

Disciplina: **ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS**

OSM NA EMPRESA

ADMINISTRAÇÃO - CONCEITUAÇÃO ABRANGENTE

"Conjunto de princípios e normas que têm por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de grupos de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum." G.L. Heilborn

Administrar uma Empresa é conseguir estabelecer e reunir uma série de condições favoráveis para que um grupo organizado de pessoas possa atingir um ou mais objetivos pré-determinados, visando, a cada etapa do processo administrativo, **a melhoria da produtividade! Por que a melhoria da produtividade?**

Se não visássemos a melhoria da produtividade, a administração seria uma mera reunião de condições para o desempenho de pessoas que operam uma Empresa.

A ADMINISTRAÇÃO É UM PROCESSO EMINENTEMENTE DINÂMICO

Dentro dessa visão a Organização é uma decorrência da função administrar. Todo empreendimento que exige o esforço coordenado de um conjunto de pessoas necessita de alguma organização para ser executado, cujo sucesso depende da qualidade de sua administração. É o que chamamos de Organização como **função administrativa.**

Um outro aspecto a considerar, é a Organização no sentido de Empresa que congrega recursos humanos e materiais, visando ao alcance de um objetivo. Cada Organização tem a sua própria cultura, suas normas, tabus, costumes e crenças.

A Organização existe desde as épocas mais remotas, enquanto atividade contínua e permanente, uma vez que o homem sempre procurou, embora de forma empírica, racionalizar, aperfeiçoar e simplificar suas ações, para conseguir maior rendimento ou o **máximo de bem estar com o mínimo de esforço.** Este é o princípio básico e o objetivo final da **Organização.**

CONCEITOS DA FUNÇÃO ORGANIZAÇÃO , SISTEMAS E MÉTODOS

O conceito de organização dentro do campo administrativo é de gerir capital, recursos humanos, equipamentos e processos com o objetivo de se atingir um determinado resultado.

A **Organização** no sentido sistêmico ou no sentido puro da atividade de OSM é vista como o desenvolvimento ou adequação dos sistemas funcionais da Empresa, de forma a capacitá-la ao desenvolvimento de suas atividades dentro dos conceitos de produtividade.

Quanto ao **Método**, de forma mais prática, seria traduzido como a forma de executar os referidos sistemas com o menor dispêndio de energia e maior eficácia do executante.

Os **Sistemas** podem ser conceituados como um conjunto de métodos, procedimentos e/ou técnicas, que trabalhados geram informações necessárias ao processo decisório da Empresa.

Ele trabalha tanto as informações processadas no computador, quando as processadas manualmente.

Assim, definindo Organização, Sistemas e Métodos, teremos como seu objetivo principal a procura de sistemas racionais, que executem as várias tarefas da empresa dentro do parâmetro de produtividade e eficiência garantindo, assim, a segurança de tais procedimentos e das informações envolvidas.

EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO: história, relacionamento sistêmico.

Dentro dos princípios da Escola Clássica de Administração, o pioneirismo ditava o desenvolvimento dos métodos de trabalho a serem cumpridos rigidamente por seus executores, dando ênfase, exclusivamente, à forma de se fazer o trabalho e à forma final do produto.

A função da área de OSM era voltada para o desenvolvimento de um sistema "entre quatro paredes" para as várias unidades organizacionais da Empresa, às quais cabia a implantação.

A prática mostrou inviável esta forma de atuação uma vez que:

- não havia comprometimento das unidades com o sistema implantado;
- o sistema era imposto "de cima para baixo" e, não raras vezes, deixado de lado depois de algum tempo;
- os empregados não se sentiam parte integrante da Empresa, uma vez que não eram ouvidos no desenvolvimento de sistemas que afetavam diretamente suas atividades;
- depois de implantado, verificava-se que o sistema não atendia ao usuário, cuja visão e conhecimento específico não eram levados em consideração;
- choque de poder entre as unidades, com a área de OSM sendo vista como impostora.

Na atualidade, analisa-se o homem como peça fundamental do processo, estuda-se o comportamento das funções e o comportamento do indivíduo.

Assim, as normas ou métodos de trabalho deixam de ser trilhos rígidos e passam a ser trilhas orientadoras. Abre-se espaço para a criatividade e para as metas desafiadoras, jogando-se com estes mecanismos motivacionais para o atingimento dos propósitos da Organização, aliado ao desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

Atualmente é considerado o ideal que os sistemas sejam desenvolvidos "pelas" várias unidades organizacionais usuárias, sob a atuação efetiva do princípio sistêmico da área de Sistemas, Organização e Métodos.

Esta filosofia de atuação propicia, entre outros aspectos:

- melhor entrosamento entre as unidades organizacionais usuárias de um sistema;
- maior qualidade do sistema, pois os próprios usuários estarão atuando;
- maior facilidade de implementação;
- menor nível de resistência à aceitação do sistema, pois os usuários o conhecem desde o início do desenvolvimento;
- maior nível de conhecimento e treinamento automático dos usuários do sistema;
- menor custo no desenvolvimento e implementação do sistema.

FUNÇÃO DE OSM

OSM é usada no âmbito geral como uma função que diagnostica males administrativos e depois os cura. Isto, é claro, tem uma importância primordial mas a analogia suporta, ainda, maior ampliação, à medida que a unidade de OSM, tal como a prática médica, se ocupa tanto da prevenção como da cura. Assim, em algumas organizações, a unidade de OSM existe como um serviço de permanente revisão crítica de áreas administrativas inteiras. Essa crítica revelará "problemas", sem dúvida, mas dedicará seu tempo a preparar a administração para fazer face a condições e requisitos que são frequentemente alterados, a examinar funções que estão operando satisfatoriamente mas necessitam de uma reorientação para o futuro.

A unidade de OSM também pode ser chamada a estabelecer uma função inteiramente nova e o trabalho será, é óbvio, consideravelmente mais fácil, quando não existe o acréscimo de práticas e atitudes já instaladas pela rotina.

TENDÊNCIAS PARA INCORPORAÇÃO DA INFORMÁTICA

Por volta dos anos 80, com o barateamento dos micro-processadores e, conseqüentemente, com sua popularização, o Empresariado brasileiro viveu a "síndrome do computador"; a presença de um computador na Empresa passava ser símbolo de "status" e pior, a solução de todos os problemas ligados aos sistemas administrativos.

Em alguns casos, a informatização provocava um aumento de custos que não era compensado pela produtividade. (custo X benefício).

Antes de se decidir pela informatização, é importante ressaltar que um sistema, notadamente o administrativo, pode ser acionado manualmente, com máquinas convencionais ou através de equipamento eletrônico de processamento de dados: o que impõe a solução/aplicação mais adequada é um estudo de viabilidade onde entram fatores de volume (massa de dados e informações), segurança, velocidade e custo, ou seja, fatores que afetam a produtividade do trabalho.

Com o advento da informática, foi requerida a presença do analista de sistema, ligado à área de processamento de dados, que tendo como função a tarefa de informar os métodos de trabalho existentes, sempre via computador, começou gradativamente a avançar sobre a função do analista de O&M.

O analista de O&M não fazia a mínima idéia do que o computador poderia fazer pela Empresa e o analista de sistemas não falava a linguagem do usuário em cada área da organização. Estes fatos causaram o alijamento, por um certo período de tempo, de ambos os profissionais.

Mas, desde o final dos anos 80, esses profissionais estão reconciliados, integrados e adaptados, podendo-se falar em Organização, Sistemas e Métodos, como uma só função.

ATIVIDADES BÁSICAS DA ÁREA DE OSM

As atividades da área de OSM têm sofrido um enriquecimento importante, com o advento da filosofia sistêmica, de um lado, e a generalização da informática, de outro, passando a abranger até o estudo das informações estratégicas e táticas utilizadas pela Organização.

A variedade, maior ou menor, dos trabalhos desenvolvidos pela área de OSM, vai depender do porte da Empresa da complexidade do seu fluxo decisório do processo produtivo utilizado, do produto final que é comercializado e do tamanho do mercado que é atingido.

Deve ser ressaltado que, independente dessas variáveis, todo e qualquer estudo organizacional, não obstante a sua amplitude, deve ser visto de forma sistêmica, devendo-se analisar as influências e dependências dos outros sistemas, suas implicações na conjuntura da Empresa e seus reflexos gerais ante os recursos humanos, instalações e quaisquer outras alterações que mudem o contexto da Instituição.

Deixando essas variáveis em segundo plano, pode-se dizer que uma área de OSM desenvolve os trabalhos de:

1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Projetar a criação, união ou eliminação de unidades, bem como acompanhar a respectiva execução.
- Descrever e definir o objetivo e as funções de cada uma das unidades organizacionais.
- Divulgar, nos níveis competentes, os trabalhos desenvolvidos por OSM.
- Implantar, emitir e divulgar
in loco os trabalhos desenvolvidos por OSM.
- Elaborar, emitir e divulgar as normas, regulamentos e manuais necessários.

2 - RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO

- Definir a movimentação de documentos.
- Definir o fluxo de decisões dos sistemas.
- Elaborar e acompanhar os estudos dos sistemas e rotinas administrativas.
- Modificar os métodos de trabalho através da análise e criação de formas alternativas.
- Atualizar as técnicas administrativas e dos sistemas de trabalho.
- Definir os formulários e demais instrumentos que acompanhem e complementem as soluções operacionais, administrativas, funcionais adotadas.
- Fazer pesquisas sobre evoluções tecnológicas que possam ser utilizadas pela empresa em suas áreas.
- Desenvolver internamente novas opções tecnológicas.

3 - DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

- Estudar e definir os ciclos organizacionais.
- Analisar as alternativas de ação para promover a maturidade organizacional.
- Avaliar impactos ou desgastes provenientes das ações e dos ciclos.

4 - CONTROLE DE SISTEMAS

- Análise de viabilidade econômica no desenvolvimento de sistemas.
- Elaboração de cronogramas físico/financeiro/pessoal para desenvolvimento.
- Avaliação de equipamentos, instrumentos e ferramentas à disposição.

5 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

- Análise e definição da amplitude dos níveis organizacionais contemplados.
- Definição e estruturação dos dados a nível operacional das informações transacionais.
- Definição e estruturação das atividades dos sistemas de informação para integração e planejamento das informações gerenciais.
- Definição e estruturação das informações visando proporcionar flexibilidade, adaptabilidade e respostas rápidas à tomada e ao apoio à decisão.

6 - CONSULTORIA EXTERNA

- Acompanhamento e eventual participação nos contratos com consultores (ou analistas) externos.
- Controlar os serviços prestados por terceiros em sua área de atuação, qual seja OSM.

Nota-se uma tendência atual no sentido de, cada vez mais, enriquecer a função da área de OSM, que é compatível e acompanha a evolução e sofisticação do meio ambiente onde a empresa se insere.

Naturalmente, esta visão não é casuística. Ela é originária do enfoque sistêmico descrito anteriormente.

POSICIONAMENTO DA ÁREA DE ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS NA ESTRUTURA DA EMPRESA

Compete à própria área de OSM em sua função de estruturação organizacional, indicar racionalmente qual a melhor posição, de acordo com os recursos disponíveis, as formas de atuação e o ambiente interno e externo.

Essas relações profissionais podem ser classificadas em três categorias:

- Linha:

A área de OSM constituiria um departamento ou divisão ou diretoria como as demais, todos subordinados a um único diretor ou superintendente ou presidente.

Vantagens:

- possui o mesmo poder de negociação que todos os demais;
- estabelece cronogramas de trabalho de acordo com os recursos disponíveis.

Desvantagens:

- tendência a priorizar os "melhores" sistemas.

Ex.:

- Assessoria:

É a função de aconselhamento. Não possui autoridade oficial sobre a linha. Não pode decidir o que será efetuado e como. Só pode aconselhar na tomada de tais medidas e dentro de sua área de especialidade.

E neste caso, será assessoria de qual área/departamento/diretoria?

A área de OSM depende da alta administração da empresa, principalmente na alocação de recursos. Isto significa que o ideal é a subordinação à presidência, haja vista que a atividade de OSM abrange todas as áreas da Empresa.

Vantagens:

- Não possui responsabilidade sobre as decisões tomadas;
- Não possui responsabilidade sobre a priorização dos trabalhos desenvolvidos.

Desvantagens:

- aumento, nas áreas, da resistência às mudanças;
- difícil alocação dos custos pois um trabalho raramente se refere ou afeta uma única área.

Ex.:

- **Funcional:**

Quando o assessor possui autoridade para dar ordens à linha. Esta autoridade se restringe, unicamente, à sua área de atuação e especialização. Esta forma somaria as vantagens das duas anteriores, eliminando também as desvantagens. Além deste aspecto, apresenta uma vantagem a mais, que é permitir a centralização de objetivos e métodos, apesar da descentralização física.

PERFIL DO PROFISSIONAL DA ÁREA DE OSM

Há pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo: a habilidade técnica, a humana e a conceitual. Tais habilidades podem ser estendidas aos profissionais de Organização, Sistemas e Métodos. A habilidade técnica consiste em utilizar conhecimentos, técnicas e equipamentos necessários para a realização das tarefas específicas, através de sua instrução, experiência e educação.

As habilidades técnicas dos profissionais de OSM são enumeradas de forma resumida a seguir:

- **habilidade para levantar dados, analisar, elaborar e implantar sistemas administrativos;**
- **habilidade de lidar com programas, processos, processamentos, métodos e técnicas de análise administrativa, tendo em vista a planificação detalhada do processo de trabalho;**
- **habilidade para manusear computadores;**

- habilidade para reunir idéias de forma lógica. Este espaço de análise exige intensa capacidade de concentração e concisão; e
- habilidade para ter conhecimento das ferramentas e processos que a empresa usa. Deve, portanto, ser um generalista que trabalhará juntamente com especialistas, sabendo, dessa forma, integrar as informações.

A habilidade humana consiste na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz.

Para os profissionais de OSM, esta habilidade é de grande importância, pois saber ouvir, observar e argumentar é necessário para a ação de influenciar terceiros, convencendo-os das vantagens de suas recomendações. Neste sentido deve estar apto também para treinar usuários, sabendo lidar com suas resistências.

Além destas características a criatividade é de suma importância na solução de problemas, que é uma função do analista de OSM.

A habilidade conceitual consiste na habilidade para compreender as complexidades da Empresa como um todo e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da estrutura organizacional da Empresa, promovendo ajustamentos necessários que são evidenciados através do levantamento e da análise de dados dos sistemas administrativos.

CONDUÇÃO DOS TRABALHOS ORGANIZACIONAIS

Se o emprego de uma metodologia imprópria pode comprometer os trabalhos de OSM, não menos prejuízos advirão da utilização inadequada de uma metodologia correta.

A maneira de utilizar as técnicas organizacionais, ou seja, a forma de se conduzir um trabalho é tão importante quanto a definição da metodologia e de seu respectivo instrumental. Assim sendo, para garantir seu sucesso, o Analista de OSM deve certificar-se da forma correta de dirigir seus trabalhos, observando alguns pressupostos básicos quanto ao seu comportamento e relacionamento com os demais órgãos da Empresa.

Em primeiro lugar o Analista deve aceitar e entender o fenômeno da sinergia. Os esforços do Analista e do Usuário serão mais eficazes se forem coordenados em função de um objetivo comum. O somatório das idéias de um e de outro fortalecerá qualquer projeto em desenvolvimento, além de criar um ambiente mais propício ao trabalho. Cabe, contudo, ao Analista de OSM saber captar as boas idéias advindas de seu Usuário e aceitá-las em sua forma integral ou não, abdicando de posições radicais em prol de um maior rendimento.

Em segundo lugar, o Analista de OSM deve dedicar um cuidado especial a seu relacionamento com o Usuário, despertando o interesse deste pelo trabalho, uma vez que o Usuário é o elemento mais importante em um trabalho de OSM, e, na maioria das vezes, conhecerá o assunto abordado de maneira mais técnica e profunda que o Analista.

Nesse acesso ao Usuário e a seus conhecimentos, em nenhuma hipótese o Analista pode permitir que se formem bloqueios, resistências e barreiras de origem pessoal e que interfiram em seu trabalho. Ele deve conseguir gerar empatia e simpatia em seu Usuário, de forma a facilitar os entendimentos e ser bem

recebido.

Para atingir seus objetivos o Analista deve se preparar, introduzindo em sua bagagem técnica conhecimentos sobre Relações Humanas, Psicologia, bem como ter um gênio paciente e bem humorado, sem esquecer a perseverança e a garra profissionais necessárias para se levar um trabalho a bom termo. Em síntese, o Analista deve saber se posicionar no meio ambiente.

Estas são as ferramentas mais adequadas para o tratamento com seres humanos e que irão auxiliar o Analista a manter uma postura congruente perante os Usuários do seu trabalho.

O outro item que deverá merecer a atenção do Analista de OSM é a hierarquia existente em sua Empresa. O trabalho organizacional deve percorrer todos os níveis hierárquicos envolvidos, começando sempre nos escalões inferiores. Assim sendo, o Analista terá uma massa de informações cada vez mais sólida e consistente, à medida que acompanha a escala hierárquica, e economizará o tempo dos dirigentes. Além disso, com esta atitude o Analista irá sentir todos os problemas no próprio local de sua ação.

Quanto à bagagem teórica do Analista de OSM, é importante que ele conheça os aspectos técnicos básicos da matéria a ser abordada, antes mesmo de contatar o Usuário. Assim, ambos poderão conversar na mesma linguagem e terão um entrosamento maior.

DIFICULDADES NO TRABALHO DE OSM

Na maioria das empresas é comum um Analista de OSM encontrar certas barreiras na execução de seu trabalho.

Existe um desconhecimento generalizado do verdadeiro significado de OSM, bem como dos serviços e vantagens trazidos por esta atividade, o que logicamente acarreta maior dificuldade quanto à aceitação dos trabalhos de cunho organizacional.

Devido a estas dissonâncias, é aconselhável que em uma empresa toda a equipe de OSM esteja direcionada a criar nos demais órgãos uma mentalidade favorável aos seus trabalhos, provando os benefícios para a empresa e para os empregados em geral.

Pode-se apontar como maiores dificuldades no trabalho de OSM:

- O órgão de OSM é tido como elemento normatizador, "fazedor de leis".

O ser humano, por sua própria natureza, é avesso a quaisquer normas ou regulamentos. Essa atitude é naturalmente desfavorável à receptividade de OSM numa Empresa. Contudo, é importante ressaltar que, se o órgão de OSM normatiza e até mesmo burocratiza os procedimentos funcionais, este trabalho será sempre feito dentro de parâmetros racionais, o que acarretará maiores vantagens e, principalmente, maior produtividade e eficiência do que um simples "laissez-faire".

- O órgão de OSM é visto como um órgão que comete ingerência nos departamentos alheios.

Muitas chefias imediatas costumam considerar a atividade de OSM como uma intromissão em seus setores, um elemento perturbador de suas rotinas de trabalho. Nada é mais errado do que esta mentalidade.

O objetivo de OSM é ajudar, é favorecer uma produtividade maior. Não representa nenhum descrédito ou "atestado de incompetência" para uma chefia recorrer ao departamento de OSM. Ele existe para apoiar todos os órgãos da sua Empresa.

- Os empregados de um determinado órgão enxergam o Analista de OSM como um elemento mais teórico, mais técnico do que eles.

Esta é uma deturpação bastante comum na maioria das Empresas e que também compromete a boa receptividade dos trabalhos da área. O Analista de OSM não pretende nunca ser mais técnico em uma atividade do que os funcionários que a exercem em tempo integral; ele apenas dá suporte organizacional. Um Analista de OSM que trabalha em uma empresa de construção civil não precisa saber sobre engenharia; basta que os seus conhecimentos teóricos e práticos se adaptem às características organizacionais e funcionais da Empresa.

BIBLIOGRAFIA:

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças - Organização, Sistemas e Métodos

BALLESTERO ALVAREZ, Maria Ermelinda - Organização, Sistemas e Métodos

CURY, Antônio - Organização e Métodos.

FARIA, A . Nogueira - Organização e Métodos