

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FRANCISCO XAVIER DE CARVALHO PEREIRA DA SILVA

O PROFISSIONAL DE ORGANIZAÇÃO:
PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

MONOGRAFIA APRESENTADA À
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA A OBTENÇÃO DO GRAU
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RIO DE JANEIRO 1978

55865

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O PROFISSIONAL DE ORGANIZAÇÃO: PRINCIPAIS
FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

MONOGRAFIA DE MESTRADO APRESENTADA POR

FRANCISCO XAVIER DE CARVALHO PEREIRA DA SILVA

197902 260

T/EBAP 8586p



1000003738

E

APROVADA EM 28/12/1978

PELA COMISSÃO JULGADORA

ANA MARIA BERNARDES GOFFI MARQUESINI

()

BIANOR SCELZA CAVALCANTI

()

JAMES F. HICKS JR.

()

à Joelza,
à Luciana,
ao Pedro Ricardo,
e à memória
de Lourdes e Pedro

Os mais profundos agradecimentos à Prof^a Ana Maria Goffi Marquesini, pela segurança e paciência com que orientou a revisão dos originais.

Quero deixar registrada, também, minha gratidão à colega Gercina Alves de Oliveira, pelo seu incentivo e pelas suas sugestões na fase de revisão final deste trabalho.

Í N D I C E

Capítulo I	- <u>Introdução</u>	8
	1) Apresentação. 2) Considerações preliminares.	
Capítulo II	- <u>O Profissional de Organização e o seu contexto</u>	11
	1) O contexto geral em que atua o Profissional de Organização. 2) Áreas específicas de atuação do Profissional de Organização.	
Capítulo III	- <u>A evolução histórica da Teoria das Organizações</u>	17
	1) Conceito de Organização. 2) Histórico: a teoria clássica e seus postulados; a teoria neoclássica ou das Relações Humanas; o Movimento Comportamentalista ou Behaviorismo; teoria Moderna ou de Sistemas; Desenvolvimento Organizacional. 3) Organização e Métodos: Conceito; A missão de O & M; Posição de um serviço de O & M na estrutura organizacional e suas principais atribuições.	
Capítulo IV	- <u>Análise crítica das atividades do Profissional de Organização</u>	69
	1) Evolução da Teoria das Organizações e	

sua repercussão nas atividades do Profissional de Organização. 2) Os emergentes papéis de Analista de Sistemas e de Consultor de DO. 3) As evidências do Conflito e da Resistência a Mudanças.

Capítulo V - Um novo Perfil do Profissional de Organização - Conclusões

108

1) Análise crítica do atual estágio teórico-técnico do Profissional de Organização a partir de Pesquisa na administração empresarial no Rio de Janeiro. 2) Um novo Perfil: conservação de postulados clássicos; o Profissional de Organização e o Processamento Eletrônico de Dados; a Abordagem Sistêmica; subsídios de DO; o apoio metodológico — reflexões sobre fatores de êxito do Profissional de Organização.

Bibliografia	146
Anexo I	152
Anexo II	158
Anexo III	182
Anexo IV	231

Gráfico 1 - EASTON (Representação gráfica de Sistema)	33
Gráfico 2 - SCOTT (Representação gráfica de Sistema)	34
Figura 1 - Processo (metodológico) de Desenvolvimento Organizacional	45
Gráfico 3 - Comportamento em Situação de Conflito	91
Gráfico 4 - Sistema de Administração de Material - Fluxo Sintético	131
Gráfico 5 - A Empresa como um Sistema	132

Anexo I	- Relação de Disciplinas	152
Anexo II	- A Organização como atividade administrativa: metodologia	158
Anexo III	- A Organização como atividade administrativa: principais instrumentos utilizados	182
Anexo IV	- A Pesquisa	231

Capítulo I

1) Apresentação. 2) Considerações preliminares

1 - Apresentação:

Nas duas últimas décadas temos presenciado a ocorrência de substanciais modificações no contexto organizacional, mormente em relação à utilização dos recursos computacionais nos sistemas gerenciais e administrativos e a aplicação prática, através do Desenvolvimento Organizacional, dos recursos de pesquisa e hipóteses geradas pelas Ciências do Comportamento.

O propósito desta Monografia é realizar um estudo panorâmico da evolução pela qual passaram e vêm passando a Teoria das Organizações, as estratégias e o instrumental de ação organizacional, bem como analisar o impacto dessa evolução sobre funções, responsabilidades, formação, valores e atitudes do Profissional de Organização.

Para atingir tal propósito parte-se da conceituação de Organização, analisando inclusive a evolução da Teoria Organizacional, abordando-se, ainda, as proposições básicas de Desenvolvimento Organizacional.

Segue-se à dissertação sobre a evolução da Teoria das Organizações, uma seção onde é levada a efeito uma análise crítica das ações do Profissional de Organização em função da evolução daquela Teoria, desde o advento da Teoria Clássica até o surgimento de Desenvolvimento Organizacional.

Na conclusão, procura-se traçar o Perfil do novo Profissional de Organização, partindo de pesquisa restrita a uma amostra constituída de algumas empresas na cidade do Rio de Janeiro. Esta pesquisa teve por objetivo conhecer como o Profissional de Organização desempenha atualmente o seu papel para, finalmente, apresentar as novas dimensões que seu papel pode assumir, se ele adicionar às técnicas tradicionais os novos recursos postos à sua disposição pela Teoria Geral de Sistemas, pelo Processamento Eletrônico de Dados e pelo Desenvolvimento Organizacional, com o fim de proporcionar-lhe maior eficácia na consecução dos seus objetivos.

2 - Considerações preliminares:

Muita coisa mudou no panorama dos assuntos organizacionais no Brasil, desde os primeiros cursos de Administração levados a efeito pelo DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público e pelo IDORT - Instituto de Organização Racional do Trabalho, no início dos anos 40.

A Fundação Getúlio Vargas - FGV, entidade pioneira no ensino de Administração em nível superior no Brasil, fundou, em 1952, a Escola Brasileira de Administração Pública - EBAP. A partir dessa época, vem-se criando cursos e faculdades de Administração em todo o país (1). Os currículos dessas Escolas têm variado muito no decorrer do tempo. Como o enfoque inicial desses cursos era o âmbito da administração pública — foi esse

(1) - Silva, Benedicto - Gênese do Ensino de Administração Pública no Brasil - CAP. 49 - FGV, Rio, 1957, págs. 32 e 33.

aliás, o espírito que norteou a criação da EBAP — o teor do curso caracterizava-se pelo predomínio das disciplinas de Ciências Sociais com aplicação mais direta às Ciências Políticas. Com o passar dos anos a realidade educacional brasileira, acompanhando as mutações do mercado profissional e em face do caminho que tomava o processo de desenvolvimento econômico no Brasil, provocou mudanças substanciais na orientação do ensino de Administração desviando-o da trilha dos assuntos predominantemente político-sociais para os técnicos, de natureza mais pragmática. Foram perdendo terreno disciplinas como Filosofia Política, Ciência Política e Antropologia Cultural. Em seu lugar, surgiram a Matemática, o Processamento de Dados, a Mercadologia e a importância crescente da Estatística e da Economia, bem como das técnicas ligadas à Administração de Recursos Humanos. Cresceu de importância também a análise dos aspectos comportamentais da organização, quer através da ótica da Psicologia Organizacional ou da Teoria Administrativa (2).

Das instituições de ensino de administração saem os profissionais que vão competir no mercado de trabalho, nas áreas chamadas de administração ou organização de empresas, sejam estas do setor público, do setor privado ou de um outro contexto misto, denominado de paraestatal, abrangendo, além das entidades de natureza pública, aquelas intituladas sociedades de economia mista e empresas públicas.

(2) - Veja, a título de ilustração, o Anexo I, com as disciplinas ministradas na EBAP, em 1954 e 1974.

Capítulo II

- 1) O contexto geral em que atua o Profissional de Organização.
- 2) Áreas específicas de atuação do Profissional de Organização

1 - O contexto geral em que atua o Profissional de Organização

Genericamente o profissional que atua no campo da administração é denominado Técnico de Administração, titulação esta legalmente atribuída aos egressos das faculdades de Administração ou aos provisionados, conforme previsto na Lei (3).

As principais áreas desse campo, ou, melhor dizendo, sub-áreas, podem ser identificadas como: Administração Financeira, Administração de Recursos Humanos (incluem-se aqui mais particularmente as chamadas funções da Administração de Pessoal, Treinamento, Classificação de Cargos etc.), Administração de Material e Patrimônio, Organização e Métodos, Comunicações e Serviços Gerais.

Apesar da regulamentação da profissão de Técnico de Administração pela lei citada, esta atividade, em termos de mercado, é partilhada competitivamente com os economistas, engenheiros, advogados e até mesmo com os psicólogos e os militares.

(3) - Lei nº 4.769, de 9/9/1965.

Relativamente aos engenheiros e advogados, vem de longa data e familiarização desses profissionais com as "coisas" administrativas. Os próprios engenheiros constituíram o primeiro grupo de profissionais a se preocupar com o assunto em moldes científicos. Temos mesmo até a chamada Escola dos Engenheiros (4) a quem se deve o impulso primeiro desta ciência surgida nos primórdios do nosso século, tendo em Frederick Taylor e Henry Fayol seus mais significativos representantes (5). Quanto aos advogados, foram estes, durante muito tempo, os integrantes de uma categoria profissional mais afeta à gerência e comando de organizações, principalmente no setor público. Se, no início, esses profissionais desempenhavam o papel de gestores dos negócios públicos como meros diletantes, já que os cargos que ocupavam eram devidos mais a preços políticos, numa segunda etapa, premiados pela necessidade de melhorar os resultados de seus empreendimentos e até pelas exigências decorrentes de mudanças e progressos tecnológicos viram-se obrigados a buscar subsídios técnicos no campo das Ciências Administrativas. Assim é que começou a procura de cursos de especialização no exterior, mais particularmente nos EUA, que viriam a proporcionar bons resultados, como prova a excelente plêiade de técnicos que povoou o DASP no início dos anos 40 e que nos legou grandes nomes como Benedicto Silva, Eurico Siqueira, Newton Ramalho e tantos outros.

(4) - Warhlich, Beatriz M. S. - Uma Análise das Teorias de Organização - CAP nº 42, FGV, Rio, 1969, pág. 16

(5) - Fayol, H. - Administração Industrial e Geral-Editora Atlas São Paulo, 1954; Taylor, F. - Princípios de Administração Científica - Editora Atlas - São Paulo, 1954

Em época mais recente surgiram também os economistas a permear o mercado até então dividido entre advogados e engenheiros. Finalmente, muito mais recentemente, começou a aparecer outro grupo profissional — o dos psicólogos. Estes, mais afetos a uma dimensão essencialmente comportamentalista, como seria e é compatível com a própria natureza de sua formação, voltaram-se para os aspectos psicossociais da organização como agentes de uma novíssima feição dada à convivência e à solução dos problemas administrativos, que se convencionou chamar de Desenvolvimento Organizacional.

Assim é que, apesar de terem os profissionais egres-
sos das escolas de Administração regulamentado seu status, para desempenhar o papel de homens de organização, têm que partilhar e disputar a fatia do mercado de trabalho com os profissionais anteriormente citados.

2 - Áreas específicas de atuação do Profissional de Organização:
Finanças, Recursos Humanos, Suprimentos e Material, Organização etc.

A rigor, as áreas de atuação do Profissional egres-
so das escolas de Administração seriam tantas quantas são as disciplinas que compõem o currículo desses cursos. Há uma tendência, todavia, para certa concentração em determinadas áreas. Assim é que o Profissional de Organização pode atuar em qualquer uma das seguintes áreas, e nas respectivas sub-áreas, quer como gestor ou como simples técnico:

1 - Finanças ou Administração Financeira

- Gestão Financeira
- Contabilidade Geral
- Contabilidade de Custos
- Tesouraria

2 - Suprimentos ou Administração de Material

- Planejamento de Estoque
- Aquisição de Material
- Armazenamento
- Movimentação de Estoques
- Controle de Estoques
- Cadastro
- Classificação de Materiais

3 - Administração Patrimonial

- Classificação dos Bens
- Registro
- Baixa
- Inventários

4 - Serviços Gerais

- Comunicações
- Zeladoria
- Transportes
- Arquivo

5 - Administração Orçamentária

- Previsão Orçamentária

- Elaboração Orçamentária
- Execução Orçamentária
- Orçamento de Operações
- Orçamento de Capital
- Orçamento Financeiro

6 - Administração de Recursos Humanos

- Recrutamento
- Seleção
- Treinamento
- Classificação de Cargos
- Administração Salarial
- Registro de Pessoal
- Planejamento Sucessório

7 - Auditoria

- Auditoria Contábil
- Auditoria Administrativa

8 - Planejamento

9 - Relações Públicas

10 - Marketing

- Pesquisa de Mercado
- Vendas

11 - Organização e Métodos

Atuando na Área específica de Organização e Métodos, o Técnico de Administração tem sido denominado de Profissional de Organização ou de Analista de Organização, denominações essas já consagradas nos meios profissionais administrativos brasileiros. Em outras palavras, esse Profissional é aquele que tem como objeto de estudo a Organização vista como atividade administrativa.

Capítulo III

- 1) Conceito de Organização. 2) Histórico: a teoria clássica e seus postulados; a teoria neoclássica ou das Relações Humanas; O Movimento Comportamentalista ou Behaviorismo; Teoria Moderna ou de Sistemas; Desenvolvimento Organizacional. 3) Organização e Métodos: Conceito; A missão de O & M; Posição de um serviço de O & M na estrutura organizacional e suas principais atribuições.

1 - Conceito de Organização:

No plano da conceituação temos de estabelecer quanto ao termo organização em si, uma distinção inicial bastante prudente. Há que considerar duas posições bem definidas. Dentro desse raciocínio vale recorrer às observações nesse sentido feitas por Lievegoed (6) de que algumas vezes organização é considerada como uma atividade e outras vezes como o resultado dessa atividade. Organização como atividade tem sido descrita como a direção de pessoas e recursos em prol de um objetivo. Incluir, na concepção de organização como atividade, a criação de uma equipe que deseja trabalhar, unida e continuamente, com vistas à consecução de uma meta comum, é idéia mais recente.

(6) - Lievegoed, B. C. T. - The Developing Organization - Tavistock Publications Ltd. - London, 1973, pags. 160/1.

Organização, na segunda concepção pode ser vista das seguintes maneiras: um grupo organizado, uma associação de classe, uma organização social e uma forma de cooperação. Finalmente o termo organização também se presta a traduzir a própria estrutura da instituição.

Encarando organização como atividade, e segundo Fayol (7) "organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa".

Outro autor clássico, Mooney, define organização como "a forma que assume toda associação humana para a realização de um fim comum". (8)

Ricardo Ricardi entende organização como uma "associação voluntária, integrada, com vistas a um fim e que se caracteriza pela existência de um sistema de informações ou de relações recíprocas entre os elementos que a constituem". (9)

Temos ainda a definição de Sanders que vê a organização como "um sistema em mudança contínua no qual pessoas e recursos interagem de maneira ordenada e racional em busca de um objetivo comum". (10)

(7) - Fayol, Henry - Op. cit. pág. 10

(8) - The Principles of Organization - N. York: Harper and Brothers, 1947, págs. 1 e 3

(9) - Ricardi, Ricardo - La Dinamica de la Direccion, Ediciones RIALP S.A., Madrid, 1959, pág. 43

(10) - Sanders, Donald H. - Computers and Management: in a changing society - McGraw - Hill Book Inc. - New York, 1974, pág. 484

Vale ainda ilustrar esta parte de conceituação de organização da forma como a vêem Johnson, Kast and Rosenweig. Para estes autores, "organização é uma reunião de pessoas, materiais e equipamentos, bem como outros recursos, combinados com vistas à execução de determinada tarefa, através de uma série de interações, e integrada em um sistema social". (11)

2 - Histórico:

Conceituada a organização, vejamos agora uma tomada histórica da evolução da teoria a ela referente.

Para fins de melhor sistematização tendo em vista os objetivos desta Monografia, a evolução da Teoria da Organização pode ser esquematizada em cinco etapas ou fases: 1a.) Teoria Clássica; 2a.) Teoria Neoclássica ou das Relações Humanas; 3a.) O Movimento Comportamentalista ou Behaviorismo; 4a.) Teoria Moderna ou de Sistemas; 5a.) Desenvolvimento Organizacional. (12)

2.1 - A teoria clássica e seus postulados

À falta de melhor método de identificação, diz-se que

(11) - Johnson, Kast e Rosenweig - The Theory and Management of Systems - McGraw - Hill Book Co. - N. York, 1967 - pág. 63

(12) - Conquanto DO não seja, a rigor, uma "Escola" no panorama da Teoria Organizacional, mas sim, tão-somente, uma técnica que se vale dos conhecimentos, teorias e metodologia das ciências comportamentais, para fins desta Monografia DO foi caracterizado como uma etapa na evolução da teoria organizacional, com o propósito de identificá-lo como uma forma de intervenção altamente técnica de que dispõe o Profissional de Organização para a consecução de seus objetivos.

a teoria clássica se relaciona quase exclusivamente com a anatomia da organização formal. Esta teoria remonta às preocupações de Taylor com liderança funcional e planejamento das atividades do pessoal. Todavia a primeira tentativa real de encontrar as bases para a universalização da teoria organizacional data de 1931, quando Mooney e Reiley publicaram Onward Industry mais tarde editado sob o título de The Principles of Organization. (13)

A teoria Clássica de Administração, cuja melhor denominação talvez seja Administração Científica, resultou da procura de maior eficiência e competência para as Organizações. (14)

"Uma das idéias centrais da Administração Científica é a de que o homem é um ser eminentemente racional e que ao tomar uma decisão conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as conseqüências da opção por qualquer um deles. Pode, assim, escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados de sua decisão. Segundo essa escola, fá-lo em termos de lucros, sendo, portanto, os valores do homem tidos, previamente, como econômicos". (15)

Sobre esse aspecto da eficiência e do postulado em termos de valores, é de Etzioni a afirmação de que esta Escola

(13) - Presthus, Robert V. - Management, Organization and Human Resources: selected Readings - McGraw - Hill Book Co. - N. York, 1972, págs. 241/254

(14) - Etzioni, Amitai - Organizações Modernas - Livraria Pioneira Editora - São Paulo, 1967, pag. 36

(15) - Motta, Fernando C. Prestes - Teoria Geral da Administração - Uma Introdução - Livraria Pioneira Editora - São Paulo, 1975, pag. 5

defendia a posição de que "o que era bom para a Administração era bom para os trabalhadores ... que o trabalho duro e competitivo acabava sendo compensatório para os dois grupos, porque aumentava a eficiência da organização: maior produtividade conduz a maiores lucros que, por sua vez, conduzem a maiores salários e a maior satisfação do trabalhador". (16)

A segunda idéia da administração científica é a de que a função primordial do administrador é determinar a única maneira certa de executar o trabalho. Segundo Taylor existe uma única maneira certa, que, descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho (17). A forma de descobri-la é analisar o trabalho em suas diferentes fases e estudar os movimentos necessários à sua execução de modo a simplificá-los e reduzi-los ao mínimo. (18)

A Administração Científica sempre viu a Organização como forma de estruturar a empresa e não como sistema social.

Para Fayol, outro grande representante desta Escola, organizar era uma das funções do administrador; sua idéia de organização, era muito ampla, pois não se restringia à organização dos recursos humanos e materiais da empresa, mas também incluía sua obtenção (19).

(16) - Etzioni, Amitai - Op. cit. pág. 37

(17) - Taylor, Frederick W. - Op. cit. pág. 26

(18) - Motta, Fernando Prestes - Op. cit. pág. 6

(19) - Fayol, Henry - Op. cit. págs. 73 a 76

As idéias básicas da Teoria Clássica a respeito de organização são as seguintes:

1a. - quanto mais dividido for o trabalho em uma organização, mais eficiente será a empresa. No dizer de Etzioni, "a teoria clássica apoia-se firmemente na suposição de que, quanto mais um trabalho específico puder ser fragmentado em suas partes componentes mais simples, tanto mais especializado e, conseqüentemente mais capaz o operário se tornará, para a execução de sua parte da tarefa. Quanto mais capaz se tornar o operário para realizar o seu trabalho específico, tanto mais eficiente se tornará a produção". (20);

2a. - quanto mais o agrupamento de tarefas em departamentos obedecer ao critério da semelhança de objetivos, mais eficiente será a empresa;

3a. - um pequeno número de subordinados para cada chefe e um alto grau de centralização de decisões, de forma que o controle possa ser completo, tenderá a tornar as organizações mais eficientes;

(20) - Etzioni, Amitai - Op. cit. pág. 40

4a. - o objetivo da ação de organizar visa mais as tarefas do que os homens. Desta forma, ao organizar, o administrador não deverá levar em consideração os problemas de ordem pessoal daqueles que vão exercer a função, mas tentar criar uma estrutura ideal.

Em outras palavras a teoria clássica via a organização como um sistema fechado, na medida em que desprezava as interações entre as Organizações e o meio ambiente; considerava apenas os aspectos físicos, desprezando necessidades, aspirações, relações com o público etc...

2.2 - Teoria neoclássica ou das Relações Humanas

A teoria neoclássica da organização chamou a si a tarefa de compensar algumas das deficiências da teoria clássica. A teoria neoclássica é identificada como o movimento das relações humanas.

Geralmente a orientação neoclássica adota os postulados da teoria clássica, considerando os pilares da organização como aceitos. Considere-se, porém, que esses postulados são modificados pelas pessoas, quer estejam elas atuando independentemente ou dentro do contexto da organização informal.

Uma das principais contribuições da teoria neoclássica é a introdução das Ciências do Comportamento de forma integrada na teoria da organização. Como resultado da adoção dessas ciên -

cias, os relacionamentos humanos demonstram como os pilares da teoria clássica são afetados pelo impacto das ações humanas. Além disso, a orientação neoclássica inclui um estudo sistemático da organização informal, mostrando sua influência na estrutura formal.

No dizer de Etzioni "a Teoria das Relações Humanas nasceu de uma reação à abordagem formal clássica" (21). "Ao contrário da Teoria Clássica, a Teoria Neoclássica acentua os elementos emocionais, não planejados e irracionais do comportamento na Organização. Descobriu o significado, para a Organização, da amizade e do agrupamento social dos trabalhadores. Indicou, também, a importância da liderança, da comunicação e da participação emocional na Organização. A partir dessas observações, criou-se o conceito de organização informal". (22)

Citando ainda Etzioni, "Elton Mayo é geralmente reconhecido como o pai dessa escola (23); Mayo e seus colaboradores descobriram que: 1) a quantidade de trabalho executada por um trabalhador (e, portanto, o nível de competência e racionalidade da organização) não é determinado por sua capacidade física, mas por sua "capacidade" social; 2) as recompensas não-econômicas desempenham um papel central na determinação da motivação e felicidade do trabalhador; 3) a maior especialização não é a forma mais efi-

(21) - Etzioni, Amitai - Op. cit. pág. 54

(22) - Idem, idem, pág. 36

(23) - John Dewey, indiretamente, e Kurt Lewin, mais diretamente também contribuíram para a sua iniciação

ciente de divisão de trabalho; 4) os trabalhadores não reagem à administração e suas normas e recompensas como indivíduos, mas como membros de grupos". (24)

Essas conclusões a que chegaram Mayo e seus seguidores vieram em decorrência de uma série de estudos, muitos dos quais se tornaram "clássicos" e freqüentemente citados pelos cientistas sociais.

O primeiro desses estudos foi realizado na Western Electric Company's Hawthorne Works, em Chicago, de 1927 a 1932; esta série de estudos passou a ser conhecida como os estudos de Hawthorne.

A importância da liderança no comportamento do grupo, outra grande conclusão a que chegou esta Escola, foi demonstrada por estudo levado a efeito por Lippitt e White, "Liderança e Vida em Grupo". Este estudo fazia parte da série de trabalhos iniciados em 1930, sob a orientação de Kurt Lewin, e destinados a comparar estilos de liderança" (25). Os grupos observados em tais estudos foram submetidos a líderes dos tipos autoritário, democrático e laissez-faire.

"A finalidade do experimento era observar a atmosfera geral dos diferentes grupos, estudar as influências nos grupos e nos membros, individualmente, quando eram trocados de líderes, e verificar como os diferentes estilos de liderança influíam nas atividades do grupo" (26).

(24) - Etzioni, Amitai - Op. cit. pág. 54

(25) - Idem, idem, pág. 61

(26) - Idem, idem, pág. 61

"Depois desses experimentos e dos trabalhos de Mayo e Lewin, a abordagem das Relações Humanas passou a salientar a importância da comunicação entre as posições, da explicação, aos participantes inferiores, das razões de uma determinada orientação; a importância da participação nas decisões em que as posições inferiores participam nas decisões tomadas pelas superiores, principalmente em assuntos que as atingem diretamente; as virtudes da liderança democrática que não só é extremamente comunicativa e encoraja a participação, como também é justa, não arbitrária, e tem preocupação com os problemas dos trabalhadores, não só com os do trabalho". (27)

2.3 - O Movimento Comportamentalista ou Behaviorismo

"Da oposição categórica da Escola de Relações Humanas à Teoria da Organização Formal emergiu, pouco a pouco, uma terceira posição, preocupada com o comportamento administrativo, mas rejeitando a concepção inicial e bastante ingênua, que está no âmago da Escola das Relações Humanas, de que a satisfação do trabalhador gera, por si só, a eficiência". (28)

"O behaviorismo, embora extremamente preocupado com o aspecto racional do comportamento humano, rejeita o modelo simplista do homo economicus, no qual se baseia a Escola de Administração Científica. Nessa sua reformulação, não adota a posição

(27) - Etzioni, Amitai - Op. cit. pág. 64

(28) - Wahrlich, Beatriz M. de Souza - Op. cit. págs. 77 e 78

limitada da Escola das Relações Humanas, que apenas introduz o elemento humano dotado de sentimentos e motivos, mas vai além, dando especial atenção à propriedade humana da adaptabilidade".

"Para os behavioristas, os homens se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação. Esses dados compreendem o conhecimento de eventos futuros ou da distribuição de probabilidades relativas a eles, o conhecimento das alternativas de ação disponíveis e o conhecimento das conseqüências dessas alternativas, conhecimento esse que pode ser mais ou menos completo, além de regras ou princípios segundo os quais o indivíduo estabelece uma ordem de preferência para as conseqüências ou alternativas" (29).

Esta Escola tem em Herbert A. Simon um dos seus líderes, cuja idéia principal é a tomada de decisões, porquanto decidir vem antes de agir.

As outras idéias básicas desta escola repousam nos problemas de autoridade, motivação, tensão, e o conflito entre necessidades individuais e organizacionais. Essas áreas foram exploradas, na ordem citada, por Chester Barnard, Douglas Mc Gregor/Rensis Likert, Elliot Jaques e Chris Argyris. Aliás, muitas destas idéias e todo o trabalho em torno delas realizado pelos autores citados vieram a se constituir, mais tarde, em instrumental valioso para a concepção e estruturação do Desenvolvimento Organizacional.

(29) - Motta, Fernando Prestes - Op. cit. pág. 33

2.4 - Teoria Moderna ou de Sistemas

As características que distinguem a teoria de sistemas são sua base conceptual analítica, sua estreita relação com a pesquisa empírica de dados, e, sobretudo, sua natureza integradora. Estas qualidades derivam de uma filosofia na qual é aceita a premissa de que a única maneira significativa de entender a organização é estudá-la como um sistema.

O estudo de um sistema deve repousar em um método de análise envolvendo mutações simultâneas de variáveis mutuamente dependentes. Não obstante, a análise sistêmica tem seu próprio e peculiar ponto de vista que objetiva o estudo da organização. Ela trata a organização como um sistema de variáveis mutuamente dependentes. O resultado disto é que a teoria moderna, na medida em que aceita a análise sistêmica, altera o nível conceptual do estudo da organização, como ele é visto pelas teorias clássica e neoclássica. A teoria de sistemas formula uma série de questões inter-relacionadas, as quais não foram consideradas com a seriedade devida pelas duas outras teorias.

As principais perguntas são:

- 1 - Quais as partes estratégicas do sistema?
- 2 - Qual a natureza da sua dependência mútua?
- 3 - Quais os principais processos que ligam suas partes componentes e facilitam seu ajustamento recíproco?
- 4 - Quais as metas visadas pelos sistemas?

Beatriz Wahrlich, em cuja opinião, "Talcott Parsons, que muito contribuiu para o esclarecimento dos "comportamentalistas", é mais claramente um precursor da "teoria de sistemas", por sua preocupação constante com integração, com visão global, diz: "Aquilo que do ponto de vista da organização é a sua meta específica, constitui, do ponto de vista do sistema maior do qual representa parte diferenciada ou mesmo um subsistema, uma função especializada ou diferenciada. Esta relação constitui o vínculo básico entre uma organização e o sistema maior de que é parte e proporciona uma base para a classificação dos tipos de organização. Todavia, não pode ser o único vínculo importante". (30)

Continua Beatriz Wahrlich citando Parsons:

"Tentaremos analisar tanto este como os demais vínculos principais, adotando como ponto de partida o tratamento da organização como um sistema social. Em primeiro lugar, abordá-la-emos como um sistema caracterizado por todas as propriedades essenciais a qualquer sistema social. Em segundo lugar, abordá-la-emos como um subsistema, funcionalmente diferenciado de um sistema social maior. Portanto, serão os outros subsistemas de um sistema maior que comporão a situação ou ambiente em que opera a organização. Uma organização, pois, terá que ser analisada como um tipo especial de sistema social, organizado em torno da primazia de interesse pela consecução de determinado tipo de meta sistêmica. Alguns de seus aspectos especiais originar-se-ão da primazia de metas em geral e outros da primazia de determinado tipo

(30) - Wahrlich, Beatriz M. de Souza. - Op. cit. pág. 89

de meta. Finalmente, as características da organização serão definidas pela espécie de situação em que precisa operar, e consistirá nas relações que prevalecem entre ela e os outros subsistemas especializados, componentes do sistema maior do qual é parte. Este último poderá ser considerado — para nossos fins — como sendo uma sociedade". (31)

Tornam-se necessários, aqui, algumas considerações sobre o que se entende por sistema, na concepção da chamada Teoria Geral de Sistemas. Partindo dela, procuramos mostrar a importância da visão sistêmica aplicada às organizações.

A Teoria Geral de Sistemas partiu de estudos levados a efeito pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy e pelo economista Kenneth Boulding.

Bertalanffy foi quem primeiro chamou a atenção para o fato de que, "sob certos aspectos, os indivíduos que são objetos de estudo das ciências sociais e naturais podem ser considerados como sistemas, isto é, como entidades complexas cujas partes constituintes são interdependentes ou interligadas". (32)

A Teoria Geral de Sistemas parte da noção de que existe uma moldura conceitual, aplicável ao estudo de várias ciências naturais e sociais, que decorre da concepção de sistemas definidos como conjuntos complexos de elementos em interação. Há os

(31) - Wahrlich, Beatriz M. de Souza - Op. cit. pág. 90

(32) - Bergamini de Abreu, A. - "Evolução da Teoria Administrativa e o Administrador do Futuro" - in Revista de Administração Pública, Vol. 3, nº 2, 2º semestre, 1969, pág. 42

sistemas físicos fechados, semelhantes às máquinas, ou seja, seu estado presente e último é determinado pelo seu estado original. São irreversíveis, incapazes de se desenvolver ou mudar. A Teoria Geral de Sistemas observa que sistemas dissemelhantes nas ciências físicas, organismos biológicos (células, plantas, animais) de mostram características de mudança e adaptação, interagindo com seu ambiente; são, em resumo, abertos. Igualmente as organizações (ou sistemas) sociais demonstram características de abertura, incluindo totalidade, desenvolvimento, diferenciação, ordem hierárquica, domínio, controle, competição, etc. Adaptam-se ao ambiente segundo a ordem de prioridade estabelecida para atender as suas necessidades e alcançar seus objetivos.

Sistemas abertos são autodeterminados e têm capacidade de sentir a necessidade de adaptar-se ao ambiente — e de auto-adaptar-se reciprocamente — na perseguição de seus propósitos. Sistemas fechados são impassíveis às pressões ambientais e incapazes de se adaptar.

A abordagem sistêmica ao estudo de organizações geralmente define um sistema organizacional como "uma organização contendo componentes humanos e mecânicos... empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo".

Os padrões gerais de atividades formam um sistema cíclico, no qual cada componente aciona e é acionado por outro componente. Em essência, na perseguição de cada objetivo visado, homem e máquina alimentam o processo de estímulos do ambiente, na

forma de demandas e informações em relação aos requisitos ambientais; e retiram do ambiente os recursos que constituem os suportes de ação organizacional.

A organização transforma esses insumos em produtos, que podem ser traduzidos em decisões, políticas, ações e outros resultados destinados a serem absorvidos pelo ambiente.

Para permanecer viável, a organização deve emitir produtos desejados pelo meio, para assegurar-se quanto à provisão de insumos. Isso explica porque a organização necessita de informações do ambiente, cuidando de abrir-se para o exterior e efetivamente responder às suas demandas. O sistema, então, precisa de feedback.

Podemos, agora, sintetizar os quatro elementos do sistema: inputs (insumos: demandas + suportes), process (processo de produção cujos componentes são homem + materiais + equipamentos + numerário), outputs (produtos) e feedback (33).

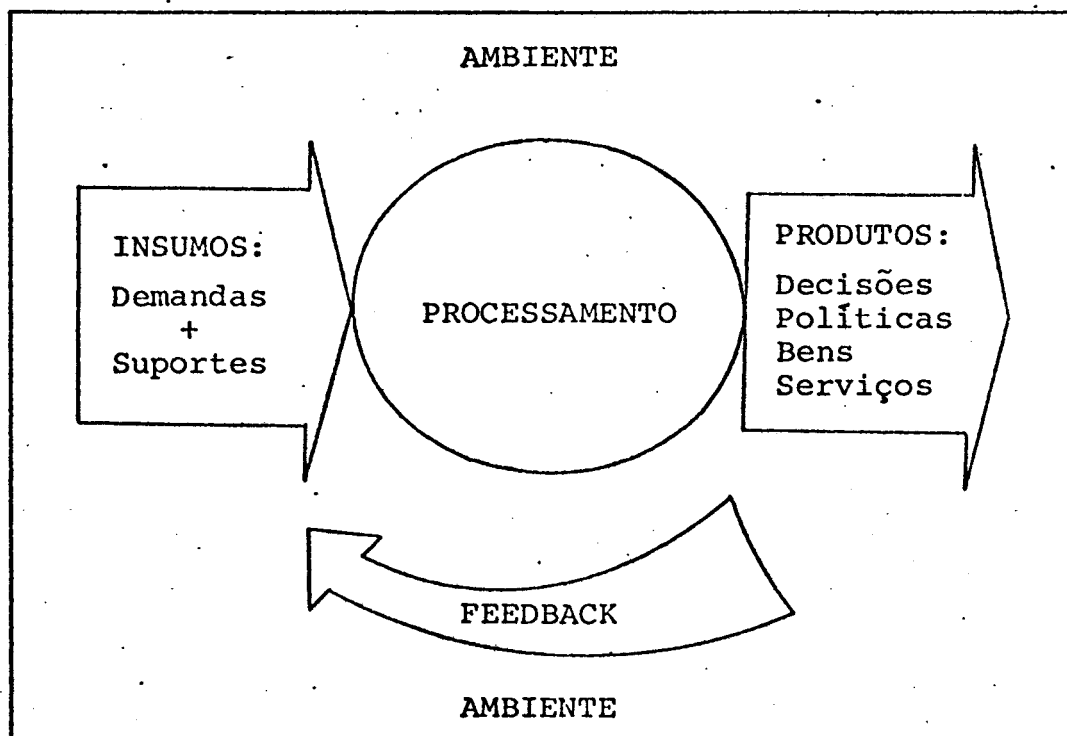
Temos, ainda, a concepção de William G. Scott relativamente ao sistema organizacional e suas partes constitutivas. Para Scott, o sistema organizacional é um conglomerado de partes interligadas, das quais são estrategicamente importantes o indivíduo, a estrutura formal, a organização informal, os diferentes papéis e status dos indivíduos, bem como o ambiente em que o trabalho é realizado.

(33) - Easton, David - "An approach to the analysis of political systems", in World Politics, V. 9, Apr., 1957, pág. 3

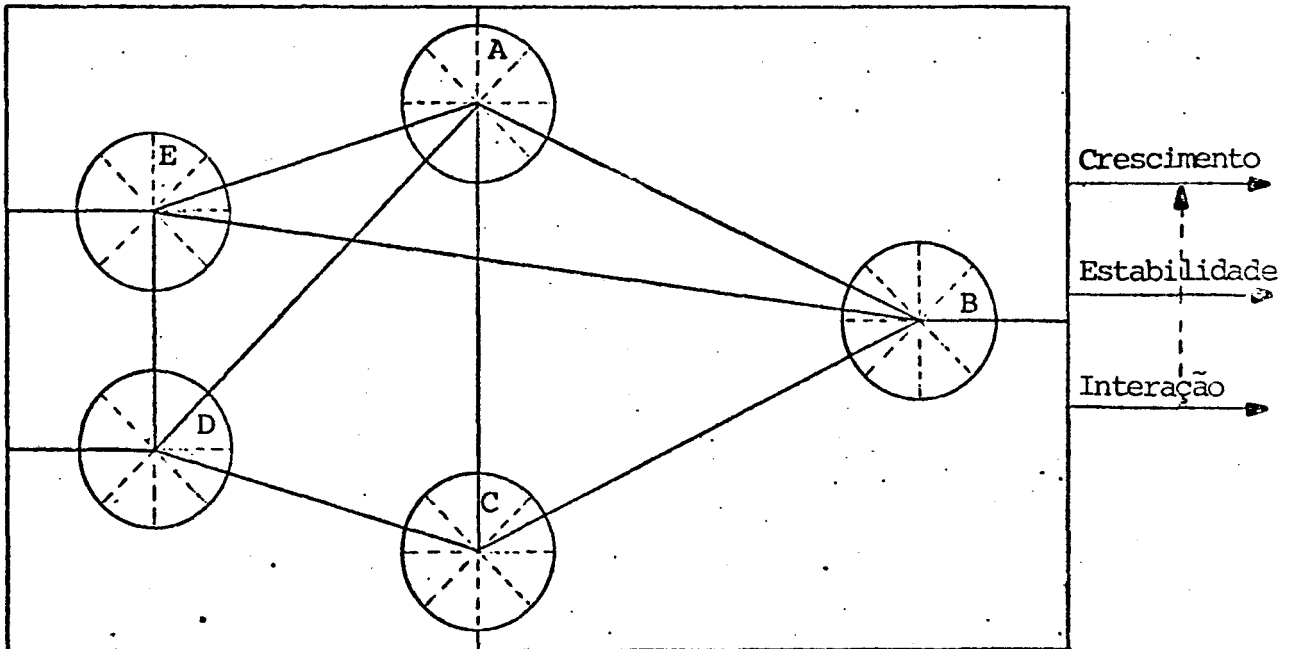
No entender de Scott o relacionamento entre as partes se dá graças a certas atividades de ligação: comunicação, equilíbrio e processo decisório. Identifica, ainda, o que para ele constitui os três objetivos do sistema (organização), a saber: crescimento, estabilidade e interação.

Graficamente teremos representadas, respectivamente, as concepções de Easton e Scott nos Gráficos 1 e 2:

GRÁFICO 1 - EASTON



Fonte: Vide Nota (33) na pág. 32 desta Monografia

GRÁFICO 2 - SCOTT

- A - Indivíduos
- B - Organização Formal
- C - Organização Informal
- D - Status e Papéis
- E - Ambiente

Fonte: Scott, W. G. - Organization Theory: a behavioral analysis for management, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1967, pág. 124

Finalmente, é mister que se faça a distinção entre sistema fechado e sistema aberto, de vez que quando começamos a examinar a visão sistêmica da organização, chamamos a atenção para o fato de que, nos primeiros momentos do desenvolvimento das técnicas organizacionais, a organização era definida dentro da concepção de sistema fechado, em contraposição à visão moderna, que encara a organização como um sistema aberto. Temos então:

<u>SISTEMAS FECHADOS</u>	<u>SISTEMAS ABERTOS</u>
1. Ausência de interação com o ambiente	1. Constante interação com o ambiente
2. Incapacidade de deixar o estado original	2. Capacidade de crescimento, mudança e adaptação
3. Não competem com outros sistemas	3. Contingência de competir com outros sistemas

2.5 - Desenvolvimento Organizacional

Tendo em vista os objetivos desta monografia de associar os recursos de Desenvolvimento Organizacional como parte da instrumentabilidade de que se utiliza o Profissional de Organização, é imperioso que seja sistematizada aqui, em sentido tão abrangente quanto possível, uma fundamentação teórica sobre DO.

Com a intenção de alcançar tal propósito, essa sistematização cobrirá os seguintes assuntos pertinentes a DO: história

co, conceituação, pressupostos teóricos, valores, metas (objetivos), processo e tipos de intervenção.

Apesar de a abordagem de DO ser relativamente recente, não é demais registrar uma pequena tomada histórica desse novo movimento. Nesse sentido, transcrevemos a introdução de Idalberto Chiavenato, em artigo sobre o assunto (34).

"Na década de 1960, um grupo de cientistas nos Estados Unidos desenvolveu certos trabalhos que dão ênfase relevante ao desenvolvimento das organizações (DO). Uma série de fatos deu origem a esse movimento:

- a - a criação do National Training Laboratory (NTL) de BETHEL em 1947, para pesquisas de laboratório so bre o comportamento de grupo;
- b - as técnicas de laboratório feitas sobre o treina mento de sensibilidade a fim de melhorar o com - portamento de grupo, a partir de 1947
O treinamento de sensibilidade (ou educação em laboratório) utiliza o chamado Training Group (T-Group) que recebe denominações como grupo de encontro, grupos "L" (de learning), grupos auto-analíticos etc.;
- c - a publicação de um livro em 1964 (T-Group Theory and Laboratory Methods - John Willey, N. York,

(34) - Chiavenato, Idalberto - "Uma Abordagem ao Desenvolvimento Organizacional", in IDORT - n.ºs. 487/490 - set./dez. de 1972, pág. 64

1964) por um grupo de psicólogos do National Training Laboratory, expondo suas pesquisas sobre o T-Group e os resultados do treinamento da sensibilidade;

.....

Inicialmente, o DO se limitou ao nível de pequenos grupos, passando à Administração Pública e posteriormente a toda a organização, recebendo modelos, procedimentos, meios de diagnósticos de situação e ação, bem como técnicas de diagnóstico e de treinamento para os diversos níveis da empresa".

Não é arriscado dizer que já há um consenso entre os autores que se têm dedicado ao assunto, em conceituar Desenvolvimento Organizacional, basicamente, como mudança organizacional planejada. Naturalmente essa mudança é levada a efeito através de estratégias e instrumentos próprios. É de French e Bell, por exemplo, a conceituação de DO como sendo "um programa educacional de longo prazo orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização, em particular, através de uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura desta organização (e de seus grupos internos), com a assistência de um agente de mudança, ou catalizador, e o uso da teoria e da tecnologia pertinente à ciência do comportamento organizacional — incluindo a pesquisa ativa". (35)

(35) - French, W. e Bell, C. - Organization Development.
Jersey, Prentice Hall, 1973, pag. 15

Tomando por base um artigo de Júlio Lobos (36) "é necessário especificar mais claramente os pressupostos e valores que se acham implícitos no conceito de desenvolvimento organizacional. Definidos por French e Bell como sendo congruentes com as teorias de McGregor, Likert, Argyris, Bennis, Schein, Maslow e Herzberg (37) alguns desses pressupostos e valores são os seguintes:

A - O indivíduo

- Qualquer indivíduo orienta-se para o desenvolvimento e realização pessoal, sempre que localizado dentro de um ambiente que ofereça condições para isso.
- Mais ainda, a maioria das pessoas deseja ser mais do que é capaz de ser. As pessoas desejam e são capazes de aumentar sua contribuição para alcançar os objetivos organizacionais, inclusive além das possibilidades permitidas pelo ambiente da organização.

(36) - Lobos, Júlio - "Desenvolvimento Organizacional: Teoria e Aplicações", in Revista de Administração de Empresas, Rio, maio/junho de 1975, págs. 21/32

(37) - Em outras palavras, esses pressupostos confundem-se com os próprios pressupostos do chamado movimento comportamentalista, cuja característica primeira é considerar o sistema humano na organização aliado à série de suas categorias psicossociais, tais como normas sociais, aspirações, papéis, valores e processos interpessoais, grupais e intergrupais, as quais podem ser agregadas em uma categoria única, abrangente: o comportamento humano na organização e sua dinâmica.

B - Os grupos

- Um dos grupos de referência que possui maior relevância para o indivíduo é o de trabalho, incluindo os seus pares e seu superior.
- A maioria das pessoas deseja ser aceita e interagir cooperativamente, pelo menos com um grupo de referência e, usualmente, com mais de um grupo.
- Se um grupo deseja otimizar sua efetividade, o líder formal não pode desempenhar sua tarefa exclusivamente e em todas as circunstâncias; por isso os membros do grupo devem cooperar entre si através de seu próprio comportamento.
- Os sentimentos reprimidos em um indivíduo devido às normas estabelecidas pelo seu grupo de referência chegam a neutralizar a sua potencialidade.
- As soluções para a maior parte dos problemas motivacionais ou de atitudes nas organizações envolvem uma transação social. Isto é, tais problemas têm uma melhor chance de serem solucionados construtivamente se todas as partes envolvidas no sistema ou subsistema alteram as suas relações mútuas. O objetivo, então, não é tanto "como A pode fazer com que B atinja um bom desempenho", mas "como A e B podem

trabalhar em conjunto, modificando assim suas interações para chegarem ambos a ter maior efetividade".

C - Os participantes de um sistema organizacional

- Todo gerente ou supervisor é membro de pelo menos duas equipes de trabalho — como superior em uma delas e como subordinado na outra. Os comportamentos de indivíduos em ambas equipes de trabalho não são independentes entre si.
- Estratégias de resolução de conflito do tipo "ganha ou perde" entre pessoas ou grupos, segundo as quais a parte ganhadora fica jubilosa enquanto a parte perdedora adota uma atitude defensiva, não são efetivas a longo prazo. A maioria dos problemas organizacionais é atacado de uma forma melhor começando com a pergunta: "como é que todos podemos ganhar?".

Devem ser registradas como seqüência lógica dos pressupostos de DO, algumas considerações quanto a valores e objetivos (metas) atinentes a DO.

Beckhard (38), enumera os seguintes valores que acredita serem "relativamente universais" e terem "grandes implicações sobre a estratégia administrativa":

(38) - Beckhard, Richard - Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos - São Paulo, Editora Edgar Blücher, 1972, pags. 6-7

- 1 - O homem é e deve ser mais independente/autônomo.
- 2 - o homem tem e deve ter opções no seu trabalho e no seu lazer.
- 3 - Devem ser atendidas as necessidades de segurança. O homem deve-se esforçar para atender às necessidades de ordem mais elevada para sua auto valorização e para constatar seu próprio potencial.
- 4 - Se as necessidades individuais do homem estão em conflito com as exigências da organização, ele pode e talvez deva escolher atender suas próprias necessidades ao invés de submergí-las nas exigências da organização.
- 5 - A organização deve organizar o trabalho de tal modo que as tarefas sejam significativas e estimulantes e assim proporcionarem reumunerações intrínsecas acrescidas de remunerações extrínsecas (monetárias).
- 6 - O poder de que os chefes estavam previamente investidos é diminuído e deve sê-lo. Com opções no trabalho e no lazer, os administradores devem administrar por meio de influência (comportamento adequado) e não através da força ou pela concessão ou contenção de recompensas financeiras."

Relativamente aos objetivos de DO ou, especificamente, de programas de DO, encontra-se em French (39) a observação de que "Embora os objetivos interpessoais e específicos dos programas de desenvolvimento organizacional variem conforme cada diagnóstico dos problemas organizacionais, há um certo número de objetivos que são típicos. Esses objetivos refletem problemas muito comuns nas organizações:

- 1 - Aumentar o nível de confiança e apoio entre os membros da organização.
- 2 - Aumentar a incidência de confrontação dos problemas organizacionais, tanto grupal como intergrupal, em contraste com a tendência a "encobrir sujeiras".
- 3 - Criar um ambiente no qual a autoridade formal é reforçada pela autoridade baseada no conhecimento e na competência.
- 4 - Aumentar a abertura das comunicações tanto verticais como horizontais e diagonais.
- 5 - Aumentar o nível de entusiasmo e satisfação pessoais na organização.

(39) - French, Wendell - "Organization Development: objectives, assumptions and strategies" - in Margules e Raia, Op. cit. págs. 31 e 32

- 6 - Encontrar soluções sinérgicas para problemas com maior frequência (soluções sinérgicas significam criar soluções nas quais $2 + 2$ são mais que 4, e por meio das quais todas as partes envolvidas dão mais de si através da cooperação do que através do conflito).
- 7 - Aumentar o nível de responsabilidade pessoal e grupal tanto no planejamento quanto na implementação".

Outra interessante lista de objetivos de Desenvolvimento Organizacional foi fixada pelo NTL (40):

"... DO começa com um processo de diagnosticar problemas que impedem a realização de potencial humano dentro da Organização. São os seguintes os objetivos de um Projeto de DO:

- 1 - Criar em toda a organização um clima franco de solução de problemas.
- 2 - Suplementar a autoridade baseada no status ou na função com a autoridade advinda do conhecimento e da competência.
- 3 - Alocar as responsabilidades de tomada de decisões e de solução de problemas tanto quanto possível nas fontes de informações.

(40) - "What is OD?" NTL Institute: News and Reports from NTL
Institute for Applied Behavioral Science, II (June 1968),
1-2

- 4 - Constituir um clima de confiança individual e grupal em toda a organização.
- 5 - Tornar a competição mais relevante em prol de resultados, bem como para maximizar os esforços colaborativos.
- 6 - Desenvolver um sistema de recompensas que reconheça tanto a realização da missão da organização (lucros ou serviços) como o desenvolvimento organizacional (crescimento de pessoas).
- 7 - Aumentar o sentimento de "posse" dos objetivos da organização em toda a força de trabalho.
- 8 - Ajudar a gerência a atuar mais de acordo com objetivos relevantes e não em função de "práticas ultrapassadas" ou de acordo com objetivos que não façam sentido para qualquer área de responsabilidade.
- 9 - Aumentar o autocontrole e a autodireção para as pessoas na organização."

Definido Desenvolvimento Organizacional, bem como fixados os seus pressupostos teóricos, valores e objetivos, é imperioso que se veja a seguir, as fases de intervenção em DO ou, em outras palavras, o processo de DO para, finalmente, discorrer sobre tipos de intervenção.

"O processo de DO é, basicamente, um programa de pesquisa-ação em uma organização, para melhorar seu funcionamento. Os

programas de melhoria efetiva quase sempre requerem uma base de dados, isto é, eles confiam em fatos empíricos, obtidos de forma sistemática, para planejar, implementar e avaliar ações. A pesquisa-ação fornece um enfoque e um processo para a geração e a utilização de informações sobre o próprio sistema, que proverá uma base para o programa de ação" (41).

O processo de DO funciona como um sistema aberto conforme pode-se observar na figura "1" (42) no qual a fase do diagnóstico não é final por si mesma, de vez que ela é retomada e reavaliada em função do continuum do processo. Em outras palavras, funciona como um circuito fechado, isto é, o resultado da avaliação implica alteração do diagnóstico e assim por diante.

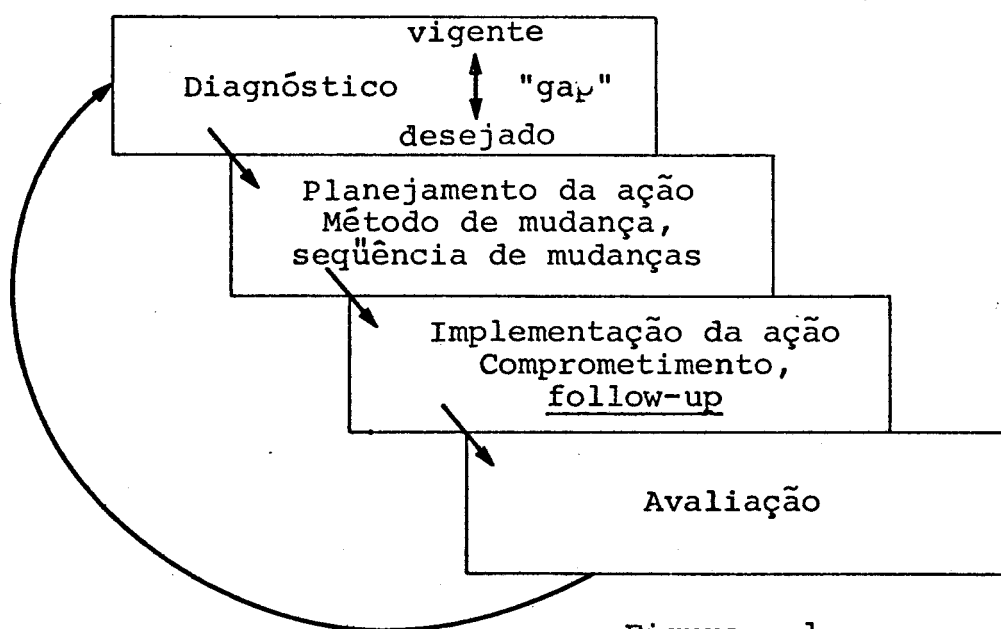


Figura - 1
Processo (metodológico) de
Desenvolvimento Organizacio
nal

(41) - French, Wendell L. e Bell Jr., Cecil H., Organization Development, behavioral science interventions for organization improvement, New Jersey, Prentice Hall, Inc. 1973, pág. 95

(42) - Lawrence, Paul R. e Lorsch, Jay W. - Desenvolvimento de Organizações: diagnóstico e ação - SP, Editora Edgar Blücher Ltda. - 1972, pág. 98

O diagnóstico, primeira etapa do processo de desenvolvimento organizacional, consiste em identificar as múltiplas causas do problema e suas inter-relações. O "estágio de diagnóstico" é geralmente "disparado" pela percepção e conscientização de alguma discrepância entre resultado (metas) esperado e desejado, de um lado, e resultado efetivo, de outro. Nós geralmente pensamos muito como uma maneira de localizar e reconhecer falhas quando os resultados estiverem abaixo dos esperados. Uma falha deve ser transformada num problema definido, possível de ser compreendido pelo processo de coleta e análise de dados com vistas à busca de fatores causais. A coleta de dados significa não apenas reunir provas e indícios quantitativos através de questionários e por outros meios mas também conversar com pessoas envolvidas". (43)

Os outros estágios do processo de DO são planejamento da ação, implementação e avaliação.

Outros autores a sistematizar o que se chama de processo de DO foram Kolb e Frohman (44). Aliás o processo proposto por estes autores é muito utilizado por consultores de DO no mercado brasileiro e compõe-se de sete fases a saber: contato, entrada, diagnóstico, planejamento, ação, avaliação e término.

Para implantar um processo de DO utiliza-se uma grande variedade de intervenções. French e Bell definem intervenção

(43) - Lawrence & Lorsch - Op. cit. págs. 20 e 21

(44) - Kolb, David A. e Frohman, Alan L. - "An Organization Development approach to consulting", in Sloan Management Review, Fall, 1970, pág. 53

como "conjuntos de atividades estruturadas nas quais participa um grupo selecionado de unidades organizacionais ou equipes de trabalho, através de desempenho de uma tarefa ou sequência de tarefas, cujos objetivos se relacionam direta ou indiretamente com o aperfeiçoamento da organização." (45)

No dizer de Lawrence & Lorsch (46) "as ações intervencionistas podem ser de diversos tipos:

- a - de natureza educacional — isto é, elas são delineadas para mudar as expectativas dos contribuintes;
- b - de natureza estrutural — isto é, uma modificação da divisão do trabalho, da rede de comunicações planejada, do contrato de contribuição-incentivo, etc..., ou
- c - uma mudança na estratégia transacional básica do organização."

Outros autores têm sistematizado o assunto e proposto classificações de intervenções. Bennis (47), por exemplo, lista nove tipos de intervenções:

- 1 - de discrepância — quando existe contradição de

(45) - French e Bell - Op. cit. pág. 41

(46) - Lawrence & Lorsch - Op. cit. pág. 22

(47) - Bennis, Warren G., Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas, SP, Editora Edgar Blücher, 1972, pág. 43

ações ou atitudes que é preciso eliminar para manter a organização dentro de uma nova diretriz;

- 2 - de teoria — quando é preciso utilizar conceitos e teorias de ciências do comportamento para realçar com nitidez a conexão entre hipóteses ou para prognosticar conseqüências prováveis que se seguirão a um curso de ação;
- 3 - de procedimento — quando fornece crítica de como os passos do esforço em atividades de desenvolvimento organizacional podem ajudar ou deixar de ajudar na solução de problemas;
- 4 - de relacionamento — quando faz com que a atenção dos participantes convirja para os problemas interpessoais no trabalho e minimizá-los ou eliminá-los;
- 5 - de experimentação — quando permite testar e comparar novos cursos de ação, antes da tomada de decisão final, diferentes dos cursos de ação tradicionais;
- 6 - de dilema — quando ajuda a identificar e escolher alternativas de ação;
- 7 - de perspectiva — quando se faz necessário que ações presentes sejam avaliadas, proporcionando-se um "background" de mais ampla orientação histórica;

- 8 - de estrutura de organização — quando a estrutura da organização impede que as comunicações, a tomada de decisões e a aplicação de esforços sejam eficientes;
- 9 - cultural — quando examina a cultura organizacional para julgar a sua adequabilidade e tentar modificá-la.

Já French e Bell classificam um determinado número de "famílias" de intervenções de DO, conforme diversos critérios (48). Nesta classificação estão categorizados doze conjuntos de atividades de DO, quais sejam:

- 1 - diagnóstico — atividades que compreendem a coleta de dados destinada a avaliar o estado do sistema organizacional.
- 2 - desenvolvimento de equipes (team building) — atividades orientadas à melhoria da efetividade operacional das equipes de trabalho pertencentes à organização.
- 3 - desenvolvimento intergrupal — atividades orientadas para melhorar a eficácia de grupos interdependentes.

(48) - French e Bell - Op. cit. págs. 102/104

- 4 - survey-feedback — atividades geradas a partir dos dados coletados, incluindo planos de ação.
- 5 - educação e treinamento — treinamento de sensibilidade (T-Group) e outras atividades educacionais e de treinamento como por exemplo aprimoramento da competência interpessoal ou de certas habilidades técnicas para melhor desempenho de uma tarefa específica.
- 6 - atividades técnico-estruturais — atividades orientadas para melhorar a eficácia dos recursos e limitações técnicas e estruturais que afetam os indivíduos ou os grupos.
- 7 - consultoria de processo — atividades que o consultor executa com a intenção de ajudar o cliente a perceber, entender e atuar sobre uma ou mais etapas do(s) processo(s) que tomam lugar no ambiente organizacional.
- 8 - desenvolvimento organizacional tipo Grid.
- 9 - pacificação através de uma terceira parte — atividades conduzidas pelo consultor e designadas para ajudar dois membros de uma organização a administrar seu conflito interpessoal.
- 10 - acompanhamento e aconselhamento — atividades que ajudam o consultor (ou outros membros da Organização) a trabalhar em conjunto com o indivíduo,

orientando-o sobre: a) definição de seus objetivos de aprendizagem; b) a forma como seu comportamento é percebido por terceiros; c) como ajudá-lo a melhor atingir seus objetivos.

11 - plano de carreira e de vida — atividades que capacitem os indivíduos a concentrar-se na análise dos seus objetivos profissionais e de vida e nas formas como estes podem ser atingidos.

12 - planejamento e estabelecimento de metas — consiste em desenvolver um modelo estratégico ideal de desenvolvimento da organização.

Se acompanharmos a escalada histórica pela qual passou a teoria das organizações, será perfeitamente possível acasalar nas chamadas "escolas" ou "teorias" de organização, um certo tipo de profissional afeto aos assuntos organizacionais que mais se compatibiliza com a orientação predominante de determinada "escola".

Diríamos, por exemplo, que durante toda a época de influência das escolas Clássica, das Relações Humanas e Comportamentalista, o tipo de profissional de organização que predominou pode ser identificado como o profissional de O & M tradicional. Para ser mais preciso, o profissional de O & M como surgiu nos primórdios da Administração Científica é mais identificado com a escola Clássica, onde atuou unicamente com os seus próprios recursos técnicos. Nas duas escolas seguintes, a das Relações Humanas e Comportamentalista, ele recebeu o apoio e a ajuda de outros profissionais — os psicólogos e os sociólogos.

É bom esclarecer que certas técnicas e certos instrumentos de cada uma dessas escolas são diferentes, muito embora algumas técnicas utilizadas sejam consideradas comuns as três escolas. A bem da verdade, essas técnicas comuns as três escolas (49), senão em sua totalidade mas, muito certamente em sua maioria, são de domínio e utilização também pelos profissionais de organização mais atuais, ou seja, o analista de sistemas (50) e os consultores de DO.

Partindo do pressuposto que existem técnicas e instrumentos comuns aos profissionais de organização em todas as fases da evolução da teoria organizacional, é importante que se conheça também quais técnicas e instrumentos são mais próprios a esse profissional quando visto de per se em cada uma das três

(49) - Ver Anexos II e III desta Monografia

(50) - Cremos já ser necessário e oportuno estabelecer a conceituação de Analista de Sistemas. Porém, antes de tal conceituação, também se apresentam como oportunas algumas palavras esclarecedoras sobre uma confusão muito comum existente entre a conceituação de Analista de Sistemas — tipo de profissional que desejamos caracterizar neste trabalho — e a de profissionais afetos aos serviços de processamento eletrônico de dados. Não obstante ter sido consagrado no mercado de trabalho brasileiro, o termo Analista de Sistemas para caracterizar o profissional de Processamento Eletrônico de Dados, na verdade, este título é demasiadamente abrangente relativamente às reais atribuições deste profissional. Talvez a melhor titulação a ser dada a tal profissional, fosse simplesmente Analista de Processamento Eletrônico de Dados. O Analista de Sistemas seria, então, o Profissional que, a par das atribuições e responsabilidades inerentes ao Profissional de O & M tradicional, somaria, ainda, as de considerar, no estudo de qualquer fato organizacional, os pressupostos que caracterizam a Teoria Sistêmica, ou seja, a preocupação constante com integração, com visão global, a preocupação em ver a organização como um sistema e, a partir desta premissa, buscar respostas a perguntas como: quais as partes estratégicas do sistema? Qual a natureza de sua dependência mútua? Quais os principais processos que ligam as suas partes componentes e facilitam seu ajustamento recíproco? Quais as metas visadas pelo sistema?

escolas retromencionadas, bem como na teoria de sistemas e recentissimamente em Desenvolvimento Organizacional. Nessas considerações, entretanto, nos deteremos mais adiante (51). No momento, outra matéria se apresenta como mais importante para fins de estudo comparativo dos estágios pelos quais passou o profissional de organização.

Este tipo de "separação" histórica quanto ao acasalam^{ento} a que me referi linhas atrás, tem caráter de sistematiza^{ção} para fins de exposição dos fatos, apenas. A rigor, essa separação não é nem poderia ser estanque, como a primeira vista o leitor menos avisado poderia interpretar. Isto porque, apesar dos avanços da teoria das organizações até o estágio em que se encontra hoje, não exclui a possibilidade de que a orientação, as atitudes, as técnicas e os pressupostos que caracterizam as primeiras escolas, ainda estejam presentes e atuantes em alguns profissionais e em algumas organizações dos nossos dias. Aliás, este fenômeno de convivência do antigo com o novo, não é privati^{vo} dos assuntos organizacionais. Em qualquer ramo de atividade ou em qualquer campo profissional, há superposições de técnicas em determinados momentos segundo condicionantes culturais, sociais e econômicos vigentes numa determinada ambiência. Acho bastante oportuno lembrar aqui, os estudos levados a efeito por Riggs, relativamente a este tipo de fenômeno visto sob o prisma da administração comparada (52)..

(51) - Ver Capítulo V

(52) - Riggs, Fred - A Administração nos países em Desenvolvimento, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, Rio, 1968 e, A Ecologia da Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, Rio, 1964

Foi estabelecido um paralelo entre o profissional de O & M tradicional e as escolas Clássica, de Relações Humanas e Comportamentalista. Tendo por objetivo entender melhor esse relacionamento e, principalmente, identificar melhor esse tipo de profissional, é mister que sejam dedicadas algumas considerações a respeito de O & M em si, como também ao profissional a ela associado.

A teoria de organização aplicada — talvez assim pudéssemos chamar também as técnicas de organização sob o ponto de vista de Organização e Métodos — parece vir demonstrando maior universalismo, resistindo as revisões teóricas pelas quais tem passado a teoria administrativa desde os seus primórdios até os nossos dias.

A experiência e a feição dos assuntos organizacionais conduzem-nos a uma posição conclusiva da alta operacionalidade das técnicas organizacionais. Tem sido assim, desde os estudos levados a efeito por Taylor e seus seguidores, que perseguiram, acima de tudo, a eficiência nas organizações industriais.

Quando nos estamos referindo a universalismo das técnicas organizacionais e sua resistência às revisões teóricas, a intenção é mostrar que mesmo exposta a toda uma série de ações revisionistas, as técnicas organizacionais têm assegurado a sua validade e vêm cumprindo o seu papel, resistindo a todos esses bafejos modificadores. Mesmo nos dias de hoje, em que tem sido colocado em cheque o papel da burocracia, considerada aqui no sentido Weberiano, e são feitas críticas cáusticas de autores que introduziram a sátira e o paradoxo na teoria da administra-

ção (53), não hesitaríamos em assegurar o papel altamente conservador e regenerador da aplicabilidade das técnicas organizacionais com vistas à racionalidade e à eficiência dos métodos e sistemas de trabalho.

Aliás, essas críticas, que poderiam ser chamadas de antiadministrativas fazem-lhe mais bem que mal. No dizer de Lodi (54) "deveriam ser levadas em consideração por todo administrador, porque elas permitem ver o reverso da medalha, testar previamente hipóteses de trabalho e introduzir uma visão crítica antecipada de seu próprio trabalho. Ela ajuda a dissipar o otimismo ingênuo".

O propósito não é hipervalorizar as técnicas de organização em detrimento de quaisquer outros aspectos da teoria administrativa. Não nos parece, porém, interessante silenciar sobre as novas facetas e conquistas que lhes têm sido incorporadas, principalmente nos últimos 15 anos. Referimo-nos a duas áreas bem distintas que são o processamento eletrônico de dados e a visião de desenvolvimento organizacional que, aliada às suas técnicas tradicionais, têm-lhe proporcionado bons resultados não só quanto à eficiência como também quanto à eficácia na análise das organizações complexas.

(53) - Sobre este assunto podem ser consultadas as seguintes obras: 1) Townsend, R. - Viva a Organização - Editora Melhoramentos, SP, 1971; 2) Parkinson, C. Northcote - A Lei de Parkinson - Livraria José Olympio Editora, RJ, 1969; Peter, Lawrence e Hull, Raymond - Todo Mundo é Incompetente - Livraria Pioneira Editora, SP, 1957

(54) - Lodi, João Bosco, "A antiadministração vai substituir a burocracia?" in EXAME, nº 93, julho, 1975, pág. 106

3 - Organização e Métodos

3.1 - Conceito

O termo Organização e Métodos foi empregado pela primeira vez por Woodrow Wilson, em 1887 (55).

Segundo testemunho do Prof. Benedicto Silva a expressão Organização e Métodos foi introduzida na terminologia administrativa do Brasil sob a responsabilidade da EBAP. Com efeito, ao preparar os alunos para o Curso Piloto de 1951, os organizadores da Escola incluíram no currículo uma disciplina intitulada Organização e Métodos (56).

Em termos mais recentes, vamos encontrar uma definição de Organização e Métodos, legada por Michael E. Addison (57). Define-a como "uma função especializada que se estabeleceu para aconselhar na introdução de novos métodos de administração e estrutura de organização que reduzam os custos sem impor um esforço insuportável ou causar danos reais à estrutura social da empresa".

3.2 - A Missão de O & M

Com relação à missão de O & M pode-se dizer que genericamente ela visa a duas finalidades básicas, que por sua vez se traduzem em duas funções: uma diagnóstica, que identifica ma-

(55) - O Estudo da Administração, CAP. 16 - FGV - Rio, 1955, pág. 3

(56) - Silva, Benedicto - in Organização e Métodos de Harry Miller, FGV - Rio, 1962, Introdução, pág. XXVIII

(57) - Addison, Michael - Fundamentos de Organização e Métodos Zahar Editores, Rio, 1973, pág. 17

les administrativos, e uma complementar, que se destina a curar esses males. Como bem sintetizou Barrington na introdução do livro de Addison (58), ao longo do qual essas funções são descritas: "a função diagnóstica consiste numa investigação das finalidades, procedimentos, pessoal, mecanização, modelos de impressos, layout etc., a qual tem o objetivo de revelar os pontos fracos de qualquer área administrativa. A função terapêutica pode ser um desenvolvimento de procedimentos ou mecanização mas, numa situação ideal, necessitará do emprego de um especialista em administração capaz de prestar a sua contribuição em qualquer situação particular".

Diríamos ainda que a missão fundamental de O & M consiste em efetuar o estudo completo dos procedimentos administrativos que se pretenda melhorar, ou então proceder ao estudo detalhado e à análise de todas as funções desempenhadas por uma determinada unidade administrativa.

No desempenho dessa missão determina, em função de regras estabelecidas, o tempo e as especializações necessárias a cada operação, as condições de adoção e encaminhamento de documentos, bem como a articulação e ligação das células administrativas, sem perder de vista o papel que elas desempenham. Fornece, ainda, à autoridade à qual se subordina, as conclusões e proposições que decorrem de seus estudos, no que respeita à estruturação interna dos órgãos e serviços e à simplificação dos métodos e processos.

(58) - Addison, Michael E. - Op. cit.-pág. 6

3.3 - Posição de um serviço de O & M na estrutura organizacional e suas principais atribuições

Onde deve situar-se o serviço de O & M, seja ele um órgão devidamente estruturado ou representado apenas pela pessoa de um assessor? O órgão de O & M deve estar situado junto à autoridade hierárquica mais elevada, sob pena de prejuízo no cumprimento de seus objetivos ou até paralização de sua atividade. Da mesma forma que as atividades de controle (auditoria) e planejamento, deve gozar de larga autonomia e, afastado de tarefas corriqueiras, estar capacitado a aproveitar uma ocasião favorável para introduzir melhoramentos no domínio administrativo. O trabalho de O & M deve ter caráter permanente, o que se justifica pelo fato de que os grandes organismos administrativos, como os seres vivos, exigem reorganizações contínuas, o que obriga o serviço de O & M a uma assistência continuada para manutenção de uma boa organização. Esta analogia dos organismos administrativos com os seres vivos é mais ilustrativa, na medida em que nos convencemos que as organizações complexas, assim como os seres vivos superiores, devem ser vistas e compreendidas como sistemas abertos, dotados de suas características principais que são a composição de suas partes interagindo, inclusive com o ambiente externo.

Caberia, aqui, uma outra pergunta, por parte da empresa: há ou não necessidade de criar um núcleo próprio de O & M? Harry Miller (59) estabelece alguns fatores que poderão nortear o processo decisório da empresa nesse sentido. O primeiro desses

(59) - Miller, Harry - Organização e Métodos, FGV, Rio, 1962, págs. 13 e 14

fatores é que a correção de falhas administrativas exige, entre outras coisas, capacidade e tempo. O autor conclui que somente um analista de O & M dispõe de ambos, de vez que, divorciado das implicações provocadas pelo envolvimento da rotina administrativa, pode dispensar toda a atenção necessária à análise dos problemas organizacionais de ordem administrativa — até porque, acrescentaríamos — não está contagiado pelos problemas do dia-a-dia, mantendo, portanto, uma posição que se sobrepõe ao envolvimento às tensões emocionais correspondentes. O segundo fator é que "as técnicas de análise e os métodos administrativos, além de complexos, evoluem e se transformam". Daí porque essa tarefa deve ser atribuída a pessoal especializado, tanto quanto se atribui ao advogado, ao contador e ao médico, nas organizações, as tarefas que lhes dizem respeito. Associada a este fator estaria a vantagem de que o administrador, isento da preocupação de procurar por si as soluções para os problemas organizacionais, poderia dedicar mais de seu tempo à busca de novos e melhores objetivos e ao planejamento, de um modo geral. Um terceiro fator está ligado à amplitude da organização. Não haveria justificativa para que uma pequena organização tivesse seu analista permanente, da mesma forma que não precisaria manter permanentemente um advogado.

Segundo Bruce L. Smyth (60) estas são, em linhas gerais, as vantagens que justificariam a manutenção, pela organiza

(60) - Smyth, Bruce L. - Problemas Administrativos de Un Departamento de Organizacion - Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos - México - 1958 - págs. 19 e 20

ção, de sua própria unidade de O & M:

- 1 - conhecimento especializado a respeito da organização e dos funcionários;
- 2 - método analítico adaptado aos problemas da organização;
- 3 - disponibilidade de tempo para investigações e análises;
- 4 - capacidade de reunir e apresentar os resultados à direção da empresa;
- 5 - objetividade;
- 6 - independência e imparcialidade;
- 7 - capacidade de levar a efeito mudanças que afetam outros departamentos.

3.4 - Qualificações de um analista de O & M e atribuições principais de um órgão de O & M

É muito vasta a literatura sobre as qualificações que um analista de organização deve ter, bem como sobre suas atividades principais. Seleccionamos as seguintes como mais ilustrativas, não só por guardarem entre si razoáveis semelhanças, como também por se identificarem com nossa percepção e experiência no desempenho das funções de analista de organização e métodos.

Em Miller (61), um dos pioneiros em publicação no gênero no Brasil, encontramos as seguintes:

"Quanto aos traços de personalidade, os requisitos devem ser interesse acentuado e energia incomum. O esforço do analista exige intensa concentração durante muito tempo, muitas vezes em condições difíceis de trabalho. Outro requisito é a modéstia, pois os administradores não querem pessoas presumidas ou jactanciosas em seu estado-maior. Uma terceira característica importante é a faculdade de influenciar terceiros. Ao analista cabe convencer os administradores da vantagem de suas recomendações e fazê-los sentir a necessidade do melhoramento. Isto requer personalidade cativante e bastante autoconfiança.

No tocante ao preparo técnico, é necessária formação universitária ou o equivalente em experiência prática".

Deve-se, ainda, assinalar basicamente duas qualificações gerais para que o analista de O & M desenvolva um bom trabalho: capacidade analítica e criatividade.

Parece bastante óbvia a importância da capacidade analítica. Mesmo nos trabalhos mais simples é muito grande a quantidade de pequenos detalhes a que se deve estar atento. Deve-se contar, entre esses detalhes, com o fator azar e com muitas interrupções; é preciso, pois, ordená-los, considerá-los e avaliá-los de tal maneira que a análise seja precisa e completa. Para este trabalho não há uma fórmula pré-fabricada; cada tarefa é um problema à parte que se deve atacar de acordo com as suas características peculiares.

A capacidade criativa, é, em síntese, um dote inerente à própria inteligência do analista. A criatividade é a habilidade de encontrar soluções velhas para problemas novos; soluções novas para problemas velhos.

Pode-se dizer que a criatividade compreende cinco pontos fundamentais: 1 - percepção (para inteirar-se de um problema); 2 - preparação (para reunir os dados necessários); 3 - processamento (estudos dos dados); 4 - iluminação (ver uma possível solução); 5 - verificação (comprovação da validade da solução proposta). (62)

Quanto à faculdade de influenciar terceiros (persuasão) a que se refere Miller, é importante examiná-la melhor de vez que ela se constitui em uma das mais importantes devido aos próprios objetivos a que se propõe o analista. Vale aqui definir persuasão tal como se encontra na maioria dos textos sobre psicologia: persuasão é o ato de influenciar outra pessoa por meio de convencimento. É lógica a conclusão das razões pelas quais a persuasão se constitui como um recurso do analista, de vez que para alcançar seus objetivos ele deve somar habilidades para ganhar confiança e causar boa impressão; é ainda desejável que tenha habilidade para conciliar pontos de vista divergentes e personalidades antagônicas.

Relativamente às atribuições principais de um órgão de O & M, poderíamos sintetizá-las em duas listas, a primeira

(62) - Randall, Frederick D. - "Stimulating your Executives to Think Creatively", in Harvard Business Review, julho/agosto, 1955

delas imbuída de uma concepção mais compactada e a segunda de feição mais descritiva. Em outras palavras, uma sintética e a outra analítica.

Sinteticamente:

- a - estudo das estruturas;
- b - estudo de impressos e formas de utilização;
- c - codificação de textos;
- d - layout;
- e - mecanização;
- f - estabelecimento de padrões de desempenhos;
- g - simplificação de tarefas;
- h - elaboração e atualização de manuais de organização e de procedimentos.

Analiticamente:

- a - realizar tarefas relacionadas com estudo da organização de todas as unidades componentes da empresa;
- b - analisar os pontos fracos dos sistemas em uso e integrar o sistema proposto em função das necessidades da empresa; reunir os dados relativos aos procedimentos internos; compilar os dados rela -

cionados com a solução básica e com os métodos disponíveis. Elaborar os detalhes específicos referentes a análise funcional e operacional das unidades organizacionais em estudo;

- c - revisar, através de estudos e análises, os sistemas cuja operação apresenta dificuldades; preparar relatórios sobre os possíveis pontos fracos; projetar novos métodos de trabalho, instruindo os futuros usuários quando de sua implantação, supervisionar as unidades afetadas durante o período de transição;
- d - atender a solicitações para proceder a estudos sobre projetos de organização; reunir os dados pertinentes e estudar suas relações com os sistemas da empresa; recolher todo o material escrito sobre o assunto em questão;
- e - desenhar formulários novos e manter arquivos para seu controle, bem como proceder a estudos sobre a propriedade e eficiência dos formulários em uso na empresa; determinar os requisitos e o tipo de formulário de que a empresa necessita, projetando seu formato e suas especificações para impressão.

William A. Gill, autor de magnífica série de artigos sobre o assunto (63) propôs três componentes que devem caracteriz

(63) - Gill, William A. - "The Role of the Organization and Methods Examiner" in MODERN MANAGEMENT, november, 1948

zar o Analista de O & M. São eles, a saber: características pessoais, treinamento e experiência prévia. O autor começa por formular a seguinte pergunta: que características pessoais, treinamento ou experiência prévia são essenciais para o sucesso de um Analista de Organização e Métodos? Pergunta das mais difíceis, apresenta-se, contudo, em caráter tentativo, algumas considerações que podem servir de orientação para respondê-la:

1 - Características Pessoais

Não seria difícil preencher muitas páginas com as características que o analista deveria possuir, tais como honestidade, raciocínio analítico, bom vocabulário, boa redação, coragem para defender seus pontos de vista etc. Todas são importantes; a maioria delas é imprescindível. Todavia, abordando o assunto do que poderíamos chamar de ponto de vista negativo, poder-se-ia fazer algumas advertências para aqueles que almejam ser bem sucedidos como Analistas de O & M:

a - Você poderá fracassar:

- 1 - se não tiver imaginação;
- 2 - se não for paciente;
- 3 - se não for meticoloso nas suas atividades
quotidianas;
- 4 - se não pensar continuamente, e não dispensar
todo interesse pelo pessoal de nível operacional;

5 - se tentar envolver seu trabalho sob um manto de mistério;

6 - se não possuir boa capacidade para ouvir.

b - Você se desiludirá:

1 - se pensar que este tipo de trabalho é muito fácil;

2 - se pensar que obterá sucesso rápido;

3 - se tentar ser um perfeccionista.

c - Você fatalmente fracassará:

1 - se for tímido;

2 - se não se identificar de corpo e alma com o trabalho a ser realizado;

3 - se for "tendencioso" ou parcial;

4 - se não conseguir aceitar uma falha ocasional com esportividade;

5 - se não for dinâmico.

2 - Treinamento

O treinamento pode ser interpretado de duas maneiras: treinamento formal, advindo de formação acadêmica ou aquele adquirido com a vivência e a prática. Pode-se ingressar nas atividades de O & M sem treinamento formal e obter sucesso, porém

aqueles que tiverem o treinamento formal tem, pelo menos, uma vantagem adicional. Treinamento em serviço, ou o prático, isto é, sob a orientação de um Analista experimentado, é válido como um amadurecimento. Pode-se ter sucesso sem este acompanhamento, mas não a curto prazo.

3 - Experiência prévia

Para aqueles que se estão iniciando neste tipo de atividade é desejável alguma base oriunda de fecunda experiência em auditoria e contabilidade, administração geral e trabalhos de escritórios, análise estatística, bem como planejamento e formulação de programas; contudo, é possível encontrar muitos Analistas de O & M bem sucedidos cujo background de nenhum modo corresponde àqueles mencionados acima. Seria muito interessante saber exatamente porque isso ocorre. Talvez um Psicólogo pudesse desenvolver um estudo nesse sentido e revelar alguma razão científica para o caso. Gill afirma, ainda, que desenvolveu um ponto de vista que se tem revelado bom através dos anos: a despeito de características pessoais, treinamento e experiência prévia, a pessoa ou aprecia inteiramente ou despreza completamente o seu desempenho no papel de um Analista de Organização e Métodos. Não há um meio termo. Se após uma razoável tentativa o trabalho de O & M lhe for desagradável, um novo e diferente trabalho deverá ser procurado; entretanto, se houver uma inclinação que o caracterize para um trabalho de O & M, ela se afirmará mais e mais com a experiência. Porém a verdade é uma só: ou a pessoa tem ou não tem aquela inclinação. Aqueles que têm tentado os mais difíceis instrumentos musicais compreendem perfeitamente este ponto de vista.

Muito embora não concordemos com o ponto de vista do autor citado, relativamente à dependência do êxito, à "vocação" própria de cada um para ser ou não um Analista de O & M, achamos muito oportuna a sua lista de características pessoais e com as quais estamos de pleno acordo. Não concordamos, porém, com sua tese baseada no velho refrão de que "o artista já nasce feito" e "fulano tem tino para negócios". Não obstante, não se pode desprezar totalmente o fator aptidão, já considerado quando admitimos alguns componentes comportamentais natos entre as características pessoais arroladas por Gill.

CAPÍTULO IV

- 1) Evolução da Teoria das Organizações e sua repercussão nas atividades do Profissional de Organização.
- 2) Os emergentes papéis de Analista de Sistemas e de Consultor de DO.
- 3) As evidências do Conflito e da Resistência a Mudanças.

1 - Evolução da Teoria das Organizações e sua repercussão nas atividades do Profissional de Organização

Queremos recordar, para efeito de análise dos postulados do Profissional de Organização, que já dimensionamos toda uma gama de técnicas e de instrumentos (64) que pode ser utilizada pelo referido Profissional, em qualquer dos papéis por ele assumido nas escolas ora analisadas. Seguindo-se a linha de raciocínio de que todo o instrumental já descrito pode ser visto como suporte teórico-técnico para o Profissional de Organização em geral, e, em particular, para o Profissional de O & M tradicional — ou seja, o Profissional mais identificado com a Escola Clássica — analisemos a seguir, as técnicas que particularizam o mesmo profissional nas escolas seguintes — a das Relações Humanas, a Comportamentalista, a Teoria de Sistemas e Desenvolvimento Organizacional.

(64) - Ver Anexos II e III

O Profissional de Organização considerado sob o ponto de vista dos pressupostos que caracterizam a teoria das Relações Humanas, além do instrumental utilizado pelo Profissional de O & M tradicional, levou em conta outros fatores para efeito de análise de métodos e análise organizacional. Ele passa a ver a influência da organização informal sobrepujando, em alguns aspectos, a organização formal. Vê também o papel do ambiente do trabalho a influir na produtividade e no desempenho do trabalhador. Acentua os elementos emocionais, passando a se preocupar com a repercussão do significado da amizade e do agrupamento social no dia a dia produtivo do trabalhador. Preocupa-se finalmente com aspectos tais como a liderança e a comunicação despontando como peças fundamentais nos resultados dos trabalhos. Em outras palavras, identifica o papel da liderança e da comunicação surgido naturalmente em função da ambiência, da participação emocional e do agrupamento social a condicionar o comportamento do trabalhador, como parcela produtiva no contexto organizacional, ora impulsionando-o ora freiando-o frente aos seus desafios e às suas responsabilidades. A bem da verdade, o Profissional de Organização teve como aliado outros profissionais — o psicólogo e o sociólogo — ou, em alguns aspectos, creio que não seria forçado afirmar, estes próprios profissionais assumiam, eles mesmos o Papel de Profissionais de Organização (65).

(65) - A indicação bibliográfica concernente ao assunto Profissional de Organização e a Teoria das Relações Humanas está detalhada no Cap. III, págs. 23 a 26 desta Monografia

Sob a influência do behaviorismo, o Profissional de Organização já despreza certos tipos de métodos utilizados pelo Profissional de O & M tradicional, tais como os estudos de tempos e movimentos. Já não se preocupa tanto com análise e racionalização de fluxos e procedimentos de trabalho. Relega a um plano inferior o aspecto micro da organização, tal seja a análise e a racionalização de formulários e rotinas, a não ser quando tal aspecto represente impecílio às decisões dos comandos da Organização objeto de análise. O layout deixa de ser objeto de atenção, senão em casos que uma má distribuição física no ambiente de trabalho venha a dificultar consideravelmente o processo decisório. Volta-se, então, para algo que passa a ser a base de sua preocupação na análise organizacional — a decisão. Parte do pressuposto de que decidir vem antes de agir e, como tal, deve ser encarada como importância primeira na ordem dos aspectos a analisar em busca de soluções aos problemas organizacionais. Como decisão implica participação efetiva do executivo no processo decisório, vê também o executivo como peça de destaque. Preocupa-se então, com o problema da autoridade. A motivação é considerada em destaque como fator impulsor no desempenho administrativo. Identifica, controla e utiliza o fenômeno da cooptação quando se faz necessário, como recurso em prol de metas organizacionais.

Entre os aspectos de grande relevância para os estudos organizacionais, surge pela primeira vez na prática administrativa e sob o patrocínio do behaviorismo, a atenção ao problema do conflito existente entre as necessidades individuais e as orga

nizacionais. O conflito e toda a sua problemática vão ser objeto de atenção especial em outra parte desta Monografia (66).

A observação feita nas considerações colocadas quanto ao Profissional de Organização e a Teoria das Relações Humanas, no que diz respeito a sua convivência com os psicólogos e os sociólogos cabe, na íntegra, nestas colocações quanto à influência do behaviorismo (67).

2 - Os emergentes papéis de Analista de Sistemas e de Consultor de DO

Em decorrência da "descoberta", pelos cientistas sociais, da teoria geral de sistemas aplicada aos estudos sociais e organizacionais, surge uma nova concepção para a solução de problemas estruturais e comportamentais dentro das Organizações. Nasce a teoria de sistemas e a chamada visão sistêmica. Com ela aparece um novo tipo de profissional, o Analista de Sistemas (68), que nada mais é do que o Profissional de O & M tradicional enriquecido nos seus instrumentos de análise para configurar soluções a qualquer disfunção organizacional, com o que a Teoria Geral de Sistemas lhe põe à disposição.

Toda a base teórica e pressupostos da Teoria de Sistemas já foi dissertada em outra parte deste trabalho (69). O im-

(66) - Ver Capítulo IV, págs. 82 a 92

(67) - A indicação bibliográfica concernente ao assunto Profissional de Organização e o Behaviorismo está detalhada no Capítulo III, págs. 26 e 27 desta Monografia

(68) - Não confundir com o Analista de Processamento Eletrônico de Dados. Ver págs. 52 e 117 desta monografia

(69) - Ver Capítulo III, págs. 28 a 35 desta Monografia

portante a acrescentar ou relembrar é que o Profissional de Organização, como Analista de Sistemas, preocupa-se sempre com integração, com visão global, ou seja, vê, analisa e percebe cada problema organizacional em função do todo em que tal problema está inserido. Considera onde cada problema repercute e de onde pode advir repercussões sobre o problema em causa. Raciocina sempre em termos de sistema, ou seja, o todo, e os sub-sistemas assim considerados como as partes componentes do todo.

A maneira de ver a organização e os problemas a ela relacionados é diametralmente oposta àquela vista pelo tipo de Profissional de Organização que o antecedeu. Este via a organização como sistema fechado, sem considerá-la como um sistema social de produção de bens e serviços, nem tampouco o seu ambiente externo, ou seja, o sistema mais amplo, dotado de suas características culturais, econômicas, sociais e políticas no qual a organização está inserida.

Considerando que se inclui no objetivo deste trabalho traçar o novo Perfil do Profissional de Organização e, se neste novo Perfil deve estar inserido necessariamente componentes de DO, entre outros, é da maior importância dedicarmos algumas palavras sobre o Consultor de DO, com quem o novo Profissional de Organização irá buscar subsídios e inspiração para o desempenho de seu novo papel.

O Consultor de DO é aquele profissional que age nas organizações objetivando solucionar situações-problema, através de intervenções cuja premissa é a crença de que a única maneira

viável de se mudarem as organizações consiste em se mudarem suas "culturas", isto é, mudarem-se os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem.

A mudança na cultura da organização implica a maneira através da qual são contornadas e superadas as situações-problema. Ao levar avante essa mudança, o Consultor de DO estará acionando "uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura de organizações, de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança" (70).

O que vai caracterizar bem e distintamente o Consultor de DO dos outros tipos de profissionais até aqui tratados, são os tipos de intervenções levadas a efeito por ele com o objetivo direto ou indireto de aperfeiçoamento organizacional. A julgar pelos tipos de intervenções propostas por French e Bell (71), é com este tipo de profissional que tomamos conhecimento de Team Building, desenvolvimento intergrupar, acompanhamento e aconselhamento, pacificação através de uma terceira parte, ou, as intervenções de relacionamento e de discrepância, identificados por Bennis (72).

Os processos, ou melhor dizendo, processos metodológicos de DO, também servirão para caracterizar bem o Consultor de

(70) - Bennis, Warren G., Op. cit. pág. 2

(71) - Ver págs. 49 a 51 desta Monografia, Cap. III

(72) - Ver págs. 47 a 49 desta Monografia, Cap. III

DO. Por exemplo, o processo proposto por Lawrence & Lorsch (73), embora se assemelhem aos desenvolvidos por antecessores do especialista em DO, mormente pelo Analista de Sistemas, tem no seu caráter de diagnóstico contínuo que funciona como um circuito fechado sua mais marcante "personalização".

É interessante que nesta análise crítica dos postulados do Profissional de Organização, nos concentremos em algumas considerações sobre as atividades de Organização entre dois momentos distintos — o do Profissional dito tradicional e o novo Profissional em função das contribuições da Teoria de Sistemas e de Desenvolvimento Organizacional.

Elegemos como primeira delas a transcrição de um texto de Herbert Simon, relativamente à interpretação errônea do termo "organização". Um dos escopos deste trabalho é justamente chamar a atenção para o fato de que existe uma concepção nova de organização, que não a que transcrevemos a seguir, já um tanto quanto limitada, e para a qual Simon adverte para que seja evitada. Eis o texto: "Para muitos, organização é sinônimo de organogramas ou de manuais minudentes de classificação de cargos, que devem ser religiosamente observados e anotados. Mesmo quando discutida por alguns dos seus mais argutos estudiosos, como é o caso do Coronel Lyndall Urwick, por exemplo, assume muito mais a forma de uma série de quadrinhos, dispostos de acordo com uma lógica arquitetônica abstrata, do que com uma casa a ser habitada por seres humanos. Para culminar, os Departamentos de Organização exis

(73) - Ver págs. 45 e 46 desta Monografia, Cap. III

tentes nas grandes empresas e na administração pública reforçam, ao invés de eliminar, através de suas atividades, o estereótipo do que se entende por organização" (74).

Outra observação de Simon a respeito do assunto é que até ao tratarmos com questões relativas à reorganização departamental, estas, apesar de constituírem problemas da mais alta importância são, no mais das vezes, encaradas de maneira inteiramente formal e impessoal, como se nada tivessem que ver com o comportamento humano e com os problemas diários do administrador (75).

Cremos que para levarmos avante empreendimentos reformadores em termos organizacionais, devemos evitar, tanto quanto possível, os estereótipos e os axiomas, tais como se devemos centralizar ou descentralizar tal função e atividade; se devemos nos ater a reforçar o pessoal de linha ou o pessoal assessor; partir indiscriminadamente para reformular a estrutura, fundindo ou desmembrando órgãos, pelo simples fato de fazê-lo. Nem sempre quem está engajado numa missão de reformar deve mudar tudo, simplesmente porque sua tarefa seja essa. Se os serviços funcionam bem, devem assim ser mantidos.

O que devemos ter em mente e a atitude a assumir é fazer perguntas adequadas e, ao tentarmos respondê-las, pesquisar minuciosamente todas as partes que em conjunto levam às respostas, pesando cada uma delas em seus prós e contras. Por exemplo: a organização de unidades contábeis em grandes empresas. Acreditamos que o problema, de primordial importância para os modernos conta-

(74) - Simon, Herbert - Comportamento Administrativo - FGV, Rio de Janeiro, 1965, pág. XVII

(75) - Simon, Herbert, Op. cit. pág. XVII

dores, pode ser assim enunciado: de que maneira deve-se organizar a contabilidade de uma empresa, a fim de que as informações dela provenientes, possam ser de máxima utilidade para os administradores, quando tomam decisões e resolvem problemas? Para responder a essa pergunta de maneira adequada é necessário determinar, em primeiro lugar, que tipos principais de decisões são tomadas pelos administradores; de que maneira e em que ponto as informações da contabilidade poderiam ser mais úteis ao processo decisório, etc. Deve-se, ainda, perguntar quais as interações da contabilidade com outros setores da organização e em que ponto ela influencia e quais as repercussões de suas ações ou omissões, bem como de que forma ela também é influenciada por outros setores.

A segunda dessas considerações refere-se à distinção que fazemos de dois papéis bem diversos do Profissional de Organização. Esta distinção mostra que ele pode assumir uma função técnica encarregado de avaliar uma determinada unidade organizacional e sugerir as mudanças cabíveis em relação às falhas encontradas, ou simplesmente proceder à análise em um determinado fluxo de trabalho componente de um sistema, promovendo sua redefinição racionalizada. Diríamos que no desempenho desta função ele assume um papel de conotação micro, dentro de seu contexto profissional. Num outro approach, age à frente de um sistema mais amplo, que engloba vários subsistemas e cuja composição integrada pode ser um grande departamento ou mesmo uma organização global, no sentido de diagnosticar as causas do mal-estar organizacional, de mal desempenho na busca de objetivos, de perda de imagem no mercado e de tantos outros sintomas de ineficiência ou insatisfação de desempenho no seio da organização. Naturalmente, seguindo-se a

esta fase (diagnóstico), viriam as de planejamento da ação, implementação e avaliação (76). O Profissional de Organização, em tais circunstâncias e para tais resultados representa um papel de feições puramente macro.

É interessante nos alongarmos um pouco neste aspecto macro, de vez que a nosso ver é o papel mais gratificante para o Profissional de Organização.

O enfoque tradicional do Profissional de Organização Tradicional para diagnóstico organizacional ou intervenção para mudanças era bastante simples e oferecia poucos recursos. Baseava-se em limitadas indagações a respeito de alcance do controle; distribuição dos níveis hierárquicos ao longo da estrutura organizacional; simplificação de rotinas (nem sempre as mais críticas dentro do processo); desenho de impressos e formulários etc.

Do que nós poderíamos chamar de visão ortodoxa de técnicas organizacionais, a nosso ver, um aspecto se destacava como bastante eficiente e cremos que ultimamente não tem sido objeto de muita preocupação por parte dos órgãos ditos de O & M, nem tampouco das firmas especializadas em consultoria de organização. Referimo-nos ao aspecto da produtividade. A preocupação em visar rotinas críticas, ou seja, aquelas que dizem respeito mais de perto às atividades-fins da empresa analisada; as que exigem um processo decisório mais longo; as que representam mais custos etc.

(76) - Estas quatro fases são prescritas por Lawrence & Lorsch com relação a uma estratégia de DO, in O desenvolvimento organizacional: diagnóstico e ação - Editora Edgard Blücher Ltda. - São Paulo, 1972, pag. 21

Ressentem-se, os órgãos de O & M, do tipo de preocupação, sempre presente nos textos americanos em livros e revistas especializadas, em visar o aspecto rentável das intervenções. Relativamente às firmas de consultoria, parece-nos que uma das possíveis causas tem sido a natureza das firmas contratantes objeto de análise. Os contratos mais atrativos financeiramente firmados entre empresa ou consultoria e empresa cliente, verificam-se na área pública. As empresas pertencentes a esta área são pouco exigentes e agasalham poucas expectativas em relação a resultados de impacto no tocante a redução de custos e aumento de produtividade. Algumas até operam com preços públicos e preços políticos (77), daí a justificativa de sua filosofia organizacional. As empresas que operam, perseguindo através de seus objetivos e atividades substantivas, o lucro e os dividendos, geralmente possuem o seu próprio núcleo de O & M, quer seja sob a forma de Assessoria estruturada, Assessoria em termos de pessoas apenas, ou até mesmo sob a forma de Departamento.

É mister a ressalva de que nosso ponto de vista não é dogmático. É claro que o parecer não é definitivo, pan-abrangente nem conclusivo. É fruto apenas de algumas observações feitas ao longo de nossa experiência relativamente às instituições e aos grupos de trabalho aos quais tivemos oportunidade de nos filiar.

(77) - preços públicos - "o Estado cobra apenas o custo dos seus serviços";

preços políticos - "é insuficiente para suportar a despesa ou produção da coisa, cobrindo-se a diferença pelos recursos hauridos nos impostos".

Baleeiro, Aliomar - Uma Introdução à Ciência das Finanças
Editora Forense, Rio, 1971, pag. 140

Em se tratando de atividades endógenas de O & M, isto é, aquelas desenvolvidas nas organizações pelos seus próprios núcleos de O & M, a problemática tem outras configurações.

Primeiro que tudo acreditamos que o Profissional de Organização ao ser contratado para atuar como parte integrante permanente dos recursos humanos de uma empresa, assume a consciência de uma missão e expectativa que se baseia em: 1) diagnosticar pontos fracos quanto ao desempenho organizacional; 2) apresentar alternativas para que sejam eliminados esses pontos fracos e; 3) proceder à organização propriamente dita, ou seja, eleita uma das alternativas sugeridas, implantá-la.

Apesar desses postulados da mais alta significação profissional, todavia, o Profissional de Organização muitas vezes vê seus projetos e recomendações técnicas serem postergados e, assim, frustradas as suas ações. A posposição das tentativas de mudanças que impedem a implementação de inovações pode estar condicionada a alguns aspectos que vale a pena explorar.

Diríamos que em primeiro lugar há uma grande conotação política permeando a decisão da direção da empresa em frustrar a mudança. Vê-se aqui uma faceta da organização informal, no sentido de que as medidas propostas afetam pessoas que integram grupos de poder, o que não torna oportuno o trabalho. As pessoas que se contrapõem às medidas inovadoras de modo geral vêem o seu lado próprio de vantagem; a preocupação é mais pessoal do que organizacional. Esta inversão nada mais é do que um aspecto daquilo que Fayol listou entre os seus Princípios Gerais de Administração.

ção e intitulou de "subordinação do interesse particular ao interesse geral" (78).

Outro aspecto que impede o trabalho dentro da organização é o que diz respeito à diminuição do poder vigente, isto é, quando direta ou indiretamente, as medidas propostas esvaziam cargos e enfraquecerão posições de elementos-chaves, cujos cargos lhes conferem poderes de sanção e veto no contexto organizacional. É, portanto, da maior importância, considerar os grupos de poder que vão ser atingidos.

Deve-se ainda considerar o aspecto promocional que o trabalho de organização poderá representar. O trabalho será "comprado" na razão direta em que possa promover quem o autoriza ou o seu patrocinador, assim como será abandonado também na razão direta em que ele não venha a se traduzir em "mais uma realização" para a direção.

Incluiríamos ainda o que podemos chamar de aspecto necessidade, ou seja, apesar de modificações estarem sendo exigidas sob o ponto de vista técnico, o problema ainda não se tornou crítico de modo a motivar necessariamente as áreas envolvidas. Diríamos então que quanto ao aspecto necessidade, a ação do Profissional de Organização é mais fecunda em situações de crise e baseia-se em ações primordialmente reativas, jamais proativas.

Finalmente há um outro aspecto que pode frustrar trabalhos de organização. É o que convencionalmente denominamos de sujei

(78) - Fayol, Henry - Op. cit., pág. 35

ção às mudanças de chefia e solução de continuidade. Traduz-se as ocasiões em que chefias que entram tendem a descontinuar trabalhos iniciados pelos seus antecessores. Aquele a quem o poder é transmitido "supõe que lhe cumpre realizar na sua gestão as suas idéias particulares, o que muitas vezes é fatal ao curso de serviços já organizados e programas em pleno andamento, inoportunamente interrompidos, mutilados ou modificados" (79).

3 - As evidências do Conflito e de Resistência a Mudanças

Certos assuntos foram objeto de preocupação pelo Profissional de Organização sob a influência do behaviorismo, ele próprio — o Profissional de Organização — ou associado aos psicólogos. Porém, só com o advento do Desenvolvimento Organizacional, tais assuntos cresceram de evidência e passaram a representar substancial significação nos estudos organizacionais. Referimo-nos a Conflito e a Resistência a Mudanças.

Em função de tal importância valorativa atribuída a esses assuntos, dediquemo-nos a cada um deles de maneira tão exaustiva quanto possível.

3.1 - Conflito

Um dos aspectos mais importantes a considerar em qualquer trabalho de organização ou intervenção do Profissional de Organização nos destinos de qualquer entidade burocrática é o conflito.

(79) - Silva, Benedicto - Confronto Entre a Administração Pública e Administração Particular - CAP-8, Fundação Getúlio Vargas - Rio - 1954, pag. 29

Não é raro acontecer que o Profissional de Organização, ao manipular os elementos componentes do todo organizacional sob estudo ou intervenção, venha a agir como desencadeador de conflitos, quer seja gerando expectativas no ambiente em análise, promovendo a criação ou extinção de cargos ou órgãos, quer seja pela simples atmosfera de receio ao desconhecido que sua presença gera à frente do movimento reformista.

Pode ainda gerar conflito na medida em que provoca a evidência de uma situação quase tangível que é o choque entre os interesses organizacionais e os indivíduos. Como Etzioni situa o problema, "há na organização tensões inevitáveis de vários tipos, que podem ser reduzidas, mas não eliminadas. Estas tensões situam-se entre necessidades organizacionais e individuais..." (80).

Verifica-se o fenômeno, mormente se o público organizacional estiver em um dos dois grupos de profissionais colocados nos polos extremos de uma definição, segundo os cientistas do comportamento. Num deles estão situados os "locais" que prontamente adaptam seu valor e suas aspirações à organização em que trabalham; na outra extremidade estão os "cosmopolitanos", que se identificam, em primeiro lugar, com o seu setor profissional, sem considerar onde estejam empregados (81). Pelas próprias características de personalidade, os indivíduos com tendências "cosmopolitanas" parecem constituir os grupos mais suscetíveis a atitudes de conflitos.

(80) - Etzioni, Amitai - Organizações Modernas - Ed. Record, SP, 1970 - pág. 68

(81) - McGregor, Douglas - Motivação e Liderança, Ed. Brasiliense, SP, 1973, pág. 23

O conflito é apenas uma das faces de um grande poliedro que representa a Teoria Administrativa. O Profissional de Organização deve ser um generalista, principalmente no que diz respeito aos principais conceitos e conquistas da Teoria Administrativa. Com relação ao conflito, ele não poderá fugir a essa regra. Deve conhecer a teoria sobre a qual se baseia ou através do que se explica o fenômeno do conflito, de vez que é potencialmente um gerador de conflitos. Por isso deve estar alerta para as conseqüências de suas ações ou decisões. Deve estar familiarizado com a teoria, para agir através de antídotos a exemplo do que faz um médico ao desenvolver um tratamento baseado na quimioterapia. Esta técnica médica se baseia na prescrição de remédios que tem sua ação terapêutica até certo ponto, a partir do qual eles passam a ser contra indicados e a requerer um novo remédio para neutralizar seus efeitos danosos. Da mesma maneira que uma medicação mal prescrita pode ocasionar novas doenças — o que a ciência médica denomina de iatrogenia — o Profissional de Organização ao manipular suas ações reformistas pode gerar conflito no seio da organização.

É importante o domínio da teoria em relação ao conflito, de vez que "os conflitos de interesses entre vários grupos de pessoas dentro de uma organização constituem uma outra fonte dialética de mudança". (82)

(82) - Lodi, João Bosco - Op. cit., Pág. 106

No dizer de Lewin, segundo Garcia Rosa (83), conflito é uma situação caracterizada pela oposição de forças de igual intensidade. Segundo ele, há três tipos básicos de conflito:

- 1 - Quando uma pessoa se encontra entre duas valências positivas e tem que escolher uma delas. Por exemplo uma criança tem que escolher entre ir a praia ou brincar com amigos. Arriscar-nos-emos a extrapolar o exemplo para ocorrências organizacionais: quando um determinado indivíduo é levado a decidir entre aceitar uma promoção para ocupar cargo executivo ou continuar em suas funções técnicas que lhe proporcionam prazer profissional.
- 2 - Quando uma pessoa se encontra entre uma valência positiva e uma negativa. Por exemplo uma criança que quer jogar bola apesar da proibição da mãe. Em situação organizacional seria o caso de um indivíduo desejar trabalhar em trajes esportivos apesar das normas internas o proibirem.
- 3 - Quando a pessoa se encontra entre duas valências negativas. Por exemplo uma criança que é ameaçada de punição se não realizar uma tarefa

(83) - Garcia Rosa, Luiz Alberto - Psicologia Estrutural em Kurt Lewin - Ed. Vozes, Rio, 1972

que lhe é desagradável. Na organização pode ocorrer quando um indivíduo vê-se na obrigação de aceitar, contra sua vontade, transferência para outra cidade sob pena de ser despedido.

Argyris (84) estudou cuidadosamente a natureza dos conflitos gerados no seio das organizações. Inicia a sua teoria chamando a atenção para dois componentes básicos que a seu ver existem na maioria das organizações sociais: o indivíduo e a organização formal. A organização formal tende a gerar comportamento de frustração e conflito. O indivíduo reage através da organização informal na medida em que cria seu próprio conjunto de regras.

Para analisar o comportamento dos indivíduos, Argyris defende o ponto de vista de que é necessário e fundamental o estudo da natureza da personalidade humana. Mesmo agindo dentro de uma organização, no seu esforço de alcançar objetivos da entidade, o indivíduo empenha-se em atingir seus objetivos e satisfação pessoais. Disto traduz-se a interação e para que ela seja alcançada necessário se faz uma adaptação e um ajustamento. O ajustamento origina-se do equilíbrio interno da personalidade; e adaptação revela a harmonia do indivíduo com o ambiente. Na medida em que a adaptação e ajustamento coexistirem, dizemos que houve interação Indivíduo-Organização.

Argyris acha que o fundamento principal da organiza

(84) - Argyris, Chris - Personalidade e Organização - Ed. Rennes Rio, 1968

ção formal é a racionalidade — o plano formal é que vai determinar como o indivíduo deve agir. As exigências da organização formal tendem a impedir os indivíduos com certo grau de maturidade, de auto afirmar-se dentro da organização, porque os indivíduos são levados à dependência e à submissão, além da passividade. E, a partir do momento que as exigências dos indivíduos, pautados por aquele desejo de auto-afirmação, se chocam com a organização formal, surge a frustração, o conflito e o sentimento de fracasso.

Se partirmos do pressuposto de que o indivíduo depende de sua interação com a organização, o resultado das pesquisas de Elton Mayo é extremamente válida na medida em que colocou em destaque que a administração deve procurar que os empregados se identifiquem com suas funções.

Chris Argyris reconhecendo as disfunções que podem advir para as organizações em decorrência de frustrações e conflitos gerados pelo choque entre a organização formal e as aspirações dos indivíduos, propôs as seguintes medidas como formas de minimizar conflitos:

- 1 - Modificar a organização formal de maneira que aos empregados sejam propiciados maiores realizações bem como a aceitação dos princípios formais. Por meio dessas modificações, buscar ainda eliminar o problema do elemento sub-aproveitado que é uma das maiores fontes de indiferença e apatia pelo trabalho.

- 2 - Dar tarefas mais variadas ao empregado para que mais e melhor utilize suas habilidades. Aliás, esta recomendação de Argyris também é desposada por Herzberg (85) ao propor a sua teoria do job enrichment e job enlargement.
- 3 - Modificar o tipo de liderança de autocrática para democrática (liderança voltada para a realidade), de vez que a liderança autocrática é uma das maiores causas de frustrações pela submissão exagerada que pode gerar.

A teoria de Argyris é apenas uma das maneiras de ver o conflito. Outros autores também se preocupam com o problema. Thompson (86) foi um deles. Basicamente acha que "o conflito resulta das discordâncias crescentes entre o especialista e as posições hierárquicas". Não obstante, acha também que, além dos conflitos surgirem como fenômenos gerados dentro da organização, "o conflito pode resultar de influências que venham de fora da organização, como geralmente acontece com as condições do meio social, que moldam a personalidade dos indivíduos e afetam as facções dos grupos em conflito, assim como as questões raciais, crenças religiosas etc." (87)

(85) - Herzberg, Frederick - "One more time: How do you motivate employees"? in Harvard Business Review, January-February 1968, Vol. 46, nº 1, Págs. 58/59

(86) - Thompson, Victor - Moderna Organização, Livraria Freitas Bastos, Rio, 1967, Pág. 102

(87) - Thompson, Victor - Op. cit. - Pág. 101

Não é demais acrescentarmos, no tocante ao que há de teoria escrita sobre conflito, um magnífico artigo de Warren H. Schmidt (88). Segundo ele, o conflito surge (no caso do artigo em pauta, para o GERENTE) de muitas maneiras muito simples como, por exemplo, uma mera discordância sobre o significado de uma idéia particular. Outras vezes é um determinado argumento sobre qualquer prioridade. Em outra circunstância o conflito poderá surgir ainda, afirma Schmidt, quando o problema é decidir sobre para qual de dois determinados projetos se distribuiria recursos limitados para um programa de desenvolvimento. Algumas vezes o conflito traz à baila uma irritação constante que tem estado a minar a energia das pessoas.

O autor cita ainda que, segundo pesquisas feitas pela UCLA, o gerente americano típico comumente gasta cerca de 20% de seu tempo com algum tipo de conflito, quer seja como uma das partes envolvidas, quer seja como uma terceira pessoa querendo ajudar outras a resolver suas diferenças.

Apesar da reação negativa inicial de muitas pessoas à simples idéia da palavra conflito, uma reflexão mais detida a respeito do fenômeno pode mostrar tanto seu valor potencial quanto sua inevitabilidade. Vale aqui a reprodução da pergunta formulada por Schmidt: "será que você gostaria de dirigir uma organização onde não houvesse absolutamente nada de discordância sobre política, prioridades ou sobre a melhor maneira de alcançar algum objetivo?"

(88) - Schmidt, Warren H. - "Conflict - a Powerful Process for (good or bad) Change" in Management Review, Dec., 1974, pags. 4 a 10

A discordância ou a divergência, como a chama Drucker, leva-nos invariavelmente à criatividade. Sobre o assunto manifesta-se o autor de Uma Era de Descontinuidade, analisando-o sob o ponto de vista de sua importância para o tomador de decisões. "Há três razões para insistir na divergência. Em primeiro lugar, é a única salvaguarda do tomador de decisão de se tornar prisioneiro da organização.... O único meio de ser livre de... noções preconcebidas é garantir divergências bem argumentadas, documentadas e raciocinadas. Em segundo lugar, só a divergência pode prover alternativas a uma decisão A divergência é necessária, acima de tudo, para estimular a imaginação." (89)

Schmidt considera as seguintes conseqüências positivas dos conflitos:

- 1 - produção, elaboração e concepção de melhores idéias;
- 2 - indução à procura de novas maneiras de ver os fatos;
- 3 - reexame de problemas antigos trazidos à tona;
- 4 - obrigatoriedade de esclarecimento, dos pontos de vista pessoais;
- 5 - estímulo ao interesse e à criatividade por meio da tensão;

(89) - Drucker, Peter - O Gerente Eficaz - Zahar Editores, Rio, 1974, Págs. 160 e 163

6 - apresentação de oportunidade para testar capacidades pessoais.

Concluindo, Schmidt identifica cinco maneiras de comportar-se em uma situação de conflito: competindo, acomodando, evitando, fazendo concessão e colaborando. Esclarece, todavia, que a maioria das pessoas usa intermitentemente as cinco maneiras, em qualquer momento e cada uma pode ser usada apropriada ou inadequadamente. Parte da administração do conflito envolve a escolha consciente do comportamento a ser adotado e o conhecimento das razões pelas quais parece o melhor, em determinada situação.

Esses cinco comportamentos em situação de conflito são representados graficamente da seguinte forma:

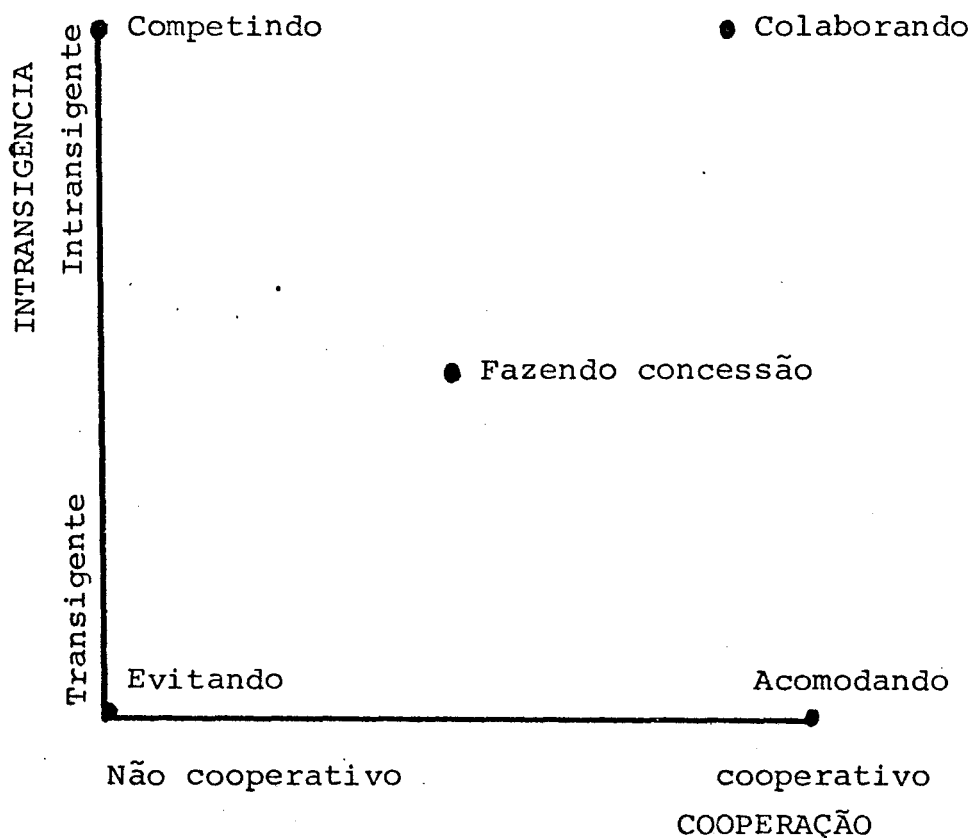


Gráfico 3 - "Comportamento em situação de conflito"

Fonte: Schmidt, Warren H. - Op. cit., pág. 9

O importante quanto ao fenômeno do conflito e sua implicação em trabalhos de organização e ao papel do Profissional de Organização em manejar o conflito reside no seguinte pressuposto: o Profissional de Organização ao levar a efeito um trabalho de mudanças, pode incorrer, mesmo que involuntariamente, na geração de situações de conflito. Se recorrermos à teoria sobre a qual acabamos de discorrer não será difícil imaginar abordagens, momentos, posições e funções propícias ao surgimento do conflito. Caberá ainda ao Profissional de Organização agir como moderador ou fiel da balança no sentido de aconselhar e conduzir as lideranças na tarefa de simplesmente contornar o conflito ou extrair dele os resultados positivos que pode proporcionar.

3.2 - Resistências a mudanças

3.2.1 - A Dinâmica da Mudança

O fator colaboração é dos elementos mais significativos para a consecução de qualquer objetivo.

Obter colaboração não é tarefa das mais fáceis, de vez que ela envolve toda uma sorte de condicionantes, quer sejam de ordem pessoal ou organizacional. No dizer de Bennis "colaboração é uma palavra difícil de ser tratada com justiça, mas ela envolve confiança mútua, determinação conjunta de metas e de meios e elevada influência recíproca" (90).

(90) - Bennis, Warren G. - Op. cit. pág. 16

Talvez mais que em qualquer ramo de atividade, a colaboração é importante para o Profissional de Organização, tanto mais se o seu enfoque e tarefa forem a mudança planejada, onde terá que se deparar com um sem número de correntes de interesses, expectativas e sentimentos.

Daí a importância que foi dada neste trabalho, ao problema da resistência a mudanças, principal fator em antítese ao elemento colaboração.

Precedendo qualquer mudança verifica-se um período de estabilidade, quando certa condição de equilíbrio estabelece-se no seio da organização envolvida. Este equilíbrio resulta da interação de várias forças presentes em cada situação:

- 1º - toda a tecnologia do trabalho que está sendo executado;
- 2º - as necessidades pessoais, os desejos e as expectativas do pessoal envolvido;
- 3º - as culturas tanto da unidade organizacional quanto da organização como um todo — seus valores, tradições e crenças;
- 4º - as políticas, tabus, prêmios, punições, procedimentos e sistemas que ajudam a organização a funcionar;
- 5º - finalmente, um vasto contexto ambiental dentro do qual a organização funciona. Por outro lado, cada trabalhador, individualmente, dentro de cada sistema na organização, tende a desenvolver certas atitudes, relacionamentos, aptidões e defesas pessoais (isto é, racionalizações, projeções, etc.) (91) que conduzem o trabalhador a desenvolver certa hostilidade contra seu trabalho e seu ambiente.

(91) - as defesas aqui mencionadas, são as defesas do EGO, tais quais são vistas pela Psicologia

3.2.2 - Bases da Resistência

Qualquer que seja a forma sob a qual ela se apresenta, a resistência a mudanças, é essencialmente um ato de auto-proteção. Quando um indivíduo percebe as conseqüências da mudança como conflitantes com suas necessidades, objetivos e desejos, provavelmente se tornará ansioso e temerário quanto ao seu futuro. Se suas expectativas e reações são ou não justificadas pela realidade dos fatos é totalmente irrelevante. O importante é o resultado de sua atitude negativa em relação à mudança. Para proteger seus próprios interesses e preservar sua segurança e seu futuro, ele resistirá à mudança.

A resistência a mudanças é um processo que tem muito pouco a ver com o intelecto, com a lógica ou com a racionalidade. Baseia-se muito mais em emoções, tais como o medo e a ansiedade. Estas emoções tornam-se especialmente fortes quando o indivíduo vê a mudança como uma ameaça ao seu status, à sua segurança ou à sua capacidade de dar conta de seu trabalho.

É natural que quase fatalmente surjam na mente de qualquer indivíduo as seguintes indagações apreensivas quanto à iminência de mudanças:

- a - Que será de minha competência? serei capaz de me desincumbir eficazmente face à nova situação?
- b - Que acontecerá ao meu status? aumentará, diminuirá ou ficará inalterado?

- c - Quão segura será minha posição? poderei ser transferido?
- d - E a minha situação financeira? serei tratado eqüitativamente?
- e - Meu trabalho continuará a oferecer o que eu tenho agora em termos de satisfação, conveniência e proveito?
- f - Que sucederá quanto a meus relacionamentos no futuro? haverá mudanças em meus contatos com meu chefe, meus pares, meus subordinados e minhas relações de amizade fora da organização?
- g - Que acontecerá quanto ao tratamento a mim próprio dispensado, quando da implantação da mudança? mostrarão preocupação e respeito pelos meus anseios, idéias e sentimentos?

3.2.3 - Reduzindo a Irrracionalidade e a Resistência

Com vistas a minimizar o tónus de irracionalidade durante as mudanças que genuinamente valem a pena serem levadas avante, a administração deve dirigir seus esforços a dois aspectos. Um deles é a racionalização dos conflitos entre os interesses das pessoas envolvidas nas mudanças e os da organização (92); o outro diz respeito à maneira como a mudança é introduzi

(92) - Conflitos entre os interesses individuais e os da organização foram estudados exaustivamente por Chris Argyris em Personalidade e Organização, Ed. Renes. Rio, 1968

da e implantada. Há, no ambiente de trabalho, oito elementos irracionais e de resistências e que estão sob o poder de controle da gerência. Esses elementos são:

a - Compulsão

Na maioria das organizações de cultura ocidental a compulsão, como método para instituir e implementar mudanças, inevitavelmente aumentará a frustração das pessoas nelas envolvidas, na razão direta das pressões impostas a elas. Suas frustrações aumentarão em função do aumento das limitações de sua liberdade para agir. Suas frustrações aumentarão, finalmente, em consequência do aumento do sentimento de dependência que tipicamente se segue ao uso da autoridade.

b - Persuasão

A natureza e a extensão de qualquer persuasão usada para reduzir resistências durante uma situação de mudança são as variáveis-chave para determinar o sucesso da mudança. A eficácia da persuasão, como recurso para influenciar pessoas que assumem atitudes de resistência, depende das recompensas oferecidas, de vez que a importância destas pode neutralizar ou superar os motivos da resistência. A administração precisa: 1) harmonizar as recompensas ofere

cidas com as expectativas dos empregados; 2) considerar seriamente a devida atenção as queixas e sugestões; 3) estar preparada para fazer alguma concessão de maneira a alcançar maior número de objetivos.

c - Segurança

Muitas vezes a mudança representa alguma ameaça à segurança das pessoas nela implicadas: o medo de ser afastado (a própria pessoa ou outros do grupo de trabalho) ou dúvida quanto à sua competência (para enfrentar a nova situação) são muitas vezes o resultado dessa ameaça. A resistência será minimizada se o medo deixar de existir.

d - Compreensão

Há uma relação direta entre quanto as pessoas envolvidas na mudança souberem a respeito dela e de todas as suas implicações e as suas resistências. Quanto mais essas pessoas entenderem a mudança (e, em particular, como ela as afeta) tanto mais diminuirão suas resistências. Quando, por outro lado, pouca informação estiver disponível, surgirá um vácuo que será ocupado por conjecturas e suposições que, na maioria das vezes, geram resistência.

e - Tempo

O espaço de tempo entre a comunicação de uma mudança iminente e seu início é inversamente proporcional a extensão da resistência, desde que a informação sobre a mudança possa ser participada e discutida livremente. Quanto maior o tempo, mais baixa será a resistência, porque haverá mais tempo para entender e aceitar a mudança, da mesma maneira que haverá mais tempo para as pessoas envolvidas se adaptarem à nova situação.

Por outro lado, o espaço de tempo despendido para a realização da mudança varia diretamente com a resistência, isto é, quanto maior o tempo maior a resistência, porque o período de agitação que a mudança provoca seria maior e, em consequência, seria maior também a dificuldade das pessoas envolvidas em manter suas expectativas.

f - Envolvimento

Quanto maior for o número de pessoas envolvidas na tomada de decisão quanto à mudança, tanto menor será a resistência. Envolvimento através da participação tende a aumentar o interesse pelo trabalho, alterar percepções a respeito do que está ocorrendo e desenvolver um

senso de responsabilidade pessoal e comprometimento com a mudança.

g - Crítica

Qualquer mudança pode dar margem a críticas. Quando alguém se sente criticado, torna-se defensivo e irritado. Seus sentimentos se dirigem diretamente à fonte da crítica — ou à própria mudança ou ao seu originador. Quanto maior for o sentimento de se sentir criticado, maior será a resistência. Mudanças podem ser introduzidas mais facilmente quando são feitos ajustes ao passado. Um outro enfoque pode ser colocar práticas do passado sob nova perspectiva mais compatível com a mudança, enfatizando-se as impropriedades daquelas práticas em relação às necessidades e circunstâncias das mudanças no presente.

h - Flexibilidade

A implantação rígida e inexorável de uma mudança que não faça concessões para modificar os seus métodos de operacionalização inevitavelmente produzirá resistências. A justificativa para esta resistência desaparecerá na medida em que as pessoas envolvidas se convencerem de que há clima propício para que suas sugestões e contribuições sejam acatadas em todas as

ocasiões em que se julgar necessário incorporar novos fatores.

3.2.4 - A Mensagem (Conclusões)

Quando a implantação de uma mudança é inevitável, a suposição é a de que as pessoas por ela afetadas tendam a concordar com a idéia desde que suas bases sejam claras e lógicas. A rigor, porém, não se deve deixar de considerar a expectativa de que haja tendência a uma considerável soma de medo, ansiedade e preocupações em suas reações e que isto tudo criará resistências a mudanças.

Ao preparar a mudança, deve-se separar o processo de concepção da mudança propriamente dita, do processo de sua implantação, de vez que estas são duas fases completamente distintas.

Devote tanto ou mais tempo e esforço planejando o trabalho e os métodos de operacionalização e implantação da mudança do que desenvolvendo as idéias daquilo que será mudado.

Ao planejar a minimização da resistência, focalize as variáveis aqui descritas, já que elas oferecem oportunidade de influenciar o sentimento crítico subjacente à resistência (93).

(93) - Judson, Arnold S. - "Coping with Resistance to change", in Automation, sept. 1967

Um outro autor que sistematizou de forma muito própria o assunto resistência a mudanças foi Stephen Michael (94). No seu entender, o mais velho argumento contra mudanças é o grito de guerra "nós sempre fizemos desta maneira". Esta atitude nasce do fato de que as pessoas se habituem às rotinas e aos costumes estabelecidos. As pessoas assumem essa atitude, não somente por conveniência, mas também porque a falta de certeza traz sensações desagradáveis. A incerteza gera insegurança, a insegurança a ansiedade, e a ansiedade tem como resultado uma diminuição na capacidade de trabalhar.

Hã, de um modo geral, razões de modo a explicar os temores experimentados pelos indivíduos com respeito a mudanças em suas situações de trabalho.

Em ordem de importância elas são:

- a) medo do desemprego;
- b) medo de perda do status;
- c) medo de abandonar as rotinas estabelecidas de trabalho (95)

De certa forma, pessoas de todos os níveis se assemelham quanto a reações a mudanças: tendem a ser favoráveis a mudanças que os beneficiem e a resistir àquelas que as prejudiquem (96). Segundo Stephen Michael, a estratégia a ser adotada

(94) - Michael, Stephen - Avaliação na Administração - auditoria e desempenho administrativo - Ed. Atlas, SP, 1968, Pág.52

(95) - Idem, pág. 251

(96) - Idem, pág. 252

para minimizar as resistências a mudanças deve estar baseada nos seguintes pressupostos:

- a - demonstrar que eventos drásticos ocorrem tornando necessárias as mudanças;
- b - mostrar os defeitos perniciosos do sistema vigente;
- c - mostrar que há melhores meios para realizar as operações atuais, do que os que estão sendo utilizados;
- d - mostrar a superioridade do plano proposto em relação ao plano antigo;
- e - enfatizar o detalhe de que a participação de todo o pessoal atingido pela mudança em desenvolver os detalhes da implantação, bem como da implantação do plano de reorganização é uma questão de interesse mútuo (97).

Tal é a importância da resistência a mudanças, com todas as suas implicações e conseqüências, que absolutamente não seria demais esquematizar o assunto, a título de ilustração, em três tópicos básicos. Estes tópicos são: sintomas de resistên-

(97) - Idem, págs. 252 e 253

cias; onde começam as resistências; e, como diminuir as resistências. (98)

Teremos então, pela ordem:

1 - Sintomas de Resistências

- a - comportamento misto de adulação e apatia;
- b - hostilidade expressa de forma aberta ou implícita;
- c - baixa do nível de aspirações;
- d - desencorajamento;
- e - aparecimento de "panelinhas" insatisfeitas.

2 - Onde Começam as Resistências (condições que conduzam às resistências)

- a - pode-se esperar resistência se a natureza da modificação não for tornada clara às pessoas que serão afetadas por ela;
- b - indivíduos diferentes percebem significados diferentes nas modificações propostas; nossa tendência é ver, em nosso universo, apenas aquilo que esperamos ver;

(98) - Zander, Alvin - "Resistance to Change its Analysis and Prevention", in Advanced Management, Vol. 15, nº 1, Jan, 1950

- c - pode-se esperar resistência por parte das pessoas que serão afetadas pela modificação e sejam forçadas a aceitá-la;
- d - pode-se esperar certa resistência se a modificação é feita em bases pessoais, mais do que por imposições ou sanções impessoais;
- e - pode-se esperar resistência se a modificação ignorar as instituições grupais já estabelecidas (organização informal).

3 - Como Diminuir a Resistência

A resistência será evitada na medida em que:

- a - aquele que vai introduzir a modificação, auxilia os que serão por ela afetados, a compreender sua necessidade e na proporção em que o administrador conheça os sentimentos a respeito dela;
- b - for permitido às pessoas que serão afetadas pela mudança a expressão de sua opinião a respeito das modificações;
- c - se o grupo participar das decisões sobre o caráter e a forma da modificação, sobre o comportamento das pessoas na situação modificada, ou sobre quaisquer outros problemas que estejam dentro de sua área de liberdade de decisão;

d - se os fatos que comprovam a necessidade da modificação forem obtidos pelas pessoas que devam efetuar a modificação.

É interessante notar como o problema é visto por um especialista em sistemas computadorizados. Sanders (99) acha que os empregados resistem a mudanças porque temem que:

- a - perderão o emprego ou serão rebaixados;
- b - serão transferidos e afastados de seus amigos;
- c - serão incapazes de adquirir novas habilidades e qualificações e/ou
- d - perderão status e prestígio

Deixando claro que não existe fórmula para prevenir resistências, diz haver, entretanto, algumas sugestões e orientações que podem ser adotadas. Sugere, assim, as seguintes medidas para reduzir as resistências:

- a - manter os empregados informados;
- b - buscar a participação dos empregados;
- c - recorrer à avaliação gerencial no sentido de que a capacidade de cada um em acompanhar as mudanças seja do conhecimento dos supervisores e que essa capacidade se constitua em um critério de avaliação pessoal;

(99) - Sanders, Donald H. - Computers and Management, in a Changing Society - McGraw, Hill Book Inc., N. York, 1974, Págs. 282 e 283

d - não deixar de considerar o tempo de duração da mudança, não permitindo que as datas finais tenham seu papel distorcido dando, portanto, tempo suficiente ao pessoal para as principais mudanças em primeiro lugar.

Não é demais registrar, ainda, como o problema foi equacionado por Kast Johnson e Rosenzweig (100).

Os autores chamam a atenção para o fato de que constitui uma atitude muito simplista em relação ao problema dizer que o homem resiste à mudança per se. Segundo os autores, na maioria das atividades as pessoas sempre vêem as mudanças com bons olhos. É o caso dos consumidores que estão sempre ávidos por novos produtos, daí a tendência crescente de diferenciação da moda.

Por que então, indagam os autores, há resistência à mudança tecnológica dentro das organizações empresariais? Porque, segundo eles, é possível fazer uma distinção entre os dois tipos de mudanças. Os consumidores detêm algum grau de controle sobre a aceitação ou rejeição das mudanças, o que não acontece em relação às mudanças tecnológicas no seio das organizações. Nestas, as mudanças que ocorrem estão além do controle dos indivíduos, porque a tendência é resistirmos a mudanças nas

(100) - Johnson Richard A., Kast, Fremont E. e Rosenzweig, Jones E. - The Theory and Management of Systems - McGraw - Hill Book Inc., N. York, 1967, Págs. 373 e 379

nossas relações interpessoais e de emprego, já que nossa segurança e a maneira pela qual nos habituamos a fazer as coisas es tão ameaçadas. Não é à mudança tecnológica que se resiste; a resistência ocorre em primeiro lugar, devido às mudanças nas re lações sociológicas e porque o bem-estar econômico pode ser ameaçado.

A administração está sempre às voltas com os impactos das mudanças tecnológicas. Não obstante elas possam surgir tanto no contexto físico quanto em relação às necessidades psicológicas dos indivíduos, a tendência é dar maior atenção às mudanças que afetam o equilíbrio social. De um modo geral as mudanças alteram os relacionamentos hierárquico-sociais, tanto formais quanto informais. Para algumas pessoas o status pode ser beneficiado, enquanto que para outras suas posições perderão prestígio.

Os autores concluem que as mudanças sociais, tanto quanto as tecnológicas, são importantes na compreensão das resistências.

Listam, finalmente, o que defendem ser algumas das mais específicas razões para a resistência a mudanças. São elas: segurança econômica; status no emprego; insegurança quanto ao desconhecido; métodos mais complexos de trabalho; mudanças nas relações grupais e desequilíbrio no relacionamento supervisor/subordinados.

CAPÍTULO V

- 1) Análise crítica do atual estágio teórico-técnico do Profissional de Organização a partir de Pesquisa na administração empresarial no Rio de Janeiro. 2) Um novo Perfil: conservação de postulados clássicos; o Profissional de Organização e o Processamento Eletrônico de Dados; a Abordagem Sistêmica; subsídios de DO; o apoio metodológico — reflexões sobre fatores de êxito do Profissional de Organização.

- 1 - Análise crítica do atual estágio teórico-técnico do Profissional de Organização a partir de pesquisa na administração empresarial no Rio de Janeiro

Os capítulos anteriores foram dedicados a toda uma fundamentação teórica sobre a evolução pela qual passou a Teoria das Organizações e seus reflexos nas atividades do Profissional de Organização, bem como sobre os papéis desempenhados pelo Analista de Sistemas e pelo Consultor de DO.

É propósito deste trabalho traçar um novo perfil do Profissional de Organização, adicionando-lhe às técnicas até então adotadas, os recursos utilizados pelos dois profissionais recém citados, assim também, globalmente o que oferece as novas conquistas da Teoria das Organizações. Todavia, antes de se tentar ou se propor um novo perfil do Profissional de Organização, é necessário identificar como se comporta atualmente esse profissional para saber, até onde o SER está longe do DEVER SER, em termos de proposições ideais.

Para se identificar e conhecer como está atuando o Profissional de Organização, levamos a efeito uma Pesquisa em algumas empresas do Grande Rio, tomando-se uma amostra de 9 (nove) empresas para, repetimos, verificar o grau de aproximação ou distanciamento da teoria desenvolvida nos capítulos anteriores.

Fazem-se necessários alguns esclarecimentos quanto à Pesquisa, a fim de que se tenha uma idéia tão real quanto possível, a respeito da orientação a ela adotada.

A Pesquisa visou conhecer e divulgar apenas as atribuições e metodologia desenvolvidas quanto às atividades organizacionais naquelas empresas. A decisão quanto a esta orientação merece também explicações. Em primeiro lugar, porque parece lógico que ao conhecermos as atividades desempenhadas pelas unidades de organização e as metodologias de trabalho a elas referentes, estamos indiretamente identificando como atua o Profissional de Organização. Isto porque o seu desempenho nada mais é do que um reflexo das atividades fixadas para as unidades às quais está alocado. Em segundo lugar, a decisão em não estender o objeto da Pesquisa à organização básica, isto é, à estrutura orgânica das unidades organizacionais, deveu-se ao fato de que se divulgássemos este detalhe, incidiríamos numa posição em que seria muito difícil preservar o anonimato das empresas, o que não era a intenção do autor.

1.1 - Como se procedeu à Pesquisa

Entrevistamos doze (12) profissionais, na sua maioria

executivos à frente de unidades responsáveis pelas atividades de organização da estrutura empresarial.

Nossa primeira preocupação nas entrevistas, foi no início do contato com o entrevistado dar-lhe, em linhas gerais, o objetivo do trabalho e, transmitir de maneira sumária, o que se procurava alcançar, na seguinte ordem: objetivos e atribuições, bem como instrumentos e metodologia de trabalho de uma Unidade Organizacional, inclusive; seu relacionamento com a área de Processamento Eletrônico de Dados, caso ela exista; e, finalmente, o que há de emergente em termos de técnicas, além daquelas tradicionalmente conhecidas e já sedimentadas práticas organizacionais.

Em seguida a este primeiro esclarecimento junto ao entrevistado, passou-se ao objetivo propriamente dito da entrevista que visava conhecer o órgão pelo qual respondia:

a - Quais as atribuições principais?

b - Que instrumentos utiliza?

c - Utiliza ou não a Teoria Geral de Sistemas?

d - Qual a metodologia de trabalho adotada?

e - Relacionamento com a área de Processamento Eletrônico de Dados.

O retrato que a Pesquisa nos mostrou quanto a atribuições, instrumentos utilizados, metodologia de trabalho e o relacionamento com a área de Processamento Eletrônico de Dados está documentado no Anexo IV, desta Monografia.

As conclusões a que se chegou fazem parte dos comentários a seguir.

1.2 - Comentários gerais à Pesquisa

A pesquisa revelou alguns fatos dignos de menção, tais como a existência de certas peculiaridades inerentes a cada empresa. Destas peculiaridades destacamos:

- 1 - Unidades Organizacionais que variam de representatividade, ou seja, em termos de grau de importância e amplitude, de empresa para empresa. Há empresa em que sua estrutura é complexa e empresa em que as atividades organizacionais estão semi-formalizadas.
- 2 - Empresa com órgãos distintos para Organização e para Métodos. O Órgão de Métodos está subordinado a uma unidade na estrutura da Empresa e o de Organização (estruturas) está subordinado a outra.
- 3 - Empresas com o órgão de O & M a serviço do Órgão de Sistemas (Processamento de Dados).
- 4 - Empresa com uma célula de Pesquisa Operacional dentro da estrutura da Unidade Organizacional. Esse tipo de vínculo, aliás, apesar de não ser muito comum, ainda é citado na literatura especializada (101).

(101) - Veja-se, por exemplo, o livro de Candlin, D. B. - O & M - A Management Service - Pergamon Press Ltd., London, 1969

- 5 - Empresas com a Unidade de Sistema Computadorizado e a Unidade de O & M sob um só comando.
- 6 - Apenas uma empresa com relativo grau de influência em DO, utilizando com razoável sucesso a Teoria Geral de Sistemas.
- 7 - Empresa em que há desempenho de atividades de Métodos, sem que haja órgão formal para tal ou mesmo assessores para esse fim designados.
- 8 - Empresa que além de seu órgão central de O & M, possui órgãos setoriais de O & M em vários departamentos, atuando autonomamente.
- 9 - A quase ausência de metodologia de trabalho. Parece irônica a constatação de que Unidades responsáveis por atividades de organização não estejam, elas próprias, organizadas para prestar esses serviços.
- 10 - Empresa em que, embora haja uma unidade formalmente estruturada e à qual cabem as atividades de O & M, possui diversos órgãos espalhados ao longo de sua estrutura, desempenhando atividades de O & M através de assessores. O Órgão Central basicamente só atua na área de organização; sobre Métodos, pouco ou quase nada realiza.

- 11 - Empresa onde a função de emitir, organizar e manter os Atos Normativos, fica fora da Unidade Organizacional.
- 12 - Empresa que não congrega à sua Unidade Organizacional as atividades centralizadas de estudar, projetar e controlar a emissão de formulários e impressos.
- 13 - Empresas cujas Unidades Organizacionais são responsáveis pela padronização de mobiliário e equipamento de escritório.
- 14 - Empresas com uma estratégia de ação razoavelmente estruturada, assemelhando-se àquelas preconizadas no Anexo II desta monografia.
- 15 - Quase todas as empresas pesquisadas atuam dentro dos mais clássicos modelos de O & M, operando de forma estanque e mecânica. O aspecto dinâmico, sistêmico e comportamental, no sentido das atuações e implicações homem/Organização/ambiente, é praticamente desconhecido e/ou deixado de lado pelas Unidades Organizacionais.
- 16 - Empresa que envolve pessoal do sistema cliente (usuário) na sua equipe.
- 17 - Os gestores de Unidades Organizacionais formados em Administração são da ordem de 30% da amostra. Talvez seja por isso que mais da metade do total

pesquisado quase nada faz em prol de levar em consideração, nos seus trabalhos, o fator comporta-
mental que o seu envolvimento requer. Notou-se,
inclusive, que em uma das empresas pesquisadas,
por ter o seu responsável, uma formação básica
em engenharia e complementar em processamento de
dados, sua orientação de trabalho é toda voltada
para a ótica de máquina e extremamente extratifi-
cada.

- 18 - Não foi possível apurar, como seria desejável,
o relacionamento das Unidades Organizacionais com
a área de PED. Houve certa reticência no forneci-
mento dos dados, bem como de informações que, em
sua maioria, revelaram-se pouco precisas. Algumas
empresas externaram, através dos entrevistados,
o sentimento de que seus órgãos de O & M sen-
tiam-se pouco à vontade nesse relacionamento.

- 19 - Empresa que realiza auditoria de sistemas e méto-
dos como uma de suas atribuições.

Examinando os dados obtidos através da pesquisa (Ane-
xo IV, inclusive), não é difícil concluir que nas empresas pesqui-
sadas quase nada há de novo em termos de atividades tidas como
de Organização, além das clássicas funções de Organização e Méto-
dos.

Pelas notas conclusivas acima, observa-se que o que
consideramos a parte nobre entre as atividades a serem desenvolvi-

das pelo Profissional de Organização, ou seja, técnicas de DO, praticamente inexistente nas empresas pesquisadas. Apenas em uma das empresas constatou-se a presença, ainda que tímida, dessa função. Provavelmente uma das causas da pouca evidência desse recurso seja o fato de que o órgão de O & M é, basicamente, um órgão de assessoramento, sem ter, portanto, ação executiva. Daí que apenas quando o Profissional de Organização atua como Consultor independente, ou em nome de uma Consultoria, desenvolve uma força de intervenção organizacional mais espontânea impulsionada pelos recursos que lhe põe à disposição as técnicas de DO.

O que a Pesquisa mostrou foi a necessidade imperativa de revisão das políticas e estratégias já usadas e as em uso pelo Profissional de Organização.

Creemos que só a partir do momento em que as Unidades Organizacionais possam convencer suas lideranças, da importância dessa nova ferramenta, é que essas Unidades poderão imprimir, influências integrativas quanto ao aspecto sistêmico, para mudanças globais. Racionalizar procedimentos isolados, ordenar e atualizar normas de serviço, ou padronizar móveis e equipamentos de escritórios pode — a não ser que essas atividades sejam vistas como parte de um todo, influenciando e sendo influenciadas — resultar em disfunções ou, como disse o Ex-Ministro Hélio Beltrão, traduzir-se em mera institucionalização do erro.

Condição sine qua, no nosso modo de ver o problema, é que o Profissional de Organização tenha formação em Ciências Sociais, com ênfase maior, talvez, em Psicologia Social, como a

proporcionada pelos Cursos de Administração, quer sejam em níveis de Graduação ou em nível de Pós-Graduação. O Profissional de Organização com formação mais técnica deve ser submetido intensivamente a programas de treinamento nesse campo do conhecimento, de maneira a suprir sua deficiência de formação. Sem essa condição, será muito pouco provável que ele vá além do desempenho das técnicas mecanicistas tradicionais, de tão somente melhorar rotinas e editar instruções de serviço.

- 2 - Um novo Perfil: conservação de postulados clássicos; o Profissional de Organização e o Processamento Eletrônico de Dados; a Abordagem Sistêmica; subsídios de DO; o apoio metodológico — reflexões sobre fatores de êxito do Profissional de Organização

Face a tudo o que já foi dito e analisado até aqui, a que ponto poderíamos chegar em termos de tentativamente traçarmos um novo Perfil para o Profissional de Organização?

Em primeiro lugar, reafirmaríamos que tal profissional não pode abdicar daqueles instrumentos e daquelas técnicas que caracterizaram o chamado Profissional de O & M tradicional. Se assim não fosse, se incorreria em uma posição radical que traria como consequência, um despreparo e a ausência de um background teórico-técnico organizacional imprescindível a qualquer trabalho de organização.

As modificações a serem feitas relativamente a esse background, dizem respeito à finalidade e aos objetivos a serviço

do qual esse background passará a servir. Não mais será utilizado de maneira estanque e em função da organização como sistema fechado, nem tampouco se prestará a, como diz Simon, ver a Organização como sinônimo de organogramas ou de manuais minudentes (102).

Em segundo lugar, deve, também, somar ao seu arcabouço teórico-técnico, razoável embasamento de conhecimentos de Processamento Eletrônico de Dados.

Nota-se uma lacuna em boa parte dos livros mais tradicionais sobre técnicas de organização, que é justamente a não inclusão de conhecimentos sobre sistemas computadorizados, em geral, entre os atributos que devem ser peculiares e inerentes ao Profissional de Organização. Isto se dá, é verdade, devido ao fato de que a maioria dos livros sobre organização e métodos é anterior à presença do computador. Este só apareceu de maneira mais marcante a partir do fim dos anos cinquenta.

É incontestável a necessidade cada vez maior que o Profissional de Organização tem de possuir algum conhecimento sobre Processamento de Dados. Até porque é imprescindível, em todas as organizações complexas do mundo moderno, existir um Centro de Processamento de Dados. Detentor de conhecimentos a esse respeito, o Profissional de Organização sente-se mais à vontade no diálogo, com o Analista de Processamento de Dados (103), sempre que

(102) - Ver págs. 75 e 76 desta Monografia, Cap. IV

(103) - O termo tradicionalmente usado no mercado de trabalho brasileiro é Analista de Sistemas para caracterizar o profissional de processamento eletrônico de dados, cuja função básica é a elaboração e a definição de projetos de sistemas de processamento eletrônico de dados e tratamento de informações (Ver pág. 52 desta Monografia)

isto for necessário. Sem essa condição, o Analista de Processamento de Dados hipervaloriza suas funções, envolvendo-as em mistério, ocasionando um diálogo difícil e prejudicial aos resultados. Evitar o relacionamento e a comunicação com o Analista de Processamento de Dados é quase impossível, devido ao fato de que pode surgir a qualquer momento, na Organização, necessidade de mecanizar informações e dados em que entra em cena o computador. Como os usuários geralmente não possuem conhecimento algum, teórico ou prático, de processamento de dados, o Profissional de Organização chamou a si a responsabilidade pelo preenchimento dessa lacuna para atuar como interlocutor e assessor do usuário quanto às suas necessidades. Na verdade o fim é otimizar os meios da Organização e evitar um erro que se disseminou quando do advento da era do computador. Quando os primeiros computadores começaram a ser utilizados comercialmente no Brasil, no fim dos anos 50, ocorreu a compra indiscriminada de equipamento eletrônico de processamento de dados para, na melhor das hipóteses, ficar com a tarefa de mecanizar a Folha de Pagamento e a Contabilidade; o saldo era um sem número de horas ociosas. Some-se a isto o fato de que o computador também era moda e dava status a quem o possuísse (efeito-demonstração).

Poderíamos sintetizar nos seguintes itens a argumentação em que se apoia a defesa desse pré-requisito do Profissional de Organização:

- 1 - Na concepção de seu trabalho, deve constituir uma constante a avaliação e a possibilidade de

utilização do Processamento Eletrônico de Dados (PED), seja em caráter eventual, através de trabalhos contratados externamente para solução de problemas empresariais específicos, seja sistematicamente, para execução de funções dentro da empresa.

- 2 - Somar conhecimento geral sobre PED, seus principais recursos e limitações, de modo a poder discutir com o pessoal especializado nesse campo o desenvolvimento dos sistemas a serem utilizados.
- 3 - Considerar o PED como uma ferramenta a ser utilizada sempre que a rapidez de processamento, a complexidade das variáveis, ou a economia de escala o torne um meio mais econômico de realizar as funções a que se propuser.
- 4 - Esclarecer a empresa quanto à mecanização de dados e informações, evitando a utilização anti-econômica ou parcial do PED para que este não se converta simplesmente em um meio rápido de processar ou de executar funções. É seu dever orientar a Alta Administração no sentido de que se obtenha todos os elementos que simultaneamente, e sem maiores ônus, complementarão o trabalho transformando-se num elemento de real utilidade para a Administração. Quando falamos em subutilização do PED, estamos pensando em casos muito comuns em que, por exemplo, se utiliza o computador para pro

cessamento da Folha de Pagamento, sem preocupação com produtos afins tais como levantamento de empregados por classe funcional; levantamento de relação da Lei dos 2/3; programação de férias, etc.

Na verdade, o ideal seria que o Profissional de Organização tivesse formação que o caracterizasse como um Analista de Processamento de Dados. Deve ter, todavia, no mínimo, sólidos conhecimentos sobre a composição de uma Unidade Central de Processamento (UCP), equipamentos periféricos, noções de linguagem de máquina, de componentes e alcance de memória, de sistema operacional etc.

Concluindo as considerações pertinentes ao estudo do Profissional de Organização e o Processamento Eletrônico de Dados, vejamos a seguir, algumas colocações analíticas quanto a certas similaridades e diferenças entre o Analista de Processamento de Dados e o Profissional de Organização.

Poderíamos dizer que as atividades desenvolvidas pelos técnicos e profissionais de processamento eletrônico de dados em muitos se assemelham a algumas atividades desempenhadas pelo Profissional de Organização. Talvez devido a essa semelhança tenha sido comum, em algumas organizações, que o Analista de Processamento de Dados assuma uma competência anteriormente da alçada exclusiva dos Analistas de O & M. É sabido que em alguns casos há uma inversão de papéis, ficando O & M como mero instrumento dos serviços de Processamento de Dados.

Retomando o aspecto da similaridade, vamos encontrar, casos em que o Analista de Processamento de Dados age em projetos para formular Programas novos ou reformular antigos, utilizando-se

de instrumental que é também comum ao Profissional de Organização. Entre esses instrumentos estão as técnicas para a coleta de dados, ou seja, pesquisa documental, entrevistas, questionários, observação direta etc.

Outro instrumento de uso comum do Analista de Processamento de Dados e do Profissional de Organização é o fluxograma. Aliás, quanto a esta ferramenta, vale um pequeno comentário: se bem que este tipo de gráfico venha sendo usado pelo Profissional de Organização desde as primeiras concepções de trabalho de Organização e Métodos ainda sob o enfoque de pura racionalização de tarefas, foi a partir de sua utilização pelos profissionais de processamento de dados que ele se tornou mais dinâmico, lógico e eficiente. Apesar de até hoje serem usados os fluxogramas desenvolvidos pela American Society of Mechanical Engineers, com os seus tradicionais símbolos (104) a grande maioria dos Analistas de Organização e Métodos, utiliza atualmente o Fluxograma Analítico e o Diagrama de Blocos, cujo desenvolvimento parece ter sido de autoria de técnicos da IBM.

Há, também, ocasiões em que os dois profissionais atuam juntos, quer pertençam a uma mesma Organização, quer quando um ou outro desempenha o papel de consultor externo, ou, ainda, quando os dois são agentes de serviços externos contratados.

Vejamos, em qualquer dessas circunstâncias, atividades atribuídas a um órgão de O & M e/ou de PED, ordenadas segundo suas fases seqüenciais, quando os dois centros técnicos agem integrada^{mente} para desenvolvimento de um novo sistema organizacional:

(104) - ○ = Operação; □ = Controle; D = Demora;

△ = Arquivo Permanente; ➡ = Transporte.

F A S E S	ATIVIDADES	
	O & M	PED
1. Levantamento do sistema existente	X	
2. Análise do sistema existente	X	
3. Racionalização do sistema existente (objetivando ou não a computação)	X	
4. Definição do novo sistema (utilizando o computador)	X	X
5. Levantamento complementar para o novo sistema	X	X
6. Projeto do novo sistema	X	X
6.1 - Fluxogramas do sistema	X	X
6.2 - Fluxogramas de computador		X
6.3 - Projeto de formulários de entrada	X	X
6.4 - <u>Layout</u> dos <u>inputs</u> do sistema (cartão, fita perfurada ou fita magnética, com dados dos formulários de entrada)		X
6.5 - <u>Layout</u> dos <u>inputs</u> e <u>outputs</u> intermediários		X
6.6 - Projeto dos formulários e relatórios de saída (inclusive <u>layout</u>)	X	X
7. Descrições e fluxogramas de programas (diagrama de blocos)		X
8. Codificação e teste de programas		X
9. Documentação do sistema, de programas e de operações		X
10. Manual de Instruções (para implantação)	X	
11. Adaptação do sistema atual para facilitar a implantação e outras providências	X	
12. Treinamento do pessoal	X	
13. Implantação do novo sistema	X	X
14. Acompanhamento do novo sistema	X	X

Em síntese esses dois profissionais assemelham-se no uso de instrumentos e técnicas estáticas para analisar procedimentos e rotinas. No dizer de Addison (105) "existe uma grande semelhança entre O & M e processo de análise de sistemas, que diferem apenas na construção de sistemas mecanizados ou automatizados". Diríamos ainda que essa semelhança se faz presente no que podemos considerar de aspectos não intervenientes, ou seja, não têm atuação modificadora intencional nos aspectos comportamentais. O Analista de Processamento de Dados não considera o lado do homem e do técnico como um aglomerado de sentimentos, expectativas e desejos; pelo contrário, vê o homem como um instrumento e peça de um sistema físico. Neste particular, Addison (106) faz uma feliz observação quando afirma que o "problema do especialista que vê tudo em termos de sua própria especialidade está caracterizado pelo Analista de Sistemas (107), que submete toda e qualquer situação à pergunta: como posso levar este sistema ao computador?, em vez de o que há de errado neste sistema e o computador será o remédio adequado? (108). Neste particular o Analista de Processamento de Dados muito se assemelha ao Profissional de Organização dos primórdios da Administração Científica, onde este último se caracterizava como mecanicista — operador e agente de sistemas fechados. A grande diferença entre os dois parece residir no aspecto interveniente e modificador global, sistêmico, que o Profissional de Organização pode assumir como intérprete das técnicas

(105) - Addison, Michael E., Op. cit. - pág. 13

(106) - Addison, Michael E., Op. cit. - pág. 18

(107) - leia-se Analista de Processamento de Dados (NA)

(108) - Grifos nossos

do que se chama hoje de Desenvolvimento Organizacional. Enfim o Profissional de Organização é que tem condições de assumir o papel de "liderar um processo elaborado e que leva avante métodos que coligem dados relevantes, transformam esses dados, bem como planejam e conduzem intervenções, com a colaboração e o apoio do responsável pelo sistema em análise" (109).

Em terceiro lugar, o novo Profissional deve raciocinar e adotar posição frente aos problemas organizacionais, sempre em função de uma visão global. Ver cada problema como parte de um problema maior; ver sempre as partes em função do todo; ver repercussões em cadeia quanto a situações analisadas. Enfim, pautar-se sistemicamente frente a cada situação-problema, valendo-se do que lhe põe a disposição a Teoria Geral de Sistemas, tal qual age o chamado Analista de Sistemas.

O papel do Profissional de Organização foi durante muito tempo mais compatível com a visão de organização e administração característica da Escola Mecanicista — Escola dos engenheiros, segundo Beatriz M. S. Wahrlich. "Os integrantes desta escola têm sido chamados "os engenheiros da organização", em grande parte porque eram eles, na maioria, engenheiros profissionais, e também porque atacavam os problemas de organização partindo da unidade fundamental da qual se originam todas as organizações humanas — a função e o seu ocupante — e dela prosseguiram na constituição da estrutura até o topo. Seus princípios e métodos dizem respeito, principalmente, à análise do trabalho a ser feito,

(109) - Luke Jr., Robert A. - Matching the individual and the Organization - in Harward Business Review, May, June, 1975

à tarefa a ser executada e seus elementos constitutivos, aos movimentos decorrentes de cada um deles, ao tempo despendido em executar cada um destes; com os resultados de tais análises reagrupavam movimentos, operações, tarefas, funções e assim por diante, até que a nova organização fosse estabelecida (110).

A tendência de ver os problemas administrativos de forma estanque e estática enfatizava as partes e os segmentos da organização, preocupando-se em separar as atividades em tarefas ou unidades operacionais. Não se dava a ênfase suficiente ao problema do inter-relacionamento ou integração das partes (111). Predominava a noção de sistema fechado e a preocupação centrava-se na eficiência e não na eficácia (112). Todavia, muito esforço vem sendo feito no sentido de substituir essa perspectiva por uma orientação mais integradora onde a tarefa do Profissional de Organização se enquadra como um sistema aberto. Procura ver o todo e o inter-relacionamento dos vários sistemas da organização total. Trata a organização como um sistema de partes e variáveis mutuamente dependentes. Estas partes devem ser vistas como interatuantes e intercomunicantes.

A própria visão moderna de gerência leva a uma concepção de sistema o que conseqüentemente facilita e induz a orientação do Profissional de Organização nesse sentido. "A função da

(110) - Wahrlich, Beatriz M. S. - Op. cit., pág. 11

(111) - Johnson Richard A., Kast, Fremont E. e Rosenzweig, Jones E. - Op. cit., pág. 63

(112) - Eficiência e eficácia aqui inseridas como duas posições distintas entre si, devem ser entendidas tais como vistas por Peter Drucker, que conceitua eficiência como a "capacidade para fazer certo as coisas" e eficácia como a "capacidade de fazer que as coisas certas sejam feitas" (Peter Drucker, Op. cit., pág. 10)

gerência nas complexas organizações empresariais de hoje é no sentido de coordenar as atividades das várias unidades operacionais e otimizar os objetivos da empresa como um todo. O gerente deve entender os negócios, não como um número isolado de partes, mas como um sistema; ele deve ter conhecimento do relacionamento entre as partes e estar consciente da potencialidade de suas interações. Essencialmente, o gerente deve trazer essas funções individuais, muitas vezes diversas, a funcionar juntas e integradas, em um sistema organizado com todas as partes trabalhando em prol do objetivo comum da organização. Com o crescimento da especialização, tamanho, bem como do intrincado do que são hoje as organizações, o problema da integração tem aumentado rapidamente em relação ao que era há poucas décadas e a tendência é que será sempre maior a sua importância no futuro" (113).

Nas organizações empresariais os elementos do sistema são constituídos pelo indivíduo, pelos grupos informais ou organização informal e finalmente pelo contexto ambiental que têm um impacto direto sobre a organização como sistema. Há ainda vários subsistemas estabelecidos para desempenhar funções organizacionais específicas, tais como os sistemas de produção, distribuição, controle, informação, etc. Desta forma uma empresa é constituída por um sistema hierarquizado com muitos subsistemas inter-relacionados.

Na medida em que já temos um breve esforço teórico da Teoria Sistêmica (114), vejamos agora de que forma e em que oca-

(113) - Johnson Richard A., Kast, Fremont E. e Rosenzweig, Jones E. - Op. cit., pág. 65

(114) - Ver Cap. III, págs. 28 a 35

siões o Profissional de Organização pode recorrer a ela como instrumento de trabalho para a consecução de seus objetivos.

Imaginamos ilustrar o assunto através de três exemplos de aplicação: uma rotina de trabalho, um Serviço de Material e uma empresa, vistos sob a forma de sistemas. Ao primeiro dos três exemplos vamos denominar aplicação em micro-análise. Temos simplesmente uma situação em que o Profissional de Organização, investido de uma função de Analista de O & M, assume a responsabilidade de efetuar o levantamento de um determinado fluxograma de trabalho (e.g., uma rotina qualquer ligada à área financeira). Em tais circunstâncias, tanto para a fase primeira, de puro levantamento de dados, como para a fase posterior de análise, o Analista pode, para sua melhor compreensão, esquematizar sua tarefa no sentido de identificar: documentos de entrada (input); operacionalização desses documentos (processamento); e documentos de saída (output). Os documentos de entrada para o fluxograma em questão podem assumir as formas de: cartas, memorandos, circulares, faturas, pedidos de compras, cheques, extratos bancários, relatório de despesas, listagens de computador etc. A ação dos funcionários sobre ou com base nos documentos de entrada, que pode ser representada pela datilógrafa preenchendo um pedido de compra, o auxiliar de escritório emitindo fatura, reconciliando um saldo bancário, o chefe da área conferindo determinado serviço ou autorizando transferência de valor etc., constitui a operacionalização. Finalmente, os documentos de saída podem ser consubstanciados em relatórios financeiros dos mais diversos, tais como balancetes, posição de faturas em cobrança, devedores em atraso, cheques de-

volvidos, listagem de computador etc. O Analista deve, ainda, considerar as outras áreas com as quais a área financeira se relaciona e de onde, necessariamente, se originam e para onde se destinam os documentos que transitam por ela. Essas áreas podem ser tanto a comercial, como a de material, a Direção da empresa etc.

O segundo exemplo é uma ilustração gráfica da área de material concebida em forma de sistema (Gráfico 4). É um exemplo prático extraído de um trabalho executado para o Departamento Nacional de Estrada de Rodagem, por uma equipe de técnicos da Fundação Getúlio Vargas, na qual atuamos como Coordenador na elaboração do Manual do Sistema de Material. Note-se no gráfico tanto o sistema geral, que é o de Material, como os seus três subsistemas: Programação, Aquisição e Suprimentos. É fácil identificar os elementos básicos do sistema que são os inputs, o processamento e os outputs, bem como os demais sistemas com os quais se relaciona, no caso o de Administração Financeira, o de Administração de Transporte e o de Administração Patrimonial.

Finalmente, o terceiro exemplo ilustra como uma empresa pode ser vista sob a forma de sistema (Gráfico 5) (115). O gráfico representa uma empresa como um todo, inserida em um sistema maior denominado de Sistema de Transformações Econômicas e o seu Ambiente. Paralelo à empresa temos o mercado que, juntamente com a empresa, funciona como sistema subordinado ao sistema superior de Transformações Econômicas. No ambiente no qual atuam os sistemas em causa também estão inseridos os sistemas políticos e

(115) - Adaptado de um artigo de Podolski, W. J. Huitt Yarkley - "A Empresa como Sistema", in Revista de Administração de Empresas - Dez., 1964, Vol. 4, nº 13, págs. 107/132

sociais, condições geográficas e atmosféricas, transportes, outros mercados etc. Vejamos, então, a dinâmica de inter-atuação e inter-influênciação.

Suponhamos que o ambiente esteja carregado de incertezas sobre uma nova ação do Governo como, por exemplo, a perspectiva de uma nova e total reforma do Código Tributário Federal. Essa influência — p — atingirá o mercado provocando sua retração. Reflexos da situação no mercado serão: a influência — p_1 — que, por exemplo, pode reduzir movimento nos bancos operantes no ambiente do sistema, e a influência — p_n — que atingirá a empresa sob forma de redução de pedidos. Conseqüentemente a empresa reduzirá o número de seus funcionários, exercendo assim influência — p_2 — sobre o mercado de mão-de-obra, presente no ambiente (Ver de Gráfico 5).

- 1 - As flexas p , s e w simbolizam as influências dos vários elementos do ambiente sobre o mercado e/ou a empresa.
- 2 - As flexas $r_1, 2, 3, \dots, n; p_1, s_1, w_1; p_2, s_2, w_2$, simbolizam as influências que a empresa e o mercado exercem sobre o ambiente que os cerca.
- 3 - A linha p_m simboliza as influências indiretas sobre a empresa, provocadas pela influência primária p exercida sobre o mercado.
- 4 - A linha w_e simboliza as influências indiretas sobre o mercado, provocadas pelas influências primárias w exercidas sobre a empresa.

5 - Ligações básicas entre o mercado e a empresa:

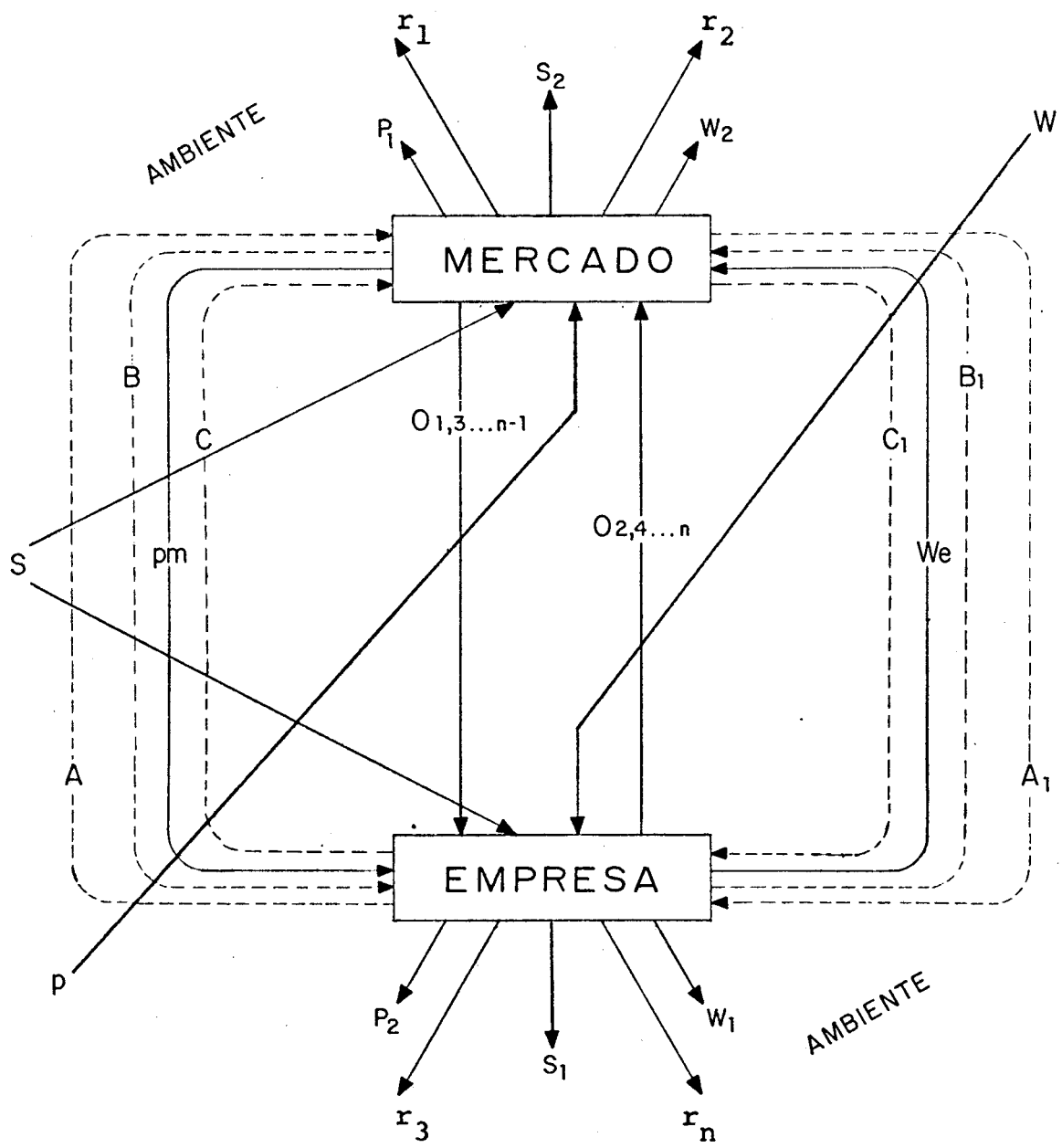
5-1 - A — A_1 simbolizam os fluxos de informações

5-2 - B — B_1 simbolizam os fluxos de matéria-prima e de produto acabado

5.3 - C — C_1 simbolizam os fluxos de dinheiro, valor e crédito

6 - As flexas 01, 3 (n-1) e 02,4n simbolizam as oscilações das reações entre o mercado e a empresa.

GRÁFICO 5 - W. J. HUITT Y. PODOLSKI



Fonte: Vide Nota (115), na pág. 128 desta Monografia

Por último, o novo Profissional de Organização deve incorporar à sua metodologia de trabalho, subsídios subtraídos de Desenvolvimento Organizacional, não obstante DO não chegar a se constituir em um novo conhecimento teórico, mas tão somente um campo de aplicação de teorias já incorporadas à teoria de organização e, por consequência, à teoria administrativa. Assim sendo, em virtude de DO não se constituir em novidade propriamente dita, o novo Profissional de Organização ao buscar outras ferramentas em DO, não deixará de estar recorrendo a teorias já exploradas anteriormente, principalmente pelo Behaviorismo.

Um desses recursos é não relegar, abandonar ou mesmo ignorar as variáveis humanas das organizações per se e no seu interrelacionamento com as variáveis técnicas.

Em qualquer estratégia de DO o sistema humano das organizações é considerado fundamental, não obstante as intervenções levadas a efeito não atingirem apenas as variáveis humanas, mas dirigirem de igual maneira o sistema dito técnico, qual seja os problemas ligados às variáveis estruturais funcionais e tecnológicos. Este é um dos grandes ensinamentos postos à disposição pelo DO e que o novo profissional obrigatoriamente deve incorporar.

Da mesma maneira deve-se estar ciente de que intervenções isoladas no sistema humano baseadas apenas nas ciências do comportamento não podem promover a mudança da organização, considerada em sua totalidade de fenômeno social complexo. Deve-se estar ciente, da mesma forma, que as intervenções isoladas nos outros

sistemas também não promovem dita mudança. Isto porque, em virtude da organização ser, reconhecidamente, um complexo sistêmico, seus problemas também têm que ser encarados da mesma maneira, sistêmica e globalmente, nunca apenas em um aspecto isolado, sem o qual torna-se mais difícil dimensioná-los com vistas a soluções mais adequadas.

O novo Profissional de Organização deve abandonar certos tipos de estratégias de intervenções que caracterizam o Profissional de O & M tradicional, quais sejam aquelas em que face a uma situação-problema que é chamado a resolver, tão somente colhe dados, diagnostica a solução ou soluções, acompanhando ou não a implantação das soluções sugeridas, soluções essas baseadas quase sempre em modelos apriorísticos, que não levam em consideração a dinâmica das soluções-problemas. Tal modelo pode ser chamado de linear — Diagnóstico, Planejamento das Soluções, Implantação das Soluções. Ao invés de tal estratégia, deve se basear em DO que utiliza modelo que se pode denominar de modelo circular — Diagnóstico, Planejamento de Ação, Implantação da Ação, Avaliação, que volta como feedback ao Diagnóstico e assim por diante (116).

Outro ensinamento que pode ser colhido em DO é aquele que diz respeito a co-responsabilidade do Profissional de Organização com a Organização, pela diagnose dos seus problemas e pela busca das soluções adequadas. Ele simplesmente deixa de ser o

(116) - Ver Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch - Op. cit. pág. 98

único responsável pela apresentação de solução para os problemas de uma Organização (117), tal qual era praxe nas intervenções levadas a efeito pelo Profissional de O & M tradicional.

Considerando o fato de que entre as idéias básicas trazidas na conceituação de DO está a de mudança planejada; considerando que tal mudança é concebida como um processo contínuo; considerando a condição natureza de sistema social das organizações, portanto de sistemas abertos, em interação com o ambiente; considerando ainda a atuação do sistema humano para fazer acontecerem as mudanças, ainda que estas incidem sobre componentes estruturais, técnicos e outros semelhantes, DO é visualizado como dois ângulos que se completam. Primeiro como estratégia orientada para a mudança e o desenvolvimento das organizações e, segundo, como um processo pelo qual o sistema humano das Organizações se prepara para lidar com a mudança.

De tudo que foi dito acima, face as idéias advindas da conceituação de DO, bem como considerando que "o objeto principal do processo e tecnologia de DO é encorajar o crescimento contínuo da eficácia dos indivíduos e dos grupos, bem como facilitar uma mudança planejada" (118), o novo Profissional de Organização

(117) - Ver nota 109, pág. 124 desta Monografia

(118) - Margules, Newton e Raia, Anthony P. - Organizational Development: values, process and technology - McGraw - Hill Inc., N. Y., 1972, pág. 57

tem que admitir e incorporar como um de seus mais importantes pressupostos a idéia de mudança planejada. E esta, sumariamente adotaria um roteiro como o seguinte (119):

- 1 - Desenvolvimento ou identificação da necessidade de mudança;
- 2 - Estabelecimento do relacionamento entre o agente de mudança e o sistema cliente, com vistas à mudança;
- 3 - Trabalho em direção à mudança
 - 3.1 - clarificação ou diagnóstico do problema do sistema cliente;
 - 3.2 - o exame das alternativas e metas, estabelecimento de meta e intenções de ação;
 - 3.3 - transformação das intenções em esforços de mudança;
- 4 - Generalização e estabilização da mudança;
- 5 - Conquista do relacionamento final.

Sem intenção de dogmatizar ou apresentar respostas e soluções ideais para qualquer problema de ordem organizacional, colocamos, à guisa de sugestão ou de temário aberto para futuras re

(119) - Lippitt, R., Watson, J. e Westley, B. - "The Phases of Planned Change" in Margules e Raia, Op. cit. págs. 71/81

flexões, estas observações finais: o apoio metodológico-reflexões sobre fatores de êxito do Profissional de Organização.

Como profissional atuante nessa área, temos tido a oportunidade de observar que o êxito das atividades de organização depende de alguns fatores cuja influência é marcante e ascendente.

Os seguintes fatores têm-se revelado, a nosso ver, da maior importância para que se assegure razoável índice de sucesso em atividades de organização:

- uma bem estruturada metodologia (plano) de trabalho;
- cronograma de execução com prazos realísticos;
- adaptabilidade e flexibilidade do plano de trabalho;
- flexibilidade e sensibilidade quanto ao aspecto comportamental por parte do Profissional de Organização;
- utilização de cooptação, quando necessário;
- planejamento do tempo do Profissional de Organização;
- conquista da cooperação;
- obtenção do apoio da alta administração.

A preocupação em adotar uma metodologia de trabalho já foi objeto de exame no Capítulo III quando dissertamos sobre

processo de DO, especialmente os propostos por Lawrence & Lorsch e por Kolb & Frohman (120), bem como modelos metodológicos ilustrados no Anexo II. Torna-se, portanto, por demais óbvia sua inclusão entre os fatores, segundo toda argumentação a que se seguiu sua apresentação naquele capítulo e no Anexo citado. Acrescentaríamos apenas o detalhe de lembrar que a metodologia representa, antes de tudo, um planejamento concebido criteriosa e cuidadosamente com o propósito de garantir bons resultados.

Tivemos oportunidade de testemunhar muitos problemas no decorrer de trabalhos de organização, em razão de prazos mal equacionados na elaboração dos cronogramas de execução. Esses problemas se agravam, naturalmente, quando o prazo final está prestes a expirar ou simplesmente expira. As conseqüências podem comprometer a qualidade do trabalho devido à precipitação e ao afogadilho para cumprir o prazo, na maioria das vezes fixado em cláusulas contratuais. Para fugir a essa inadimplência, etapas são "queimadas", recursos e cuidados técnicos são sacrificados, revisão e controle de qualidade são postos de lado e infelizmente, apesar desses artifícios, não raro tem-se que recorrer a trabalhosas e custosas prorrogações. Além do prejuízo qualitativo que o trabalho sofre, há que considerar, ainda, o prejuízo financeiro que se traduz tanto na oneração dos custos do trabalho — na medida em que a equipe de execução é remunerada durante mais tempo — quanto no retardamento da liberação do pagamento pelo cliente. Este aspecto de prejuízo financeiro é mais grave em firmas de consultoria.

(120) - Ver págs. 35 a 52 desta Monografia

O fator que diz respeito à adaptabilidade e flexibilidade do plano de trabalho também já foi abordado no Capítulo IV. Não é demais, porém, repetir que não é prudente nos fixarmos em determinada linha de ação e nela nos mantermos inamovíveis e refratários a novas condições. É inteligente aceitar novos inputs. É prudente e ao mesmo tempo imperioso aceitar e adaptar-se a novas situações. Como já se disse em outra parte deste trabalho, a organização é um sistema composto de muitas partes interdependentes e mutáveis. É um sistema aberto e como tal interage com o ambiente que é essencialmente dinâmico.

O fator sensibilidade ao aspecto comportamental é da maior importância, principalmente na fase de execução propriamente dita. Diz respeito à adaptação que o Profissional de Organização tem de admitir relativamente a conceitos anteriormente aceitos por ele e que, em função de pessoas envolvidas, terão de ser reexaminados e modificados, mormente em função de indivíduos que influem no processo decisório da organização cliente. Para tanto ele tem que, além de se fazer ouvir, saber ouvir.

Recorrer à cooptação também é um fator que pesa e contribui para o êxito dos trabalhos de organização. Como se sabe, o conceito de cooptação, introduzido na literatura sobre administração por Selznick que a definiu como "o processo de absorção de novos elementos na liderança ou na estrutura da determinação de diretrizes de uma organização, como um meio de evitar ameaças à sua estabilidade ou existência" (121).

(121) - Selznick, Philips - TVA and the Grass Roots: A study in the Sociology of Formal Organization - University of California Press - Berkeley e Los Angeles, 1949, pág.259, in Waldo, Dwight - O Estudo da Administração Pública, USAID Rio, 1964, pág. 96

Em outras palavras, este tipo de reação adaptativa, traduz o envolvimento de elementos pertencentes à organização em trabalhos de mudanças organizacionais, principalmente em situações de oposição franca às idéias de inovação. O recurso é envolvê-los de tal sorte que se vejam "comprometidos" e com isso reexaminem sua posição primitiva de resistência às mudanças, passando a aderir e cooperar com a equipe.

O planejamento do tempo do Profissional de Organização é outro detalhe que consideramos de grande relevância em termos de dimensionamento de recursos disponíveis pelo Profissional de Organização para alcançar os seus objetivos. Eis que tal cuidado requer planejar o seu tempo em função da missão a que se propõe e em função do tempo de que dispõe para a realização da missão.

O planejamento do tempo do Profissional de Organização e o estabelecimento de prazos realísticos para a execução de trabalhos de organização completam-se e são, por assim dizer, peças que devem caminhar juntas desde os primeiros momentos da decisão em realizar o trabalho.

Este fator é algo de novo que propomos que se considere formalmente entre as preocupações e cuidados em levar avante qualquer trabalho de organização. Poder-se-ia dizer que é por demais óbvio e inerente a qualquer profissional. Por isso mesmo é que talvez não seja considerado tão a sério como seria desejável, com critério e rigor, no planejamento de qualquer trabalho de organização. Pelo menos de maneira consciente e intencional quanto ao seu detalhamento.

Sabemos, é claro, que essa preocupação de planejar o seu próprio tempo tem-se feito presente apenas em se tratando de Executivos. Encontramos em Drucker (122) o seu principal defensor, ao sugerir que o Executivo para ser eficaz deve começar sempre pelo seu tempo e não pelas suas tarefas. Levar avante a determinação de planejar o seu tempo implica em um processo composto de três fases: observar o tempo, controlar o tempo e consolidar o tempo.

Quanto ao Profissional de Organização, o problema pode ser visto de duas maneiras: 1) se estiver à frente de qualquer grupo de trabalho de uma Unidade Organizacional ou de uma Organização, ele se equivale em papéis e funções a qualquer Executivo. Como tal são válidas todas as recomendações apresentadas por Peter Drucker, quanto à administração do seu tempo; 2) se, por outro lado, o Profissional de Organização atuar como Consultor ou como Analista de Organização, algumas das sugestões propostas pelo autor citado não se aplicam completamente. Todavia é importante considerar como preocupação básica o fato de que antes de mais nada o trabalho de organização é um trabalho eminentemente intelectual e como tal é um grande consumidor de tempo. Neste particular é necessário que haja alerta para:

a - conhecer o tempo, sabendo como o gasta

b - cortar as causas de perda de tempo, como por exemplo, reuniões em excesso, falta de previsão, informações imprecisas etc...

(122) - Drucker, Peter - Op. cit., pág. 33

c - consolidar o tempo disponível (discrecionário, como o chama Drucker)

Para que melhor se equacione, acompanhe e controle o tempo estabelecido para a execução de trabalhos de organização, é aconselhável que se recorra a gráficos próprios para tal. Nesses casos, é útil o prático e simples Gráfico de Gantt (123) e, para maior esmero e segurança, recomenda-se o emprego do PERT (124).

Conquistar a cooperação significa vender bem a idéia do trabalho a executar, de maneira a evitar que surjam focos de resistência à mudança, ao mesmo tempo que reparte, com o próprio usuário, o trabalho de execução do plano.

O mais importante dos fatores que contribuem para o êxito das atividades de organização é a decisão da alta administração, manifestada periodicamente, de desenvolvê-las em todos os setores da organização. O apoio e o estímulo recebidos dos mais elevados níveis da administração dão impulso considerável ao estabelecimento dos serviços de O & M.

É de Kuriloff a afirmação de que "apenas quando a aceitação e o consentimento existem no topo da organização, o desenvolvimento organizacional terá chance de conquistar a aceitação

(123) - Clarck, Wallace - The Gantt Chart, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., London. 1942

(124) - Wiest, Jerome D. e Levy, Ferdinand K. - A Management Guide to PERT/CPM - Prentice Hall, Inc. N. J., 1969

ção em toda a organização. Sem que haja a sanção do topo, DO será rejeitado como uma simples intromissão externa à cultura organizacional local. Muitas vezes esforços de mudança que tem origem no nível médio da administração são sumariamente interrompidos ante a reação abrupta do topo da organização" (125).

A reflexão de Kuriloff refere-se a DO mas pode estender-se perfeitamente a qualquer trabalho de organização, ainda mais, dentro da linha que tentamos desenvolver no presente trabalho, qual seja a de alinhar atividades organizacionais como instrumento de DO.

É recomendável mesmo que se promova uma comunicação da alta administração, aos demais níveis da organização, sobre o trabalho a ser realizado quanto aos seus objetivos, metodologia e principais vantagens a serem alcançados, tanto para a organização quanto para os seus componentes. Essa comunicação, feita segundo critérios de melhor conveniência, tanto pode ser implementada através de reuniões oficiais, como por meio de expedientes escritos. A adoção desta medida serve como traço de união entre os fatores "cooperação" e "apoio da alta administração", bem como os reforça e completa.

Ainda que organização seja uma função especializada, não deve ser apresentada como algo envolto em mistério ou arauto da verdade e sim, como simples aplicação do bom senso. Baseando-se na experiência e no estudo, ela adapta as melhores formas de organização e os métodos mais eficientes às necessidades particulares de um departamento.

(125) - Kuriloff, Arthur H. - Organizational Development for Survival - American Management Association, Inc., 1972, pág. 40

Nem todas as pesquisas produzem resultados substanciais e a atividade de organização não deve adotar como tese a teoria de que mudar é sempre melhorar. Sugestões no sentido de proceder a mudanças numa organização ou introduzir-lhe novos métodos devem ser fundadas na demonstração de que são necessárias. Além disso, deve-se igualmente comprovar que as vantagens a serem obtidas com a inovação superam as que decorrem da situação vigente.

O Profissional de Organização não é obrigado a fazer recomendações de monta em todos os trabalhos que realiza. Não deve hesitar em atestar o bom funcionamento de uma unidade organizacional, se houver realmente pouco ou quase nada a ser modificado em relação aos procedimentos e estrutura ora em funcionamento.

Grande parte do sucesso de um Profissional de Organização repousa no tato com que ele conduz as pesquisas e na capacidade para recomendar as modificações, porque uma característica comum aos velhos administradores é serem muito sensíveis a respeito de trabalhos de organização e de mudanças, de um modo geral.

É, pois, da maior importância conseguir a cooperação do pessoal de todos os níveis da unidade organizacional objeto de análise. A pesquisa e a análise dos fatos não devem dar a impressão de ter por fim, seja descobrir faltas, seja investigar as ações pessoais de cada indivíduo. Muitas vezes os próprios funcionários da unidade que está sendo analisada possuem idéias que gostariam de apresentar e devem, nesse sentido, ser encorajados a fazê-lo.

Nossa pesquisa, aliás, revelou que uma das empresas adota com bastante sucesso a estratégia de envolver, nas suas equipes de trabalho, elementos pertencentes ao usuário, ou seja, à unidade organizacional em estudo. No nosso modo de ver, tal medida oferece duplo proveito: ao mesmo tempo que "conquista" o usuário, treina-o e forma-o nos novos métodos a serem adotados, facilitando, desta maneira, o esforço despendido na fase da implantação.

BIBLIOGRAFIALIVROS

- ADDISON, Michael - Fundamentos de Organização e Métodos - Zahar Editora - Rio, 1973
- ARGYRIS, Chris - Personalidade e Organização - Editora Rennes Rio, 1968
- BALEEIRO, Aliomar - Uma Introdução à Ciência das Finanças - Ed. Forense - Rio, 1971
- BECKHARD, Richard - Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos - SP, Editora Edgard Blücher, 1972
- BENNIS, Warren G. - D.O.: Sua Natureza, Origens e Perspectivas - Editora Edgard Blücher - SP, 1972
- CANDLIN, D. B. - O & M - A Management Service - Pergamon Press Ltd. - London, 1969
- CLARCK, Wallace - The Gantt Chart - Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., London, 1942
- DRUCKER, Peter - O Gerente Eficaz - Zahar Editores - Rio, 1974
- ETZIONI, Amitai - Organizações Modernas - Editora Recorde - SP, 1970
- FAYOL, Henry - Administração Industrial e Geral - Ed. Atlas - SP, 1954
- FRENCH, Wendell - Organization Development: objectives assumptions and strategies, in Margules e Raia, 1972
- FRENCH, W. e BELL, C. - Organization Development - New Jersey, Prentice Hall, 1973

- GARCIA ROSA, Luiz Alberto - Psicologia Estrutural em Kurt Lewin
Editora Vozes - Rio, 1972
- HUGUES, Rose - Metodologia e Estratégia da Organização - Ao Li-
vro Técnico S/A - Rio, 1972
- JOHNSON, R. A., KAST, F. E. e ROSENZWEIG, J. E. - The Theory and
Management of Systems - McGraw - Hill Inc., N.Y.
1967
- KURILOFF, Arthur H. - Organizational Development for Survival
American Management Association, Inc.,
1972
- LAWRENCE & LORSCH - O Desenvolvimento Organizacional: diagnósti-
co e ação - Editora Edgard Blücher Ltda. -
SP, 1972
- LERNER, Walter - Organização, Sistemas e Métodos - Editora Atlas
S.A. - SP, 1976
- LIEVEGOED, B. C. T. - The Developing Organization - Tavistock
Publications Ltd., London, 1973
- LIPPITT, R., WATSON, J. e WESTLEY, B. - The Phases of Planned
Change in Margules e Raia - Organizational Devel-
opment: values, process and technology - McGraw -
Hill Inc. - N.Y., 1972
- MARGULES, Newton e RAIA, Anthony P. - Organizational Development:
values, process and technology - McGraw - Hill Inc.
N.Y., 1972
- MAYNARD, H. B. - Handbook of Business Administration - McGraw
Hill Inc., 1967
- MCGREGOR, Douglas - Motivação e Liderança - Editora Brasiliense
SP, 1973
- MICHAEL, Stephen - Avaliação na Administração - auditoria e de-
sempenho administrativo - Editora Atlas SP,
1968

- MILLER, Harry - Organização e Métodos - FGV - Rio, 1972
- MILWARD, G. E. - Launching and Managing O and M - Mcmillan & Co. Ltd. - London, 1961
- MIRANDA, G. I McDowell dos Passos - Organização e Métodos - Editora Atlas S.A. - SP, 1974
- MOONEY, J. - The Principles of Organization - Harper and Brother N.Y., 1947
- MOTTA, Fernando C. Prestes - Teoria Geral da Administração - Uma Introdução - Livraria Pioneira, SP 1975
- PARKINSON, C. N. - A Lei de Parkinson - Livraria José Olympio Editora - Rio, 1969
- PEMBERTON, Le Roy - Administração de Sistemas - Ed. Atlas - SP, 1972
- PETER, Lawrence - Todo Mundo é Incompetente - Livraria Pioneira Editora - SP, 1957
- PFIFFNER, John e S. Owen Lane - Manual de Análise Administrativa - Editora Fundo de Cultura S/A - Rio, 1970
- PRESTHUS, R. V. - Management, Organizarion and Human Ressources: selected readings - McGraw - Hill Inc. - N.Y. 1972
- RICARDI, Ricardo - La Dinamica de la Direccion - Ediciones Rialp S.A. - Madrid, 1959
- RIGGS, Fred - A Administração nos Países em Desenvolvimento, Fundação Getúlio Vargas, Serviços de Publicações, Rio, 1968
- _____ - A Ecologia da Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Serviços de Publicações, Rio, 1964

- SANDERES, Donald H. - Computers and Management: in a changing society - McGraw - Hill Book - N.Y., 1974
- SCOTT, W. G. - Organization Theory: a behavioral analysis for Management - Homewood, Ill., Richard D. Irwin Inc., 1967
- SENNA, José Rodrigues de - Manual de Simplificação de Trabalho DASP - Serviço de Publicações - Rio, 1966
- SILVA, Benedicto - Gênese do Ensino de Administração Pública no Brasil - CAP 49 - FGV, Rio, 1957
- SIMON, Herbert - Comportamento Administrativo - FGV - Rio, 1965
- SKINNER, R. M. e ANDERSEN, R. J. - Auditoria Analítica - Livros Técnicos e Científicos Editora S/A - Rio, 1975
- SMYTH, Bruce L. - Problemas Administrativos de Un Departamento de Organizacion - Centro de Estudos Monetários Latinoamericanos - México, 1958
- TAYLOR, Frederick - Princípios de Administração Científica - Ed. Atlas - SP, 1954
- THOMPSON, Victor - Moderna Organização - Livraria Freitas Bastos - Rio, 1967
- TOWNSEND, R. - Viva (ou Morra) a Organização - Ed. Melhoramentos - SP, 1971
- WARHLICH, Beatriz S. - Uma Análise das Teorias de Organização CAP 42 - FGV - Rio, 1969
- WILSON, Woodrow - O Estudo da Administração - CAP 16 - FGV-Rio, 1955
- WORK TRAINING DIVISION - California State Personnel Board Work Simplification - Los Angeles, 1959
- WIEST, Jerome D. e LEVY, Ferdinand K. - A Management Guide to PERT/CPM - Prentice - Hall, Inc., N.Y., 1962

REVISTAS

- BERGAMINI DE ABREU, A. - "Evolução da Teoria Administrativa e o Administrador do Futuro" in R.A.P. - vol. 3 - n.º 2 - Set., 1969
- BURKE, Warner W. - "D.O. - Análise Comparativa com o Desenvolvimento Gerencial" in PRAXIS, nov./dez., 1975
- CHIAVENATO, Idalberto - "Uma Abordagem ao Desenvolvimento organizacional" in IDORT - n.ºs. 487/490 - set./dez., 1972
- EASTON, David - "An Approach to the analysis of political systems" in World Politics - vol. 9 - Apr., 1957
- GESCHKA, Horst - "Inovação na Empresa" in IDORT - n.ºs 507/508 - Maio/Junho, 1974
- GILL, William A. - "The Role of the Organization and Methods Examiner", in Modern Management, november, 1948
- GRUBER, W. H. - "How to Inovate in Management" in Organizational Dynamics - Autum, 1974
- HERZBERG, Frederick - "One more time: How do you motivate employees?" in Harward Business Review Janary/February - vol. 46, n.º 1, 1968
- JUDSON, Arnold S. - "Coping with Resistance to Change" in Automation - Sept., 1967
- KOLB, David A. e FROHMAN, Alan L. - "An Organization Development approach to consulting", in Sloan Management Review, 1970
- LOBOS, Júlio - "Desenvolvimento Organizacional: Teoria e Aplicações", in Revista de Administração de Empresas, Rio, maio/junho, 1975

- LODI, João Bosco - "A antiadministração vai substituir a burocracia?", in EXAME - nº 92 - junho, 1975
- MACHLINE, Claude - Racionalização dos Sistemas Administrativos in RAE - nº 13 - vol. 4 - dezembro de 1964 - Serviço de Publicações FGV
- MORSE, John J. - "Matching the individual and the organization" in Harward Business Review - May/June, 1975
- NTL (National Training Laboratory) Institute - News and Reports, June, 1968
- PODOLSKI, W. J. Juitt Yardley - "A Empresa como Sistema" in Revista de Administração de Empresas - FGV vol. 4 - nº 13 - dezembro, 1964
- RANDALL, Frederick D. - "Stimulating your Executives to Think Creatively" - Harward Business Review - July/Aug., 1955
- SCHMIDT, Warren H. - "Conflict - A Powerful Process for (good or bad) Change" in Management Review - Dec. 1974
- STRAUSS, George - "Organizational Development: Credits and Debits" in Organizational Dynamics - vol. 1 - number 3, Winter 1973
- ZANDER, Alvim - "Resistance to change its Analysis and Prevention" in Advanced Management - vol. 15, nº 1, Jan., 1950

ANEXO I

Disciplinas ministradas na
EBAP, em 1954 e 1974

1954Disciplinas Obrigatórias:

- Psicologia
- Sociologia
- Antropologia Cultural
- Economia
- Estatística
- História Contemporânea
- Direito Público Geral
- Ciência Política
- Problemas da Vida Urbana
- Cultura Brasileira Contemporânea
- Problemas da Vida Rural
- Instituições Governamentais Comparadas
- Introdução à Administração Pública
- Direito Administrativo
- Finanças Públicas
- Filosofia Política
- Relações Públicas

- Governo e Administração do Brasil
- Administração Municipal
- Métodos de Pesquisa em Administração Pública

Disciplinas Eletivas:

- História da Filosofia
- Geografia Econômica
- Contabilidade Geral
- Testes e Medidas
- Língua Francesa
- Língua Inglesa

1974

Disciplinas Obrigatórias:

- Matemática I
- Matemática II
- Estatística
- Contabilidade
- Teoria Econômica
- Economia Brasileira

- Psicologia Aplicada à Administração
- Sociologia Aplicada à Administração
- Instituições de Direito Público
- Instituições de Direito Privado
- Direito do Trabalho
- Legislação Tributária
- Introdução à Administração
- Teoria Geral da Administração
- Finanças Públicas
- Orçamento Público
- Administração de Pessoal
- Administração de Material
- Estudos de Problemas Brasileiros
- Direito Administrativo ou Administração da Produção I
- Mercadologia I
- Processamento de Dados
- Técnica de Programação
- Contabilidade de Custos
- Metodologia de Pesquisa

- Ciência Política
- Organização e Métodos
- Técnica de Planejamento e Programação
- Administração Financeira e Orçamento de Empresas
- Seminário de Teoria Geral da Administração
- Pesquisa Operacional
- Macroeconomia
- Desenvolvimento Econômico-Social
- História Contemporânea do Brasil
- Instituições Financeiras e Creditícias
- Sociologia
- Planejamento Governamental
- Administração de Cargos e Salários ou Recrutamento e Seleção ou Programas e Técnicas de Treinamento
- Técnicas de Comunicação

Disciplinas Eletivas:

- Administração da Produção
- Mercadologia II
- Administração de Cargos e Salários

- Recrutamento e Seleção
- Programas e Técnicas de Treinamento
- Direito de Empresas
- Matemática Financeira
- Prática de O & M
- Pesquisa de Problemas Urbanos
- Administração Municipal
- Comércio Internacional
- Sociologia Política
- Seminário de Processo Decisório
- Seminário de Problemas de Direção e Assessoramento
- Direito Administrativo
- Administração da Produção I
- Mercadologia I
- Teoria da Firma
- Introdução aos Problemas de Desenvolvimento Organizacional

ANEXO II

A Organização como atividade
administrativa: metodologia

A organização como atividade administrativa: Metodologia

1 - Metodologia

1.1 - Porque é necessária uma Metodologia

Apesar de não haver consenso quanto à formulação de uma metodologia para orientar trabalhos de organização, sua existência e adoção é imprescindível, mesmo que seja de forma sintética e simples. Sem ela o trabalho se transforma em um mero amontoado assistemático de opiniões e iniciativas dispersas. Há uma descoordenação completa de toda e qualquer atitude inovadora que se traduz, ao final da ação, numa miscelânea de esforços criadores isolados, prejudicando a utilização dos recursos disponíveis sem considerar, naturalmente, a pobreza dos resultados em termos de objetivos a alcançar.

A negociação da metodologia é a afirmação do empirismo. Enfim, abdicar dela é abraçar o anti-sistema.

1.2 - Conceituação

Para fins desta Monografia, metodologia significa sempre uma atitude programada, onde cada etapa de um trabalho de organização é prevista em todos os detalhes possíveis. Estes dizem respeito a técnicas e recursos mobilizáveis de forma a assegurar que os objetivos a alcançar, tanto ao longo quanto ao final do trabalho proposto, não sejam distorcidas, bem como que se os alcance com o mínimo de defasagem quanto às metas visadas.

Adotando-se uma metodologia para estudos organizacionais, quer se destine ela a identificação e fixação de diagnóstico, quer se destine a uma mudança organizacional planejada, ou simplesmente à elaboração de um manual de procedimentos administrativos, deve-se ter sempre em mente uma filosofia de trabalho. Além de oferecer essa filosofia a metodologia propicia a formulação de uma estratégia de ação, onde podem ser previstos os detalhes da seqüência lógica das atividades componentes, os instrumentos mais adequados aos quais se deve recorrer, bem como custos, tempo e recursos humanos necessários.

1.3 - Desenvolvimento

Não podemos afirmar, é certo, qual seja a metodologia ou estratégia mais adequada a adotar em trabalhos dessa natureza. Há, todavia, um certo consenso quanto a alguns parâmetros que definem os vários approaches adotados. É com base nesses parâmetros que nos arriscamos a propor algumas alternativas a adotar.

Vejamos primeiramente uma metodologia orientada para um trabalho de inovação em Administração. Este modelo, baseia-se em um artigo de William H. Gruber e John S. Nides (126) e obedece-

(126) - Gruber, William H. e Nides, John S. - "How to Innovate in Management" in Organizational Dynamics, Autum 1974, vol. 3, number 2

ce às seguintes etapas:

- 1 - Identificação do problema — Conscientização de que o desempenho de uma unidade organizacional qualquer não satisfaz às expectativas, trazendo como consequência situações tais como objetivos atingidos a custos elevados ou defasados no tempo, perda de mercado etc.
- 2 - Seleção do Projeto — Projeto aqui já se refere ao trabalho a ser executado. Esta etapa é caracterizada pelo levantamento detalhado da situação-problema, a fim de que o assunto seja equacionado. Pode-se formular até mesmo um mini-projeto de modo a determinar o escopo do problema e as várias alternativas de solução. É possível até ir direto à resposta-chave do problema de maneira a superar a crise. Todavia, uma solução mais completa pode envolver várias alternativas a seguir, dependendo da natureza e do vulto do problema. Finalmente, com base nas alternativas disponíveis elege-se o projeto mais otimizador.

3 - Justificação e especificação do Projeto — Nesta etapa já se estabelece a quem será atribuída a coordenação do projeto bem como o relacionamento entre sua equipe e os usuários. Há que haver também, um entendimento entre o pessoal de linha e os assessores quanto à natureza do problema, objetivos do projeto e a divisão dos trabalhos. É indispensável nesta etapa do trabalho, rever os seguintes assuntos de modo a proporcionar uma perfeita compreensão dos mesmos pela equipe:

- Metas do Projeto
- Definição do problema
- Inter-relação do problema com a atividade global do Órgão
- Recursos disponíveis
- Visão global do problema e seus tópicos principais

- Natureza da relação entre a Alta Administração e a equipe do projeto
- Vantagens, para o pessoal de execução, pelo fato de pertencer à equipe
- Capacidade do pessoal de linha influenciar o pessoal de assessoria e vice-versa

Esta lista de aspectos a verificar no início do projeto é de importância crucial para se obter sucesso. Se este cuidado não for atendido, será muito provável que os executivos e assessores, apesar de trabalharem juntos do começo ao fim do projeto, não consigam estabelecer um consenso quanto aos principais objetivos do trabalho. A associação do pessoal de linha e a assessoria pode tornar-se um esforço improdutivo no caso de novos projetos, a menos que as comunicações, no que se refere às questões básicas, tenham sido programadas dentro da conceituação e escopo de administração do projeto.

- 4 - Diagnóstico e desenvolvimento da solução — Esta é a etapa na qual são recomendadas as soluções.

A compreensão de que detalhe deve ser considerado bem como a apreciação dos efeitos prováveis dos recursos aplicados à situação, são os resultados finais do diagnóstico. A solução proposta incluirá recomendações para o plano da implantação. Os pontos principais no sentido de orientação e requisitos quanto a pessoal necessário serão especificados e já é possível implantar alguns tópicos da inovação antes de que o projeto total seja completado, deduzindo-se que a implantação parcial poderá ser estimulada.

- 5 - Implantação da melhor estratégia para mudança, de acordo com o plano, é a próxima etapa. Se as etapas anteriores tiverem sido concluídas apropriadamente, a presente etapa de implementação será levada a efeito sem maiores problemas. O fracasso da maioria dos planos repousa nas conseqüências não antecipadas do esforço da mudança. Na indústria esses fracassos muitas vezes ocorrem em decorrência de mudanças técnicas (tais como um novo sistema de informações) que falham em antecipar e planejar a estratégia para enfrentar as mudanças sociais que ela acarreta (por exemplo, aumento e decréscimo de poder nos vários níveis da organização). O resultado é que gerentes e administradores tornam-se irritados ante a estupidez de alguns subordinados que se ressentem (reagem) ao exces

so de "lógica" das melhorias. Entretanto, os subordinados que reagem à lógica dos melhoramentos (e nem sempre argumentos lógicos ajudam) estão reagindo às mudanças sociais que a administração não identificou ou antecipou. Quando isto ocorre, essa resistência é tratada muitas vezes como uma força negativa e irracional a ser vencida quaisquer que sejam os meios disponíveis. Em alguns casos, entretanto, resistência a mudanças pode ser funcional para a sobrevivência do sistema pela certeza de que planos de mudanças e suas conseqüências finais foram cuidadosamente previstos. Em outras palavras, quando a implantação de uma inovação não está indo bem, ordens rígidas oriundas da alta administração não são a solução. Resistência à mudança — a qual não é uma característica fixa e uniforme das pessoas — deve ser tratada a partir de suas causas enquadrada como parte separada a ser considerada no contexto do plano para mudança de comportamento. Uma "solução" que não é implantada não é realmente uma solução, e a solução pode não ser implantada por várias razões. Os procedimentos necessários à implantação podem ser bastante difíceis e os usuários podem apresentar-se não predispostos a cooperar, ou a solução pode se revelar não

tão exeqüível como parecia ser. Os obstáculos assumem várias formas, porém uma razão é bastante forte para que haja fracasso: a aparente indisposição da administração em comprometer os recursos necessários a efetivar esta última etapa do projeto.

6 - Documentação — A documentação completa englobando todas as fases do projeto é da maior utilidade pelas seguintes razões:

- Há que haver registro de decisões tomadas, o que servirá, também, para documentar o esforço de tudo que foi feito. Questões a respeito das mudanças ocorridas podem ser respondidas através de consulta à documentação básica.
- A documentação proporciona visibilidade àquilo que está sendo executado. Um importante produto de um projeto de inovação bem sucedido é um grande trunfo da administração no sentido de solucionar outros problemas. Sucesso gera sucesso e a documentação do sucesso, sob a forma de relatório distribuído à alta administração, é uma ilustração convincente do que pode ser realizado. Um seminário levado a efeito pelo Coordenador do Projeto com a

alta administração também conduz à evidência do que foi realizado.

7 - Avaliação — Um projeto de inovação na instituição seria auxiliado por determinados procedimentos. Teríamos que responder a perguntas como: As especificações do projeto foram de real valia para a sua implantação? Quão eficaz foi a solução? As expectativas e metas projetadas foram alcançadas na implantação? Qual o grau de resistência experimentado durante o esforço da implantação? Houve necessidade de se recorrer a um doutrinação ou a uma fiscalização ostensiva no sentido de garantir o êxito do projeto? Recomenda-se ainda que se recorra a um registro sistemático de acompanhamento da execução, cuja finalidade seria avaliar os objetivos do projeto, seu respaldo financeiro e o desempenho atual em comparação com as projeções fixadas. Em síntese a avaliação do desempenho de um projeto de inovação está baseada nos seguintes fatores:

- . quanto as expectativas, o que foi realizado daquilo fixado nos objetivos?
- . custos atuais versus custos orçados em termos de tempo e dinheiro;
- . desempenho, fase por fase, do projeto como um todo;

. satisfação dos executivos e outros empregados afetados pelo projeto de inovação.

8 - Acompanhamento — o relacionamento entre a equipe de assessores e os executivos responsáveis pela área objeto da mudança é temporário. Uma vez que a missão da equipe de projeto esteja concluída e tão logo os executivos sintam-se seguros no novo contexto, seu relacionamento será restringido. Todavia os novos padrões de atividades resultantes da ação do projeto seriam orientados até haver garantia quanto à projeção no futuro.

Kuriloff (127) propõe as seguintes fases que podem ser seguidas, para atacar um problema de DO. Estas fases obedecem a uma seqüência lógica e são:

- 1) identificação de um problema relevante, que pode ser definido como uma condição que afeta adversamente o desempenho;
- 2) coleta de dados pertinentes ao problema;
- 3) diagnóstico do problema;

(127) - Kuriloff, Arthur H. - Op. cit. pág. 41

- 4) desenvolvimento de uma estratégia para solução do problema, incluindo feedback ao pessoal de nível adequado, envolvendo-o no desenvolvimento da estratégia;
- 5) aplicação da estratégia através de intervenção na situação;
- 6) análise de resultados após determinado período de intervenção;
- 7) revitalização do processo de intervenção através de mudanças tais como as indicadas pela avaliação do feedback, durante a execução.

Outros autores, Le Roy Pemberton e E. Dana Gibson (128), sugerem as seguintes etapas no desenvolvimento de um projeto de sistemas:

- 1) definir o problema e determinar objetivos e planos;
- 2) determinar os requisitos do sistema;
- 3) formular projetos que atendam aos requisitos;
- 4) avaliar os projetos quanto à validade;

(128) - Pemberton, Le Roy e Gibson, Dana E. - Administração de Sistemas - Ed. Atlas, SP, 1972, Pág. 87

- 5) relatar as conclusões à administração;
- 6) implantar o novo projeto, se for o caso;
- 7) acompanhar o novo sistema de modo a assegurar o seu funcionamento conforme o planejamento.

Um outro enfoque seria o adotado para conduzir todo um trabalho de reorganização, cuja seqüência se inicia com a chegada da solicitação desse tipo de missão a quem irá executá-la e se encerra com a revisão das medidas propostas após sua implementação. Esta metodologia está calcada no modelo proposto por Cadlin (129) e obedece às seguintes fases:

1 - Convite

Diz respeito ao recebimento da solicitação do cliente ou usuário, quanto ao trabalho a realizar. O convite geralmente vem formalizado por escrito e dá uma idéia geral das necessidades do usuário, suas principais dificuldades quanto à área(s)-problema(s) e suas expectativas relativamente ao trabalho a executar.

(129) - Cadlin, D. B. - O & M - A Management Service, Pergamon Press Ltd. - London, 1969, Págs. 29/41

2 - Estudo-piloto

Poder-se-ia chamar também a esta fase de prospecção. É durante este estágio que se avalia a amplitude, a natureza e a necessidade da intervenção, em termos de tempo de execução e recursos a mobilizar.

3 - Informações básicas

Refere-se à captação de informações disponíveis sobre a área objeto de estudo. Estas informações são obtidas através de relatórios, documentação (normas, instruções, legislação, etc.), organogramas, manuais, etc.

4 - Entrevistas

Aqui se decide que técnicas adotar quanto às entrevistas a realizar, sendo da maior importância instruir os entrevistadores quanto ao tempo nelas despendido. As técnicas de formulação de perguntas-chave e as atitudes a assumir frente aos entrevistadores são de importância crucial, tais como saber ouvir e conquistar confiança.

5 - Registro da informação

Dada a importância de se regis-

trar toda informação possível pertinente ao trabalho, e considerando que através das entrevistas, alguns pontos importantes podem deixar de ser retidos, recorre-se ao uso de questionário para contornar essa deficiência. Os questionários são cuidadosamente elaborados em termos de perguntas-chave e do público ao qual serão aplicados.

6 - Seqüência das entrevistas

Após a determinação do approach a ser adotado, já prevista na etapa 4 (quatro), cabe agora decidir quais os elementos a serem entrevistados e em que ordem. Decide-se aqui, conforme a unidade organizacional ou sistema envolvido, se a entrevista será apenas com os responsáveis pela área ou se com cada membro executor de determinado fluxo de trabalho.

7 - Esboço das primeiras sugestões

À medida que o trabalho vai sendo levado a efeito o Profissional de Organização já vai estruturando mentalmente possíveis soluções. Muitas vezes essas soluções surgem naturalmente de comentários ou sugestões durante as entrevistas. As sugestões específicas apresentadas como tal pelos en-

trevistados são bemvindas de vez que a participação nesse sentido ajudará sobre-ma-neira a fortalecer e a garantir a adoção das recomendações finais. Há, todavia, um perigo a contornar que consiste em não se apressar a tirar conclusões prematuras, daí a importância desta fase no que respeita ao esboço das primeiras sugestões com o fim de analisá-las, criticá-las e testá-las se possível, antes de decidir adotá-las como recomendações finais.

8 - Análise da situação

Quando já se está seguro a respeito do perfeito conhecimento do funcionamento da situação objeto do estudo, pode-se recorrer a toda uma gama de instrumentos próprios de que se utiliza o Profissional de Organização. Para que lhe seja facilitada a tarefa de análise, são preparados organogramas, fluxogramas, mapas, análises parciais do diagnóstico, diagramas e quaisquer outros instrumentos que possam ajudar a visualizar o sistema e interligá-lo com outros, determinar suas fraquezas, sugerir soluções, bem como avaliá-las.

Nesta fase não se deve preocupar

desnecessariamente em procurar discrepâncias entre teoria e prática, bem como entre diferentes versões dadas pelo chefe e pelo auxiliar de escritório, ou ainda, por dois funcionários sobre um determinado procedimento. Desde que já foi estabelecida a linha mestre de conduta quanto à análise da situação, as variáveis só são de interesse na medida em que possam indicar diretrizes que conduzam a projeções de melhores resultados. Essas variáveis, todavia, deveriam ser consideradas no sentido de que através delas a Administração possa tomar conhecimento das irregularidades diagnosticadas. Pode, também, ser criticamente importante que um futuro sistema seja rigorosamente adotado se dele venham a ser obtidos os melhores benefícios.

9 - Experiência de terceiros

Analisar os procedimentos ou criticar partes de um processo analítico é tarefa relativamente fácil. Difícil é sintetizar essas partes componentes de um todo estruturado para fins de apresentação de resultados. Quando o problema envolvido requer ou aceita como solução, providências de ação rápida, tais como pequenos ajustes

nos procedimentos vigentes, a tarefa é relativamente simples. Muitas vezes, todavia, a situação requer mudanças radicais levando até a uma completa e total reorganização. Para casos de tal amplitude, nem sempre o Profissional de Organização tem a sua disposição recursos para gerar a resposta necessária, seja ela fruto de sua experiência ou advinda de bibliografia especializada. Onde, então, ele vai buscar esse subsídio? Nestes casos é que assume real importância a experiência de terceiros. O Profissional de Organização pode, então, discutir o problema com colegas mais experientes, bem como consultar outras empresas que já tenham executado trabalhos semelhantes e puderam encontrar soluções eficazes.

Entre profissionais de qualquer área não é incomum a consulta ou troca de idéias sobre as atividades que caracterizam seu campo de atuação. Os Profissionais de Organização não fogem à regra, seja dentro de uma mesma organização ou até mesmo entre consultores externos.

Vale a pena transcrever o que Marjan Schröder diz a esse respeito descrevendo a atividade a que chamou de Shadow

Consultant (130) "De tempo em tempos" — diz o autor — "cada profissional, qualquer que seja a sua área de atuação, sente necessidade de discutir certos problemas de seu trabalho com um colega. Tais discussões podem ser completamente informais ou mais ou menos formalizadas. Podem ocorrer ocasionalmente ou em intervalos regulares.

Este fenômeno é observado com frequência entre consultores de administração, particularmente em se tratando dos aspectos de seu trabalho relacionados com as ciências sociais. Consultores recorrem a seus colegas em numerosas situações como, por exemplo, quando, por várias razões, um projeto parece não estar tendo progresso algum; quando, logo de saída, certos projetos revelam-se extremamente complicados; ou quando o consultor perdeu o fio da meada e deseja reencontrar-se. Necessidade de feedback sobre métodos de trabalho; incertezas geradas por um distúrbio qualquer; necessidade de perceber certas limitações pessoais de maneira a melhorar a eficácia de seu trabalho;

(130) - Schröder, Marjan - "The Shadow Consultant", The Journal of Applied Behavioral Science, Va., Vol. 10, number 4, 1974, Pag. 579

ou necessidade de se colocar numa perspectiva que lhe permita manter um papel suficientemente independente como consultor, também podem levá-lo a solicitar a assistência de um colega."

10 - Relatório final

O relatório final sobre o resultado de um trabalho de organização pode ser apresentado de várias formas. Pode ser amplo e detalhista ou sumário e objetivo. Pode, nos casos da opção por maiores detalhes, iniciar-se com o motivo que gerou a sua realização. De qualquer forma é imprescindível que o relatório contenha as seguintes informações:

a) Diagnóstico — Nesta parte é abordado descritivamente toda a matéria relativa à situação encontrada. O retrato da situação pode ser descrito por áreas ou sistemas. Outro assunto a ser abordado ainda nesta seção é o que se refere aos pontos fracos ou situações críticas constatadas.

b) Recomendações ou Ações Corretivas

vas — Nesta seção são apresentadas, por área de atuação, as proposições quanto às falhas encontradas. Pode ainda ser abordado o assunto quanto às ações corretivas prioritárias, que requerem implantação imediata, e aquelas que podem ser atendidas a curto, médio e longo prazos.

- c) Previsão de implantação das recomendações contidas no item anterior quanto a tempo e recursos necessários.
- d) Na medida em que seja necessário, em termos de melhorar o entendimento e a compreensão do relatório por parte do usuário (cliente), podem ser anexados gráficos diversos como forma de ilustração.

11 - Implantação .

Durante os primeiros momentos de funcionamento do novo sistema proposto, o Profissional de Organização pode ser chamado a repartir a responsabilidade da execução com o usuário. Ele pode mesmo ser soli

citado a orientar o pessoal envolvido durante o período de transição, interpretando as novas funções, resolvendo no local pequenos problemas não previstos ou mesmo explicando como usar novos formulários. Tal experiência é válida sob dois aspectos: primeiro, porque ele tem oportunidade de observar o sucesso ou o fracasso de suas propostas; segundo, porque pode reduzir ao mínimo o risco de possíveis sabotagens.

Um detalhe importante nesta etapa é que logo após a aprovação do projeto de reorganização por parte do usuário, deve-se desencadear um programa educativo junto ao cliente a respeito da filosofia, objetivos, instrumentos e funcionamento do sistema proposto. Desta forma de treinamento depende, em grande parte, o destino de todo o trabalho até então realizado.

12 - Revisão e acompanhamento

Alguns autores recomendam que a execução das recomendações contidas no projeto seja acompanhada pela equipe durante a implantação. O tempo dedicado a esse acompanhamento depende da extensão e complexidade das recomendações originais. Outros autores preferem adotar investigações cíclicas

cas, trabalhando progressivamente através do todo organizacional, de tempos em tempos. Esta orientação admite um tipo de Administração altamente complacente ou um órgão de O & M com ampla autoridade para investigar e agir à vontade. O fato é que os objetivos em ambos os casos são semelhantes. A menos que sejam supervisionados cuidadosamente, os sistemas tendem a se degenerar e alterações levadas a efeito sem as devidas autorizações podem prejudicar os benefícios e conquistas anteriormente alcançados. Por outro lado, mesmo que alguns procedimentos já tenham sido postos em prática, forçada por determinadas circunstâncias, a situação poderá se alterar e aquilo que já havia sido considerado como um sistema perfeito, irá requerer uma alteração radical.

Em qualquer situação parece não haver dúvida de que se deve ter em mente que no mundo altamente dinâmico em que vivemos, em se tratando de organizações, não se pode admitir que métodos permaneçam estáticos ou se modifiquem assistematicamente. Por essa razão, deve-se estar sempre atento para as observações aqui alinhadas quanto ao como proceder no acompanhamento das recomen

dações implantadas ou em curso de implantação. O objetivo, de qualquer maneira, é sempre o de garantir melhores resultados no sentido da eficácia da intervenção, resguardando a certeza também de melhorar produtos para o sistema cliente, sejam esses produtos bens, serviços, clima organizacional, etc.

ANEXO III

A Organização como atividade
administrativa: principais
instrumentos utilizados

A Organização como atividade administrativa: principais instrumentos utilizados

Fizemos referência a alguns instrumentos utilizados pelo Profissional de Organização quando discutimos, no capítulo V, algumas similaridades e diferenças entre ele e o Analista de Processamento de Dados.

Vejamos de maneira mais detalhada, esses instrumentos, principalmente no que diz respeito à metodologia e às técnicas a que se recorre para sua utilização.

Selecionamos como os principais instrumentos utilizados pelo Profissional de Organização:

- técnicas de coleta de dados;
- técnicas para levantamento e análise de rotinas;
- técnicas para elaboração de formulários;
- técnicas para elaboração de fluxogramas;
- técnicas para análise da estrutura organizacional;
- técnicas para elaboração de organogramas;

- técnicas para implantação de modificações propostas.

Técnicas de Coleta de Dados

A coleta de dados em si visa a facilitar o levantamento de informações e deverá ser efetuada mediante a utilização das seguintes técnicas:

Pesquisa da Documentação

O objetivo da pesquisa da documentação é a busca de toda e qualquer informação sobre a unidade administrativa em estudo, através da coleta do material escrito disponível e considerado relevante para o trabalho que está sendo realizado.

Como principais fontes de informação podem ser consultados os seguintes documentos: instruções, ordens de serviço, circulares, manuais, relatórios, acordos, convênios, leis, decretos, etc. Durante a pesquisa, deve-se considerar também os documentos já em desuso, com vistas ao estudo comparativo da evolução das modificações ocorridas.

Entrevista

A entrevista constitui o principal meio de coleta de dados, sendo por seu intermédio obtidas as informações quantitativas e qualitativas em relação a procedimentos, normas, políticas e práticos.

cas vigentes na organização, formulários utilizados etc.

A entrevista requer os seguintes cuidados, de modo a produzir os melhores resultados:

- o entrevistador deve selecionar previamente as pessoas que vai entrevistar, para se assegurar de que serão contactadas as que estão mais capacitadas a fornecer as informações desejadas;
- o entrevistador deve, para cada coleta de dados, estabelecer o tipo de informações de que necessita e qual o caminho a seguir, para obtê-las;
- a data, hora e local da entrevista deverão ser da inteira conveniência do entrevistado;
- marcada a entrevista, é prudente que se confirme, com antecedência, local e hora combinados anteriormente;
- é aconselhável que, antes da realização da entrevista, haja uma familiarização mínima com o assunto objeto da entrevista, por parte do entrevistador, a fim de entender a terminologia e as explicações técnicas que por ventura lhe sejam dadas;

- deve-se entrevistar, inicialmente, o Chefe do setor em estudo, seguindo-se as entrevistas com os subordinados;
- a apresentação do entrevistador ao subordinado a ser entrevistado deve ser feita, preferencialmente, pelo Chefe do setor em estudo;
- no primeiro contato com o entrevistado deve ser dada uma idéia geral do assunto a ser tratado e o tipo de informação de que se necessita;
- a palestra durante a entrevista deve ser conduzida de maneira informal, não obstante ser observado o esquema previamente formulado, colocando o entrevistado à vontade para qualquer comentário ou sugestão que julgue necessário;
- deve ser transmitida a impressão de que o objetivo é o de colaborar e não o de criticar, daí a importância de se evitar argumentação, contradição e exposição das próprias idéias a respeito do assunto;
- o entrevistador deve limitar-se à obtenção de informações e coleta de dados, dispensando especial cuidado para não

incidir em julgamento de fato ou de valor, ou considerações pessoais a respeito de correção de falhas do setor de estudo;

- o tempo de duração programado dependerá das características de cada entrevista. O entrevistador não deve furtar-se, todavia, a efetuar o número de entrevistas que se fizer necessário à coleta de dados;
- as informações colhidas durante a entrevista deverão ser interpretadas de imediato, a fim de se verificar se há pontos mal compreendidos;
- as anotações referentes aos dados coletados devem ser redigidas logo após a entrevista, e de tal forma claras que sua leitura e compreensão sejam acessíveis àqueles que as utilizarão;
- a par dos requisitos já descritos e que devem nortear a entrevista, os seguintes detalhes merecem também ser observados:
 - a) considerar as sugestões oferecidas pelo entrevistado, deixando abertura total para outras informações;

- b) não formular perguntas de cunho demasiadamente técnico;
- c) conquistar a cooperação do entrevistado;
- d) demonstrar interesse, tanto pelo assunto, quanto pelo entrevistado;
- e) restringir-se à formulação das perguntas e à orientação da entrevista;
- f) evitar perguntas capciosas;
- g) evitar perguntas que induzam à resposta;
- h) evitar anotações especiais, a encoberto, nem anotar, na hora, certas informações confidenciais.

Questionário

O questionário é instrumento ao qual se recorre para coleta de dados, sendo, todavia, mais recomendado nas seguintes circunstâncias:

- quando o tempo é insuficiente para entrevistar individualmente todas as pessoas das quais se deseja informações;
- quando há necessidade de alcançar pes-

soas fisicamente distantes do local do estudo;

- quando os questionários possam conter dados uniformes e objetivos, capazes de permitir conveniente tabulação;
- quando se considera necessário mais tempo para propiciar resposta pormenorizada a perguntas que exijam pesquisa, que não possam ser convenientemente respondidas durante a entrevista.

A preparação e o uso de questionários devem considerar os seguintes aspectos:

- deve-se procurar obter o apoio e a colaboração dos chefes das pessoas que vão responder os questionários, antes de remetê-los;
- os questionários devem ser planejados a fim de que:
 - a) as perguntas sejam redigidas com a máxima clareza;
 - b) as respostas possam ser, tanto quanto possível, simples e diretas;
 - c) os questionários sejam distribuídos

às pessoas que, realmente, estejam em situação de respondê-los;

d) a natureza das perguntas possibilite sua classificação e tabulação.

- antes de sua remessa, os questionários devem ser testados por um pequeno grupo, com o fim de se eliminar a possibilidade de má interpretação.
- o questionário deve ser precedido de uma explicação clara e precisa quanto ao seu objetivo e importância, na qual, geralmente, se solicita a colaboração de quem vai respondê-lo.

Observação Direta

A observação direta é um meio complementar de levantamento de dados, pois possibilita a comparação das informações obtidas em questionários e entrevistas com a realidade dos fatos. Através dela, as impressões que possam ter sido erroneamente colhidas pelo entrevistador podem ser corrigidas. Para utilização desta técnica de coleta de dados são empregados dois métodos: a inspeção geral e a inspeção individualizada.

- Inspeção geral, que objetiva obter impressões sobre o local, tendo em vista

determinar em que setor ou atividade dededem ser concentrados os esforços do Analista.

- Inspeção individualizada, que objetiva acompanhar as rotinas através de suas fases ou passos e avaliar o conhecimento geral e específico de cada funcionário, bem como sua responsabilidade.

Técnicas para levantamento e análise de rotinas

Para orientar o Profissional de Organização no levantamento e análise de rotinas é recomendado o seguinte roteiro:

- Identificar as rotinas básicas da unidade administrativa em estudo, dispensando-se atenção especial àquelas em que haja maior dispêndio de tempo;
- Considerar as tarefas que se apresentem segundo uma seqüência ou rotina de execução;
- Selecionar as rotinas e proceder a seu levantamento mediante acompanhamento direto do processo, anotando-se todos os passos executados;
- Coletar exemplares de modelos de formulários ou registros utilizados em cada passo da rotina;
- Anotar sugestões e críticas dos executores, para

considerá-los posteriormente, ao analisar os dados levantados;

- Elaborar o fluxograma, segundo normas específicas e de acordo com as informações prestadas pelos entrevistados durante o levantamento;
- Complementar o levantamento, inclusive através de entrevistas individuais com os funcionários que participam do processamento da rotina, segundo as regras específicas.

As demais perguntas formuladas a seguir poderão ser usadas para a análise da rotina:

- São necessários todos os passos do processamento?
- Por que são executados? Seria possível obter os mesmos resultados se o passo fosse eliminado?
- O funcionário que os realiza e o órgão de execução são os mais adequados face à natureza do trabalho?
- Há possibilidade de reduzir o tempo gasto nos passos do processamento? Alguns passos podem ser combinados?
- Ocorrem esperas desnecessárias que possam ser evitadas?
- As distâncias percorridas podem ser reduzidas?

- O transporte poderá ser eliminado, abreviado ou apressado?
- A seqüência dos passos é a mais indicada?
- Existe duplicidade desnecessária de passos?
- A forma de execução de cada passo é adequada?
- O momento em que os passos são executados é o mais oportuno?
- Os passos executados manualmente podem ser mecanizados com benefícios significativos? Por que ainda não o foram?
- Há passos atribuídos exclusivamente ao mau funcionamento de outros órgãos e/ou fraco desempenho de outros funcionários?
- Há pontos de estrangulamento no processo? Podem ser evitados?
- Há problemas de layout cuja importância seja tal que mereçam ser estudados separadamente? Quais?

Caso haja problemas importantes de layout, as perguntas que se seguem podem servir de orientação:

- a) Há possibilidade de diminuir as distâncias percorridas?
- b) Há continuidade no fluxo de trabalho?

- c) Há retrocessos ou dificuldades físicas?
- d) São eficientes os meios utilizados para o transporte de documentos?
- e) As mesas e equipamentos são adequados? Sua disposição é a mais racional possível?
- f) É possível reunir órgãos e/ou funcionários de modo a facilitar as comunicações e o controle?
- g) Os órgãos e/ou funcionários que se completam ou trabalham em comum estão próximos uns dos outros?
- h) Os órgãos e/ou funcionários que têm contato com o público estão situados de modo a facilitar o atendimento a esse público?
- i) A área atribuída a cada órgão e/ou funcionário é suficiente?
- j) Os arquivos são acessíveis aos que deles mais se utilizam?
- k) A iluminação é boa para as atividades que exijam maior trabalho visual? Há muitos ruídos? A ventilação é boa? As cores usadas são funcionais?

Técnicas para levantamento, análise e elaboração de formulários

O levantamento, a análise, a elaboração e/ou reformulação de formulários deverão levar em conta a qualidade, o

conteúdo e a adequabilidade dos modelos usados no processamento.

Atenção especial deve ser dispensada à conveniência ou necessidade de suprimir algum formulário, levando-se em conta fatores tais como obsoletismo, desuso ou a possibilidade de consolidação.

Na análise e elaboração de novos formulários e/ou reformulação dos já existentes, o seguinte roteiro servirá de orientação:

- Verificar junto a todos os usuários dos formulários quais são os objetivos das diversas vias e se estão sendo atingidos.
- Verificar a existência de formulários com os mesmos objetivos, o que possibilita a extinção ou fusão de alguns.
- Verificar a possibilidade de diminuir ou a necessidade de aumentar o número de vias do formulário.
- Verificar se a frequência de utilização do formulário justifica sua existência.
- Registrar o consumo mensal para se definir um estoque econômico.
- Levantar o fluxo de cada formulário (vias) desde a emissão até o arquivamento ou destruição.

- Levantar os fluxos de trabalho envolvidos no seu manuseio (rotinas de preenchimento e utilização).
- Eliminar as transcrições desnecessárias, por meio do uso do carbono ou papel NCR.
- Verificar se o título do formulário está adequado às suas finalidades, define a sua função e permite identificação imediata.
- Considerar o meio de preenchimento (lâpis, tinta, esferográfica, máquina, impressora etc.) quando analisar ou projetar layout, as dimensões e o alinhamento dos campos, os espaços verticais, o formato e o tipo de papel, o número de vias, tipo de carbono etc.
- Verificar se os campos possuem tamanho adequado para o preenchimento a mão ou a máquina (espaçamento padronizado).
- Verificar se o espaçamento vertical facilita o uso de máquina de escrever (padronizado).
- Verificar se o alinhamento vertical possibilita o uso do tabulador da máquina de escrever.
- Verificar se há margem suficiente para o arquivamento em pastas, ou para grampos.
- Verificar a existência de campos para vistos, assinaturas, carimbos, observações etc.

- Verificar a necessidade de identificação do responsável pelas informações.
- Verificar a necessidade de indicação do remetente e destinatário.
- Verificar a necessidade de fazer constar nome e endereço da empresa nos formulários de uso externo.
- Verificar a necessidade de fazer constar nome da empresa e da unidade em estudo nos formulários de uso interno.
- Verificar a possibilidade de eliminação de itens desnecessários ou duplicados e da criação de outros.
- Verificar se o volume de informações solicitadas no formulário facilita a leitura e o preenchimento, e se deveria ser mais ou menos compacto.
- Verificar se as características do formulário estimulam a leitura e o preenchimento corretos.
- Verificar se as perguntas são explícitas, precisas e diretas, e se as possíveis respostas já vêm impressas, de modo a facilitar o preenchimento e a diminuir a tendência para erros e anotações posteriores.
- Verificar se os termos usados estão inteligíveis

(como: data, quantidade, nome, número, custo etc.).

- Verificar a necessidade de numeração seqüencial dos formulários.
- Verificar a existência de código do formulário no canto inferior esquerdo.
- Verificar a necessidade de fazer constar a data da impressão, a série, a quantidade impressa etc.
- Verificar o número de vias em função da apresentação necessária, da qualidade do carbono, da utilização de versos carbonados ou de papel NCR.
- Procurar a padronização dos formatos do formulário, envelopes e pastas, e das dimensões das margens.
- Verificar os processos de arquivamento, procurando sua padronização.
- Verificar o tipo de papel e a gramatura usados, em função:
 - a) da vida provável
 - b) do arquivamento
 - c) do modo de preenchimento
 - d) do número de vias
 - e) do processo de impressão
 - f) do custo

g) do uso do verso

- Verificar a adequação da cor, em função do modo de preenchimento, da facilidade de distribuição das vias etc.
- Procurar a padronização das cores para fins internos específicos.
- Verificar se os picotes oferecem fácil desmembramento.
- Verificar a existência de rotinas de preenchimento.
- Verificar o tipo de impressão usado e se é justificado economicamente, em função da quantidade impressa e da qualidade requerida.
- Verificar se o formulário destinado a ser "envelopado" possibilita o uso de envelope com janela.

Técnicas para elaboração de fluxogramas

É indispensável que se estabeleça, como introdução a estas técnicas, o conceito e os tipos de fluxograma.

Fluxograma é o gráfico que representa a seqüência analítica de um trabalho, caracterizando as operações, os meios e as unidades setoriais envolvidas.

Em função das características de cada trabalho, será usado um dos seguintes tipos de fluxograma: Fluxograma de

Processo; Fluxograma de Sistema ou Procedimento Administrativo; Fluxograma de Documentos; e Fluxograma Analítico.

O Fluxograma de Processo tem por finalidade representar graficamente as rotinas simples, geralmente limitadas a uma única unidade administrativa. Nele são usados os seguintes símbolos:



OPERAÇÃO



TRANSPORTE



INSPEÇÃO, CONFERÊNCIA OU CONTROLE



ARQUIVO



ESPERA OU DEMORA

Este tipo de fluxograma é elaborado nos formulários Fluxograma de Processo, 1-A ou 1-B, a critério do analista, considerados os objetivos e a natureza do trabalho.

Os formulários 1-A e 1-B possuem itens comuns e itens específicos. Os seguintes itens são comuns aos dois formulários e devem ser preenchidos como segue:

a) Órgão

Nome que identifica o órgão diretamente envolvido na execução do processo ou rotina.

b) Rotina

Título que identifica a rotina objeto do fluxograma.

c) Atual/Proposto

Assinalar com um "X", no retângulo correspondente, se o fluxo representa a situação atual ou a proposta.

d) Número do Passo

Número indicador da seqüência dos passos no fluxo, em ordem numérica crescente.

e) Descrição do Passo

Descrição sintética do passo correspondente da rotina.

f) Observações

Anotações adicionais necessárias à melhor compreensão do fluxo descrito.

g) Analista

Nome do analista responsável pelo levantamento da rotina.

h) Data

Dia, mês e ano do preenchimento do formulário.

i) Folha/De

Número de cada folha do fluxograma e do total de folhas utilizadas na rotina representada.

Os seguintes itens e respectivas instruções de preenchimento são específicos do formulário 1-A:

a) Setores e/ou Cargos Envolvidos

Nome dos órgãos e/ou agentes (escrito no sentido vertical) envolvidos na rotina. Cada símbolo do fluxograma será desenhado no retângulo da mesma linha do passo e da mesma coluna do setor ou cargo responsável correspondente.

b) Distância

Distância percorrida quando o passo correspondente for TRANSPORTE. Deverá ser indicada a unidade de medida usada, logo abaixo da expressão "Distância".

c) Tempo

Tempo de duração para a execução do passo correspondente. Deverá ser indicada, logo abaixo da expressão "Tempo", a unidade de tempo usada.

d) Totais

Número de passos por setor ou cargo envolvido e totais de distância e tempo.

e) Retângulos com os símbolos do fluxograma

Em cada retângulo deverá ser indicado o total de passos do fluxo correspondente, respectivamente, a cada símbolo.

Quanto ao formulário 1-B, são os seguintes os seus itens específicos:

a) Fluxo

Escurecer, a lápis ou tinta, em cada linha, o símbolo correspondente à natureza do passo. Após terem sido preenchidos, os símbolos deverão ser ligados por linhas retas indicadoras do sentido do fluxo.

b) Setores Envolvidos

Nome do órgão ou agente que executa o passo correspondente da rotina.

c) Totais

Número de passos, por natureza, isto é, operações, transportes, controles, arquivamentos e o total geral de passos descritos no fluxo.

O Fluxograma de Sistema ou Procedimento Administrativo tem por finalidade representar graficamente a sequência de documentos e operações envolvidos em um sistema ou procedimento administrativo com finalidade específica.

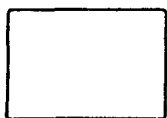
Os símbolos a serem utilizados são os seguintes:

Entrada/Saída



Função geral de entrada e saída.

Processamento



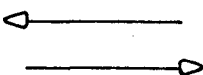
Qualquer função de processamento ou operação definida causando mudanças de valor, forma ou localização de informação.

Documento



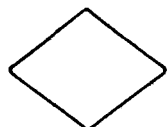
Qualquer tipo de documento ou relatório.

Direção do Fluxo

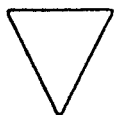


Indica a seqüência das operações e direção do fluxo do processo ou informações.

Decisão



Decisão ou operação que determina qual, dentre vários caminhos alternativos, deverá ser seguido, em determinadas condições.



Arquivo

Conector



Indica a ligação de pontos do fluxograma na mesma página.

Início/Término



Indicador do ponto de início ou término do fluxo.

Operação Manual



Operação fora de linha, sem intervenção de dispositivos eletrônicos.

Operação Auxiliar



Operação de máquina que suplementa a função principal de processamento.



Cartão Perfurado



Fita Perfurada



Fita de Máquina de Somar



Fita Magnética

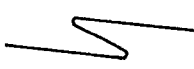


Disco ou Tambor Magnético




Memória em Linha

Linha de Comunicação



Transmissão automática de informação, entre locais distantes, através de telecomunicação.

Exposição (Display)



Informações expostas por dispositivos visuais.

Representação

Setorial

Quando as diversas unidades administrativas estão representadas, no gráfico, sob a forma de setores.

Vertical

Quando não houver necessidade de enfatizar a representação gráfica das unidades administrativas envolvidas.

O Fluxograma de Sistema ou Procedimento Administrativo será elaborado na Folha de Fluxograma, utilizando-se para a representação vertical o formulário II e para o setorial, o formulário III.

As instruções para o preenchimento dos formulários II e III são as mesmas para ambos, à exceção quando se referir aos itens f e g, particulares ao formulário II apenas.

a) Campo em Branco

Destinado à indicação do número do anexo ou da folha.

b) Órgão

Título que identifica o órgão principal envolvido no sistema ou procedimento administrativo.

c) Data

Dia, mês e ano do preenchimento do formulário,

d) Procedimento ou Sistema

Título que identifica o procedimento ou sistema objeto do fluxograma.

e) Atual/Proposto

Assinalar com "X", no lugar adequado, se o fluxo representado corresponde à situação atual ou proposta.

f) Fluxograma

Representação gráfica do fluxo, de acordo com a simbologia respectiva.

g) Número

Número indicador do símbolo no fluxograma cuja função é descrita na coluna correspondente.

h) Descrição

Coluna destinada à descrição sintética das funções do fluxo que necessitarem de maiores esclarecimentos.

O Fluxograma de Documentos tem por finalidade representar graficamente a seqüência de operações sofridas por um ou mais documentos, nas suas diversas vias.

Símbolos

Os símbolos utilizados são basicamente os de Documento e de Direção de Fluxo, já enunciados no Fluxograma de Sistema ou Procedimento Administrativo, podendo, eventualmente, serem utilizados os demais símbolos daquele fluxograma.

RepresentaçãoSetorial

Quando as diversas unidades administrati-

vas estão representadas no gráfico sob a forma de setores.

Vertical

Quando não houver necessidade de enfatizar a representação gráfica das unidades administrativas envolvidas.

Formulário

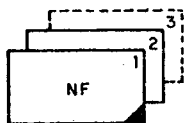
O Fluxograma de Documentos será elaborado na Folha do Fluxograma, utilizando-se para a representação vertical o formulário II e, para a setorial, o formulário III.

O Fluxograma Analítico tem por finalidade representar graficamente e de forma analítica um procedimento administrativo, dando ênfase aos documentos envolvidos e aos passos realizados em relação a estes documentos.

Os símbolos a serem utilizados são os seguintes:

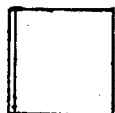
Documento

O número de via é colocado no canto superior direito. Quando o documento for emitido em uma única via, não é colocado o número designativo. A linha tracejada indica uma via eventual. A tarja no canto inferior direito, na 1ª via, significa emissão do documento. O título do documento é designado pe-



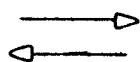
la colocação do nome ou abreviatura (sigla), na parte interna do símbolo do documento.

Livro, Pasta, Registro



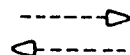
Indica protocolos, registros e livros de controle, pastas.

Direção do fluxo



Indica a seqüência e direção do fluxo, remessa e transporte de documentos.

Transcrição



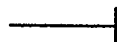
Transcrição de dados de um documento para outro.

Conferência, confronto



Indica a conferência de um documento, confrontando-o com dados idênticos de outro documento.

Saída de documento



Indica que o documento saiu do fluxo, não interessando seu destino e utilização.

Interdependência



Indica que uma operação deu origem a outra operação.

Etapa

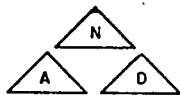
Indica o início do fluxo e suas etapas principais.
Na parte superior do símbolo, coloca-se o número correspondente à etapa.

Anexação, Juntada

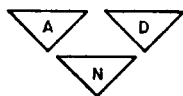
Indica a reunião de dois ou mais documentos.

Destruição

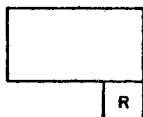
Indica a inutilização do documento.

Arquivo definitivo ou permanente

A letra colocada dentro do símbolo indica: A - ordem alfabética; N - ordem numérica; D - ordem cronológica.

Arquivo temporário

A ordem de arquivamento é designada pelas letras adotadas no arquivo permanente.

Rubrica, Assinatura, Visto, Conferência

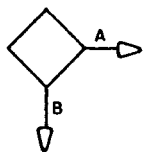
O quadrado acoplado ao documento indica, conforme a letra contida no seu interior:

R - rubrica do funcionário

A - assinatura do funcionário

V - visto do funcionário

C - conferência do funcionário



Alternativas em função de decisão ou opção

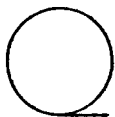
Listagem



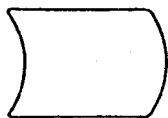
Indica as listagens emitidas por computador ou qualquer equipamento mecanizado.



Cartão Perfurado

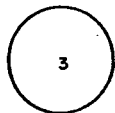


Fita Magnética



Disco

Operação



O número no interior do símbolo indica a operação cuja descrição em detalhes será feita em folha anexa, ou no rodapé das colunas.

Formulário

Para a representação do Fluxograma Analítico será utilizado o formulário III, denominado Folha de Fluxograma.

Disposições gerais quanto às técnicas de elaboração de fluxogramas

- Os fluxogramas devem ser elaborados nos formulários próprios aqui indicados.
- Não basta executar os fluxogramas. Eles devem ser compreendidos por terceiros e para isto precisam ser claros, concisos, logicamente dispostos e sem ambiguidades.
- O bom senso, naturalmente, deverá ser utilizado na aplicação das técnicas de elaboração de fluxogramas. Inovações e variações do método adotado, entretanto, não são desejáveis. Os fluxogramas serão úteis se forem padronizados e puderem ser lidos por qualquer analista ou usuário. Símbolos especiais ou gostos pessoais destruirão as vantagens de uma linguagem-padrão.
- Todos os fluxogramas deverão ser feitos, inicialmente, a lápis para que possam ser modificados quando for necessário.
- A redação de qualquer texto no fluxograma deve ser feita em letra de imprensa.
- O fluxograma deve ser o mais simples e o mais objetivo possível. Deve-se evitar disposições que levem o usuário através de um emaranhado de traços e setas.

- Deve-se, também, evitar o cruzamento de linhas. Um semicírculo indicando a independência das linhas ao se cruzarem é um recurso imperfeito; este problema deve ser evitado logo de início. Isto, normalmente, pode ser obtido com uma nova disposição das informações no papel.
- Nas representações setoriais dos fluxogramas, deve-se colocar os órgãos que tenham grande troca de documentos ou informações em colunas contíguas. Deve-se evitar também o aparecimento de longas setas que cruzam o papel de um lado para o outro, sobre colunas não utilizadas.
- Assegurar-se de que o início, as ramificações e o término de um fluxo sejam claramente indicados.
- O fluxograma, sempre que possível, deve ser uniforme quanto ao grau de detalhe utilizado nos seus diversos segmentos.

[illegible]

FLUXOGRAMA DE PROCESSO					
Criação					
ROTINA					ATUAL <input type="checkbox"/> PROPOSTO <input type="checkbox"/>
Nº DO PASSO	FLUXO	DESCRIÇÃO DO PASSO			SETORES ENVOLVIDOS
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				
	○ → □ D ▽				

SÍMBOLOS	TOTAIS	OBS:
○ OPERAÇÕES		
→ TRANSPORTES		
□ CONTROLES		
D ESPERAS		
▽ ARQUIVAMENTOS		
TOTAL GERAL DE PASSOS		

ANALISTA _____

DATA ____/____/____

FOLHA ____ DE ____

FOLHA DE FLUXOGRAMA			
ORGÃO		DATA / /	
PROCEDIMENTO OU SISTEMA		ATUAL <input type="checkbox"/>	PROPOSTO <input type="checkbox"/>
FLUXOGRAMA	Nº	DESCRIÇÃO	
<div></div>			

FOLHA DE FLUXOGRAMA		DATA / /
SEÇÃO		ATUAL <input type="checkbox"/> PRÓXIMO <input type="checkbox"/>
ENCARGAMENTO DO SISTEMA		

Técnicas para análise de estrutura organizacional

As técnicas para análise de estrutura organizacional nada mais são do que levantamento de dados que propiciem a obtenção de informações relevantes sobre a unidade organizacional, de forma a proporcionar, ao Profissional de Organização, condições de análise e crítica da estrutura organizacional em estudo.

O levantamento de dados para estudos sobre a estrutura organizacional é feito com base em uma lista de quesitos, cuja finalidade é a de reunir informações que permitam obter as características atuais da Unidade em estudo, bem como dimensionar sua estrutura futura. Esta lista tem um caráter flexível e deve ser examinada antes do contato com cada interessado, para que o Profissional de Organização certifique-se das informações de que necessita.

À medida que seja necessário maior detalhamento esta lista poderá ser complementada pelo roteiro de levantamento e análise de rotinas, ou pela adição de novos itens que surjam no desenrolar do levantamento.

Lista de Quesitos

A presente lista de quesitos, para a coleta de dados, poderá ser aplicada sob a forma de entrevista ou questionário, devendo ser escolhida a mais adequada à situação:

- Há documentos que formalizem a competên

cia do órgão sob sua chefia? Mencione ou forneça os documentos (Instruções, Ordens de Serviço, Circulares, Cartas etc.) através dos quais V.Sa. tomou conhecimento das suas atribuições. Se não houver competência formal, quais são suas atribuições de fato?

- As atribuições mencionadas nos documentos correspondem ao que V.Sa. faz atualmente? Se não correspondem quais não são exercidas ou quais acha que deveriam ser adicionadas e por que?
- Acha que algumas atribuições do órgão sob sua chefia deveriam passar para ou tro órgão ou autoridade? Quais? Por que?
- V.Sa. está subordinado de fato a algum órgão ou autoridade? Qual? Em que?
- Do ponto de vista da eficiência dos serviços sob sua responsabilidade, acha satisfatória a subordinação atual bem como a mencionada no item anterior. Se não é satisfatória, a que órgão ou autoridade acha que deveria estar subordinado? Por que?

- Quais os órgãos que de fato lhe são diretamente subordinados? Qual o número de funcionários em cada órgão ou atividade?
- Em quantos locais de trabalho se desdobra o órgão sob sua chefia?
- Acha que essa divisão de trabalho é satisfatória? Se não acha, que órgãos de veriam ser criados, desdobrados, fundidos, transferidos ou extintos?
- Há Grupo de Trabalho ou Comissões? Quais as suas composições, atribuições e funcionamento?
- No exercício de suas atribuições V.Sa. recebe algum assessoramento? É pessoal, especializado ou genérico? Para que esse assessoramento é utilizado? Para facilitar a coordenação e a gestão?
- Todas as chefias previstas na organização aprovada estão ocupadas? Que chefias não têm titulares e por que?
- V.Sa. promove reuniões com os chefes sob sua subordinação ou participa de reuniões com chefes superiores? Que tipo de reuniões e qual a sua freqüência?

- V.Sa. acumula, além da chefia de que é titular (ou que está exercendo como substituto), outra ou outras? Qual ou quais? Por que?
- Dos chefes ou encarregados que lhe são diretamente subordinados há algum ou alguns acumulando outras chefias ou exercendo atribuições alheias às respectivas funções? Por que?
- Decisões que são tomadas em escalão hierárquico acima do seu poderiam, em proveito do serviço, ser tomadas por V.Sa.? Quais?
- Decisões que são tomadas por V.Sa. poderiam, em proveito do serviço, ser tomadas em escalão hierárquico abaixo do seu? Quais?
- Quantos subordinados habitualmente, no órgão sob sua chefia, dirigem-se diretamente a V.Sa.? Indique as funções de cada um.
- De que órgãos da empresa V.Sa. recebe relatórios, formulários ou solicitações de trabalhos e com que frequência?
- O órgão sob sua chefia emite relatórios

e formulários? (o que, para que, por que e com que frequência)

- Quais são os órgãos da empresa cujas decisões ou ações mais afetam as decisões e ações de V.Sa.?
- O órgão sob sua chefia se ressentido do insatisfatório funcionamento de outros órgãos da empresa?
- Enumere esses órgãos que a seu ver afetam prejudicialmente o trabalho sob a responsabilidade de V.Sa. e mencione os assuntos ou atribuições em relação aos quais ocorre:

A - Órgão:

Assuntos em que esse órgão interfere prejudicialmente no trabalho da sua unidade

B - Órgão:

Assuntos em que esse órgão interfere prejudicialmente no trabalho da sua unidade

C - Órgão:

Assuntos em que esse órgão interfere prejudicialmente no trabalho da

sua unidade

- Há normas escritas de trabalho (instruções, ordens de serviço, circulares, manuais, outros documentos)?
- V.Sa. mantém habitualmente contatos externos (com autoridade, elementos de outras empresas etc.)? Indique com quem são esses contatos e a natureza dos assuntos a que dizem respeito.
- Considera satisfatórias as comunicações com outros órgãos da empresa? Se acham que não são satisfatórias, quais os problemas mais frequentes?
- Houve alterações de estrutura nos últimos anos? Caso afirmativo, quais as razões dessas alterações? Quando ocorreu?
- A organização dos serviços sob sua responsabilidade já foi objeto de estudo e relatório seu ou de seus antecessores? Há algum projeto ou estudo em andamento?
- A organização dos serviços sob sua responsabilidade já foi objeto de estudo do tipo orientação externa contratada?

- Em caso afirmativo aos dois itens anteriores, quais as conseqüências?
- V.Sa. tem alguma informação ou comentário adicional de interesse para um estudo de organização?

Técnicas para elaboração de organogramas

Finalidade e Conceituação

Organograma é o gráfico que tem por finalidade representar a estrutura organizacional de uma empresa como um todo ou de qualquer de suas partes constitutivas.

O organograma é de grande importância como:

- a) instrumento de organização, pois define as relações de autoridade que devam existir entre os diversos órgãos;
- b) instrumento de comunicação, pois é capaz de informar com eficiência a estrutura organizacional a todos os funcionários da empresa; e
- c) instrumento de análise, pois a sua elaboração proporciona um dos primeiros e mais importantes passos para a análise administrativa.

O organograma pode servir ainda aos seguintes propó

sitos:

- a) esquematizar a estrutura da empresa, representando os órgãos que a compõem e indicando as ligações hierárquicas que existem entre eles;
- b) evidenciar os graus de vinculação dos órgãos assim como sua importância hierárquica;
- c) caracterizar a natureza hierárquica ou funcional dos órgãos, especificando-os se são de assessoria ou de linha;
- d) indicar a denominação específica dos órgãos e, se desejável, indicar também o nome dos seus responsáveis; e
- e) padronizar a maneira de simbolizar a natureza hierárquica, funcional e de assessoramento dos órgãos representados.

Elaboração do Organograma

As disposições básicas para a elaboração de organogramas são as seguintes:

- os órgãos e cargos do organograma devem ser representados preferencialmente por retângulos;
- as relações formais de autoridade são representadas por linhas verticais e horizontais que ligam os retângulos;

- a subordinação hierárquica linear é representada por linha cheia e a subordinação funcional por linha pontilhada;
- os órgãos e cargos que tenham a mesma importância na hierarquia devem ser representados por retângulos de tamanhos idênticos, os quais, como regra geral, diminuem à medida que se desce na escala hierárquica;
- os retângulos que representam órgãos ou cargos de linha no mesmo nível hierárquico devem estar colocados, preferencialmente, na mesma altura no gráfico;
- os órgãos ou cargos, quando em função de assessoramento a cargo de mesmo nível hierárquico, devem ser representados na mesma altura no gráfico;
- os vários cargos ou órgãos de assessoramento de mesma importância, subordinados à mesma autoridade, serão representados em alinhamento vertical e unidos por uma chave;
- os Comitês ou outros órgãos colegiados similares são ligados ao retângulo representativo da autoridade que os preside;
- cada retângulo pode conter, além do nome do órgão ou cargo a que se refere, o nome de seu titular. O espaço destinado à denominação de cargos ou ór-

ção será sempre maior do que o do nome do titular;

- os retângulos serão preenchidos com o título do órgão;
- devem ser evitadas, tanto quanto possível, linhas transversais e cruzamento de linha de autoridade.

Técnicas para implantação de modificações propostas

Objetivos básicos da implantação

- Colocar em prática tudo que foi projetado
- Verificar pontos fracos
- Atingir os resultados previstos

Procedimentos pertinentes à implantação

- 1 - Organizar um "Programa de Implantação", indicando por item todas as providências que deverão ser tomadas para o seu perfeito cumprimento, bem como o respectivo cronograma.
- 2 - Desenvolver esforços no sentido de que seja cumprido o Programa, acompanhando pari passu o processo de implantação, a fim de evitar erros decorrentes de má interpretação ou tendência a persistir em hábitos arraigados.

- 3 - Realizar conferências com os chefes e pessoal cujas atividades sejam afetadas ou estejam diretamente ligadas aos processos projetados, com o fim de esclarecê-los e familiarizá-los com os mesmos.
- 4 - Acompanhar diretamente a implantação possibilitará ao Profissional de Organização obter cooperação do setor em relação às modificações propostas, bem como certificar-se de que cada elemento compreendeu totalmente a parte que lhe coube.
- 5 - Verificar e ajustar de pronto, durante a implantação qualquer procedimento que fuja substancialmente ao que for projetado (proposto).

Programa de Implantação

- 1 - Realização de uma implantação experimental com vistas a se obter um teste real da implantação e das recomendações nela contidas.
- 2 - A implantação experimental compreenderá as seguintes providências:
 - a - selecionar no setor em estudo um grupo representativo;
 - b - solicitar a cooperação do pessoal do setor na observação e crítica da experiência;

c - considerar a possibilidade de obter também a participação, na experiência, de representantes de outros setores que possam ser afetados pelas alterações.

3 - A implantação propriamente dita obedecerá aos seguintes passos:

a - submeter a proposta e cronograma de implantação à apreciação do setor em estudo;

b - cumprir e fazer cumprir o programa;

c - realizar conferências com o pessoal cujas atividades sejam atingidas pelo projeto, a fim de esclarecê-los em relação aos métodos propostos;

d - certificar-se de que cada elemento compreendeu totalmente a sua parte;

e - acompanhar pessoalmente a implantação indo, inclusive, se for necessário, até o posto de serviço de cada funcionário, dando a cada um a sua assistência;

f - verificar e ajustar, durante a implantação, os pontos constantes do projeto inicial;

g - pesar e criticar as sugestões recebidas, incorporando-as, quando úteis.

ANEXO IV

A Pesquisa

EMPRESA "A"

Atribuições básicas:

- a) prestar assessoramento especializado nas atividades de planejamento de estruturas, orientando e acompanhando o seu desenvolvimento;
- b) elaborar e rever as normas de organização dos diferentes órgãos da empresa;
- c) estudar a estrutura dos órgãos da empresa, propondo as medidas necessárias à sua organização ou reorganização;
- d) acompanhar a implantação das estruturas aprovadas, observando os resultados e, quando for o caso, sugerir as modificações que se mostrarem necessárias;
- e) realizar estudos para fixação de lotação de pessoal, no seu aspecto quantitativo, em conjunto com o Serviço de Pessoal;
- f) assessorar os órgãos da empresa e suas subsidiárias no planejamento e execução de atividades de racionalização de métodos de trabalho e de rotinas administrativas;
- g) orientar e acompanhar a implantação e o desenvolvimento de novos métodos de trabalho e de rotinas administrativas, analisando e controlando os seus resultados;

- h) realizar estudos de racionalização do trabalho, elaborando manuais, rotinas, instruções e fluxogramas;
- i) planejar, padronizar e elaborar formulários, bem como exercer o controle, acompanhamento e divulgação daqueles que forem de sua competência, de acordo com as normas específicas aprovadas pela empresa;
- j) estudar, em articulação com os órgãos da empresa e suas subsidiárias, índices e padrões de trabalho para as atividades operacionais e administrativas;
- l) realizar estudos de arranjos físicos (layout);
- m) investigar, estudar e manter-se atualizado a respeito de novos equipamentos de escritório, no sentido de sugerir ou recomendar a sua adoção, quando for o caso;
- n) realizar diretamente ou orientar a elaboração de estudos sobre custo ou produtividade;
- o) realizar estudos sobre dimensionamento de mão-de-obra e de carga de trabalho.

Um dado curioso da atividade organizacional na Empresa "A" é que além da Unidade de Organização do Departamento para assuntos administrativos, outros Departamentos da Empresa também possuem órgãos de O & M.

A atuação da Unidade de Organização depende de proposições de trabalhos que lhe são dirigidas, que são minuciosamente estudadas, analisadas e sobre as quais emite opinião final. O resultado desses trabalhos é submetido à Alta Administração da Empresa que, se aprovados, são em seguida publicados.

Até onde nos foi possível apurar, a Divisão de Organização não atua pautada em metodologia de trabalho formalmente elaborada. Utiliza, é claro, os instrumentos de recursos clássicos de um órgão de O & M mas sem muita sistematização formal e previamente escrita, ou seja, com base em uma espécie de Manual de Projetos.

À Unidade de Organização estão subordinados os setores de Organização e de Processamento de Dados da Empresa, assim sendo, essas unidades trabalham em conjunto quando o produto assim o exigir.

Apesar de existir na estrutura da Unidade de Organização um órgão próprio para o desempenho das atividades de organização, uma das clássicas tarefas de um órgão dessa natureza, está fora de sua alçada. Referimo-nos à manutenção, atualização e distribuição do Manual de Organização da empresa, bem como toda documentação técnica pertinente.

Não foi possível avaliar, pelas entrevistas realizadas, que no desempenho de suas atividades, a Unidade de Organização, leve a efeito qualquer orientação teórica ou prática para aquilo que se entende hoje como DO (Desenvolvimento Organizacional). Essas unidades prendem-se, como a maioria das empresas pesquisadas, aos clássicos objetivos de O & M.

EMPRESA "B"

Para a consecução dos objetivos a que se propõe, a Unidade de Organização da Empresa "B" desempenha as seguintes atribuições:

- a) procede ao levantamento, análise, planejamento, implantação e acompanhamento de estruturas organizacionais, sistemas e métodos de trabalho, propondo medidas necessárias à sua permanente adequação e racionalização;
- b) elabora as Normas de Organização da Empresa, bem como propõe sua alteração, quando conveniente;
- c) executa ou coordena a elaboração de manuais e normas disciplinando o funcionamento das atividades desenvolvidas na Empresa;
- d) desenvolve ou coordena os estudos para o dimensionamento de recursos humanos, equipamentos e instalações necessárias, com vistas ao seu eficaz aproveitamento;
- e) executa ou coordena os estudos necessários ao estabelecimento de índices de produtividade e rendimento das diferentes atividades;
- f) realiza estudos, análises de custos e levantamentos necessários para que as atividades da empresa se desenvolvam de forma eficiente e a baixo custo, propondo as medidas corretivas e acompanhando a sua implantação;

- g) executa a análise, planejamento e padronização de todos os formulários e impressos da empresa, mantendo controle sobre os mesmos, em entrosamento com o Órgão de Material;
- h) mantém contato com o Órgão Administrativo de Documentação para a distribuição, controle e atualização desses manuais e normas.

A atuação da Unidade de Organização baseia-se em duas estratégias básicas. Diríamos que elas são: a) proativa, quando propõe sistemas novos em função de estudos nas diversas áreas da empresa (Sistemas Financeiro, de Material, etc.); b) reativa, quando atende à solicitação de usuários diversos dentro da empresa.

Os produtos do Órgão de O & M da Empresa "B" são basicamente a geração de Normas de Organização, dimensionamento de recursos humanos, projeção de formulários e impressos, bem como a elaboração de Manuais de Procedimentos para cada sistema dentro da empresa.

Como suporte técnico para a consecução dos produtos citados acima, este órgão se utiliza de fluxogramas e outros recursos típicos de uma Unidade de O & M.

Outro detalhe importante a ser registrado é quanto às necessidades de mecanização de procedimentos, diagnosticadas pela Unidade de Organização. Nesses casos, é solicitada a colaboração do Órgão de Processamento de Dados da Empresa "B", com

o qual a Unidade de Organização passa a trabalhar em conjunto, na elaboração do projeto de mudança.

O cuidado de levar em consideração possíveis repercussões de um determinado sistema em análise, em outros sistemas da empresa e vice-versa, é outra característica da Unidade de Organização da Empresa "B". O único senão é que esse cuidado diz respeito apenas a procedimentos, não havendo, por enquanto, preocupação com as repercussões de natureza comportamental.

Relativamente à estratégia reativa, a metodologia adotada obedece à seguinte sequência de trabalho:

- 1 - recebimento do convite (solicitação de serviço) do órgão usuário;
- 2 - análise detalhada da situação objeto de estudo;
- 3 - elaboração de um anteprojeto de trabalho;
- 4 - encaminhamento de anteprojeto ao usuário, para apreciação;
- 5 - revisão do anteprojeto em função das sugestões do usuário, se for o caso;
- 6 - elaboração do projeto definitivo;
- 7 - encaminhamento do projeto à Administração Superior para aprovação;
- 8 - implantação;

- 9 - acompanhamento mediante o recebimento de informações de problemas encontrados pelo próprio usuário, ou através de auditorias.

A atuação proativa do órgão ocorre quando este atua em termos de proposição de novos sistemas ou de reformulação de normas e procedimentos em vigor. Tanto a proposição de novos sistemas quanto a reformulação de normas são resultados de estudos e constantes análises dos sistemas atuantes da empresa.

EMPRESA "C"

As atribuições ou Unidade de Organização da Empresa "C" são as seguintes:

- a) analisar proposições relativas a aspectos organizacionais e normativos da empresa e emitir parecer quanto à sua adequação aos objetivos pretendidos e à oportunidade das mudanças;
- b) desenvolver projetos de organização em conjunto com os órgãos usuários e providenciar os atos necessários à sua implantação;
- c) apoiar a Unidade de Desenvolvimento de Sistemas e os Órgãos Usuários nos levantamentos necessários à elaboração de métodos e procedimentos vinculados a desenvolvimento de sistemas;
- d) elaborar, divulgar e manter atualizado o Manual de Organização da companhia;

- e) analisar e emitir parecer sobre proposições relativas à emissão e à introdução de modificações de manuais da companhia;
- f) executar trabalhos relativos a elaboração, padronização, racionalização, revisão e controle de formulários da companhia.

A Unidade Organizacional da Empresa "C" utiliza os já conhecidos instrumentos típicos desta atividade e sua atuação é meramente reativa, ou seja, recebe proposições de trabalhos projetados sobre os quais, após análise detalhada, simplesmente emite parecer ou os altera tornando-os mais adequados e operacionais aos seus propósitos.

Todo assunto de O & M na Empresa "C", antes de ser implantado, necessariamente tem de ser aprovado pela Alta Administração.

EMPRESA "D"

Na Empresa "D" a Unidade de Organização é representada por uma Assessoria que faz, basicamente, apenas organização. A parte de métodos, à qual ela não se tem dedicado muito, é também desempenhada em quase todas as áreas de atuação da empresa, através de outras assessorias especializadas.

A unidade possui um razoável instrumental de trabalho, baseados no qual, aliás, nos apoiamos para a formulação, no presente trabalho, dos principais instrumentos utilizados pelo Profissional de Organização (Anexo II).

Quanto à descrição das atividades desempenhadas pela Unidade de Organização, vale acrescentar que as mesmas estão condicionadas a uma estratégia de DO, no sentido de que em qualquer trabalho por ela desempenhado, a orientação é que se integre cada trabalho no contexto global da empresa, verificando as inter-relações e implicações colaterais e futuras entre o trabalho em si e os demais órgãos da empresa. Tudo isso tendo em vista melhorar o desempenho da empresa, na medida em que se reconhece uma necessidade de mudar conceitos e a cultura organizacional.

A orientação de DO é impulsionada complementarmente mediante supervisão de programas de treinamento de Executivos, através dos quais, imprime-se esforços de mudança de comportamento nos homens de comando na empresa, com vistas à influência na superação dos seus desafios organizacionais.

São as seguintes as atribuições da Unidade de Organização da Empresa "D":

- a) colaborar no estudo de atos de organização, especialmente os que disserem respeito a criação, extinção, fusão, reestruturação, mudança de denominação, definição ou alteração de atribuições de órgãos ou cargos integrantes da estrutura administrativa da companhia;
- b) elaborar perfis dos cargos integrantes da estrutura administrativa da companhia;

- c) colaborar em trabalhos de levantamento, análise e formulação de normas e rotinas não computarizadas;
- d) colaborar no acompanhamento da implantação e na avaliação de novas estruturas ou rotinas;
- e) preparar a edição de Circulares, Instruções de Serviço e Normas Gerais.

EMPRESA "E"

As atribuições da Unidade de Organização da Empresa

"E" são:

- a) planejar, coordenar e desenvolver as atividades de Organização e Métodos, de Processamento de Dados e o desenvolvimento de Sistemas de Informação da companhia;
- b) incumbir-se das atividades de padronização, elaboração, atualização, emissão, distribuição e controle de Normas e Manuais da companhia;
- c) realizar auditagens de Sistemas e Métodos;
- d) estudar e propor a criação, transformação, ampliação, fusão ou extinção de órgãos, de modo a assegurar a dinâmica da Organização Administrativa da companhia;
- e) padronizar, racionalizar, revisar e manter o controle centralizado de formulários;

- f) padronizar o mobiliário e equipamento de escritório para utilização da companhia;
- g) aprovar procedimentos administrativos na área de sua competência;
- h) emitir parecer técnico sobre assuntos normativos de organização, métodos e sistemas, tendo em vista a estrutura da organização, a metodologia, a sistemática, a padronização e a racionalização do trabalho.

Na Empresa "E" a Unidade de Organização é um órgão típico de assessoramento. Apesar de ser um órgão de assessoramento devendo como tal, atuar apenas reativamente, por vezes atua também proativamente. Este último tipo de atuação se dá quando a Unidade por si própria sente que é necessária sua interferência no sentido de provocar a elaboração de determinada norma sobre assunto de interesse da companhia.

A sua atuação básica, todavia, é reativa. Neste particular a sistemática de atuação é a seguinte:

- 1 - os diversos órgãos (usuários) propõem normas de serviço, que são analisadas e criticadas pela Assessoria, em conjunto com o usuário;
- 2 - em seguida as normas são analisadas e criticadas internamente na Assessoria, para complementação das normas propostas a fim de lhes dar forma final, ainda sob forma de minuta;

- 3 - preparada à minuta, esta é encaminhada ao usuário para opinar;
- 4 - processa as correções necessárias, segundo observações feitas pelo usuário;
- 5 - dá redação final à minuta, sob a forma de proposta;
- 6 - submete a proposta à Alta Administração para a aprovação;
- 7 - em seguida à aprovação, procede à implantação, ocasião em que orienta e acompanha a execução das novas normas.

Obs.: - As normas são aprovadas pela Alta Administração;

- Os procedimentos (detalhamento e particularização das normas) são aprovados pela própria Unidade de Organização, quando envolvem mais de um órgão da companhia;
- Quando os procedimentos estão restritos a um determinado órgão, são aprovados no âmbito do órgão interessado.

No que se relaciona à metodologia do trabalho e instrumentos utilizados observamos, além do que já foi registrado, que a Assessoria, no desempenho de suas atribuições:

- 1 - vê e analisa o inter-relacionamento dos procedimentos em estudo;
- 2 - utiliza o fluxograma de bloco, semelhante ao descrito na primeira parte deste trabalho (Anexo III);
- 3 - desenvolve interessante e muito bem cuidado trabalho no âmbito de padronização de formulários, aliás, dos mais bem estruturados que já tivemos oportunidade de conhecer.

EMPRESA "F"

À Unidade de Organização da Empresa "F", compete:

- a - controlar a estrutura do Departamento Administrativo e acompanhar o desenvolvimento da estrutura dos demais Departamentos, através do registro dos atos oficiais;
- b - programar e realizar trabalhos de pesquisa, elaborar e propor os instrumentos executivos e de controle relativos às atividades de sua competência;
- c - acompanhar a execução das atividades dos demais órgãos do Departamento, através da análise técnica dos instrumentos normativos e de controle elaborados pelos mesmos;
- d - emitir pareceres técnicos sobre assuntos normativos e sobre assuntos relacionados com alterações estruturais e funcionais;

- e - padronizar os instrumentos normativos e de controle de uso geral do Departamento Administrativo;
- f - realizar trabalhos de levantamento, de análise e de planejamento de O & M, com objetivo de racionalizar e/ou simplificar os métodos de trabalho dos recursos humanos e materiais;
- g - emitir pareceres técnicos sobre assuntos de O & M, tendo em vista a metodologia, a sistemática, a padronização e a racionalização do trabalho.

Complementarmente a essas atribuições é interessante registrar que cada um dos outros Departamentos da Empresa "F" possui sua própria Assessoria de O & M. Todavia, quando a atividade se referir à organização geral, essa atribuição é de competência exclusiva da Unidade de Organização do Departamento para assuntos administrativos. As Assessorias de O & M podem ser atribuídas tarefas de organização, sujeitas, porém, ao parecer final da Unidade de Organização básica. Quanto ao método, cada Departamento desenvolve autonomamente seus próprios projetos.

Uma outra competência a ser atribuída à Unidade Organizacional da Empresa "F" é o controle da emissão de formulários. Ainda está, porém, em fase de estudos.

Os instrumentos de trabalho utilizados pela Unidade

Organizacional da Empresa "F" são os comuns a esse tipo de órgão. Vale acrescentar que um questionário que ela adota para a fase de levantamentos de dados está muito bem estruturado, permitindo um retrato bastante fiel da situação encontrada na área de atuação do usuário. O fluxograma utilizado é o de bloco e é adotado como instrumento de análise, servindo, também, quando a situação exige, para ilustração de projetos de trabalho.

A entrevista levada a efeito permitiu-nos concluir que a atuação da Unidade Organizacional da Empresa "F" se dá de maneira reativa apenas, isto é, só atua quando solicitada.

Esta empresa não possui metodologia de trabalho escrita. No momento, uma metodologia está em fase de elaboração, tendo sido concluída a parte referente a levantamento de dados.

Sua estratégia de trabalho resume-se aos seguintes itens ou fases:

- 1 - recebimento de solicitação de serviço, geralmente do próprio órgão usuário;
- 2 - entrevista com a chefia do órgão que solicitou o serviço, para conhecer, tanto quanto possível, em detalhes, as necessidades reais do usuário;
- 3 - reunião com todo o comando do órgão usuário para explicar o objetivo do trabalho, com vistas a evitar possíveis resistências;
- 4 - aplicação de um questionário para diagnóstico organizacional;

- 5 - análise dos dados obtidos no questionário;
- 6 - entrevista com os responsáveis pela execução do serviço que vai sofrer a intervenção da Assessoria;
- 7 - levantamento de dados, com o maior detalhamento possível, de todo o serviço executado pelo pessoal-chave do órgão;
- 8 - ordenação de todo o material colhido, com vistas a facilitar a análise. Consta de informações gerais, passos de rotinas encontradas e passos suprimidos, formulários, etc.;
- 9 - análise dos dados obtidos nas entrevistas e no levantamento;
- 10 - planejamento do trabalho, resultando no projeto de modificação do sistema em estudo;
- 11 - discussão, com o usuário, com a finalidade de ouvir críticas e sugestões.
- 12 - adaptação do projeto às críticas e sugestões, se procedentes, dando em seguida forma definitiva ao projeto;
- 13 - encaminhamento do projeto à Diretoria ao qual o órgão usuário estiver subordinado, para aprovação;

- 14 - implantação, seguida de acompanhamento visando modificar e/ou adaptar o que foi proposto, segundo as necessidades encontradas.

O relacionamento com a Área de Processamento de Dados não parece ser dos melhores. Os entrevistados deixaram transparecer, na entrevista, que o relacionamento entre as duas áreas é um tanto difícil, restringindo-se ao estritamente necessário.

EMPRESA "G"

A Unidade Organizacional da Empresa "G" é de natureza executiva. Atua em bases reativas mas, na maioria das vezes, sua atuação é predominantemente proativa.

São as seguintes as suas atribuições:

- 1 - realizar estudos e elaborar projetos, relativos
a:
 - a) estrutura organizacional da empresa e as atribuições de suas unidades;
 - b) instrumentos de comunicação administrativa.
- 2 - realizar estudos, em conjunto com as áreas diretamente envolvidas, visando a identificação dos diversos sistemas de gestão de empresa;
- 3 - realizar estudos preliminares, levantamentos, análises e recomendações dos sistemas identificados;

- 4 - elaborar anteprojetos dos sistemas de gestão cujas recomendações foram aprovadas;
- 5 - desenvolver os projetos dos sistemas de gestão da empresa, exceto a parte computacional daqueles que utilizem processamento eletrônico de dados, cujos anteprojetos tenham sido aprovados;
- 6 - implantar, em conjunto com o CPD, os projetos que envolvam processamento eletrônico de dados, e isoladamente os demais projetos desenvolvidos sob sua responsabilidade;
- 7 - efetuar a manutenção dos sistemas de gestão implantados, bem como da documentação correspondente;
- 8 - assessorar as empresas do mesmo setor nos projetos de organização e de sistemas de gestão, promovendo o intercâmbio de informações correspondentes.

Detalhe interessante quanto ao pessoal e atribuições da unidade é que anteriormente ambos estavam alocados em outro órgão da empresa, encarregado da gestão de sistemas de um modo geral, fossem eles computarizados ou não. Nesse órgão, a esse pessoal era atribuído o estudo de sistemas administrativos. Posteriormente houve uma reestruturação dessa área na empresa, resultando em dois órgãos distintos: um encarregado de O & M (no caso, a unidade ora em estudo) e o outro especificamente afeto a processamento de dados. Ambos se reportam, todavia, a um mesmo órgão subordinado à Alta Administração.

Em virtude desse passado, o relacionamento entre ambos é o melhor possível. Para o desenvolvimento dos trabalhos de estudo dos sistemas na Empresa "G", a Unidade Organizacional toma a iniciativa. É ela quem identifica e diagnostica os problemas e, quando disto resulta a necessidade de processamento de dados, a parte relativa a PED é entregue ao órgão de processamento de dados, a quem cabe desenvolvê-la.

Não há maiores comentários a fazer quanto aos instrumentos utilizados pela Unidade Organizacional da Empresa "G". São os usuais, próprios de um órgão dessa natureza. Vale apenas o registro de que o fluxograma é por ela utilizado tanto na fase de levantamento de dados, quanto na de análise e, em algumas ocasiões, ainda na fase final de apresentação dos trabalhos.

A unidade possui uma metodologia de trabalho sob a forma de um manual, tendo inclusive a estratégia de atuação muito bem definida, sendo o seguinte seu roteiro de trabalho com as respectivas fases e sub-fases:

1 - Identificação de Sistemas

- . identificação e levantamento das áreas de atuação da empresa;
- . recomendação dos sistemas a serem desenvolvidos e respectivas prioridades;
- . aprovação pela Alta Administração.

2 - Estudo Preliminar dos Sistemas

- . identificação das atividades requeridas;
- . programação de levantamento;

- . apresentação do programa de trabalho ao usuário;
- . aprovação pelo usuário do programa.

3 - Levantamento

- . entrevista com responsáveis pelo sistema;
- . levantamento dos procedimentos, normas e documentos do sistema;
- . apresentação, ao usuário, do relatório preliminar do levantamento;
- . redação do relatório final do levantamento.

4 - Análise e Recomendações

- . análise crítica do sistema vigente;
- . identificação das alternativas de solução dos pontos críticos;
- . apresentação, ao usuário, do relatório preliminar da análise e recomendações;
- . redação do relatório final da análise e recomendações.

5 - Elaboração dos Anteprojetos Identificados e Recomendados

- . Objetivos do projeto;

- . estrutura do sistema;
- . definição das entradas e saídas;
- . definição dos controles;
- . elaboração de fluxogramas e rotinas gerais do sistema;
- . estimativa de recursos necessários ao projeto;
- . apresentação, ao usuário, do relatório preliminar do anteprojeto;
- . redação do relatório definitivo do anteprojeto.

6 - Desenvolvimento do Projeto

- . projeto de estrutura final do sistema;
- . projeto dos documentos de entrada e relatórios de saída;
- . projetos dos arquivos operacionais do sistema;
- . detalhamento dos fluxogramas e rotinas do sistema;
- . elaboração dos manuais do sistema;
- . teste preliminar do sistema.

7 - Treinamento e Implantação

- . elaboração do programa de treinamento;
- . treinamento do usuário;
- . simulação do sistema;
- . implantação do sistema.

8 - Manutenção do Sistema

- . acompanhamento das ocorrências do sistema;
- . elaboração das alterações;
- . atualização dos manuais.

EMPRESA "H"

A Unidade Organizacional da Empresa "H" está representada por uma Assessoria. A finalidade a que se propõe a Assessoria é desenvolver as atividades organizacionais de otimização dos métodos administrativos utilizados em toda a empresa, promovendo o controle e a padronização da execução de atividades da mesma natureza nas suas Subsidiárias. Para alcançar essa finalidade desempenha as seguintes atividades básicas:

- 1 - executa projetos de reorganização da empresa ou de órgãos específicos e atua junto às subsidiárias na execução dos trabalhos da mesma natureza;
- 2 - estabelece critérios para a padronização e compatibilização de instrumentos e definições organizacionais estabelecidas nas subsidiárias com os da empresa;

- 3 - propõe, com base em levantamentos efetuados, soluções para os problemas de organização, métodos e procedimentos administrativos identificados;
- 4 - submete ao Diretor estudos para efeito de revisão, atualização e elaboração dos organogramas da empresa e de suas subsidiárias;
- 5 - propõe a contratação de empresas de consultoria, participando e controlando, quando aprovada, dos trabalhos por aquelas desenvolvidos;
- 6 - diagnostica problemas geradores da ineficiência organizacional e de procedimentos, sugerindo medidas no sentido da eliminação imediata dos referidos problemas e suas eventuais causas;
- 7 - procede à implantação de novos sistemas e fluxogramas de processamento administrativo aprovados, acompanhando seu desenvolvimento e promovendo sua compatibilização com os sistemas e fluxogramas em vigor nas subsidiárias;
- 8 - elabora e mantém a atualização dos manuais administrativos da empresa;
- 9 - mantém o entrosamento com órgãos interessados objetivando a discussão, análise e elaboração de normas específicas, sistemas de organização e fluxogramas de procedimentos;

- 10 - levantamento e manutenção atualizada, a nível de passo, da documentação referente às rotinas e procedimentos da empresa;
- 11 - efetua estudos com vistas à racionalização e padronização de formulários, implanta novos modelos suprimindo aqueles que ao longo do tempo se mostrem inadequados;
- 12 - aprova a impressão de novos formulários e reimpressão de modelos já em uso;
- 13 - elabora, com base em estudos, projetos de layout referentes às instalações administrativos da empresa;
- 14 - efetua estudos sobre lotação de pessoal, com vistas à organização e racionalização do trabalho;
- 15 - desenvolve, em coordenação com a Unidade de Cargos e Salários, levantamentos, descrição e análise de cargos e funções;
- 16 - desenvolve, em coordenação com a Unidade de Sistemas, a implantação dos procedimentos e formulários decorrentes da definição e/ou alteração de sistemas que envolvam processamento eletrônico de dados;
- 17 - desenvolve, em coordenação com a Unidade de Sistemas, a elaboração e manutenção de manuais de pro-

cedimentos e formulários de entrada e saída (pré-impressos) quando da implantação de sistemas para o processamento eletrônico de dados;

- 18 - desenvolve e implanta, quando aprovados, sistemas de arquivamento e controle de documentação por processos tradicionais e/ou microfilmagem;
- 19 - identifica e analisa atribuições não previstas, porém correlatas ou complementares às já constantes das atividades básicas do Departamento, propondo ao Diretor a sua aprovação;
- 20 - fornece elementos relativos ao programa operacional da Assessoria, para efeito da elaboração do plano orçamentário do Departamento de Administração;
- 21 - mantém, no âmbito de suas atribuições, relações funcionais com os demais órgãos da empresa, a fim de fornecer ou receber informações que se fizerem necessárias à execução e coordenação das atividades;
- 22 - elabora relatórios periódicos sobre as suas atividades.

Os instrumentos de trabalho utilizados pela Assessoria são:

- Lista de Tarefas;
- Fluxogramas verticais e horizontais;
- Quadro de Distribuição de Tarefas (QDT);

- Organogramas;
- Questionários;
- Cronogramas;
- Funcionogramas;
- Relatórios de diagnósticos e de prognósticos.

A tônica da atuação da Assessoria é essencialmente por solicitação. Todavia, casos há em que ela toma a iniciativa de um trabalho. Ocorre isso quando, atuando em determinada área, afloram problemas refletidos de disfunções em outras áreas e para as quais caberia um estudo organizacional. Em tais situações a Assessoria propõe à Chefia do Departamento ao qual está subordinado, que interfira junto àquele órgão, através do Departamento do qual estiver vinculado, chamando a atenção para a necessidade de um estudo.

A estratégia de trabalho adotada pela Unidade Organizacional da Empresa "H" obedece ao seguinte roteiro:

- 1 - o usuário solicita ou o Chefe do Departamento para assuntos administrativos determina que se execute um trabalho de organização;
- 2 - segue-se uma reunião preliminar para eleger a abordagem a ser adotada, bem como o cronograma de execução, incluindo o Plano de Trabalho. Desta reunião participam os Analistas da Assessoria e elementos indicados pelo usuário entre o seu pessoal. Estes elementos podem, segundo condições e conveniências das partes, ser engajados na equipe de trabalho;

- 3 - alocação do pessoal técnico segundo o Plano de Trabalho;
- 4 - execução do trabalho;
- 5 - reuniões para apresentação do trabalho, a nível de Assessoria ainda. Presta-se à revisão e análise com vista a uma segura posição quanto ao diagnóstico e prognóstico.
- 6 - reuniões com o usuário para discussão preliminar do trabalho, antes da forma final;
- 7 - elaboração final do trabalho;
- 8 - encaminhamento para aprovação. Se o trabalho resultar em Instrução Normativa, a aprovação caberá ao Presidente da empresa; se resultar em Instrução de Serviço, a aprovação será do Diretor da Área;
- 9 - implantação, segundo cronograma específico;
- 10 - acompanhamento e manutenção.

Os produtos gerados pela Unidade Organizacional da Empresa "H" são: Manuais (de Organização e de Procedimentos), Formulários, Gráficos em geral, Instruções (Normativas e de Serviços) e Resoluções.

Pelo fato do Órgão de Processamento de Dados na Empresa "H" estar subordinado diretamente à mesma autoridade que a Unidade Organizacional, o relacionamento entre ambos é amistoso,

juntando-se esforços para a formulação ou reformulação dos sistemas em estudo.

EMPRESA "I"

As entrevistas levadas a efeito na Empresa "I" evidenciaram uma particularidade que desde já vale ser registrada. A função clássica de O & M está dividida de forma bem delimitada em duas áreas distintas: a relativa a Organização, encarregada do estudo, formulação ou reformulação das estruturas e das atribuições a elas concernentes; e a relativa a Métodos, encarregada de estudos tidos como micro-organizacionais, ligados a procedimentos, formulários, etc.

A peculiaridade no tratamento dos assuntos organizacionais nesta empresa ensejou que o trabalho de registro dessas atividades fosse abordado em duas partes distintas: a de Organização e a de Métodos.

1. Vejamos a relativa a Métodos. Esta possui uma rica e bem fundamentada Metodologia de Trabalho calcada basicamente na filosofia de Administração por Projetos. Essa metodologia inclui: técnicas de entrevista, medição de carga de trabalho, fluxogramação, layout e projeção de formulários, entre outras.

Da entrevista pode-se deduzir que são as seguintes as atribuições desempenhadas pela área de Métodos:

- 1 - a retificação imediata de métodos, procedimentos e práticas de trabalhos, disfuncionais ou afunccionais, e/ou eliminação de pontos de estrangulamento na execução do trabalho;

- 2 - a eliminação e/ou substituição de métodos, procedimentos e práticas de trabalho que ocasionem desperdício de tempo e de recursos financeiros, materiais, humanos e técnicos;
- 3 - a verificação da existência de recursos humanos, materiais e financeiros ociosos e/ou insuficientemente aproveitados;
- 4 - a criação de condições, ao nível dos procedimentos e métodos indispensáveis à eficácia do controle das diversas atividades;
- 5 - o apoio à área de sistemas, na mudança do tratamento de dados realizados manualmente, para o tratamento eletrônico, visando a compatibilização dos métodos e procedimentos aos novos requisitos introduzidos;
- 6 - realização de estudos referentes à padronização dos formulários necessários à empresa e definir os critérios técnicos a serem adotados;
- 7 - elaboração dos critérios técnicos necessários à normalização dos manuais das áreas adjetivas existentes e/ou a serem criados;
- 8 - realização de estudos referentes à utilização e padronização dos equipamentos, que não os de processamento eletrônico de dados, necessários à realização dos trabalhos de rotina;

- 9 - realização de estudos referentes à distribuição física dos postos de trabalho de rotina, com a finalidade de otimizar a utilização das áreas existentes e/ou novas áreas, considerando as condições indispensáveis a uma realização eficiente do trabalho;
- 10 - apoio às diversas áreas adjetivas, quando necessário, no estudo de relatórios, estatísticas e gráficos para o exercício do controle.

Para o cumprimento dessas atribuições, a equipe utiliza-se dos instrumentos tradicionais a que recorre um órgão ou uma equipe de métodos, quais sejam: fluxogramas, técnicas de entrevistas, etc.

Os trabalhos surgem em função de solicitação das áreas interessadas (usuários). Para a operacionalização desses trabalhos é adotada a seguinte abordagem metodológica:

- a) partindo de um roteiro prévio é elaborado um diagnóstico preliminar no qual, fundamentado em informações básicas, são colocados em destaque os principais problemas existentes detectados;
- b) com base no diagnóstico preliminar é preparado um plano de execução do trabalho a ser realizado no qual são incluídos os instrumentos a serem utilizados, projeção de homens/hora a serem mobilizados, bem como dimensionamento do respectivo prazo de

execução. Este plano é submetido à aprovação da área interessada (usuário);

c) se aprovado, o plano é posto em execução obedecendo basicamente às seguintes fases de trabalho:

c1 - levantamento detalhado da situação;

c2 - análise da situação;

c3 - propostas para solução dos problemas encontrados. Estas propostas serão submetidas à aprovação da área interessada (usuário);

d) aprovadas as sugestões apresentadas, segue-se a implantação que obedece às seguintes etapas:

d1 - treinamento dos executores dos novos procedimentos a serem implantados;

d2 - em função das mudanças implantadas, projetar e executar novos formulários;

d3 - projeção de layouts, se couber;

d4 - acompanhamento e revisão.

2 - Organização

À área de Organização compete:

- a elaboração de regimentos departamentais;
- a avaliação das propostas de reestruturação orgânica;