

PLANEJAMENTO EM ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

1. Introdução ao estudo da Organização, Sistemas e Métodos
 - 1.1. Teoria dos Sistemas
 - 1.2. Unidade de O&M
 - 1.3. Habilidades de um analista de O&M

2. A Função Planejamento
 - 2.1. Tipos de planejamento
 - 2.2. Planejamento estratégico
 - 2.3. Planejamento administrativo
 - 2.4. Planejamento operacional
 - 2.5. O Plano de Contas como ferramenta de planejamento

3. Sistemas organizacionais
 - 3.1. Sistema de Informação Gerencial (SIG)
 - 3.2. Sistemas computadorizados
 - 3.3. Processo decisório

4. A Função Organização
 - 4.1. Estrutura formal
 - 4.2. Estrutura informal
 - 4.3. Níveis estratégico, tático e operacional
 - 4.4. Delegação, centralização, descentralização e desconcentração

5. Métodos
 - 5.1. Técnicas de levantamento e análise da situação atual
 - 5.2. Diagramas de O&M (organograma, fluxograma, cronogramas)
 - 5.3. Análise e distribuição do trabalho
 - 5.4. Formulários
 - 5.5. Análise e distribuição do espaço físico

APRESENTAÇÃO

A formatação deste curso visa abordar temas relacionados à administração de empresas que estão cada vez mais integrados ao dia-a-dia do profissional de contabilidade. Muitos dos conceitos apresentados são simples revisão dos tempos acadêmicos. Outros são apresentados para discussão em primeira mão.

O curso se inicia com uma apresentação das atribuições de um profissional de O&M, com a localização na estrutura organizacional, e mesmo, com a evolução da O&M para a estrutura atual de OSM. Nesta fase inicial se apresenta a teoria dos sistemas para facilitar a apresentação das demais unidades.

Quando Fayol estruturou as funções administrativas como **planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar** estava definindo a base do conhecimento que ainda hoje é válida para a administração atual com alguns ajustes. Estava desde aquela época (início do século XX) reconhecendo que existia a necessidade de planejar as ações a serem desenvolvidas. Neste curso serão abordados os tipos de planejamento e como eles são importantes para todas as organizações e em particular, para os profissionais de contabilidade. O Plano de Contas é a ferramenta que serve de exemplo básico do planejamento na contabilidade. Será dado destaque ao planejamento estratégico como instrumento de posicionamento de empresas e profissionais no mercado de serviços contábeis.

A expressão “Organização, Sistemas e Métodos” será abordada isolando-se para análise, cada uma destas palavras. A Organização será examinada não como empresa, mas como a ação de organizar uma empresa, tal como proposto como função administrativa por Fayol. Será feita a abordagem da função “organizar” com destaque para a divisão de trabalho, de definir a estrutura organizacional de uma empresa.

Do mesmo modo serão examinados “Sistemas”, palavra que se intercalou entre “Organização” e “Métodos” que originaram a sigla “O&M” tão conhecida pela grande maioria dos profissionais. Nesta unidade será tratado do processo de tomada de decisão e do Sistema de Informações Gerenciais (SIG). Será dado destaque ao enfoque sistêmico de tal modo a reforçar a idéia da visão aos aspectos internos (sinergia interdepartamental) e aspectos externos à organização como forma de sobrevivência em um mercado empresarial competitivo.

A unidade final do curso será a apresentação de “Métodos” de trabalho, com análise superficial de técnicas de levantamento e de análise, análise do ambiente físico, da distribuição de trabalho e finalmente, formas de apresentação gráficas.

Durante o curso serão apresentados alguns estudos de casos além de exemplos que melhor explicitam os assuntos aqui apresentados de forma superficial.

1. INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

Neste capítulo, é abordada a teoria dos sistemas, instrumento essencial em uma análise de uma organização, para em seguida, se mostrar em que consiste O & M, como deve se posicionar um órgão de O & M dentro de uma estrutura organizacional para concluir-se com a indicação das habilidades requeridas nos analistas de organização, sistemas e métodos.

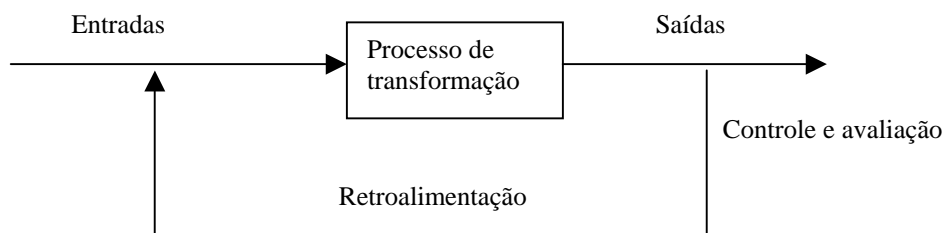
1.1. Teoria dos Sistemas

No estudo de uma organização, uma ferramenta tem se mostrado de importância relevante: é a teoria geral dos sistemas. A questão que se coloca inicialmente é o que é um sistema?

Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com um determinado objetivo e efetuam determinada função (OLIVEIRA, 2002: 35).

Esquemáticamente se representa um sistema como está na figura abaixo, onde:

- entradas (ou *inputs*) são as energias recebidas do ambiente externo pelas empresas. São as matérias-primas adquiridas dos fornecedores; a mão-de-obra contratada; os recursos financeiros.
- processo de transformação – é a própria empresa onde há toda a transformação dos insumos em produtos ou serviços.
- saídas (ou *outputs*) – são os produtos ou serviços resultados do processo de transformação. Devem ser, portanto, coerentes com os objetivos da organização e guardar proporção com as entradas.
- controle e avaliação – são os mecanismos de avaliação dos produtos ou serviços sob o ponto de vista da qualidade e da proporcionalidade com relação aos objetivos da empresa. Um produto pode estar de acordo com os requisitos de qualidade, mas não viável; pode também ser um ótimo produto ou serviço, mas não representar o desejo do cliente.
- retroalimentação (ou realimentação ou *feedback*) – é a reintrodução das informações ou energias que correspondem aos objetivos organizacionais. O controle e a avaliação representam o *link* que vai permitir a condução do sistema, da realimentação do processo de transformação. Um controle e a avaliação junto com uma retroalimentação dinâmica permitirão a correção do rumo do processo de transformação.

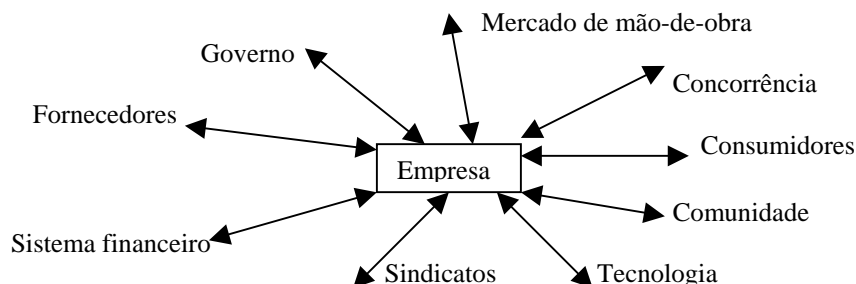


Um elemento importante na teoria dos sistemas é o conceito de ambiente:

Ambiente de um sistema é o conjunto de fatores que não pertencem ao sistema, mas:

- **qualquer alteração no sistema pode mudar ou alterar esses fatores externos; e**
- **qualquer alteração nos fatores externos pode mudar ou alterar o sistema** (OLIVEIRA, 2002: 37).

Na conceituação de sistema é importante se destacar os sistemas abertos e os sistemas fechados. Os sistemas abertos são empresas que estão em permanente intercâmbio com seu ambiente. Por outro lado, os sistemas fechados se isolam do seu ambiente externo. Naturalmente, é muito difícil se encontrar uma empresa que se enquadre totalmente no conceito de sistema aberto ou no conceito de sistema fechado. Na prática, pode-se dizer que não existe uma organização que se encaixe integralmente em qualquer dos dois conceitos, principalmente como um sistema fechado. Afinal, qual é a empresa que pode se manter totalmente isolada do seu mundo exterior? Esta organização estaria fatalmente fadada à morte. Por outro lado, algumas empresas levam em consideração o ambiente externo em algumas situações de acordo com as suas necessidades e esquecem em outros. Algumas se preocupam, por exemplo, com o meio ambiente, outras nem tanto.



Na figura acima estão os componentes básicos que devem ser obrigatoriamente considerados pela administração de uma organização. Estes elementos têm importância variável dependendo do setor onde a empresa atua. O governo influencia mais setores mais regulados como planos de saúde, medicamentos, telefonia, energia, entre outros. Por outro lado, alguns setores são menos influenciáveis pelo governo. No caso dos profissionais de contabilidade, o governo influencia na medida em que altera a legislação.

1.2. Unidade de O&M

Durante muitos anos se ouviu a expressão O & M (organização e métodos) sem se ter idéia exata do que se tratava. Representava a necessidade de se organizar uma empresa com o estudo dos métodos de trabalho, análise e padronização destes métodos. Para muitos, O & M era a preparação de um organograma que era colocado em um quadro representando a estrutura organizacional de uma empresa que nem sempre era a empresa em questão. O & M era também a preparação de manuais ou preparação de formulários.

Com o advento da informática um novo componente passou a constar entre as atribuições de uma organização: o sistema. A expressão passou a ser organização, sistemas e métodos, agora, com mais *status*. Nas grandes empresas passou a existir um órgão onde os sistemas eram desenvolvidos e um outro de organização e métodos (O & M) onde era feito o levantamento das necessidades da empresa para serem desenvolvidos pelo pessoal de sistema. Cabia ainda a este setor a incumbência de preparar manuais de instruções e o treinamento propriamente dito.

A questão é onde deve ser localizado o setor de organização, sistemas e métodos? Alguns autores, entre eles, Djalma Rebouças (OLIVEIRA, 2002: 485), entendem que o setor de organização, sistemas e métodos deve ser um órgão de assessoria ligado diretamente à administração. Neste caso, não deve existir um setor de sistemas; as atividades são distribuídas nas diversas atividades organizacionais da empresas. Este setor deve preparar somente as diretrizes a serem seguidas.

Já para Cury (2000: 126), deve existir um órgão de linha responsável pelas atividades de organização, sistemas e métodos com funções de assessoramento geral, planejamento, normatização, coordenação e controle e avaliação e desempenho do sistema..

A terceira opção a ser considerada é a contratação dos serviços de uma consultoria que desenvolve o trabalho para a empresa. As sistemáticas apresentadas acima têm os seus prós e os seus contras que devem ser examinados. Uma solução pode ser, por exemplo, um escritório de contabilidade contratar uma empresa de consultoria que deixa as diretrizes que devem ser adotadas e realiza auditorias para verificar a conformidade do que ficou delineado.

1.3. Habilidades de um analista de O&M

O analista de organização, sistemas e métodos deve, preferencialmente, ser graduado em administração de empresas. De acordo do KATZ, teórico do estudo das organizações, o administrador deve ter três tipos de habilidade: técnica, humana e conceitual.

A habilidade técnica consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização das tarefas específicas, por meio de sua instrução, experiência e educação. Habilidade em contabilidade, programação de computador, engenharia, etc. No caso do analista de O, S & M a habilidade técnica requer facilidade para levantar dados, analisar, elaborar e implantar sistemas administrativos.

A habilidade humana do administrador consiste na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz. Facilidade de relacionamento interpessoal e grupal.

Já a habilidade conceitual consiste na capacidade de compreender as complexidades de toda a empresa e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da estrutura organizacional da mesma.

No caso específico do profissional de contabilidade é interessante o seu interesse por estas habilidades para desenvolver algum trabalho de O, S & M mesmo não um especialista.

2. A FUNÇÃO PLANEJAMENTO

O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro (MAXIMIANO, 2000: 175).

Pode-se conceituar planejamento de várias formas, entre elas, pode-se dizer que **planejar é:**

- **definir os objetivos ou resultados a serem alcançados;**
- **definir os meios para possibilitar a relação de resultados;**
- **interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo;**
- **tomar no presente, as decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza.**

A necessidade de planejar é cada vez mais importante na medida em que as atividades das organizações vão ficando mais complexas. A velocidade em que os ambientes se alteram requerem que os administradores estejam cada vez mais atentos ao que está ocorrendo sob pena de se envolver em dificuldades. Isto é válido para o industrial, para o comerciante, para as empresas prestadoras de serviço e mesmo para o profissional liberal. É preciso saber **como** está a situação atual, o ponto para **onde** se pretende chegar e **como** chegar e **quando** chegar.

Quando formos examinar em detalhe o planejamento estratégico, será mostrado que em ambientes complexos, típicos de setores de tecnologia que muda com grande velocidade há uma maior necessidade de planejamento do que em setor menos dinâmicos sujeitos a poucas mudanças. Significa dizer que em ambientes complexos, e, portanto, mais dinâmicos, a elaboração de um planejamento é tarefa mais complicada pelo grande número de variáveis envolvidas no processo. Já em ambientes menos complexos, pode ser mais simples podendo mesmo se resumir a fixação de objetivos a serem alcançados sem muito detalhamento.

Os administradores assumem atitudes as mais diferentes em relação ao planejamento. Diz-se que um administrador assume atitude proativa quando está sempre atento às mudanças que ocorrem no ambiente externo à sua organização, muitas vezes como agentes de mudança deste ambiente. São atitudes de quem está na frente inovando.

No outro extremo, estão as atitudes reativas dos administradores que pretendem a estabilidade do ambiente como se ele pudesse dominar as variáveis do ambiente externo. No quadro abaixo, organizado por Maximiano (2000: 177) estão algumas características básicas destas atitudes.

Cabe aqui uma ressalva: não se está aqui fazendo a apologia da mudança pela mudança, mas, a defesa do administrador se manter atento ao que está ocorrendo no segmento onde atua. Algumas organizações no passado, verdadeiras potências empresariais de repente sumiram do mercado ou definharam por adotar posturas acomodadas como é o caso do grupo Matarazzo. Por outro lado, algumas organizações surgiram no mercado de

um momento para outro, sem qualquer tradição como é o caso da Microsoft que passou a dominar o mercado de *software* desbancando outras empresas.

ATITUDE PROATIVA	ATITUDE REATIVA
Forças que impulsionam e desejam a mudança	Forças que desejam e preservam a estabilidade
Espírito renovador	Apego às tradições Espírito conservador
Capacidade de adaptação a novas situações	Incapacidade de adaptação a novas situações
Antecipação de novas situações	

2.1. TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser visto sob três horizontes temporais:

- planejamento estratégico é compreendido como aquele onde são definidas as estratégias que serão adotadas a longo prazo pela empresa. É tarefa da alta administração.
- planejamento administrativo é compreendido como o detalhamento do planejamento estratégico num prazo intermediário com a fixação dos objetivos e recursos necessários para o atingimento das estratégias organizacionais. É o planejamento tático desenvolvido pela administração média.
- planejamento operacional é o planejamento do dia a dia. Está mais preocupado com cronogramas, atingimento de metas de produção, vendas ou tarefas.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é responsabilidade dos executivos de nível mais alto. Nele devem estar as decisões de longo prazo que definirão como a empresa vai se posicionar no segmento de mercado em que se situa. Nele devem estar decisões que podem alterar decisivamente o futuro da organização. Uma empresa pode se posicionar sobre o lançamento de novos produtos ou sobre a suspensão da produção (ou venda ou prestação de serviço) de outros produtos. Uma decisão do nível estratégico pode ser também na mudança da sistemática de distribuição dos produtos. Uma empresa pode se associar a outra para levar vantagem no sistema distribuição tal como se vez com frequência no segmento de cervejas com refrigerantes.

Ao elaborar um planejamento estratégico devem ser examinadas as principais forças indutoras:

- Oportunidades e desafios: concorrências – consumidores – tecnologia – fontes de matéria-prima.
- Problemas e oportunidades: competência dos funcionários, tecnologia das máquinas, dos equipamentos e dos processos, disponibilidade de capital, entre outros elementos.

O processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos levando em conta os desafios e as oportunidades internas e externas. É uma seqüência de análises e decisões a serem tomadas agrupadas em:

- análise da situação estratégica
- análise externa (análise das ameaças e oportunidades do ambiente)
- análise interna (análise dos pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização)
- definição do plano estratégico: objetivos e estratégias.

(1) ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

A análise da situação atual da organização tem importância relevante por permitir o melhor conhecimento da empresa, seus pontos fortes e seus pontos fracos, de modo a melhor posicioná-la no mercado. Alguns merecem destaque nesta análise: qual a missão, negócio e visão; exame dos clientes e dos mercados; exame dos produtos e serviços; identificação das vantagens competitivas com relação à concorrência; e o exame do desempenho obtido.

(2) ANÁLISE DO AMBIENTE

É o exame do ambiente externo com a identificação das ameaças e das oportunidades. Pode ser feita uma (a) análise da concorrência; uma (b) análise do mercado; e uma (c) análise de outros segmentos do mercado que podem representar alternativas estratégicas para a organização.

(3) DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Objetivos com relação a clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas, participação de mercado e desempenho.

Exemplos:

- a) manter posição de liderança entre as empresas da indústria automobilística (Volkswagen)
- b) manter a segunda posição entre as redes de televisão (SBT)
- c) recuperar os prejuízos e sobreviver (Varig)
- d) crescer (fundos de pensão)
- e) entrar em novos mercados (Método Engenharia)
- f) Colocar um computador em cada lar (Microsoft)

(4) SELEÇÃO DE ESTRATÉGIAS

As estratégias empresariais podem ser agrupadas, segundo Michael PORTER em grupos de estratégias genéricas (MAXIMIANO, 2000: 226):

- estratégia de diferenciação – consiste na busca de identidade própria para o produto ou serviço, tornando distinto dos produtos ou serviços dos concorrentes. Para que isto ocorra é necessário que sejam enfatizadas vantagens competitivas relacionadas com qualidade, serviço, prestígio para o consumidor. Adotam esta estratégia: a McDonald's quando procura se diferenciar com produtos de qualidade uniforme, rapidez no atendimento,

limpeza e higiene nas instalações; a IBM e Boeing com ênfase na qualidade superior e tecnologia avançada; a Montblanc com diferenciação na exclusividade e prestígio dos seus clientes; a BIC com ênfase na praticidade.

- estratégia de liderança de custo – consiste na busca pela oferta de produtos ou serviços pelo menor valor de venda ocasionada pela sua obtenção a menor custo. Adotam esta estratégia as empresas fabricantes de computadores, os fabricantes de relógios e automóveis japoneses.
- estratégia de foco – consiste na busca de um nicho de mercado pouco explorado para dominá-lo de forma exclusiva, evitando enfrentar acirrada concorrência. Adotam esta estratégia todas as empresas que procuram atender clientes especiais como produtos naturais, administradores de condomínios, fabricantes de roupas de tamanho grande, clientes da terceira idade.

2.3. PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO

É através dos planos administrativos ou funcionais que os objetivos estratégicos são realizados. Consiste no detalhamento do planejamento estratégico procurando-se detalhar por áreas funcionais sem esquecer de que cada destes planos devem guardar entre si a idéia de objetivo comum numa visão holística dos objetivos empresariais.

(1) PLANEJAMENTO NAS ÁREAS FUNCIONAIS

Sugere-se a adoção de uma estrutura do planejamento de acordo com a seguinte estrutura, variando de acordo com as necessidades da empresa: (a) Marketing; (b) Desenvolvimento de produtos; (c) Produção; (d) Finanças; e (e) Recursos humanos.

Como exemplo, o plano de MARKETING tem a tarefa básica de definir a forma de relacionamento da empresa com seus mercados e clientes através do composto de marketing (*marketing mix*).

Principais tarefas de *marketing*:

- análise e escolha de mercados e clientes
- identificação de necessidades
- identificação de produtos e/ou serviços que representam oportunidades para a empresa
- análise da concorrência
- administração de vendas
- administração da propaganda e publicidade.

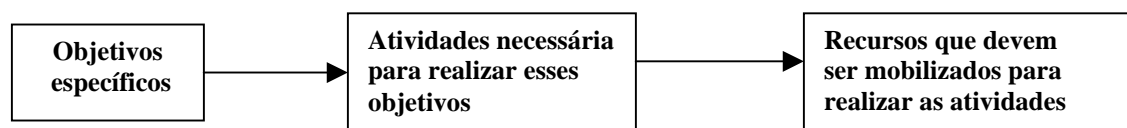
O composto de marketing compreende decisões sobre os 4P's: produto, preço, praça e promoção.

(2) VISÃO SISTÊMICA DO PLANEJAMENTO ADMINISTRATIVO

Toda organização pode ser vista como um grande processo principal, feito de uma seqüência ou sistema de processos menores interligados.

2.4. PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional define as atividades e recursos necessários para a consecução dos planejamentos estratégicos e administrativos. O plano operacional consiste basicamente na seguinte seqüência:



A elaboração de um plano operacional se inicia com o conhecimento dos objetivos específicos, permitindo desta forma se elaborar as demais atividades seguindo o roteiro abaixo:

(1) Identificação de atividades

O plano operacional se inicia com a listagem das atividades que são necessárias para o atingimento de cada objetivo específico.

(2) Programação

A programação consiste em distribuir a realização das atividades no tempo com a fixação de duração para cada uma delas e a ordem em que serão realizadas. Existem basicamente duas formas de representar graficamente uma programação: cronograma e diagrama de rede.

(2.1) Cronograma

O cronograma conhecido como gráfico de Gantt em homenagem ao seu idealizador, é uma ferramenta muito utilizada para a distribuição das atividades no tempo como também para acompanhamento da realização de um projeto ou programa. O exemplo abaixo mostra um cronograma de um projeto com cinco atividades a ser realizado em quatro meses. Neste mesmo gráfico, pode ser feito o acompanhamento com a utilização de uma marcação das datas projetadas.

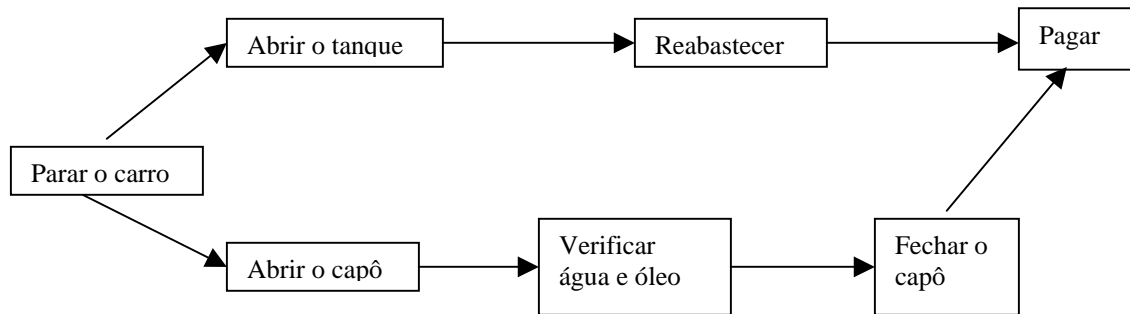
GRÁFICO DE GANTT

	Maio			Junho			Julho			Agosto		
	1	15	31	1	15	30	1	15	31	1	15	31
Atividade 1	██████████											
Atividade 2				██████████								
Atividade 3							██████████					
Atividade 4										██████████		
Atividade 5										██████████		

(2.2) Diagrama de redes

Entre os diagramas de redes existem o diagrama de precedência e o diagrama de precedência com caminho crítico, este inspirado na rede PERT-COM (*Program Evaluation and Review Technique – Critical Path Method*).

DIAGRAMA DE PRECEDÊNCIA



Verifica-se no diagrama acima que interessa neste gráfico apenas a representação da ordem em que ocorrem as atividades. O diagrama de precedência com caminho crítico detalha melhor a questão de precedência além de mostrar quais as rotinas que se encontram no caminho crítico que pro definição são aquelas que limitam todo o projeto por não terem tempo de folga. Este diagrama será objeto de aplicação prática.

(3) Previsão de recursos e custos

Na previsão dos recursos e custos de um projeto é necessário o planejamento dos recursos, a estimativa de custos além da elaboração do orçamento. O desembolso dos recursos financeiros pode ser demonstrado por um cronograma com a sua distribuição no tempo. Além da questão financeira o planejamento operacional deve se preocupar com espaço físico, máquinas e equipamentos necessários para o atingimento dos objetivos específicos além da definição da mão-de-obra requerida.

2.5. O PLANO DE CONTAS COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO

O profissional de contabilidade tem um instrumento muito importante para o desempenho de suas atividades que o Plano de Contas que é basicamente um instrumento de planejamento. Pela importância deve ser preparado com os cuidados que um plano de qualidade requer para se evitar as suas alterações por pura falta de exame detalhado das necessidades requeridas. Não se está defendendo aqui a inflexibilidade do plano, mas a elaboração criteriosa para não ocorrer alterações em cada exercício financeiro que prejudicaria o estudo das demonstrações contábeis.

3. SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

Sistemas organizacionais consistem na organização vista como um supersistema formado por sistemas administrativos, computacionais, de informações gerenciais e por processos decisórios.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Os sistemas administrativos podem ser visualizados sob os aspectos:

- de coordenação das atividades
- decisório sobre as informações existentes
- realização das atividades operacionais.

Os sistemas administrativos são vistos como uma organização hierarquizada, onde as diversas atividades devem ser definidas de acordo com o seu nível estratégico. As atividades dos gestores do topo da organização são decisões consideradas decisões no nível estratégico; as decisões intermediárias tipicamente administrativas ocorrem no nível tático; já as atividades ocorridas no dia-a-dia, como é o caso da substituição de empregado, são atividades do nível operacional.

O trabalho do analista é, conhecendo o enfoque sistêmico, levantar, analisar, desenvolver e implementar os sistemas administrativos.

3.1. Sistema de Informação Gerencial (SIG)

Inicialmente se deve fazer a distinção dos conceitos de dado e de informação.

Dado – é qualquer elemento na sua forma bruta. São exemplos de dados: o número de empregados, a quantidade produzida, a quantidade de matéria-prima aplicada, entre outros.

Informação – é o resultado de um processamento dos dados coletados, visando identificar um problema, indicando as soluções necessárias para a organização ou mesmo, fornecendo elementos para uma tomada de decisão.

O executivo trabalha com informações para a tomada de decisões.

Sistema de informações – é o processo de transformação de dados em informações. Quando este processo se destina à geração de informações necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa é chamado **sistema de informações gerenciais (SIG)**.

O esquema abaixo mostra basicamente a seqüência onde um dado após passar por uma transformação passa a ser conhecido como informação que possibilita a tomada de decisão gerencial. Como consequência da decisão provocam ações com resultados.

De forma simplificada, pode-se conceituar decisão como a escolha entre várias alternativas para atender um resultado.

Dados -> Tratamento -> Informações -> Decisões -> Ações -> Resultados

Vantagens de um SIG: um sistema de informações gerenciais pode trazer muitas vantagens quando preparado com muito critério. Entre estas vantagens podemos destacar: (a) facilita o fluxo de informações dentro da empresa; (b) agiliza a tomada de decisões; (c) melhora a qualidade das decisões; (d) melhora na produtividade empresa; (e) há melhoria nos serviços realizados e oferecidos; e (f) a redução do grau de centralização de decisões na empresa.

Um SIG para ter sucesso necessita de: (a) envolvimento da alta e média administração; (b) pessoas competentes envolvidas com o SIG; (c) apoio global dos planejadores; (d) existência de dados e informações relevantes; e (e) adequada relação custo x benefício.

Um SIG corre alguns riscos como a falta de confiabilidade, a extemporaneidade das informações, a falta de informações relevantes e informações demasiadas. Informações atrasadas ou pouco confiáveis ao invés de ajudar atrapalham.

Os Relatórios gerenciais gerados pelo SIG devem obedecer a algumas dicas importantes: (a) os números devem de preferência apresentados sob a forma percentual, comparando períodos anteriores com o atual e com metas (situação desejada); (b) apresentados sempre possível sob a forma de gráficos; (c) devem conter comentários que expliquem as informações apresentadas; (d) devem conter local para o registro das decisões e ações; e (e) devem conter local para registro dos resultados obtidos.

3.2. SISTEMAS COMPUTADORIZADOS

Os contadores, tal como outros profissionais liberais e empresas de um modo geral convivem com sistemas computadorizados. Trata-se de um ou mais programas (*software*) preparados para serem executados em computadores com o fim de transformar tarefas controladas ou elaboradas manualmente em sistemas mecanizados. Traz como vantagens, entre outras, a velocidade de processamento, a melhoria na precisão, a redução do custo sem contar com uma vantagem extra que representa para o cliente uma vantagem competitiva que influencia muito no momento de contratar serviços.

Sistemas computadorizados trazem, no entanto, alguns riscos embutidos que nem sempre são lembrados pelos seus usuários: geram uma grande dependência; requerem cuidados especiais por quem controla os sistemas, ocorrendo muitas vezes perdas de dados que causam verdadeiro caos em algumas empresas; é muito difícil se encontrar sistemas apropriados para atender as necessidades de uma empresa; os sistemas normalmente estão voltados para a elaboração de tarefas específicas sem preocupação com a geração de informações gerenciais que facilitem a tomada de decisões das empresas.

3.3. PROCESSO DECISÓRIO

Entre as funções da administração a decisão talvez seja a mais importante da administração. A tomada de decisão para alguns teóricos da administração, entre eles Simon, é tão importante, que eles consideram administrar como sinônimo de tomada de decisão (administrar é tomar decisões).

A forma de tomar de decisão passou por dois momentos dentro do enfoque da teoria da administração:

- contexto da escola tradicional: era um ato isolado, individual, centralizado na figura do chefe; as decisões eram tomadas com base em experiências anteriores do gerente ou de uma empresa ou departamento. Quando a experiência era um resultado positivo, repetia a decisão anterior. Quando o resultado era negativo, estabelecia outro plano. Não procurava identificar as razões do sucesso ou insucesso e nem verificava se a experiência anterior era igual à situação atual.

Apresentava como desvantagens, a ausência de metodologia; desconsiderava a força de trabalho da organização; rejeição de boas idéias; pouco racional. Como a tomada de decisões era centralizada, havia perda de idéias; não havia o que se chama atualmente uma gestão participativa.

- enfoque atual: decisão decorrente de um processo decisório seguindo modelos específicos. Neste curso serão apresentados apenas os modelos de Newman, de Simon e de Bateman.

Existem algumas classificações de tipos de decisões que listamos abaixo apenas para se entender como as decisões são tomadas dentro de certos enfoques:

- Rotineiras ou inovadoras
- Imediatas e mediatas
- premeditadas e improvisadas
- programadas – possível de se estabelecer um procedimento padrão. Serve de base para decisões como fixação de objetivos, desafios, metas, políticas e procedimentos.
- não-programadas – se caracteriza pela novidade. É muito comum em ambiente dinâmico.

Fases de um processo decisório:

- identificação do problema
- análise do problema, tomando por base as informações consolidadas sobre o problema
- estabelecimento de soluções alternativas
- análise e comparação das soluções alternativas (vantagens e desvantagens)
- seleção de alternativas mais adequadas
- implantação da alternativa selecionada
- avaliação da alternativa selecionada.

Processo de tomada de decisão:

- implica conhecimento das condições básicas da empresa e de seu ambiente
- avaliação das conseqüências das decisões tomadas com relação: (a) aos fornecedores; (b) aos concorrentes; (c) ao mercado de mão-de-obra; (d) ao mercado financeiro; (e) aos clientes; (f) às novas tecnologias (risco de obsolescência); (g) às decisões governamentais; entre outras.

Elementos de um processo decisório:

- a) a incerteza do ambiente
- b) os recursos do tomador de decisão

Fatores que influenciam uma tomada de decisão:

- complexidade do mundo moderno
- redução do tempo disponível
- velocidade das comunicações
- melhoramentos nos processo de informação.

Condições de tomada de decisões:

- tomada de decisão sob condição de certeza
- tomada de decisão em condições de risco
- tomada de decisão em condições de incerteza.

Funções básicas de uma organização:

- atividades-fim – dependem da atividade da organização. Numa indústria, a produção e o *marketing* são atividades-fim. Numa empresa comercial, *marketing* é uma atividade-fim.
- atividades-meio – administração finanças, de materiais, de recursos humanos, de serviços, entre outras.
- atividades-quase-fim – são atividades que temos dificuldade de enquadrar nos tipos acima.

MODELOS DE TOMADA DE DECISÕES:I – Modelo de NEWMANEtapas:**1. DIAGNÓSTICO OU DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

Nesta etapa interessa a identificação do problema com resposta à pergunta “Qual é o problema?”. A base para a determinação pode se basear em: (a) relatórios internos que apontam pontos críticos; (b) pressões dos clientes; (c) fraco desempenho de órgãos; (d) reclamações dos altos escalões da empresa; (e) metas e cronogramas; e (f) mudança na linha de produtos. Comum problema bem definido é possível se chegar a uma solução compatível desde que examinadas alternativas de modo adequado como se verifica em seguida.

2. PLANEJAMENTO DE ALTERNATIVAS / SOLUÇÕES

Com o problema definido o passo seguinte é planejar as alternativas podendo-se partir das: experiências anteriores; exame da prática dos concorrentes; prática de outras empresas; sugestões dos envolvidos: fornecedores, clientes, empregados, num processo participativo. A concepção de alternativas criativas deve ser uma preocupação por quem pretende chegar a resultado satisfatório com a pesquisa pessoal de novas idéias e com uma atmosfera permissiva que procure incentivar as sugestões.

3. PROJEÇÃO E COMPARAÇÃO DAS CONSEQUÊNCIAS DAS VÁRIAS ALTERNATIVAS

- ◆ Selecionar os fatores importantes
- ◆ Prever as conseqüências de cada alternativa
- ◆ Prever a probabilidade de incerteza de cada alternativa (risco)

4. ESCOLHA DE UM CURSO DE AÇÃO

Conseqüência de um problema bem definido, de boas alternativas, de identificados os riscos.

II – Modelo de SIMON

Para Simon, tomada de decisão é sinônimo de administração.

A tomada de decisão todo o processo administrativo e não somente o momento da escolha de alternativas.

- (1) coleta de informações – descobrir as ocasiões em que deve ser tomada a decisão
- (2) estruturação – identificar os possíveis cursos de ação
- (3) escolha – decidir entre um dos possíveis cursos de ação

Estágios de solução de problemas, de John DEWEY:

- ◆ Qual o problema?
- ◆ Quais as alternativas?
- ◆ Qual é a melhor alternativa?

Decisões programadas

Decisões não-programadas

III - BATEMAN

Estágios da tomada de decisões:

- 1 - Identificação e diagnóstico do problema
- 2 - Geração de soluções
- 3 - Avaliação das alternativas
- 4 – Escolha da alternativa
- 5 - Implementação da decisão
- 6 - Avaliação da decisão

4. A FUNÇÃO ORGANIZAÇÃO

Funções da administração: planejamento – organização – direção – controle.

Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados esta estabelecidos (OLIVEIRA, 2002: 84).

Organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério (MAXIMIANO, 2000: 27).

Estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Componentes da estrutura organizacional:

(I) Sistema de responsabilidade - consiste na: (a) departamentalização; (b) linha e assessoria; (c) especialização do trabalho.

Responsabilidade – refere-se à obrigação que uma pessoa tem de fazer alguma coisa para outrem.

(II) Sistema de autoridade – consiste: (a) na amplitude administrativa ou de controle; (b) nos níveis hierárquicos; (c) na delegação de autoridade; e (d) na centralização ou descentralização.

Autoridade é o direito para fazer alguma coisa (tomar decisões, dar ordens e requerer obediência). Pode ser formal e informal.

(III) Sistema de comunicações:

Resultado da interação das unidades organizacionais: o que deve ser comunicado; como deve ser comunicado; quando deve ser comunicado; de quem deve vir comunicado; para quem deve ir comunicado; por que deve ser comunicado; e quanto deve ser comunicado.

4.1. ESTRUTURA FORMAL

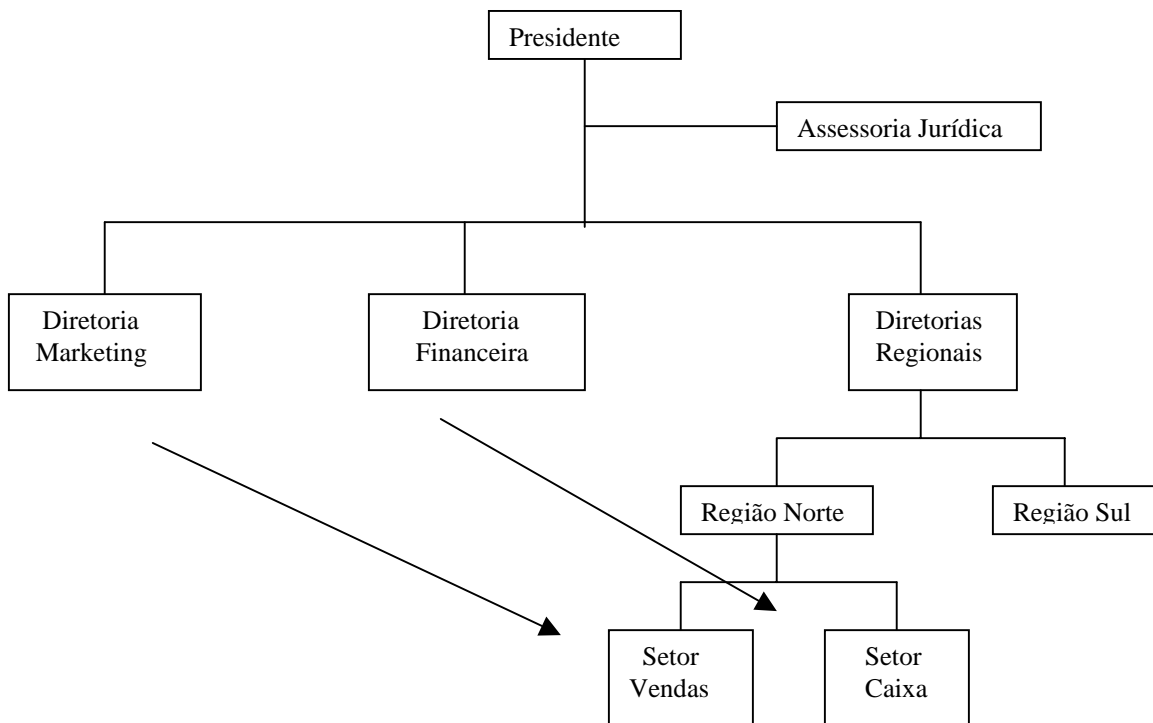
Estrutura formal é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma.

Tipos de autoridades → as autoridades podem ser do tipo hierárquicas ou funcionais.

Tipos de Estruturas Organizacionais:

- Clássicas: linear, funcional, linear-funcional e colegiada.
- Modernas: matricial e por projetos.

Organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional.



Departamentalização é o agrupamento das atividades e correspondentes recursos. É o agrupamento das atividades de uma empresa de acordo com critérios estabelecidos. Este agrupamento pode ser por:

- por quantidade
- por produto (ou serviços)
- por projeto
- funcional
- por clientes
- matricial- mista
- territorial (ou geográfica)
- por processo

Unidades organizacionais de linha têm ação de comando. Unidades organizacionais de assessoria não têm ação de comando.

ASSESSORIA: aconselham as unidades de linha de comando no desempenho de suas atividades. Suas funções básicas são: aconselhamento, análise e estudos.

4.2. ESTRUTURA INFORMAL

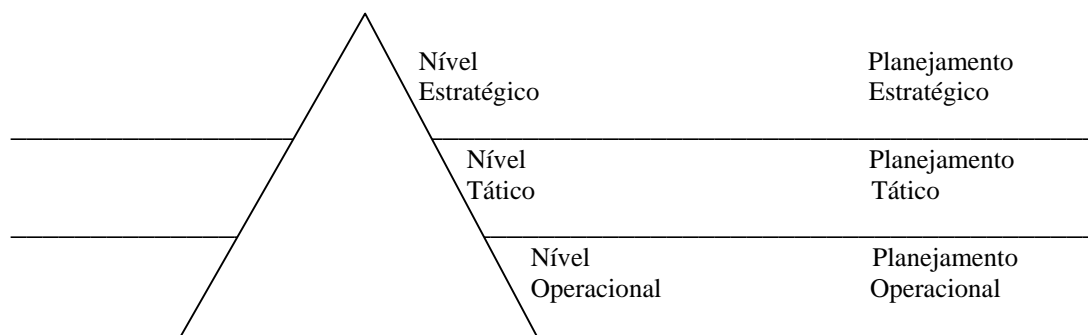
Estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Os grupos informais existem onde se encontram pessoas. Decorrem da interação social entre as pessoas; surgem espontaneamente; existem dentro da empresa; e existem fora da empresa na vida social dos componentes dos grupos.

Funções dos grupos informais: os grupos informais surgem com a função de perpetuar a cultura dos seus membros; tem a função relacionada com a comunicação dentro dos grupos; exercem controle social (interno e externo).

Por que estudar os grupos informais? Os grupos não exercem necessariamente efeito maléfico dentro de uma organização, podendo ser mesmo, de muita utilidade. O grande desafio do executivo é conduzir a um resultado onde a estrutura formal se aproxime da estrutura informal, aproveitando as forças positivas e neutralizando as forças negativas.

4.3. NÍVEIS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

Na estrutura de uma organização existe certo escalonamento na distribuição da autoridade. Na figura abaixo vê-se no topo das tomadas de decisões o chamado nível estratégico responsáveis pelas decisões mais sensíveis.



Na estrutura intermediária está o nível tático, responsável pelo delineamento das necessidades administrativas que possibilitam, de um lado, a busca para o atingimento das estratégias, de outro lado, disponibilizam os recursos necessários para o nível operacional funcionar.

4.4. DELEGAÇÃO, CENTRALIZAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO

Delegação é a transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando a correspondente responsabilidade pela execução da tarefa delegada.

Centralização é a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa.

Descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos.

Desconcentração – este termo é pouco utilizado atualmente. Significa a descentralização física das atividades de uma empresa. Um exemplo de desconcentração é o das subsecretarias municipais de Fortaleza, dos núcleos de execução da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. Um exemplo onde não existe desconcentração é o da Receita Federal que optou pela concentração física de suas atividades de atendimento.

Diferenças entre descentralização e delegação:

<u>Descentralização</u>	<u>Centralização</u>
1. Ligada ao cargo	1. Ligada à pessoa
2. Geralmente atinge vários níveis	2. Atinge um nível hierárquico
3. Caráter mais formal	3. Caráter mais informal
4. Menos pessoal	4. Mais pessoal
5. Mais estável no tempo	5. Menos estável no tempo

Amplitude de controle (amplitude administrativa ou amplitude de supervisão) diz respeito ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente de maneira efetiva e adequada. Os estudiosos do assunto chegaram a conclusões diferentes sobre o assunto.

Para Litterer (1970) cada gestor deve ter no máximo quatro supervisionados; Lyndal URWICK (1943) diferencia a amplitude por níveis hierárquico. Entende que para autoridades superiores deve haver no máximo quatro supervisionados; para níveis inferiores, de 8 a 12; Sir Jan HAMILTON → para autoridades superiores: 3; para níveis inferiores: 6; GULICK (1937) entende que a amplitude depende do tipo de atividade: trabalho repetitivo, rotineiro é diferente de trabalho diversificado, de qualidade, pessoas dispersas; para URWICK o alcance do controle é subsidiário da delegação.

Problemas que podem ser causados pela amplitude:

a) número de subordinados maior do que a amplitude de controle → perda de controle; desmotivação; ineficiência de comunicações; decisões demoradas e mal estruturadas; queda no nível de qualidade do trabalho.

b) número de subordinados menor do que a amplitude de controle → capacidade ociosa do chefe; custos administrativos maiores; falta de delegação; desmotivação; pouco desenvolvimento dos subordinados.

5. MÉTODOS

O estudo dos métodos de trabalho requer do analista o domínio das técnicas de levantamento e análise dos dados. A técnica de levantamento da situação atual é importante na elaboração de um projeto para que se possa sugerir métodos desejáveis com a racionalização das rotinas de trabalho, de um novo arranjo físico, ou mesmo de uma redistribuição da carga de trabalho.

FASES DO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE SISTEMAS

Fase 1: seleção e reconhecimento do sistema

2: estudo de viabilidade e de alternativas

3: levantamento e análise da situação atual

4: delineamento do novo sistema

5: detalhamento do novo sistema

6: treinamento, teste e implementação do novo sistema

7: acompanhamento, avaliação e atualização

5.1. TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO

O analista de O&M deve trabalhar, dependendo da situação encontrada, com uma ou mais das técnicas de: (a) observação pessoal; (b) questionário; (c) entrevista; ou (d) revisão de literatura (CURY, 2000: 281).

(a) OBSERVAÇÃO PESSOAL

No entendimento de Cury (2000: 284), “é o único método de comparação das informações obtidas na revisão de literatura, questionários e entrevistas com a realidade dos fatos”. Por isso mesmo, é uma técnica muito importante para ser utilizada combinada com as demais. Consiste no exame no local de trabalho devendo obedecer algumas regras básicas: deve obedecer ao objetivo da pesquisa; deve ser planejada; e deve ter registro sistemático do que for observado.

(b) QUESTIONÁRIO

A pesquisa com utilização de questionário tem algumas características básicas que representam vantagens sobre as demais técnicas: (a) é menos dispendiosa; (b) é mais fácil de ser aplicada; (c) aplicável a maior número de pessoas; (d) maior uniformidade na mensuração; (e) aspecto do anonimato; e (f) menor pressão sob a resposta.

O grande problema está na dificuldade de sua elaboração o que pode ser minimizado com a aplicação de um pré-teste para o reexame do mesmo. Sem o pré-teste corre-se o risco de descobrir a ausência de dados apenas no final do levantamento.

(c) ENTREVISTA

A entrevista é um método de levantamento muito interessante, mas traz consigo alguns inconvenientes. Tal como a observação pessoal pode ser utilizada como complemento de

uma das técnicas de levantamento. Entre as vantagens, estão: (i) alterar a forma das perguntas; (ii) alterar o curso das perguntas; (iii) alterar a ordem seqüencial das perguntas; (iv) incluir ou excluir perguntas; (v) avaliar as reações do entrevistado; (vi) pode-se motivar o entrevistado.

Desvantagens: (i) menor alcance; (ii) pode ocorrer desvio de curso; (iii) risco de tratamento diferenciado de entrevistados; (iv) exige maior capacitação do entrevistador; (v) risco de conversas improdutivas; (vi) consome maior tempo.

(d) REVISÃO DE LITERATURA

Uma das técnicas sugerida por Cury (2000: 281) é a da revisão de literatura que consiste basicamente na “identificação, coleta e análise de todos os instrumentos escritos – internos ou externos à organização – referentes ao tema que está sendo desenvolvido, salientando-se a legislação, os instrumentos executivos da empresa como normas, instruções, rotinas, estatutos sociais, organogramas, regulamentos, relatórios e outros documentos análogos, assim como bibliografia especializada”.

5.2. DIAGRAMAS DE O&M (organograma, fluxograma, cronograma)

1) Organograma – um dos diagramas utilizado é o organograma, representação gráfica da estrutura organizacional conforme visto anteriormente.

2) Fluxograma de Análises de Processo - FAP

Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a seqüência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas no processo.
(OLIVEIRA, 2002: 257)

Vantagens de um fluxograma:

- padronizar a representação dos métodos e os procedimentos administrativos
- maior rapidez na descrição dos métodos administrativos
- facilitar a leitura e o entendimento
- facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes
- maior flexibilidade
- melhor grau de análise.

Tipos de fluxograma: fluxograma vertical; fluxograma parcial ou descritivo; fluxograma global ou de coluna.

O problema na preparação de um fluxograma é a variedade de símbolos utilizada que vem sendo facilitada pelo uso de *software* existentes no mercado. O fluxograma mais utilizado é o fluxograma global ou de coluna que mostramos abaixo de forma simplificada.

a um ou mais sistemas administrativos. A sua importância aumenta na medida em que aumenta o porte da empresa e na proporção em que ela distribuída territorialmente.

1- Requisitos de um bom modelo de formulário: um formulário deve ser projetado com algumas preocupações, destacando-se: (i) espaços suficientes; (ii) distância entre linha conforme o tipo de preenchimento (manual, mecânico); (iii) seqüência racional; (iv) evitar letras muito pequenas; (v) espaço para arquivamento; (vi) agrupar racionalmente títulos e subtítulos; (vii) número de cópias (vias) adequado; (viii) impressão adequada à necessidade; (ix) tipo de papel adequado (peso, tamanho, formato).

2- Princípios para elaboração e análise

A elaboração de um formulário deve passar pelo levantamento dos formulários existentes de forma a levar em consideração as necessidades da empresa como um todo, com a alteração, desmembramento ou eliminação de formulários. Muitas vezes o formulário pode ser simplesmente eliminado com a digitação de dados diretamente num terminal. Esta é fase chamada de análise das necessidades.

Na fase de análise devem ser considerados:

- (i) todo formulário deve ter um título que identifique por si o seu objetivo. Um título como “Cadastro de clientes” diz bem qual é a sua finalidade;
- (ii) A pergunta “o formulário é necessário?”, deve ser respondida para evitar a existência de documentos desnecessários;
- (iii) Quem emite o formulário? Qual o destino das vias? Todas as vias são iguais? Com as respostas a estas perguntas de repente se descobre que estão sendo emitidas vias em excesso ou em falta;
- (iv) Quem controla o formulário? É numerado tipograficamente?
- (v) Qual o consumo, tipo de armazenagem e de arquivamento.
- (vi) Qual o tempo de arquivamento? Observa a questão legal. Documentos que precisam ser armazenados por muito tempo requerem uma qualidade do papel melhor.

Formato do papel: deve obedecer à ISO / ABNT Norma PB-4 de 1945.

- tipo de papel
- margens do papel.

5.5. ANÁLISE E DISTRIBUIÇÃO DO ESPAÇO FÍSICO

O estudo do espaço físico ou do arranjo físico se dá a partir da elaboração do leiaute (*layout*) da área que será estudada. O estudo do leiaute merece atenção podendo propiciar melhoria do rendimento do trabalho, redução de deslocamentos, melhoria no controle da organização e melhor atendimento dos clientes.

A análise deve obedecer alguns princípios básicos, dependendo do tipo de atividade desempenhado, como é o caso:

- unidades como expedição, recebimento, arquivo e secretarias devem ficar próximos das unidades que mais utilizam estes recursos;

-

Em indústrias, algumas regras devem obedecer a um princípio básico: as máquinas e os equipamentos devem ser dispostos de forma a reduzir os deslocamentos de matérias-primas, empregados e produtos acabados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CURY, Antonio. Organização & métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 7^a ed, 2000, 589p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 5^a ed, 2000, 546p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 13^a ed, 2002, 505p.