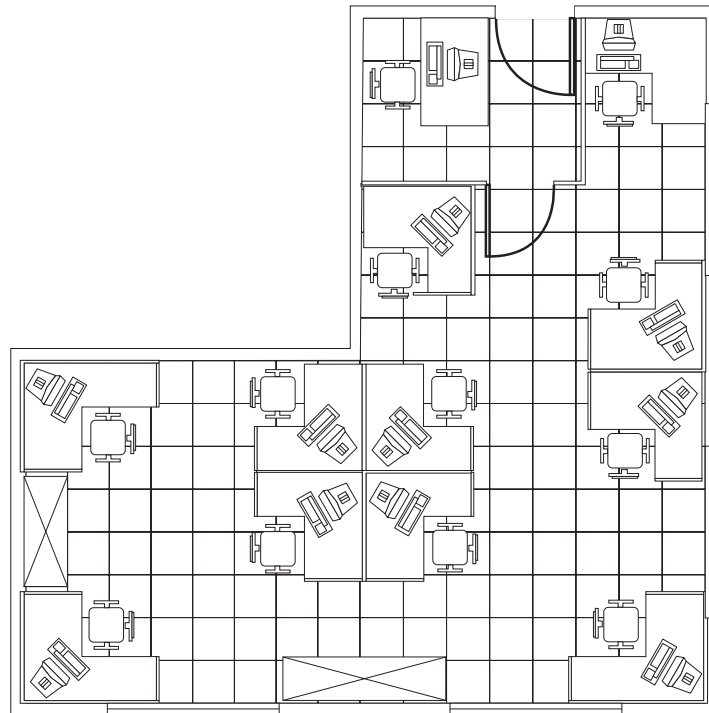


Figura 2: *Layout* administrativo

Fonte: Elaborada pelos autores

- ▶ **Layout industrial:** caracteriza-se pelos tipos de equipamentos instalados, de produtos produzidos, de volume de matéria-prima, com característica sequencial ou não. Os tipos mais comuns são: linear simples, conjugado, no formato “U” e no formato “L”, normalmente alinhados para melhor aproveitar o espaço físico disponível, como mostram as Figuras 3, 4, 5 e 6. As unidades de suporte que identificam um *layout* conjugado se distribuem segundo as necessidades das células que compõem o fluxo principal, o qual representa a produção de um bem.



Figura 3: *Layout* tipo linear simples  
Fonte: Elaborada pelos autores

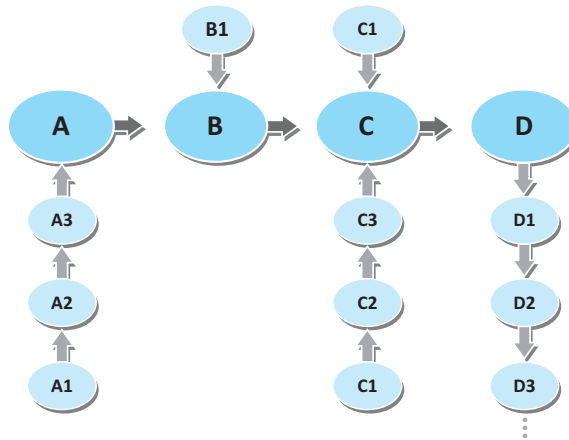


Figura 4: *Layout* tipo linear conjugado  
Fonte: Elaborada pelos autores

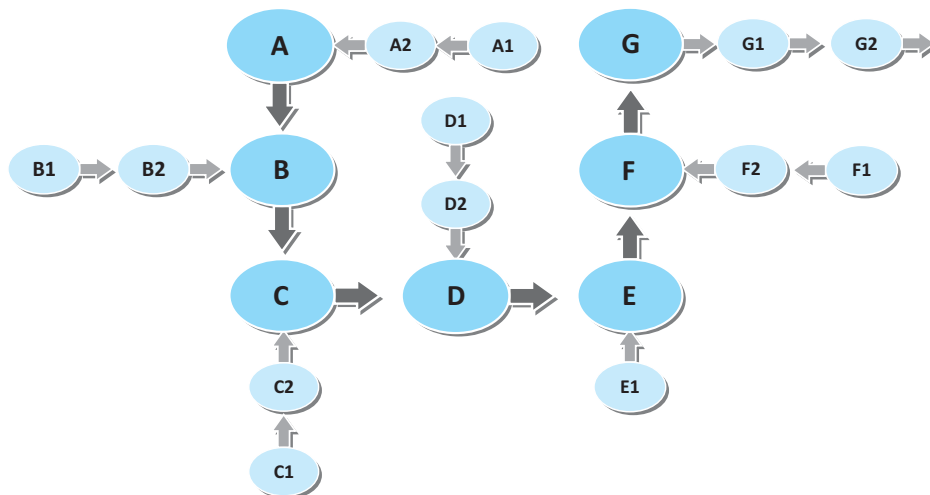


Figura 5: *Layout* tipo conjugado em "U"  
Fonte: Elaborada pelos autores

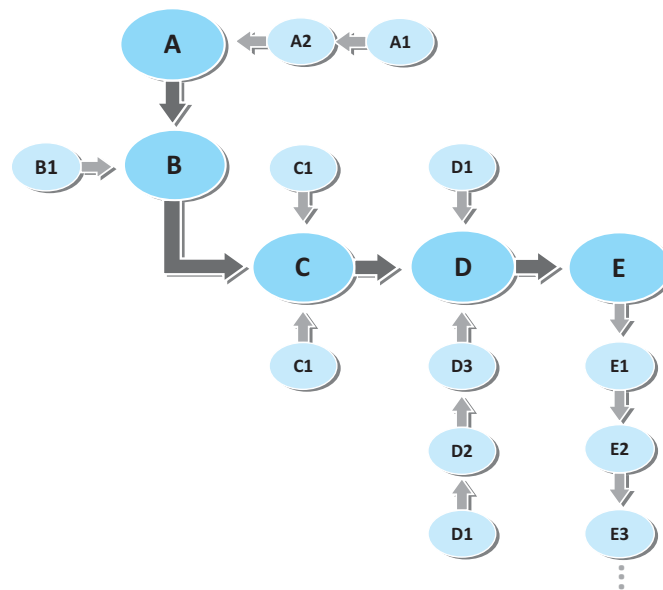


Figura 6: Layout tipo conjugado em “L”

Fonte: Elaborada pelos autores

Lembramos que a evolução de móveis e de equipamentos, em termos de **ergonomia**, voltada para a funcionalidade e para o bem-estar físico, permitiu uma ocupação racional do espaço organizacional.

A tendência atual é fazer uso de *layouts* mais abertos e comunicativos visando à integração de seus agentes e de suas unidades ou mesmo de suas áreas. Daí a razão em adotar estações de trabalho, sempre que possível, para facilitar o agrupamento de agentes em um espaço de uso racional que permita o exercício de práticas de alinhamento no comportamento de convívio profissional.

*Você sabia que o layout tem o poder de contribuir com o desempenho de atividades e de integração entre unidades, tornando o ambiente de trabalho mais agradável?*

Em um ambiente composto de homens, máquinas, materiais e ambientes, a ergonomia vem contribuir para estruturar muito bem todas essas interfaces. Veja mais a respeito de ergonomia no site <<http://www.revistawebdesign.com.br/downloads/28/1.pdf>>. Acesso em: 6 dez. 2010.

Entre os aspectos que devemos considerar no que diz respeito ao *layout* estão os relacionados às cores. Portanto, vamos conhecer as recomendações para a utilização de cores em busca de harmonia no ambiente.

O Quadro 1 destaca a ilusão física e os efeitos psicológicos (psicodinâmica das cores) que decorrem da utilização de determinadas cores.

COR	ILUSÃO FÍSICA	EFEITOS PSICOLÓGICOS
Vermelha	Aumento de volume, de peso e calor.	Estimulante, envolvente, inclina à violência.
Azul	Refrescante, diminuição de peso.	Repousante, acalma os nervos.
Amarela	Impressão de calor e de aumento de volume.	Incita à ação e ao esforço.
Laranja	Impressão de calor e de aumento de volume.	Tonificante, leva à loucura, inspira alegria.
Verde	Impressão de frescura e leveza.	Sensação de paz (natureza).
Violeta	Diminuição de volume.	Leva à melancolia.
Branca	Aumento de volume.	Cansativa.
Cinza	Diminuição de volume.	Conduz à depressão e à apatia.
Preta	Aumento de peso e calor, diminuição de volume.	Repousante, porém deprimente.
Marron	Diminuição de volume.	Leva à depressão e à melancolia.

Quadro 1: Relacionamento entre cores, ilusão física e efeitos psicológicos  
Fonte: Rocha (1982, p. 269)

O Quadro 1 contempla as principais cores utilizadas e suas dimensões ambientais aparentes, a ilusão percebida em diferentes dimensões físicas do local de trabalho e as alterações comportamentais de ordem psicológica.

Observamos que em um ambiente de trabalho são vários os fatores que influenciam no bem-estar de agentes e, conseqüentemente, na produtividade deles. Além dos aspectos ergonômicos, as cores promovem efeitos comportamentais que nem sempre consideramos, como destaca Rocha (1982).



## GESTÃO DE PROCESSOS

Considerando os conceitos, os objetivos, os gráficos, as tipologias e as interações com os ambientes organizacionais, vamos encontrar em processos a razão do desenvolvimento e da manutenção de seus ciclos. Sobre essa temática, Adizes (2004) alerta para fatores que rompem e refazem ciclos dentro de uma grande variedade de alternativas – como patologias organizacionais capazes de provocar disfunções nos processos.

*Para entender o que significam métodos e processos, vamos conhecer os conceitos encontrados em Ferreira (2004).*

- ▶ **Método:** caminho pelo qual podemos chegar a um determinado resultado ou a um determinado fim. Trata ainda como sendo um processo ou uma técnica de ensino – método direto.
- ▶ **Processo:** ato de proceder ou maneira pela qual realizamos uma operação, segundo determinadas normas, métodos, técnica, processo manual ou processo mecânico.

Oiveira (2006) define processo como sendo um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si e que tem por finalidade atender as expectativas, interna e externa, de uma organização. Ainda na perspectiva desse autor, a funcionalidade de um processo, seja para produzir um bem ou um serviço, aponta para duas direções quanto ao seu resultado:

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

Em uma visão funcional, vamos encontrar a agregação de valores que fazemos ao longo de um **fluxo** que orienta, define e desenha um processo. Por meio de um fluxo, podemos identificar uma cadeia de valores que se estende do início ao fim de um processo.

Por esse caminho, podemos dizer que uma organização tem suas dimensões complexas suportadas por processos, mas também podem ser definidas e informadas em fluxos, os quais permitem uma leitura técnica de funcionalidade e de comunicação. Sendo assim, toda a organização pode ser visualizada por meio dessa leitura se seus processos estiverem devidamente representados em fluxos, instrumento importante para a identificação de valores que se estendem por todas as tarefas, as atividades e os processos, que vão contribuir para a tomada de decisão.

Somente com essa visão, podemos dizer que temos “domínio” sobre os processos e que estes poderão ser atualizados e representar seu papel no contexto organizacional como elementos contributivos à funcionalidade de todas as atividades e, por consequência, alimentar e atualizar seus ciclos.

*Você deve ter em mente que toda atividade desenvolvida em uma unidade de trabalho contribui para que seus ciclos se mantenham e se fortaleçam. O indivíduo faz parte diariamente desse evento e de seus valores, que são criados e colocados em prática, reforçando a afirmativa de que uma organização está em constante construção. Mas que valores são esses?*

De acordo com Tucker (1999), um processo não agrega valor quando seu foco não está dirigido ao cliente, seja ele interno ou externo; seu tempo de resposta não é rápido o suficiente; seu resultado não auxilia nas mudanças necessárias; e não fortalece seu

O tema fluxogramação ainda será abordado no transcurso da disciplina, não se preocupe.

mapa de relacionamento ou seu mapeamento, entre outros aspectos, que se situam em planos pouco contributivos.

Lembre-se de que um processo com valor agregado reúne atividades que têm elevado nível contributivo para tomada de decisão. Portanto, nossa participação é fundamental para essa agregação de valor e para a construção de um mapa de relacionamento, ou mapeamento de processos.

Quanto ao mapeamento de processos, Hunt (*apud* VILLELA, 2000, p. 52) defende como sendo “[...] uma ferramenta gerencial, analítica e de comunicação, que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou então implantar uma nova estrutura voltada para estes”.

Reunindo alguns desses aspectos na Figura 7, sugerimos a entrada de ações e de mecanismos que permitam executar, com eficiência, processos entre unidades.

Tomar decisão implica resolver, determinar, a melhor solução para alcançar o objetivo proposto. Abordaremos mais adiante esse tema.

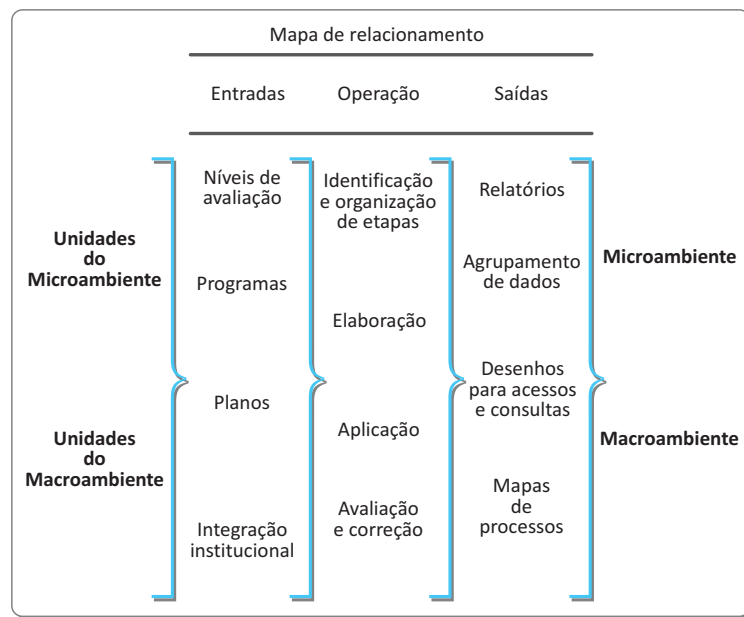


Figura 7: Mapa de relacionamento

Fonte: Elaborada pelos autores

O fluxo (entrada – processamento – saída), que pode representar tanto uma estrutura produtiva quanto administrativa, leva-nos à identificação do fornecedor, dos insumos que suportam um processo e viabilizam a utilização de métodos, dos materiais,

dos equipamentos, dos agentes, dos controles, da coordenação, do gerenciamento de uma cadeia que leva ao produto acabado, do armazenamento, da logística de distribuição e dos clientes.

Para uma estrutura voltada para serviços, como na relação direta com as organizações públicas, vamos desenhar a seguinte proporção: unidades micro e macro representadas por consumidores; fornecedores; regulamentadores institucionais, sociais, demográficos, ecológicos; e outros.

Por isso, um processo deve possuir uma estrutura formada por uma reunião de passos que compreende uma tarefa; esta representa uma atividade; e diversas atividades formam, enfim, processos. Logo, um processo, por mais descritivo que possa ser em sua definição, entendimento e conceito, pode ter uma estrutura de resultado desenvolvida de maneira nem sempre perceptível, notadamente em serviços, e ainda contribuir para fortalecer a rede de comunicação em qualquer organização.

Wagner III e Hollenbeck (2000) nos dão uma valiosa contribuição quando afirmam que não há outro setor da tecnologia que está produzindo maior impacto em um local de trabalho do que o dos meios de comunicação. Por analogia, e como a tecnologia invade nossas vidas todos os dias, precisamos estar atentos à construção de uma forma de comunicação salutar e produtiva, ou seja, que saibamos utilizar uma codificação que nos auxilie na busca dos objetivos de um processo.

Sobre isso, Lacombe e Heilborn (2003) ainda observam que toda mensagem transmitida é submetida ao que denominam de decodificação, processo no qual a mensagem é traduzida na mente do receptor.

Podemos dizer que tudo que tratamos aqui referente a uma organização busca suporte na comunicação ou na rede de comunicação. Como afirmam Starubhaar e LaRose (2004), a

rapidez se posiciona como um crescente e adequado objeto para atender às necessidades dos meios comunicativos, representados em seis componentes básicos assim descritos:

- ▶ **Fonte:** é a origem da comunicação.
- ▶ **Mensagem:** é o conteúdo a ser comunicado.
- ▶ **Codificador:** é a tradução da mensagem para um formato possível de comunicação.
- ▶ **Canal:** é o meio ou o sistema de transmissão.
- ▶ **Decodificador:** é o reversor do processo de comunicação.
- ▶ **Receptor:** é o alvo do processo de comunicação.

Em uma atividade organizacional ou gerencial, a comunicação cumpre papel paralelo quando identifica a necessidade de elevar o nível de utilização de conteúdo e cumpre papel principal quando permite aos gerentes ou aos administradores montarem uma relação interpessoal de codificação com os conceitos organizacionais, a partir de um conteúdo traduzido e de seus **artefatos\*** disponíveis.

Portanto, não há como admitir que uma organização pública ou privada possa manter um nível de comunicação sem que este possua identidade com a conduta predominante. Por isso, a identificação de uma cultura, como a reunião de hábitos, de costumes e de comportamentos, na qual a linguagem de comunicação se materializa, deve ser entendida e defendida pelo caráter pessoal dos agentes e, por extensão, pelo organizacional.

Nesse contexto, Johann (2004) afirma que a comunicação é um vetor importante na difusão e na sedimentação da cultura porque contempla mensagens trocadas e conteúdos traduzidos entre agentes e grupos de agentes, utilizando os mais diferentes canais, ou seja, os canais mais apropriados.

Vale lembrar que em meio a esses componentes vamos encontrar, em maior ou menor grau, níveis de ruídos que dificultam a adequada utilização de cada componente.

\*Artefatos – referem-se a todos os recursos disponíveis em uma estrutura e que podem ser utilizados para a realização de atividades. Fonte: Elaborado pelos autores.

Na verdade, esse raciocínio nos mostra que estamos frequentemente “negociando” ações e situações com nossos clientes internos, a fim de facilitar a adoção do *marketing* para clientes externos. Reafirmamos, por isso, a importância da afinidade da linguagem interna para representar o que uma organização quer traduzir para seu mercado, seja de bens ou de serviços. Essa negociação é a base para a estruturação e a operacionalização de qualquer processo.

Dessa forma, os agentes deverão desempenhar suas atividades de maneira eficiente e combinar seus esforços na direção dos objetivos para estabelecer uma relação da aprendizagem com a comunicação amparada em dois pontos principais:

- ▶ **Habilidades de comunicação:** escrita e oral.
- ▶ **Habilidades/interpessoais:** relacionamento com as pessoas.

*Perceba que em uma organização há barreiras que, em parte, dificultam a comunicação verbal ou escrita. Considerando que existe certo nível de aceitação, pois não há perfeição sobre tudo, é preciso ter o cuidado de não permitir que fatores diversos venham a dificultar ou mesmo a impedir que, na utilização de métodos e no desenvolvimento de processos, a comunicação seja um elemento contributivo. A essa situação podemos atribuir a associação de requisitos técnicos e sociais.*

Ao estabelecermos uma associação com esses requisitos, temos a contribuição de Wagner III e Hollenbeck (2000), que defendem um procedimento no qual os agentes adquiram conhecimentos e habilidades sociais, aliando-os aos requisitos técnicos. Essa associação é definida pelos autores como socialização suportada em rede de

comunicação. Sem a intenção de aprofundar esse assunto, Nonaka e Takeuchi (1997), ao abordarem a criação do conhecimento, referem-se também à socialização como uma das formas de conversão na aquisição do conhecimento.

Esse contexto e sua disseminação encontram perfeita relação com o processo de tomada de decisão, assunto que ainda trataremos aqui.

Perceba que tudo o que tratamos até aqui está sustentado em conhecimento e, portanto, pode permitir a eficácia na operacionalização da organização.

A partir desse pensamento, destacamos dois pontos:

- ▶ o organograma e o *layout*, aspectos estruturais em geral disponíveis, são apenas recursos e instrumentos de suporte; e
- ▶ as tipologias e os níveis comportamentais devem ser gerenciados para um salutar processo produtivo e de relacionamento, o que implica conhecimento.

*Você consegue perceber os pontos destacados anteriormente em sua unidade de trabalho ou em atividades que você desenvolve?*

Ao abordarmos todos esses tópicos, destacamos ainda a aprendizagem organizacional como forma elementar no escopo desse estudo, com visão e direção suficientes para o estabelecimento de uma correlação com métodos e com processos administrativos em operação em uma organização.

Neste material ainda trataremos, mesmo que não profundamente, sobre os níveis de aprendizagem.

## CARACTERÍSTICAS DE PROCESSOS

Vamos agora procurar categorizar processos, pois estes compreendem todas as atividades de uma organização. Partiremos do princípio de que nossa visão sobre atividades não cria categorias de importância, afinal não há um bem ou um serviço, em um processo, que não reúna atividades necessárias para o objetivo desejado e que sua identificação não tenha elevada contribuição no processo de tomada de decisão.

Harrington (1993) nos oferece características de processos relativas à natureza, à identificação e à atuação estrutural, como podemos observar no Quadro 2:

NATUREZA	IDENTIFICAÇÃO	ATUAÇÃO ESTRUTURAL
Alterações situacionais	Mudança comportamental.	Baixa conexão com atividades. Relativa ausência de controle. Pouca decisão operacional.
Atividades de coordenação	Nível de negociação.	Fluxo não perceptível. Ausência de sequência. Caminhos não desenhados.
Movimentação de material	<i>Layout</i> e fluxos de processos industriais.	Visão clara de fluxo, sequência linear. Atividades controláveis. Supervisão presente. Correção facilitada.
Fluxo de atividades	Desenvolvimento conectado entre as partes.	Definição de início e fim de um fluxo. Caminhos sequenciados. Atividades definidas. Execução e controle facilitados.

Quadro 2: Principais características de processos

Fonte: Adaptado de Harrington (1993)



A característica natureza define as demais pela razão de manter traços que se identificam no sentido de execução. Para citar alguns, temos:

- ▶ **Alterações situacionais:** mantém fraca relação ou conexão, ao nível operacional, contudo sustentam relativa dificuldade na condução de controles.
- ▶ **Em movimentação de matérias:** temos a presença mais específica e marcante de instrumentos como fluxos e *layout*, mas poderíamos também inserir formulários, que auxiliam na condução de atividades e fornecem subsídios para uma efetiva supervisão, um efetivo controle e maneiras facilitadas de correção.
- ▶ **Fluxo de atividades:** tendo como princípio que todas as atividades mantêm conectividade entre si, podemos relacioná-las com o mapa de relacionamento, no qual temos uma posição mais clara de início e fim de uma atividade ou de um processo, condição que nos permite dispor de instrumentos de supervisão, de controle e de avaliação.

*Observe sua unidade de trabalho ou as atividades que você desenvolve e perceba as idênticas correlações com os aspectos aqui abordados.*

Ainda na visão de Harrington (1993) quanto à distinção e às características de processos de bens e de serviços, o Quadro 3 nos oferece as seguintes contribuições:

DISTINÇÃO E CARACTERÍSTICAS DE PROCESSOS (BENS E SERVIÇOS)		
Especificidades	Bens	Serviços
Parâmetros de controles	Estabelecidos e executados.	Nem sempre presentes.
Fronteiras de um processo	Início e fim definidos.	Difusos. Nem sempre a execução auxilia. Delimitar início e fim.
Responsabilidade no processo de execução	Etapas e coordenação definidas. Identificação de responsável. Avaliação periódica.	Diluição de responsabilidade.
Nível de correção sobre variações observadas	Atuante com ações preventivas. Permite nova direção ao processo.	Acentuada presença na forma reativa, em que nem sempre o processo permite identificar variações.

Quadro 3: Distinção e características de processos

Fonte: Adaptado de Harrington (1993)

As características apresentadas no Quadro 3 reforçam a estrutura organizacional por processo, também definida como **organização orientada a processo**, em tipos de estruturas. Essa é uma estrutura que vem substituindo a estrutura por funções, ou seja, as organizações estão agrupando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos principais de operação, fazendo com que sua estrutura encontre uma lógica de funcionamento no acompanhamento desses processos, abandonando o raciocínio compartimentado da abordagem funcional.

Por essa intenção, podemos dizer que as organizações cultivam uma forte tendência aos aspectos de **molecularidade\***, ou seja, se os processos estão alinhados segundo uma demanda de mercado, então há uma estrutura molecular atuando para atender a um objetivo.

Para mudarmos de uma estrutura por funções para uma estrutura por processos, temos de definir responsabilidade pelo seu andamento, identificar níveis de transferências entre fronteiras, por vezes fortemente construídas e adotadas como uma cultura organizacional, e gerenciar atividades que se interdependem, em uma relação não apenas matemática, mas geométrica.

Conheceremos esse e outros tipos de estrutura na próxima Unidade.

\***Molecularidade** – em uma reação química, é o número de moléculas que devem interagir, em um choque, para que se verifique a reação. Fonte: Ferreira (2004).

Graham e LeBaron (1994) observam que gerenciar estruturas pelo ponto de vista de processos é um desafio de gestão e de estratégias adotadas, em que os agentes devem possuir capacidade para comandar diferentes níveis de recursos. Os autores destacam ainda que esse comportamento tende a desenvolver e a fortalecer papéis de ligação, de responsabilidade e do trabalho em **equipe\***.

Essa é uma visão que exige contínua e crescente preparação de agentes para atuação de suas atividades de maneira uniforme e continuada, permitindo cultivar uma mentalidade de participação e de transferência de conhecimentos.

**\*Equipe** – grupo em que as pessoas, além de estarem comprometidas com um objetivo comum, atuam de forma bastante interdependente, colocando os interesses do grupo acima dos seus próprios interesses.  
 Fonte: Lacombe e Heilborn (2003).

Praticar, em uma unidade de trabalho, formas que levam à manutenção de equipes possibilita que a divisão de conhecimentos entre participantes tenda a multiplicar as facilidades de execução das organizações.

*Você se lembra que quando tratamos de mapa de relacionamento, ou mapeamento de processos, nos referimos a entradas – processamento – e a saídas como um ciclo? Veja que esse ciclo pode ser observado também na Figura 8.*

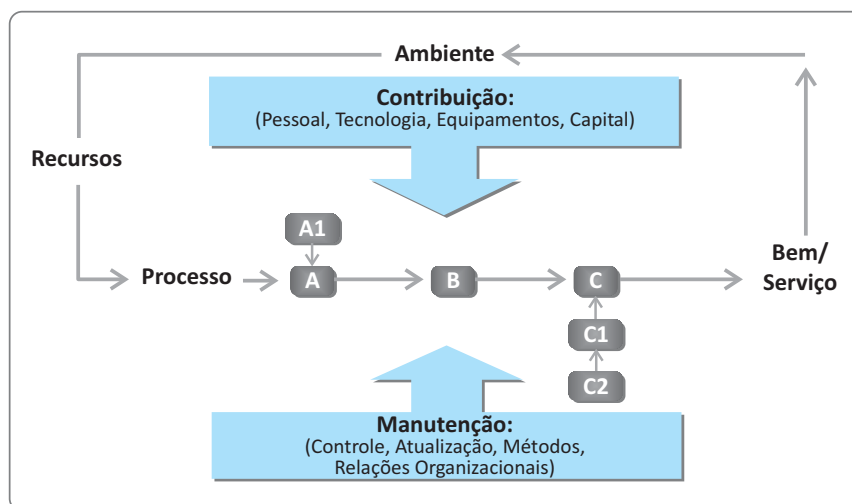


Figura 8: Processamento de recursos

Fonte: Elaborada pelos autores

É interessante verificar, em uma unidade de trabalho ou em uma organização, como esses fluxos se fortalecem e mantêm as atividades na construção de um legado organizacional, na agregação de valor, na manutenção e no fortalecimento de um mapa de relacionamento e, por fim, na condição afirmativa de que uma organização está em **constante construção** quando seus processos permitem essa condição.

## INSTRUMENTOS DE ORGANIZAÇÃO

Em ambientes organizacionais, cuja visão sistêmica atual requer processos de comunicação entre si, é necessário que os agentes tenham um aprendizado que permita tornar um processo desta natureza em um instrumento de integração, que promova a melhoria das ações e fortaleça o princípio de um legado técnico e documental em uma organização.

Nesse sentido, existem alguns instrumentos importantes para uma organização. São eles: fluxograma, formulário, (re)desenho de processos de negócios, diagnóstico organizacional e análise organizacional.

*Vamos, então, analisar esses instrumentos fundamentais para o desempenho de um bom administrador.*

### Fluxograma

Na conceituação de fluxograma, encontramos definições como gráfico de procedimentos, ou gráficos de processos, fluxo de pessoas e de papéis, diagrama de fluxo de dados ou ainda diagrama de blocos.

Em geral, utilizamos o termo fluxograma para todo e qualquer gráfico construído para representar uma rotina com o uso de simbologias, e o conceituamos como um instrumento que procura apresentar um processo passo a passo, ação por ação.

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

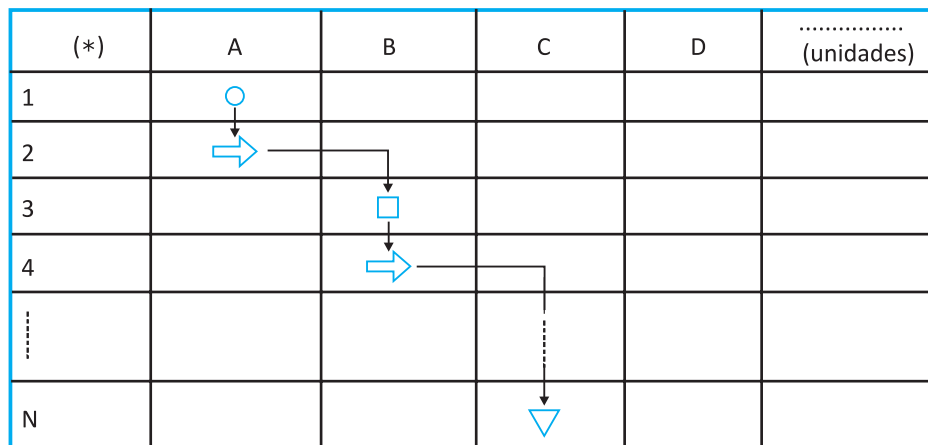
A representação de uma atividade em um gráfico com o uso de simbologias torna-se um documento, um legado organizacional, contribuindo para a transferência de conhecimentos para outros agentes e unidades, como mostram as Figuras 9 e 10.

A leitura técnica, como indica Lerner (1978), exige o uso de simbologias simples para a construção de um gráfico do tipo vertical ou de coluna.

*Você sabe quais as simbologias comumente utilizadas para a construção de um fluxograma? Então, vejamos dois tipos de fluxos como exemplos.*

A Figura 9 apresenta um gráfico vertical, ou de coluna, em que utilizamos as seguintes simbologias em sua construção:

- – Operação
- ⇒ – Encaminhamento
- – Análise
- △ – Arquivo Temporário
- ▽ – Arquivo Definitivo
- D – Demora ou Atraso



(\*) Passos, fases ou etapas

Figura 9: Gráfico vertical, ou de coluna

Fonte: Elaborada pelos autores

Embora esse tipo de gráfico permita uma leitura técnica, ele possui uma limitação de informações, como a identificação do número de vias de uma atividade a partir de sua representação pela simbologia operação.

Para o tipo de gráfico **diagrama de blocos\***, o universo de simbologias sugerido por Cury (2004), apresentado a seguir, permite representar uma atividade nos detalhes técnicos necessários desde a emissão de uma ou de mais vias de uma atividade e seus respectivos arquivamentos, em ordem escolhida: alfabética, cronológica ou numérica:

**\*Diagrama de blocos**

– é geralmente utilizado para representar rotinas, normas, processos e fluxos de informações. Fonte: Lacombe e Heilborn (2003).

**Simbologias utilizadas neste tipo de gráfico:**

-  – Documento
-  – Sentido do Fluxo
-  – Decisão
-  – Arquivo Temporário
-  – Preparação ou Diversas Operações
-  – Arquivo Definitivo
-  – Conector de Fluxo
-  – Operação Auxiliar
-  – Conector de Páginas

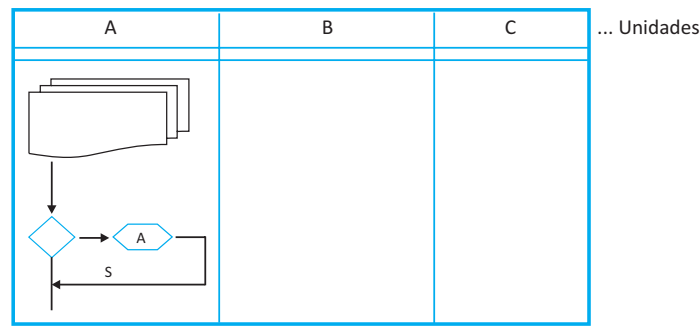


Figura 10: Diagrama de blocos

Fonte: Elaborada pelos autores

A utilização de fluxograma para representar uma atividade tende a fortalecer a prática de uniformidade, a utilização de uma linguagem uniforme de comunicação; a elevar o nível de compreensão na sua realização; a reduzir conflitos; e a definir responsabilidades dos executores. Em outra visão, quando tratamos a execução ao nível informal, instrumentos dessa ordem não representam necessariamente o mesmo papel.

O campo informal, embora com elevada contribuição em uma organização, visto do lado dos resultados, não pode ser considerado como uma estrutura por não possuir normas ou regulamentos instrutivos. Portanto, devemos tratá-lo como um comportamento e não como uma organização.

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

*Procure identificar o nível de informalidade praticado em uma unidade de trabalho e, na sequência, avalie os pontos que contribuem ou que dificultam para o desempenho das atividades e para a tomada de decisão. É interessante observarmos a ocorrência dessa prática, não que ela se constitua em um comportamento não recomendável, para definirmos limites perante a formalidade constituída e vigente em uma organização.*

Não é nossa pretensão defender um princípio regulatório, mas uma disciplina centrada na formalidade de uma organização requer um caminho para o aprendizado e a construção de um legado organizacional, estabelecendo fluxos de informações e fortalecendo vinculações com processos decisórios.

Portanto, podemos dizer que um fluxograma é também uma ferramenta que pode gerar responsabilidade e consolida um modo formal de agrupar atividades.

Não caberia tratarmos de fluxograma, como instrumento contributivo à tomada de decisão, sem referenciamos outro instrumento, dada a relação e a interação que representa na construção e na manutenção de um fluxograma, que é o formulário:

## Formulários

Os formulários possuem um papel bem definido na organização, que é o da comunicação organizacional. Por isso, podemos conceituá-lo, de acordo com D'Ascensão (2001), como um documento que contém campos pré-impressos que recebem dados e informações para viabilizar um fluxo de comunicação em uma



organização. Todos em uma organização têm a responsabilidade de evitar que esse veículo de divulgação seja inoperante e que possa causar sérias consequências a processos e a toda a organização.

Segundo D'Ascensão (2001), são três os tipos mais comuns de formulário. Vejamos:

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

Além dos formulários, o layout é outro instrumento que se apresenta como complementar ao fluxograma, em vista da rotina definida em uma unidade organizacional. A proximidade de unidades que possuem maior intensidade de trabalho deve ser considerada na definição e na execução de uma rotina, logo, implica em definir também sua posição física.

Esses instrumentos, quando colocados em prática de forma adequada, permitem o acesso e a utilização de todos os existentes em uma unidade, viabilizando a estruturação e a manutenção de processos, de rotinas, de arquivamento, de organização e de disposição de dados e informações.

Na correlação que entre si estabelecem, esses instrumentos dão suporte a estudos mais amplos para um diagnóstico e para uma análise organizacional.

## Diagnóstico organizacional

Por diagnóstico organizacional, Leszek (1994) entende como sendo o conhecimento analítico da natureza e do estado circunstancial de uma organização. Em torno de processos de mudanças, Motta (2006) define diagnóstico como um dimensionamento ou uma avaliação que fazemos sobre o estado atual de uma organização. Como resultante desse instrumento, podemos identificar três pontos que estão presentes em nossas atividades organizacionais:

- ▶ **Pontos fortes:** referem-se a todas as características positivas de uma organização e que colaboram para o crescimento organizacional, como recursos e capacidade instalada. Vejam, então, o papel de processo na disposição de dados para a realização de um estudo, via este instrumento.
- ▶ **Pontos fracos:** referem-se aos pontos que possuem baixa contribuição para o alcance de objetivos definidos por uma organização ou por uma unidade organizacional. As patologias identificadas são exemplos de pontos fracos, comuns em um contexto organizacional e que precisam ser trabalhadas para reduzir os efeitos negativos resultantes.
- ▶ **Pontos a melhorar:** aqueles que se situam ao nível de possibilidades efetivas e que reúnem aspectos contributivos para o desenho de um novo quadro patológico, assunto que destacamos anteriormente.

*Você pode perceber que em sua unidade e em torno de suas atividades existem pontos com essas características. Identifique possibilidades efetivas e que aspectos contributivos você pode colocar em prática.*

## Análise organizacional

Para análise organizacional, temos a contribuição de Abbagnano (2000), que a define como a intenção de compreender a situação de elementos constitutivos de um sistema e de um processo interativo e de estabelecer uma cadeia de proposições para interpretar procedimentos verificáveis.

Para melhor compreender os elementos constitutivos, podemos tratar uma organização dentro de uma abordagem sociotécnica, constituída de um sistema social e de um sistema técnico, interdependentes. Os elementos desses sistemas abrangem: ambientes, estruturas e cadeia de relações entre unidades, em diferentes níveis. Dessa forma, enquanto o sistema técnico é determinado pelos requisitos típicos de tarefas, como habilidade, conhecimento, uso de equipamentos e demais estruturas; o sistema social é constituído por agentes, suas relações formais e informais, suas características e pela execução de tarefas.

Então, o diagnóstico organizacional é um instrumento que nos permite ter o conhecimento analítico do estado circunstancial da organização, enquanto a análise organizacional sugere que estabeleçamos proposições para interpretar e colocar em prática procedimentos operacionais.

Destacamos esses instrumentos apenas para você perceber a relação e a dimensão contributiva e participativa de um fluxograma dentro de um universo em que coexistem instrumentos para auxiliar uma organização na condução de suas atividades. Na avaliação de atividades – quer seja na utilização de um ou de outros instrumentos –, vale observar que os sistemas social e técnico suportam a condução de nossas atividades profissionais e as variáveis comportamentais que as mantêm.

### Complementando...

Para saber mais sobre os assuntos discutidos nessa Unidade, leia os textos propostos a seguir:

- 📌 *Psicodinâmica das Cores em Comunicação* – de Modesto Farina, Clotilde Perez e Dorinho Bastos. Nessa obra, você encontra um estudo sobre a relação entre a psicodinâmica das cores e a comunicação.
- 📌 *Administração de processos* – de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. Nessa obra, você pode conhecer um pouco mais sobre gestão por funções e por processos.

# Resumindo

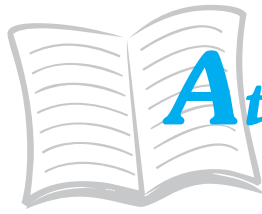


Nesta Unidade, nossa intenção não foi a de conceituar uma organização ou suas estruturas integrantes, mas sim de entender que, embora uma organização se “conceitue” pela própria existência com seus agentes, instrumentos, ambientes e processos, há valores que se renovam por meio de mapas de relacionamento que destruímos e construímos, conscientemente ou não, tanto para renovação desses valores quanto para comunicação e utilização de seus componentes básicos e, por fim, para diferentes maneiras de aprender.

Vimos a composição dos ambientes, micro e macro, e as tipologias, mecânica e orgânica, cujas características de ambientes e de tipologias estão presentes em nossas atividades. Na condução de processos e na percepção de seus valores, criamos e fortalecemos mapas de relacionamentos, necessários à interação e à sustentação de seus fluxos. Tratamos ainda de pontos fortes, fracos e a melhorar, destacando a necessidade de nossa contribuição.

Perceba que tudo isso está “escrito” em processos e em suas características, os quais sustentam as atividades de uma organização, definem tipos de estruturas e de comportamentos organizacionais, como veremos na Unidade seguinte.

Para a execução, o registro e a movimentação dessas atividades, as estruturas se valem de instrumentos como: fluxograma; formulários; e *layout*, os quais viabilizam a condução de estudos para um diagnóstico organizacional e para uma análise organizacional.



## Atividades de aprendizagem

Confira se você teve bom entendimento do que tratamos nesta Unidade realizando a atividade proposta a seguir. Se precisar de auxílio, não hesite em fazer contato com seu tutor.

1. Escolha uma unidade de trabalho ou considere sua experiência profissional para responder às questões a seguir:
  - a) Quais as características predominantes na unidade de trabalho escolhida: tipologia mecânica ou tipologia orgânica? Destaque e justifique as vantagens e as desvantagens dessas tipologias.
  - b) Identifique alguns aspectos relativos aos ambientes micro e macro e fale da relação desses com a unidade de trabalho escolhida.
  - c) Identifique aspectos mais e menos contributivos de comunicação para um mapa de relacionamento ou mapeamento de processos. Dê sugestão de melhoria.
  - d) Dê sugestões para elevar a eficiência de fluxogramas e de formulários, instrumentos utilizados em suas atividades ou nas da unidade de trabalho escolhida.
  - e) Você considera o diagnóstico e a análise organizacional instrumentos importantes para a avaliação de suas atividades? Justifique.