

Capítulo 3 - Introdução à OS&M

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir a função geral do analista de OSM
- Definição e conceitos de OSM
- Comparar a antiga organização & métodos com o modelo atual
- Conhecer a teoria de sistemas e sinergia
- Definir objetivos e aplicações de OSM
- Definir perfil profissional , posição estrutural e estruturas da área de OSM

Algumas definições

Organização

“Associação ou instituição com objetivos definidos.”

Sistema

“Disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, e que funcionam com estrutura organizada.”

Atividade

“Qualquer ação ou trabalho específico.”

Processo

“Maneira pela qual se realiza uma operação segundo determinadas normas.”

(Fonte: Aurélio Buarque de Holanda)

Função geral do analista de OS&M

conseguir a eficiência e a eficácia da estrutura administrativa, através da aplicação de certas técnicas científicas de redução de tempo, esforços e custos.

Definição de OSM

é uma atividade administrativa voltada para a obtenção da melhor produtividade possível dos Recursos Humanos e Recursos Materiais, através das técnicas científicas que envolvem aspectos comportamentais e instrumentais, no ambiente interno e externo da empresa.

“Estudo das organizações por meio da análise de cada uma das suas atividades, a fim de criar procedimentos que venham a interligá-las de forma sistêmica.”

(CRUZ, Tadeu. *Sistemas, Organização & Métodos*. São Paulo: Atlas, 2002)

Denominações usuais de OSM

- Organização, Sistemas e Métodos
- Organização, Métodos e Qualidade
- Organização e Métodos
- Modernização Administrativa
- Análise Sistemas e Informações
- Desenvolvimento Organizacional
- Organização, Sistemas, Métodos e Informações
- Planejamento e Métodos
- Sistemas Administrativos
- Análise Administrativa

Antiga Organização & Métodos

Antigo setor de O&M:

- Apenas aconselhamento, muito isolado
- Pouca preocupação com o “o que”, mais com o “como”

Pouco ligado ao objetivo da empresa

- “Organizava, por organizar”
- “Excesso de formulários”
- “Mero desenho de fluxogramas”

Atualmente mais focada em processos:

- Mais estratégica
- Métodos para alcançar os objetivos da organização
- Auxilia na elaboração (ou melhoria) dos procedimentos

Aplicações de OSM

Estrutura organizacional:

- Descrever o objetivo e as funções de cada uma das unidades empresariais
- Projetar a criação, união ou eliminação de unidades, e acompanhar a execução
- Elaborar e divulgar as normas, regulamentos e manuais necessários

Desenvolvimento organizacional:

- Estudar e definir os ciclos organizacionais
- Analisar ações alternativas visando a maturidade
- Avaliar os impactos decorrentes de ações
- Estruturar o treinamento, adequando-o às necessidades

Aplicações de OSM

Racionalização do trabalho:

- Definir a movimentação de documentos
- Definir o fluxo das decisões nos sistemas
- Estudar os sistemas e rotinas administrativas
- Melhorar os métodos de trabalho através da análise e criação de formas alternativas
- Definir os formulários e demais instrumentos que acompanham as soluções adotadas
- Pesquisar evoluções tecnológicas que possam ser utilizadas pela empresa em suas áreas
- Desenvolver internamente novas soluções tecnológicas

Aplicações de OSM

Controle de sistemas:

- Elaborar análise de viabilidade
- Elaborar cronogramas físicos, financeiros e de pessoal
- Avaliar equipamentos disponíveis

Sistemas de informação:

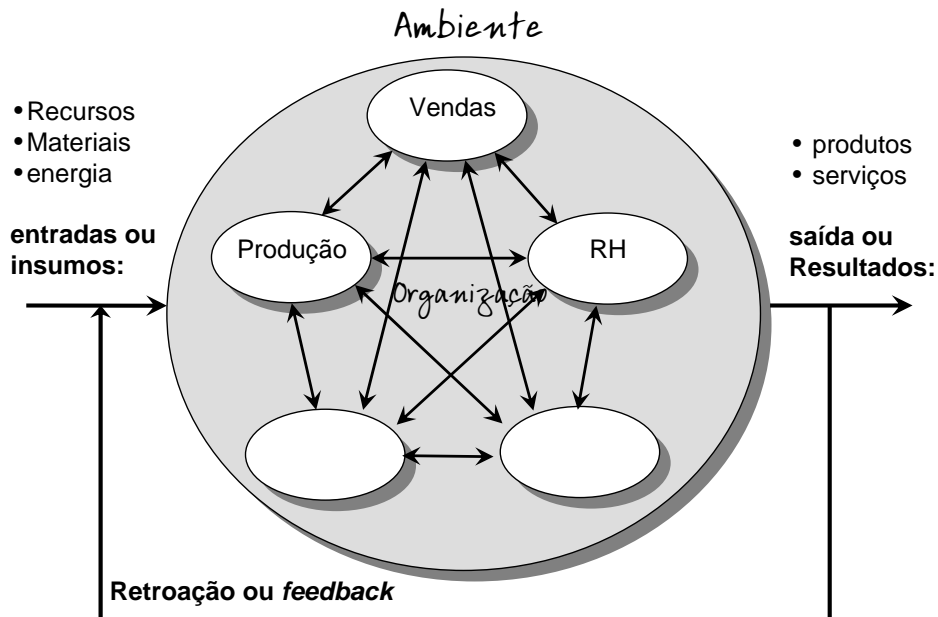
- Analisar e definir a amplitude dos níveis organizacionais contemplados
- Definir e estruturar os dados contemplados
- Definir e estruturar as atividades contempladas
- Definir e estruturar as informações contempladas

Organização

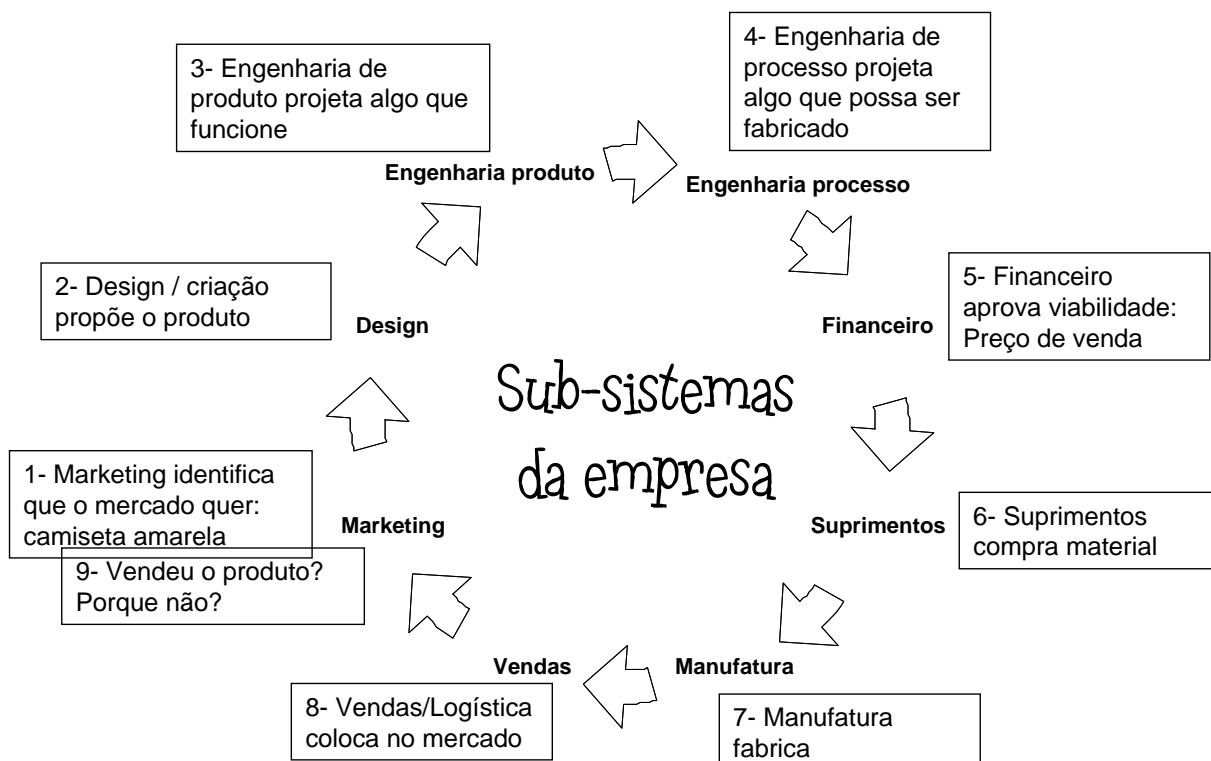
Preocupa-se com a estrutura organizacional da empresa e com a distribuição de funções, de forma que este conjunto possa realizar um bom trabalho.

Organização como Sistema

é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.



Os sub-sistemas da empresa



Sinergia

É o resultado multiplicador
das partes do sistema.

Torna possível $1+1+1 > 3$

Entropia

Efeito de desintegração
do sistema

$1+1+1 < 3$

Filme inacreditável

Método

- refere-se à economia de esforços, tempo e movimento por meio da simplificação do trabalho, tendo como resultados diretos, o aumento da produtividade e da diminuição de despesas
- O método busca a melhoria contínua de desempenho.
- A melhoria contínua refere-se aos processos avançados, pelos quais os funcionários solucionam problemas e pesquisam métodos para reduzir e eliminar desperdícios, melhorar a qualidade e reduzir defeitos.

Objetivo principal da OSM

Colaborar no alcance da eficiência da empresa, através das técnicas de redução de tempos, esforços e custos.

Em outras palavras:

Eliminar o inútil ou
supérfluo

Maximizar os
resultados

Otimizar recursos e
minimizar custos

Objetivos Básicos de OSM

- Racionalizar os processos administrativos e operacionais
- Processar a análise funcional/estrutural
- Identificar os pontos críticos e falhos da empresa (soluções)
- Processar a sinergia interdepartamental
- Sensibilizar os ativos intelectuais para a importância dos clientes
- Estimular a criação de Círculos de Controle de Qualidade
- Buscar a padronização de métodos e procedimentos
- Minimizar os custos com a documentação
- Criar meios para agilizar e eliminar os ruídos das comunicações
- Possibilitar a troca de experiências (“Benchmarking”)

Funções de OSM

Introduzir métodos de trabalho mais eficazes:

- Bom nível de produtividade
- Minimização de ociosidade
- Ao menor custo possível

Eficiência *versus* Eficácia

Proporcionar melhores resultados com:

- Pessoal
- Material
- Espaço físico
- Tempo

Funções de OSM

Pessoal:

- Racionalização na distribuição de tarefas
- Ferramentas mais adequadas
- Eliminação de atividades desnecessárias

Material:

- Padronização de documentos
- Evitar desperdício (formulário e cópias)

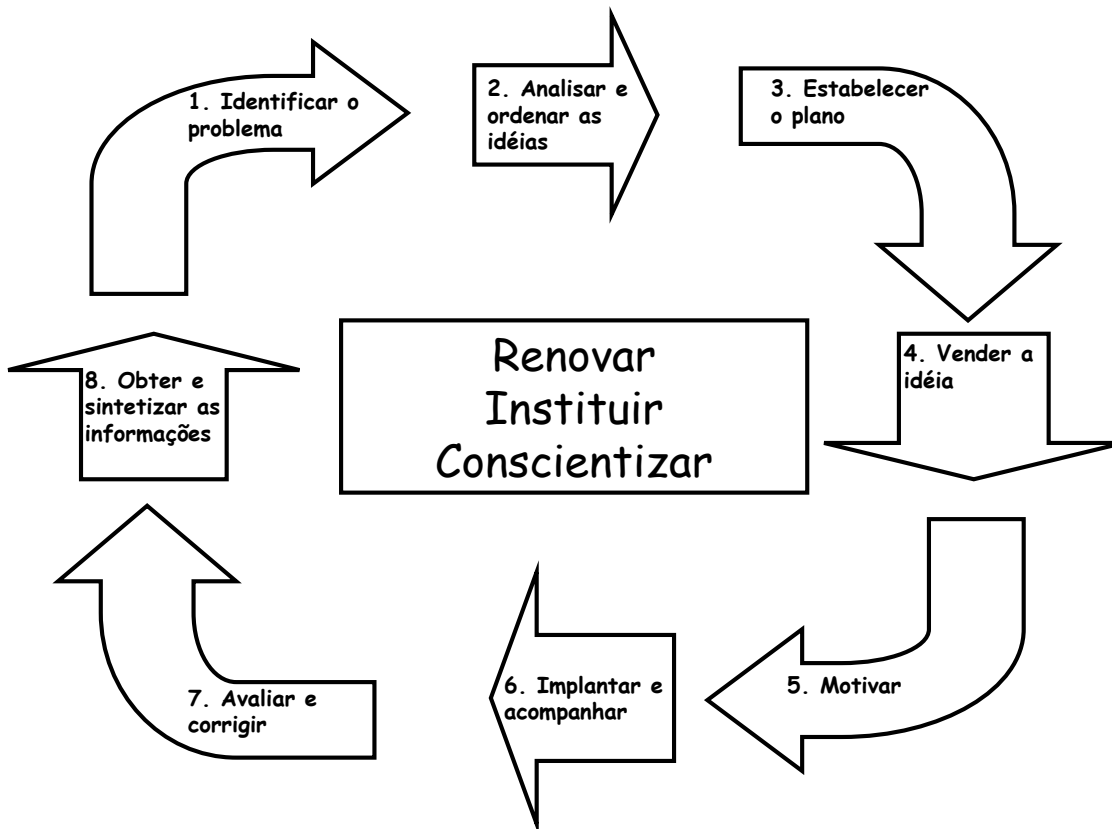
Espaço:

- Melhor distribuição do espaço

Tempo:

- Evitar desperdício de tempo e re-trabalho

Funções do analista de os&m



Qualificações pessoais do analista de os&m

- Sensibilidade;
- Capacidade de percepção;
- Determinação;
- Persistência;
- Flexibilidade;
- Humildade;
- Clareza de raciocínio;
- Capacidade de comunicação;
- Criatividade;
- visão de conjunto.

Qualificações técnicas do analista de os&m

- Planejamento e controle;
- Métodos, processos e sistemas;
- Análise e organização administrativa;
- Hierarquia e poder decisório;
- Elaboração de relatórios, gráficos e manuais;
- Divisão e distribuição de trabalho;
- Fluxos, rotinas e procedimentos;
- Emissão, simplificação e controle de formulários e documentos;
- Estudo de arranjo físico;
- Mecanização e automação;
- Tempos e movimentos;

Profissional de OSM

Profissionais indicados:

- Administrador de empresas
- Analista de sistemas
- Contador
- Economista

Denominação:

- Analista de Organização, Sistemas e Métodos
- Analista de Negócios
- Analista de Sistemas
- Analista de Processos

Posição Estrutural do Órgão

A unidade de OSM deverá ficar posicionada o mais próximo possível da maior autoridade decisória da empresa.



Estruturas da área de OSM

Externa (consultoria)

- Vantagens:
 - Visão imparcial dos problemas
 - Ausência de favoritismo nas soluções
 - Fácil caracterização dos custos
- Desvantagens:
 - Consome mais tempo no diagnóstico
 - Desconhece a cultura interna
 - Perigo de criar dependência

Interna

- Vantagens:
 - Conhece a cultura interna
 - Consome menos tempo para diagnósticos
- Desvantagens:
 - Pode ser influenciada nas decisões pela estrutura de poder
 - Difícil alocação de custos
 - Propensão ao vício nas visões de diagnósticos