



Desarrollo Organización

Programa Regional de Desarrollo
de Organizaciones de Base

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

INTRODUÇÃO

COMO USAR ESTE MANUAL?

O manual que você tem em suas mãos é uma compilação dos aspectos mais importantes que você deve saber do conceito de **Documentação de Processos** e sua aplicação na organização a que você faz parte.

Este manual foi pensado e projetado para os líderes, e através deles, a cada um dos parceiros Beneficiários do Programa Regional **PorAmérica** "Fortalecimento das Organizações de Base (ODB) para combater a pobreza" de **RedEAmérica**.

Você vai perceber que não é um material de capacitação comum, mas também é um documento dinâmico, que além de brindar você alguns conceitos teóricos básicos, complementam-se com exercícios práticos que levaram você definir aspectos muito específicos da sua vida e da sua organização quando a sessão de capacitação termine.

MÃOS À OBRA

As caixas nas que aparece um lápis  e o título de "Mãos à Obra", são exercícios que recomendamos fazer pensando em você e em sua organização. Se for o caso, que no momento você não possui as informações para realizar o exercício, não se preocupe, escreva as anotações que considera importantes e retome o manual e o exercício depois.

Você também vai encontrar que na caixa há um texto em verde, são breves instruções para ajudá-lo a resolver o seu exercício mais facilmente.

EXEMPLOS

Os exemplos marcados com um ponto de exclamação,  em cada um dos temas, há exemplos muito simples e que expõem possíveis situações que você vivenciou. Com isto, busca-se fazer mais compreensível cada um dos conteúdos, *não significa que isto é o que você deve fazer na sua vida, nem em sua organização, só usá-los como referencia.*

Este manual foi elaborado por FUNDES e PorAmerica, com o único objetivo de que você adquira novas ferramentas que permitam fortalecer e fazer crescer a sua organização; desejamos-lhe muito sucesso.

iMãos à Obra!

DICAS COMPLEMENTARES

Marcados com o sinal  de cor azul, você encontrará alguns pequenos parágrafos em que se pretende ressaltar algum aspecto em que sugerimos que você preste mais atenção.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Uma organização está conformada por um conjunto de relações, as quais são realizadas por as pessoas que a estruturam e lhe dão forma. Estas pessoas desde a alta direção até os níveis operativos articulam em conjunto as tarefas, operações e transações realizadas para alcançar os objetivos do negócio.



O que é uma Organização?

As organizações são sistemas sociais compostos por indivíduos que, através do uso de recursos financeiros, materiais e humanos, desenvolvem um sistema de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar um objetivo comum, dentro de um entorno com o qual interatuam de forma permanente.

O QUE É UM ORGANOGRAMA?

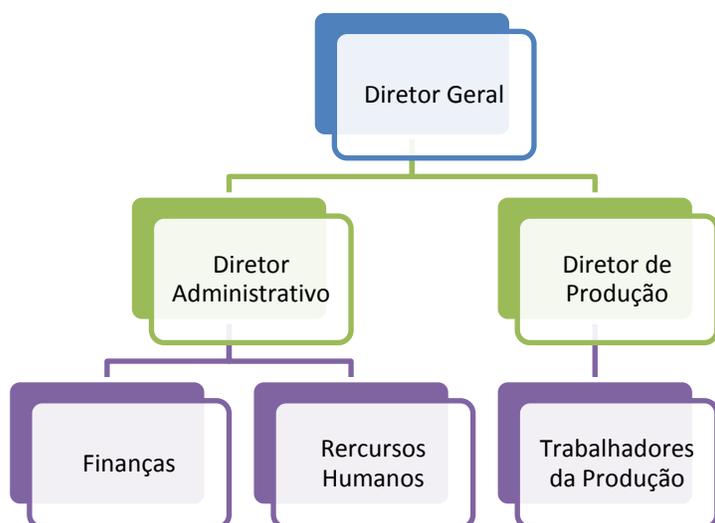
O organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional, usualmente aplicados a empresas ou organizações.

Os organogramas são sistemas de organização que se representa em forma intuitiva e com objetividade. Também são chamados cartas ou gráficas de organizações.

Os organogramas descrevem:

- A divisão de funções.
- Os níveis hierárquicos.
- As linhas de autoridade e responsabilidade.
- Os canais formais de comunicação.
- A natureza linear ou staff do departamento.
- Os chefes de cada grupo de empregados, trabalhadores, etc.

As relações que existem entre os diversos postos de a empresa e em cada departamento ou secção.



QUAL É O OBJETIVO DA ESTRUTURAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO?

O objetivo é fazer mais simples o trabalho, coordenar e otimizar as funções e os recursos, é dizer seu objetivo é mostrar que todo seja fácil para quem trabalha na empresa e para os clientes. A Organização deve definir uma estrutura para poder ter uma ótima coordenação dos recursos e as atividades para alcançar as metas estabelecidas no planejamento.

POR QUE É IMPORTANTE A ORGANIZAÇÃO EM NOSSO NEGÓCIO?

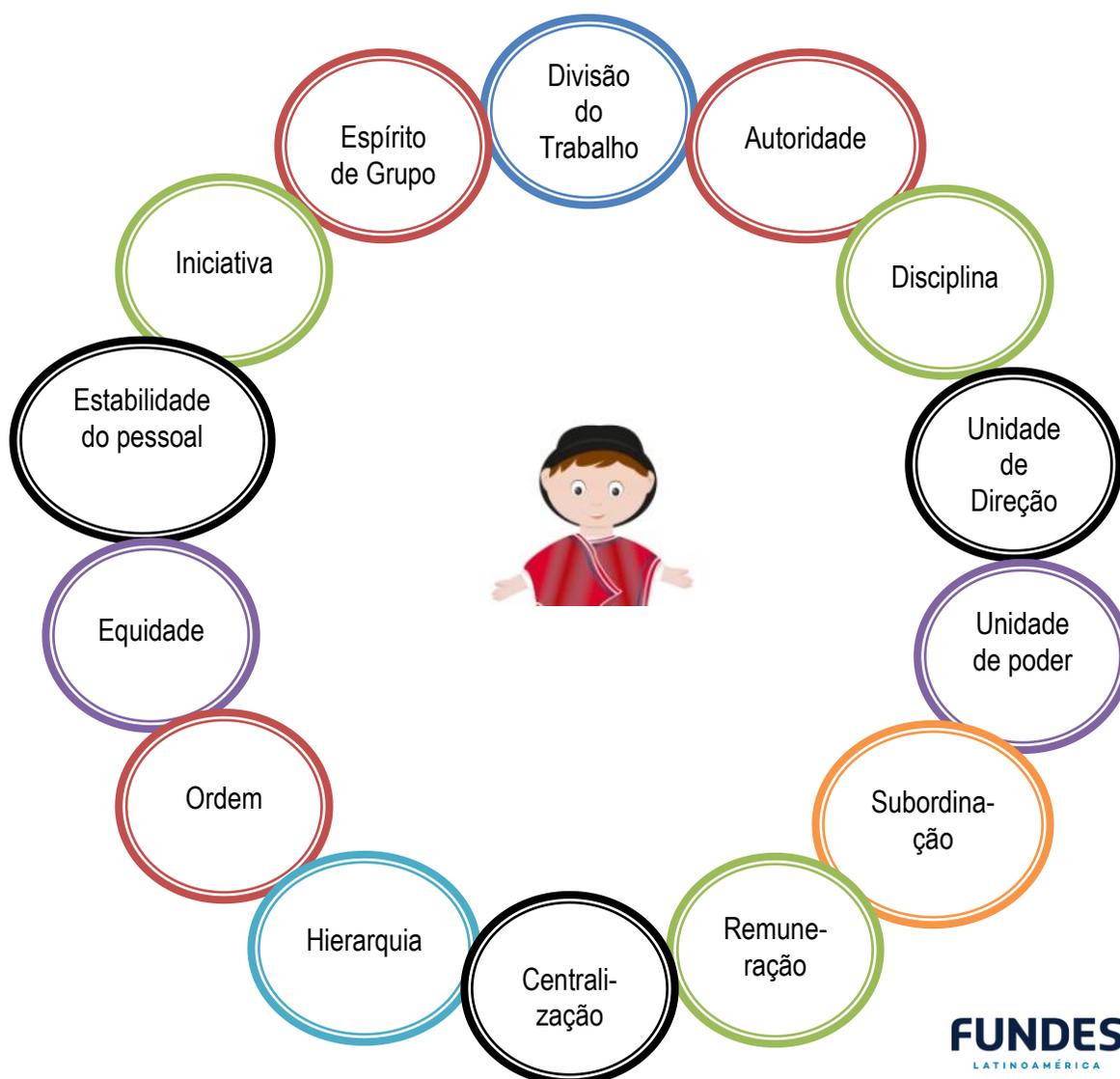
- ✓ Uma boa organização ajuda a alcançar os objetivos.
- ✓ Ajuda a utilizar melhor os meios disponíveis
- ✓ Ajuda a ter uma melhor compreensão e comunicação entre os membros da empresa.



- ✓ Proporciona os métodos para que se podam desenvolver as atividades eficientemente, com um mínimo de esforço.
- ✓ Evita processos lentos e ineficiência das atividades, cortando custos e incrementando a produtividade.
- ✓ Diminui ou elimina a duplicidade de esforços, ao delimitar funções e responsabilidades.

PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO

Toda organização deve ter como base princípios que proporcionem-lhe o ponto de partida para estabelecer racionalidade em sua estrutura, estes são:



- 1. DIVISÃO DO TRABALHO:** Este princípio tem como base a regra clássica de que para que uma comunidade prospere é necessária uma divisão de tarefas entre os membros que fazem parte dela.
- 2. AUTORIDADE:** É poder dar tarefas a outros para que se possa alcançar o objetivo ou propósito planejado por o nível hierárquico correspondente.
- 3. DISCIPLINA:** Cada membro da organização deve respeitar as regras da empresa, como também os acordos de convivência dela. Uma boa liderança é fundamental para alcançar acordos justos e aplicar uma correta aplicação de sanções.
- 4. UNIDADE DE DIREÇÃO:** A unidade de direção significa que qualquer subordinado só dependerá de um chefe, ainda quando estes chefes em cada nível hierárquico operam baixo uma unidade de direção ou direção única.
- 5. UNIDADE DE PODER:** Cada empregado deve receber ordens de um só superior. De esta forma, evitam-se os erros nas indicações e disputas do poder em toda a organização.
- 6. SUBORDINAÇÃO:** Devem prevalecer os interesses da empresa por encima das individualidades. Sempre se deve procurar o benefício sobre a maioria.
- 7. REMUNERAÇÃO:** Todo empregado ou colaborador da organização deve ter clara sua remuneração e deve ser assignada de acordo ao trabalho feito.

- 8. CENTRALIZAÇÃO:** Toda atividade deve ser dirigida por uma soa pessoa. Mas, o diretor (geral) conserva a responsabilidade final.
- 9. HIERARQUIA:** O organograma e hierarquia de cargos devem estar claramente definidos e expostos. Desde os diretores até chefes de seção, todos devem conhecer a seu superior direito e se deve respeitar a autoridade de cada nível.
- 10. ORDEM:** Cada empregado ou colaborador deve ocupar a posição mais adequada para ele.
- 11. EQUIDADE:** Todo líder deve ter a capacidade de aplicar decisões justas no momento adequado. Também, devem ter um trato com amizade com seus colaboradores.
- 12. ESTABILIDADE DO PESSOAL:** Uma alta taxa de rotação de pessoal não é conveniente para um funcionamento eficiente de uma empresa ou organização.
- 13. INICIATIVA:** Deve se permitir a iniciativa para criar e realizar os planos, proporcionando liberdade aos subalternos para que determinem como realizar certos procedimentos.
- 14. ESPÍRITO DE GRUPO:** O trabalho em equipe sempre é indispensável. Deve-se promover o trabalho colaborativo, que também ajuda a gerar um melhor ambiente laboral.





***"NENHUMA EMPRESA PODE TER SUCESSO SEM ESTAR
DEVIDAMENTE ORGANIZADA" JAMES CASH PENNY***

OS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO

As empresas, as pessoas, os equipes, todos os recursos empresariais, são controlados e dirigidos de acordo com suas funções de uma maneira lógica e racional. O papel da organização é exatamente, contratar, fazer grupos, e a divisão do trabalho, é dizer, especializa-se para que as atividades sejam feitas da melhor forma possível.

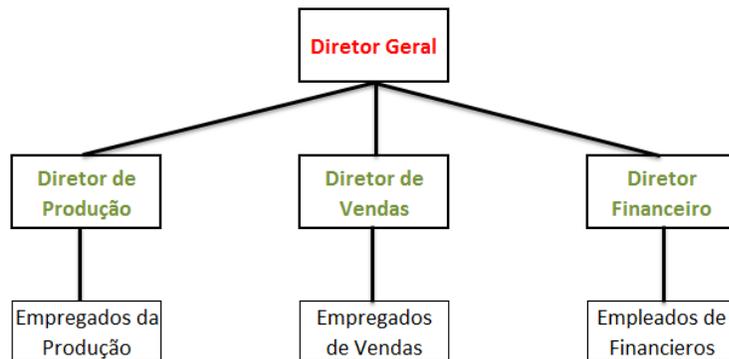
Organizar é a função administrativa que se encarrega de fazer os grupos de atividades necessárias para alcançar os objetivos da empresa. Agrupar as atividades envolve a reunião de pessoas e recursos empresariais baixos a autoridade de um chefe.

Seus papéis são agrupar as pessoas para que trabalhem melhor em conjunto (coordenação entre pessoas), devem estar bem definidos.

Para a elaboração das estruturas empresariais se tomam em conta as unidades administrativas e os órgãos, os quais se formam de acordo as necessidades da empresa.

A. MODELO LINEAR O HIERÁRQUICO

É a estrutura utilizada em empresas que tem um só empresário diretor. A coordenação das tarefas é feita através de supervisão direta, tem pouca especialização de tarefas e pouca formalização. O poder está centralizado, tem como base o princípio de hierarquia e na manutenção da unidade de poder (cada trabalhador só recebe ordens de um chefe). É um modelo fácil que pode funcionar em empresas tradicionais, mas com alguns problemas como muita concentração de autoridade.



VANTAGENS DO MODELO LINEAR

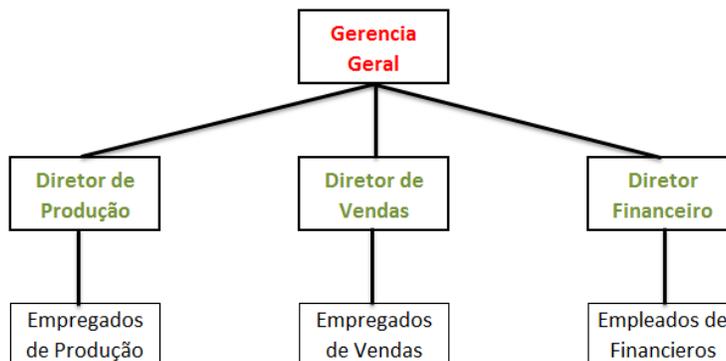
1. Estrutura simples e de fácil compreensão.
2. Clara delimitação da responsabilidade.
3. É de fácil implementação.
4. É bastante estável.

DESVANTAGENS DO MODELO LINEAR

1. Pouca flexibilidade frente às mudanças no entorno.
 2. Tendência à autocracia.
 3. Comunicações problemáticas.
 4. Impede a especialização.

B. MODELO FUNCIONAL

Seu criador foi Frederick Taylor, quem observo que a organização linear no gerava a especialização; é dividir o trabalho e estabelecer a especialização de maneira que cada homem, desde o diretor até o trabalhador mais baixo na linha de control, execute o menor número possível de funções.



VANTAGENS:

1. Maior especialização.
2. Se tem a mais alta eficiência da pessoa.
3. A divisão do trabalho é planejada e não incidental.
4. O trabalho manual separa-se do trabalho intelectual.
5. Diminui a pressão sobre um só chefe por o número de especialistas com que conta a organização.

DESVANTAGENS:

1. Dificuldade de localizar e fixar a responsabilidade, o que afeta seriamente à disciplina e moral dos trabalhadores por contradição falsa ou real das ordens.
2. Viola-se o princípio da unidade de poder, o que da origem a confusão e conflitos.

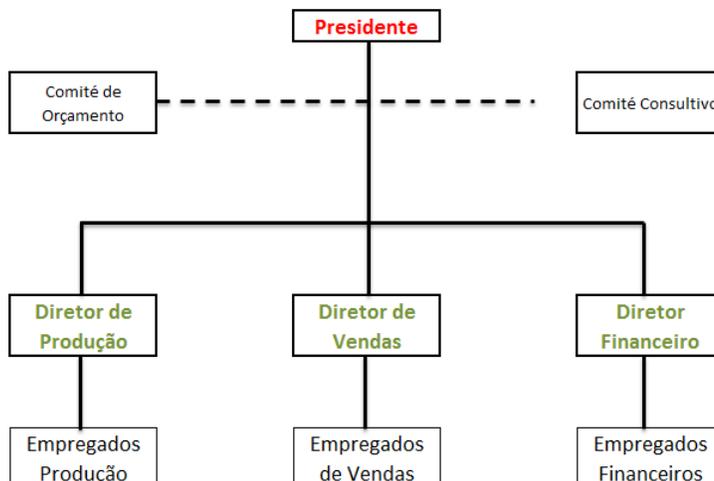
3. A não clara definição da autoridade pode criar mãos
razoamentos entre chefes.

C. MODELO POR COMITÉS

Este tipo de organização consiste em distribuir os diversos assuntos administrativos a um corpo de pessoas que se reúnem e se comprometem para discutir, decidir e resolver em comum os problemas que tem. A organização por comités geralmente se se mistura em com outros modelos.

Os comités mais usuais são:

1. - **Diretivo.** Representa aos acionistas de uma empresa que se encarregam de tomar decisões e resolver os assuntos que a empresa tem.
2. - **Executivo.** É feito por o comité diretivo, para que execute os acordos que se tomam.
3. - **De vigilância.** Pessoal de confiança que se encarrega de inspecionar as funções dos empregados da empresa.
4. - **Consultivo.** Integrado por especialistas, que por seus conhecimentos ou estudos, emitem opiniões sobre assuntos que são consultados.



VANTAGENS:

1. - As soluções são mais objetivas, porque representam a conjunção de vários critérios.
2. - Se compartilha a responsabilidade entre todos os que integram o comité, não deixando-a para uma soa pessoa.
3. - Permite que as ideias se fundamentem e se discutam.
4. - Se aproveitam ao máximo os conhecimentos especializados.

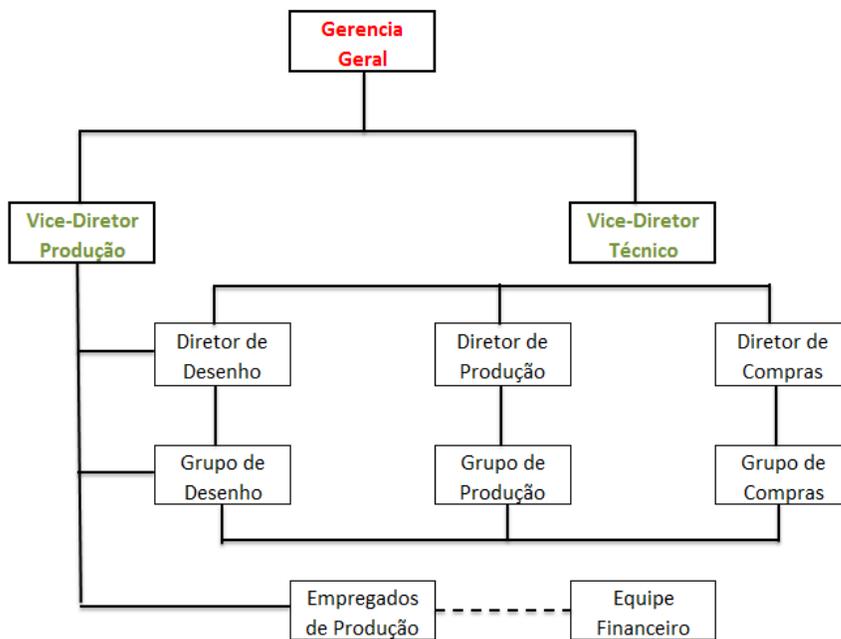
DESVENTAGENS:

1. - As decisões são lentas, porque para estar de acordo com mais membros tarda mais tempo.
2. - Uma vez constituído um comité, é difícil dissolve-lo.
3. - Em ocasiões, os gerentes se desligam de sua responsabilidade e se valem do comité para que seja responsável de suas próprias atuações.

D. MODELO MATRICIAL

Tem autores que não consideram este modelo como uma autêntica estrutura organizativa, mas sim como uma forma mais de coordenar as atividades e os objetivos da organização.

A estrutura matricial estabelece dos ou três fontes de controle sobre a «base de operações», com o fim de fazer que os diretivos tenham responsabilidade do produto, projeto, mercado ou cliente de seus objetivos e coordenar adequadamente os distintos aspectos do fluxo de trabalho. Isto significa que, ao menos, todo empregado tem dos ou três chefes: ao gerente funcional, de carácter hierárquico, e o gerente do produto ou projeto e, possivelmente, o gerente de mercado ou cliente, se tem se pensado um modelo com duas ou três dimensões.



VANTAGENS:

1. Colocar juntos aos especialistas dos mesmos ramos
2. É reduzido ao mínimo o número de especialistas.
3. Faz-se fácil a coordenação entre os especialistas para alcançar a terminação a tempo e alcançar os objetivos que de fizeram.
4. Aproveitam-se os pontos fortes e evita os pontos fracos.

DESvantagens:

1. Sua maior desvantagem é a dificuldade de coordenar as tarefas de diferentes especialistas funcionais para que assim terminem suas atividades a tempo e dentro do orçamento.
2. O maior problema desta estrutura é a confusão que se pode produzir se a direção geral não coordena e equilibra bem o peso e o papel de cada uma das dimensões diretivas.
3. Também é um modelo propenso à existência de lutas de poder entre os diretivos.

PERFIS E DESCRIÇÃO DE CARGOS

A descrição o manual de cargos é uma ferramenta de recursos humanos que tem como base a enumeração das funções e responsabilidades que existem em cada uma das posições na organização, definindo o objetivo que deve alcançar cada um deles e se devem ter os requisitos que a pessoa precisa de ter para poder ficar numa posição na organização.

O ocupante da posição deve ter umas características similares com as especificações da posição, assim, o papel que devera fazer é o conteúdo da posição registrada na descrição. Entre outras características importantes temos:



OBJETIVO DOS PERFIS E A DESCRIÇÃO DA POSIÇÃO

Identificar as funções mais importantes de cada posição, para poder ser utilizadas com os seguintes fins:

- ✓ Orientar ao novo empregado com as tarefas que deve alcançar.
- ✓ Avaliar a posição e definir sua localização na estrutura.
- ✓ Apoiar na definição do perfil dos novos candidatos

ELABORAÇÃO DE PERFIS E DESCRIÇÕES DE POSIÇÕES

As descrições de posições devem ser feitas quando se presente alguma das seguintes circunstâncias:

- ✓ Quando o conteúdo da posição há tido mudanças significativas.
- ✓ Quando a posição é de nova criação.
- ✓ Quando a posição seja transferida a um departamento diferente.

ASPECTOS A CONSIDERAR NOS PERFIS E AS DESCRIÇÕES DE POSIÇÕES

REQUISITOS INTELECTUAIS

Tem relação com a exigência da posição no referente aos requisitos intelectuais que o empregado deve ter para desempenhar a posição de forma adequada. Entre os requisitos intelectuais estão os seguintes fatores de especificações.

1. - Instrução básica
2. - Experiência básica



3. - Adaptabilidade à nova posição.
4. - Iniciativa necessária
5. - Atitudes necessárias

REQUISITOS FÍSICOS

Tem relação com a quantidade e a continuidade de energia e de esforços físicos e mentais requeridos, e a fadiga causada, assim como com a constituição física que necessita o empregado para desempenhar o posto adequadamente. Entre os requisitos físicos se encontram os seguintes fatores de especificações.

1. - Esforço físico necessário.
2. - Capacidade visual.
3. - Destreza ou habilidade.
4. - Constituição física necessária.

RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

1. Supervisão desse pessoal.
2. Material, ferramentas e equipamento.
3. Dinheiro, títulos valores ou documentos.
4. Contatos internos ou externos.
5. Informação confidencial.
6. Responsabilidade nos resultados.

EXEMPLO DE UNA DESCRIÇÃO POSIÇÃO:

Posição:	Pintor de manutenção
Depende de:	Chefe de Produção
Subordinados:	Nenhuma
Função Básica:	Pintar com pistola as superfícies metálicas y de madeira que pertencem à empresa.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar as superfícies que vão a mudar de cor, raspando-as y lixando-as, retirando os resíduos de pintura. Passar repetidamente a massa sintética rapidamente. - Preparar as pinturas que vão a ser usadas, misturando-as com outras pinturas, diluentes, secantes e pigmentos em quantidades convenientes até alcançar a cor e a textura ideais. Introduzir a pintura em um compressor ligue-o e regule o fluxo através de válvulas. - Mantenha o equipamento utilizado, retirando os resíduos e limpando o cano da pistola com líquidos diluentes e gaze.
Especificações da Posição:	<p>A) Requisitos intelectuais</p> <ul style="list-style-type: none"> -Educação: básico; operações com números inteiros, conhecimento de materiais utilizados nos processos de pintura. -Experiência de um ano; tempo que se julga necessário para adquirir as habilidades e a familiarização total com seu campo de atividade. -Atitudes: inteligência (grupo médio inferior), introversão equilibrada, iniciativa, espírito crítico e criativo, resistência ao cansaço físico e, em especial, a visual, percepção discriminativa e diferencial (aguda), grande destreza manual, rapidez de reação aos estímulos, agudez visual. <p>B) Requisitos físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Esforço físico: movimento constante de braços e pernas, coordenação de movimentos dos braços: verticais, horizontais e circulares, firmeza no pulso, articulação do joelho e do pescoço em uma sequencia de movimentos, agachar-se, levantar-se, subir e baixar escadas; o trabalho se executa em pé. <p>C) Responsabilidades implícitas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Patrimônio: As perdas parciais ou totais podem comprovar-se por o que diz o obreiro respeito do material empregado e a mão de obra desperdiçada; é pouco provável que se cometam danos ao equipamento (perdas pequenas) <p>D) Condições de trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ambiente: condições ligeiramente desagradáveis, resultantes da presença da poeira de lixa, emanções da pintura-considerados prejudiciais para a saúde do ocupante-, cheiros, barulho, frio e calor (condições externas do trabalho) -Seguridade: condições consideradas às vezes perigosas, possíveis quedas em trabalhos em andaimadas; entorses, escoriações e pequenos cortes de pouca gravidade.



Descrição de Posições: Tendo em conta o exemplo anterior e os conceitos estudados, descreva uma das posições que fazem parte de sua Organização.

Posição:	
Depende de:	
Subordinados:	
Função Básica:	
Responsabilidades:	
Especificações da Posição:	<p>A) Requisitos intelectuais</p> <ul style="list-style-type: none">-Educação:-Experiência:-Atitudes: <p>B) Requisitos físicos</p> <ul style="list-style-type: none">-Esforço físico: <p>C) Responsabilidades implícitas</p> <ul style="list-style-type: none">-Patrimônio: <p>D) Condições de trabalho</p> <ul style="list-style-type: none">-Ambiente:-Seguridade:

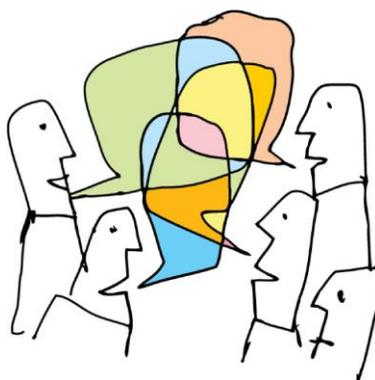
AS RELAÇÕES COM COLABORADORES E A EQUIPE DA ORGANIZAÇÃO

As relações com os colaboradores são uma forma em que a Organização se comunica e dirige aos trabalhadores. Ter boas relações com os empregados ajuda a reduzir os conflitos no lugar do trabalho, alimenta a moral e incrementa a produtividade.

Para melhorar as relações com seus colaboradores se precisa de:

MELHORAR A COMUNICAÇÃO

Os colaboradores são os recursos mais importantes de sua organização, por isso deve-se melhorar a comunicação com eles. Devem-se planejar reuniões periódicas para informar-lhes assuntos importantes e para que possam expressar suas ideias.



DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Para diminuir a renúncia de pessoal, a organização deve envolver-se com o desenvolvimento intelectual de seus colaboradores. É importante motivar as posições médias a trabalhar mais juntos com eles para melhorar suas habilidades e

responder a suas perguntas. Avaliar o desempenho para fazer um plano para o seguinte ano para assim ajudar aos trabalhadores a alcançar suas metas profissionais. Assim se



terá uma força de trabalho mais capacitada e com um moral alto.

COMPARTILHAR A VISÃO

Para que os empregados sentam-se melhor respeito à empresa, é importante compartilhar os planos dela com eles. Fazer reuniões para explicar-lhes os planos de expansão, para que os entendam e se sentam orgulhosos do futuro da empresa.



Peça para eles uma retroalimentação para melhorar a produtividade da empresa e recompense aos empregados com ideias que tenham ajudado para uma expansão eficiente. Quando a gerencia se esforça por manter informados aos trabalhadores sobre os planos e envolve-os nos mesmos, eles sentem que fazem parte do sucesso da empresa.

DESAFIAR AOS EMPREGADOS

Quando os empregados caem na rotina, pode ser difícil motiva-los. Dedicar tempo para encontrar formas de desafiá-los e fazer de seu trabalho interessante e satisfatório. Pode usar planos incentivos como os envolver em os rendimentos para que pensem como fazer a empresa



mais produtiva e gerar mais rendimentos. Apresente metas de produção para cada departamento e ofereça gratificações como dias pagos livres ou vales trimestrais para os grupos que tenham alcançado e superado as metas.

MOTIVAÇÃO

A motivação é o motor da conduta. Quando a organização em a que se trabalha, o supervisor ou encarregado não motiva o pessoal, as energias se diluem em outras fontes, impactando de forma negativa o desempenho. Não existe uma receita para motivar, a motivação é individual, se precisa conhecer a nossos trabalhadores, porque os conhecendo saberemos que os motiva.



DIRIGIR CONFLITOS



É inevitável que nas relações interpessoais que se estabelecem em uma organização se produzam conflitos, pode ser por temperamentos, comportamentos, atitudes pessoais, impactando de forma negativa os níveis de motivação. Dirigir a uma equipe humana implica aprender a apoiar-a nos momentos de conflito que podam se apresentar, gerando compreensão sobre as diferenças que podam se apresentar para assim chegar a acordos que não façam mal para a relação. Propiciar pontos de encontro e procurar os elementos de entendimento, tolerância e aprendizagem.

INVENTÁRIO DE RECURSOS HUMANOS

Este instrumento tem como principal finalidade conhecer e compreender o estado atual dos Recursos Humanos de sua organização para assim obter uma boa visão da realidade.

Com a utilização de esta ferramenta a organização pode avançar na descrição de seu estado atual. Assim, terá as condições de reconhecer com certo grau de certeza, a informação que tem relação com os seguintes interrogantes:



Pode adicionar novas perguntas que proporcionem informação útil neste processo.

O instrumento mais apropriado se pode fazer seguindo o formato de uma folha resumem para cada um dos trabalhadores da empresa. Mas, é conveniente adicionar em seu desenho uma síntese que permita conhecer rapidamente os principais aspectos de seu conteúdo.

PLANO DE AÇÃO



Desenvolvimento Organizacional – Inventário de Recursos Humanos: Pensando em sua Organização preencha a ficha de inventário de recursos humanos dos colaboradores com os que você conta:

INVENTÁRIO DE RECURSOS HUMANOS

FICHA POR COLABORADOR

Nome do trabalhador	
R.G	
Escolaridade	
Fecha de nascimento	
Posição	
Fecha de ingresso na empresa	
Departamento/seção	
Experiência na empresa	
Experiência da posição	
Dependência hierárquica	
Salário Atual	

INVENTÁRIO DE RECURSOS HUMANOS

FICHA RESUMEM DA ORGANIZAÇÃO

NOME COLABORADOR	POSIÇÃO	ANTIGUIDADE (Anos-Meses)	EXPERIÊNCIA

Escreva aqui as perguntas que tem ...



Suas notas deste módulo!!

