

Organizar

ORGANIZAÇÃO

• ORGANIZAR

Disponer de recursos materiais, humanos e tecnológicos da empresa, de maneira harmônica, de modo que o conjunto formado seja capaz de realizar um trabalho integrado, eficiente e eficaz, apresentando boa produtividade e boa qualidade, a baixos custos e com mínimo de riscos e de esforço humano.

(João Chinelato Filho)

Organizar

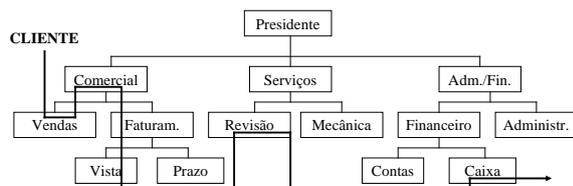
- Determinar os recursos necessários para atingir os objetivos
- Estruturar os recursos em grupos
- Atribuição de tarefas
- Designar responsabilidade
- Delegar autoridade

A função "Organizar" define a estrutura formal da empresa

• ORGANIZAÇÃO MACRO DA EMPRESA

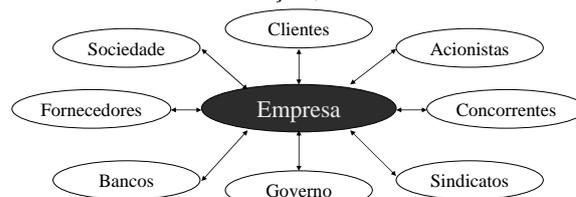
A Qualidade na Estrutura Organizacional

Acredita-se uma empresa terá uma estrutura organizacional de qualidade, se os seus processos estiverem mapeados com objetividade, visando atender aos requisitos de seus clientes, independente do modelo organizacional que estiver adotando.



Fatores a Considerar na Concepção Estrutural

- Uma sólida sinergia interdepartamental;
- Uma abertura ampla e incondicional, junto ao macrosistema de informações;





Fatores a Considerar na Concepção Estrutural

- Privilegiar (em relação aos recursos e investimentos) as áreas que mantém contato direto com os clientes;
- Eliminar as atividades que não agregam valor para a empresa, terceirizando-as;
- Utilizar o *benchmarking* para a concepção de um modelo de estrutura mais voltado para resultados do que para as funções;
- Aplicar o *downsizing* enxugando-a, tornando-a mais simples, ágil e interativa, e ainda, diminuindo os níveis de comunicação, facilitando a delegação de autoridade, ampliando os graus de responsabilidade, processando a melhoria contínua e, finalmente, garantindo a qualidade.

7



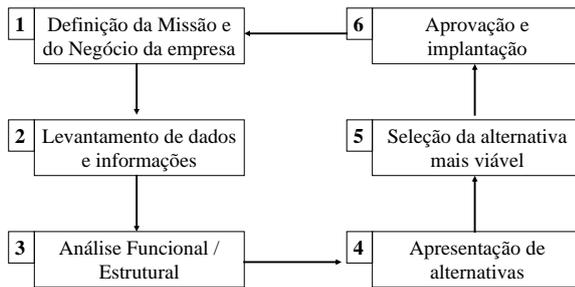
Fatores a Considerar na Concepção Estrutural

- Colocar o cliente no topo da pirâmide organizacional “comandando” a empresa;
- Fazer da hierarquia apenas um referencial de coordenação e não uma “ditadura”;
- Fomentar a sinergia em todos os setores de modo que eles se esforcem e caminhem para um só objetivo, a satisfação dos clientes;
- Transformar os fornecedores em aliados, parceiros, respeitando suas obrigações para com eles;
- Ser competitivo e enfrentar com profissionalismo e honestidade os seus concorrentes;
- Valorizar os recursos humanos, motivando-os e desenvolvendo o espírito de equipe.

8



Metodologia para Avaliação de Estruturas Organizacionais - MAEO



9



Definição da Missão e do Negócio da Empresa

Antes de iniciar qualquer trabalho de organização ou de reorganização de uma empresa, é indispensável que se defina em primeiro plano a sua missão e o seu negócio.

• Missão

É a expressão que define e justifica a razão de ser de uma organização.

Ex.: “Promover o ensino e a geração de conhecimento, formando o profissional comprometido com uma sociedade justa.”

• Negócio

É a síntese de uma proposta que uma empresa deseja oferecer aos seus clientes.

Ex.: Ensino, pesquisa e extensão.

10



Trabalho de Organização Informações Básicas e Subsidiárias

- Objetivos econômicos, financeiros, sociais e políticos de empreendimento;
- Mercado consumidor, local e global, e potencial dos concorrentes;
- Capacidade de investimentos e recursos disponíveis;
- Disponibilidade local de mão-de-obra qualificada e possibilidade de treinamento;
- Subsídios do governo municipal e estadual, incentivos fiscais e protecionismo do governo federal para os produtos a serem fabricados;
- Facilidades aduaneiras e meios de transporte para o escoamento da produção;
- Infra-estrutura física da cidade para construção da empresa e saneamento básico para os seus funcionários;
- Localização geográfica em relação a seus fornecedores / consumidores;
- Poder de mobilidade da classe sindical.

11



Trabalho de Reorganização Informações Básicas e Subsidiárias

Para um trabalho de reorganização, além das informações citadas no trabalho de organização, considerar os seguintes aspectos :

Nível Externo

- Nível de aceitação dos produtos e serviços da empresa pelo mercado consumidor e o grau de satisfação gerado em seus clientes;
- Potencialidade de seus fornecedores;
- Capacidade tecnológica da empresa em relação aos seus concorrentes
- Posição em relação à competitividade no mercado local e regional;
- Posicionamento da imagem institucional da empresa.

12



Organogramas Tipos

♦ Informativo

Apresenta um máximo de informações de diversas naturezas relacionadas com cada unidade organizacional da empresa.

DEPARTAMENTO DE PESSOAL		
Adm.: João da Silva		
Código: 6754	Referência:400 -30	Lotação: 21
Síntese da Atribuições:		
-Processar o controle de férias		
-Elaborar a Folha de Pagamento		
-Recrutar e selecionar pessoal		

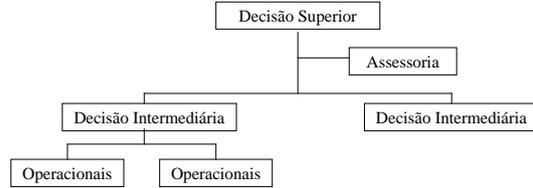
19



Organogramas Tipos

♦ Clássico (Vertical ou Retangular)

É o tipo de organograma mais completo e usual, o qual permite melhor entendimento da representação orgânica de uma empresa. Demonstra os órgãos de decisão, de assessoria, operacionais e o posicionamento hierárquico.



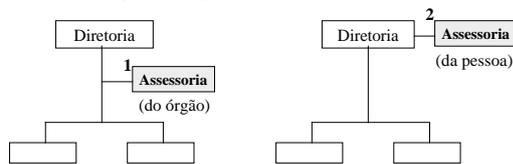
20



Organogramas Técnicas para Construção

♦ Representação dos órgãos

1. Assesores – ligados à linha
2. Assistentes – ligados ao órgão



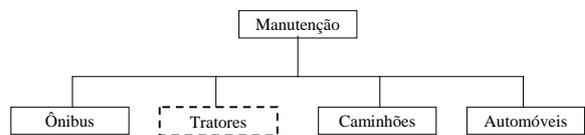
21



Organogramas Técnicas para Construção

♦ Linhas Tracejadas

Para os órgãos que não existem formalmente ou deseja destacá-los, objetivando um estudo isolado.



22

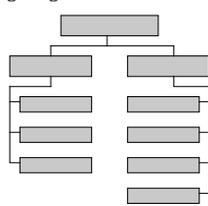


Organogramas Técnicas para Construção

- Os níveis superiores devem ser, discretamente, maiores que seus subordinados



- Para melhorar a estética usar a forma intercalada na elaboração do organograma clássico



23



Organogramas Técnicas para Construção

♦ Representação das Linhas

Órgãos de decisão – representada por linhas verticais

Órgãos de assessoria – representada por linhas horizontais



24



Organogramas Técnicas para Construção

♦ Representação dos Tipos de Autoridade

Autoridade	Colorido	Preto / Branco
Deliberativa	=====	=====
Executiva	=====	- - - - -
Fiscal	=====	- . - . -
Consultiva	=====	- . . . -
Técnica	=====
Coordenadora	=====	=====

25



Organogramas Técnicas para Construção

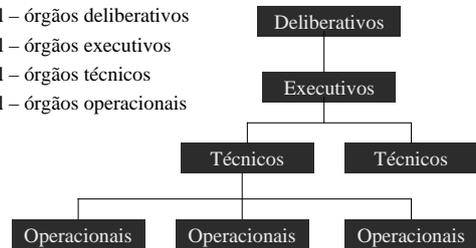
♦ Nível dos Órgãos

1º nível – órgãos deliberativos

2º nível – órgãos executivos

3º nível – órgãos técnicos

4º nível – órgãos operacionais



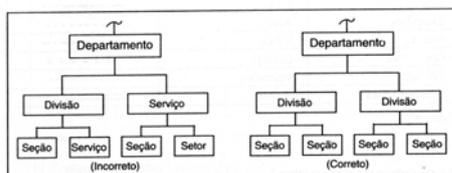
26



Organogramas Técnicas para Construção

♦ Nomenclatura dos Órgãos

Os órgãos que estiverem em mesmo nível hierárquico devem possuir a mesma nomenclatura.



27



Gráficos de Organização e Controle Funcionograma

- ♦ O funcionograma é um gráfico que amplia as partes setoriais de um organograma, respeitando suas características estruturais, tornando claras as atividades que o justificam, possibilitando conhecer a interdependência das partes componentes do organismo.
- ♦ Conhecido, também como organograma funcional, o funcionograma procura dar uma **idéia geral da missão** de cada órgão da empresa.
- ♦ Os funcionogramas devem ser incluídos no Manual de Organização.
- ♦ É por intermédio do funcionograma que se criam condições de iniciar o **processo de análise funcional**.

28



Funcionograma Objetivos

- ♦ Possibilitar um conhecimento mais íntimo da organização;
- ♦ Fornecer detalhes do órgão em estudo;
- ♦ Tornar evidentes as funções que justificam os órgãos (missão).



29



Modelos de Estruturas Organizacionais

- ♦ Normalmente toda organização apresenta ou deveria apresentar alguma forma de estruturação interna, a qual estabelece as regras básicas para a realização de seus objetivos.
- ♦ As empresas não adotam um único tipo de estrutura organizacional; na realidade, fazem uma mesclagem dos diversos modelos pelos diversos setores organizacionais.

30



Modelos de Estruturas Organizacionais

• Estruturas Clássicas

Conhecidas como piramidais, são aquelas aplicadas há muito tempo, normalmente utilizadas por empresas comerciais e produtoras de bens e serviços.

• Estruturas Pós-clássicas

É um avanço da estrutura clássica.

• Estruturas Modernas

São aquelas mais recentes, normalmente utilizadas em empresas de planejamento, pesquisa, construção civil e organizações que possuem departamentos específicos de desenvolvimento de projetos.

• Estruturas Pós-modernas

São estruturas dinâmicas e altamente mutáveis, que se adaptam com rapidez e facilidade à conjuntura do mercado consumidor, oferecendo resultados e soluções corretas, com a agilidade que os clientes requerem.

31



Estruturas Clássicas Linear

• Linear (escalar, hierárquica, vertical ou militar)

É um tipo de estrutura no qual prevalece a centralização, exigindo chefias autocráticas e com grande conhecimento da organização como um todo, cuja autoridade deve ser implacável, restando aos subordinados obediência e execução das atividades decorrentes de seu trabalho.



32



Estruturas Clássicas Funcional

• Funcional

Surgiu em oposição à estrutura linear. Na concepção atual, ela guarda o princípio da especialização proposto por Taylor, onde cada chefia possui amplo domínio sobre determinada área de sua especialização.



33



Estruturas Clássicas Linear-Funcional

• Linear-Funcional (staff, assessoria, estado-maior, ou hierárquico-consultivo)

Possui como característica básica a manutenção da unidade de comando, sem tirar o poder de decisão dos órgãos de linha. Possui a mesma estrutura das formas anteriormente apresentadas, adicionando-se um órgão de assessoria, cujo objetivo é, entre outros: pesquisar, estudar, processar análises e fornecer aconselhamentos.



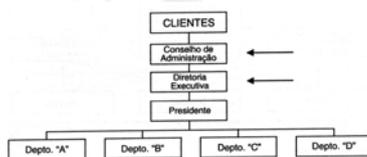
34



Estruturas Clássicas Comissional ou Colegiada

• Comissional ou Colegiada

Este tipo possui um "pool" de diretores ou membros que deliberam sobre os assuntos mais relevantes da empresa, ou algum assunto bem específico. Usualmente são denominados de conselhos, comitês, juntas, comissões colegiadas, etc.



35



Estruturas Pós-Clássicas Com base na Função e Divisional

• Com base na Função

Graficamente semelhante à estrutura linear, é um modelo em que as atividades análogas, interdependentes se unem ao propósito dominante da empresa, ou seja, são agrupadas em um órgão específico, constituindo-se em uma grande unidade setorial da organização, a qual se dedica ao desenvolvimento de uma única função.

• Divisional

Caracteriza-se pela divisão da estrutura existente, em unidades orgânicas de maior flexibilidade organizacional, constituída de atividades díspares (produção, informática, logística, etc), mas vinculadas a um objetivo final específico (eletrodomésticos, alimentos, veículos, etc) e agrupadas em uma mesma unidade organizacional.

36



Estruturas Modernas Matricial

♦ Estruturas Modernas

São aquelas mais utilizadas mais recentemente, normalmente em empresas de planejamento, pesquisa, construção civil, entre outras.

♦ Matricial

É um tipo de estrutura que surgiu com o advento da tecnologia espacial, a qual apresenta duas características básicas:

- Com relação à autoridade

Existe uma autoridade hierárquica semelhante à da estrutura funcional e outra bem específica e direta, que é a da coordenação de cada projeto.

- Com relação à mobilidade dos funcionários

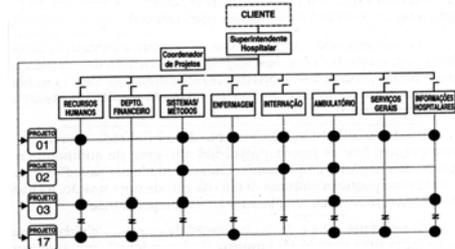
Os funcionários são permanentemente vinculados à organização e alocados aos diversos projetos em execução. Concluído o projeto, eles retornam a seus órgãos de origem.

37



Estruturas Modernas Matricial

♦



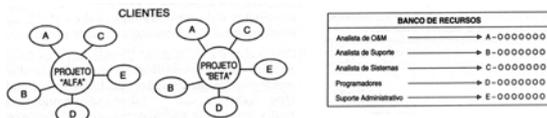
38



Estruturas Modernas Por Projetos

♦ Por Projetos

Normalmente é um tipo de estrutura que não se aplica na empresa como um todo, e os recursos humanos são contratados, geralmente, por tempo determinado, coincidente com o prazo de conclusão de cada projeto. Este tipo de estrutura funciona com um Banco de Recursos, onde estão cadastrados diversos profissionais que são convocados em conformidade com a necessidade de cada projeto.



39



Estruturas Pós-Modernas

♦ Estruturas Pós-Modernas

- São estruturas dinâmicas e altamente mutáveis, que se adaptam com rapidez e facilidade à conjuntura do mercado consumidor, oferecendo resultados e soluções corretas, com agilidade que os clientes requerem.
- As estruturas pós-modernas são organizadas horizontalmente e/ou em rede (*network structure*). Seus integrantes se ligam aos demais diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é semelhante a uma teia de aranha de múltiplos fios ligados entre si, que se espalham para todos os lados, sem que nenhum deles possa ser considerado mais importante, ou representante dos demais.

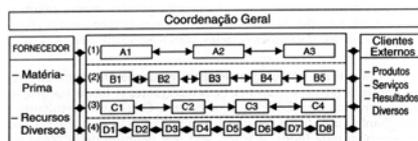
40



Estruturas Pós-Modernas Processual

♦ Processual

É um tipo de estrutura que modifica totalmente o enfoque estrutural, o qual deixa de ser caracterizado pelas funções e passa a ser caracterizado pelos processos. Em vez de criar departamentos, divisões, seções, etc. criam-se células de produtividade, unidades de negócios, grupos de produtos, times de qualidade, equipes multidisciplinares, força-tarefa, etc.



41



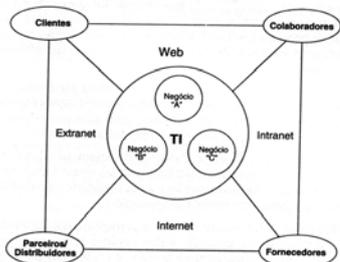
Estruturas Pós-Modernas Integrada

♦ Integrada

- Propõe que a hierarquia tão comum nas organizações seja substituída por uma rede de comunicações, ou seja, por uma rede de relacionamento.
- Este modelo exige uma grande integração entre as partes envolvidas, porém sem desprezar a interdependência requerida entre os diversos negócios da empresa, em relação aos seus colaboradores, clientes, parceiros e, inclusive na relação com outras empresas, através do *c-business*, que define as práticas e as tecnologias necessárias para as empresas trabalharem em projetos comuns, compartilhando informações remotamente distribuídas.

42

Estruturas Pós-Modernas Integrada



43

Estruturas Pós-Modernas Integrada

- ♦ A operacionalização da Estrutura Integrada deverão estar apoiados na utilização dos diversos recursos das **comunicações eletrônicas** e das **Tecnologias da Informação – TI**, notadamente nos **sistemas integrados de gestão empresarial** e nas **ferramentas de apoio à decisão**, os quais procuram otimizar e integrar os processos internos e externos da organização de forma a disponibilizar o sustentáculo indispensável, em nível de informações, para uma acertada tomada de decisão.

44

Estruturas Pós-Modernas Integrada

- ♦ Sistemas / *softwares* “inteligentes” da TI e das comunicações eletrônicas, mais usuais e comuns, utilizadas por organizações de todo o mundo, especialmente, por “empresas virtuais”:
 - ERP (Sistema de Gestão Empresarial)
 - *Business Intelligence* (*Data warehouse*, OLAP, *Data mining*)
 - CRM (Gerenciamento das Relações com os Clientes)
 - SCM (Gerenciamento da Cadeia de Suprimento)
 - EAI (Integração de Aplicações Corporativas)
 - GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos)
 - *Workflow* (Gerenciamento Eletrônico do Fluxo de Trabalho)
 - COLD/ERM (Gerenciamento Corporativo de Relatórios)
 - *Document Management*, entre outros

45

Análise Funcional / Estrutural

- ♦ **Análise Funcional**
- ♦ É o estudo das funções e atividades de uma empresa, tendo em vista a obtenção de arranjos dessas funções e atividades, de modo a garantir a consecução dos objetivos empresariais.
- ♦ **Levantamento**
 - Identificar os objetivos da empresa
 - Funções e atividades desenvolvidas
 - Identificação dos critérios de departamentalização
- ♦ **Análise**
 - Avaliar a necessidade das funções e atividades existentes
 - Reconhecer e julgar os critérios de departamentalização
 - Verificar se os órgãos conhecem perfeitamente suas atribuições

46

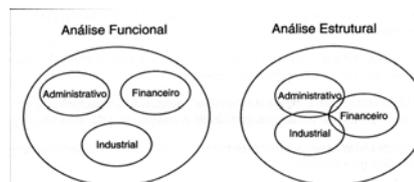
Análise Funcional / Estrutural

- ♦ **Análise Funcional**
Estuda as unidades da empresa e as suas inter-relações, com o objetivo de que essas unidades exercitem eficientemente as funções e atividades que lhes são atribuídas.
- ♦ **Levantamento**
 - Caracterização e individualização das unidades
 - Descrição entre o relacionamento das diversas unidades
 - Coleta de dados sobre a autoridade/responsabilidade, amplitude de supervisão, delegação e comando
- ♦ **Análise**
 - Avaliar a composição quantitativa e qualitativa das unidades
 - Julgar a natureza das unidades e seus reflexos sobre os níveis de eficiência
 - Verificar o comportamento do complexo

47

Análise Funcional / Estrutural

O processo de análise funcional / estrutural, na prática, se desenvolvem simultaneamente, sendo quase impossível separá-los



48



Análise Funcional / Estrutural

Ferramentas para processar a Análise Funcional / Estrutural:

- **Organograma** – possibilitará verificar quais são as unidades componentes da estrutura organizacional e seu posicionamento hierárquico;
- **Funcionograma** – tem o objetivo de verificar se as atribuições de cada unidade são harmônicas com o negócio e a missão da empresa;
- **Tipos de Autoridade** – avaliar o nível de relacionamento entre as diversas unidades organizacionais;
- **Questionário para Levantamento de Dados** – permitirá analisar outras informações colhidas durante a fase de levantamento, bem como, outros documentos descritivos anexados a ele.

49



ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA

50



Análise e Distribuição do Espaço Físico Fatores Ambientais (Ergonomia)

- ♦ O meio ambiente é o local onde se processa a integração harmônica entre o homem e a natureza, é onde se vive e trabalha.
- ♦ Os fatores ambientais exercem fortes influências na performance do indivíduo, tanto em nível de produtividade quanto de qualidade, pois atua diretamente sobre o estado psíquico dele, alterando, de forma significativa, o seu comportamento.
- ♦ **Ergonomia**
É a ciência que estuda a organização metódica do ambiente de trabalho com o objetivo de harmonizar as relações entre os homens e a máquina, de forma a atender às necessidades físicas e psicológicas humanas.

51



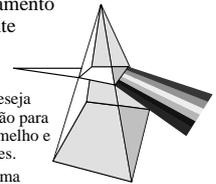
Análise e Distribuição do Espaço Físico Fatores Ambientais (Cores)

♦ Cores

As cores podem influir sobre o comportamento dos colaboradores, tanto psicologicamente como biologicamente.

Com relação à temperatura:

- **Quentes** – devem ser utilizadas quando se deseja estimular o interesse, a atenção e a motivação para o trabalho. O amarelo, o verde-escuro, o vermelho e o laranja são consideradas como cores quentes.
- **Frias** – devem ser utilizadas em locais de clima quente, pois causam uma impressão de diminuição da temperatura. O cinza, o verde-claro e o azul são consideradas cores frias.



52



Análise e Distribuição do Espaço Físico Fatores Ambientais (Cores)

♦ Com relação à iluminação:

As cores estão diretamente ligadas aos problemas de iluminação, em virtude de sua capacidade de reflexão e de absorção. Portanto, de conformidade com o trabalho que se pretende realizar, deve-se fornecer a quantidade de luminosidade requerida, utilizando as cores adequadas para tal.

COR	% REFLEXÃO	% ABSORÇÃO
Branco Puro	100	0
Branco neve	90	10
Branco de cal	80	20
Amarelo-limão/crema	70	30
Amarelo-couco/verde-limão	60	40
Laranja/azul claro	50	50
Rosa-escuro/bege-escuro	40	60
Azul-celeste/verde-oliva	30	70
Verde-médio/vermelho	20	80
Vermelho-escuro/carmim	10	90
Preto puro	0	100

Índices de Reflexão mais recomendados para Estações de Trabalho:	
Tetos	75 a 100
Paredes	50 a 75
Superfícies de trabalho	25 a 50

53



Análise e Distribuição do Espaço Físico Fatores Ambientais (Cores)

♦ Com relação à utilização:

Cores que devem ser evitadas no ambiente de trabalho:

- **cinza** - desperta o medo e a tristeza, diminui a capacidade iniciativa dos indivíduos e produz a depressão;
- **marrom** - induz as pessoas a ficarem pensando em seus problemas pessoais, desviando dos propósitos do trabalho;
- **violeta** - leva à depressão, à tristeza e prejudica o inter-relacionamento pessoal;
- **preta** - gera o desenvolvimento de aspectos comportamentais negativos, tais como: desobediência aos superiores hierárquicos, ao descumprimento das normas da empresa, etc.

54



Análise e Distribuição do Espaço Físico Fatores Ambientais (Cores)

Com relação à utilização:

Cores que requerem um cuidado especial quando de sua aplicação:

- **branca** - deve ser utilizada em conjunto com outras cores, principalmente nos tetos, em virtude de sua característica de reflexão. Quando utiliza-la, preferir o branco-gelo ou outra tonalidade mais escura, pois o branco puro pode levar à monotonia;
- **vermelha** - dá vitalidade, alegria e dinamismo ao ambiente, mas, por outro lado, desperta a impulsividade e a intempestividade comportamental do indivíduo;
- **amarela** - também possui os dois lados; de um, incita à iniciativa e à ação, fomenta a energia, destaca locais que se deseja chamar a atenção. Por outro, provoca a aceleração do sistema nervoso, refletindo comportamento do indivíduo, irritando-o facilmente por qualquer motivo.

55



Análise e Distribuição do Espaço Físico Fatores Ambientais (Cores)

Com relação à utilização:

Cores *mais* recomendadas (sempre na tonalidade clara):

- **verde** - lembra a natureza, dá uma sensação de liberdade, faz com que as pessoas acreditem na possibilidade de dias melhores, induz à paciência e ao amor pelo trabalho;
- **azul** - reflete a paz, a tranqüilidade, fazendo com que as pessoas tenham maior compreensão com os seus pares no ambiente de trabalho, desperta a criatividade e estimula a pesquisa;
- **bege** - torna o ambiente agradável, fazendo gerar um clima amistoso entre as pessoas no desenvolvimento de atividades coletivas.

56



Análise e Distribuição do Espaço Físico Fatores Ambientais (Iluminação)

♦ Iluminação

Nos ambientes de trabalho, a iluminação está diretamente relacionada a fatores como a saúde, a segurança, e a produtividade dos ativos intelectuais, resultando de sua adequada utilização aumento de qualidade e economia para as empresas

LUXES	QUALIDADE	ATIVIDADE	LOCAIS
0 a 60	Fraquíssima	Imprópria para o trabalho	Portões, locais pouco utilizados
60 a 100	Fraca	Pouca atenção e poucos detalhes	Armazenagem de armazéns, depósitos e almoxarifados
100 a 250	Modesta	Não continuada	Auditórios, restaurantes, salas de reunião
250 a 500	Boa	Leitura, operação de máquinas e equipamentos	Nos setores administrativos e fabricas de uma maneira geral
500 a 900	Ótima	Manutenção de equipamentos eletrônicos e outros equipamentos	Sector de manutenção de hardware, mecânica de precisão
900 a 1.800	Excelente	Operação (corpo humano), produção de equipamentos de precisão	Sala de cirurgia, produção de equipamentos eletrônicos

57



Análise e Distribuição do Espaço Físico Fatores Ambientais (Poluição Sonora)

♦ Poluição Sonora

Caracteriza-se pelo barulho excessivo e pelos níveis de ruído suportáveis ou não, presentes em nosso dia-a-dia.



0	- Limite de audibilidade
30	- Tique-taque de um relógio
50	- Serviço de datilografia em máquina manual
80	- Restaurante na hora do almoço
100	- Motocicleta em funcionamento
130	- Limite doloso para o ouvido humano

58



Análise e Distribuição do Espaço Físico Fatores Ambientais (Aeração, Temperatura e Limpeza)

♦ Aeração e Temperatura Ambiental

Aeração ou circulação de ar influi significativamente na temperatura do ambiente e, conseqüentemente, no desempenho do homem, cujo organismo requer uma perfeita disponibilidade de oxigênio por metro cúbico, de acordo com o trabalho que esteja realizando.



♦ Limpeza Interna

Este fator não deve ser visto simplesmente como limpeza propriamente dito, mas sim como preservação da natureza, economia de energia, meio de controle que impõe restrições à poluição ambiental não só internamente no ambiente de trabalho, mas de uma forma mais abrangente, afetando, inclusive, a comunidade em geral.

59



Análise e Distribuição do Trabalho

- A insatisfação no ambiente de trabalho é fruto de vários fatores ecológicos e comportamentais. Mas outro fator que requer uma atenção especial refere-se a distribuição do trabalho.

- Muitas vezes o mau desempenho de um funcionário é causado por força reflexiva de outro colega, do responsável pelo setor, ou da política da empresa em não reconhecer e valorizar os seus recursos humanos. Entre outros podemos citar: o trabalho não é distribuído eqüitativamente, **alguns funcionários sobrecarregados**, e outros ociosos, funcionários executando tarefas superiores ou inferiores à sua capacidade profissional, chefes desqualificados e improdutivos, etc.



60



Análise e Distribuição do Trabalho

Pelos motivos citados anteriormente torna-se necessário processar a análise e distribuição do trabalho.

Para aplicação desta técnica há de se conhecer alguns conceitos básicos:

- **Passo** - é a parcela de trabalho executada por uma pessoa;
- **Tarefa** - é um conjunto seqüencial de passos realizados por uma pessoa;
- **Atividade** - é o agrupamento das tarefas homogêneas, reunidas por características de complementaridade e similaridade, com o objetivo de definir a missão do órgão em questão;
- **Tempo base** - é o período de tempo da jornada de trabalho. Normalmente são utilizados 40 horas semanais.

Como pode-se observar, *passo e tarefa* são o que a **pessoa faz**, e a *atividade* é o que o **órgão faz**.

61



Análise e Distribuição do Trabalho

♦ Ex.:

ATIVIDADE	TAREFA	PASSO
1 - Controle de Estoque	2.1 - Entrega de Gêneros Alimentícios	2.2.1 - Verifica a Requisição de Materiais
	2.2 - Entrega de Materiais para Escritório	2.2.2 - Consulta Disponibilidade em Estoque
2 - Suprimento de Materiais	2.3 - Entrega de Materiais	2.2.3 - "Dar Baixa" na Ficha de Prateleira
3 - Recebimento de Materiais		

ATIVIDADE									
TAREFA			TAREFA				TAREFA		
PASSO	PASSO	PASSO	PASSO	PASSO	PASSO	PASSO	PASSO	PASSO	PASSO

62



Análise e Distribuição do Trabalho Fases do processo de análise

♦ Levantar as Tarefas Individuais

Esta fase consiste em verificar quais são as tarefas realizadas pelos funcionários e seus respectivos tempos.

Ex.:

LISTA DE TAREFAS			DATA:	LISTA DE TAREFAS			DATA:
NOME	CARGO			NOME	CARGO		
PAULO	Chefe de Almox.			RENATO	Almoxarife II		
NP	TAREFAS	TEMPO		NP	TAREFAS	TEMPO	
1	Elab. mapa controle estoque	9		1	Limpa área interna do almoxarifado	2	
2	Autorização de saída de material	1		2	Datlogra pedido de ressuprimento	8	
3	Atende fornecedores	3		3	Entrega material	9	
4	Atende recebimento de material	1		4	Dá baixa na ficha de prateleira	1	
5	Redige cartas	5		5	Coloca os materiais nas prateleiras	12	
6	Participa de reuniões	3		6	Auxilia na elaboração mov. contr. estoque	3	
7	Assina pedido de ressuprimento	1		7	Atende telefone	3	
8	Acompanha recebimento de material	2					
9	Elabora normas de material	3					
10	Atende telefone	3					
	TOTAL DE HORAS	29			TOTAL DE HORAS	38	
	OBS.: Tempo semanal				OBS.: Tempo semanal		

63



Análise e Distribuição do Trabalho Fases do processo de análise

♦ Elaborar a Lista de Atividades

A Lista de Atividades é elaborada a partir do agrupamento das tarefas segundo características de complementaridade e similaridade, em grupos homogêneos, formando atividades. Estas atividades devem ser listadas por ordem decrescente de importância, colocando em último lugar a atividade **diversos**, que agrupará as pequenas tarefas não contempladas nas atividades anteriores.

LISTA DE ATIVIDADES		DATA:
NP	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	
1	Suprimento de Materiais	
2	Controle de estoque	
3	Requisição de material	
4	Recebimento de material	
5	Diversos	

64



Análise e Distribuição do Trabalho Fases do processo de análise

♦ Elaboração do QDT (Quadro de Distribuição do Trabalho)

O QDT é a síntese da divisão do trabalho de uma unidade organizacional. Neste quadro (próximo Slide) serão consolidadas todas as atividades, todas as tarefas, seus responsáveis, os respectivos cargos e o número de horas consumido para cada uma delas.

♦ Análise do QDT

Requer um senso crítico e acurado do analista para perceber e diagnosticar as falhas existentes na unidade em estudo.

- Análise do tempo (das atividades e das tarefas)
- Análise da capacidade técnica dos funcionários
- Análise do volume / equilíbrio da divisão do trabalho
- Análise das possibilidades de racionalização

65



Análise e Distribuição do Trabalho Fases do processo de análise

DIVISÃO DE MATERIAS						DATA: ___/___/___
ATIVIDADES	CHEFE PAULO	ALMOXARIFE III AZUL	ALMOXARIFE II RENATO	ALMOXARIFE I A MARICCO	ALMOXARIFE I B PEDRO	
SUPRIMENTO DE MATERIAL	29	1	8	9	3	5
CONTROLE DE ESTOQUE	30	9	2	5	1	7
						1
						3
REPOSIÇÃO DE MATERIAL	39	1	12	8		4
RECEBIMENTO DE MATERIAL	32	1	2	12	8	6
DIVERSOS	40	5	3	3	4	3
		2	1	2	5	
		3	2	4	4	
TOTAL	170	29	44	38	25	34

66



Análise e Distribuição do Trabalho Propor novo QDT

♦ Elaborar novo QDT

Aprovado o novo QDT, o pessoal envolvido deverá ser treinado para desenvolver as novas tarefas.

Com o objetivo de tornar o trabalho mais equitativo, além de causar maior satisfação aos colaboradores de uma maneira geral, a técnica de **Análise e Distribuição do Trabalho** deve ser aplicada de tempos e tempos nas diversas unidades organizacionais da empresa.



67



Análise e Distribuição do Espaço Físico Layout: Conceito e Objetivos

♦ Layout (Arranjo físico)

É a disposição que se encontra ou que se deseja colocar, um escritório, uma linha de montagem, os móveis, equipamentos e material relativos a determinada área onde se desenvolve determinado trabalho.

♦ Objetivos do estudo do layout

- Reduzir os custos e aumentar a produtividade
- Racionalizar a utilização do espaço disponível
- Reduzir a movimentação de materiais, produtos e pessoas
- Racionalizar o fluxo de trabalho
- Minimizar o tempo de produção
- Propiciar aos colaboradores melhores condições de trabalho

68



Análise e Distribuição do Espaço Físico Princípios

Princípios de Layout:

- **Espaço Tridimensional:** deve-se buscar o melhor aproveitamento do espaço disponível, ou seja, vertical, horizontal e longitudinal.
- **Economia de Movimento:** procura-se encurtar a distância entre as diversas fases de um processo, de tal forma que materiais, pessoas e documentos circulem o menos possível.
- **Flexibilidade:** todo layout deve ser concebido da forma menos rígida possível, possibilitando constantes alterações ambientais requeridas pelos clientes e que sejam realizadas pronta e economicamente.
- **Fluxo Progressivo:** estabelece que as fases de um processo operacional devem ser mais lógicas e contínuas possíveis, sem paradas, voltas ou cruzamentos, tanto para os funcionários quanto para os equipamentos.
- **Integração:** todos os componentes do processo devem estar integrados, ou seja, homens, máquinas e matéria-prima funcionando como uma única unidade e em sinergia.
- **Satisfação e Segurança do Trabalho:** o arranjo físico deve ser disposto de forma a oferecer conforto, aparência e, principalmente, segurança para os homens e as operações. Lembrando que o trabalhador satisfeito produz mais e melhor.

69



Análise e Distribuição do Espaço Físico Cálculo da área

♦ Calcular a área necessária

Vários fatores devem ser observados: o tipo de atividade que será desenvolvida, o posicionamento hierárquico do ocupante do cargo, o nível de relacionamento e a categoria de cliente externo a ser atendido, as estratégias de marketing que se pretende atingir e, obviamente o espaço disponível.

Espaço recomendado:

CATEGORIA	M ²
Diretores	15 a 20
Chefe (nível superior)	10 a 15
Chefe (nível intermediário)	8 a 10
Funcionários em geral	4 a 8
Sala de conferência (por pessoa)	1,5 a 4
Sala de entrevista	18

70



Análise e Distribuição do Espaço Físico Cálculo da área

♦ Superfícies a serem consideradas:

- **SE = Superfície Estática** (é a área do equipamento)
Ex.: Mesa de uma secretária medindo 0,60 x 1,20 m
 $SE = 0,60 \times 1,20 = 0,72 \text{ m}^2$
- **SU = Superfície de Utilização** = $(SE \cdot N) \cdot K$ □ N = nº de lados do equipamento
 $SU = 0,72 \text{ m}^2 \times 2 \text{ (lados)} = 1,44 \text{ m}^2$
- **SC = Superfície de Circulação** = $(SE + SU) \cdot K$ □ K = coeficiente de circulação
 $SC = (0,72 \text{ m}^2 + 1,44 \text{ m}^2) \cdot 1 \text{ (K)} = 2,16 \text{ m}^2$
- **ST = Superfície Total** = $SE + SC + SU$
 $ST = 0,72 \text{ m}^2 + 1,44 \text{ m}^2 + 2,16 \text{ m}^2 = 4,32 \text{ m}^2$

71

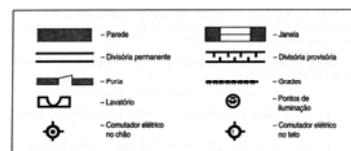


Análise e Distribuição do Espaço Físico Planta Baixa

♦ Elaborar a Planta Baixa

A planta baixa é a representação gráfica do corte horizontal de uma área, na qual usualmente emprega-se a escala de 1:50, ou seja, cada unidade medida, na planta, equivale a 50 unidades da medida real.

♦ Simbologia normalmente utilizada:



72



Análise e Distribuição do Espaço Físico

Distribuição do Espaço

♦ Distribuição do espaço físico entre as unidades da empresa

As unidades que possuem grande contato com os clientes externos devem ficar posicionadas em locais de fácil acesso e as unidades internas devem ser posicionadas uma próximas às outras de acordo com os processos que desenvolvem.



73

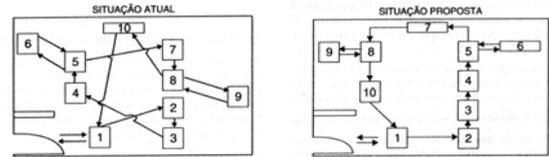


Análise e Distribuição do Espaço Físico

Disposição Física

♦ Estudo da disposição física do ambiente

Um instrumento que vai auxiliar o analista nesta tarefa é o fluxolocalgrama, que é um gráfico que demonstra a seqüência das operações de um processo em um determinado ambiente de trabalho.



74



♦ ANEXO:

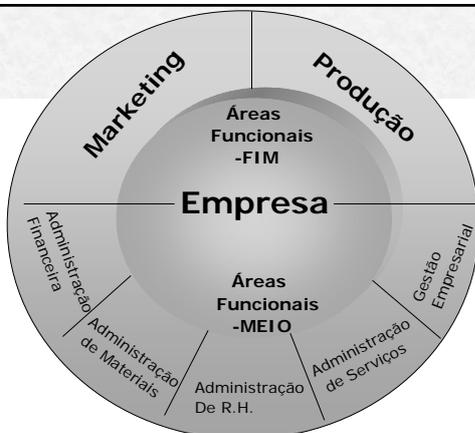
■ AREAS FUNCIONAIS DA EMPRESA

75

Áreas Funcionais comuns de uma empresa

- Áreas – fim
 - Produção
 - Marketing
- Áreas – meio
 - Recursos Humanos
 - Financeira
 - Serviços
 - Materiais

76



77

Administração de Operações

A Função Produção

OPERAÇÕES são atividades de **PRODUÇÃO** de uma organização

- É a administração de qualquer atividade na qual insumos são transformados em produtos (mercadorias ou serviços)
- Administração da Produção
 - Comanda o processo produtivo pela utilização dos meios de produção e dos processos administrativos buscando elevação de produtividade

78

A Função Produção

- Engenharia do Produto = Projeto de produtos e serviços, especificações do produto.
- Planejamento e controle da produção = Decisões sobre tecnologia, localização da planta, capacidade e instalações fabris, planejamento das linhas de produtos, programação da produção.
- Engenharia do Processo = Projeto do processo produtivo, tipos de layout, análise da relação volume x variedade, decisões sobre produzir para estoque x sob encomenda, roteiros de fabricação.

79

A Função Marketing

Marketing tem como função identificar necessidade e desejos não satisfeitos, definir e medir sua magnitude, determinar a que mercado alvo a organização pode atender melhor, lançar produtos, serviços e programas apropriados para atender a esses mercados e pedir às pessoas da empresa que “pensem e sirvam o cliente”.

80

A Função Marketing

- Pensar nos consumidores
- Orientar as organizações a desenvolver ofertas inovadoras aos clientes alvo
- Aplicável a organizações com ou sem fins lucrativos



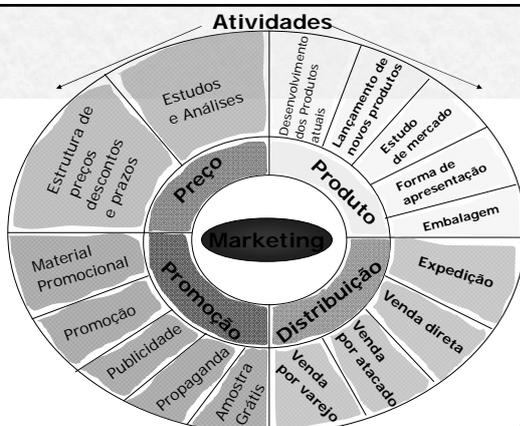
81

A Função Marketing

- “Marketing é tão básico que não pode ser considerado como função isolada. É o negócio inteiro, cujo o resultado final depende do ponto de vista do cliente”
PETER DRUCKER



82



83

Administração Financeira

- Atribuições
 - Obter recursos monetários para o funcionamento e expansão da empresa
 - Analisar a eficiência com a qual os recursos obtidos são utilizados pelas diversas áreas da empresa
- Objetivo
 - Obter maior rentabilidade possível sobre o investimento efetuado sem comprometer a liquidez da empresa

84

Liquidez

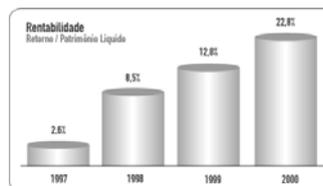
- Capacidade de converter ativos em dinheiro, para atender a obrigações de curto prazo, na data do vencimento.



85

Rentabilidade

- Capacidade de a empresa obter lucro com regularidade, durante um grande período de tempo.



86

Funções da Área Financeira

- **Previsão**
 - de fluxos monetários, custos, receitas, resultados
- **Planejamento**
 - De operações de caixa
- **Organização**
 - De serviços financeiros com adoção de métodos de trabalho adequados à empresa

87

Funções da Área Financeira

- **Execução**
 - Das operações financeiras
- **Controle**
 - Da execução das operações, contabilidade financeira, contas e disponibilidades, custos financeiros, documentos, valores, execução de orçamentos
- **Análise**
 - Resultado e desempenho da empresa

88

Indicadores Financeiros

- **Lucro Líquido (LL)**
 $LL = \text{Receita} - \text{Custo total}$
- **Retorno Sobre Investimento (RSI)**
 $RSI = LL / \text{Investimento (giro do ativo, "Payback")}$
- **Fluxo de Caixa**
 $(\text{Montante de caixa} / \text{tempo} = \text{Recebimentos} - \text{Pagamentos})$

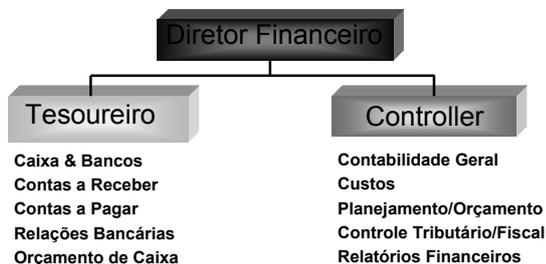
89

Organograma Simplificado da Área Financeira



90

Organograma Simplificado da Área Financeira



91

Diretor Financeiro

- É responsável por:
 - Formulação política financeira global da empresa e subsidiárias
 - Por toda a área financeira junto à Presidência
 - Pelas atividades do Tesoureiro e do Controller
 - Representar a empresa junto aos órgãos públicos e instituições do mercado de capitais e na assinatura de contratos de compra, venda e financiamento

92

Comitês financeiros

- São formados, em grandes empresas, para reunir diferentes capacidades e experiências para a solução de problemas financeiros
 - Levantamento de grandes empréstimos
 - Responsabilidade pela aplicação de recursos

93

Administração de Recursos Humanos

- É a área da administração que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa
- ARH está preocupada com a qualidade de vida dentro das empresas
- Qualidade de Vida
 - Representa o grau de satisfação de cada pessoa com relação ao ambiente que a cerca dentro do seu trabalho.

94

Administração de RH (ARH)

- Lida com informações formais para a administração de pessoas dentro da organização
- Estratégica e vital porque as organizações estão tentando transformar seus recursos humanos em fonte de vantagem competitiva.



95