

Módulos 1 e 2

Altair Fontes

Fábia Gomes Fontes

Volume 1

Estruturas e Processos Organizacionais





Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Estruturas e Processos Organizacionais

Volume 1 - Módulos 1 e 2

Altair Fontes

Fábia Gomes Fontes



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

Ministério
da Educação



Apoio:



FAPERJ

Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2299-4565 Fax: (21) 2568-0725

Presidente

Masako Oya Masuda

Vice-presidente

Mirian Crapez

Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Ana Alice Vilas Boas

UERJ - Aluizio Belisário

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Altair Fontes

Fábia Gomes Fontes

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Alexandre Rodrigues Alves

Zulmira Speridião

COORDENAÇÃO DE LINGUAGEM

Maria Angélica Alves

COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Débora Barreiros

AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Letícia Calhau

REDATOR FINAL

Carlos Otoni Rabelo

Departamento de Produção

EDITORA

Tereza Queiroz

COPIDESQUE

Cristina Freixinho

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Elaine Bayma

Marcus Knupp

Patrícia Paula

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Jorge Moura

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Ronaldo d'Aguilar Silva

ILUSTRAÇÃO

Fernando Romeiro

CAPA

Fernando Romeiro

PRODUÇÃO GRÁFICA

Andréa Dias Fiães

Fábio Rapello Alencar

Copyright © 2006, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

F683e

Fontes, Altair.

Estruturas e processos organizacionais. v. 1 / Altair Fontes; Fábia Gomes Fontes. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.

164p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 85-7648-294-0

1. Administração. 2. Processos organizacionais. 3. Organogramas e fluxogramas. I. Fontes, Fábia Gomes. IV. Título.

CDD: 658

2008/2

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Governador
Sérgio Cabral Filho

Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia
Alexandre Cardoso

Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Vieiraves

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL
DO RIO DE JANEIRO**
Reitor: Ricardo Motta Miranda

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO
DO RIO DE JANEIRO**
Reitora: Malvina Tania Tuttman

SUMÁRIO

Aula 1 – Organização formal – Organização informal – Organogramas	7
<i>Altair Fontes / Fábria Gomes Fontes</i>	
Aula 2 – Departamentalização	29
<i>Altair Fontes / Fábria Gomes Fontes</i>	
Aula 3 – Linha e assessoria – delegação, centralização e descentralização	61
<i>Altair Fontes / Fábria Gomes Fontes</i>	
Aula 4 – Funcionograma – Lotacionograma	77
<i>Altair Fontes / Fábria Gomes Fontes</i>	
Aula 5 – Levantamento de processos	91
<i>Altair Fontes / Fábria Gomes Fontes</i>	
Aula 6 – Técnica de representação gráfica de processos: fluxogramas – fluxograma vertical	115
<i>Altair Fontes / Fábria Gomes Fontes</i>	
Aula 7 – Técnica de representação gráfica de processos: fluxogramas – fluxograma descritivo	131
<i>Altair Fontes / Fábria Gomes Fontes</i>	
Aula 8 – Técnica de representação gráfica de processos: fluxogramas – fluxograma global ou de colunas	143
<i>Altair Fontes / Fábria Gomes Fontes</i>	
Referências	161

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.

Organização formal – Organização informal – Organogramas

Metas da aula

Apresentar os conceitos de organização formal e informal, os vários tipos de organograma existentes e descrever as técnicas para elaboração do organograma clássico.

objetivos



Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:



definir organização formal e informal, diferenciando-as;



identificar os principais tipos de organograma utilizados pelas organizações;

construir um organograma clássico.

INTRODUÇÃO

TRABALHO

A palavra trabalho pode ser entendida como toda atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, que vise ao atendimento das necessidades humanas.

Você sabia que a idéia de organizar-se em grupos é tão antiga quanto o ser humano?

Desde os primórdios, o ser humano percebeu que, em grupo, era mais fácil sobreviver em ambientes inóspitos e, assim, atingir seus objetivos.

Ao longo do tempo, grupamentos humanos formaram-se em torno de interesses comuns: aprenderam a unir esforços e recursos para suprir as necessidades da coletividade. Para isso, planejavam suas atividades dividindo o **TRABALHO** – caça e pesca, por exemplo.

Pinturas rupestres

A idéia de organizar-se em grupos pode ser observada nos primeiros habitantes do Brasil. As tarefas eram divididas para que a comunidade inteira prosperasse pelo esforço coletivo.

Observe o texto a seguir:

As pinturas rupestres foram produzidas pelos primeiros habitantes do Brasil. E estes habitantes deixaram nas pinturas registradas, muito provavelmente segundo nosso entender, suas ações sociais neste registro visual. Uma das ações sociais seria a educativa.

Eles as transmitiram por meios educativos, acreditamos nesta tese, pois as pinturas repetem-se por extensões enormes e também porque foram identificados vários estilos de pintar os mesmos signos. Mostrando desta maneira que houve trocas culturais e de aprendizado entre os grupos ou mesmo dentro dos grupos que aqui viviam.

Para ler esse texto na íntegra, visite o *site*:

<http://www.espacoacademico.com.br/041/41cjustamand.htm>



Figura 1.1: Os primeiros habitantes do Brasil já caçavam em grupo.

Fonte: <http://www.fotografe.com.br/rupest.jpg>

Esse modelo de união evoluiu e continua ainda evoluindo, o que leva os grupos a uma busca constante por melhores condições de vida.

Com o passar do tempo, os grupos perceberam que o trabalho bem distribuído entre seus integrantes permitia esforços menores e

facilitava ainda mais o alcance de seus objetivos. Observaram também que os recursos eram escassos e precisavam ser bem utilizados, evitando o desperdício.

A idéia de organizar-se em grupos para obter cada vez mais benefícios vem acompanhando os indivíduos e ainda está bastante presente nas sociedades, apesar de todas as mudanças por que tem passado a humanidade. Sistemas de pensamento, doutrinas econômicas (por exemplo, o capitalismo), partidos políticos, associações de moradores e empresas são reflexos dessa maneira de pensar.

Nesta aula, você saberá o que é uma organização e qual a diferença entre as organizações formal e informal. Você vai conhecer, também, os vários tipos de organograma (que são gráficos representando a estrutura da empresa e que você aprenderá a seguir). Conhecerá também as técnicas para a elaboração de um organograma clássico, que é o mais completo, mais usual e o que permite melhor entendimento da representação da estrutura organizacional.

Atividade 1

A importância da organização



O *rapper* MV Bill, chamado de “Mensageiro da Verdade”, é carioca, nascido na favela Cidade de Deus, Zona Oeste do Rio de Janeiro. Suas músicas são sempre carregadas de denúncia social e, na letra que você vai ler a seguir, fica claro como a organização se torna indispensável na sociedade atual:

MV Bill - Atitude Errada

Um dois três quatro cinco seis
M.V.BILL está de volta tentando conscientizar vocês
Parando pra pensar botando a cabeça no lugar
Pedindo a Deus para nos ajudar
Sem armas, unidos, sem violência entre nós
Vamos ter a certeza que na luta não estamos sós
Discussão, pancadaria, não te leva a nada

...

A cair nessa ilusão de brigar com seu irmão
É preciso união e não sangue no chão
Brigar não vale a pena seja qual for o motivo...

Identifique, na letra da música, pelo menos dois trechos em que se vêem a importância e as vantagens da organização em grupo.

Resposta Comentada

Existem vários trechos; observe os dois que seguem:

“Sem armas, unidos, sem violência entre nós/Vamos ter a certeza que na luta não estamos sós” com certeza deve ter chamado a sua atenção, não é? Realmente, esta parece ser a frase que contém, de maneira mais clara, a idéia de que organizar-se em grupos faz mais fortes todos os indivíduos que participam dele. Outro trecho seria: “É preciso união e não sangue no chão”. Nesse trecho, o rapper mostra, ainda, como a união pode diminuir a violência.



Para saber mais sobre o *rapper*, basta visitar a página a seguir. Lá você vai encontrar parte da biografia do artista, sua discografia e todas as letras de suas músicas.

http://realhiphop.com.br/mvbill/main_news.htm

O QUE É ORGANIZAÇÃO?

Chamamos organização às atividades de formar agrupamentos humanos, distribuir o trabalho entre os integrantes e equacionar a utilização dos recursos, visando ao atendimento de suas necessidades.

Portanto, a organização tem origem nas necessidades humanas, que provocam o trabalho em grupo de forma racional e coordenada, com o objetivo de produzir bens e serviços para satisfazer a essas necessidades, gerando, com isso, a melhoria da qualidade de vida e a evolução tecnológica.

Pense na organização da sua casa: a ocupação dos cômodos, a utilização dos móveis e distribuição das tarefas diárias – até mesmo nessas tarefas, muitas vezes tão práticas e fáceis, estamos definindo uma ordem básica de organização. Quando você divide as tarefas domésticas (lavar a louça, arrumar a cama, molhar as plantas etc.) está, na verdade, coordenando os esforços pessoais de cada um em busca de um objetivo único – o bem-estar de todos que moram na sua casa.

Assim é também a organização nas empresas, uma vez que as tarefas são “divididas” entre os funcionários de forma a fazer com que o resultado seja mais rápido e mais participativo.

Observe a figura a seguir. Nela você vai perceber como o trabalho em grupo e os bens e serviços gerados por ele atendem as necessidades humanas. Vai perceber ainda como esses fatores estão interligados num ciclo infinito.

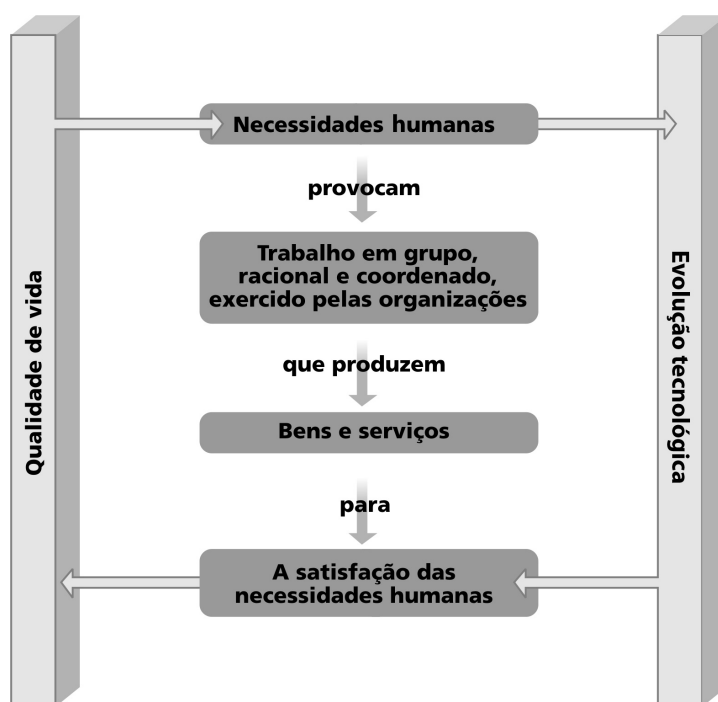


Figura 1.2: As necessidades humanas e o trabalho das organizações.

Você consegue entender o ciclo e perceber como ele é infinito? Acompanhe as setas de fora do esquema: as necessidades humanas a cada dia aumentam e se tornam mais específicas. Dessa forma, busca-se uma evolução tecnológica e assim os indivíduos acabam construindo meios para que essas necessidades sejam satisfeitas mais rapidamente e sempre com maior conforto. Isso reflete diretamente na qualidade

de vida, que tende a melhorar a cada inovação. Mas não pára por aí, porque a cada dia surgem novas grandes possibilidades de melhoria na qualidade de vida, e, por isso, o ciclo reinicia-se, infinitamente.

Organização formal

Toda empresa apresenta dois tipos de organização: a formal e a informal.

A organização formal, também conhecida como estrutura organizacional propriamente dita, é aquela que estabelece formalmente a hierarquia dos cargos, os canais de comunicação, bem como os comandos e as coordenações necessárias aos trabalhos que deverão ser realizados pelos integrantes de cada cargo. Define ainda os controles, as áreas de decisão (com a definição das respectivas responsabilidades e autoridades).

É a organização oficialmente adotada pela empresa, regulamentada por meio de documentos – manuais, regimento interno, estatutos sociais, organogramas, guia de atribuições etc.

Os principais elementos definidos pela organização formal são:

- os *órgãos*, como departamentos, divisões, seções, setores etc.;
- os *cargos* de diretor, gerente, supervisor, funcionário, operário etc.;
- a *hierarquia de autoridade*, com autoridade e responsabilidades previamente definidas;
- os *objetivos* e os planos definidos para alcançá-los adequadamente;
- a *tecnologia*, que constitui o modo de realizar o trabalho dentro da organização.

Organização formal ou estrutura organizacional é, portanto, a sistematização formal dos aspectos apresentados, de maneira racional, lógica, eficiente e eficaz, evitando o desperdício de recursos materiais, humanos, financeiros e de tempo.

Organização informal

A organização informal, diferentemente da formal, não é planejada e surge da interação social dos membros de uma empresa. Ela

desenvolve-se naturalmente quando os indivíduos se reúnem com o objetivo de atender a suas necessidades. Está presente em todos os níveis nas empresas.

Nesse tipo de organização, a liderança é muito mais centrada nas qualidades pessoais dos indivíduos do que em sua posição (*status*) dentro das instituições.

São consideradas como principais origens da organização informal:

- os interesses comuns a certo número de pessoas que, por meio deles, passam a se sintonizar mais intimamente;
- a interação social dos indivíduos provocada pela própria organização formal;
- a flutuação de pessoal dentro da empresa, uma vez que as pessoas podem ser deslocadas de função, setor etc. Isso acaba por provocar a alteração dos grupos sociais informais;
- os períodos de lazer que permitem uma intensa interação entre as pessoas, possibilitando um estabelecimento e fortalecimento de vínculos sociais entre elas (cafezinho, lanches, almoços, *happy-hours*, festas e celebrações).

Os grupos informais, também chamados de grupos de amizade, vão se organizando naturalmente por meio de adesões espontâneas de indivíduos. Esses grupos são encontrados, muitas vezes, dentro da própria organização formal, no seu ambiente físico ou nos espaços virtuais ligados a ela (comunidades, grupos de discussão, fóruns etc.).

Na organização informal, a autoridade é mais uma concessão do grupo do que um direito, e é mais instável do que na autoridade formal, porque está sujeita aos sentimentos pessoais de seus integrantes.

Os grupos informais são tão importantes dentro da estrutura de uma empresa que talvez merecessem outra denominação, afinal a palavra “informal” não denota a relevância que eles representam. É certamente de dentro desses grupos que partem discussões e abordagens de temas extremamente importantes para o bom funcionamento da empresa. Os integrantes dos grupos informais são profissionais de setores distintos e, por isso, com visões bastante particulares a respeito da evolução dos negócios. A interação promove, acima de tudo, conhecimento, troca de idéias e exposição de opiniões diferentes. Alguns administradores reconhecem que esses grupos representam os maiores “embriões” de mudanças das empresas modernas.

Observe o exemplo a seguir:

Nossa empresa fictícia chama-se XYZ, que fabrica cosméticos e atua em todo o Brasil. Você deve ficar atento a esse exemplo, porque ele será usado ao longo de todo o curso! A XYZ trabalha com cosméticos de todo tipo: xampus, condicionadores, cremes para o rosto, maquiagem, batons, esmaltes, bronzeadores etc.

E como diferenciar nessa empresa a organização formal da organização informal? Fácil: a organização formal é a oficial, regulamentada, que segmenta a empresa em setores, tornando sua administração mais lógica e eficaz. Podemos citar como exemplo os setores de produção de xampu, de produção de esmaltes etc.

Já a organização informal é aquela que se forma espontaneamente entre indivíduos próximos, sem que tenham que, necessariamente, pertencer a setores iguais. São os chamados grupos de amizade.



Figura 1.3: Produtos da empresa XYZ.
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/480977>

Atividade 2



Neste exercício, vamos utilizar nossa empresa fictícia, a XYZ Cosméticos.

O senhor Marcos, gerente de Produção, vem enfrentando alguns problemas no seu setor. Trata-se de um problema absolutamente técnico: o setor tem poucos funcionários e a empresa não disponibilizou a contratação de mais, por isso os produtos estão chegando às revendedoras com atraso de dois dias. Mesmo depois de inúmeras reuniões com os outros membros do seu grupo, nada conseguiu ser decidido.

Marcos tem dois grandes amigos dentro da empresa, o senhor José e o senhor Marcelo, que são, respectivamente, dos setores de Distribuição e Estoque. Toda sexta-feira, após o horário de trabalho, eles se reúnem para bater papo e jogar futebol.

Pois bem, numa dessas reuniões, Marcos contou aos amigos da insatisfação pessoal em não conseguir resolver o problema do seu setor, ainda que todos estivessem muito empenhados. José e Marcelo mostraram-se bastante solidários e pediram que Marcos detalhasse o problema para que pudessem ajudá-lo. E assim foi feito.

Depois de muito discutirem, Marcos percebeu que poderia haver uma pequena mudança, nos setores de Distribuição e Estoque, para que o problema fosse sanado: no setor de Estoque, o controle das mercadorias seria feito no momento em que os produtos entrassem (e não quando saíssem, como era de praxe), e assim o setor de Distribuição poderia retirá-los um dia antes. Junto a isso, eles chegaram à conclusão de que a rota de entrega dos caminhões poderia ser refeita, para se tornar mais ágil, e assim ganhariam outro dia.

Era a solução perfeita! Na semana seguinte eles apresentaram a idéia à Diretoria, que logo tratou de colocá-la em prática.

Nesse pequeno histórico você percebeu, nitidamente, os grupos formais e informais, não é? Você conseguiria separá-los? E, ainda, qual dos grupos ofereceu solução mais relevante? Dado isso, como você avalia o papel desse grupo dentro da empresa?

Resposta Comentada

Os grupos formais, neste caso, seriam os setores que estabelecem formalmente a hierarquia dos cargos, como o setor de Produção, Distribuição e Estoque.

Já os grupos informais surgem da interação social dos membros de uma empresa e, no nosso exemplo, o grupo informal pode ser identificado na “reunião” de Marcos, José e Marcelo.

A solução foi encontrada numa dessas reuniões informais. Isso pode acontecer com frequência porque, como os grupos informais reúnem membros de vários setores, os problemas podem ser vistos de maneiras distintas e soluções de vários tipos podem ser propostas.

ORGANOGRAMA

Como representar uma estrutura organizacional?

O resultado do trabalho de definição da estrutura organizacional é um desenho conhecido como organograma. O organograma é uma representação gráfica que contém, ao mesmo tempo, a divisão do trabalho e as relações de poder no âmbito de uma organização.

O organograma tem como finalidade representar:

- os órgãos componentes da empresa (diretorias, assessorias, gerências, superintendências, departamentos, divisões, seções, serviços, setores etc.);
- as funções desenvolvidas pelos órgãos (produção, marketing, finanças, materiais, recursos humanos etc.);
- as relações de interdependência entre os órgãos, isto é, a relação superior-subordinado, o que deixa implícitos os procedimentos relativos à delegação de autoridade e responsabilidade.

Órgãos e funções são representados, no organograma, por retângulos. As relações de interdependência, por linhas horizontais ou verticais.

Tipos de organograma

Existem vários tipos de organograma, alguns simples, outros sofisticados e até complexos. Você verá a seguir os mais usuais.

1. Organograma clássico ou vertical

O organograma considerado o mais completo, mais usual e que permite melhor entendimento da representação orgânica de uma empresa é o vertical, uma vez que sua disposição facilita o entendimento. Ele é bastante utilizado em instituições religiosas, militares e em outras instituições tradicionais, em que a visão da hierarquia é fator preponderante (**Figura 1.4**).

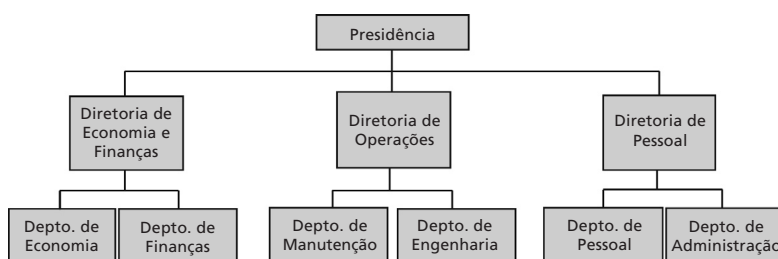


Figura 1.4: Organograma clássico ou vertical.

Repare que o presidente detém a autoridade máxima, e por isso está no topo do organograma. A segunda instância de poder, nesse exemplo, são as diretorias de Economia e Finanças, de Operações e de Pessoal. A cada uma delas estão vinculados dois departamentos.

Analisando este organograma você pode perceber que os departamentos devem se reportar às respectivas diretorias; já as diretorias devem prestar contas diretamente à presidência.

2. Organograma horizontal

Tem finalidade semelhante à do organograma clássico, embora minimize a discriminação hierárquica, uma vez que a escala de poder é representada da esquerda para a direita e não de cima para baixo (Figura 1.5).

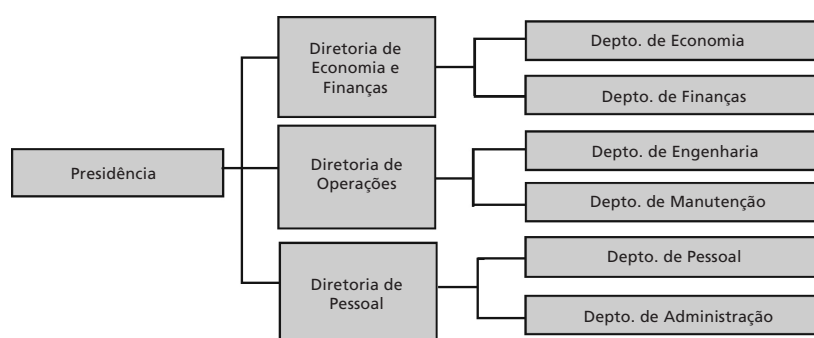


Figura 1.5: Organograma horizontal.

Vamos comparar as Figuras 1.4 e 1.5? Você reparou que as diretorias e departamentos são os mesmos? Escolhemos fazê-las assim para ficar bem evidente a diferença na maneira de representar a organização – nos dois tipos de organogramas temos exatamente a mesma hierarquia, o que muda é somente a disposição dos retângulos (que representam órgãos e funções) e das linhas (que representam relações de interdependência).

3. Organograma radial ou circular

É bastante utilizado nas instituições mais modernas e mais flexíveis, em que o trabalho grupal é uma marca maior, por isso não há necessidade de ressaltar-se a importância deste ou daquele grupo. É muito usado por grandes grupos empresariais – em que a intenção é mostrar as empresas componentes – nas empresas de consultoria que trabalham em grupos, nos grupos artísticos, nas agências de propaganda etc. (Figura 1.6).

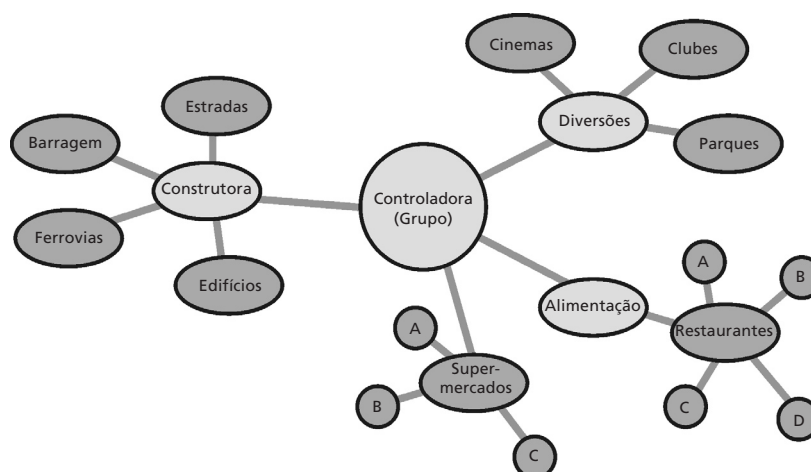


Figura 1.6: Organograma radial ou circular.

4. Organograma em setores ou setorial

Elaborado em círculos concêntricos, que representam os diversos níveis de autoridade a partir de um círculo central, onde se localiza a autoridade maior da empresa (Figura 1.7).

Apresenta as mesmas vantagens do organograma radial, já que não privilegia a hierarquização.



Figura 1.7: Organograma em setores ou setorial.

O organograma clássico ou vertical é o mais utilizado pela maioria das empresas e organizações em todo o mundo. É sobre ele que você deve concentrar sua atenção porque será utilizado nas próximas aulas, quando estudaremos a departamentalização e os tipos de estrutura organizacional. Os demais organogramas foram apresentados para que você tomasse conhecimento deles. Mas atenção: o modo de representar uma instituição dá algumas pistas sobre como ela funciona.

Atividade 3

Imagine que você tem que construir dois organogramas, para duas empresas diferentes.

Empresa 1 – Colégio Militar Afonso Marins.

Colégio tradicional do Rio de Janeiro, tem sua administração pautada em modelos militares, por isso extremamente rígidos. Os cargos e funções são bem definidos e o organograma deve privilegiar as hierarquias.

Empresa 2 – Agência de Propaganda Toledo.

Agência com dois anos de mercado, de Volta Redonda. Valoriza o trabalho em grupo, mas nenhum deles precisa ser destacado pela importância. Seu organograma precisa ser dinâmico e moderno.

Que tipo de organograma você escolheria para essas empresas?

Resposta Comentada

O colégio necessita de um organograma mais usual e de fácil entendimento. Por se tratar de uma instituição militar, precisa ter os níveis hierárquicos bem definidos. Por isso, se você respondeu que o melhor organograma é o vertical, acertou! Mas você também poderia optar pelo horizontal, que, apesar de diminuir um pouco a hierarquização, ainda mantém os cargos bem marcados.

Já a Agência de Propaganda poderia ser representada pelo organograma radial ou circular. Isso porque, tratando-se de uma empresa moderna, não há necessidade de representar de forma privilegiada essa ou aquela função.



Para analisar um organograma bem completo que contenha, além da hierarquia, as atribuições de cada setor, navegue pela página do Conselho Federal de Contabilidade e clique em cada um dos retângulos que compõem o organograma. Isto vai ajudar você na próxima etapa da aula, a elaboração de um organograma clássico.
(<http://www.cfc.org.br/institucional/Organograma/default.asp>)

Técnicas para elaboração de um organograma clássico

Para elaborar corretamente um organograma, são necessárias técnicas específicas. Como o organograma clássico é o mais usual em organizações de todo o mundo, serão apresentadas a você apenas as técnicas relativas a ele.

1. Representação dos órgãos.

Observe a **Figura 1.8**. Repare que, nas duas partes do esquema (esquema a e esquema b), a diretoria está no topo. Nessas duas figuras usamos os exemplos da Assessoria e dos Assistentes para você entender como a ligação é estabelecida. Você se lembra da **Figura 1.4**? Ela é bem semelhante a esta. A única diferença é que, nela, a instância máxima é a presidência, ao passo que, na **Figura 1.8**, a diretoria representa o nível mais alto de poder.

Observe as duas partes da figura. À esquerda, a diretoria está indiretamente ligada a uma assessoria. Repare que duas linhas – uma horizontal (que representa a ligação indireta), outra vertical (que representa uma ligação direta) – são necessárias para esta conexão. Isto acontece porque, de acordo com as regras de elaboração do organograma, as funções (neste caso, a assessoria) devem estar ligadas às linhas (letra a).

À direita, você pode ver que a diretoria está diretamente ligada a um cargo: o de assistente. Isto acontece porque, segundo as regras, os assistentes devem estar diretamente ligados ao órgão ao qual pertencem. As assessorias (funções) estão subordinadas aos órgãos; os cargos (assistente), às pessoas.

a. Assessorias: devem ser ligadas à linha, revelando uma ligação indireta, porque na verdade prestam serviço à Diretoria como um todo (órgão) (**Figura 1.8.a**).

b. Assistentes: devem ser ligados ao órgão, e é uma ligação direta, já que presta serviço a uma pessoa específica (**Figura 1.8.b**).

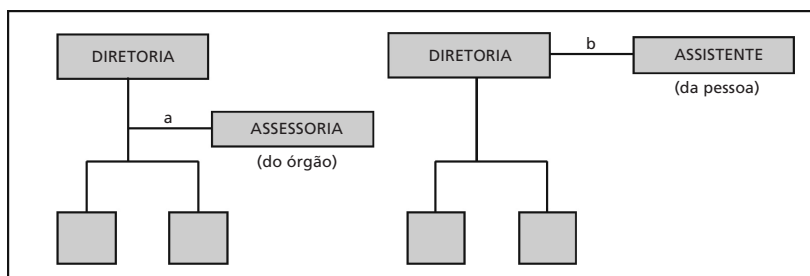


Figura 1.8: Representação dos órgãos de assessoria e de assistentes.

c. Para os órgãos que ainda não existem formalmente ou que se deseja destacar, devem ser usadas linhas pontilhadas (**Figura 1.9**).

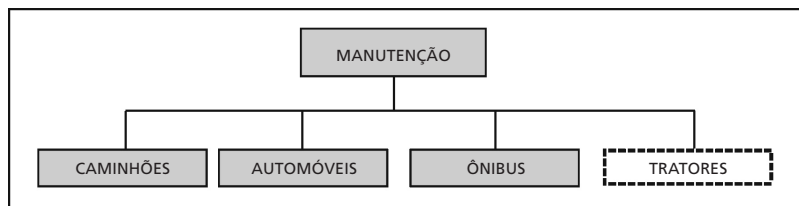


Figura 1.9: Uso de linhas pontilhadas para órgãos que ainda serão criados.

d. Deve-se evitar a utilização de siglas ou números – procure escrever o nome do órgão, mesmo que abreviadamente (**Figura 1.10**).

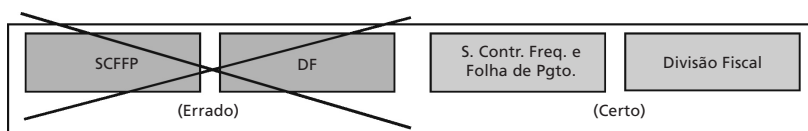


Figura 1.10: Deve-se evitar a utilização de siglas.

e. Os órgãos de nível hierárquico superior devem ser discretamente maiores do que os seus subordinados (**Figura 1.11**).

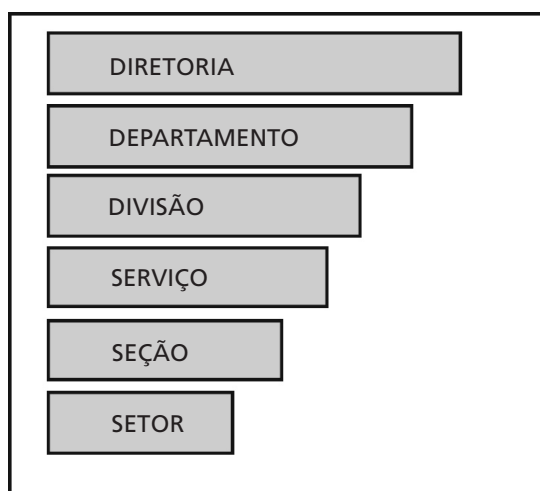


Figura 1.11: Representação dos níveis hierárquicos.

f. Quando necessário, deve-se utilizar a estrutura intercalada para auxiliar em sua elaboração – o que possibilitará uma estética melhor (Figura 1.12).

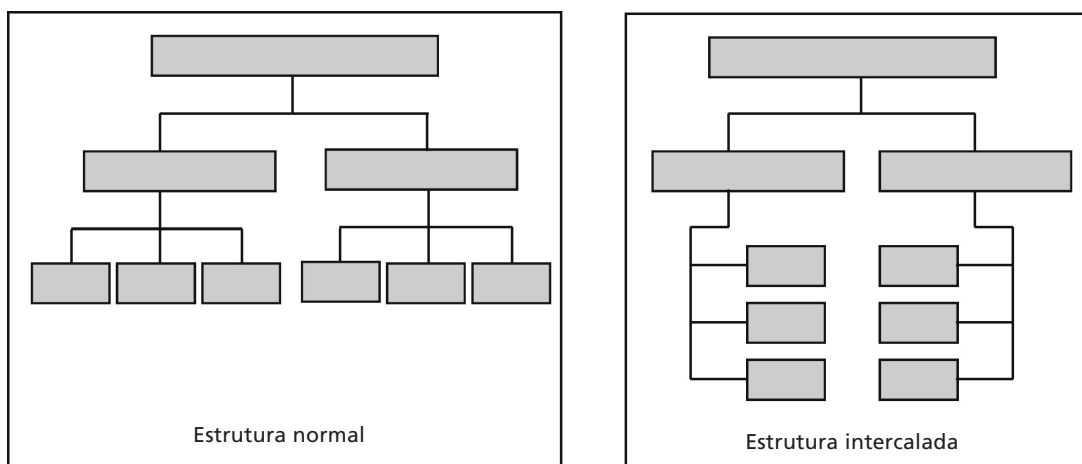


Figura 1.12: A estrutura intercalada.

2. Representação das linhas

Repare, na figura a seguir (1.13), que as linhas verticais e horizontais também diferenciam cargos de decisão e assessoramento.

- Decisão: representada pelas linhas verticais (Esquema a).
- Assessoramento: representado pelas linhas horizontais (Esquema b).

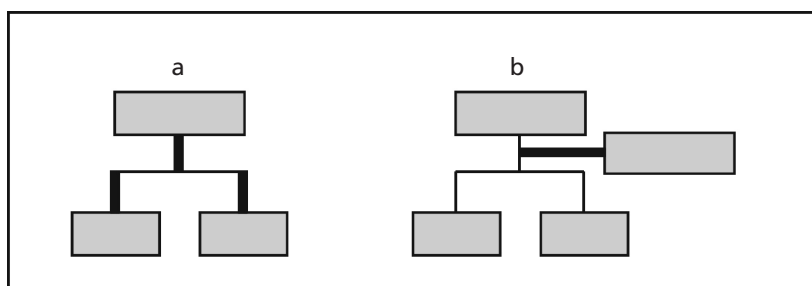


Figura 1.13: Representação das linhas de decisão e assessoramento.

Posicionamento hierárquico

Não existe uma padronização definida para o posicionamento hierárquico. Ele varia de empresa para empresa e é definido no estatuto de cada organização.

1. Posicionamento hierárquico mais usual

- Diretoria
- Departamento
- Coordenação
- Divisão
- Serviço
- Seção
- Setor
- Turma

2. Nível dos órgãos

1º Nível: órgãos deliberativos

Ex.: Conselhos ou órgãos colegiados que representam acionistas ou membros de uma sociedade.

2º Nível: órgãos executivos

Ex.: Presidente, superintendente ou diretor.

3º Nível: órgãos técnicos

Ex.: Gerentes, supervisores, chefes, encarregados etc.

4º Nível: órgãos operacionais

Ex.: Operários.

3. Nomenclatura dos órgãos

Os órgãos que estiverem no mesmo nível hierárquico devem ter a mesma nomenclatura (**Figura 1.14**).

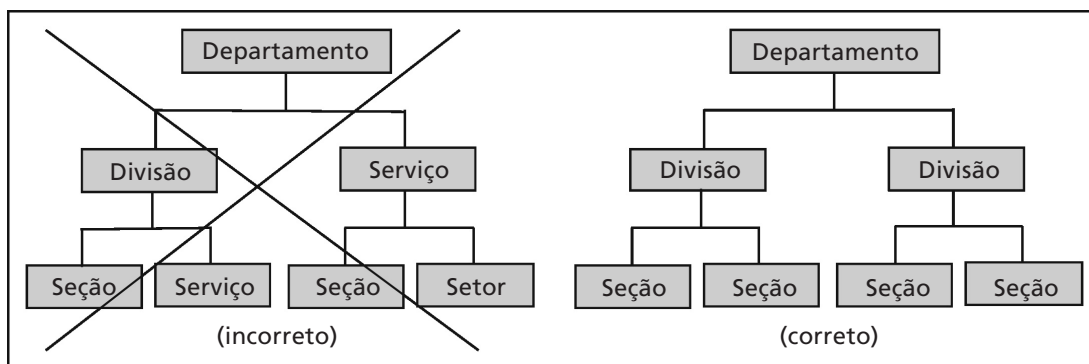


Figura 1.14: Representação da nomenclatura dos órgãos.

Grupos estruturais básicos

Podemos classificar as atividades de uma organização em três grupos (**Figura 1.15**):

a. Atividades de direção: essas atividades são realizadas pelos cargos de cúpula da organização. Estes cargos são responsáveis por estabelecer políticas e diretrizes da empresa.

b. Atividades-fim: são através dessas atividades que se produzem e se vendem os bens ou serviços que a empresa se propõe a oferecer aos clientes. Como exemplo, podemos citar o setor de Produção.

c. Atividades-meio: apóiam e facilitam o desenvolvimento das demais atividades da empresa. Dão o suporte necessário à execução das outras atividades da organização. Como exemplo, podemos citar os departamentos de finanças, de recursos humanos (RH), de pesquisa e desenvolvimento (P&D) etc.

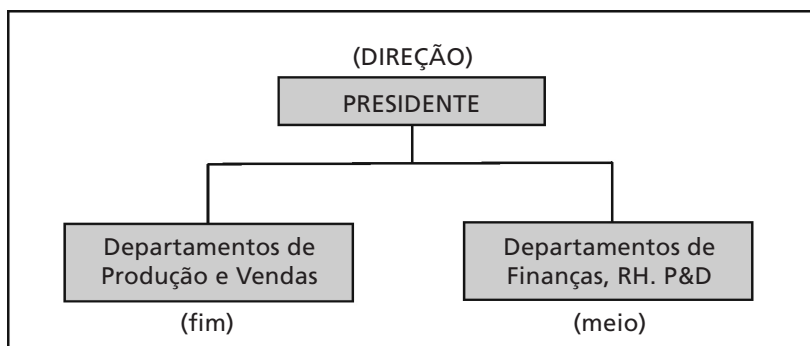


Figura 1.15: Setores que realizam atividades-fim e atividades-meio.

CONCLUSÃO

Construir e/ou analisar um organograma é essencial para compreender em que bases estruturam-se determinadas empresas.

Cada organograma deve ser o reflexo da organização e do relacionamento entre cargos e funções da empresa para que, dessa forma, o fluxo pelo qual todas as decisões devem seguir fique extremamente claro.

Atividades Finais



1. Considerando que uma determinada organização apresenta as atividades relacionadas a seguir, marque D para os departamentos que representem atividades de direção, F para os que representem atividades-fim e M para os que representem atividades-meio:

- a. () Departamento de Finanças
- b. () Departamento de Vendas
- c. () Presidente
- d. () Departamento de Produção
- e. () Departamento de Controle da Qualidade
- f. () Departamento de Recursos Humanos
- g. () Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento

Resposta

- a. (M) Departamento de Finanças
- b. (F) Departamento de Vendas
- c. (D) Presidente
- d. (F) Departamento de Produção
- e. (M) Departamento de Controle da Qualidade
- f. (M) Departamento de Recursos Humanos
- g. (M) Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento

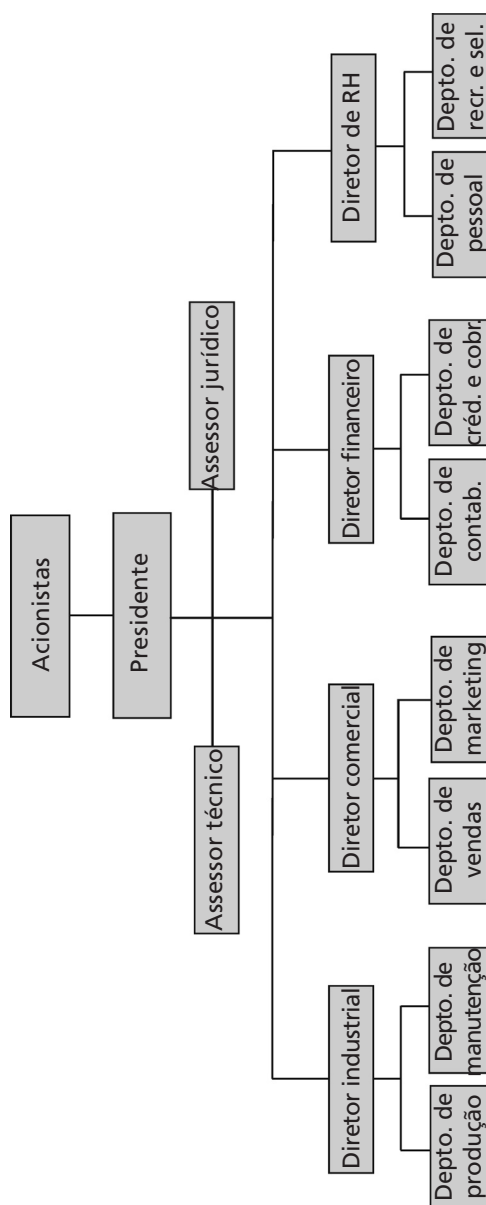
2. A Pinheiro Ltda. é uma empresa de natureza industrial que desenvolve produtos de tecnologia tradicional. A Pinheiro dispõe de um quadro de cerca de 2.500 empregados, com a seguinte organização:

- Acionistas
- Presidente
 - Assessor jurídico
 - Assessor técnico
- Diretor industrial
 - Departamento de produção
 - Departamento de manutenção
- Diretor comercial
 - Departamento de vendas
 - Departamento de marketing

- Diretor financeiro
 - Departamento de contabilidade
 - Departamento de crédito e cobrança
- Diretor de recursos humanos (RH)
 - Departamento de pessoal
 - Departamento de recrutamento e seleção

Com base nos dados apresentados, elabore o organograma clássico ou vertical da empresa Pinheiro Ltda.

Resposta



RESUMO

Dá-se o nome de organização às atividades de formar agrupamentos humanos, distribuir o trabalho entre os integrantes e equacionar a utilização dos recursos, visando ao atendimento de suas necessidades.

A organização formal ou estrutura organizacional estabelece formalmente a hierarquia, os controles, as áreas de decisão com a definição das respectivas responsabilidades e autoridades, os canais de comunicação, bem como os comandos e as coordenações necessárias aos trabalhos que deverão ser executados pelos seus integrantes.

A organização informal é aquela que não é planejada e surge da interação social dos membros de uma empresa, desenvolvendo-se naturalmente quando as pessoas se reúnem com o objetivo de atender a suas necessidades.

O organograma é uma representação gráfica que apresenta, ao mesmo tempo, a divisão do trabalho e as relações de poder no âmbito de uma organização. Dentre os vários tipos de organograma existentes, os mais usuais são: clássico ou vertical, horizontal, radial ou circular e em setores ou setorial.

O organograma clássico ou vertical é o mais completo, o mais usual e o que permite melhor entendimento da representação orgânica de uma empresa.

As atividades de uma organização podem ser classificadas em três grupos:

- atividades de direção, que são as realizadas pelos cargos de cúpula;
- atividades-fim, através das quais se produzem e vendem os bens ou serviços da empresa;
- atividades-meio, que são aquelas que apóiam e facilitam o desenvolvimento das demais atividades da empresa.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, apresentaremos os aspectos básicos da departamentalização nas empresas. Identificaremos os objetivos da departamentalização, bem como os tipos e suas vantagens e desvantagens.

Departamentalização

AULA

2

Meta da aula

Reconhecer os aspectos básicos da departamentalização das empresas.

objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:



definir o que é a departamentalização e identificar seus principais objetivos;



identificar os tipos de departamentalização utilizados pelas empresas;



avaliar quais são as vantagens, desvantagens e aplicações de cada tipo de departamentalização.

INTRODUÇÃO

Quando uma organização torna-se grande, seu proprietário ou diretor não tem condições de supervisionar diretamente todas as atividades; isto é feito por meio de vários executivos, que são responsáveis por diferentes fases das atividades ou por diferentes aspectos dessas atividades. As grandes organizações tendem a se diferenciar e a especializar cada vez mais as unidades que compõem a sua estrutura organizacional.

A especialização na organização pode ser percebida em dois sentidos num organograma: vertical e horizontalmente. A especialização vertical ocorre quando há a necessidade de aumentar a qualidade da supervisão ou chefia, acrescentando mais níveis hierárquicos na estrutura. Essa especialização caracteriza-se sempre pelo crescimento vertical do organograma, isto é, pelo aumento dos níveis hierárquicos.

A especialização horizontal ocorre quando se verifica a necessidade de aumentar a habilidade, a eficiência e melhorar a qualidade do trabalho em si. Corresponde a uma especialização de atividade e de conhecimentos, assim como na vertical. No entanto, para isso, a especialização horizontal se faz à custa de um maior número de órgãos especializados, no mesmo nível hierárquico, cada qual desenvolvendo determinada tarefa. A especialização horizontal caracteriza-se sempre pelo crescimento horizontal do organograma, e é mais conhecida pelo nome de departamentalização, pela sua tendência incrível de criar departamentos. Observe os exemplos a seguir:

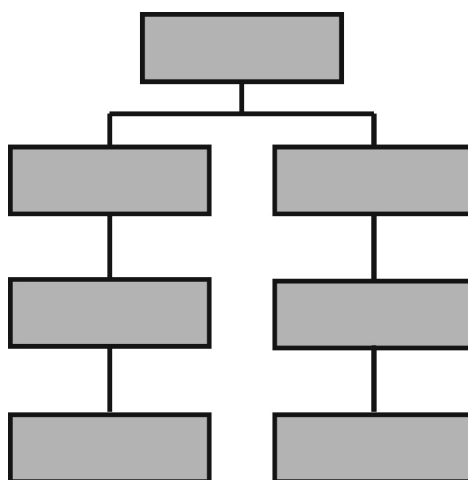


Figura 2.1: Na especialização vertical há um aumento dos níveis hierárquicos, aumentando cargos de supervisão e chefia.

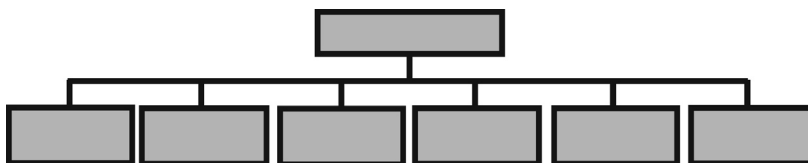
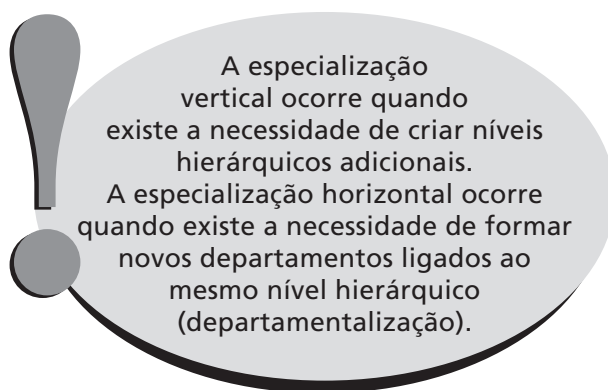


Figura 2.2: A especialização horizontal ocorre no mesmo nível hierárquico, aumentando assim o número de órgãos especializados.



A departamentalização é uma característica típica das grandes organizações e está diretamente relacionada com o tamanho da organização e com a complexidade das operações.

O QUE É DEPARTAMENTALIZAÇÃO?

Departamentalização é o processo de agrupamento das atividades, de acordo com um critério específico de homogeneidade e de seus recursos correspondentes (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais (departamento, divisão, seção, setor etc.), de modo a atingir objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Departamentalização é, portanto, uma divisão do trabalho em termos de diferenciação entre os diversos tipos de atividades executadas pelos órgãos. Ela é um meio para se reunir tarefas relacionadas e, assim, obter homogeneidade (especialização) em cada órgão.

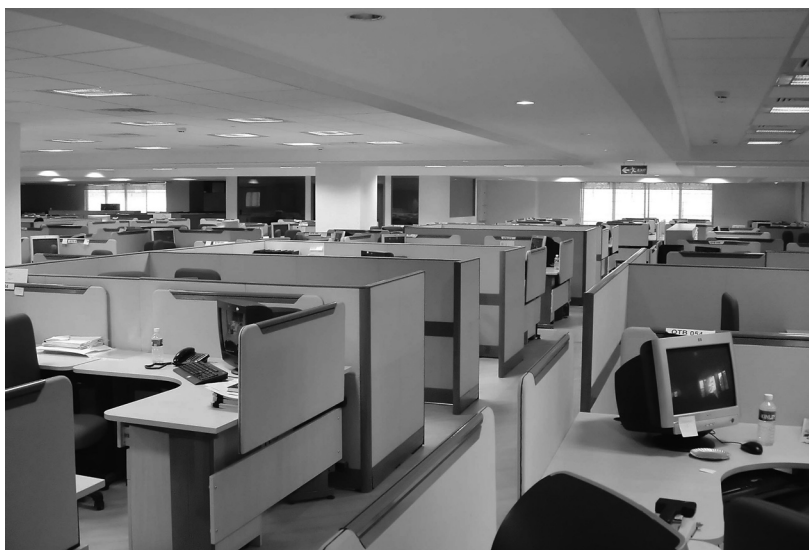


Figura 2.3: A departamentalização agrupa numa mesma unidade setores com funções afins.

Fonte: <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=view&id=455596>

Exemplos:

- o departamento de produção é responsável pela fabricação, qualidade, embalagem de produtos etc.;
- o departamento de marketing é responsável pelas atividades de lançamento de novos produtos, estudo de mercado, distribuição dos produtos, promoção, preços etc.;
- o departamento financeiro é responsável pelas atividades de planejamento de recursos financeiros, gestão dos recursos disponíveis, seguros, contabilidade etc.

QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO?

Tomando por base uma organização, podemos listar alguns dos objetivos mais importantes da departamentalização:

1. Agregação: colocar os especialistas numa mesma unidade de trabalho, a fim de possibilitar a troca de experiências, ampliando o grau de conhecimento de cada um deles e, assim, aumentando a eficiência da organização.
2. Controle: as atividades devem ser agrupadas de maneira que possam ser facilmente supervisionadas, possibilitando um controle eficaz e eficiente.

3. Coordenação: as atividades correlatas e de objetivos comuns devem ser agrupadas em um mesmo órgão, de modo a obter unidade de ação.
4. Descentralização: trabalha com o conceito de delegação, que você aprenderá detalhadamente na aula seguinte, mas que consiste basicamente em determinar certo grau de responsabilidade e autoridade às unidades organizacionais o qual gera um processo de descentralização benéfico à organização.

Agora observe o quadro a seguir. Nele estão resumidos os principais objetivos da departamentalização, que você acabou de aprender. É importante entender bem os conceitos porque eles serão citados em toda a aula.

Objetivos	Descrição
Agregação	Reúne especialistas com o mesmo grau de conhecimento
Controle	Permite controle eficaz, uma vez que tarefas afins estão reunidas
Coordenação	Favorece a unidade de ação
Descentralização	A autoridade dada a cada setor torna as decisões mais rápidas

TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Uma instituição pode organizar-se em diversos tipos de departamentalização, e estudaremos cada uma detalhadamente nesta aula. Não existe nenhuma forma de organização ideal. A escolha depende da situação específica de cada empresa, das convicções de seus administradores e, principalmente, dos resultados esperados.

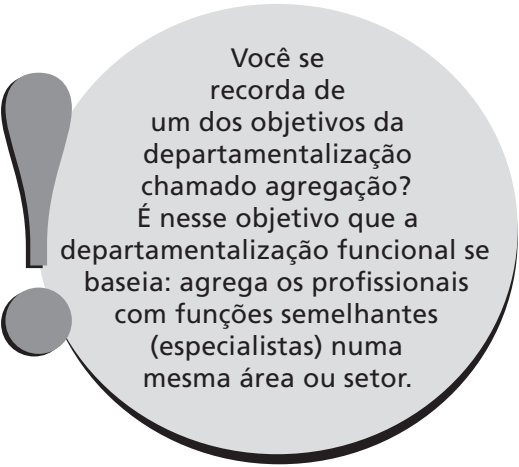
Os principais tipos são:

- funcional;
- por produtos ou serviços;
- territorial;
- por clientes;
- por processos;
- por projetos;
- matricial;
- mista.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL

Consiste no agrupamento das atividades ou tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas dentro da empresa. É o critério de departamentalização mais usado pelas empresas. Assim, todos os indivíduos que executam funções semelhantes ficam reunidos em um mesmo departamento. Na nossa empresa fictícia, a XYZ Cosméticos, por exemplo, se utilizássemos este tipo de departamentalização, todos os indivíduos que trabalham com embalagens estariam reunidos num departamento que poderia ter o mesmo nome: Setor de Embalagens.

É claro que a departamentalização funcional pode ser utilizada em todos os tipos de organizações, mas as funções mudam para refletir os objetivos e as atividades da organização. Um hospital poderia ter departamentos dedicados a pesquisa, tratamento de pacientes, contabilidade e assim sucessivamente. Uma equipe de futebol profissional poderia ter departamentos intitulados Jogadores, Venda de Ingressos e Viagem e Acomodações.



Você se
recorda de
um dos objetivos da
departamentalização
chamado agregação?
É nesse objetivo que a
departamentalização funcional se
baseia: agrega os profissionais
com funções semelhantes
(especialistas) numa
mesma área ou setor.

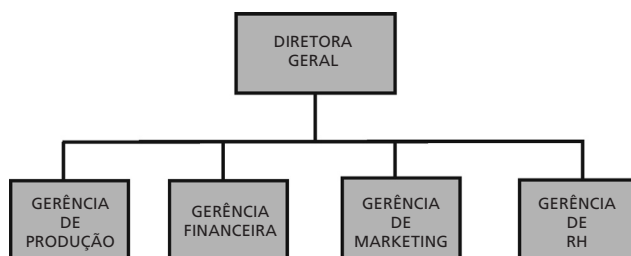


Figura 2.4: Departamentalização funcional.

Algumas vantagens:

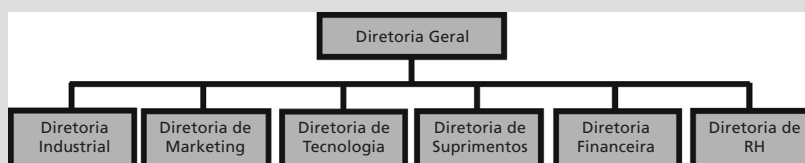
- Permite agrupar os especialistas sob uma única chefia comum, quando há tarefas especializadas.
- Garante o máximo de utilização das habilidades técnicas das pessoas, aumentando a eficiência pessoal e a do grupo, principalmente quando há exigência de produtos ou serviços de qualidade superior.
- Permite maior segurança de atuação dos setores, tanto na execução das tarefas como no relacionamento entre os colegas, pois cada funcionário tem mais facilidade para conhecer sua área exata de atuação.
- Orienta as pessoas para atividade específica (especialidade), concentrando sua competência de maneira eficaz, simplificando o treinamento do pessoal.
- Permite maior rigor no controle das funções pela alta administração, devido à forte hierarquização.

Algumas desvantagens:

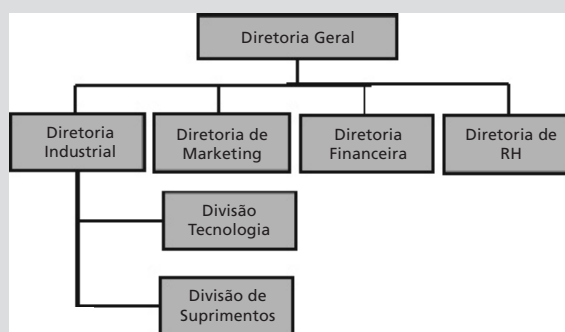
- Reduz a cooperação entre diferentes departamentos, pois exige forte concentração entre os membros de um mesmo departamento, o que acaba criando barreiras entre departamentos diferentes.
- Faz com que as pessoas focalizem seus esforços em suas próprias especialidades, em detrimento do objetivo global da empresa.

Resposta Comentada

Este é o organograma anterior:



Após as mudanças, os setores Diretoria de Tecnologia e de Suprimentos foram extintos e tornaram-se divisões da Diretoria Industrial. Assim ficou estruturado o novo organograma:



Podemos apontar como maior vantagem, nesse caso, a junção de profissionais com funções muito semelhantes sob uma mesma chefia, o que simplifica ordens e acaba gerando maior eficácia. As atividades da Divisão de Tecnologia e da Divisão de Suprimentos estão intimamente ligadas à Diretoria Industrial, por isso o organograma atual revela maior agilidade na comunicação entre os setores. Não há desvantagens nesse caso.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS/SERVIÇOS

Consiste no agrupamento feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos/serviços da empresa. Todas as atividades requeridas, para suprir um produto ou serviço, deverão ser agrupadas no mesmo departamento.

Este tipo de departamentalização só dará bons resultados quando a produção for volumosa e permanente, porque assim pode-se utilizar melhor as instalações especializadas e o pessoal também especializado. Veja a **Figura 2.5**:

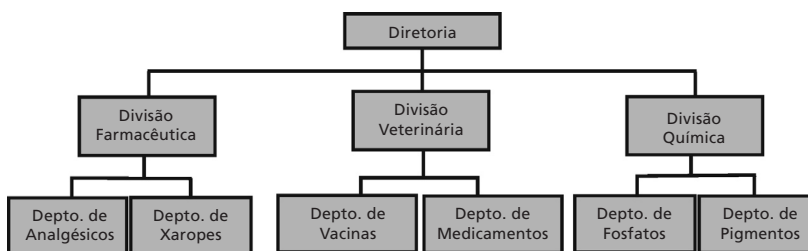


Figura 2.5: Departamentalização por produtos/serviços.

Algumas vantagens:

- Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto ou linha de produtos ou serviços. O departamento é orientado para todos os aspectos básicos de seu produto, como comercialização, desenvolvimento do produto, custo, lucratividade, desempenho etc.
- Facilita a coordenação interdepartamental, uma vez que a preocupação básica é o produto ou serviço, e as diversas atividades departamentais tornam-se secundárias e precisam sujeitar-se ao objetivo principal, que é o produto ou serviço.
- Facilita a inovação e a criatividade, já que estas requerem cooperação e comunicação de vários grupos contribuintes para o produto ou serviço.
- Permite maior flexibilidade, pois as unidades de produção podem ser maiores ou menores, conforme as condições mudem, sem interferir na estrutura organizacional como um todo.

Algumas desvantagens:

- Exige mais pessoal e recursos materiais, porque cada setor pode apresentar divisões próprias, podendo daí resultar aumento desnecessário de recursos e equipamentos; (na **Figura 2.5**, por exemplo, observa-se que as Divisões Farmacêutica e Veterinária poderiam possuir, cada uma, um único departamento de medicamentos, englobando todos os tipos de produtos).
- Pode criar uma situação em que os gerentes de produtos se tornem muito poderosos, o que pode desestabilizar a estrutura da empresa.

Indicações:

- Indicada para circunstâncias ambientais instáveis e mutáveis, pois induz à cooperação entre especialistas e à coordenação de seus esforços para um melhor desempenho do produto/serviço.
- Empresas com quantidade de produtos/serviços suficiente para justificar a existência dos departamentos.

A fim de transformar o mercado de processamento de informação em capital, na década de 1980, a IBM reorganizou sua estrutura de administração. Mudou de uma orientação funcional (na qual a produção, o marketing e o desenvolvimento de produtos centralizados serviam a todos os produtos) para uma orientação de produto, e assim reorganizou as funções em grupos de produtos.



Figura 2.6: Computador da IBM.
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/19314>

Exemplos:

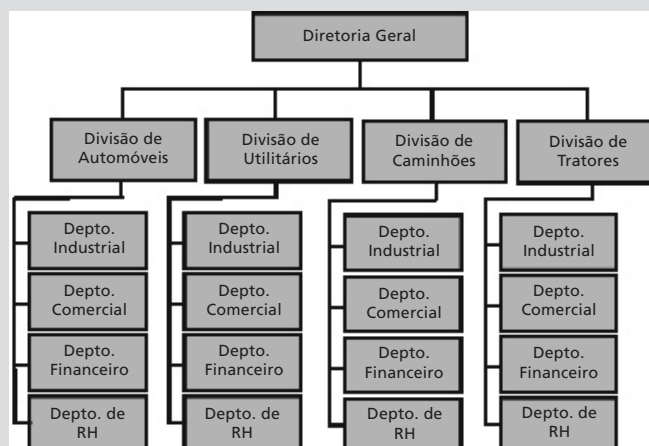
Lojas de departamentos (Lojas Americanas, C&A, Renner etc.), hospitais agrupados por serviços prestados (cirurgia, obstetrícia, clínica médica, traumatologia etc.) e grandes grupos industriais que produzem vários tipos de produtos.

Atividade 2

Ao assumir a direção geral de uma empresa da indústria automotiva, Jean-Pierre encontrou a organização departamentalizada por produtos (divisão de automóveis, divisão de utilitários, divisão de caminhões e divisão de tratores) no primeiro nível hierárquico e departamentalizada por funções (departamento industrial, departamento comercial, departamento financeiro e departamento de RH) no segundo nível. Jean decidiu mudar a estrutura organizacional invertendo a situação: departamentalização por funções (divisão industrial, divisão comercial, divisão financeira e divisão de RH) no primeiro nível e por produtos (departamentos de automóveis, utilitários, caminhões e tratores em cada uma das quatro funções) no segundo nível.

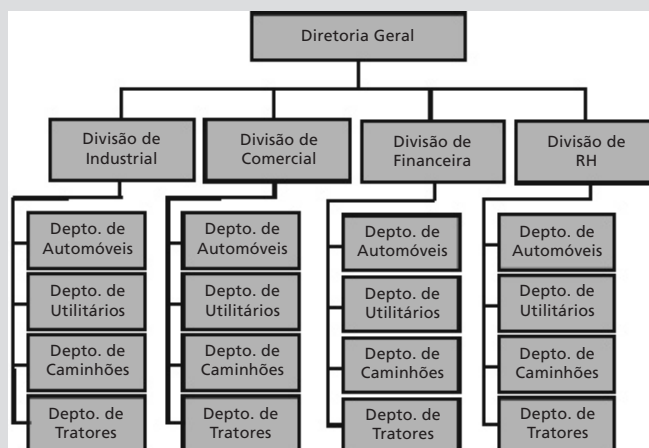
Considerando esta abordagem, observe o organograma anterior e, no quadro em branco, contrua o novo organograma. Em seguida, compare os dois e enumere uma vantagem e uma desvantagem do novo modelo.

Organograma anterior (departamentalização por produtos):



Resposta Comentada

Organograma atual (departamentalização funcional no primeiro nível e departamentalização por produtos no segundo nível):



Nesse caso, Jean-Pierre optou por um modelo que preza pela departamentalização funcional no primeiro nível hierárquico para que a comunicação entre os setores seja mais rápida, exatamente como no exercício anterior (vantagem). A departamentalização por produto concentra toda a atenção dos setores na produção de determinado produto, o que facilita a coordenação intradepartamental (vantagem). No entanto, o alcance dos objetivos da empresa como um todo pode ficar em segundo plano (desvantagem). Por isso, trazendo esse modelo para o segundo nível hierárquico do organograma, Jean-Pierre conseguiu a cooperação e comunicação de vários grupos contribuintes para a “produção” dos produtos ou serviços da empresa.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO TERRITORIAL (OU POR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA)

Consiste no agrupamento das atividades de acordo com os lugares onde estão localizadas as operações, de modo a atender a clientes dispersos geograficamente. Veja a Figura 2.7:

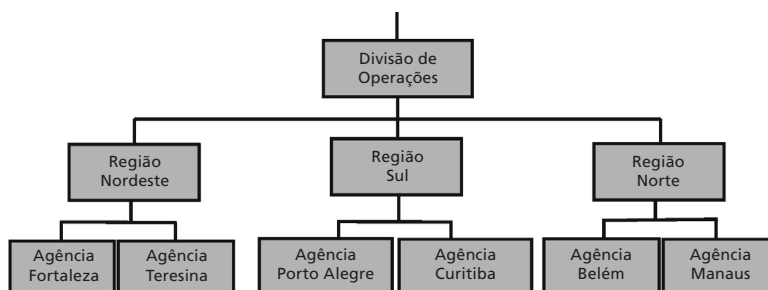


Figura 2.7: Departamentalização territorial.

A departamentalização territorial é altamente eficaz para empresas de larga escala, cujas atividades estejam geograficamente dispersas. As empresas multinacionais, por exemplo, utilizam esta estratégia para as suas operações fora do país, onde estão sediadas. É mais indicada para a área de produção e de vendas.



Figura 2.8: Departamentalização geográfica.
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/422269>

Algumas vantagens:

- Quando o sucesso da organização depende particularmente do seu ajustamento às condições e necessidades locais ou regionais, a departamentalização territorial torna-se imprescindível porque, promovendo a especialização em cada área geográfica em que atua, permite lidar melhor com os problemas específicos de cada local ou região.
- A departamentalização territorial permite fixar responsabilidades por lucro em uma única unidade empresarial, do mesmo modo que a departamentalização por produto, só que, no caso, a ênfase é colocada no comportamento regional ou local.

- Encoraja os executivos a pensar no sucesso global da unidade territorial e não no de um departamento específico, porque os gerentes regionais precisam apresentar à matriz o desempenho total da filial e não de cada departamento.

Desvantagem:

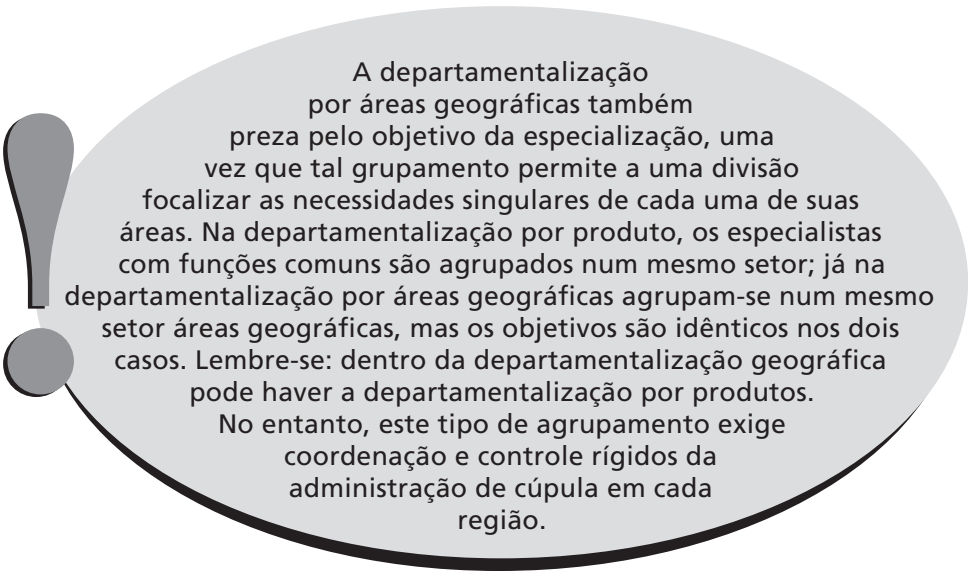
- A departamentalização territorial da organização deixa em segundo plano a coordenação dos aspectos de planejamento, execução ou controle da organização como um todo, em face do grau de liberdade e autonomia colocado nas regiões ou filiais.

Indicações:

- A departamentalização territorial é uma característica típica da área de vendas e da área de produção ou operações, e é aplicável quando a empresa pretende dar cobertura específica a um mercado de consumidores ou usuários ou a um mercado de fornecedores de recursos de produção.
- É indicada para firmas de varejo, que se distribuem por várias regiões, desde que certas funções (como, por exemplo, compras ou finanças) sejam centralizadas.

Exemplo:

Uma empresa de grande porte pode agrupar suas atividades de vendas em áreas do Brasil como região Nordeste, região Sudeste e região Sul. Muitas vezes, as filiais de bancos são estabelecidas dessa maneira.



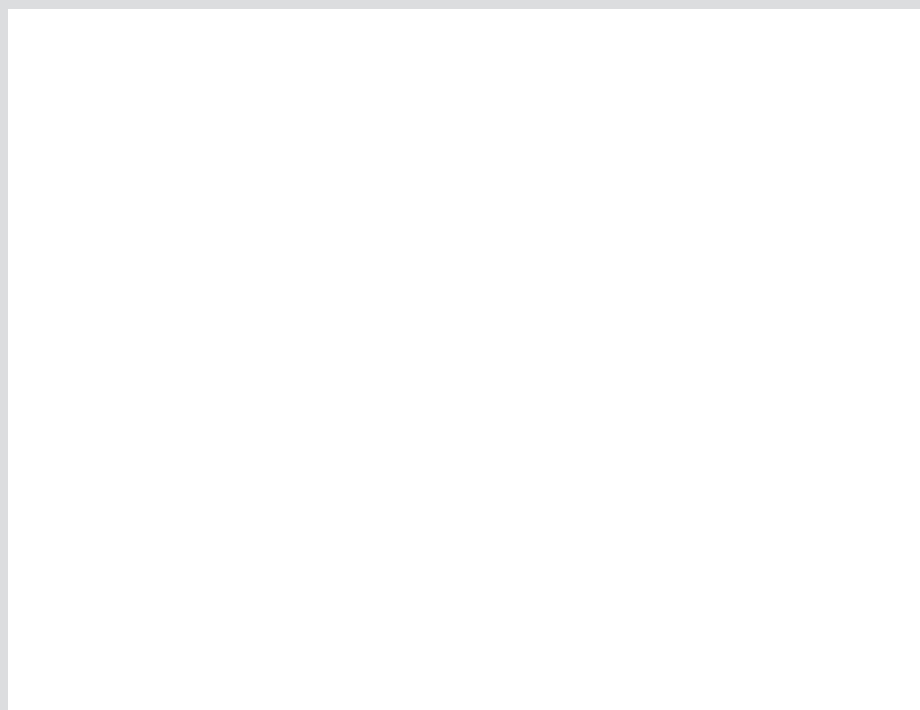
A departamentalização por áreas geográficas também preza pelo objetivo da especialização, uma vez que tal agrupamento permite a uma divisão focalizar as necessidades singulares de cada uma de suas áreas. Na departamentalização por produto, os especialistas com funções comuns são agrupados num mesmo setor; já na departamentalização por áreas geográficas agrupam-se num mesmo setor áreas geográficas, mas os objetivos são idênticos nos dois casos. Lembre-se: dentro da departamentalização geográfica pode haver a departamentalização por produtos. No entanto, este tipo de agrupamento exige coordenação e controle rígidos da administração de cúpula em cada região.

Atividade 3

A Gráfica Beta é uma empresa de médio porte que atua no ramo gráfico e produz artigos de papelaria (como envelopes e papéis de carta), cadernos e cartões de visita. A Gráfica Beta tem uma equipe de vendas, um grupo de desenhistas e uma oficina gráfica. Vende para empresas de grande e pequeno portes e para pessoas físicas de todo o país, além de ter alguns negócios de âmbito internacional.

O diretor-geral está pensando em organizar a empresa por localização geográfica, com unidades separadas para cobrir diferentes regiões ou localidades servidas, como Divisão São Paulo, Divisão Rio de Janeiro e Divisão Internacional. Cada divisão passaria a dar cobertura específica para uma determinada área geográfica de atuação.

Neste contexto, faça um esboço do organograma da Gráfica Beta se esta realmente optasse por este tipo de departamentalização. Quais vantagens você observa nesse caso?



Resposta Comentada

Esse seria o organograma proposto:



A maior vantagem, nesse caso, é que, optando por esse organograma, a Gráfica Beta poderia ter maior conhecimento e controle das áreas de atuação, uma vez que estaria promovendo a especialização de cada área, especificamente. Outra vantagem que também pode ser citada é que este tipo de especialização permite que os gerentes regionais visem ao desenvolvimento da empresa como um todo, e não por áreas ou setores específicos.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES

Consiste no agrupamento de atividades direcionadas ao atendimento exclusivo do cliente externo. A departamentalização por clientes reflete grande interesse pelo consumidor do produto/serviço oferecido pela organização. É um critério importante, quando a organização lida com diferentes classes de clientes, com diferentes características e necessidades. Observe a **Figura 2.9**:

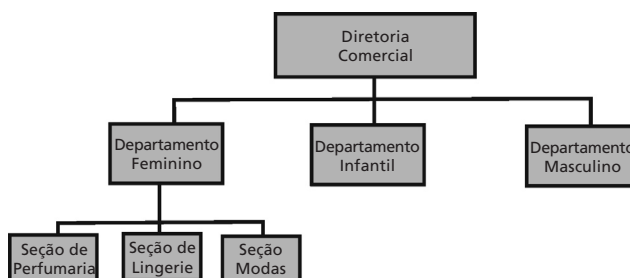


Figura 2.9: Departamentalização por cliente.

Algumas vantagens:

- Propiciar, para a empresa, situação favorável para “tirar proveito” das condições de grupos de clientes bem definidos, que podem revelar tendências ou preferências e guiar a empresa na busca de melhorias.
- Assegurar reconhecimento e atendimento contínuo e rápido aos diferentes tipos e classes de clientes.
- Elevar a integração entre os diferentes profissionais que lidam com o mesmo tipo de cliente.

Algumas desvantagens:

- As demais atividades da organização (como produção, finanças etc.) podem tornar-se secundárias ou acessórias, em face da preocupação com o cliente.
- Embora possa ocorrer em qualquer tipo de agrupamento, nesta departamentalização, os demais objetivos da organização (como lucratividade, produtividade, eficiência etc.) podem ser deixados de lado ou sacrificados em função da satisfação do cliente.

Indicações:

- A departamentalização por cliente é usada principalmente no agrupamento das atividades de vendas e/ou serviços.
- É indicada quando o negócio depende de diferentes características de produtos/serviços que variam conforme o tipo e as necessidades do cliente.

Exemplo:

As lojas de departamentos, por exemplo, podem ter uma seção para o grupo dos 14 aos 20 anos, uma seção para gestantes ou uma seção de roupas masculinas sociais, sem mencionar os departamentos para bebês e crianças. Em cada caso, o esforço de vendas pode concentrar-se nos atributos e necessidades específicas do cliente.



Figura 2.10: Nas lojas de departamentos, cada setor concentra seus esforços de vendas em determinado público específico.
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/442708>

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSO

Consiste no agrupamento de atividades de acordo com as etapas de um processo, considerando a maneira pela qual os trabalhos são realizados.

É freqüentemente utilizada nas empresas industriais, nos níveis mais baixos da estrutura organizacional das áreas produtivas ou de operações. Por exemplo, as atividades de uma indústria têxtil podem ser agrupadas em fiação, tecelagem, lavagem, tintura, inspeção etc. Veja a **Figura 2.11**:

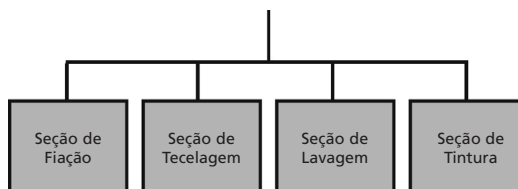


Figura 2.11: Departamentalização por processo.

Algumas vantagens:

- Permite a utilização das técnicas e habilidades mais modernas, facilitando uma eficiente divisão do trabalho, incentivando, assim, a especialização.
- Facilita a coordenação dos trabalhos técnicos, pois os empregados que se dedicam a determinado tipo de função são reunidos numa única estrutura, sob uma única supervisão.
- Favorece o controle central e aumenta a possibilidade de comunicação mais rápida de informações básicas.

Algumas desvantagens:

- Possibilidade de perda da visão global do andamento do processo.
- Falta de flexibilidade e de adaptação quando a tecnologia utilizada passa por intenso desenvolvimento e mudanças que alteram o processo produtivo.

Indicações:

- A departamentalização por processo está relacionada ao processo de produção do produto/serviço, processo esse que é dependente da tecnologia utilizada pela empresa.
- A departamentalização por processo é interessante de ser utilizada quando tanto os produtos como a tecnologia aplicada são estáveis e duradouros.

Exemplo:

Você já parou para pensar como o simples ato de pedir um hambúrguer, num *fast food*, desencadeia uma série de processos? Quais processos você consegue identificar?

Vamos pensar na estrutura de um organograma: o sanduíche passa por enorme processo até ficar pronto – preparo da carne, do molho, da salada e dos acompanhamentos; corte do pão; montagem do hambúrguer; embalagem; entrega ao cliente.

Esse é um caso típico de departamentalização por processo – para cada uma das atividades (ou processos) que você enumerou, há um grupo de funcionários responsáveis.



Figura 2.12: As lanchonetes de *fast food* utilizam a departamentalização por processo na produção de seus sanduíches.
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/399243>

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETOS

Na departamentalização por projetos, as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias, uma vez que o projeto tem data de início e término. Findo o projeto, as pessoas são deslocadas para outras atividades. Veja a **Figura 2.13**:

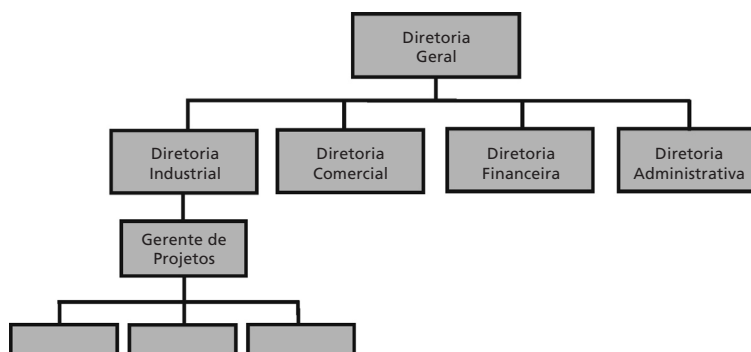
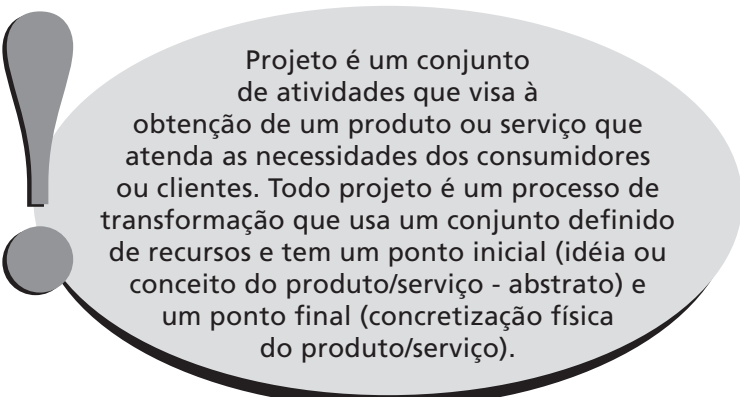


Figura 2.13: Departamentalização por projetos.



Projeto é um conjunto de atividades que visa à obtenção de um produto ou serviço que atenda as necessidades dos consumidores ou clientes. Todo projeto é um processo de transformação que usa um conjunto definido de recursos e tem um ponto inicial (idéia ou conceito do produto/serviço - abstrato) e um ponto final (concretização física do produto/serviço).

Algumas vantagens:

- Unidade de direção, voltada para o objetivo único (o desenvolvimento do projeto).
- Comunicação informal como uma fonte importante de integração entre os participantes do projeto, que podem ser profissionais com diferentes especializações.
- O gerente controla todos os recursos de que necessita para desenvolver seu projeto, tendo, assim, autoridade total.

Algumas desvantagens:

- Não é bem aceita pela organização permanente, em razão de seu caráter temporário. Terminados os projetos, os profissionais precisam ser realocados em outros setores, e, ao afastar-se para o projeto, às vezes o profissional pode perder seu lugar na estrutura permanente.
- Possibilidade de falta de eficácia na utilização dos recursos destinados ao projeto.

Indicações:

- A departamentalização por projetos é utilizada por organizações que se dedicam a atividades influenciadas pelo desenvolvimento tecnológico, como no caso de pesquisa e desenvolvimento em empresas do setor farmacêutico, eletrônico, de energia nuclear, aeronáutico etc., quando o projeto se refere a um novo produto a ser pesquisado e desenvolvido para ser colocado em linha de produção.

Exemplo:

Numa empresa manufatureira, um especialista em produção, um engenheiro mecânico e um químico poderiam ser indicados para, sob a chefia de um administrador de projeto, completar o projeto de controle de poluição.

O administrador de projeto seria designado para chefiar a equipe, com plena autoridade sobre seus membros para a atividade específica do projeto.



Figura 2.14: Num projeto, diferentes profissionais são “deslocados” para novas funções.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/485229>

DEPARTAMENTALIZAÇÃO MATRICIAL

Na departamentalização matricial, dois ou mais tipos de departamentalização atuam sobre a mesma pessoa, ou seja, um mesmo trabalhador pertence a pelo menos dois grupos formais ao mesmo tempo. Geralmente, essa sobreposição refere-se à fusão entre a departamentalização funcional e a por projetos. Nesse caso, por exemplo, os gerentes de projeto podem tentar alocar o maior número de recursos para seu projeto e, para isso, monopolizam vários setores funcionais. Observe a **Figura 2.15**:

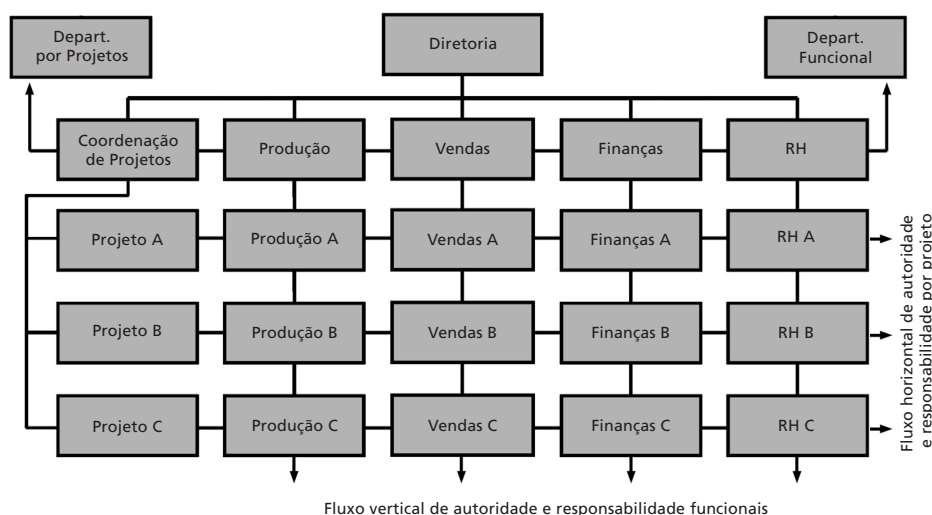


Figura 2.15: Departamentalização matricial. Repare, por exemplo, o quadro Vendas B – ele está vinculado tanto ao setor de Vendas (Departamentalização Funcional) quanto ao projeto B (Departamentalização por Projeto).

Algumas vantagens:

- Coordenação das equipes de forma mais adequada e coerente;
- Uso eficiente dos vários recursos da organização (mão-de-obra, capital, equipamentos etc.).
- Maior cumprimento de prazos e do orçamento.

Algumas desvantagens:

- Dupla subordinação, gerando clima de ambigüidade de papéis e relações.
- Conflitos de interesses entre os chefes funcionais e os chefes de projetos.

Indicações:

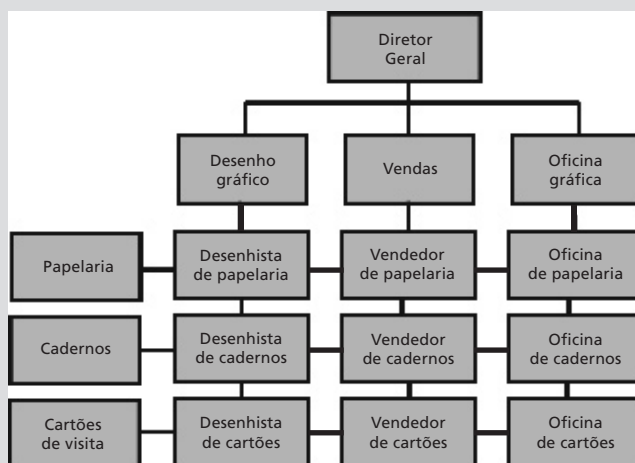
- A departamentalização matricial tem sido usada nas indústrias aeroespacial, química, eletrônica, farmacêutica etc., nos serviços bancários, de construção, de seguros, de contabilidade, de publicidade, de consultoria etc.

Exemplo:

- As faculdades freqüentemente usam a departamentalização matricial para o desenvolvimento de programas de especial interesse. Entre eles estão estudos sobre os afro-brasileiros, educação de adultos, cursos técnicos para a comunidade e treinamento industrial. Cada um desses programas é encabeçado por um gerente que utiliza recursos dos departamentos tradicionais da faculdade. Dessa forma, um determinado professor que faça parte do setor de informática, por exemplo, (departamentalização funcional), pode estar vinculado a um projeto sobre educação de adultos (departamentalização por projetos).

Atividade 4

A Gráfica Alpha utiliza a departamentalização matricial em suas operações. O diretor-geral mantém as unidades funcionais (departamentalização funcional) de desenho gráfico, vendas e oficina gráfica e, ao mesmo tempo, agrega as unidades divisionais de produtos (departamentalização por produtos) de papelaria, cadernos e cartões de visita. Observe o organograma utilizado. Em seguida, localize no quadro o vendedor de papelaria e responda: a quem ele deve se reportar caso tenha algum problema? Isso facilita ou atrapalha a resolução dos problemas?



Resposta Comentada

Na Gráfica Alpha, o vendedor de papelaria está subordinado às duas coordenações: à de vendas e à de papelaria – e ele pode se reportar às duas, dependendo da natureza do problema.

Alguns problemas podem ser bem específicos, e o vendedor saberia certamente a quem recorrer: se for um caso de preço de determinado produto, por exemplo, isso seria facilmente resolvido pelo setor de vendas.

No entanto, se o assunto não é tão específico, ele poderia ter problemas, uma vez que a dupla subordinação poderia gerar ordens diferentes.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO MISTA

A departamentalização mista é o tipo mais freqüente, pois as organizações usam e combinam, com liberdade, todos os tipos já descritos e, assim, melhor se adaptam à sua realidade organizacional. Especialmente para grandes organizações, é de se esperar encontrar praticamente quase todos os tipos de departamentalização. Veja a **Figura 2.16**:

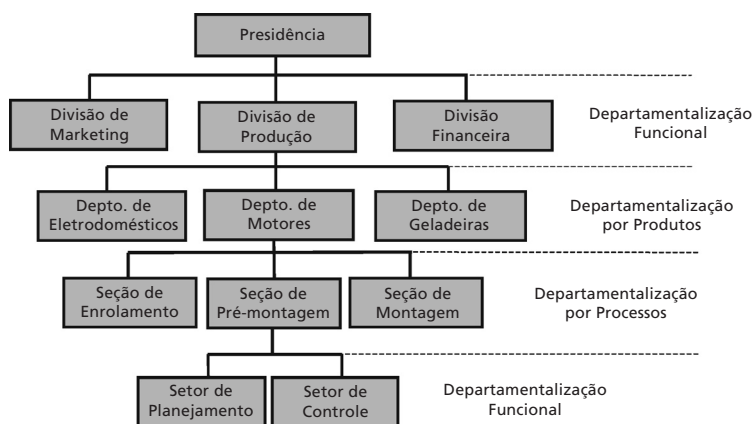


Figura 2.16: Departamentalização mista.

Exemplo:

- Embora a departamentalização básica da General Motors seja por produto, os departamentos dentro de cada divisão estão segmentados com base na sua função. Na divisão Chevrolet, por exemplo, existem departamentos funcionais, como de engenharia, manufatura, compras, marketing, contabilidade e recursos humanos.

Observe o caso real descrito a seguir e veja como é importante para uma empresa adequar seu organograma às necessidades do mercado. Observe ainda como a General Motors optou por um modelo misto:

"A Ford era a líder americana na produção de veículos automotores até a década de 20. O Presidente da empresa, Henry Ford, partia de uma concepção (...) de orientação para a produção. Queria produzir a maior quantidade de carros possível num determinado tempo (ênfase na eficiência). Por isso, pintava todos os seus carros de preto, que era a tinta que secava mais rápido, por absorver calor. Daí vem sua célebre frase: 'Você pode comprar um Ford de qualquer cor, desde que seja preto.'"

Ford pronunciou tais palavras quando sua concorrente, a General Motors, passou a produzir carros de diversas cores, segundo conselhos do projetista Louis Chevrolet. A General Motors partia do princípio que o consumidor poderia querer um carro de outra cor além do preto, por motivo de gosto pessoal e acima de tudo o desejo de diferenciação, tão inerente ao ser humano. Ou seja: a GM estava praticando uma orientação para o cliente, deixando a eficiência um pouco de lado.

Resultado: ainda na década de 20, a Ford perdeu muito mercado, inclusive a liderança do mesmo, tendo de reformular sua posição, diferenciando a cor dos carros e correndo para recuperar o prejuízo."

Texto retirado do site:

<http://www.salesianolins.br/~notas/apostilas/Graduacao/Prof%20Eduardo%20Tofoli/Fundamentos%20da%20%20Administra%E7%E3o.pdf>

CONCLUSÃO

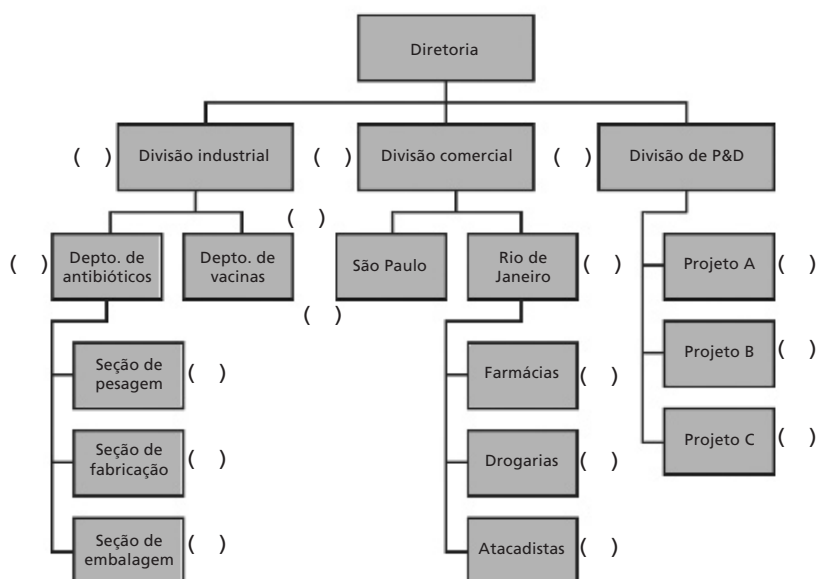
As pequenas organizações talvez não necessitem de muita especialização, além daquela de fazer distinção entre os trabalhos individuais dos funcionários. No entanto, à medida que as organizações crescem e se envolvem em atividades mais diversificadas, verifica-se a necessidade de aumentar a habilidade, a eficiência e a melhor qualidade do trabalho em si. Torna-se necessário dividir as principais tarefas em responsabilidades departamentais (departamentalização), de modo a contribuir para uma administração eficiente. A departamentalização é, portanto, a especialização horizontal que se faz à custa de um maior número de órgãos especializados, no mesmo nível hierárquico, cada qual desenvolvendo uma determinada tarefa.

Atividade Final

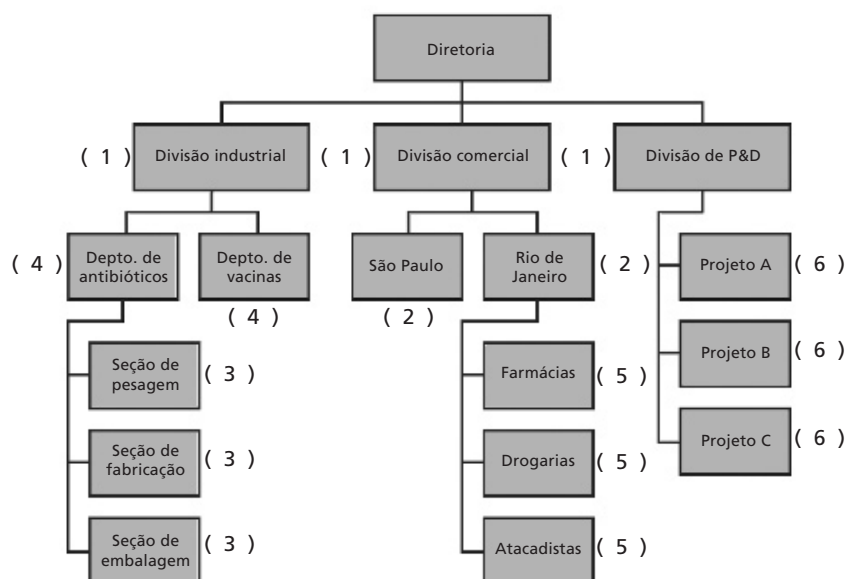
As organizações não estão, é claro, restritas ao uso exclusivo de um único tipo de departamentalização. Ao contrário, elas usam e combinam todos os tipos aqui descritos, ou seja, utilizam a departamentalização mista, na medida em que tentam ajustar as diferentes partes da organização a condições diferentes.

Considerando a departamentalização mista apresentada no organograma a seguir, identifique cada tipo de departamentalização que faz parte dele, colocando nos parênteses a numeração correspondente, de acordo com a relação a seguir:

1. Funcional; 2. Territorial; 3. Por processo; 4. Por produtos; 5. Por clientes;
6. Por projetos



Resposta Comentada



O objetivo mais importante desse exercício (e de toda a aula) é você perceber que toda empresa pode usar apenas um modelo, dois, três ou todos os citados na aula. O importante é ter uma estrutura que esteja de acordo com os objetivos de mercado e, principalmente, ter um organograma sensível e aberto a mudanças.

No nosso exemplo, as divisões industrial, comercial e de pesquisa e desenvolvimento (P&D) são estruturadas por departamentalização funcional; os departamentos de antibióticos e vacinas pertencentes à Divisão Industrial caracterizam uma departamentalização por produtos; os estados de São Paulo e Rio de Janeiro atendidos pelas vendas da Divisão Comercial são relativos a uma departamentalização territorial; as seções de pesagem, fabricação e embalagem do departamento de antibióticos mostram uma departamentalização por processo (processo de produção dos antibióticos); as farmácias, drogarias e atacadistas são os tipos de clientes das vendas realizadas no Rio de Janeiro, caracterizando, portanto, uma departamentalização por clientes; os projetos A, B e C da divisão de pesquisa e desenvolvimento (P&D) mostram uma departamentalização por projetos.

RESUMO

Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais. A departamentalização refere-se, portanto, à especialização horizontal na organização, por meio da criação de departamentos, setores, seções etc. A departamentalização pode ser de vários tipos: funcional – quando agrupam profissionais com especialidades em comum; por produtos/serviços – quando todas as atividades envolvidas na produção de produtos e serviços estão reunidas do mesmo setor; territorial – quando o agrupamento das atividades é de acordo com os lugares onde estão localizadas as operações; por clientes – quando os setores são formados pelas atividades direcionadas ao atendimento exclusivo do cliente externo; por processo – quando o agrupamento de atividades é feito de acordo com as etapas de um processo; por projetos – quando as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias voltadas à determinados projetos; matricial – quando um mesmo trabalhador pode pertencer a dois grupos formais ao mesmo tempo; e mista – quando usa todos os modelos, simultaneamente. Cada tipo apresenta suas aplicações, vantagens e desvantagens, que influem na decisão quanto à escolha de alternativas de departamentalização a adotar em cada organização.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula iremos apresentar os principais aspectos referentes às atividades de linha e assessoria de uma empresa.

Serão também abordados os temas delegação, descentralização e centralização nas organizações.

Linha e assessoria – delegação, centralização e descentralização

Metas da aula

Apresentar os principais aspectos inerentes às atividades de linha e assessoria de uma empresa; abordar os principais aspectos da delegação, da centralização e da descentralização.

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:



identificar o que representam as atividades de linha e assessoria para a empresa;



reconhecer o conceito de delegação e como ele pode ser mais bem utilizado pela empresa;



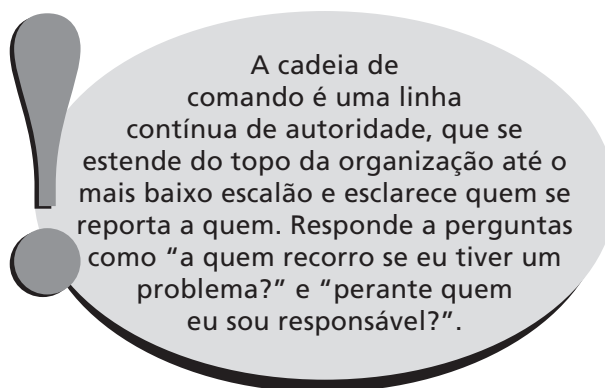
relacionar os conceitos de centralização e descentralização nas empresas.

INTRODUÇÃO

Tendo em vista a complexidade das empresas atuais, com as suas centenas de funções e relações entre os departamentos, o estudo da estrutura organizacional, em termos de assessoria (ou de *staff*) e atividades de linha, ajuda a mostrar como essas empresas melhoram e especializam o sistema de autoridade, num esforço para coordenar a crescente complexidade.

O esforço coletivo poderia não ser possível e as organizações poderiam não crescer e prosperar se alguns gerentes fizessem todo o trabalho por conta própria. Em reconhecimento deste fato, os administradores dividem seu trabalho. A divisão pode ser feita em uma ou duas direções:

- subdividir o trabalho horizontalmente, por meio do processo de departamentalização, já visto na aula anterior;
- subdividir o trabalho verticalmente, usando cadeias de comando (hierarquização), por meio de delegação e de descentralização.



LINHA E ASSESSORIA

Atividades de linha

A atividade de linha é representada pela cadeia de comando padrão, começando com a diretoria e descendo pelos vários níveis hierárquicos até o ponto em que as atividades básicas da organização são realizadas. Como toda organização existe para alcançar objetivos específicos, os gerentes de linha são considerados os responsáveis diretos na busca por esses objetivos. Chamamos de *atividade de linha*, portanto, a atividade dos administradores diretamente responsáveis, em toda a cadeia de comando da organização, por alcançar os objetivos desta.

Por serem identificadas em termos dos objetivos da companhia, as atividades de linha são diferentes em cada organização. Uma empresa industrial pode, por exemplo, limitar essas atividades à produção e às vendas, ao passo que uma loja de departamentos, onde a compra é um elemento-chave, irá incluir o departamento de compras, além do de vendas, em suas atividades de linha.

Atividades de assessoria (ou de *staff*)

As atividades de assessoria (ou de *staff*) referem-se aos indivíduos ou grupos que, numa organização, fornecem serviços e conselhos à linha. O conceito de assessoria abrange todos os elementos da organização que não sejam classificados como de linha.

Tipicamente, as atividades de assessoria (ou de *staff*) possuem as seguintes funções:

- execução de serviços: atividades especializadas como contabilidade, compras, pessoal, pesquisa e desenvolvimento, informação, propaganda etc.;
- consultoria e assessoria: assistência jurídica, métodos e processos, trabalhista etc., como orientação e recomendação;
- monitoração: acompanhamento e avaliação de atividades ou processos, sem neles intervir ou sem influenciá-los. Inclui levantamento de dados, pesquisas, relatórios, acompanhamentos de processos etc.;
- planejamento e controle: seja na área de finanças, seja na de orçamento, produção, qualidade, manutenção de máquinas e equipamentos.

Alguns departamentos de assessoria poderão executar apenas uma dessas atividades, enquanto outros poderão executar qualquer combinação delas todas. Por exemplo, o setor de pessoal de uma empresa pode executar serviços típicos, como o recrutamento de funcionários e a manutenção de arquivos; prestar assessoria para assuntos como seleção de candidatos a vagas e distribuição de bolsas; monitorar, mantendo sob sua observação, as práticas departamentais, a fim de assegurar o cumprimento das normas referentes a salários, horários etc.; e, finalmente, pode até controlar as admissões e demissões por meio da aplicação das devidas políticas de contratação.

Diferenciações das atividades de linha e assessoria

Podemos considerar como de linha as atividades diretamente ligadas às de operacionalização da empresa; já as atividades de assessoria (ou de *staff*) estão mais ligadas ao aconselhamento, à análise e aos estudos das atividades do chefe ou setor a que estiverem vinculadas, procurando principalmente liberá-lo de algumas tarefas de estudo e pareceres.

Existem duas formas de diferenciar as atividades de linha das de assessoria nas empresas:

1ª. As unidades organizacionais de linha (que reúnem as atividades de linha) têm ação de comando, enquanto as unidades organizacionais de assessoria (que reúnem as atividades de assessoria) não têm ação de comando, pois apenas aconselham as unidades de linha no desempenho de suas atividades. Repare na **Figura 3.1**:

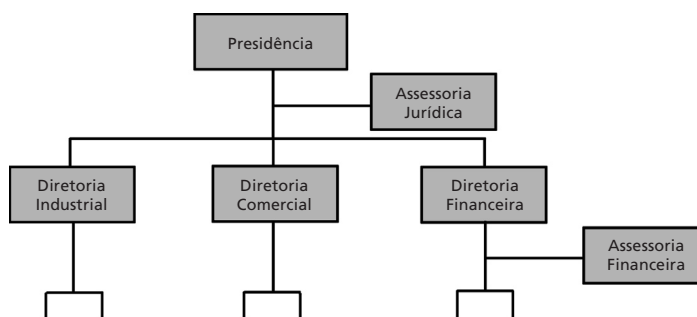


Figura 3.1: As atividades de linha são as executantes do processo, e as atividades de assessoria têm função conselheira (Assessoria Jurídica).

2ª. As unidades organizacionais de linha estão ligadas às atividades-fim da empresa, enquanto as unidades organizacionais de assessoria estão ligadas às atividades-meio da empresa. Observe a **Figura 3.2**. A Diretoria Industrial e a Comercial são atividades-fim porque, como vimos na Aula 1, é por meio de dessas atividades que os bens ou serviços da empresa são produzidos e vendidos. Logo, estão ligadas às unidades organizacionais de linha; já a Diretoria Financeira é uma atividade-meio porque apóia e facilita o desenvolvimento das demais atividades. Logo, está ligada à unidade organizacional de assessoria.

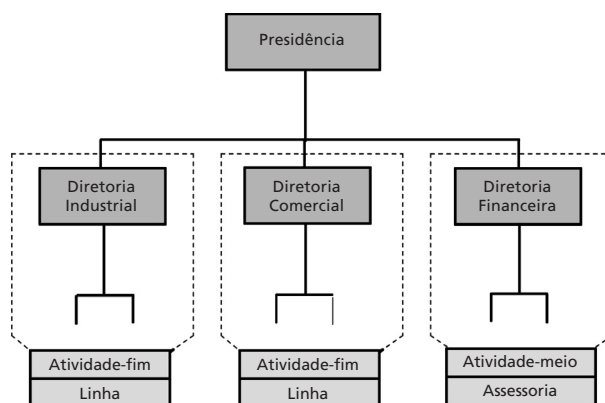


Figura 3.2: Linha como atividade-fim e assessoria como atividade-meio.

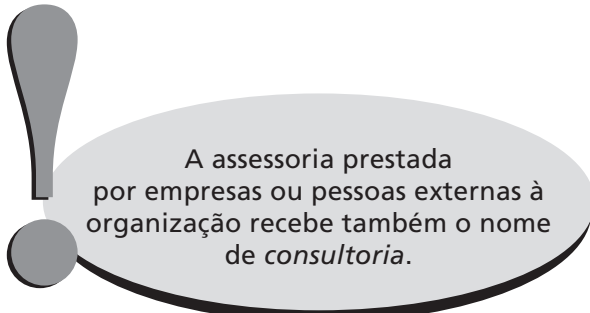
Algumas vezes é difícil distinguir entre linha e assessoria (ou *staff*): os administradores de linha parecem realizar funções de assessoria, e os membros de assessoria parecem ter algumas responsabilidades de linha. O pessoal de assessoria (ou de *staff*), entretanto, dedica a maior parte de seu comando a fornecer serviços e aconselhamento aos membros da linha, ao passo que os administradores de linha tendem a se concentrar diretamente em fabricar produtos ou prestar os serviços da organização.

Assessoria interna e assessoria externa

Atualmente, as empresas podem utilizar a assessoria interna e/ou a externa (consultoria).

Observe, no quadro a seguir, as principais vantagens de cada uma das assessorias:

Assessoria Interna	Assessoria Externa (Consultoria)
Maior conhecimento da empresa.	Maior incapacidade, pelo fato de estar menos envolvida no problema.
Possibilidade de maior sigilo com relação a dados e informações da empresa.	Traz conhecimento e experiência de trabalho realizado em outras empresas.



A assessoria prestada por empresas ou pessoas externas à organização recebe também o nome de *consultoria*.

Atividade 1

Considerando os aspectos referentes às atividades de linha e assessoria (ou de *staff*) discutidos anteriormente, numere a segunda coluna de acordo com a primeira:

- | | |
|---|-------------------------------------|
| (1) Atividade de linha | () Gerenciamento da produção |
| (2) Atividade de assessoria (ou de <i>staff</i>) | () Consultoria jurídica |
| | () Pesquisa de mercado |
| | () Elaboração de relatório técnico |
| | () Direção de marketing |
| | () Consultoria financeira |
| | () Gerenciamento de vendas |
| | () Controle da qualidade |

Resposta Comentada

As atividades de gerenciamento da produção, direção de marketing e gerenciamento de vendas são consideradas de linha (1), pois têm ação de comando e estão ligadas às atividades-fim da empresa (produção e vendas). Já as atividades de consultoria jurídica, pesquisa de mercado, elaboração de relatório técnico, consultoria financeira e controle da qualidade são consideradas de assessoria (2), pois não possuem ação de comando e sim de apoio e aconselhamento e, por isso, estão ligadas às atividades-meio da organização.

Delegação

Podemos definir delegação como a atribuição a outra pessoa da autoridade formal e da responsabilidade por realizar atividades específicas. A delegação de autoridade de superiores a subordinados

é obviamente necessária para o funcionamento eficiente de qualquer organização, já que nenhum superior pode pessoalmente realizar ou supervisionar completamente todas as tarefas da organização.

Todos os gerentes devem decidir que trabalho eles mesmos devem fazer e que trabalho deve ser feito por outros. O processo de delegação envolve os seguintes passos:

1 - Atribuir responsabilidade

O gerente explica que trabalho ou deveres alguém deve fazer ou ter. Isso cria responsabilidade – a obrigação da pessoa de desempenhar tarefas a ela atribuídas.



2 - Garantir a autoridade de ação

Juntamente com a atribuição da tarefa, é garantido a outra pessoa o direito de tomar providências necessárias (gastar dinheiro, dirigir o trabalho de outros, usar recursos). Isto é o que se chama delegar autoridade – o direito de agir da maneira necessária para realizar a tarefa atribuída.



3 - Prestação de contas

Ao aceitar a atribuição, a pessoa se compromete, junto ao gerente, a completar o trabalho conforme o acordado. Isto é prestação de contas – a exigência de responder ao gerente pelos resultados do desempenho.



Figura 3.3: Na delegação eficaz, as partes tornam-se parceiras, uma vez que são cobradas da mesma forma pelo resultado esperado.

Fonte: http://www.contrix.com.br/site/images/random/aperto_de_maos_2.jpg

EMPOWERMENT

Alguns autores preferem apontar *empowerment* para empoderamento.

Quando feita adequadamente, a delegação leva ao **EMPOWERMENT**, um tema cada vez mais popular nas discussões atuais sobre o local de trabalho e que pode ser definido como a delegação eficaz que permite aos outros fazer seu trabalho da melhor maneira possível. Este termo também sintetiza um processo de transformação no qual a energização torna-se o principal foco da empresa. *Power* significa poder, força, e quando o *empowerment* é aplicado, minimiza-se a hierarquia ou a distância entre os níveis organizacionais, valorizando quem está em contato direto com o trabalho. Ele é, portanto, um ato de construir, desenvolver e incrementar o poder entre os indivíduos por meio da cooperação, compartilhamento e trabalho em conjunto. Os benefícios deste ato geram mais satisfação para o indivíduo e, quase sempre, um trabalho mais bem executado.



Para obter mais informações sobre *empowerment*, consulte o capítulo 15 do livro *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*, de L. C. G Araújo.

Algumas considerações importantes sobre delegação:

- a autoridade deve ser delegada até o ponto, e na medida necessária, de realização dos resultados esperados;
- a autoridade deve ser proporcional ao nível de responsabilidade alocada no cargo e/ou função;
- a clareza na delegação é fundamental, com designação precisa, entendida e aceita.

Regras básicas para uma delegação eficaz	
1. Escolha, cuidadosamente, a pessoa a quem você vai delegar.	2. Seja claro na atribuição.
3. Entre em acordo quanto aos objetivos e padrões de desempenho.	4. Permita à outra pessoa agir com independência.
5. Mostre confiança nela.	6. Dê-lhe retorno de seu desempenho.
7. Reconheça e estimule o seu progresso.	8. Ajude quando as coisas estiverem dando errado.
9. Não se esqueça de que você prestará contas pelos resultados do desempenho de seu funcionário.	

Atividade 2



Delegação

Imagine que você é gerente da nossa Empresa XYZ, que fabrica cosméticos e atua em todo o Brasil. Você precisa delegar atribuições a determinado funcionário para que ele se torne responsável pelo setor de produção de xampus. Esse setor é um dos mais importantes dentro da sua empresa, uma vez que responde por 43% do faturamento mensal. É necessário também que, na escolha, você leve em conta o fato de que o funcionário escolhido vai comandar uma equipe grande, formada por 85 pessoas, e que, por isso, ele deve ser capaz de coordenar todos em busca do mesmo objetivo. Observe as características dos três funcionários que concorrem à vaga:

...

Mário, 32 anos, trabalha na empresa há seis. É um funcionário altamente capaz, que atua como controlador de estoque. Conhece todo o processo operacional da empresa, mas nunca exerceu atividade de liderança antes. É sempre pontual, e está sempre disposto a cooperar em outras áreas, quando solicitado.

...

Felipe tem 48 anos, trabalha na empresa há três. É um funcionário eficiente e atua como coordenador da área de distribuição. Também domina o processo operacional da empresa e tem a vantagem de já ter trabalhado no setor de produção de xampus por um ano, antes de exercer a função que tem hoje. Em seu emprego anterior, era gerente de processos e estava à frente de uma equipe de 30 pessoas.

...

Leandro tem 45 anos, e já atua na empresa há cinco. É responsável pelo setor de almoxarifado. Conhece bem o setor de produção de xampus, uma vez que presta serviços nesse setor pelo menos uma vez a cada semana, cobrindo eventuais folgas. É uma pessoa reservada, porém bastante autoritária e pouco conciliadora.

...



Figura 3.4: Delegação.

Fonte: <http://www.sxc.hu./browse.phtml?f=view&id=329648>

Com base no que aprendeu sobre delegação e na descrição do perfil de cada um dos três funcionários que concorrem à vaga, responda às seguintes questões:

a. Quem você elegeria para ser o novo responsável pelo setor de produção de xampus? Qual o quesito mais relevante na sua escolha? Como o conceito de delegação influi nesse resultado?

b. Após a escolha, de que forma você cobraria do novo responsável os resultados esperados?

Respostas Comentadas

a. Se você escolheu o funcionário Felipe, isso significa que entendeu bem o conceito de delegação! De acordo com a regra número um da delegação eficaz, você deve escolher cuidadosamente a pessoa a quem vai delegar novas funções. Felipe, além de já ter trabalhado no setor de produção de xampus, já coordenou outras grandes equipes antes, o que provavelmente fará com que ele exerça liderança eficiente, quesito que deve prevalecer em sua escolha. Por esse mesmo motivo é que você não deve escolher Leandro, porque, apesar de ele ser tecnicamente o mais capaz, já demonstrou que não está apto a liderar grandes equipes. Mário nunca teve experiência em liderar, por isso também não está apto.

Além disso, você não deve esquecer que, como não pode executar todo o trabalho da sua empresa, é necessário que delegue funções a pessoas que se mostrem capazes. Ao final, é você quem prestará contas pelo serviço executado (princípio número nove da delegação eficaz).

b. Para que sua delegação seja realmente eficaz, é necessário que, após a escolha, você siga os três passos do processo: atribuir responsabilidade, garantir a autoridade da ação e prestação de contas. Esse terceiro passo (prestação de contas) só pode ser realmente garantido quando o responsável tem conhecimento pleno de suas responsabilidades e das atitudes que pode tomar para atingir os objetivos propostos.

Centralização

A centralização é a maior concentração do poder decisório na alta administração da empresa. Isso significa que a autoridade para decidir está localizada no topo da organização.

A centralização ocorre, normalmente, nas seguintes situações básicas:

- para manter maior nível de integração das atividades da empresa;
- para manter uniformidade de decisões e ações;
- para melhor administrar as urgências;
- para aumentar o nível de controle das atividades da empresa.

Descentralização

A descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa. Isso significa que a autoridade para decidir está dispersa nos níveis inferiores da organização.

A descentralização ocorre, normalmente, nas seguintes situações básicas:

- quando a carga de trabalho da alta administração está volumosa e/ou demasiadamente complexa;
- quando, devido à situação anterior, o processo decisório está muito lento (uma vez que a alta administração, responsável pela tomada de decisões, está sobrecarregada e por isso atrasa o processo);
- quando se deseja o desenvolvimento gerencial dos executivos (gerentes) lotados na média e na baixa administração;
- quando se quer proporcionar maior participação e motivação.

Observe, no quadro a seguir, as vantagens da centralização e da descentralização:

Vantagens	
Centralização	Descentralização
Melhor uso dos recursos humanos, materiais, equipamentos e financeiros, uma vez que um número menor de setores (níveis) acaba consumindo menos insumos.	Menor exigência de tempo nas informações e decisões.
Melhor possibilidade de interação no processo de planejamento, controle e avaliação.	Maior tempo disponível à alta administração para outras atividades.
Maior uniformidade em termos de processos técnicos e administrativos.	Possibilidade de gerar efeito competitivo, o que pode aumentar a produtividade.
Decisões estratégicas mais rápidas.	Maior facilidade de definição de objetivos e metas para as unidades organizacionais e as pessoas.
Maior segurança nas informações.	Possibilidade de maior desenvolvimento das pessoas nos aspectos administrativo e decisório.
	Possibilidade de maiores motivação e comprometimento.
	Possibilidade de maior participação.
	Possibilidade de atendimento mais rápido às necessidades da empresa e das unidades organizacionais.
	Melhor desenvolvimento da capacitação administrativa e profissional.
	Tomadas de decisão mais próximas da ocorrência dos fatos.
	Diminuição de conflitos entre os vários níveis hierárquicos da empresa.
	Tendência a maior número de idéias inovadoras.

CONCLUSÃO

Avaliar a estrutura organizacional de uma empresa é fundamental para que o funcionamento dos setores e da própria empresa ocorra dentro dos objetivos traçados.

Nesta aula, você aprendeu como alguns fatores podem contribuir para uma integração maior das equipes e como isso pode influir no crescimento ou na estagnação da produção de bens ou serviços.

Atividades Finais

1. Quais são as diferenças entre as atividades de linha e as atividades de assessoria (ou de *staff*)? Cite exemplos de setores e como eles estariam classificados.



Resposta

As atividades de linha têm ação de comando e estão ligadas às atividades-fim da empresa, enquanto as atividades de assessoria (ou de staff) não têm ação de comando, apenas aconselham as atividades de linha no desempenho de suas funções, e estão ligadas às atividades-meio da empresa.

Na realidade, pode-se considerar as atividades de linha como as diretamente ligadas às de operacionalização da empresa, enquanto as atividades de assessoria (ou de staff) estão mais ligadas ao aconselhamento, análise e estudos das atividades do chefe, procurando, principalmente, liberá-lo de algumas tarefas de estudo e pareceres. Alguns exemplos:

Setor de produção e setor de vendas: atividades de linha.

Setor de pesquisa e desenvolvimento, setor de compras e setor de controle da qualidade: atividades de assessoria.

2. Leia o depoimento a seguir:

“Como eu queria melhorar os resultados, era necessário aumentar o envolvimento dos colaboradores nos assuntos da empresa. Esta foi uma idéia luminosa! Agindo instintivamente, ordenei uma mudança: ‘A partir de agora’, anunciei eu à minha equipe de gestão, ‘você são responsáveis por tomar as suas próprias decisões.’ Em instantes, passei de um controle autoritário para uma abdicação autoritária. Ninguém me tinha solicitado maior responsabilidade; eu forçava os funcionários a assumirem

essa responsabilidade sem discutir. Eles eram excelentes soldados e faziam o melhor possível, mas eu os tinha treinado para esperar que eu resolvesse os problemas. Eu tinha alimentado a sua incapacidade esperando que eles fossem incapazes; agora, eles não atendiam às minhas expectativas porque tinham uma total incapacidade para tomar decisões, a menos que soubessem que decisões eu queria que eles tomassem.”

R.E., diretor-proprietário da XYZ Cosméticos.

O depoimento revela uma mudança de postura do administrador. Com base nos conceitos aprendidos na aula, comente essa mudança.

Resposta Comentada

O problema foi resolvido pelo princípio chamado delegação. O que constatamos no depoimento é que o gerente tomou para si grande parte das decisões importantes, o que fez com que sua equipe ficasse “acomodada”, esperando por ordens. Isso gerou na equipe pouca participação ou iniciativa e, portanto, pouco envolvimento na resolução dos problemas. Como ele decidiu delegar funções, algumas responsabilidades serão repassadas a outras pessoas que, ao fim de prazos previamente estabelecidos, terão de apresentar resultados. Dessa forma, todos os funcionários da empresa estarão comprometidos a participar das decisões e, principalmente, a atingir as metas.

3. Observe o seguinte caso:

Empresa: XYZ Cosméticos

Setor: Produção de cremes para o rosto

Número de funcionários: 55

Responsável: Sr. Carlos

Nesse setor está acontecendo o seguinte problema: o fornecimento de uma das matérias-primas, presente na composição

de quase todos os produtos feitos por esse setor, está sempre em atraso. Isso atrasa também a produção dos cosméticos e, por consequência, todo o processo posterior à fabricação. A direção da empresa já foi notificada, por três vezes, sobre o ocorrido, mas como se trata de uma administração muito centralizada, nenhuma decisão até agora foi tomada. O Sr. Carlos, responsável pelo setor, poderia resolver facilmente esse problema porque conhece outros fornecedores que certamente cumpririam os prazos sem atrasos. No entanto, o poder de decisão da empresa se encontra concentrado em sua alta administração. Responda, no espaço a seguir, como isso poderia ser solucionado.

Resposta Comentada

O grande problema que identificamos nessa empresa é que, como eles trabalham com uma administração centralizada, as decisões acabam por se tornar lentas e pouco eficientes. O problema seria resolvido facilmente se houvesse descentralização e se algumas decisões pudessem ser tomadas pelos administradores de cada área, porque, afinal, eles estão envolvidos diretamente no processo e têm uma visão muito mais abrangente. Essa mudança geraria maior participação e motivação dos funcionários, e a alta administração teria mais tempo para resolver outros problemas.

RESUMO

As atividades de linha estão reunidas nos órgãos incumbidos de realizar a missão primária da organização. As unidades organizacionais de linha são responsáveis pelo cumprimento dos objetivos principais da organização.

As atividades de assessoria (ou de *staff*) se referem às atividades que têm a função de complementar e apoiar as atividades de linha para que elas trabalhem melhor. As unidades organizacionais de assessoria são responsáveis pela assessoria e consultoria interna dentro da organização.

A delegação é a designação da autoridade e da responsabilidade formais a uma outra pessoa para a realização de uma tarefa. Na delegação, o administrador permanece responsável pelos resultados dos subordinados. A delegação eficaz promove o *empowerment*. Quando o *empowerment* é aplicado, minimiza-se a hierarquia ou a distância entre os níveis organizacionais, valorizando quem está em contato direto com o trabalho.

O grau de centralização/descentralização refere-se ao quanto a autoridade para tomar decisões está concentrada no topo ou dispersa na base da organização. A centralização significa que a autoridade para decidir está localizada no topo da organização. A descentralização indica que a autoridade para decidir está dispersa nos níveis organizacionais mais baixos.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você verá os principais aspectos referentes a lotacionograma e funcionograma nas organizações.

Funcionograma - Lotacionograma

AULA

4

Meta da aula

Apresentar os principais aspectos referentes à utilização do funcionograma e do lotacionograma nas empresas.

Ao final desta aula, você deve ser capaz de:



definir o que são funcionograma e lotacionograma;



elaborar um funcionograma e um lotacionograma;



identificar os tipos de lotacionograma.

INTRODUÇÃO

QUALIDADE TOTAL

Antes de falarmos sobre qualidade total, é preciso que você entenda o conceito de qualidade. Vamos usar nossa empresa fictícia, a XYZ Cosméticos. Ela extrapola os conceitos de qualidade dos produtos e serviços, estendendo esse conceito da limpeza da fábrica, banheiros amplos e sempre limpos, funcionários bem vestidos, educados e bem treinados, funcionários trabalhando satisfeitos, atenção no atendimento nos pontos de vendas, apresentação e exposição dos cosméticos, até as vendas e serviço de atendimento ao cliente. Hoje a qualidade total é tão importante que estende-se até às questões de qualidade de vida e qualidade ambiental.

Atualmente, dentro do contexto da **QUALIDADE TOTAL** voltada para os processos organizacionais, o funcionograma é um importante instrumento para a caracterização de qualquer processo. Ele permite uma fotografia ampliada dos trabalhos desenvolvidos por uma determinada área da empresa.

O lotacionograma, por sua vez, é um gráfico ou instrumento utilizado pelas organizações com o objetivo de fornecer uma visão exata da disposição de seus recursos humanos e da maneira pelo qual eles estão lotados na empresa. Ele facilita a coordenação dos trabalhos de remanejamento, demissão e contratação dos recursos humanos na empresa.

O QUE É FUNCIONOGRAMA?

O *funcionograma* ou *organograma funcional* é um gráfico de organização cuja finalidade é dar o posicionamento dos órgãos, indicando as suas atribuições. Ele é, portanto, uma espécie de ampliação setorial do organograma, que consiste em um gráfico de colunas que descrevem as atividades desenvolvidas por um órgão e as respectivas responsabilidades. Veja a **Figura 4.1**.

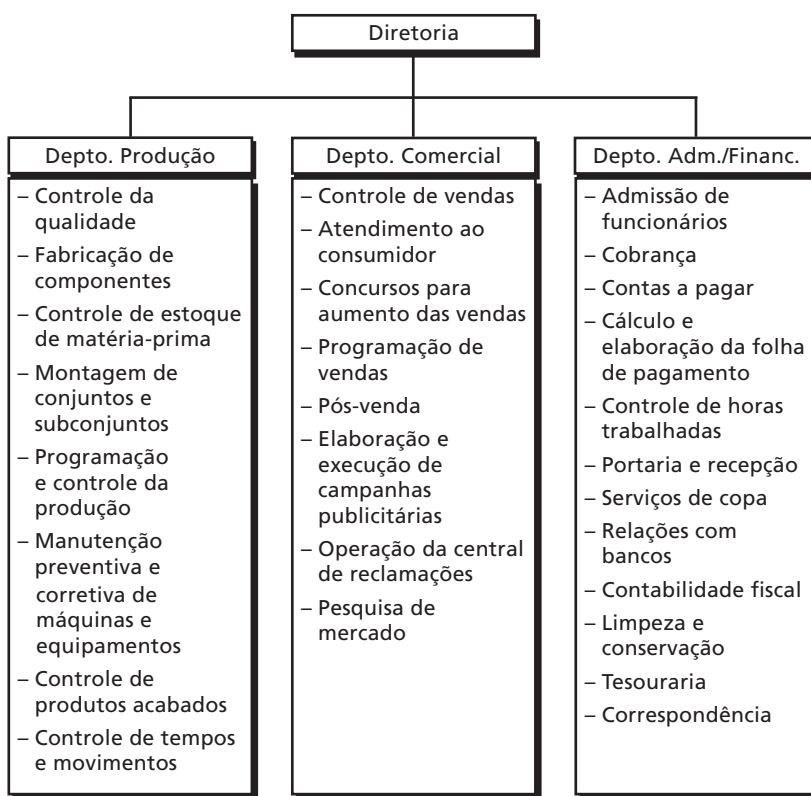


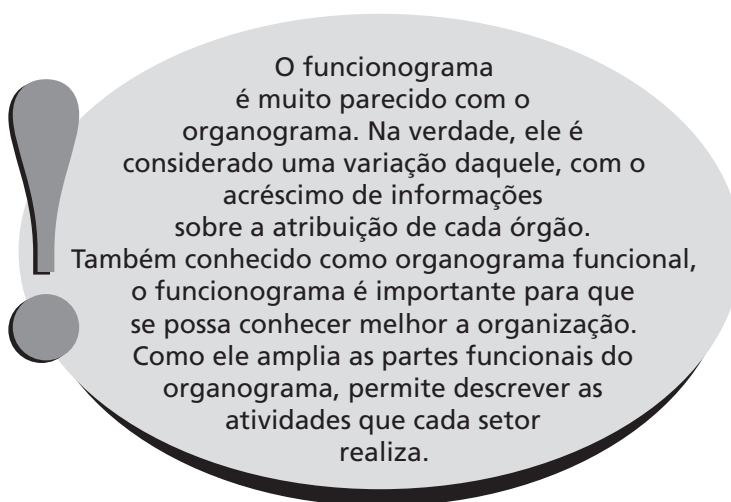
Figura 4.1: Exemplo de funcionograma em uma organização industrial.



Figura 4.2: O funcionograma detalha as funções de cada setor da empresa.
Fonte: www.sxc.hu/107096

O funcionograma é, desta forma, um instrumento que possibilita:

- identificar se as atribuições das diversas unidades administrativas e organizacionais estão de acordo com os desejos dos clientes;
- conhecer mais profundamente o órgão em estudo;
- observar se as atividades estão devidamente alocadas em suas respectivas unidades;
- verificar a existência de atribuições semelhantes, dispersas pelas diversas unidades;
- correlacionar a lotação de pessoal com as atribuições de cada unidade;
- perceber a ausência de atribuições relevantes em determinados órgãos;
- examinar a existência de atribuições não-relacionadas aos objetivos daquele órgão;
- possibilitar a fusão de unidades organizacionais, criação e extinção de cada unidade.



Analisando o funcionograma, pode-se visualizar todas as situações apresentadas anteriormente, e ainda há a possibilidade de verificar se os órgãos conhecem perfeitamente suas atribuições.

Antes de continuarmos, faça a atividade a seguir.

Atividade 1

A importância da organização

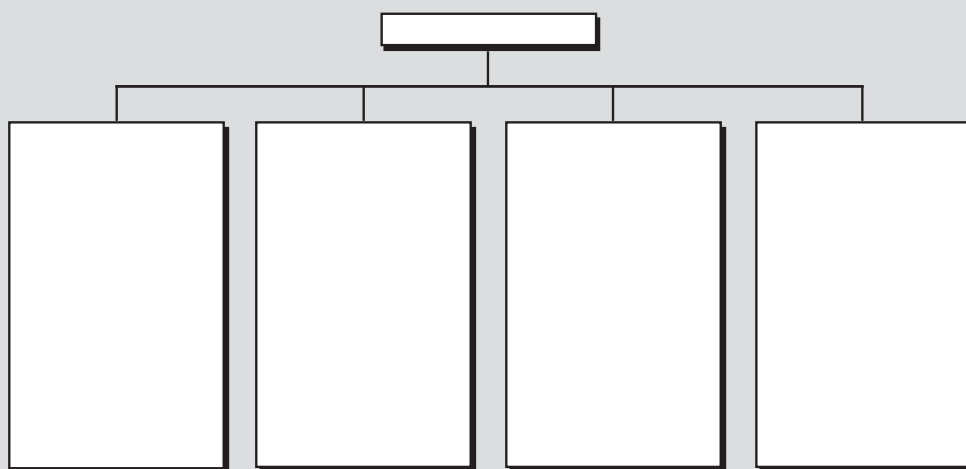


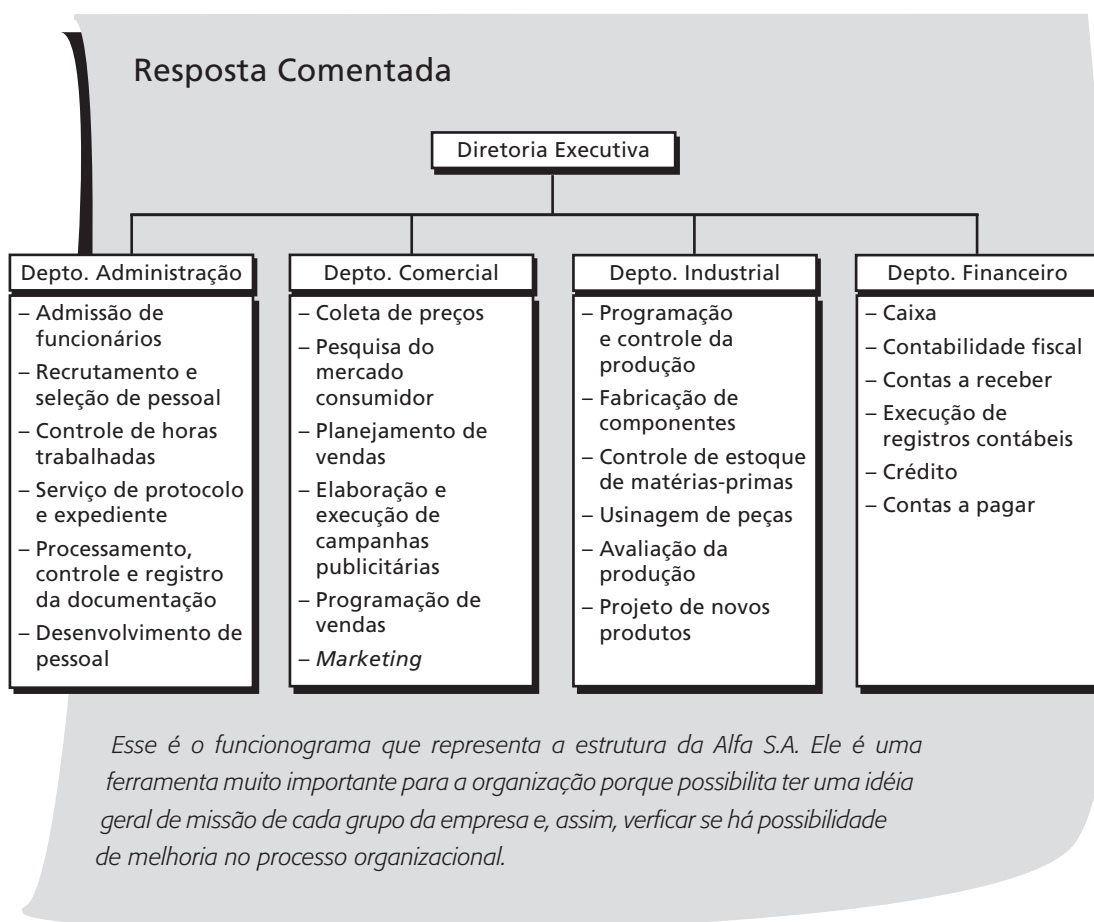
Após um levantamento, verificou-se que a Empresa fictícia Alfa S.A. possui uma diretoria executiva e quatro departamentos subordinados a ela, que são: Administração, Comercial, Industrial e Financeiro, os quais possuem as atividades relacionadas a seguir. Com base nessas atividades, você deve elaborar um funcionograma para a empresa. Para isso, basta completar o quadro. Algumas dicas: lembre-se de que a diretoria executiva precisa estar no nível hierárquico mais elevado; nos quadros maiores restantes, você vai agrupar as atividades de acordo com os departamentos a que elas estarão subordinadas.

Atividades:

- Programação e controle da produção
- Admissão de funcionários
- Caixa
- Coleta de preços
- Pesquisa do mercado consumidor
- Contabilidade fiscal
- Planejamento de vendas
- Contas a receber
- Recrutamento e seleção de pessoal
- Controle de horas trabalhadas
- Execução de registros contábeis

- Crédito
- Elaboração e execução de campanhas publicitárias
- Fabricação de componentes
- Controle de estoque de matérias-primas
- Serviço de protocolo e expediente
- *Marketing*
- Desenvolvimento de pessoal
- Usinagem de peças
- Contas a pagar
- Avaliação da produção
- Programação de vendas
- Projeto de novos produtos
- Processamento, controle e registro da documentação





O que é lotacionograma?

O lotacionograma destina-se a fornecer uma visão exata da disposição dos recursos humanos dentro da instituição. É um gráfico ou instrumento que facilita a coordenação das reservas de recursos humanos, tanto intelectuais quanto operacionais, de modo a ajudar nas tarefas de remanejamento ou de reorganização desses recursos.



Os lotacionogramas devem ser utilizados sempre que ocorrerem alterações estruturais em um órgão ou mudança no quadro de pessoal. O nível de detalhamento do lotacionograma varia de acordo com a complexidade do estudo realizado.

Existem três tipos (ou maneiras) possíveis de representar um lotacionograma:

Tipo 1: cita o número total de funcionários por setor de um órgão, como mostra a **Figura 4.3**.

Empresa Betta Ltda. – DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO						
Setor	Gabinete e Assessoria	Divisão de Orçamento	Divisão de Estudos Econômicos	Divisão de Estudos Operacionais	Divisão de Estatística	Total
N.º de Empregados	08	08	08	06	10	40

Figura 4.3: Lotacionograma Tipo 1.

Tipo 2: define o número de funcionários, de acordo com a profissão ou qualificação de cada grupo de empregados, como mostra a **Figura 4.4**.

Empresa Betta Ltda. - DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO					
Setor Cargo ou Função	Gabinete e Assessoria	Divisão de Orçamento	Divisão de Estudos Econômicos	Divisão de Estudos Operacionais	Divisão de Estatística
Administrador	01	-	-	01	-
Economista	01	04	03	-	-
Engenheiro	01	-	-	03	-
Estatístico	-	-	01	-	05
Digitador	02	01	01	01	01
Office-boy	02	01	01	-	-
Secretária	01	-	-	-	-
Auxiliar técnico	-	02	02	01	04

Figura 4.4: Lotacionograma Tipo 2.

Figura 4.5: Lotacionograma Tipo 3.

Empresa Betta Ltda. - DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO																		
Setor Cargo ou Função	Gabinete e Assessoria			Divisão de Orçamento			Divisão de Estudos Econômicos			Divisão de Estudos Operacionais			Divisão de Estatística			Total		
	Previsto	Real	Folga	Previsto	Real	Folga	Previsto	Real	Folga	Previsto	Real	Folga	Previsto	Real	Folga	Previsto	Real	Folga
Administrador	01	01	-	-	-	-	-	-	-	-	01	01	-	-	-	02	02	-
Economista	01	01	-	04	04	-	04	03	(01)	-	-	-	-	-	-	09	08	(01)
Engenheiro	01	01	-	-	-	-	-	-	-	-	03	03	-	-	-	04	04	-
Estatístico	01	-	(01)	-	-	-	01	-	(01)	-	-	-	-	05	-	07	05	(02)
Digitador	03	02	(01)	01	01	-	01	01	-	01	01	-	-	01	-	07	06	(01)
Office-boy	01	02	01	01	01	-	-	01	01	-	-	-	-	-	-	02	04	02
Secretária	01	01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	01	01	-
Auxiliar técnico	-	-	-	03	02	(01)	01	02	01	-	01	01	04	04	-	08	09	01
TOTAL	09	08	(01)	09	08	(01)	07	07	-	05	06	01	10	10	-	40	39	(01)

Tipo 3: é o modelo mais completo e que fornece mais elementos para o trabalho de organização. Além do detalhamento por profissão ou qualificação, nele constam o número previsto de empregados para cada função e, em seguida, o número efetivo existente em um dado momento. Este modelo pode orientar a ocupação de novas vagas e a visão dos setores que estão mais sacrificados em termos de pessoal. Veja **Figura 4.5**.

Este tipo de lotacionograma proposto trabalha com os números relativos ao efetivo de pessoal previsto, ou seja, relativo ao que se julga ideal e suficiente num certo momento. Ao analisar este modelo, é claro que deve ser comparado o número previsto com o número real para cada cargo em cada setor da instituição. Uma folga negativa de pessoal (representada por um número entre parêntesis) significa que o número real é inferior ao que estava previsto. Repare o cargo Estatístico, por exemplo, no setor Gabinete e Assessoria: pelo lotacionograma, era previsto que houvesse pelo menos um funcionário exercendo tal função, mas na prática não há nenhum. Por isso, o número foi representado entre parêntesis no campo *folga*.

Este fato é de vital importância para a proposição de um novo lotacionograma. Ele pode representar dois fenômenos opostos, a saber:

- se tudo estiver bem, o lotacionograma foi superestimado, já que foi necessário um número menor que o previsto para desempenhar as tarefas;

- b. se houver alguma discrepância, que o órgão está sobrecarregado de tarefas e que as vagas não foram preenchidas por algumas dificuldades de mão-de-obra no mercado ou de alocação de recursos.

Para certificar-se da hipótese mais próxima da realidade, deve-se tanto colher informações precisas sobre as causas quanto observar a própria série histórica dos lotacionogramas nos últimos anos.

Não há uma periodicidade exata para a revisão dos lotacionogramas, porém a prática indica que, em instituições com grande rotatividade de pessoal, onde são freqüentes as mudanças de processos operacionais, os lotacionogramas devem ser revistos pelo menos uma vez a cada semestre. Nas instituições que não apresentem tais características, eles devem ser revistos anualmente.

Além desse referencial, é imprescindível que os lotacionogramas sejam revistos, independentemente do tempo, sempre que ocorrerem alterações estruturais no órgão.

Na reformulação de um lotacionograma, alguns parâmetros devem ser seguidos:

- a. o número de pessoas em cada setor relaciona-se diretamente com a sua natureza e a sua carga de trabalho;
- b. no mínimo 50% dos empregados de cada setor devem ter qualificação diretamente relacionada com a atividade-fim do setor;
- c. sempre que for possível agrupar empregados de igual qualificação em um único setor, ganha-se em desenvolvimento e especialização e reduz-se a ociosidade pela possibilidade de uso coletivo dos seus trabalhos por todos os setores do órgão. É o que acontece, por exemplo, quando se criam conglomerados de digitadores, *office-boys*, motoristas, projetistas etc.;
- d. nenhum empregado deve ter qualificação alheia às atividades-fim e meio do setor em que trabalha. Por exemplo, não seria lógico alocar um engenheiro civil em um setor de estatística, nem um médico no setor de estudos econômicos;
- e. se um setor funciona historicamente com número de empregados abaixo do previsto, cumprindo satisfatoriamente suas funções, pode-se ter como indício que o lotacionograma daquele setor está superestimado.



Fique atento para as diferenças entre o funcionograma e o lotacionograma:

- o funcionograma tem o objetivo de verificar se as atribuições de cada unidade são harmônicas com o negócio e a missão da empresa;
- o lotacionograma é a disposição dos recursos humanos dentro de cada setor da empresa.



Você pode assistir, em vídeo, a uma comédia muito interessante que acrescentará muito ao aprendizado de todo o curso. O filme chama-se *Como enlouquecer seu chefe* (*Office space*, 1999), dirigido por Mike Judge. Nele, um programador de computadores que trabalha na Initech fazendo *upgrade* dos *softwares* e sente-se muito infeliz no emprego resolve rebelar-se, não cumprindo mais horários nem fazendo nada mais que lhe fora atribuído. Junto a isso, a empresa contrata uma consultoria que resolve fazer um levantamento do quadro de funcionários para verificar, função a função, quem tem função realmente relevante no andamento da empresa. Vale a pena conferir, nessa comédia, como uma empresa que não conhece o próprio quadro de funcionários pode estar perdendo tempo e dinheiro.

Fonte: http://i.s8.com.br/images/dvds/cover/img8/211748_4.jpg



CONCLUSÃO

Quando uma organização especializa seu quadro funcional e sua estrutura, torna-se importante preparar seu funcionograma e seu lotacionograma, de modo a ter explícitas as atribuições de cada setor e o número de funcionários previstos e alocados nele; desse modo, é possível redistribuir responsabilidades e reorganizar equipes.

Atividade Final

Considerando a estrutura do Departamento de Planejamento da Empresa Beta Ltda., mostrada nesta aula, proponha um novo lotacionograma do tipo 2 para a nossa empresa fictícia XYZ Cosméticos. Observe que o somatório do número de funcionários por setor e por função (ou cargo) deve ser igual ao constante nas margens inferior e direita do quadro a seguir.

XYZ Cosméticos - DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO						
Função \ Setor	Gabinete e Assessoria	Divisão de Orçamento	Divisão de Produção	Divisão de Distribuição	Divisão de Divulgação	Total
Administrador						02
Economista						09
Engenheiro						04
Consultor de mercado						08
Operários						80
Técnico de logística						10
Secretária						02
Publicitário						05
Total	06	03	61	34	16	120

Resposta

Não existe uma resposta única para o lotacionograma a ser proposto. O que se pretende, com este exercício, é estimular sua criatividade, demonstrar a simplicidade e utilidade do instrumento, a partir da utilização dos conceitos e das orientações fornecidas. A solução apresentada a seguir servirá, portanto, como referencial para que você compare com o seu próprio lotacionograma. O mais importante é lembrar que a soma do número de funcionários alocados em cada setor tem que ser igual ao total de funcionários.

XYZ Cosméticos - DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO						
Setor Função	Gabinete e Assessoria	Divisão de Orçamento	Divisão de Produção	Divisão de Distribuição	Divisão de Divulgação	Total
Administrador	1		1			02
Economista	2	3	2	1	1	09
Engenheiro			4			04
Consultor de mercado	2		2	2	2	08
Operários			50	20	10	80
Técnico de logística			2	8		10
Secretária	1			1		02
Publicitário				2	3	05
Total	06	03	61	34	16	120

RESUMO

O funcionograma tem como objetivo representar as funções de uma área específica dentro da empresa. Consiste em um gráfico de colunas onde são descritas as atividades desenvolvidas por uma área e suas respectivas responsabilidades. Tem por objetivo auxiliar a análise da distribuição das tarefas e ajudar na identificação das funções relegadas a segundo plano ou até esquecidas, aquelas executadas em duplicidade, ou então, não distribuídas logicamente.

O lotacionograma se destina a mostrar a disposição dos recursos humanos dentro da organização. É um gráfico ou instrumento que facilita a coordenação das reservas de recursos humanos, tanto intelectuais quanto operacionais, de modo a ajudar nas tarefas de remanejamento ou de reorganização desses recursos.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, iniciaremos o Módulo 2, referente aos processos organizacionais, quando abordaremos como as organizações realizam os levantamentos de processos.

Levantamento de processos

Metas da aula

Apresentar as principais técnicas de levantamento de processos organizacionais e conceituar cada uma delas.

objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:



identificar quais são as técnicas utilizadas para executar o levantamento de processos organizacionais;



definir a técnica mais adequada às condições existentes e aos objetivos do levantamento desses processos;



planejar o levantamento de acordo com a técnica escolhida;



aplicar adequadamente a técnica escolhida.

INTRODUÇÃO

Podemos definir um *processo* como uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, pessoas, máquinas e equipamentos, informações, métodos) e geram produtos (bens, serviços, informações). Portanto, qualquer tipo de trabalho que uma empresa estiver realizando deve integrar um processo.

Uma outra maneira de conceituarmos *processo* é considerá-lo um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. Desse modo, uma organização pode ser definida como um processo se levarmos em consideração que para produzir um bem ou um serviço (que chamaremos de efeitos) existem vários insumos (que chamaremos de causas) que contribuem para a realização desses efeitos.

A **Figura 5.1**, a seguir, mostra a estrutura de um processo de uma empresa produtora de bens.

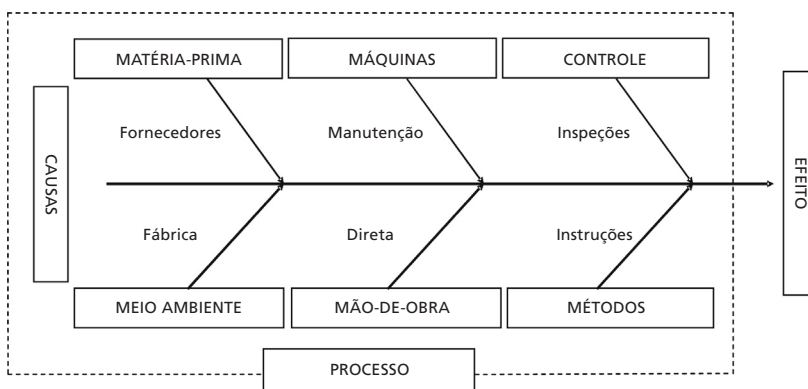
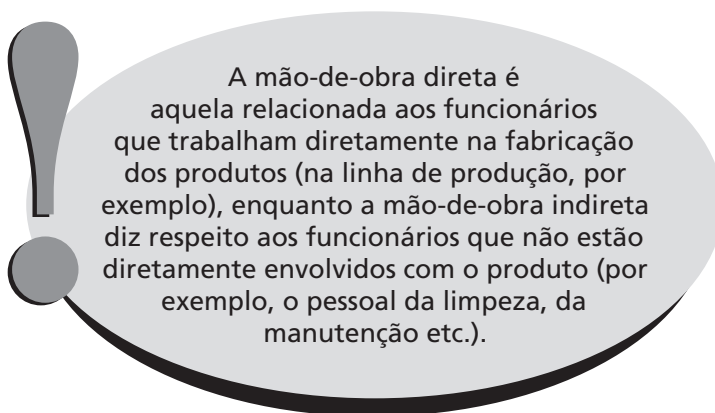


Figura 5.1: Processo de uma empresa produtora de bens.

Como exemplo, considere nossa empresa fictícia, a XYZ, produtora de cosméticos. O processo de produção desses artigos engloba, sucintamente, a obtenção das matérias-primas dos fornecedores, a inspeção dessas matérias-primas (controle da qualidade), a transformação das matérias-primas em cosméticos (fabricação, envase e embalagem) utilizando máquinas, mão-de-obra e métodos (instruções) e as inspeções que ocorrem durante o processo de transformação e no produto final (xampus, esmaltes, maquiagens etc.). Desta forma, utilizando a estrutura apresentada na **Figura 5.1**, podemos afirmar que:

- o produto (cosméticos) é o efeito;
- a matéria-prima, o meio ambiente, a mão-de-obra, as máquinas, os métodos de trabalho e o controle da qualidade são as causas;
- os fornecedores, a fábrica, a mão-de-obra direta, a manutenção, as instruções e as inspeções são também causas; no entanto, acabam sendo secundárias, uma vez que derivam das anteriores.

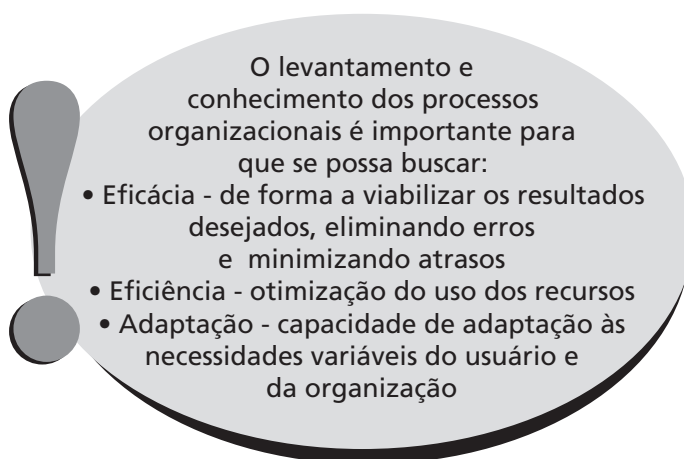
É importante que você perceba que cada relação causa/efeito corresponde a um processo e que, principalmente, não existe um produto ou um serviço produzido sem que, para isso, haja um processo.



O QUE É UM LEVANTAMENTO DE PROCESSO?

*Se soubéssemos o que iríamos fazer, não chamaríamos a isto
investigação, pois não?*
Albert Einstein

O levantamento é uma fase fundamental do trabalho de análise do processo. Consiste na obtenção (ou coleta) de todos os elementos (ou dados) necessários para o conhecimento quantitativo e qualitativo do processo em estudo, de modo a permitir uma proposta de melhoria.



Ao iniciar o levantamento do processo em estudo, a equipe de analistas deve procurar conhecer as seguintes variáveis:

– Documentação existente:

O conhecimento de toda a documentação que tramita no processo, desde as normas até os formulários (você aprenderá sobre eles nas próximas aulas). Eles permitem distinguir quais informações são relevantes para o processo.

– Volume de trabalho:

O conhecimento dessa variável permite verificar se a quantidade ou o volume de trabalho está compatível com os recursos utilizados.

– Recursos utilizados:

O conhecimento dos recursos utilizados (que são os insumos em geral: materiais, mão-de-obra, máquinas, equipamentos etc.) permite verificar a compatibilidade desses recursos com o volume de trabalho, além de possibilitar o dimensionamento do custo do processo.

– Custos envolvidos:

O conhecimento dos recursos utilizados e do volume de trabalho usados nos processos permite apurar quais são os custos envolvidos.

– Tempos de execução do trabalho:

Conhecendo o tempo (em dias, horas ou minutos) gasto em cada atividade e em todo o processo, é possível saber se o tempo total

de resposta está adequado ou não às necessidades do usuário ou cliente.

Exemplo: um levantamento realizado num processo de compras constatou que eram necessários, em média, 20 dias entre a solicitação e a chegada do material ao local determinado pelo usuário.

- Fluxo de informações do processo:

É necessário conhecer como, quando e por onde tramitam as informações do processo.

- Tecnologia de informação (TI) utilizada:

A equipe de analistas do processo deve verificar junto ao pessoal da informática qual a plataforma de *hardware* e *software* existente; quais os sistemas de informações que “rodam” nessa plataforma; qual a disponibilidade das informações geradas pelos sistemas; qual o tempo de resposta e a segurança desses sistemas; em quanto tempo essa tecnologia se tornará obsoleta; quais os pontos fortes e fracos dessa tecnologia.

QUAIS SÃO AS TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO DE PROCESSOS?

Todas as técnicas conhecidas de levantamento de processos em uma organização têm por finalidade fornecer à equipe de analistas as informações necessárias para que o processo possa ser desenvolvido baseado em dados reais e verdadeiros.

São quatro as técnicas de levantamento de processos:

- pesquisa da documentação existente;
- entrevista;
- questionário; e
- observação direta.

Todas apresentam vantagens e desvantagens, e são muitas as variáveis que devem ser levadas em consideração no momento da escolha da melhor alternativa. Vamos detalhar cada uma das quatro técnicas a seguir.

TÉCNICA DE PESQUISA DA DOCUMENTAÇÃO EXISTENTE

O que é a pesquisa da documentação existente?

A técnica de pesquisa da documentação existente consiste na identificação, coleta e análise de toda a documentação do processo em estudo, visando ampliar o conhecimento sobre ele e, portanto, propor melhorias no processo organizacional.

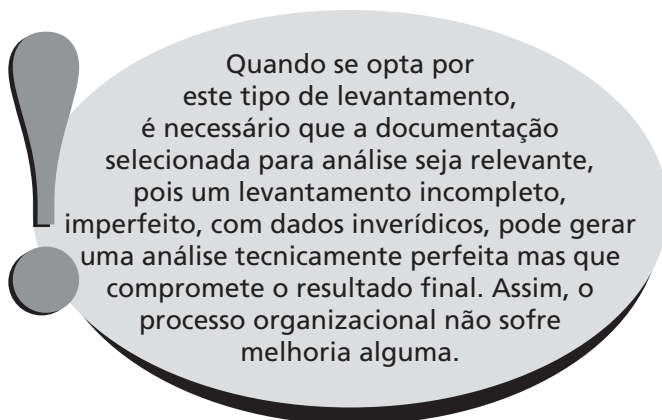


Figura 5.2: Identificação, coleta e análise de documentos da empresa.
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/252182>

Quais são as documentações de processo normalmente encontradas?

As documentações de processo normalmente encontradas são as seguintes:

- relatórios anteriores, com estudo e análise da situação do processo;
- relatórios dos resultados apresentados pelo processo;
- manuais de procedimentos, tanto operacionais como organizacionais;
- legislação que regulamenta o processo; e
- formulários e outros documentos que tramitam no processo.



Como se dão a identificação e a coleta da documentação?

Nesta fase os analistas devem:

- identificar as áreas envolvidas que possam gerar documentos que tramitam pelo processo;
- identificar os documentos de entrada, processamento e saída que tramitam nessas áreas;
- verificar quais outros tipos de documentos são relevantes para o estudo do processo; e
- efetuar a coleta, de preferência seguindo o fluxo do processo.

Como acontece a análise da documentação coletada?

Para analisar a documentação coletada, os analistas devem:

- verificar a origem e a época em que foram elaborados os documentos coletados;
- verificar se há ou não uma padronização na elaboração e no formato dos documentos coletados;
- verificar se há documentos em duplicidade ou documentos que se contradizem ou, ainda, se existem documentos que circulam no processo em estudo sem a utilidade necessária;
- desconsiderar a documentação ultrapassada e/ou inútil;
- fazer uma análise comparativa entre a época de publicação dos documentos e sua respectiva origem, apurando a situação atual destes com a utilização das outras técnicas de levantamento (a fim de verificar a validade da documentação);

- verificar se as instruções contidas nos documentos estão sendo cumpridas e, descobrir no caso de não-cumprimento, quais as razões que levaram os envolvidos a não seguir a documentação em uso.

Quais as vantagens e desvantagens da técnica de pesquisa da documentação existente?

A técnica de pesquisa da documentação existente apresenta as seguintes vantagens:

- a) permite verificar se a organização possui ou não a cultura da documentação. Isso permite direcionar a implementação das mudanças no processo em estudo, a fim de manter ou implantar essa cultura;
- b) complementa o levantamento efetuado com a utilização das demais técnicas (que você verá a seguir);
- c) permite fazer análises comparativas entre o que está documentado e o que acontece efetivamente;
- d) possibilita ter uma visão geral, bem rápida, de toda a organização e de como o processo em estudo está inserido nela.

A técnica de pesquisa da documentação existente apresenta as seguintes desvantagens:

- a) não é uma técnica que possa ser utilizada independentemente das outras técnicas de levantamento;
- b) é de difícil acesso, em razão da resistência dos administradores brasileiros em elaborar, manter e orientar-se pela documentação de processo;
- c) é de difícil análise, porque quase sempre a documentação está desatualizada.

TÉCNICA DE ENTREVISTA

O que é a entrevista?

A entrevista é uma técnica de conversação executada de forma planejada, sistemática e documentada. É normalmente realizada com duas ou mais pessoas que têm interesses ou problemas em comum.



Figura 5.3: A entrevista é uma conversa planejada.
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/140579>

Você deve conhecer o termo entrevista por conta da televisão, não é? Em programas veiculados diariamente em diversos canais, vemos personalidades de todos os campos (ciência, cultura, esporte etc.) sendo “entrevistados”. A entrevista é a essência do jornalismo; junto com a notícia, ela constitui o pilar do ato jornalístico, uma vez que pretende responder às seis perguntas básicas de qualquer fato ocorrido: como? onde? por quê? quando? quem? o quê? No nosso caso, a entrevista também detém papel fundamental: ela pode ser definida de igual forma – perguntas feitas por especialistas a quem sabe ou tem as informações desejadas.

Quando se deve utilizar a técnica de entrevista?

A entrevista deve ser utilizada:

- quando se deseja obter informações que necessitam de reflexões em conjunto com os entrevistados;
- quando o processo em estudo não possui registros ou fontes documentárias a serem levantadas e espera-se que haja alguém que seja capaz de prover informações relevantes (caso contrário, essa técnica se torna inviável devido ao tempo e aos custos altos); e
- quando se deseja obter informações com base nas experiências dos entrevistados.

Como se deve planejar uma entrevista?

A entrevista deve ser planejada cuidadosamente, de modo a evitar desperdício de tempo e de recursos, e assim permitir que todas as informações necessárias sejam levantadas.

Ao planejar uma entrevista deve-se:

- definir claramente os objetivos e a finalidade da entrevista, pois eles determinam quais as informações que devem ser levantadas;
- definir a abrangência da entrevista, ou seja, as áreas envolvidas e as pessoas que serão entrevistadas;
- definir o local, a hora e a duração da entrevista;
- elaborar o roteiro com os assuntos que serão abordados, dispostos de forma lógica, linear e objetiva;
- especificar a forma de condução da entrevista (desinibição e motivação do entrevistado, ritmo ou cadência das perguntas etc.); e
- elaborar e distribuir um cronograma das entrevistas para todo o pessoal envolvido.

O que deve ser considerado na realização da entrevista?

Na realização da entrevista devem ser considerados os seguintes procedimentos:

1. No início da entrevista, o entrevistador deve:

- utilizar um diálogo informal, que permita certa descontração (“quebra do gelo”), deixando o entrevistado mais à vontade e receptivo;
- esclarecer os objetivos da entrevista, explicando que se trata de análise de processo, visando à maior qualidade e produtividade;
- fazer perguntas genéricas sobre o processo em estudo, com o objetivo de se obter uma visão geral deste; e
- estabelecer uma relação amistosa e não travar um debate de idéias.

2. Durante a entrevista, o entrevistador deve:

- procurar manter a entrevista dentro do roteiro planejado. No entanto deve-se manter certo grau de objetividade – entrevistas muito longas podem se tornar cansativas para os entrevistados;

- estar atento para escutar muito e falar pouco;
- não fazer comentários que induzam a julgamentos e explicações sobre o que é certo ou errado em relação ao processo em estudo. Isso pode provocar conclusões precipitadas por parte dos entrevistados e prejudicar a entrevista;
- não dar sugestões sobre a maneira como as pessoas devem executar suas tarefas. Isso pode ofender as que trabalham no processo há algum tempo;
- estar atento a tudo que acontece durante a entrevista, inclusive a fatos externos, tais como a quantidade de vezes que o telefone tocou, o trânsito de pessoas no ambiente, a quantidade de interrupções provocadas por outras pessoas, a disposição dos móveis, equipamentos e arquivos no ambiente (arranjo físico ou **LAYOUT**). Esse procedimento pode facilitar a análise do processo;
- lembrar sempre de usar as perguntas-chave da atitude interrogativa (o que é feito?; como é feito?; quando é feito?; onde é feito?; quem faz?; para quem é feito?; para que é feito?; qual o volume de trabalho?; qual o custo?), que deverão estar no roteiro;
- gravar a entrevista sempre que for possível. Mas lembre-se de que a gravação só pode ser feita com a permissão do entrevistado e, em alguns casos, isso pode causar inibição; e
- obter cópias da documentação do processo (formulários, normas e outros documentos que forem importantes).

LAYOUT

Veja a definição dessa palavra, segundo o *Dicionário Houaiss*: Modo de distribuição dos elementos num determinado espaço.



Hoje em dia é muito comum, durante o processo de seleção para empregos, que os candidatos sejam submetidos a uma série de entrevistas. Provavelmente você já passou por algumas seleções e, se não, ainda irá passar.

Na maior parte das vezes, essa entrevista tende a ser realizada por pessoal especializado, da área de recursos humanos.

O foco dessa entrevista trata, especificamente, de alguns aspectos do seu contexto profissional. Podem ser abordados assuntos como: linha de trabalho, perfil profissional, expectativas em relação ao cargo e à empresa, revisão do histórico profissional, perfil socioeconômico, sociocultural e mesmo político.

Vários *sites* da internet dão dicas de como se “sair bem” em entrevistas desse tipo. Vale a pena você conhecer algumas dessas técnicas, porque assim, além de estar atento às necessidades e mudanças do mercado que irá enfrentar tão logo termine o curso, você perceberá como algumas dessas entrevistas são elaboradas.

Visite os *sites*:

<http://www.rhbrasil.com.br/site/dicas.php>

<http://superdownloads.uol.com.br/download/i30597.html?dl.meauth>

3. No encerramento da entrevista, o entrevistador deve:
- fazer um resumo oral do que foi dito e obtido na entrevista;
 - permitir que o entrevistado tenha acesso às suas anotações e que possa alterá-las ou corrigi-las completamente;
 - perguntar ao entrevistado se outras pessoas poderiam ser ouvidas sobre o assunto;
 - agradecer a atenção, colocando-se à disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários; e
 - deixar sempre aberta a possibilidade de um retorno para dirimir dúvidas ou fazer entrevistas complementares.

Vantagens e as desvantagens da entrevista

As vantagens da técnica de entrevista são:

- a) permite contato direto com o(s) responsável(s) pelo processo, seus subordinados, seus superiores e com o ambiente do processo em estudo;
- b) oferece contato direto com a cultura individual de cada entrevistado e assim permite sentir e perceber as restrições, medos ou reações de cada um;
- c) possibilita alterar a forma, o curso, a sequência das perguntas, em decorrência do desenvolvimento e da direção que a entrevista toma;
- d) permite interação instantânea: incluir perguntas não previstas no roteiro, eliminar outras que foram previstas mas que durante a entrevista mostraram-se irrelevantes e ainda acrescentar outras para melhor entendimento do problema; e
- e) oferece a oportunidade de motivar a participação e a contribuição dos responsáveis para o melhoramento do processo.

As desvantagens da técnica de entrevista são:

- a) consome mais tempo e recursos (principalmente humanos), tanto na fase de preparação e realização como na fase de tabulação e análise dos dados coletados;
- b) abrange um universo menor do que as outras técnicas (o questionário, por exemplo). Enquanto a entrevista permite verificar uma área de cada vez, o questionário permite levantar informações de várias áreas simultaneamente;

Você deve entrevistar, por exemplo, o diretor geral, que pode ter informações bem técnicas sobre o funcionamento de cada um dos setores. Mas não deve desconsiderar, em momento algum, os coordenadores de setor, que podem ter uma visão mais precisa do funcionamento específico de cada área. Deve considerar também que alguns operários também podem ter visões que sejam, de alguma maneira, relevantes.

Perguntas que podem ser feitas para o coordenador do setor de distribuição:

- qual a rota seguida para distribuição dos produtos?
- em quanto tempo, depois de produzidas, as mercadorias chegam aos pontos de venda?

Perguntas que podem ser feitas para o coordenador de estoque:

- por quanto tempo a mercadoria fica parada no estoque?
- que tipo de mercadoria tem maior saída? E menor saída?

Depois de desenvolver um questionário objetivo, você deve estar atento para possíveis modificações, uma vez que estará lidando com funcionários de diferentes níveis.

TÉCNICA DO QUESTIONÁRIO

O que é o questionário?

O questionário é um instrumento, normalmente preparado em formulário impresso, que permite expressivo ganho de tempo no levantamento das informações desejadas, pois pode ser simplesmente distribuído para mais tarde ser recolhido e **TABULADO**.

TABULAR

A tabulação dos questionários é feita para organizar as respostas obtidas. Tabular nada mais é do que dispor os dados em tabelas e colunas para que as respostas possam ser agrupadas e lidas com maior precisão.

O questionário consiste em uma série de questões ou perguntas formuladas previamente, podendo ser utilizado com ou sem a presença das pessoas envolvidas (o entrevistador não precisa “auxiliar” o entrevistado, basta que este responda às questões levantadas).

Fonte: acervo pessoal do redator

Figura 5.4: Para possibilitar diagnósticos nas unidades organizacionais, é solicitado a cada envolvido nos respectivos processos o preenchimento de questionário indagando sobre vários aspectos: problemas, causas, soluções e atividades realizadas pela unidade.

Quando se deve utilizar a técnica do questionário?

O questionário deve ser utilizado:

- quando é necessário obter informações de uma grande quantidade de pessoas envolvidas no processo em estudo, sem perder tempo;
- quando há necessidade de obter respostas quantitativas;
- quando é preciso obter informações de diferentes pontos geográficos; e
- quando é necessária uma análise estatística.

Como se deve planejar e elaborar o questionário?

O questionário deve ser planejado e elaborado tomando por base o seguinte roteiro:

- definir, claramente, qual o objetivo do questionário e quais informações deverão ser conseguidas para atingi-lo;
- definir perguntas a serem formuladas, em função do objetivo e das informações desejadas;
- formular a pergunta a partir das possíveis alternativas de respostas (que podem ser obtidas através de conversas prévias com os entrevistados);
- definir a forma como as perguntas serão apresentadas (**TIPO DE QUESTIONÁRIO**);
- elaborar a primeira versão do questionário. Nesta fase, as atenções deverão estar voltadas para a redação das perguntas na forma planejada e para as instruções de preenchimento; e
- testar o questionário, enviando-o para uma amostra do público-alvo – o que chamamos de pré-teste. Após a devolução dos questionários devidamente respondidos, a equipe de analistas procederá a uma análise completa, verificando se foram atingidos os objetivos pretendidos e fazendo as correções que se fizerem necessárias, inclusive quanto ao entendimento das questões apresentadas.

Aplicação do questionário

O questionário somente poderá ser considerado pronto para aplicação quando tiver sido devidamente testado e corrigido.

TIPO DE QUESTIONÁRIO

Os questionários podem ser realizados através de perguntas:

- fechadas: que já traz opções de respostas e o entrevistado apenas escolhe entre uma delas;
- abertas: que traz questões em que não há como prever respostas, então o entrevistado responde a seu modo, sem seguir qualquer molde;
- fechado/aberto: traz os dois tipos de pergunta.

Reprodução e distribuição do questionário

O questionário deve ser tratado como se fosse um formulário. Isso significa que sua reprodução requer o conhecimento das técnicas de elaboração de formulários, que serão abordadas na Aula 9.

A distribuição compreende a entrega do questionário ao público-alvo, o que poderá ser feito durante reuniões, por intermédio de serviços de malotes da própria empresa ou pelo serviço de correio. A devolução dos questionários preenchidos também pode ser feita da mesma maneira que a entrega.

Tabulação e análise dos dados coletados

Após o recebimento das respostas, a equipe de analistas deverá processar os dados, fazendo as tabulações e as análises de acordo com o planejado anteriormente, emitindo um relatório conclusivo que permita facilitar a análise do processo atual. Nessa hora é importante ser fiel ao resultado obtido porque tabulações incorretas geram resultados também incorretos.

Quais são as vantagens e as desvantagens do questionário?

As vantagens da técnica do questionário são:

- a) o custo na fase de aplicação ou execução é menor em relação às outras técnicas de levantamento;
- b) não é necessária a presença dos analistas quando da execução ou aplicação;
- c) apesar de se perder muito tempo desde o início da pesquisa até o preenchimentos dos questionários, os resultados ficam prontos rapidamente, em razão da tabulação dos dados, que pode ser processada por computador;
- d) alcança um universo maior de pessoas e áreas envolvidas com o processo; e
- e) possibilita o tratamento estatístico das informações.

As desvantagens da técnica do questionário são:

- a) as perguntas podem ser interpretadas de forma diferente pelas pessoas que as respondem, gerando respostas distorcidas que podem prejudicar o objetivo do trabalho. Os pré-testes são feitos para que isso não ocorra;

- b) a fase de planejamento e elaboração é mais complexa, exigindo maior tempo da equipe de analistas;
- c) os custos de confecção são mais elevados;
- d) no caso de surgirem dúvidas ou de serem necessários mais detalhes, ela deixa a desejar; e
- e) a quantidade de pessoas que respondeu ao questionário pode ser menor que a necessária, prejudicando o trabalho de análise.

Para avaliar sua aprendizagem, faça a atividade a seguir.

Atividade 2



Leia com atenção a matéria a seguir, publicada pelo Instituto Gutenberg.

A terceira rodada da série de pesquisas do Datafolha sobre o prestígio e o poder de instituições no Brasil, publicada pela *Folha de S.Paulo* em 29 de janeiro, reabriu o baú de incertezas que a imprensa espalha quando se auto-avalia.

Numa questão corretamente formulada, o público respondeu que a imprensa é a instituição mais poderosa do país — tem mais poder que o governo, o Congresso, o Judiciário e as Forças Armadas.

Numa questão incorretamente formulada, o público disse que a imprensa é a instituição de maior prestígio no Brasil — seguida dos clubes de futebol e da Igreja Católica.

A pesquisa foi baseada em questionários. A pergunta acerca do prestígio das instituições era fechada e só tinha três opções de resposta: “Agora vou citar algumas instituições nacionais e gostaria que você me dissesse, de cada uma, se tem muito prestígio, pouco prestígio ou nenhum prestígio na sociedade brasileira”, dizia o entrevistador.

Ao divulgar o resultado, a Folha fez uma interpretação pobre (não explicou a origem de tanto prestígio, sobretudo da imprensa e dos clubes de futebol) e, num erro grave e comum nas pesquisas com várias opções de resposta, não informou como chegou aos números finais. Note bem: a questão dava ao entrevistado a escolha de um entre três graus de prestígio: muito, pouco ou nenhum.

Segundo algumas análises feitas após a divulgação dos resultados, o Datafolha foi acusado de usar de truques de tabulação que arranham a imagem de seriedade do Datafolha e que provavelmente alteraram os resultados.

Comente alguns erros e acertos do instituto Datafolha durante a pesquisa citada.

Resposta Comentada

Você deve ter notado que o maior problema, nesse caso, foi a escolha pelo tipo de questionário. No primeiro exemplo a pergunta, ainda que fechada, dava margem a escolhas mais conscientes, uma vez que apenas enumerava as instituições pelo critério de poder – assim, o resultado foi fiel às reais opiniões pessoais.

Na pergunta sobre o prestígio das instituições (e esse foi um erro gravíssimo), o Datafolha usa outra pergunta fechada que, diferentemente da anterior, não dava ao entrevistado outra escolha senão dizer se as instituições citadas tinham ou não prestígio. Se, por exemplo, essa pergunta tivesse sido aberta, provavelmente outras instituições teriam sido citadas e a imprensa ou os clubes de futebol talvez nem fossem lembrados.

Outro erro que pode ser apontado ocorreu durante a tabulação. Como você aprendeu, se o Datafolha realmente usou de “truques” de tabulação, provavelmente o resultado obtido foi completamente adulterado.

TÉCNICA DA OBSERVAÇÃO DIRETA

O que é a observação direta?

A técnica da observação direta ou pessoal consiste na verificação *in loco* de tudo o que acontece no ambiente em que se desenvolve o processo em estudo, de forma sistemática e planejada. Essa é considerada a técnica mais eficiente, pois permite coletar informações diretamente de onde partem os problemas.

Quando se deve utilizar a técnica de observação direta?

A técnica de observação direta deve ser utilizada nas seguintes situações:

- quando há a necessidade de conhecer o ambiente (*layout*) no qual se desenvolve o processo em análise;
- quando é preciso verificar *IN LOCO* o fluxo de um ou mais componentes do processo;
- quando é preciso verificar *in loco* as forças atuantes no ambiente, ou seja, as formas de liderança, os grupos formais e informais, as relações interpessoais, as formas e os níveis de cooperação e competição; e

IN LOCO

Termo em latim que significa "no próprio local".

- quando há necessidade de verificar e validar as informações obtidas nas entrevistas e nos questionários.

Como se deve planejar e executar a observação direta?

Para planejar a observação direta, a equipe de analistas deve concentrar sua atenção nas seguintes variáveis:

- os objetivos da observação;
- o que deve ser observado;
- como, quando e onde deve ser feita a observação;
- como serão feitos os registros (anotações, fotos, filmagens, gravações etc.); e
- quais os tipos de controle e verificação que validarão a observação.

Para executar a observação direta, a equipe de analistas deve:

- assumir postura discreta, de maneira que não interfira no trabalho daqueles que desenvolvem as atividades do processo em análise;
- registrar aquilo que está sendo observado de maneira clara e sucinta, sem perder a exatidão dos fatos; e
- coletar todos os documentos (formulários, normas etc.) que fazem parte do processo, durante a observação. Isso facilita a sua análise posterior: uma vez conhecendo o fluxo de informações e tendo em mãos os documentos pelos quais ele é feito, a análise torna-se mais correta.



Para a execução deste tipo de levantamento, basta simplesmente que o analista observe, discretamente, as atividades de cada funcionário – forma de execução, procedimentos gerais, tempo de execução etc. É importante que o examinador fique ciente que qualquer ser humano, quando observado, tende a aumentar seu desempenho e sua produtividade.

Relatório final da observação direta

Ao terminar a observação direta, a equipe de analistas deverá elaborar um relatório, anexando toda a documentação coletada durante o processo, visando a auxiliar a etapa de análise do estudo.

Esse relatório deverá ser submetido e aprovado pelos responsáveis pelo processo, a fim de garantir a exatidão dos fatos observados.

Quais as vantagens e desvantagens da observação direta?

A técnica da observação direta apresenta as seguintes vantagens:

- a) permite um estudo *in loco* do fluxo do processo, possibilitando a identificação de “gargalos” e pontos críticos;
- b) permite a verificação pessoal e o respectivo registro dos fatores que influenciam ou sofrem influência do processo, tais como: relações interpessoais, comportamento dos que trabalham no processo; interdependência e inter-relação com os demais processos da organização;
- c) não interrompe o trabalho;
- d) permite a comparação e a validação das informações obtidas com a utilização de outras técnicas de levantamento (questionário, entrevista e análise da documentação existente); e
- e) complementa o levantamento realizado com outras técnicas.

A técnica da observação direta apresenta as seguintes desvantagens:

- a) a presença de um ou mais observadores no local de trabalho sempre provocará alguma inibição nos funcionários;
- b) a observação direta sempre está limitada ao tempo de duração das atividades que estão sendo observadas.

CONCLUSÃO

O levantamento é uma fase fundamental do trabalho de análise do processo. É por meio dele que a equipe de analistas fica conhecendo toda a realidade do que acontece no processo em estudo, podendo, portanto, propor sua melhoria. Para efetuar um levantamento de processo é necessário ter conhecimento das técnicas de entrevista, questionário, observação direta e pesquisa da documentação existente.

Atividades Finais

1. Considerando as informações sobre as quatro técnicas de levantamento de processos estudadas nesta aula, marque V para as afirmativas verdadeiras e F para as falsas. Em seguida, justifique as falsas.
- a) () O questionário é a técnica de escolha quando é necessário obter informações de uma grande quantidade de pessoas envolvidas no processo.
 - b) () A observação direta deve ser utilizada quando há a necessidade de se conhecer o ambiente no qual se desenvolve o processo.
 - c) () A entrevista deve ser utilizada quando se deseja obter informações que necessitam de reflexões em conjunto com os entrevistados.
 - d) () A pesquisa da documentação existente é uma técnica que pode ser utilizada independentemente das outras técnicas, tendo em vista que por si só ela permite o completo levantamento do processo.
 - e) () A entrevista é a técnica de escolha quando o processo em estudo possui muitas áreas a serem levantadas.
 - f) () Uma das vantagens da observação direta é que esta não depende da capacidade de escutar de quem está fazendo o levantamento nem da capacidade de expressão verbal de quem está sendo pesquisado.
 - g) () Uma das desvantagens do questionário é que este necessita da presença do analista durante sua aplicação.
 - h) () O questionário é a técnica de escolha quando é preciso obter informações de processos que estão dispersos em diferentes pontos geográficos, como por exemplo nas filiais regionais de empresas de grande porte.
 - i) () Para executar a observação direta, os analistas devem assumir uma postura discreta, de maneira que não interfiram no trabalho dos funcionários envolvidos no processo.
 - j) () Durante a entrevista, visando colaborar para o melhor desenvolvimento do processo, o entrevistador deve dar sempre sugestões sobre a maneira como as pessoas devem executar suas tarefas.

Resposta Comentada

A afirmativa d é falsa: a pesquisa da documentação não é uma técnica que possa ser utilizada independentemente das outras técnicas de levantamento.

A afirmativa e é falsa: a técnica da entrevista deve ser utilizada quando o processo em estudo não possui muitas áreas a serem levantadas (caso contrário, essa técnica se torna inviável devido ao tempo necessário e aos custos altos).

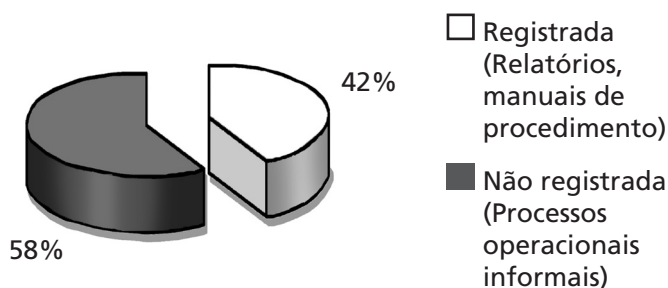
A afirmativa g é falsa: para a aplicação do questionário não é necessária a presença dos analistas.

A afirmativa j é falsa: durante a entrevista, o entrevistador não deve dar sugestões sobre a maneira como as pessoas devem executar suas tarefas. Isso pode ofender as que trabalham no processo há algum tempo ou influenciar a resposta do entrevistado.

2. Agora que você analisou as proposições da questão anterior, observe os quadros a seguir. As informações são da empresa fictícia Integral S.A., uma empresa de consultoria.

Quadro de funcionários – Empresa Integral S.A.		
Profissionais	Número de Funcionários	Horas trabalhadas na empresa/por semana
Técnico em Suporte de Informática	21	4
Analista Financeiro	5	4
Comprador	12	4
Relações Públicas	2	4
Técnico de Laboratório	10	2
TOTAL	50	18

Volume de informações registradas X Volume de informações não registradas



Agora imagine que você tenha que escolher um tipo de levantamento de informações para melhoria do processo organizacional. Depois de analisados os quadros, justifique a escolha.

Resposta Comentada

Provavelmente você deve ter optado por duas técnicas: análise de documentos e questionários.

No primeiro quadro, é importante observar que os funcionários da empresa Integral S.A. ficam pouco tempo na empresa, o que impossibilita as técnicas de entrevista e, ainda mais, a técnica de observação direta.

No segundo quadro você deve ter percebido que muitos dos documentos da empresa são informais, ou seja, são informações que cada profissional de cada área detém, mas que não existem "fisicamente". Por isso, é até importante fazer uma análise documental, mas, como você aprendeu, essa técnica torna-se incipiente se não associada a outra. Por isso, a melhor opção seria a dos questionários, por que não é necessária a presença dos analistas quando da execução ou aplicação das perguntas.

RESUMO

As técnicas mais comuns de levantamento de processos são: entrevista, questionário, observação direta e pesquisa da documentação existente. Para cada uma das técnicas foram abordados: o conceito; o planejamento e sua execução; suas vantagens e desvantagens.

INFORMAÇÃO SOBRE AS PRÓXIMAS AULAS

Nas três aulas seguintes iremos apresentar o fluxograma, uma técnica de representação gráfica que permite esquematizar e visualizar os processos de forma racional, clara e concisa, facilitando seu entendimento geral. Na próxima aula será abordado o primeiro tipo, denominado fluxograma vertical.

Técnica de representação gráfica de processos: fluxogramas – fluxograma vertical

Metas da aula

Descrever a técnica de representação gráfica de processos denominada fluxograma e apresentar os principais aspectos do fluxograma vertical.

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:



definir fluxograma;



identificar os símbolos usados em um fluxograma;



elaborar um fluxograma vertical.

INTRODUÇÃO

ROTINA

Termo utilizado para descrever, passo a passo, como as pessoas interagem dentro da empresa. Essa interação pode ser entre os setores da empresa, entre a própria empresa e os clientes ou entre a empresa e os fornecedores, por exemplo.

Em qualquer processo, tanto administrativo quanto operacional, existe um fluxo de operações básicas de entrada (*input*), processamento (transformação) e saída (*output*), chamado **ROTINA**.

Essa rotina engloba, além das operações básicas, as áreas da organização envolvidas, os recursos humanos e materiais, os custos relativos a esses recursos, o volume de trabalho, os tempos de execução, a documentação que tramita e a tecnologia de informação utilizada.

A análise do processo atual deve começar pelo levantamento (já abordado na Aula 5), visando a verificar se nada foi omitido e se todas as questões relativas à atitude interrogativa (o que é feito?; como é feito?; quando é feito?; onde é feito?; quem faz?; para quem é feito?; para que é feito?; qual o volume de trabalho?; qual o custo?) foram devidamente respondidas. Em seguida, deve ser utilizada uma técnica de representação gráfica para mostrar o fluxo atual do processo.

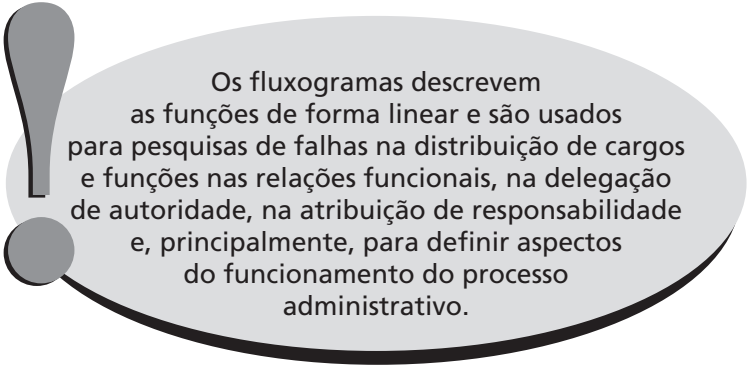
A técnica de representação gráfica de processos mais usada é o fluxograma. Ele permite esquematizar e visualizar os processos administrativos e operacionais de forma racional, clara e concisa, facilitando seu entendimento geral.

O QUE É UM FLUXOGRAMA?

O termo "fluxograma" vem do inglês *flow-chart* (*flow* = fluxo + *chart* = gráfico).

O fluxograma é uma técnica de representação gráfica que utiliza símbolos previamente convencionados, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou as unidades organizacionais ENVOLVIDAS. Dessa forma, ele permite maior clareza e precisão na descrição dos fluxos – sejam eles operacionais ou simplesmente de informação.

O fluxograma é conhecido com os nomes de carta de fluxo de processo, gráfico de seqüência, gráfico de processamento etc.



Os fluxogramas descrevem as funções de forma linear e são usados para pesquisas de falhas na distribuição de cargos e funções nas relações funcionais, na delegação de autoridade, na atribuição de responsabilidade e, principalmente, para definir aspectos do funcionamento do processo administrativo.

Objetivos do fluxograma

Os principais objetivos do fluxograma são:

- padronizar a representação dos métodos e dos procedimentos administrativos;
- dar maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;
- facilitar a leitura e o entendimento destes métodos;
- facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes;
- permitir maior grau de análise do processo.

Vantagens do fluxograma

As principais vantagens do fluxograma são:

- descrever qualquer tipo de processo, mesmo os mais complexos;
- permitir visão ampla de todo o processo que está sendo estudado;
- descrever o funcionamento de todos os componentes do processo;
- possibilitar a verificação, de maneira clara e precisa, das falhas de funcionamento, dos congestionamentos, ou **GARGALOS**, da duplicidade de procedimentos e de outros problemas oriundos do processo em estudo;
- não permitir a dupla interpretação, graças à padronização dos símbolos utilizados;
- possibilitar a análise e a proposição de modificações, visando à melhoria do processo;
- permitir fácil atualização.



Figura 6.1: Os pedágios nas estradas são espécies de “gargalos” do trânsito.

GARGALOS

As estradas e rodovias brasileiras costumam cobrar pedágio para os carros que nelas transitam. Pois bem, quando você chega aos pontos onde esse pedágio é recolhido, pode perceber que, por mais que o fluxo de carros na estrada seja bom, há sempre um grande número de veículos parados nos guichês de pagamento, certo?

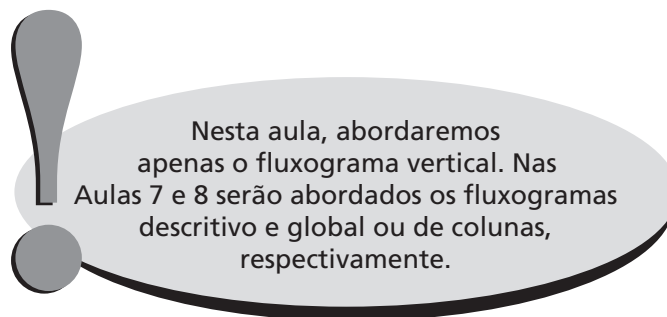
Nos dias de maior movimento (feriados prolongados e datas comemorativas), essa situação tende a ficar mais visível. Essa “interrupção” no fluxo de automóveis é bem parecida com os gargalos que temos nos fluxogramas.

Os gargalos são, em ambos os casos, estreitamentos que causam interrupção ou redução do fluxo normal. Nos fluxogramas ele pode ser identificado, por exemplo, quando há um setor com muitas tarefas a serem realizadas, ou pouco pessoal para realizá-las. Dessa forma, esse setor acaba “impedindo” que o fluxo siga seu andamento normal, comprometendo o resultado final do processo.

Tipos de fluxogramas

Os principais tipos de fluxograma são:

- fluxograma vertical;
- fluxograma descritivo;
- fluxograma global, ou de colunas.



FLUXOGRAMA VERTICAL

O fluxograma vertical também é denominado folha de análise, folha de simplificação de trabalho ou diagrama de processo. É o mais utilizado para identificar as rotinas existentes em qualquer setor de trabalho. O formulário adotado permite que o analista, no momento em que está fazendo o levantamento e anotando os eventos no campo adequado, simplesmente escureça os símbolos impressos, segundo a natureza da atividade identificada, bastando, para completar o gráfico, a ligação dos símbolos escurecidos.

Este tipo de fluxograma pode ser impresso como formulário padronizado e é constituído de símbolos e convenções pré-impressos em colunas verticais.

Vantagens do fluxograma vertical

O fluxograma vertical apresenta as seguintes vantagens:

- possibilidade de ser impresso como formulário padronizado;
- rapidez de preenchimento, pois os símbolos e convenções já se acham impressos;
- maior clareza de apresentação;
- grande facilidade de leitura por parte dos usuários.

Símbolos utilizados no fluxograma vertical

Os símbolos mais comuns utilizados no fluxograma vertical são apresentados na Figura 6.2:







SÍMBOLO	DENOMINAÇÃO	SIGNIFICADO
	Operação	Executar, receber, assinar, criar, produzir, divulgar, copiar, publicar, inserir, incluir, digitar, emitir, pôr, calcular, providenciar, elaborar, remover, apanhar, processar, coletar, perfurar, preencher, redigir, retirar, eliminar, preparar etc.
	Transporte	Remeter, transportar, conduzir, enviar, deslocar, encaminhar, destinar, movimentar etc.
	Inspeção ou Análise	Aprovar, inspecionar, controlar, verificar, examinar, analisar etc.
	Demora ou Atraso	Esperar, aguardar, demorar, atrasar etc.
	Arquivo Provisório	Arquivar ou armazenar, aguardando um próximo passo do processo.
	Arquivo Definitivo	Arquivar ou armazenar em caráter definitivo.

Figura 6.2: Símbolos para o fluxograma vertical.

Atividade 1

Nossa empresa fictícia, a XYZ Cosméticos, necessita organizar um fluxograma para esquematizar o fluxo pelo qual o processo de produção do esmalte Vermelho Paixão passa.



A empresa não domina muito os processos pelos quais passa a produção. No entanto, acredita que, por algum motivo, estão acontecendo gargalos, prejudicando os resultados da empresa.

A seguir, vamos enumerar as várias fases do processo para que você as relacione com os símbolos utilizados nos fluxogramas. Depois, identifique onde está o gargalo. Complete o quadro seguindo o exemplo.












Processo:

1. Transporte de matéria-prima;
2. Análise do material recebido com intenção de apurar sua qualidade;
3. Estoque desses materiais, aguardando início de produção;
4. Retirada do material para produção;
5. Produção;
6. Encaminhamento do produto acabado para o estoque;
7. Estoque definitivo até encaminhamento para os pontos-de-venda;
8. Demora na saída do estoque;
9. Transporte até os pontos-de-venda.

Símbolo		Unidade Organizacional	Descrição dos Passos
1		Transporte	Transporte de matéria-prima
2			
3			
4			
5			
6			
7		Estoque	Estoque definitivo até a distribuição
8			
9			











































































































Resposta Comentada

	Símbolo	Unidade Organizacional	Descrição dos Passos
1		Transporte	Transporte de matéria-prima
2		Controle de Qualidade	Análise de qualidade
3		Estoque	Estoque de matéria-prima
4		Produção	Retirada do material
5		Produção	Produção
6		Estoque	Estoque de produto
7		Estoque	Estoque definitivo até distribuição
8			Demora na saída de estoque
9		Transporte	Transporte até pontos de venda

Este é o esquema que você deve ter encontrado. Não há problema se você tiver encontrado divergências quanto à unidade operacional ou quanto à descrição dos passos, pois você irá aprender como classificá-las corretamente ainda nesta aula. O gargalo está no item número 8, quando há uma demora na saída do estoque e provavelmente atraso no restante do processo.

Modelo de formulário

Observe agora um modelo de formulário utilizado para o fluxograma vertical (**Figura 6.3**), já com os símbolos que você acabou de aprender. Todos os campos para preenchimento estão descritos a seguir.

1. Logotipo		2. FLUXOGRAMA VERTICAL		3. Folha: __/__/__			
				4. Data: __/__/__			
5. Rotina:				6. Rotina			
7. Unidade Organizacional:				<input type="checkbox"/> Atual			
				<input type="checkbox"/> Proposta			
Ass. Usuário:			Ass. Analista:				
8. Símbolos:		 Operação	 Transporte	 Inspeção ou análise	 Demora ou atraso	 Arquivo provisório	 Arquivo definitivo
9. Totais:							
10. Ordem	11. Símbolos					12. Unidades organizacionais ou Funções ou Cargos	13. Descrição dos passos
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			
				D			






























































































































































Símbolos:		 Operação	 Transporte	 Inspeção ou análise	 Demora ou atraso	 Arquivo provisório	 Arquivo definitivo	
Totais:								
Ordem	Símbolos						Unidades organizacionais ou Funções ou Cargos	Descrição dos passos
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								
								

Figura 6.3: Modelo de formulário para fluxograma vertical.

Descrição dos campos do formulário, como demonstrado na
Figura 6.3:

1. Logotipo = logotipo da empresa;
2. Identificação do formulário = FLUXOGRAMA VERTICAL;
3. Folha: ---/--- = no primeiro espaço é colocado o número da folha atual e no segundo é colocado o total de folhas utilizado;
4. Data: ---/---/--- = preencher com a data da elaboração do fluxograma;
5. Identificação da rotina = preencher com o nome do processo em estudo. Exemplo: Recepção de Material;
6. Identificar se a rotina é a atual (praticada no momento pela empresa) ou se é a proposta (uma nova rotina proposta para melhoria do fluxo);
7. Identificação da unidade organizacional = preencher com o nome da unidade organizacional responsável pelo processo que está sendo representado. Exemplo: Gerência de Suprimentos;
8. Símbolos = os símbolos utilizados já se encontram impressos no formulário;
9. Totais = preencher com o número total de vezes em que ocorreu o símbolo;
10. Ordem = preencher com a seqüência numérica das atividades que ocorrem no processo em estudo;
11. Símbolos = escurecer os símbolos de acordo com os passos ou atividades que estão sendo realizadas nas unidades organizacionais;
12. Unidades organizacionais = preencher com o nome das unidades organizacionais envolvidas no processo em estudo. Não é necessário repetir o nome da unidade organizacional enquanto estiverem ocorrendo atividades ou passos dentro desta mesma unidade;
13. Descrição dos passos = preencher com as atividades ou passos do processo em estudo.





















































































































CONCLUSÃO





O fluxograma é uma técnica de representação gráfica de processos (administrativos e operacionais) que, por meio da utilização de símbolos previamente convencionados, evidencia a seqüência das atividades de forma racional, clara e concisa, facilitando seu entendimento geral e permitindo avaliações que possam sugerir melhorias.






























































































Atividade Final

Utilizando o formulário padronizado apresentado na **Figura 6.3**, elabore o fluxograma vertical para a seguinte rotina de Recepção de Materiais da empresa Alfa Ltda.:

1. Recepção recebe do fornecedor a Nota Fiscal (N.F.) e o material.
2. Emite o Aviso de Recebimento (A.R.) em quatro vias.
3. Arquiva a 4ª via do A.R. em ordem numérica crescente.
4. Remete a N.F. e a 1ª via do A.R. para o Setor de Contas a Pagar.
5. Remete a 2ª via do A.R. para o Setor de Compras.
6. Remete a 3ª via do A.R. e o material para o Almoxarifado.
7. Contas a Pagar recebe a N.F. e a 1ª via do A.R.
8. Confere a N.F. com o A.R.
9. Arquiva a 1ª via do A.R. por ordem numérica crescente, aguardando o pagamento.
10. Arquiva a N.F. em ordem alfabética de fornecedor, aguardando fatura.
11. Compras recebe a 2ª via do A.R.
12. Registra a entrada do material pela 2ª via do A.R.
13. Remete a 2ª via do A.R. para o Setor de Contabilidade – Controle de Estoques.
14. Controle de Estoques recebe a 2ª via do A.R.
15. Registra a entrada de material na ficha de controle de estoques.
16. Arquiva a 2ª via do A.R. em ordem cronológica – data de lançamento.
17. Almoxarifado recebe a 3ª via do A.R. e o material.
18. Verifica a exatidão do A.R. pelo material recebido.
19. Arquiva a 3ª via do A.R., em ordem cronológica, e armazena o material.

1. Logotipo		2. FLUXOGRAMA VERTICAL		3. Folha: __/__		
5. Rotina:		7. Unidade Organizacional:		6. Rotina		
				<input type="checkbox"/> Atual <input type="checkbox"/> Proposta		
Ass. Usuário:			Ass. Analista:			
8. Símbolos:	 Operação	 Transporte	 Inspeção ou análise	 Demora ou atraso	 Arquivo provisório	 Arquivo definitivo
9. Totais:						
10. Ordem	11. Símbolos		12. Unidades organizacionais ou Funções ou Cargos		13. Descrição dos passos	
						
						
						
						
						
						
						
						
						
						
						
						
						
						
						
						
						
						
						

Símbolos:	 Operação	 Transporte	 Inspeção ou análise	 Demora ou atraso	 Arquivo provisório	 Arquivo definitivo
Totais:						

Ordem	Símbolos	Unidades organizacionais ou Funções ou Cargos	Descrição dos passos
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		
	   D  		

Resposta Comentada

Assim deve ser o fluxograma que representa a rotina de recepção de material da empresa Alfa Ltda.

ALFA LTDA.		FLUXOGRAMA VERTICAL						Folha: 1/1	
								Data: 10/9/05	
Rotina: Recepção de Material								Rotina	
Unidade Organizacional: Suprimentos								<input checked="" type="checkbox"/> Atual	
Ass. Usuário:								<input type="checkbox"/> Proposta	
Ass. Analista:									
Símbolos:	○	⇒	□	D	△	▽			
	Operação	Transporte	Inspeção ou análise	Demora ou atraso	Arquivo provisório	Arquivo definitivo			
Totais:	8	4	2	0	2	3			
Ordem	Símbolos						Unidades organizacionais ou Funções ou Cargos	Descrição dos passos	
1	●	⇒	□	D	△	▽	Recepção	Recebe do fornecedor a N.F. e o material	
2	●	⇒	□	D	△	▽		Emite o A.R. em quatro vias	
3	○	⇒	□	D	△	▽		Arquiva a 4ª via do A.R. em ordem numérica crescente	
4	○	⇒	□	D	△	▽		Remete a N.F. e a 1ª via do A.R. para o Setor de Contas a Pagar	
5	○	⇒	□	D	△	▽		Remete a 2ª via do A.R. para o Setor de Compras	
6	○	⇒	□	D	△	▽		Remete a 3ª via do A.R. e o material para o Almoxarifado	
7	●	⇒	□	D	△	▽	Contas a Pagar	Recebe a N.F. e a 1ª via do A.R.	
8	○	⇒	□	D	△	▽		Confere a N.F. com o A.R.	
9	○	⇒	□	D	△	▽		Arquiva a 1ª via do A.R. em ordem numérica crescente, aguardando pagamento	
10	○	⇒	□	D	△	▽		Arquiva a N.F., em ordem alfabética de fornecedor, aguardando a fatura	
11	●	⇒	□	D	△	▽	Compras	Recebe a 2ª via do A.R.	
12	●	⇒	□	D	△	▽		Registra a entrada de material pela 2ª via do A.R.	
13	○	⇒	□	D	△	▽		Remete a 2ª via do A.R. para o Setor de Contabilidade – Controle de Estoques	
14	●	⇒	□	D	△	▽	Controle de Estoque	Recebe a 2ª via do A.R.	
15	●	⇒	□	D	△	▽		Registra a entrada de material na ficha de controle de estoques	
16	○	⇒	□	D	△	▽		Arquiva a 2ª via do A.R., em ordem cronológica, por data de lançamento	

Símbolos:

RESUMO

A técnica de representação gráfica de processos denominada fluxograma tem como principais objetivos padronizar a representação dos métodos e dos procedimentos administrativos; dar maior rapidez na descrição dos métodos administrativos; facilitar a leitura e o entendimento; facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes; permitir maior grau de análise, possibilitando a proposição de modificações visando à melhoria do processo.

Os principais tipos de fluxograma são o vertical, o descritivo e o global, ou de colunas.

As principais vantagens do fluxograma vertical são: possibilidade de ser impresso como formulário padronizado; rapidez de preenchimento, pois os símbolos e as convenções já se acham impressos; maior clareza de apresentação; grande facilidade de leitura por parte dos usuários.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você analisará o segundo tipo de fluxograma, denominado fluxograma descritivo.

Técnica de representação gráfica de processos: fluxogramas – fluxograma descritivo

AULA

7

Meta da aula

Apresentar os principais aspectos do fluxograma global ou de colunas.

Ao final desta aula, você deve ser capaz de:



1 conceituar o fluxograma descritivo;

2 elaborar um fluxograma descritivo.

INTRODUÇÃO

Na aula anterior, você aprendeu que, além do fluxograma vertical, existem também o fluxograma descritivo e o fluxograma global (ou de colunas). Nesta aula abordaremos o fluxograma descritivo, que também tem grande importância na pesquisa de fluxos de trabalho – visando à sua racionalização, permitindo identificar falhas na distribuição de encargos, formulários inadequados, processamentos incoerentes do trabalho e outros aspectos característicos do ambiente administrativo.

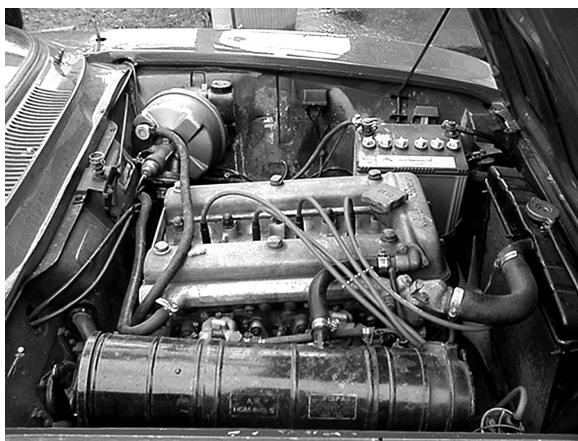
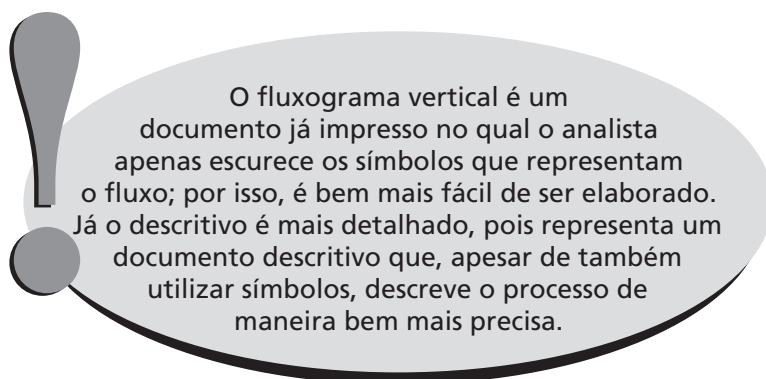


Figura 7.1: O motor de um carro pode ser comparado aos fluxos operacionais e administrativos de uma empresa. Da partida ao movimento, o motor passa por um processo que envolve engrenagens, válvulas, pistões, cilindros etc. Se um desses componentes falhar, o desempenho do automóvel ficará comprometido. Nas empresas acontece exatamente a mesma coisa! O fluxograma visa a identificar esses problemas. Como ele descreve detalhadamente o fluxo pelo qual passa o processo, permite fazer uma análise detalhada do funcionamento geral.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/380763>

FLUXOGRAMA DESCRITIVO

O fluxograma descritivo, como o próprio nome já diz, descreve, por meio de símbolos padronizados, o fluxo de atividades, documentos e informações que circulam num processo. Ele é aplicado principalmente durante a fase de levantamento do processo, pois é durante esse levantamento (pesquisa da documentação existente, entrevista, questionário ou observação direta) que o desenho do fluxograma vai sendo elaborado. Sua preparação é um pouco mais difícil do que a do fluxograma vertical. É mais utilizado para rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais.



Como é elaborado o fluxograma descritivo?

A elaboração do fluxograma descritivo é feita como se você estivesse escrevendo, no entanto utilizando também símbolos que permitem a descrição do fluxo do processo de maneira mais clara e precisa. As áreas e atividades envolvidas no processo são representadas por símbolos gráficos. Sua operacionalização é efetuada mediante a interligação de seus símbolos por setas.

Símbolos utilizados no fluxograma descritivo

Os símbolos utilizados para o fluxograma descritivo são os apresentados na Figura 7.2:

SÍMBOLO	DENOMINAÇÃO	SIGNIFICADO
	Terminal	Representa o início ou o fim do processo.
	Operação	Representa qualquer ação para criar, transformar, conferir ou analisar uma operação.
	Executor	Representa a área (pessoa, cargo ou setor) que realiza a ação.
	Documento	Representa qualquer documento criado ou transformado no fluxo do processo.
	Informação verbal	Representa os contatos verbais entre os participantes do processo.

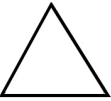
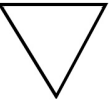

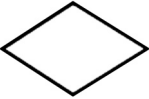
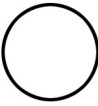






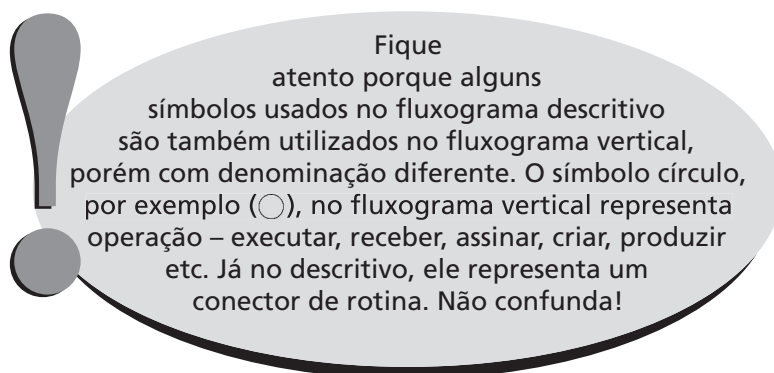
	Arquivo provisório	Representa o arquivamento provisório da documentação inerente ao processo.
	Arquivo definitivo	Representa o arquivamento definitivo da documentação inerente ao processo.
	Conferência	Representa qualquer exame, conferência ou inspeção no fluxo do processo.
	Decisão	Representa a possibilidade de alternativas para a sequência do fluxo (sim/não, positivo/negativo etc).
	Conector de rotina	Representa a continuação do fluxo do processo, na mesma página. Deve-se colocar um número de identificação no interior do símbolo.
 	Conector de página	Representa a continuação do fluxo do processo, em outra página. No primeiro caso, o 2 indica a folha que temos em mãos; o 4 indica a folha para a qual o fluxo se transfere. No segundo caso, o 4 indica a folha que temos em mãos; o 2 é a folha de origem do fluxo.
	Material	Representa o material que circula no processo.
	Sentido da circulação	Representa a interligação dos diversos símbolos, indicando o fluxo do processo.
	Desinteresse pelas operações seguintes	As operações que se seguem não são de interesse ou não temos influência sobre elas. Este símbolo pode ser colocado também na horizontal.
	Desinteresse pelas operações antecedentes	As operações que antecedem não são de interesse ou não temos influência sobre elas. Este símbolo pode ser colocado também na horizontal.

Figura 7.2: Símbolos para o fluxograma descritivo.



Exemplo de fluxograma parcial ou descritivo

A Figura 7.3 mostra um exemplo de fluxograma descritivo que representa a rotina de Recepção de Materiais da empresa Alfa Ltda., utilizada como atividade final do fluxograma vertical da aula anterior.

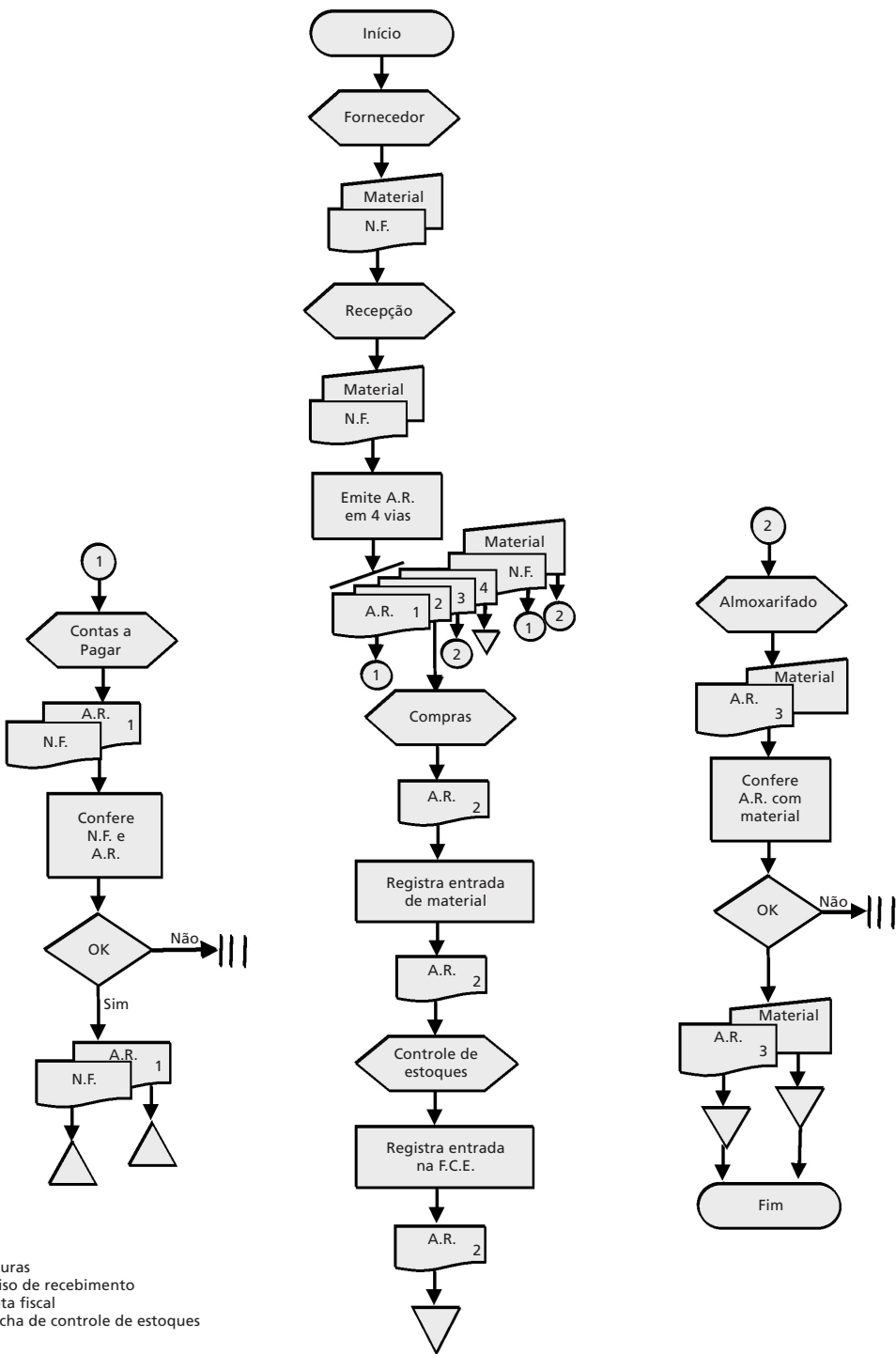


Figura 7.3: Exemplo de fluxograma descritivo.

CONCLUSÃO

Nesta aula, você viu os principais aspectos inerentes ao fluxograma descritivo, que é de grande importância na pesquisa de fluxos de trabalho, porque ajuda na sua racionalização, permitindo identificar falhas na distribuição de encargos, formulários inadequados, processamentos do trabalho incoerentes e outros aspectos característicos do ambiente administrativo.

Atividades Finais

1. Na Empresa Gama Ltda., a rotina de programação de férias envolve os seguintes passos:

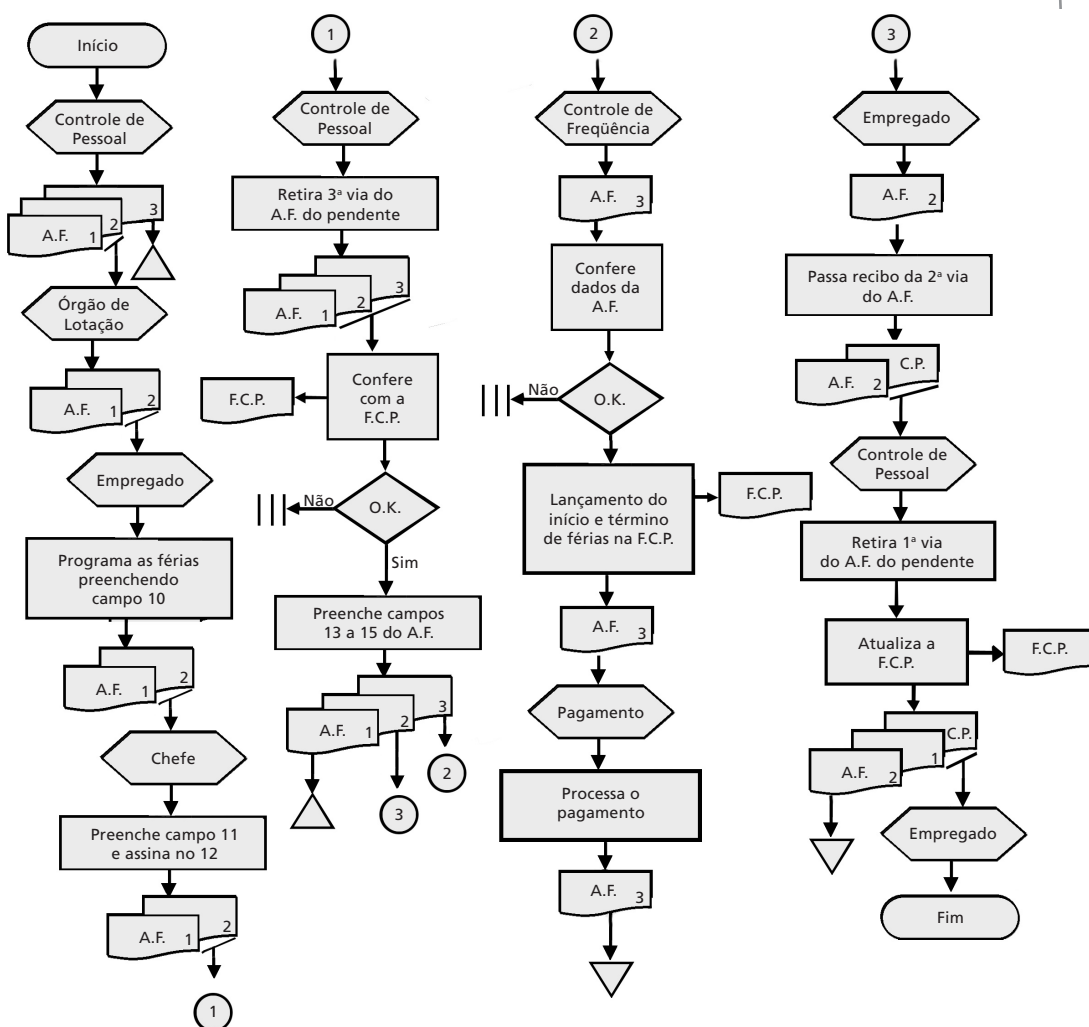


1. controle de pessoal emite aviso de férias (A.F.) em três vias;
2. coloca pendente a 3ª via;
3. envia 1ª e 2ª vias ao órgão de lotação do empregado;
4. órgão de lotação recebe o A.F. e o encaminha para o empregado;
5. empregado programa férias, preenchendo o campo 10 do A.F.;
6. chefe imediato do empregado preenche o campo 11 e assina no 12;
7. órgão de lotação encaminha 1ª e 2ª vias do A.F. ao controle de pessoal;
8. controle de pessoal recebe o A.F.;
9. retira a 3ª via do pendente;
10. confere a programação com a ficha de controle de pessoal (F.C.P.);
11. estando OK a programação, preenche os campos de 13 a 15 do A.F.;
12. coloca a 1ª via do A.F. pendente;
13. encaminha a 2ª via ao empregado;
14. encaminha a 3ª via ao órgão de controle de frequência;
15. controle de frequência recebe a 3ª via;
16. confere dados do A.F.;
17. estando OK, faz lançamentos do início/término de férias na ficha de controle de frequência (F.C.F.);
18. encaminha a 3ª via ao órgão de pagamento;
19. órgão de pagamento recebe a 3ª via do A.F.;
20. processa pagamento das férias;
21. arquiva 3ª via do A.F.;
22. o empregado recebe a 2ª via;

23. o empregado passa recibo da 2ª via;
24. encaminha a 2ª via do A.F. com a carteira profissional ao controle de pessoal;
25. controle de pessoal recebe a documentação;
26. retira a 1ª via do A.F. do pendente;
27. atualiza a ficha de controle de pessoal (F.C.P.);
28. arquiva a 2ª via do A.F.;
29. devolve a 1ª via do A.F. com a carteira profissional (C.P.) para o empregado, encerrando a rotina.

Agora, elabore um fluxograma descritivo, empregando os símbolos adequados.

Resposta



Abreviaturas

A.F. – Aviso de férias

F.C.P. – Ficha de controle de pessoal

F.C.F. – Ficha de controle de frequência

C.P. – Carteira profissional

Atenção:

Quando o controle de pessoal emite o aviso de férias em três vias, a terceira fica pendente; você não deve esquecer de destacar com o símbolo usado para arquivos provisórios. Em várias situações os arquivos temporários aparecem novamente; é importante não esquecer de colocar os símbolos.

2. Agora que você já sabe organizar um fluxograma descritivo, que tal trazer o aprendizado para o seu dia-a-dia? Próximo à sua casa provavelmente existem vários estabelecimentos comerciais – farmácias, supermercados, locadoras de filmes, bares etc. Escolha um deles e faça uma pesquisa para saber como é o fluxo ou a rotina de determinado produto ou serviço. Se, por exemplo, você escolher uma locadora de filmes, descreva todo o processo por que passa uma fita ou DVD desde o momento da compra (pela loja) até o aluguel (pelo cliente). Depois da pesquisa concluída, elabore um fluxograma descritivo.

Resposta Comentada

Não há uma resposta padronizada para esta questão, afinal, você pode ter escolhido qualquer estabelecimento e, por isso, existe uma infinidade de rotinas que gerarão fluxogramas descritivos que você pode ter obtido! O importante é estar atento durante o levantamento do processo, que pode ser por meio de uma entrevista, por exemplo. É durante esse levantamento que todo o fluxo vai ser revelado e, então, você poderá construir seu fluxograma descritivo. Boa sorte!

RESUMO

O fluxograma descritivo mostra, de maneira clara e precisa, o fluxo de atividades, documentos e informações que circulam em um processo, utilizando palavras e símbolos padronizados. Ele é aplicado, principalmente, na fase de levantamento do processo, porque é nesse momento que o desenho do fluxograma vai sendo elaborado. É mais utilizado para rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais. Sua operacionalização é representada pela interligação dos símbolos por meio de setas.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos definir os principais aspectos referentes ao fluxograma global ou de colunas.

Técnicas de representação gráfica de processos: fluxogramas – fluxograma global ou de colunas

Metas da aula

Apresentar os principais aspectos do fluxograma global ou de colunas.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:



conceituar o fluxograma global ou de colunas;

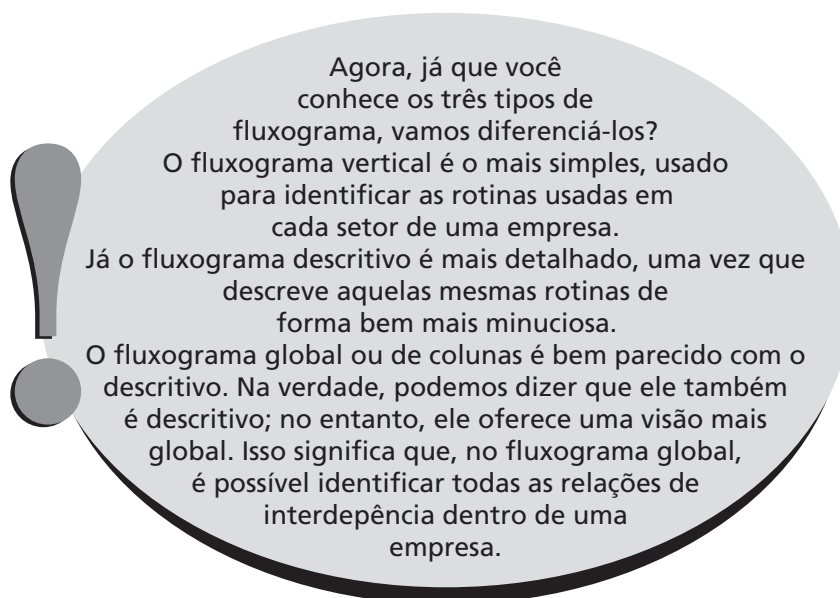
elaborar um fluxograma global ou de colunas.

INTRODUÇÃO

Como já vimos nas aulas anteriores, além dos fluxogramas vertical e descritivo, existe também o fluxograma global (ou de colunas). Nesta aula, abordaremos os principais aspectos desse fluxograma, que é o tipo mais apropriado para transmitir o fluxo de trabalho para toda organização. Assim, o analista, após proceder ao levantamento da rotina de trabalho, com a adoção do fluxograma vertical, elabora o descritivo ou o global, para análise e, após a racionalização, estabelece o sistema ideal, desenhando o fluxograma global (ou de colunas), de melhor entendimento para os usuários.

FLUXOGRAMA GLOBAL (OU DE COLUNAS)

O fluxograma global ou de colunas recebe esse nome pela visão “global” que oferece do fluxo de trabalho e também porque os órgãos aparecem no fluxo sob a forma de colunas. Ele pode ser utilizado tanto no levantamento dos processos quanto na descrição de novos procedimentos e rotinas. A utilização desse fluxograma é a técnica mais apropriada para transmitir o fluxo de trabalho a toda a organização, porque através dele a equipe de analistas pode ter melhor visão da inter-relação e da interdependência de todas as atividades executadas pelas áreas envolvidas no processo em estudo.
















Logotipo		FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNAS									Folha:	
											Data:	
Setor:					Rotina:					Identificação:		
												
Terminal	Operação	Conferência	Documento	Emissão de documento	Decisão	Conector de rotina	Conector de página	Arquivo provisório	Arquivo permanente	Inutilização de documento	Sentido circ.	Operação s/ interesse

Figura 8.1: Modelo de formulário utilizado para a elaboração do fluxograma global ou de colunas.

VANTAGENS DO FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNAS

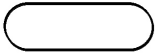

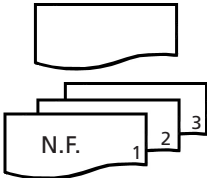





O fluxograma global ou de colunas apresenta algumas vantagens. Antes de vê-las, porém, lembre-se de que todas as vantagens citadas são, de maneira geral, aplicáveis a todo fluxograma:

- assim como em qualquer tipo de fluxograma, o global possibilita a verificação dos congestionamentos ou “gargalos”. Como ele oferece uma visão geral da empresa, permite identificar mais claramente onde e como eles acontecem e suas interferências em todo o fluxo do processo;
- identifica duplicidade de atividades e tarefas em cada área;
- identifica a execução de atividades e tarefas desnecessárias;
- identifica atividades e tarefas que estão sendo desenvolvidas em áreas não-afins;

- identifica onde se originam os diversos documentos que tramitam no processo e qual o tratamento dado em cada área do fluxo;
- identifica as informações que tramitam no processo, como e quando são utilizadas em cada área e em todo o processo.

SÍMBOLOS UTILIZADOS NO FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNAS

Os símbolos utilizados para o fluxograma global ou de colunas estão apresentados na figura a seguir.

SÍMBOLO	DENOMINAÇÃO	SIGNIFICADO
	Terminal	Representa o início ou o fim do processo.
	Operação	Representa qualquer ação para criar, transformar, conferir ou analisar uma operação.
	Documento	Representa qualquer documento que entra no fluxo. Seu nome ou sua sigla deve ser colocado em seu interior, e sua representação deve mostrar graficamente o nº de vias. Exemplo: Nota fiscal (N.F.) em três vias.
	Emissão de documento	Identifica-se a emissão de documento com o escurecimento do canto superior esquerdo do símbolo.
	Inutilização de documento	A colocação deste símbolo sobre o documento representa que ele foi inutilizado.
	Arquivo provisório	Representa o arquivamento provisório da documentação inerente ao processo.
	Arquivo definitivo	Representa o arquivamento definitivo da documentação inerente ao processo.
	Conferência	Representa qualquer exame, conferência ou inspeção no fluxo do processo.

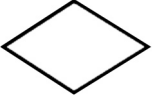






	Decisão	Representa a possibilidade de alternativas para a sequência do fluxo (sim/não, positivo/negativo etc.).
	Conector de rotina	Representa a continuação do fluxo do processo, na mesma página. Deve-se colocar um número de identificação no interior do símbolo.
 	Conector de página	Representa a continuação do fluxo do processo, em outra página. No primeiro caso, o 2 indica a folha que temos em mão e o 4 indica a folha para onde o fluxo se transfere. No segundo caso, o 4 indica a folha que temos em mão e o 2 é a folha de origem do fluxo.
	Sentido da circulação	Representa a interligação dos diversos símbolos, indicando o fluxo do processo.
	Desinteresse pelas operações seguintes	As operações que se seguem não são de interesse ou não temos influência sobre elas.
	Desinteresse pelas operações antecedentes	As operações que antecedem não são de interesse ou não temos influência sobre elas.

Figura 8.2: Símbolos para o fluxograma global ou de colunas.

Atividade 1

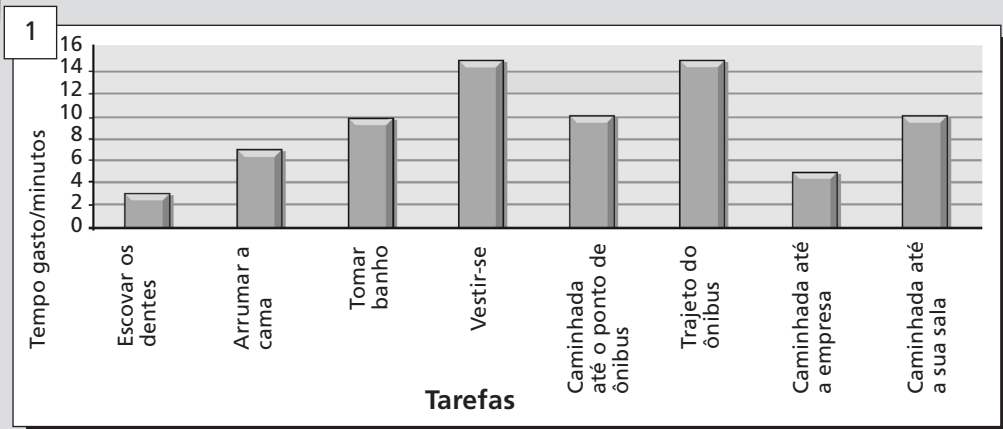
Você consegue perceber como a todo momento estamos cercados por fluxogramas? É verdade! Até nas tarefas mais simples que realizamos no dia-a-dia, desenvolvemos certas rotinas que ordenam e tornam tudo mais fácil. Como nos fluxogramas, uma pequena mudança num desses elementos da nossa rotina pode comprometer todo o resultado – para melhor ou pior.

Neste exercício, que é extremamente simples, você vai construir um fluxograma. Basta observar a descrição da rotina do funcionário Toninho, da nossa empresa fictícia XYZ. Ele acorda às 7h00 e chega ao trabalho às 8h15. No entanto, o gerente de Toninho quer que ele passe a chegar às 8h10.

Analisar os quadros e tente encontrar uma solução para esse problema. Ao final do exercício, quando você já tiver proposto uma nova rotina, organize as tarefas, uma abaixo da outra, e, quando for possível, associe aos símbolos usados no fluxograma global.



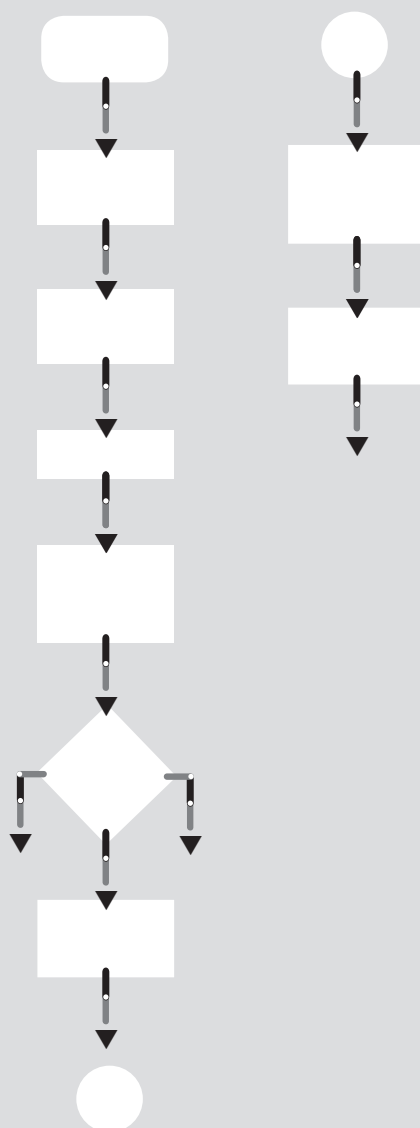
Figura 8.3: A rotina seguida desde acordar até chegar ao trabalho pode ser representada por um fluxograma.



Linhas de ônibus de que ele dispõe

2

Ônibus	Tempo/minutos	Preço passagem/reais
Ônibus 21	15	1,90
Ônibus 24	10	2,00
Ônibus 30	12	2,00

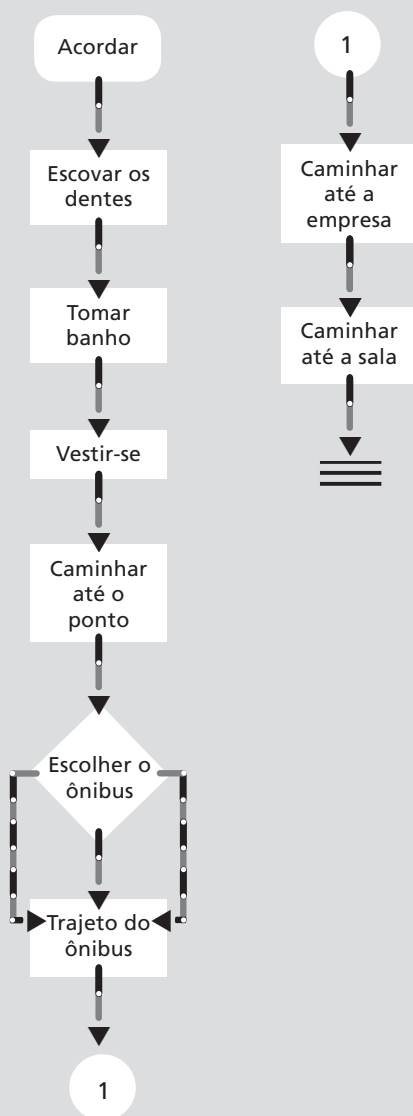


Resposta Comentada

Com base nos quadros que mostram as tarefas e o tempo gasto (Quadro 1), você pode concluir que as duas tarefas em que Toninho mais leva tempo são vestir-se e o trajeto de ônibus. Você poderia propor que ele tomasse um ônibus que fosse mais rápido (Quadro 2); ou que ele diminuísse para 10 minutos o tempo que leva se vestindo.

Você pode propor outras soluções, uma vez que conhece a rotina detalhadamente e sabe quais tarefas não comprometem o resultado final, como, por exemplo, diminuir o banho para 8 minutos e a arrumação de cama para 4 minutos.

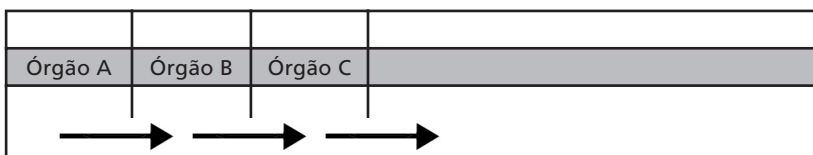
Repare como ficaria o esboço do fluxograma nesse caso:




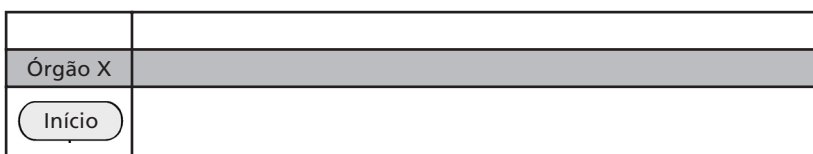
Repare que, quando Toninho escolhe o ônibus, usamos o símbolo "decisão".

Algumas instruções para elaboração do fluxograma global ou de colunas

1. Como já vimos antes, esse fluxograma é denominado fluxograma global ou de colunas pelo fato de os órgãos aparecerem em colunas, na sequência do processo. Veja o exemplo a seguir:



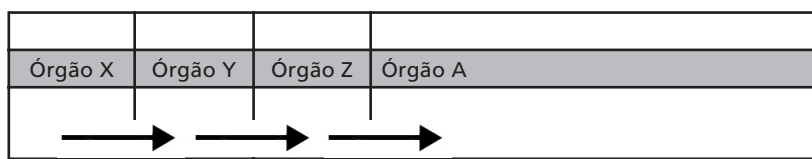
2. O fluxograma sempre é iniciado com o símbolo denominado *terminal* , que deve ser colocado no canto superior esquerdo da folha, e em seu interior deve-se escrever a palavra “início”. Veja o exemplo a seguir:



3. As setas indicam o sentido e a sequência das fases do fluxo. Nesse tipo de fluxograma, há três sentidos para o fluxo: de cima para baixo; de baixo para cima; e da esquerda para a direita. É imprescindível indicar o sentido, sempre, para que não haja possibilidade de interpretações diferentes. Veja o exemplo:

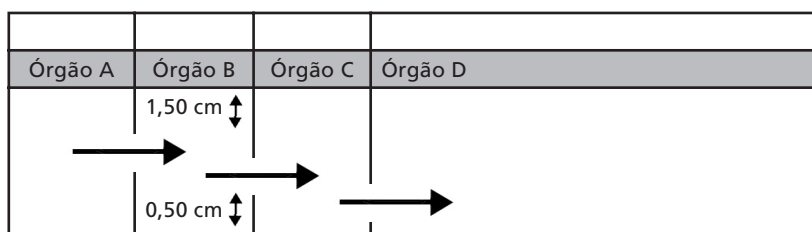


4. Nesse fluxograma não há retorno, isto é, não é possível representar um transporte que ocorra da direita para a esquerda. Se uma rotina aparecer de novo no órgão X, por exemplo, abre-se outra coluna e o fluxo prossegue. Só se deve abrir a coluna do órgão seguinte após encerrar-se o fluxo da rotina do órgão anterior. No exemplo a seguir, provavelmente uma nova rotina, depois de terminado o fluxo no órgão Z, retornou-se ao órgão X. Observe como isso é representado:



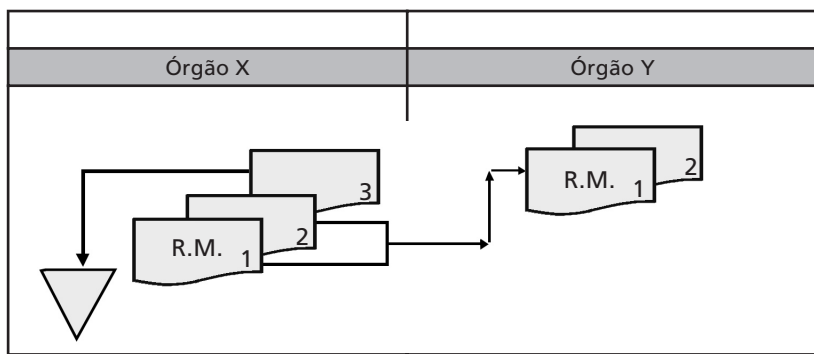
5. Para demarcar a coluna do órgão, marque nas margens superior e inferior um traço de cerca de 1,50cm e de 0,50cm, respectivamente. Dessa forma, você consegue demarcar as colunas, mas deixa espaço para o fluxo “fluir” livremente, sem obstáculos.


Exemplo:



6. No fluxo, a parte que dá seqüência à operação vem sempre à direita.

Observe o exemplo a seguir: órgão X emite requisição de material (R.M.) em três vias, arquiva a 3ª via e envia a 1ª e a 2ª vias para órgão Y.



7. Para finalizar o fluxograma, use o mesmo símbolo do início. Sinalize com a palavra “fim” escrita dentro do símbolo .

TÉCNICAS PARA DESENHOS DE FLUXOGRAMAS

Pode-se desenhar um fluxograma manualmente ou com a utilização de *softwares* que oferecem uma gama muito grande de recursos que ajudam na elaboração de um fluxo de processo.

Desenhando um fluxograma manualmente

No fluxograma vertical, como é utilizado um formulário já impresso, o desenho do fluxo é simples, pois está restrito ao preenchimento de alguns campos do formulário, conforme já mostrado na Aula 6.

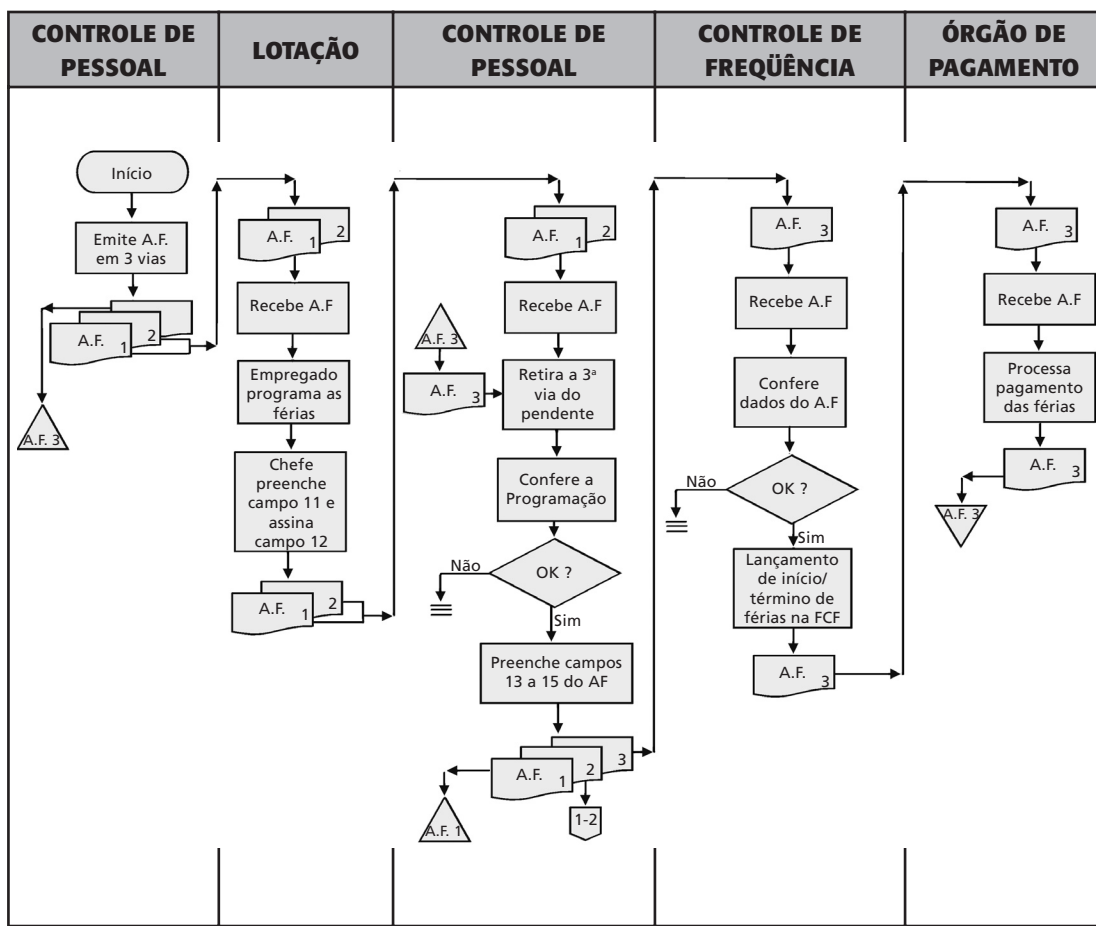
O desenho manual dos fluxogramas descritivo e global ou de colunas requer habilidades técnicas da equipe de analistas, que são orientadas por algumas regras básicas:

1. os analistas devem dispor de gabaritos (espécie de réguas que contêm os símbolos convencionais);
2. os símbolos devem ter tamanho e formas bem uniformes. Deve-se manter a devida proporção entre eles;
3. o tamanho do fluxograma varia de acordo com a complexidade do processo em estudo. O tamanho ideal máximo é aquele que permite ao analista visualizar o processo sem grandes movimentos, tanto lateral quanto verticalmente. O tamanho ideal mínimo é aquele que permite uma leitura corrente sem forçar demasiadamente a visão;

4. o desenho deve ser feito da esquerda para a direita e de cima para baixo, como na escrita comum;
5. deve-se utilizar lápis ou lapiseira pois permitem alterações mais rápidas;
6. o desenho deve reservar espaços para a identificação do fluxograma, ou seja: nome da organização, denominação da rotina, data, versão e identificação da equipe de trabalho.

Exemplo de fluxograma global ou de colunas

A Figura 8.4 mostra um exemplo de fluxograma global ou de colunas que representa a rotina de Programação de Férias utilizada como atividade final do estudo do fluxograma descritivo, feito na aula anterior.



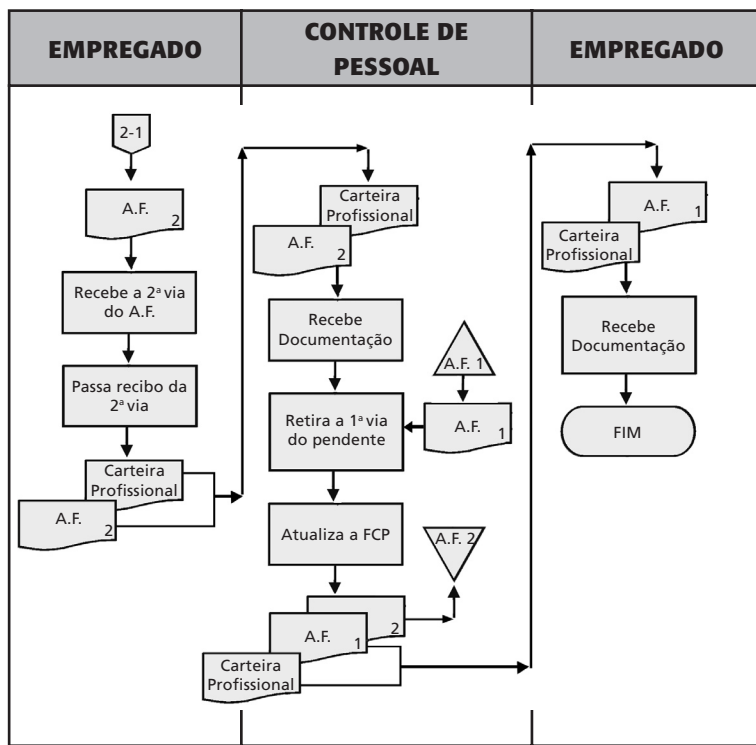


Figura 8.4: Exemplo do fluxograma global ou de colunas.

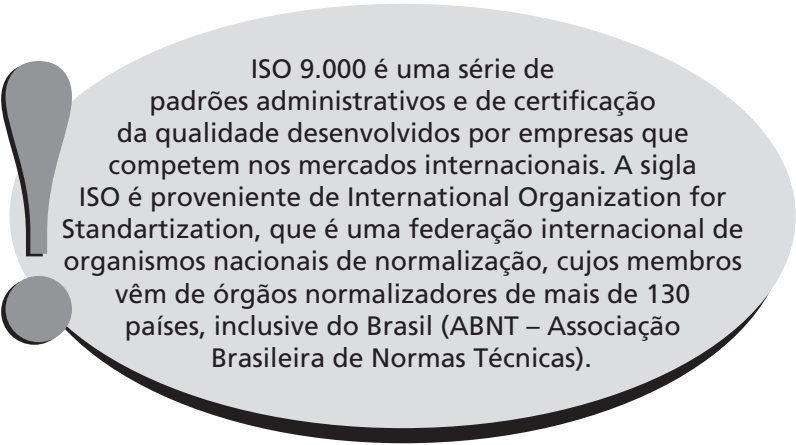
Usando a informática para desenhar um fluxograma

A informática hoje dispõe de vários *softwares* que permitem o desenho de fluxogramas, possibilitando à equipe de analistas de processo um grande aumento da produtividade.

Dentre esses *softwares*, podemos citar:

1. VISIO Standard:

Software destinado à elaboração dos mais variados desenhos técnicos; possui um módulo específico para desenho de fluxograma, que permite a utilização da mais variada gama de símbolos, inclusive os usados pela ISO 9.000.



ISO 9.000 é uma série de padrões administrativos e de certificação da qualidade desenvolvidos por empresas que competem nos mercados internacionais. A sigla ISO é proveniente de International Organization for Standardization, que é uma federação internacional de organismos nacionais de normalização, cujos membros vêm de órgãos normalizadores de mais de 130 países, inclusive do Brasil (ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas).

2. PowerPoint:

Software destinado à criação de *slides* de apresentação; possui, também, recursos que permitem o desenho de fluxograma com a utilização de símbolos que são padrões mundiais.

3. FlowChart:

Software específico para desenho de fluxogramas.

4. ProcessChart:

Software específico para análise e desenho de processos. Possibilita não só o desenho do fluxograma do processo como também a agregação do tempo de execução dos respectivos recursos e custos, além de sua análise e redesenho, por meio de simulações.

CONCLUSÃO

Nesta aula, foram apresentados os principais aspectos inerentes ao fluxograma global ou de colunas, assim denominado pelo fato de os órgãos ou áreas envolvidas no processo serem representados graficamente por meio de colunas, permitindo que se tenha uma visão global de todas as atividades executadas por essas áreas ou órgãos.

Atividade Final



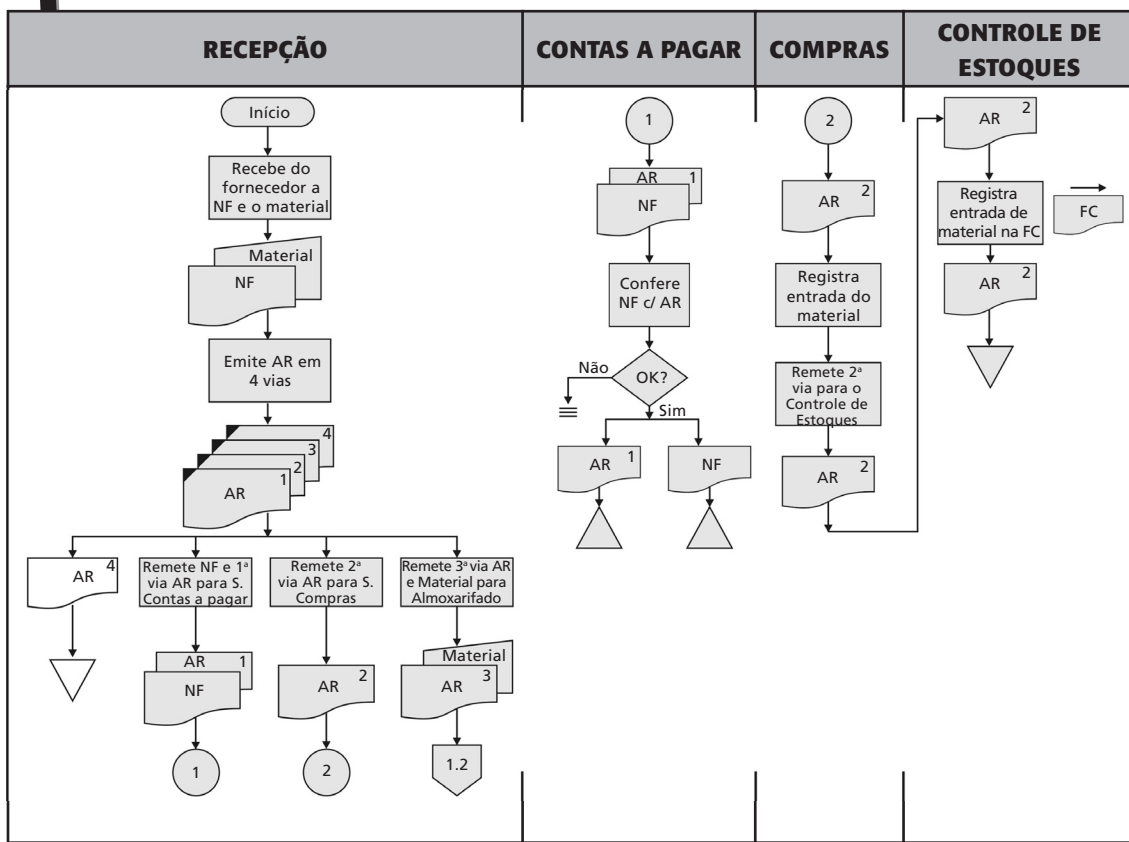
Elabore o fluxograma global ou de colunas para a seguinte rotina de Recepção de Materiais da empresa Alfa Ltda., já utilizada como atividade final do fluxograma vertical:

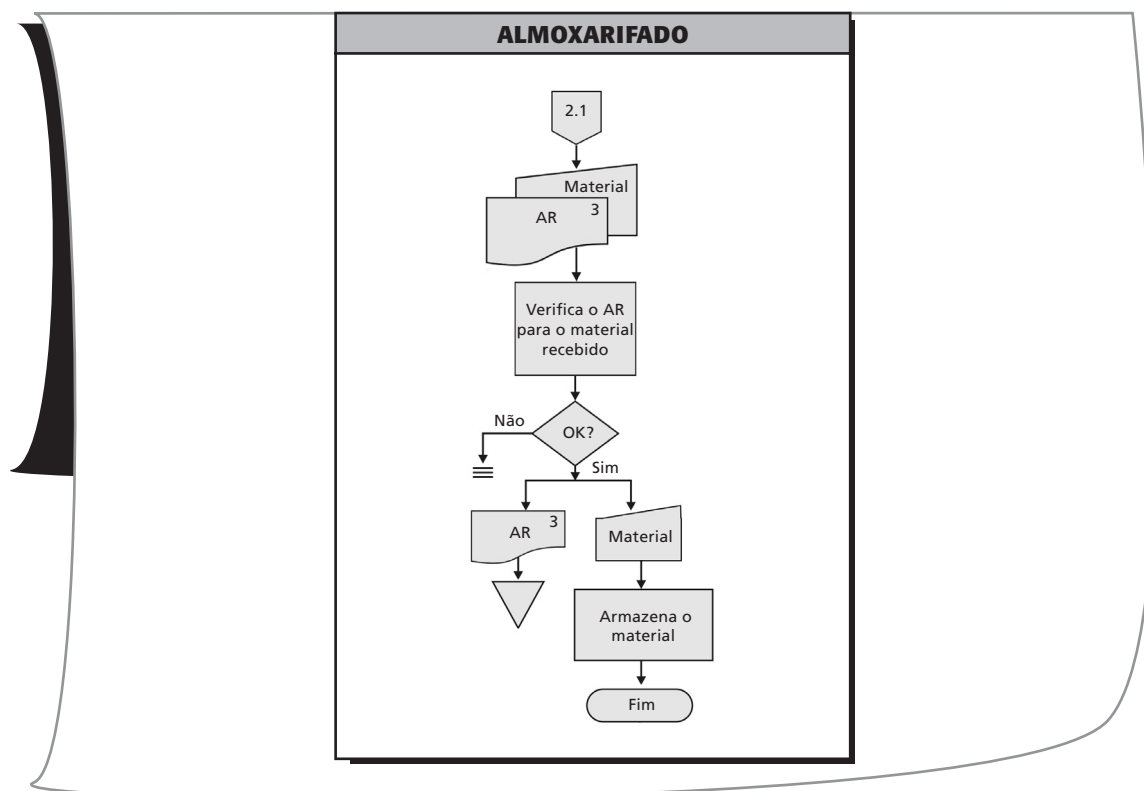
1. Recepção recebe do fornecedor a Nota Fiscal (N.F.) e o material.
2. Emite o Aviso de Recebimento (A.R.) em quatro vias.
3. Arquivo a 4ª via do A.R. em ordem numérica crescente.
4. Remete a N.F. e a 1ª via do A.R. para o Setor de Contas a Pagar.
5. Remete a 2ª via do A.R. para o Setor de Compras.
6. Remete a 3ª via do A.R. e o material para o Almoxarifado.
7. Contas a Pagar recebe a N.F. e a 1ª via do A.R.
8. Confere a N.F. com o A.R.
9. Arquivo a 1ª via do A.R. por ordem numérica crescente, aguardando o pagamento.
10. Arquivo a N.F. em ordem alfabética de fornecedor, aguardando fatura.
11. O Setor de Compras recebe a 2ª via do A.R.
12. Registra a entrada do material pela 2ª via do A.R.
13. Remete a 2ª via do A.R. para o Setor de Contabilidade – Controle de Estoques.
14. Controle de Estoques recebe a 2ª via do A.R.
15. Registra a entrada de material na ficha de controle de estoques.
16. Arquivo a 2ª via do A.R. em ordem cronológica – por data de lançamento.
17. Almoxarifado recebe a 3ª via do A.R. e o material.
18. Verifica a exatidão do A.R. pelo material recebido.
19. Arquivo a 3ª via do A.R., em ordem cronológica, e armazena o material, encerrando a rotina.



Resposta

A resposta apresentada pode sofrer pequenas variações de acordo com a criatividade de cada um. Esta é uma das opções:





RESUMO

O fluxograma global ou de colunas é o mais utilizado pelas empresas porque é o mais apropriado para transmitir o fluxo de trabalho para toda a organização. Ele difere do parcial ou descritivo no que se refere à maneira de representar graficamente as áreas envolvidas no processo. Elas são apresentadas em colunas, o que permite que se tenha uma visão global, clara e precisa de tudo que acontece em determinada área, e dela em relação às demais, ou seja, a equipe de analistas tem uma visão melhor da inter-relação e da interdependência de todas as atividades executadas pelas áreas envolvidas no processo em estudo.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, iremos apresentar os principais aspectos referentes à análise e redesenho de processos.

Estruturas e Processos Organizacionais

Referências

Aula 1

CHINELATO FILHO, J. *O&M integrado à informática*. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 327 p.

COLENGHI, V. M. *O&M e qualidade total: uma integração perfeita*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 296 p.

D'ASCENÇÃO, L. M. *Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos*. São Paulo: Atlas, 2001. 222 p.

Aula 3

ARAUJO, L. C. G. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Atlas, 2001. 312 p.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 710 p.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. Edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 463 p.

DUBRIN, A. J. *Princípios de administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1998. 292 p.

HAMPTON, D. R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1992. 590 p.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 2001. 497 p.

SCHERMERHON, J. R. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 396 p.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995. 534 p.

Aula 4

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. *Manual de organização, sistemas e métodos: uma abordagem teórica e prática da engenharia da informação*. São Paulo: Atlas, 1997. 316 p.

COLENGHI, V. M. *O&M e qualidade total: uma integração perfeita*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 296 p.

CURY, A. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2000. 589 p.

CHINELATO FILHO, J. *O&M integrado à informática*. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 327 p.

Aula 5

ARAUJO, L. C. G. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Atlas, 2001. 312 p.

CHINELATO FILHO, João. *O&M integrado à informática*. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 327 p.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. *Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos*. São Paulo: Atlas, 2001. 222 p.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 2005. 493 p.

Aula 6

ARAUJO, L. C. G. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Atlas, 2001. 312 p.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. *Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos*. São Paulo: Atlas, 2001. 222 p.

CURY, A. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2005. 600 p.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 2005. 493 p.

Aula 7

ARAUJO, L. C. G. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Atlas, 2001. 312 p.

CURY, A. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2005. 600 p.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. *Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos*. São Paulo: Atlas, 2001. 222 p.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 2005. 493 p.

Aula 8

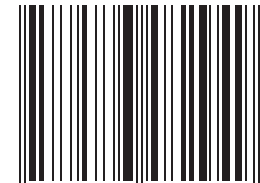
ARAÚJO, L. C. G. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Atlas, 2001. 312 p.

CURY, A. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2005. 600 p.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. *Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos*. São Paulo: Atlas, 2001. 222 p.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 2005. 493 p.

ISBN 85-7648-294-0



9 788576 482949



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense



FAPERJ
Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Ministério
da Educação

