

## SEMANA 01: Introdução à Organização, Sistemas e Métodos (O,S&M)

### 1. Teoria das Organizações e O,S&M

Segundo Alvarez (1990), o termo Organização e Métodos (O&M) começou a ser incorporado à realidade de algumas organizações brasileiras, no início da década de 1950, como uma função especializada voltada à introdução de novos métodos de trabalho e novas estruturas organizacionais e à redução de custos e de esforços desnecessários nos ambientes organizacionais.

Nesse sentido, vale lembrar que a base teórica que sustenta a área de O,S&M advém das contribuições da teoria das organizações (ARAÚJO, 1983). Da Escola Clássica, têm-se os primeiros estudos referentes à necessidade de divisão do trabalho. Ainda nessa perspectiva histórica, segundo Daft (2002) foi Fayol quem definiu as etapas fundamentais da atividade de administrar, quais sejam: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Ademais, coube também ao Fayol definir o posicionamento na estrutura organizacional da função de O&M.

Assim, resumidamente, pode-se apontar que os estudos de Fayol trataram de questões voltadas à **estrutura da organização**, no que se refere principalmente ao nível estratégico e às funções de gerência. De outra forma, Taylor e seus estudos voltados à linha de produção ou ao campo operacional da indústria evidenciaram a preocupação em aplicar novos **métodos de trabalho**.

Da Escola de Relações Humanas, O&M apropriou-se de dois principais fundamentos: **planejamento** e **processo contínuo de coordenação**. O primeiro, como uma atividade ou aspecto presente em possíveis estudos, obviamente diferindo quanto à concepção, execução e abordagem. O segundo compreende o acompanhamento das atividades, e como tal é um fundamento importante a ser considerado na área de O&M.

Do ponto de vista das teorias X e Y defendidas por McGregor, é factível admitir que as atividades de O&M aproximam-se mais da orientação da teoria X, tendo em vista que as atividades da referida área buscam a racionalização dos trabalhos, demandando mudanças que necessitam de envolvimento de pessoas dispostas a contribuir para a efetiva realização.

Avançando, a Escola Estruturalista buscou a síntese da organização formal (Escola Clássica) e da organização informal (Escola de Relações Humanas). O grande mérito dos princípios dessa escola é o equilíbrio que procurou dar aos estudos das organizações,

considerando que estes dois aspectos da estrutura – o formal e o informal – são relevantes para qualquer análise organizacional, especialmente para os trabalhos da área de O&M.

Os estudos de Katz e Khan (1987) sobre a Teoria dos Sistemas Abertos deram a importância devida à variável ambiente nos estudos organizacionais. A relação entre estrutura (organização) e o meio que lhe dá suporte ganhou destaque, bem como as entradas e a manutenção desse ciclo. Para a área de O&M, a importação de energia, a transformação, as saídas, os sistemas como ciclo de eventos, a entropia negativa, o processo de codificação, o estado firme, a diferenciação e a equifinalidade são fundamentos relevantes. Pode-se demarcar aqui o ponto de definição de OSM pela apropriação da variável *sistema*, destacada nesta Escola.

Cabe aqui então definir novamente organização como sendo entidades sociais que, dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligados ao ambiente externo. O principal elemento de uma organização não é um edifício ou um conjunto de políticas e procedimentos; as organizações são compostas por pessoas e seus relacionamentos, fortalecendo círculos organizacionais (DAFT, 2002). Assim, dentro dessa abordagem de sistemas, têm-se variáveis voltadas para sistemas e que definem uma estrutura organizacional mais ampla.

A Teoria da Contingência também considera variável ambiente, mas avança um pouco além da Teoria de Sistemas. Essa abordagem mostra que não se alcança alto nível de sofisticação organizacional a partir da aplicação de um modelo único, ou seja, não há uma só forma de tornar uma organização eficaz e eficiente. Há sempre diferentes alternativas para o encaminhamento de estudos e problemas organizacionais. Nesse sentido, do trabalho de Lawrence e Lorch (1973) emergem dois aspectos, a saber: a diferenciação (cada subsistema da organização tem unicamente o que lhe é relevante); e a integração (processo gerado por pressões vindas do ambiente global da organização). A partir dessas variáveis, a área de OSM passa a preocupar-se com o sistema formal de coordenação; a hierarquia administrativa; e a utilização de grupos interfuncionais.

Com esses construtos teóricos advindos das escolas da Teoria Organizacional, tem-se que o analista dessa área enfim tem a sua atuação baseada nos conceitos até aqui definidos.

## **2. A Função de OSM**

Segundo Cruz (2002), a função de OSM está voltada ao estudo das organizações por meio da análise de cada uma das suas atividades, a fim de criar procedimentos que venham a interligá-las de forma sistêmica.

A configuração tradicional do órgão de OSM tinha atividades que se restringiam apenas ao aconselhamento e como tal muito isolado na estrutura da organização, e pouco alinhado aos objetivos organizacionais. Não foi à toa que a morte dessa área foi anunciada como certa, tendo em vista que, em muitas empresas, OSM não acompanhava as necessidades da organização.

Atualmente, OSM tem atuação estratégica, focada em processos e, como consequência, a tarefa de planejamento não é atividade exclusiva dessa área, mas sim de toda a organização. Em sua interface de consultoria, auxilia na elaboração (ou melhoria) dos processos e dos procedimentos da organização, contribuindo para o alcance de objetivos. Suas principais ferramentas incluem formulários, organogramas, fluxogramas, mapas, manuais, sistemas de gestão, entre outros; todos voltados à eliminação do inútil ou supérfluo, maximização dos resultados e otimização de recursos.

### 3. O profissional de OSM

Cruz (2002) anuncia a “morte” do analista de OSM e apresenta outros profissionais que podem atuar na área, a saber: analista de processos, analista de sistemas e analista de negócios.

O analista de processos tem como principal meta a melhoria do processo que vai suportar um negócio, criando pontos de ligação entre os profissionais e áreas que atuam nessa cadeia. É o profissional que formaliza o início, o meio e o fim do conjunto de atividades que produz, transforma ou monta um bem ou um serviço que a empresa vende (PREVÉ, 2006).

O analista de sistemas preocupa-se com o processamento de informações e a formação do histórico de uma organização (CRUZ, 2002). As novas estruturas organizacionais que se delineiam contemporaneamente demandam a atuação de profissionais que processem dados, gerando conhecimento útil às organizações, tendo em vista o ambiente competitivo em que muitas destas se inserem. É nesse contexto em que o analista de sistemas tem um papel muito importante na ordenação e no encaminhamento de informações necessárias à tomada de decisões dos gestores de uma organização.

Por sua vez, o analista de **negócios** tem um papel intermediário entre mercado e organização, sugerindo novos bens ou serviços, ou promovendo alterações sobre eles. Cruz (1997) destaca que esse analista é um profissional que está sempre em contato com o

mercado consumidor, por um lado, e com os donos do negócio, por outro, pesquisando quais são as oportunidades que ainda não foram exploradas para poder fazê-las antes que outros façam.

### **Referências**

- ALVAREZ, M. E. B. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1990. Vol. I.
- ARAUJO, L.C.G de. O&M e a Evolução da Teoria das Organizações. In: **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1983. p.19.
- CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- Katz, D. & Kahn, P.L. (1987). **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas.
- PRÉVE, A. D. **Organização, sistemas e métodos**. Apostila. Disponível em <<http://www.cad.ufsc.br>> Acessado em out. 2006.