

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/320024475>

Estrutura e Processos Organizacionais

Book · January 2013

CITATIONS

0

READS

8,355

1 author:



[Thiago Coelho Soares](#)

Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul)

48 PUBLICATIONS 63 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Avaliação de desempenho institucional [View project](#)



Custos e finanças empresariais [View project](#)

Universidade do Sul de Santa Catarina

Estrutura e Processos Organizacionais

Disciplina na modalidade a distância

Palhoça
UnisulVirtual
2013

Créditos

Universidade do Sul de Santa Catarina | Campus UnisulVirtual | Educação Superior a Distância

Avenida dos Lagos, 41 – Cidade Universitária Pedra Branca | Palhoça – SC | 88137-900 | Fone/fax: (48) 3279-1242 e 3279-1271 | E-mail: cursovirtual@unisul.br | Site: www.unisul.br/unisulvirtual

Reitor

Ailton Nazareno Soares

Vice-Reitor

Sebastião Salésio Heerdt

Chefe de Gabinete da Reitoria

Willian Corrêa Máximo

Pró-Reitor de Ensino e

**Pró-Reitor de Pesquisa,
Pós-Graduação e Inovação**
Mauri Luiz Heerdt

Pró-Reitora de Administração Acadêmica

Miriam de Fátima Bora Rosa

Pró-Reitor de Desenvolvimento e Inovação Institucional

Valter Alves Schmitz Neto

Diretora do Campus Universitário de Tubarão

Milene Pacheco Kindermann

Diretor do Campus Universitário da Grande Florianópolis

Hércules Nunes de Araújo

Secretária-Geral de Ensino

Solange Antunes de Souza

Diretora do Campus Universitário UnisulVirtual

Jucimara Roesler

Equipe UnisulVirtual

Diretor Adjunto

Moacir Heerdt

Secretaria Executiva e Cerimonial

Jackson Schuelter Wiggers (Coord.)
Marcelo Fraiberg Machado
Tenille Catarina

Assessoria de Assuntos Internacionais

Murilo Matos Mendonça

Assessoria de Relação com Poder Público e Forças Armadas

Adenir Siqueira Viana
Walter Félix Cardoso Junior

Assessoria DAD - Disciplinas a Distância

Patrícia da Silva Meneghel (Coord.)
Carlos Alberto Areias
Cláudia Berh V. da Silva
Conceição Aparecida Kindermann
Luiz Fernando Meneghel
Renata Souza de A. Subtil

Assessoria de Inovação e Qualidade de EAD

Denia Falcão de Bittencourt (Coord.)
Andrea Ouriques Balbinot
Carmen Maria Cipriani Pandini

Assessoria de Tecnologia

Osmar de Oliveira Braz Júnior (Coord.)
Felipe Fernandes
Felipe Jacson de Freitas
Jefferson Amorim Oliveira
Phelipe Luiz Winter da Silva
Priscila da Silva
Rodrigo Battistotti Pimpão
Tamara Bruna Ferreira da Silva

Coordenação Cursos

Coordenadores de UNA

Diva Marília Flemming
Marciel Evangelista Catâneo
Roberto lunskovski

Auxiliares de Coordenação

Ana Denise Goularte de Souza
Camile Martinelli Silveira
Fabiana Lange Patricio
Tânia Regina Goularte Waltemann

Coordenadores Graduação

Aloísio José Rodrigues
Ana Luísa Mülbart
Ana Paula R. Pacheco
Artur Beck Neto
Bernardino José da Silva
Charles Odair Cesconetto da Silva
Dilsa Mondardo
Diva Marília Flemming
Horácio Dutra Mello
Itamar Pedro Bevilacqua
Jairo Afonso Henkes
Janaína Baeta Neves
Jorge Alexandre Nogueira Cardoso
José Carlos da Silva Junior
José Gabriel da Silva
José Humberto Dias de Toledo
Joseane Borges de Miranda
Luiz G. Buchmann Figueiredo
Marciel Evangelista Catâneo
Maria Cristina Schweitzer Veit
Maria da Graça Poyer
Mauro Faccioni Filho
Moacir Fogaça
Nélio Herzmann
Onei Tadeu Dutra
Patrícia Fontanella
Roberto lunskovski
Rose Clér Estivaleta Beche

Vice-Coordenadores Graduação

Adriana Santos Rammé
Bernardino José da Silva
Catia Melissa Silveira Rodrigues
Horácio Dutra Mello
Jardel Mendes Vieira
Joel Irineu Lohm
José Carlos Noronha de Oliveira
José Gabriel da Silva
José Humberto Dias de Toledo
Luciana Manfroí
Rogério Santos da Costa
Rosa Beatriz Madruga Pinheiro
Sergio Sell
Tatiana Lee Marques
Valnei Carlos Denardin
Sâmnia Mônica Fortunato (Adjunta)

Coordenadores Pós-Graduação

Aloísio José Rodrigues
Anelise Leal Vieira Cubas
Bernardino José da Silva
Carmen Maria Cipriani Pandini
Daniela Ernani Monteiro Will
Giovani de Paula
Karla Leonora Dayse Nunes
Leticia Cristina Bizarro Barbosa
Luiz Otávio Botelho Lento
Roberto lunskovski
Rodrigo Nunes Lunardelli
Rogério Santos da Costa
Thiago Coelho Soares
Vera Rejane Niedersberg Schuhmacher

Gerência Administração Acadêmica

Angelita Marçal Flores (Gerente)
Fernanda Farias

Secretaria de Ensino a Distância

Samara Josten Flores (Secretária de Ensino)
Giane dos Passos (Secretária Acadêmica)
Adenir Soares Júnior
Alessandro Alves da Silva
Andréa Luci Mandira
Cristina Mara Schaufert
Djeime Sammer Bortolotti
Douglas Silveira
Evilym Melo Livramento
Fabiano Silva Michels
Fabricio Botelho Espindola
Felipe Wronski Henrique
Gisele Terezinha Cardoso Ferreira
Indyanara Ramos
Janaína Conceição
Jorge Luiz Vilhar Malaquias
Juliana Broering Martins
Luana Borges da Silva
Luana Tarsila Hellmann
Luiza Koing Zumblick
Maria José Rossetti

Marilene de Fátima Capeleto
Patrícia A. Pereira de Carvalho
Paulo Lisboa Cordeiro
Paulo Mauricio Silveira Bubalo
Rosângela Mara Siegel
Simone Torres de Oliveira
Vanessa Pereira Santos Metzker
Vanilda Liordina Heerdt

Gestão Documental

Lamuniê Souza (Coord.)
Clair Maria Cardoso
Daniel Lucas de Medeiros
Jaliza Thizon de Bona
Guilherme Henrique Koerich
Josiane Leal
Marília Locks Fernandes

Gerência Administrativa e Financeira

Renato André Luz (Gerente)
Ana Luise Wehrle
Anderson André Prudêncio
Daniel Contessa Lisboa
Naiaera Jeremias da Rocha
Rafael Bourdot Back
Thais Helena Bonetti
Valmir Venício Inácio

Gerência de Ensino, Pesquisa e Extensão

Janaína Baeta Neves (Gerente)
Aracelli Araldi

Elaboração de Projeto

Carolina Hoeller da Silva Boing
Vanderlei Brasil
Francielle Arruda Rampelotte

Reconhecimento de Curso

Maria de Fátima Martins

Extensão

Maria Cristina Veit (Coord.)

Pesquisa

Daniela E. M. Will (Coord. PUIP, PUIIC, PIBIC)
Mauro Faccioni Filho (Coord. Nuvem)

Pós-Graduação

Anelise Leal Vieira Cubas (Coord.)

Biblioteca

Saleta Cecília e Souza (Coord.)
Paula Sannudo da Silva
Marília Ignácio de Espindola
Renan Felipe Cascaes

Gestão Docente e Discente

Enzo de Oliveira Moreira (Coord.)

Capacitação e Assessoria ao Docente

Alessandra de Oliveira (Assessoria)
Adriana Silveira
Alexandre Wagner da Rocha
Elaine Cristiane Surian (Capacitação)
Elizete De Marco
Fabiana Pereira
Iris de Souza Barros
Juliana Cardoso Esmeraldino
Maria Lina Moratelli Prado
Simone Ziguonovas

Tutoria e Suporte

Anderson da Silveira (Núcleo Comunicação)
Claudia N. Nascimento (Núcleo Norte-Nordeste)
Maria Eugênia F. Celeghein (Núcleo Pólos)
Andreza Talles Cascais
Daniela Cassol Peres
Débora Cristina Silveira
Ednéia Araújo Alberto (Núcleo Sudeste)
Francine Cardoso da Silva
Janaína Conceição (Núcleo Sul)
Joice de Castro Peres
Karla F. Wisniewski Desengrini
Kelin Buss
Liana Ferreira
Luiz Antônio Pires
Maria Aparecida Teixeira
Mayara de Oliveira Bastos
Michael Mattar

Patrícia de Souza Amorim
Poliana Simao
Schenon Souza Preto

Gerência de Desenho e Desenvolvimento de Materiais Didáticos

Márcia Loch (Gerente)

Desenho Educacional

Cristina Klipp de Oliveira (Coord. Grad./DAD)
Roseli A. Rocha Moterle (Coord. Pós/Ext.)
Aline Cassol Daga
Aline Pimentel
Carmelita Schulze
Daniela Siqueira de Menezes
Delma Cristiane Morari
Eliete de Oliveira Costa
Eloísa Machado Seemann
Flavia Lumi Matuzawa
Geovania Japiassu Martins
Isabel Zoldan da Veiga Rambo
João Marcos de Souza Alves
Leandro Romanó Bamberg
Lygia Pereira
Lis Airé Fogolari
Luiz Henrique Milani Queriquelli
Marcelo Tavares de Souza Campos
Mariana Aparecida dos Santos
Marina Melhado Gomes da Silva
Marina Cabeda Egger Moellwald
Mirian Elizabet Hahmeyer Collares Elpo
Pâmella Rocha Flores da Silva
Rafael da Cunha Lara
Roberta de Fátima Martins
Roseli Aparecida Rocha Moterle
Sabrina Bleicher
Verônica Ribas Cúrcio

Acessibilidade

Vanessa de Andrade Manoel (Coord.)
Leticia Regiane Da Silva Tobar
Mariella Gloria Rodrigues
Vanessa Montagna

Avaliação da aprendizagem

Claudia Gabriela Dreher
Jaqueline Cardozo Polla
Nágila Cristina Hincel
Sabrina Paula Soares Scaranto
Thayanny Aparecida B. da Conceição

Gerência de Logística

Jeferson Cassiano A. da Costa (Gerente)

Logística de Materiais

Carlos Eduardo D. da Silva (Coord.)
Abraão do Nascimento Germano
Bruna Maciel
Fernando Sardão da Silva
Filypp Margino dos Santos
Guilherme Lentz
Marlon Eliseu Pereira
Pablo Varela da Silveira
Rubens Amorim
Yslann David Melo Cordeiro

Avaliações Presenciais

Graciele M. Lindenmayr (Coord.)
Ana Paula de Andrade
Angelica Cristina Gollo
Cristilaine Medeiros
Daiana Cristina Bortolotti
Delano Pinheiro Gomes
Edson Martins Rosa Junior
Fernando Steimbach
Fernando Oliveira Santos
Lisdeise Nunes Felipe
Marcelo Ramos
Marcio Ventura
Osni Jose Seidler Junior
Thais Bortolotti

Gerência de Marketing

Eliza B. Dallanhol Locks (Gerente)

Relacionamento com o Mercado

Alvaro José Souto

Relacionamento com Polos Presenciais

Alex Fabiano Wehrle (Coord.)
Jeferson Pandolfo

Karine Augusta Zanoni
Marcia Luz de Oliveira
Mayara Pereira Rosa
Luciana Tomadão Borguetti

Assuntos Jurídicos

Bruno Lucion Roso
Sheila Cristina Martins

Marketing Estratégico

Rafael Bavaresco Bongioio

Portal e Comunicação

Catia Melissa Silveira Rodrigues
Andreia Dreyes
Luiz Felipe Buchmann Figueiredo
Rafael Pessi

Gerência de Produção

Arthur Emmanuel F. Silveira (Gerente)
Francini Ferreira Dias

Design Visual

Pedro Paulo Alves Teixeira (Coord.)
Alberto Regis Elias
Alex Sandro Xavier
Anne Cristyene Pereira
Cristiano Neri Gonçalves Ribeiro
Daiana Ferreira Cassanego
Davi Pieper
Diogo Rafael da Silva
Edison Rodrigo Valim
Fernanda Fernandes
Frederico Trilha
Jordana Paula Schulka
Marcelo Neri da Silva
Nelson Rosa
Noemia Souza Mesquita
Oberdan Porto Leal Piantino

Multimídia

Sérgio Giron (Coord.)
Dandara Lemos Reynaldo
Cleber Magri
Fernando Gustavo Soares Lima
Josué Lange

Conferência (e-OLA)

Carla Fabiana Feltrin Raimundo (Coord.)
Bruno Augusto Zunino
Gabriel Barbosa

Produção Industrial

Marcelo Bittencourt (Coord.)

Gerência Serviço de Atenção Integral ao Acadêmico

Maria Isabel Aragon (Gerente)
Ana Paula Batista Detóni
André Luiz Portes
Carolina Dias Damasceno
Cleide Inácio Goulart Seeman
Denise Fernandes
Francielle Fernandes
Holdrin Milet Brandão
Jenniffer Camargo
Jessica da Silva Bruchado
Jonatas Collaço de Souza
Juliana Cardoso da Silva
Juliana Elen Tizian
Kamilla Rosa
Mariana Souza
Marilene Fátima Capeleto
Maurício dos Santos Augusto
Maycon de Sousa Candido
Monique Napoli Ribeiro
Priscilla Geovana Pagani
Sabrina Mari Kawano Gonçalves
Sheila Cristina Martins
Taize Muller
Tatiane Crestani Trentin

Thiago Coelho Soares

Estrutura e Processos Organizacionais

Livro didático

Design instrucional

João Marcos de Souza Alves

Marina Melhado Gomes da Silva

Palhoça
UnisulVirtual
2013

Copyright © UnisulVirtual 2013

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio sem a prévia autorização desta instituição.

Edição – Livro Didático

Professor Conteudista

Thiago Coelho Soares

Design Instrucional

João Marcos de Souza Alves
Marina Melhado Gomes da Silva

Projeto Gráfico e Capa

Equipe UnisulVirtual

Diagramação

Frederico Trilha

Revisão

Letra de Forma

658.5

S66 Soares, Thiago Coelho

Estrutura e processos organizacionais : livro didático / Thiago Coelho Soares ; design instrucional João Marcos de Souza Alves, Marina Melhado Gomes da Silva. – Palhoça : UnisulVirtual, 2013.

149 p. : il. ; 28 cm.

Inclui bibliografia.

1. Administração de empresas. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Processos organizacionais. I.

Sumário

Apresentação.....	7
Palavras do Professor.....	9
Plano de estudo	11
UNIDADE 1 - Dimensões organizacionais e estrutura organizacional: diagnóstico, análise e prognóstico	15
UNIDADE 2 - Mapeamento e análise de processos	55
UNIDADE 3 - Quadro de distribuição do trabalho e <i>layout</i>	77
UNIDADE 4 - Manuais administrativos.....	97
UNIDADE 5 - Ferramentas de gestão	111
Para concluir o estudo.....	135
Referências	137
Sobre o professor conteudista.....	141
Respostas e comentários das atividades de autoavaliação	143
Biblioteca Virtual.....	149

Apresentação

Este livro didático corresponde à disciplina **Estrutura e Processos Organizacionais**

O material foi elaborado visando a uma aprendizagem autônoma e aborda conteúdos especialmente selecionados e relacionados à sua área de formação. Ao adotar uma linguagem didática e dialógica, objetivamos facilitar seu estudo a distância, proporcionando condições favoráveis às múltiplas interações e a um aprendizado contextualizado e eficaz.

Lembre-se que sua caminhada, nesta disciplina, será acompanhada e monitorada constantemente pelo Sistema Tutorial da UnisulVirtual, por isso a “distância” fica caracterizada somente na modalidade de ensino que você optou para sua formação, pois na relação de aprendizagem professores e instituição estarão sempre conectados com você.

Então, sempre que sentir necessidade entre em contato; você tem à disposição diversas ferramentas e canais de acesso tais como: telefone, e-mail e o Espaço Unisul Virtual de Aprendizagem, que é o canal mais recomendado, pois tudo o que for enviado e recebido fica registrado para seu maior controle e comodidade. Nossa equipe técnica e pedagógica terá o maior prazer em lhe atender, pois sua aprendizagem é o nosso principal objetivo.

Bom estudo e sucesso!

Equipe UnisulVirtual.

Palavras do Professor



Caro aluno,

Seja bem-vindo à disciplina de **Estrutura e Processos Organizacionais**. A estratégia empresarial parte do entendimento de que uma empresa funciona como um sistema integrado por subsistemas. Esses subsistemas são as partes operantes das organizações: a área financeira, de vendas, operacional e assim subsequentemente até passar por todas as áreas da organização.

A partir desta definição podemos aplicar diversos conceitos do planejamento das atividades internas às organizações. Estas ferramentas da gestão operacional da empresa têm por função organizar os processos internos das organizações. Organizar os fluxos das atividades, as tarefas dos funcionários, a estrutura formalizada, entre outros.

Observaremos que os processos que formam as atividades de uma organização são seqüências de tarefas responsáveis por transformar insumos em produtos agregando valor para os clientes da empresa. Assim, para representar esses processos podemos utilizar algumas ferramentas gráficas, a mais comum é o fluxograma.

Desta forma, devemos estar cientes de que uma maior rapidez do circuito da informação, uma economia de mão-de-obra e material, e uma maior exatidão do processo são obtidos pela simplificação dos métodos administrativos.

Porém, como a gestão estratégica da empresa está sempre focada no novo, a organização também precisa estar atenta às novas ferramentas de gestão. Estas podem trazer avanços significativos em termos de qualidade e redução de custos, além de uma imagem mais positiva perante o mercado e os seus clientes.

Bons estudos!

Thiago Coelho Soares



Plano de estudo

O plano de estudos visa a orientá-lo no desenvolvimento da disciplina. Ele possui elementos que o ajudarão a conhecer o contexto da disciplina e a organizar o seu tempo de estudos.

O processo de ensino e aprendizagem na UnisulVirtual leva em conta instrumentos que se articulam e se complementam, portanto, a construção de competências se dá sobre a articulação de metodologias e por meio das diversas formas de ação/mediação.

São elementos desse processo:

- o livro didático;
- o Espaço UnisulVirtual de Aprendizagem (EVA);
- as atividades de avaliação (a distância, presenciais e de autoavaliação);
- o Sistema Tutorial.

Ementa

Dimensões organizacionais. Estrutura organizacional. Mapeamento e análise de processos. Organização e análise da distribuição de trabalho. Estudo e análise do arranjo físico. Layout e mapas de área de riscos. Manuais administrativos. Outras ferramentas de gestão.

Objetivos

- Distinguir e relacionar as dimensões organizacionais;
- Diagnosticar, analisar e fazer prognóstico da estrutura organizacional;
- Mapear e analisar os processos;
- Estudar e analisar o arranjo físico;
- Desenvolver manuais administrativos;
- Aplicar outras ferramentas de gestão nas organizações.

Carga horária

A carga horária total da disciplina é 60 horas-aula.

Conteúdo programático/objetivos

Veja, a seguir, as unidades que compõem o livro didático desta disciplina e os seus respectivos objetivos. Estes se referem aos resultados que você deverá alcançar ao final de uma etapa de estudo. Os objetivos de cada unidade definem o conjunto de conhecimentos que você deverá possuir para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias à sua formação.

Unidades de estudo: 5

Unidade 1 – Dimensões organizacionais, estrutura organizacional: diagnóstico, análise e prognóstico

Nesta unidade estudaremos a estrutura informal de uma organização, os fatores que a compõe e condicionam. Também estudaremos seus níveis de influência e abrangência, bem como os tipos de estruturas.

Unidade 2 - Mapeamento e análise de processos

Essa unidade apresentará a gestão por processos e as formas de fluxogramação possíveis de serem adotadas pelas organizações.

Unidade 3 - Quadro de distribuição do trabalho e *layout*

Observaremos como distribuir a carga de trabalho dos funcionários de cada área da organização, organizando estas informações em um quadro de distribuição do trabalho. Veremos, ainda, os tipos de *layout* e os mapas de áreas de riscos nas organizações.

Unidade 4 - Manuais administrativos

Esta unidade apresentará os manuais administrativos, os tipos existentes e a sua importância para as organizações.

Unidade 5 - Ferramentas de gestão

Esta unidade nos mostrará quais são os modelos mais utilizados de gestão. Dentro destes modelos encontraremos ferramentas que possibilitem sua implantação.

UNIDADE 1

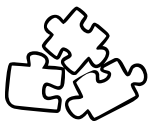
1

Dimensões organizacionais e estrutura organizacional: diagnóstico, análise e prognóstico



Objetivos de aprendizagem

- Distinguir e relacionar as dimensões organizacionais.
- Diagnosticar, analisar e fazer prognóstico da estrutura organizacional.



Seções de estudo

Seção 1 Dimensões organizacionais

Seção 2 Tipos de estrutura

Seção 3 Desenvolvimento, implantação e avaliação da estrutura organizacional

Seção 4 Estruturas tradicionais

Seção 5 Estruturas inovativas

Seção 6 Análise e prognóstico estrutural



Para início de estudo

Nesta unidade, você aprenderá a diagnosticar e analisar a estrutura organizacional, além de fazer seu prognóstico.

Para isso, serão apresentados os tipos de estrutura (formais e informais) e também seus condicionantes: objetivos e estratégias, ambiente da empresa, tecnologia e recursos humanos.

Além disso, você verá os componentes da estrutura (sistema de responsabilidade, autoridade e comunicação), os níveis de influência (estratégico, tático e operacional) e os níveis de abrangência (da empresa, da unidade estratégica de negócio – UEN – e da corporação).

Por fim, a unidade abordará as estruturas tradicionais e inovativas, bem como a análise e o prognóstico estrutural.

Seção 1 - Dimensões organizacionais

Considera-se que organizações variam em diversos eixos, chamados dimensões organizacionais. Essas dimensões se relacionam umas com as outras e com o ambiente da empresa. As dimensões organizacionais em relação às quais a empresa se posiciona são:

- **Estratégia:** forma como a empresa entende o mercado e se posiciona frente a ele.
- **Estrutura:** distribuição de tempos e recursos entre os vários indivíduos da empresa.
- **Tecnologia:** corpo do conhecimento com o qual a empresa conta para a produção, relacionado às máquinas e à sua operação, ao processo produtivo como um todo e ao produto fabricado.

- Indivíduos e papéis: comunicação e relações de poder formal entre as pessoas.
- Processos gerenciais: processo de tomada de decisão.

Vejam os a Figura 1.1 para ilustrar.

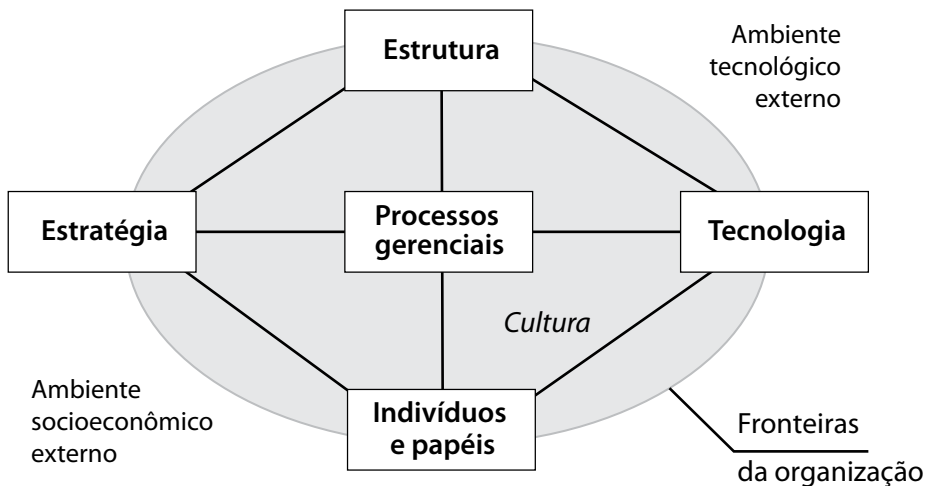


Figura 1.1 – As dimensões organizacionais
Fonte: MIT (1989).

O principal ponto desse modelo é o fato de todos os elementos se relacionarem e haver influência mútua entre eles. Soma-se a isso o ambiente externo, que modifica as condições de cada um dos elementos e influencia a operação da empresa.

Heskett, Sasser e Hart (1990) analisam especificamente empresas de serviços e relacionam a administração de recursos humanos à estratégia operacional, mostrando que as empresas se organizam de formas diferentes, dependendo do tipo de serviço que prestam. Para serviço em massa, por exemplo, os autores recomendam que as empresas realizem seleção, treinamento e recompensa com base em habilidades humanas, e não técnicas. Da mesma forma que a estratégia demanda características da administração de recursos humanos e da organização do sistema, conforme explicado pelo exemplo de Heskett, Sasser e Hart anteriormente, os demais elementos do modelo (Figura 1.1) também influenciam uns aos outros e os resultados gerais da empresa.

Conforme Silva (2005), as possibilidades de análise e ação sobre estrutura, cultura e poder na empresa são limitadas por seu ambiente e suas condições internas. Um fator limitante,

mencionado com menor frequência, é a capacidade de os administradores entenderem uma diversidade de dimensões e atuarem sobre elas, sendo que cada uma exige conhecimentos e habilidades diferentes do indivíduo.

As dimensões de análise

Ambiente

A importância do ambiente para as organizações surgiu com o desenvolvimento da Teoria da Contingência. Conforme Hall (1984), ela pode ser resumida e idealizada como a melhor forma de se organizar de acordo com a natureza do ambiente com o qual a organização deve se relacionar.

Já segundo Bowditch e Bouno (1992), a maneira como o ambiente interage com a organização pode ser entendida como um fenômeno ligado aos processos de atenção e percepção do homem, existindo, então, uma diferença entre o ambiente real (denominado objetivo) e aquele construído por meio da percepção dos administradores (denominado subjetivo).

Assim, em condições competitivas, a habilidade de reconhecer e interpretar os requisitos do ambiente e respondê-los constantemente, com novos produtos, processos e modos organizacionais, é vista como determinante da sobrevivência organizacional.

Estratégia

A estratégia corresponde à determinação de metas básicas de longo prazo e objetivos de uma organização e à adoção de um conjunto de ações e alocação de recursos necessários para levar adiante essas metas (ROBBINS, 1990).

Dessa forma, a eficácia da adaptação organizacional depende das percepções da coalizão dominante em relação às condições ambientais e das decisões tomada pela organização em relação a como lidará com tais condições (MILES; SNOW, 1978). Na verdade, a primeira fase da formulação estratégica é a percepção ambiental.

Na sociedade atual, as organizações devem analisar continuamente o ambiente, originando movimentos internos de mudança. O ponto central é a passagem de uma postura passiva ou meramente reativa para uma postura proativa.

Estrutura

A estrutura organizacional define como as tarefas serão alocadas, quem se reporta a quem e quais mecanismos formais de coordenação e padrões de interação devem ser seguidos (ROBBINS, 1990).

Tushman e Nadler (1997) sugerem que a integração pode ser feita por meio de:

- equipes, comitês ou forças-tarefa, aglutinando indivíduos de diversas áreas para trabalharem em oportunidades ou problemas comuns;
- gerentes de projeto, desempenhando um papel interligador formal, buscando a integração e a coordenação no desenvolvimento de um novo produto e/ou processo; e
- reuniões formais, propiciando um ambiente regularmente programado para que indivíduos de diferentes áreas compartilhem informações e troquem ideias.

Essa formação de equipes integrando diversas áreas é uma estratégia que propicia a melhoria da comunicação dentro da empresa, possibilitando maior fluxo de informações interdepartamentais e consequente agilidade na tomada de decisão por consenso. Outro benefício observado é a aprendizagem gerada nas discussões entre os indivíduos, resultando em troca de conhecimentos enriquecedores para todos os envolvidos.

Rotondaro (1997) afirma que, para a sobrevivência das empresas, é necessário que as atividades empresariais sejam vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas em termos de processos-chave. Essa teoria é conhecida como gerenciamento de processos.

Através desse modelo, a geração de um produto ou serviço é realizada por meio de uma cadeia de processos interligados, que atravessa os departamentos, promovendo uma relação de clientes e fornecedores internos, embora a orientação seja sempre para o cliente final.

Tecnologia

Para Fleury (1990), tecnologia é um conjunto de informações organizadas, de tipos distintos (científicas, empíricas etc), provenientes de fontes distintas (descobertas científicas, patentes, livros, manuais, desenhos etc), obtidas por meio de métodos distintos (pesquisa, desenvolvimento, cópia, espionagem etc), utilizado na produção de bens e serviços. Os conhecimentos e as habilidades empregadas na produção de “pacotes tecnológicos” constituem a capacitação tecnológica.

A aprendizagem tecnológica, ainda segundo Fleury (1990), é o processo evolutivo pelo qual as organizações criam e desenvolvem capacitação para produzir “pacotes tecnológicos”. Essas questões definem a importância da aprendizagem tecnológica para a competitividade da empresa e da necessidade de uma estrutura organizacional planejada para propiciar esse ambiente de inovação, alinhado à estratégia da empresa.

Cultura organizacional

Para Fleury (1990), cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

A cultura organizacional se baseia em pressupostos que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir os problemas.

Segundo Thévenet (1991), a cultura é resultado do processo de aprendizagem antes de ser um material a ser construído, alterado ou modificado. A resolução dos problemas enfrentados pelas empresas não é mudar sua cultura, mas utilizá-la como recurso, fonte de referência.

A cultura aparece na maioria dos conceitos como uma fonte de referências para as organizações sobre sua personalidade e sobre a maneira como lidam com seus problemas ambientais e de coesão interna.

Indivíduos e papéis

Os recursos humanos são responsáveis pelo sucesso ou não dos negócios. Apesar desse papel fundamental, tais recursos não têm sido visualizados dessa forma.

Promover condições de individuação nas empresas, ou seja, fazer com que cada um tenha consciência da utilidade da sua vida de trabalho, é favorecer a autoestima e elevar a motivação das pessoas.

Seção 2 - Tipos de estrutura

Quando se realiza a análise da estrutura organizacional de uma empresa, evidenciam-se seus aspectos positivos e negativos, a divisão de trabalho entre departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais. Uma possível questão a se fazer nesse momento é:



O que considerar na análise da estrutura organizacional?

Note que a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os **objetivos** e as **estratégias** estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa. A organização de uma empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos e visa ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos. As funções de administração exercidas pelos executivos das empresas são interligadas. Observe a figura a seguir.

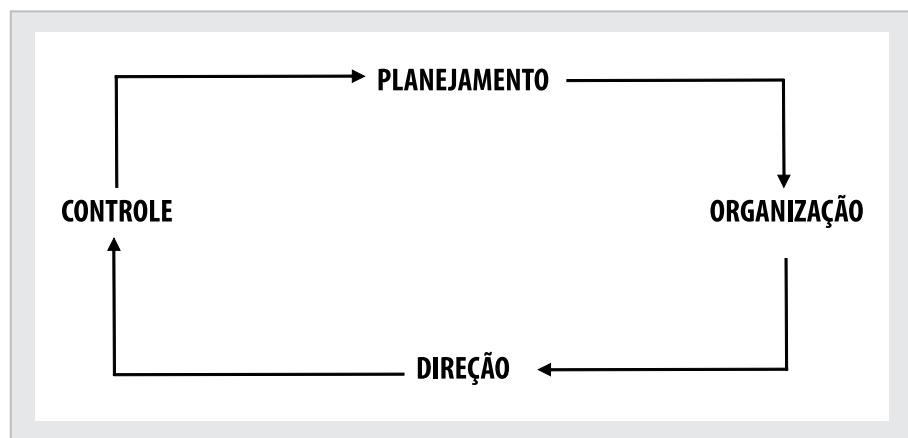


Figura 1.2 – Funções da administração
Fonte: Oliveira (2002, p. 85).

Como mostra a Figura 2.1, a administração é formada pelo processo de planejamento, organização, direção e controle do trabalho dos membros da organização e do emprego de todos os outros recursos organizacionais para atender aos objetivos estabelecidos.

- **Planejamento** - determina a finalidade e os objetivos da organização e prevê atividades, recursos e meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo determinado.
- **Direção** - conduz e motiva pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançarem os objetivos organizacionais.

- **Organização** - agrupa pessoas e recursos e define atribuições, responsabilidades e normas, de modo a atingir a finalidade e os objetivos previstos.
- **Controle** - compara os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados.

Considere as mudanças planejadas na estrutura organizacional como um dos meios mais eficazes para melhorar o desempenho do sistema empresarial. Dessa maneira, você precisa se atentar à estrutura organizacional e conhecer as ferramentas que podem facilitar o desempenho da organização. O planejamento pode promover mudanças essenciais que podem melhorar o desempenho da organização.

Quando a estrutura é estabelecida de forma adequada, acaba por proporcionar para a empresa alguns aspectos, como:

- identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos;
- organização das funções e responsabilidades;
- informações, recursos e *feedback* para os empregados;
- medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e
- condições motivadoras.

Note que as empresas apresentam **estruturas**. Todas elas apresentam simultaneamente dois tipos de estrutura: a **informal** e a **formal**.



Quais são as características de cada uma delas?

A estrutura informal

Essa é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Ela surge da interação social das pessoas, ou seja, desenvolve-se espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma.

Os grupos informais, originados desse tipo de estrutura, surgem e persistem porque satisfazem os desejos de seus membros. Esses desejos são determinados pelos próprios membros do grupo.



Um desejo que parece ser sentido por todos os grupos é a necessidade de perpetuar sua cultura. Isto é uma importante função de toda estrutura informal: a **integração**.

Alguns fatores condicionam o aparecimento dos chamados **grupos informais**:

- os interesses comuns que se desenvolvem em certo número de pessoas que, por meio deles, passam a se sintonizar mais intimamente;
- a interação provocada pela própria estrutura formal;
- os defeitos na estrutura formal;
- a flutuação do pessoal dentro da empresa, que normalmente provoca alteração dos grupos sociais informais;
- os períodos de lazer; e
- a disputa pelo poder.



Uma segunda função do grupo informal é a **comunicação**.

A fim de atender aos seus desejos e manter seus membros informados do que está havendo e que possa afetar a satisfação dos desejos, o grupo desenvolve sistemas e canais de comunicação.



Outra função do grupo é o **controle social**, pelo qual o comportamento dos outros é influenciado e regulado.

O controle social pode ser interno e externo. O **controle interno** é dirigido no sentido de fazer os membros do grupo surgirem em conformidade com sua cultura. Já o **controle externo** é dirigido para os que estão fora do grupo, tais como: governo, sindicato etc. O executivo deve saber que a pressão do controle externo pode ser bastante forte, tal como quando uma greve ocorre.

Para as empresas, a estrutura informal possui vantagens e desvantagens. Confira-as a seguir.

VANTAGENS	DESvantagens
proporciona maior rapidez no processo decisório;	provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias;
reduz distorções existentes na estrutura formal;	dificulta o controle;
completa a estrutura formal;	possibilita atritos entre as pessoas.
reduz a carga de comunicação dos chefes;	
motiva e integra as pessoas da empresa.	

Quadro 1.1 – Vantagens e desvantagens da estrutura informal
Fonte: Elaboração do autor (2007).

A estrutura formal

Ao contrário da estrutura informal, que não é planejada e surge naturalmente da integração social dos profissionais de uma empresa, a estrutura formal é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada – em alguns de seus aspectos – por um instrumento denominado **organograma**.

Como você já viu, a estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicação e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Dito isso, é possível dizer que a estrutura organizacional não é estática, o que poderia ser deduzido com base em um estudo simples de sua representação gráfica: o organograma. A estrutura organizacional é bastante **dinâmica**, principalmente quando são considerados seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema de funcionamento. Assim, a estrutura organizacional vai variando de acordo com o planejamento estratégico da organização, para poder se adequar aos seus objetivos.

Seção 3 - Desenvolvimento, implantação e avaliação da estrutura organizacional

No desenvolvimento de uma estrutura organizacional, devem-se considerar seus componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência. Veja cada um deles a seguir.

a. Componentes da estrutura organizacional

A estrutura organizacional é formada por três sistemas.

- **Sistema de responsabilidade** - resultado da alocação de atividades, é constituído por departamentalização, linha, assessoria e especialização do trabalho.
- **Sistema de autoridade** - resultado da distribuição das unidades organizacionais, é constituído por amplitude administrativa ou de controle, níveis hierárquicos, delegação, centralização e descentralização.
- **Sistema de comunicações** - resultado da integração das unidades organizacionais, é constituído por “o que”, “como”, “quando”, “de quem” e “para quem” comunicar.

Pode-se considerar mais um componente da estrutura organizacional o **sistema de decisão** (resultado da ação sobre as informações). Esse aspecto está relacionado a Drucker (1962), primeiro autor a acrescentar o sistema de decisão, passando para quatro os componentes da estrutura organizacional. Esse quarto sistema é descrito na sequência.

Sistema de decisão

Tomar decisões pode ser definido como escolher entre duas ou mais alternativas de ação que possibilitem o resultado esperado. Na administração, pode ser entendido quase como um sinônimo para **administrar**. Para se tomar uma decisão, precisam-se avaliar, no mínimo, duas alternativas; caso contrário, não se teria o que decidir. A decisão deve ser feita com racionalidade e consciência para que seja escolhida a opção que apresente o resultado desejado ou o mais próximo possível dele.

Etapas do processo decisório

O processo de tomada de decisão se divide em cinco etapas: reconhecimento, estudo das alternativas, planejamento, implementação e controle.

A **etapa de reconhecimento** consiste em reconhecer o problema ou a oportunidade sobre a qual a decisão vai ser tomada. Essa etapa é crucial, pois, se não for bem feita, todo o trabalho de uma equipe será desperdiçado. Pode ser considerada a mais difícil das cinco, pois é o pontapé inicial e todas as demais serão consequência dela.

O **estudo das alternativas** é a elaboração de alternativas de ação e consiste em elencar possibilidades para resolver o problema ou aproveitar a oportunidade. É necessário elaborar alternativas, pois se elas não existem, não há decisão a ser tomada. Para facilitar essa segunda etapa, existe um instrumento gráfico chamado **árvore de decisão**. Esse instrumento avalia as alternativas disponíveis e normalmente é utilizado quando existem várias alternativas a serem analisadas.

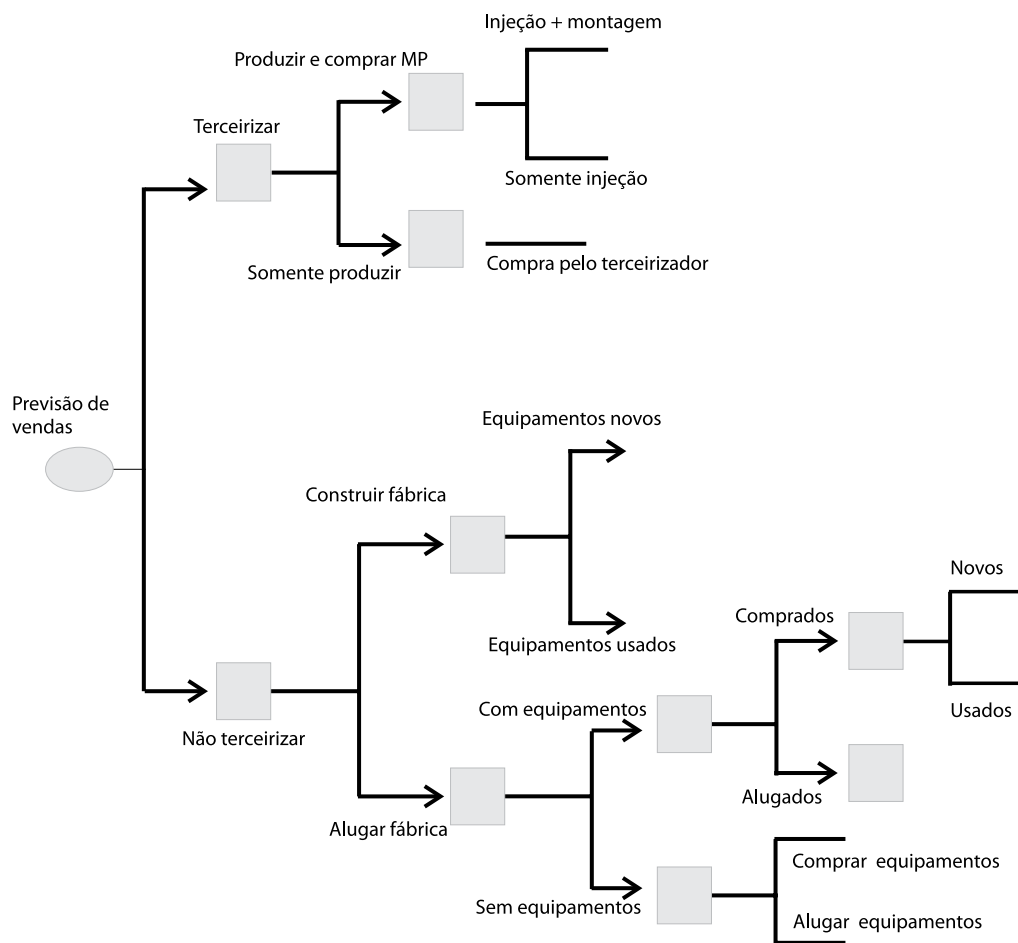


Figura 1.3 – Exemplo de árvore de decisão
 Fonte: Elaboração do autor (2007).

A **etapa de planejamento** é a avaliação das vantagens e desvantagens de cada alternativa. É necessário ter senso crítico para poder analisar as alternativas, para que realmente se escolha a melhor delas.

A **etapa de implementação** corresponde a selecionar a alternativa que melhor se apresentou na etapa anterior. Após a alternativa ser escolhida, aconselha-se anunciá-la com confiança e de forma decisiva, para que a mudança decorrente dessa escolha não gere insegurança nos outros. Um erro comum é implementar a alternativa escolhida na época errada.

Na **etapa de controle**, avaliam-se os resultados da decisão. Assim, é necessário humildade, pois se os resultados não são os esperados, muitas vezes sai mais barato admitir o erro do que manter a decisão.

Técnicas de decisão grupal

Na sequência, você verá as técnicas mais comuns para se tomarem decisões em grupos.

Técnica Delphi	Consiste em enviar vários questionários a um grupo de voluntários que os respondem, não se encontrando os participantes uns com os outros, nem sabendo quem são.
Técnica Nominal de Grupo (TNG)	É um processo estruturado pelo qual pequenos grupos (de cinco a nove membros) fazem sugestões e depois discutem-nas todas até chegarem a uma decisão.
<i>Brainstorming</i>	Envolve um pequeno grupo de empregados criativos em uma reunião para gerar ideias, sob condições rigidamente controladas.
Indagação dialética	Método em que os grupos são designados para desafiar os valores e as suposições subjacentes, associados com a definição da situação.
“Advogado do diabo”	Método no qual alguém assume o papel de desafiar as suposições e declarações feitas pelo grupo.

Quadro 1.2 – Técnicas de decisão grupal
Fonte: Elaboração do autor (2007).

c. Condicionantes da estrutura organizacional

Veja, a seguir, quais são os condicionantes da estrutura organizacional:

- Objetivos e estratégias da empresa, estabelecidos no planejamento estratégico.
- Ambientes da empresa (internos e externos): os internos são rotinas administrativas, máquinas etc.; os externos são consumidores, fornecedores, governo, mídia, sindicatos, instituições financeiras, concorrentes, acionistas, variáveis sociais, variáveis econômicas, variáveis políticas e variáveis tecnológicas.

- Evolução tecnológica e tecnologia aplicada na empresa: novos desenvolvimentos em produtos e processos, além de novos avanços na ciência, que podem interferir nas atividades organizacionais.
- Recursos humanos, considerando habilidades, capacitações e níveis de motivação e de comprometimento para com os resultados da empresa (funcionários capacitados e motivados são formas de aumentar a produtividade das empresas).

c. Níveis de influência da estrutura organizacional

Os três níveis de influência da estrutura organizacional são:

- **Nível estratégico** - substituição de produtos para se adequar ao mercado, nova filial.
- **Nível tático** - divisão de uma área em duas (produção e técnica) para melhor administrar os recursos da empresa.
- **Nível operacional** - alteração da estrutura organizacional.

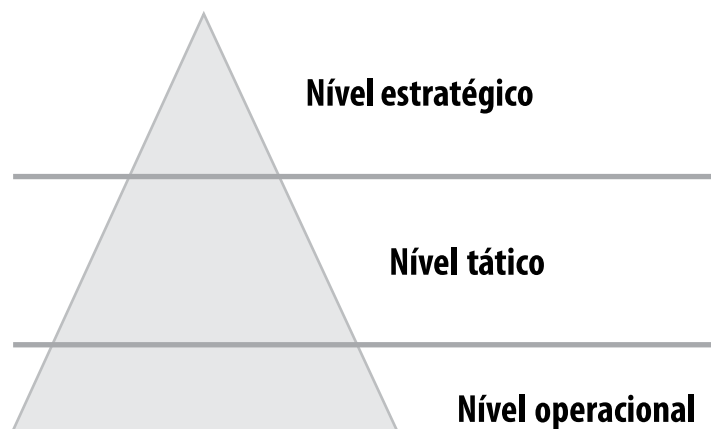


Figura 1.4 – Tipos de planejamento nas empresas
Fonte: Oliveira (2002, p. 107).

d. Níveis de abrangência da estrutura organizacional

Podem ser considerados três níveis de abrangência quando do desenvolvimento e da implementação da estrutura organizacional nas empresas:

- **Nível de abrangência da empresa** - quando se analisa a empresa toda, independentemente da quantidade de negócios que ela tenha.
- **Nível de abrangência da unidade estratégica de negócio** - trata-se de transformar departamentos e divisões em “pequenas empresas” internas da organização, com autonomia operacional e mercadológica (a gestão financeira continua centralizada para otimizar os recursos das várias unidades autônomas).
- **Nível de abrangência da corporação** - considera-se a administração corporativa, que congrega mais de uma unidade estratégica de negócio.

Seção 4 - Estruturas tradicionais

A **departamentalização** é uma divisão do trabalho por especialização dentro da estrutura organizacional da empresa.



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. (OLIVEIRA, 2002, p. 120).

A estrutura organizacional é representada de forma gráfica pelo **organograma**. Porém, ele não apresenta todos os aspectos da estrutura organizacional.



Organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional. (OLIVEIRA, 2002, p. 120).

Existem diversas maneiras básicas pelas quais as organizações decidem sobre a configuração organizacional que será usada para agrupar suas várias atividades. O processo organizacional de determinar como as atividades devem ser agrupadas se chama departamentalização.

Formas de departamentalizar

Podemos definir seis tipos tradicionais de departamentalização:

1	departamentalização por funções;
2	departamentalização por produtos ou serviços;
3	departamentalização territorial;
4	departamentalização por cliente;
5	departamentalização por processo ou equipamento;
6	departamentalização mista.

Deve-se notar, no entanto, que a maioria das organizações usa uma abordagem da contingência da departamentalização, ou seja, a maioria usa mais de uma dessas abordagens. Grande parte usa a abordagem funcional na cúpula e outras nos níveis mais baixos.

Acompanhe, a seguir, a descrição de cada departamentalização.

1. Departamentalização por funções

A departamentalização funcional agrupa funções/atividades semelhantes para formar uma unidade organizacional. Dessa forma, os indivíduos que exercem funções semelhantes ficam reunidos. – todo o pessoal de vendas, todo o pessoal contábil e assim por diante. Esse tipo de departamentalização pode ocorrer

em qualquer nível e normalmente é encontrado muito próximo ao topo do organograma.

VANTAGENS	DESvantagens
<p>por causa da especialização do trabalho, cria eficiência;</p> <p>centraliza a perícia da organização;</p> <p>facilita um maior controle das funções pela alta administração;</p> <p>promove segurança na execução de tarefas e relacionamento de colegas devido ao conhecimento de sua área de atuação;</p> <p>é aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos e que permanecem inalteradas por longo prazo.</p>	<p>a responsabilidade pelo desempenho total está somente na cúpula;</p> <p>cada gerente fiscaliza apenas uma função estreita;</p> <p>o treinamento de gerentes para assumir a posição no topo é limitado;</p> <p>a coordenação entre as funções se torna complexa e mais difícil quanto à organização em tamanho e amplitude;</p> <p>requer muita especialização do trabalho.</p>

Quadro 1.3 – Vantagens e desvantagens da Departamentalização por funções
Fonte: Adaptado de Oliveira (2002).

Veja, a seguir, uma representação desse tipo de departamentalização.

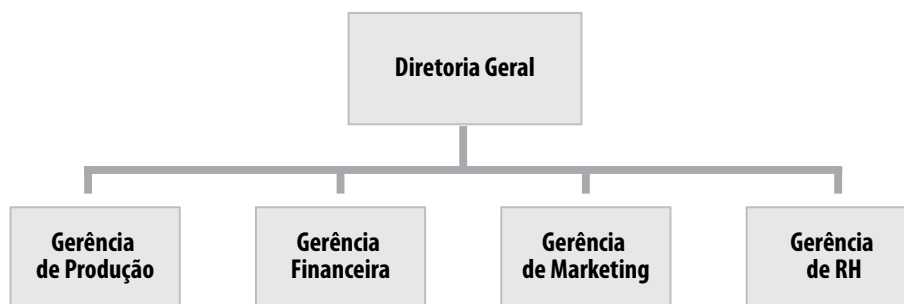


Figura 1.5 – Exemplo de departamentalização por função
Fonte: Oliveira (2002, p. 123).

2. Departamentalização por produtos ou serviços

Esse tipo de departamentalização é feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa.



A fim de capitalizar sobre o mercado de processamento de informação na década de 1980, a IBM reorganizou sua estrutura de administração. Mudou de uma orientação funcional em que produção, marketing e desenvolvimento de produtos centralizados serviam a todos os produtos, para uma orientação de produto, de tal forma colocando funções em grupos de produtos (CESAR, 2006).

VANTAGENS	DESvantagens
<p>pode-se dirigir atenção para linhas específicas de produtos ou serviços;</p> <p>a coordenação de funções ao nível da divisão de produto se torna melhor;</p> <p>pode-se atribuir melhor a responsabilidade quanto ao lucro;</p> <p>facilita a coordenação de resultados;</p> <p>propicia a alocação de capital especializado para cada grupo de produto;</p> <p>propicia condições favoráveis para inovação e criatividade.</p>	<p>exige mais pessoal e recursos de material, podendo daí resultar duplicação desnecessária de recursos e equipamentos;</p> <p>pode propiciar o aumento dos custos pelas duplicidades de atividade nos vários grupos de produtos;</p> <p>pode criar uma situação em que os gerentes de produtos se tornam muito poderosos, o que pode desestabilizar a estrutura da empresa.</p>

Quadro 1.4 – Vantagens e desvantagens da Departamentalização por produtos ou serviços
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2002).

Veja, a seguir, uma representação desse tipo de departamentalização.

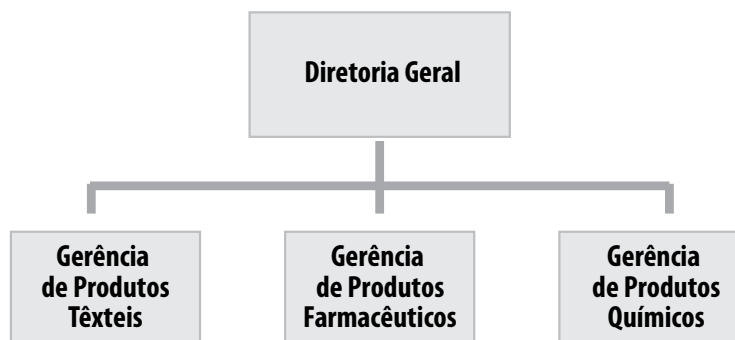


Figura 1.6 – Exemplo de departamentalização por produto
 Fonte: Oliveira (2002, p. 127).

3. Departamentalização territorial

É o agrupamento de atividades de acordo com os lugares onde estão localizadas as operações. 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 American Telephone & Telegraph Company (AT&T) estabeleceu suas divisões principais desta maneira—South Central Bell, New England Bell, Pacific Bell, Mountain Bell e assim por diante (CESAR, 2006).

As principais vantagens e desvantagens da departamentalização territorial são semelhantes às de produto.

Esse agrupamento permite a uma divisão focalizar as necessidades singulares de sua área, mas exige coordenação e controle da administração de cúpula em cada região.

Veja, a seguir, uma representação desse tipo de departamentalização.



Figura 1.7 – Exemplo de departamentalização territorial
Fonte: Oliveira (2002, p. 126).

4. Departamentalização por cliente

A departamentalização por cliente consiste em agrupar as atividades de forma que elas focalizem as necessidades variadas e especiais dos fregueses da empresa. A departamentalização por cliente é usada, principalmente, no agrupamento de atividades de vendas ou serviços.

Exemplos clássicos de departamentalização por clientes são as lojas de departamentos. Elas podem ter uma seção para adolescentes, uma para gestantes ou uma de roupas masculinas, departamentos para bebês e crianças etc. Em cada caso, o esforço de vendas pode se concentrar nos atributos e nas necessidades específicas do cliente.

VANTAGENS	DESvantagens
adaptabilidade a uma determinada clientela.	dificuldade de coordenação; subutilização de recursos; concorrência entre os gerentes para concessões especiais em benefício de seus próprios clientes.

Quadro 1.5 – Vantagens e desvantagens da Departamentalização por cliente
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2002).

Veja, a seguir, uma representação desse tipo de departamentalização.

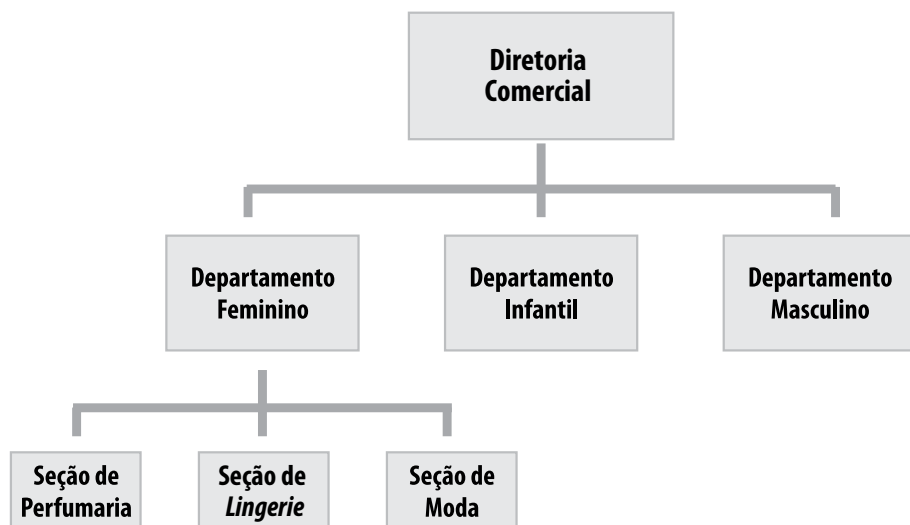


Figura 1.8 – Exemplo de departamentalização por cliente
 Fonte: Oliveira (2002, p. 129).

5. Departamentalização por processo ou equipamento

É o agrupamento de atividades que se centralizam nos processos de produção ou equipamentos. Esse tipo de departamentalização é encontrado com mais frequência em empresas que possuem produção (indústrias). As atividades de uma fábrica podem ser agrupadas em perfuração, usinagem, soldagem, montagem e acabamento, cada qual em seu departamento.

Ao ir a um *shopping center*, você perceberá uma departamentalização por processo ao pedir o seu lanche em uma rede de *fast-food*. Perceberá que uma pessoa fritar o hambúrguer, outros fritam as batatas e outras preparam a bebida. Ainda existe um balconista e um anotador de pedidos na fila.

VANTAGENS	DESvantagens
<p>maior especialização de recursos alocados;</p> <p>possibilidade de comunicação mais rápida de informações técnicas.</p>	<p>possibilidade de perda da visão global do andamento do processo;</p> <p>flexibilidade restrita para ajustes no processo.</p>

Quadro 1.6 – Vantagens e desvantagens da Departamentalização por processo ou equipamento
Fonte: Adaptado de Oliveira (2002).

Veja, a seguir, uma representação desse tipo de departamentalização.

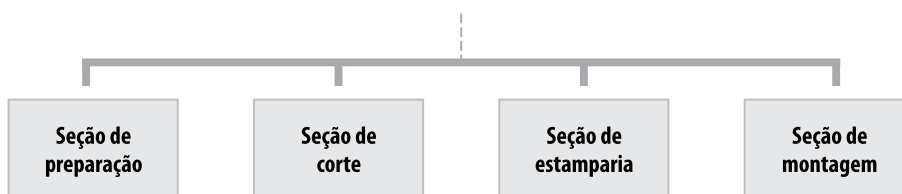


Figura 1.9: Exemplo de departamentalização por processo.
Fonte: Oliveira (2002, p. 130).

6. Departamentalização mista

É o tipo mais frequente: cada parte da empresa deve ter a estrutura que mais se adapte à sua realidade organizacional.

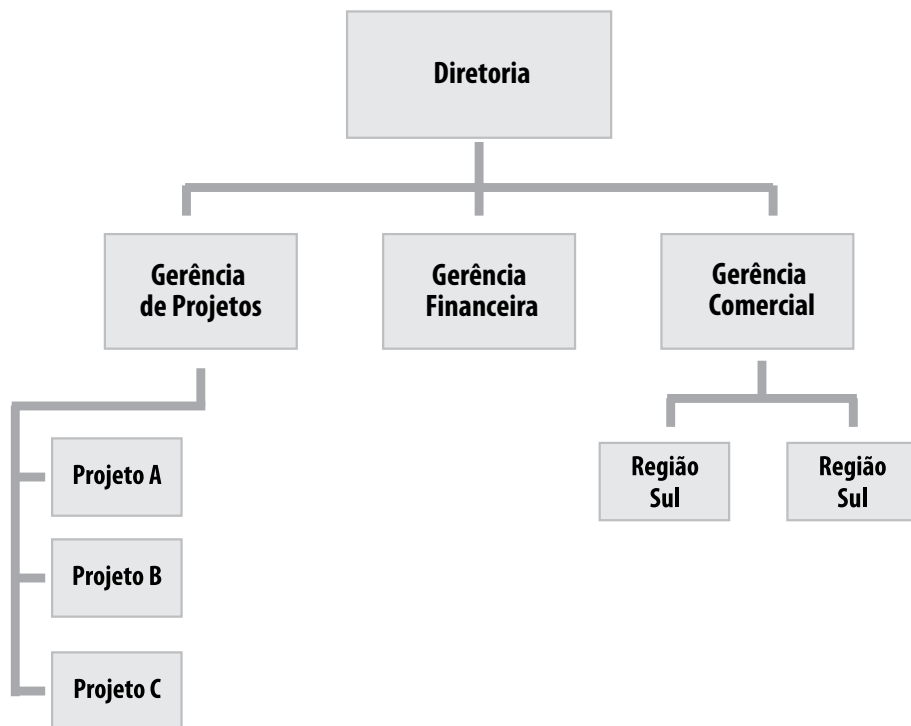


Figura 1.10 – Exemplo de departamentalização mista
Fonte: Oliveira (2002, p. 137).

Nesta seção, vimos as estruturas tradicionais de departamentalização. Na seguinte, veremos as estruturas inovativas, mais comuns às empresas adaptáveis a mudanças.

Seção 5 - Estruturas inovativas

As estruturas tradicionais, em muitos casos, não resistiram às mudanças que ocorreram nas últimas décadas. Ao tratarmos das estruturas tradicionais, mencionamos que as condições ideais para seu funcionamento são atividades repetitivas e ambientes estáveis. Essas estruturas se caracterizam por um grau elevado de formalização, obediência ao princípio de unidade de comando, utilização das formas tradicionais de departamentalização, especialização elevada e comunicação vertical.

Com o aumento da turbulência do ambiente, as condições que favoreciam as estruturas tradicionais desapareceram. Por essa razão, surgiram organizações inovativas, para responder de forma mais eficaz às mudanças. As características estruturais dessas organizações são inversas àquelas apresentadas pelas organizações tradicionais.



As principais características das organizações inovativas são: **baixo nível de formalização, utilização de formas avançadas de departamentalização, multiplicidade de comando, diversificação elevada e comunicação horizontal e diagonal.**

Curioso(a) para saber um pouco mais sobre essas características? Então, vamos analisá-las.

Característica 1: Baixo nível de formalização

O **baixo nível de formalização** se opõe à repetitividade e à estabilidade com que opera a estrutura tradicional. Os ambientes dinâmicos trazem tantos aspectos novos que se torna inevitável fazer o mesmo sem transformar isso em algo negativo, tirando a flexibilidade do gerente ou até “alienando” suas ações. Dessa forma, organizações inovativas tendem a ter nível mais baixo de formalização.

Característica 2: Formas avançadas de departamentalização

A utilização de **formas avançadas de departamentalização** passa a ser a solução para problemas causados pelas estruturas tradicionais. Podemos citar cinco tipos de departamentalização avançados:

- a) departamentalização por centros de lucros;
- b) departamentalização por projetos;
- c) departamentalização matricial;

- d) departamentalização celular; e
- e) “novos empreendimentos”.

A seguir, veja cada um dos tipos em detalhe.

a. Departamentalização por centros de lucros

Esse tipo de departamentalização utiliza critérios tradicionais, mas com uma diferença: divide a empresa em centros de lucros, ou seja, em unidades com elevado grau de autonomia, cujos responsáveis agem como se fossem presidentes de empresas isoladas.

A departamentalização não é total porque o sistema financeiro, as decisões estratégicas e as políticas permanecem centralizadas. No início de cada período, os centros de lucros recebem as metas de lucros das organizações. Cabe ao gerente de cada centro de custo procurar o atingimento dessas metas com os recursos disponíveis. Ao final do período, o dirigente de cada centro de lucro será analisado por seu resultado.

Normalmente, a departamentalização é feita em termos de produtos/serviços. Porém, outras metodologias tradicionais também podem ser utilizadas.

b. Departamentalização por projeto

Nesse tipo de departamentalização, as pessoas recebem atribuições temporárias, já que todo projeto tem data para início e término. Terminado o projeto, as pessoas são deslocadas para suas antigas atividades ou para outras novas.



Projeto é um trabalho, com datas de início e término, com resultado final previamente estabelecido, em que estão alocados e administrados os recursos, tudo isto sob a responsabilidade de um coordenador. (OLIVEIRA, 2002, p. 131).

VANTAGENS	DESvantagens
<p>permite um maior grau de responsabilidade para o grupo que executa o projeto;</p> <p>faz com que as pessoas envolvidas no projeto tenham conhecimento dos trabalhos do projeto;</p> <p>possibilita versatilidade e adaptabilidade, pois aceita novas ideias e técnicas para execução do trabalho;</p> <p>dá maior qualidade ao atendimento do cliente do projeto;</p> <p>Facilita a execução e o controle de prazos e orçamentos.</p>	<p>podem existir recursos ociosos por problemas de gerenciamento do projeto;</p> <p>falta de integração dos participantes do projeto com a empresa, causando problemas de comunicação e de tomada de decisão;</p> <p>o número de integrantes do projeto. Conseguir gerar eficiência para o projeto depende da quantidade de seus integrantes.</p>

Quadro 1.7 – Vantagens e desvantagens da Departamentalização por projeto
Fonte: Adaptado de Oliveira (2002).

Veja, a seguir, uma representação desse tipo de departamentalização.

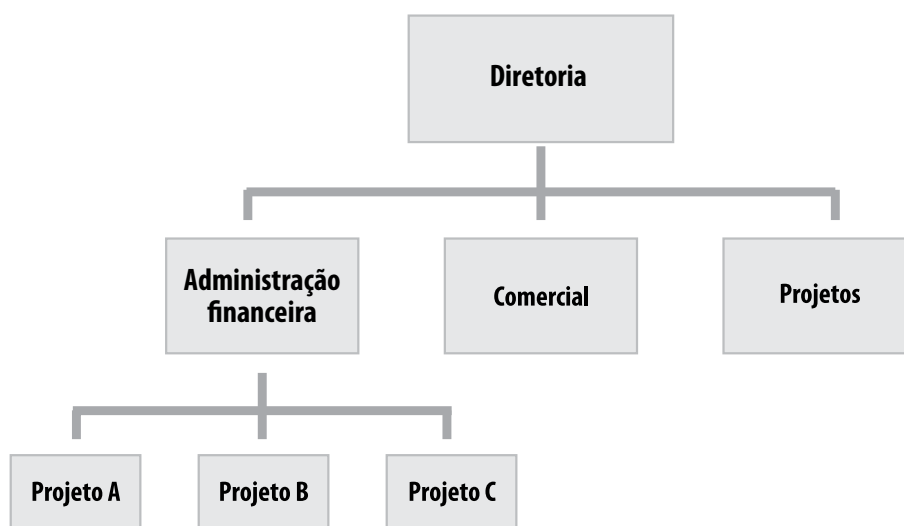


Figura 1.11 – Exemplo de departamentalização por projeto
Fonte: Oliveira (2002, p. 131).

c. Departamentalização matricial

A departamentalização matricial é semelhante à por projeto. Porém, elas se diferem porque, na departamentalização matricial, o administrador de projeto não tem autoridade de linha sobre os membros da equipe. Em lugar disso, a organização do administrador de projeto se sobrepõe aos vários departamentos funcionais, dando a impressão de uma matriz.

A organização matricial proporciona uma hierarquia que responde rapidamente às mudanças em tecnologia. Por isso, é tipicamente encontrada em organizações de orientação técnica, onde os especialistas técnicos trabalham em projetos ou programas sofisticados. Também é usada por empresas com projetos de construção complexos.

VANTAGENS	DESvantagens
permite maior aprimoramento técnico; permite maior coordenação da equipe; maior especialização das atividades desenvolvidas; dá maior qualidade ao atendimento do cliente do projeto; facilita a execução e o controle de prazos e orçamentos.	pode haver choques resultantes das prioridades e dupla subordinação.

Quadro 1.8 – Vantagens e desvantagens da Departamentalização matricial
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2002).

Veja, a seguir, uma representação desse tipo de departamentalização.

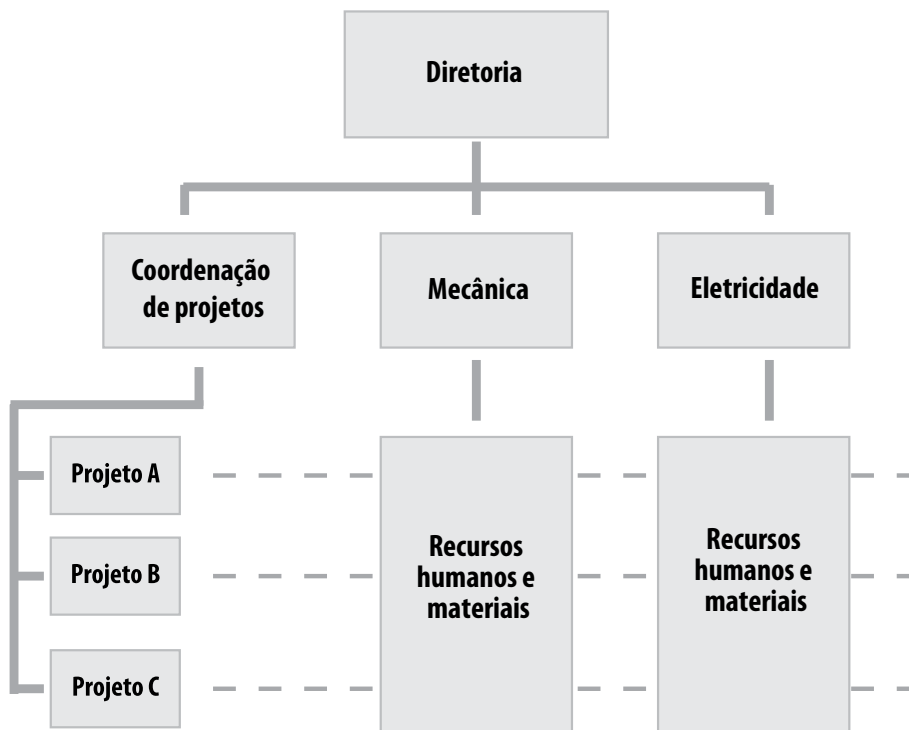


Figura 1.12 – Exemplo de departamentalização matricial
 Fonte: Oliveira (2002, p.134).

d. Departamentalização celular

É uma forma organizacional idealizada por Shannon e tem como características a quase total ausência de estrutura e a flexibilidade. É uma estrutura organizacional em que a informalidade é muito elevada. Sua existência só é viável em organizações pequenas e com clima humano favorável (VASCONCELLOS; HAMSLEY, 2002).

Segundo Vasconcellos e Hemsley (2002), a Divisão de Sistemas e Análise Econômica do Midwest Research Institute (EUA) chegou a ter 60 funcionários com esse tipo de estrutura. Não existiam chefes de departamentos e de setores, somente um grupo pouco estruturado que se subdividia para realizar tarefas. O tamanho dos subgrupos variava e o líder de equipe era determinado pelas características da tarefa. Qualquer integrante da divisão falava diretamente com o diretor da divisão; entretanto, havia uma

classificação dos pesquisadores, conforme sua experiência (auxiliar de pesquisador, pesquisador sênior A, pesquisador sênior B etc). Assim, em geral, um auxiliar de pesquisador, quando se deparava com um problema, reportava-se a um dos pesquisadores sênior, embora pudesse se dirigir ao diretor.

e. Estrutura para “novos empreendimentos”

As atividades de inovação deveriam ser separadas das atividades de rotinas. Assim, novos empreendimentos deveriam ter uma estrutura própria. Quando a inovação for aceita e a nova unidade estiver em operação, o empreendimento deverá passar para uma área e o grupo de novos empreendimentos passará a se preocupar com a próxima inovação.

Vasconcellos e Hemsley (2002) citam um exemplo de estrutura para novos empreendimentos: a Acesita.

A Acesita, no estado de Minas Gerais, criou o Grupo de Expansão, encarregado de planejar a expansão das instalações. Esse grupo realizava todas as etapas do estudo, desde o plano inicial das novas instalações até a primeira corrida do aço. Se o sistema fosse aprovado, a área de operações assumia o controle.

Característica 3: Multiplicidade de comando

A terceira característica das organizações inovativas é a **multiplicidade de comando**. Como observamos nas estruturas avançadas de departamentalização, nem sempre é possível a manutenção do princípio da unidade de comando preconizada nas estruturas tradicionais. Nas novas estruturas, um profissional trabalha, ao mesmo tempo, em dois ou mais projetos, ficando subordinado aos seus respectivos gerentes. Esta é uma forma de se conseguir um projeto integrado: envolvem-se especialistas de várias áreas, mas, paralelamente, eles são mantidos vinculados às suas áreas técnicas.

Característica 4: Diversificação elevada

A **diversificação elevada** é provocada pela alta taxa de mudança. O profissional adequado para a estrutura inovativa é aquele que conhece um número maior de áreas técnicas, embora não seja especializado em cada uma. É essencial que ele conheça a inter-relação entre sua área e as demais – a chamada visão sistêmica.

Característica 5: Comunicação horizontal e diagonal

A última característica é a **comunicação horizontal e diagonal**. Na estrutura tradicional, a comunicação deve ser acompanhada pela cadeia de comando. Assim, se um especialista precisa se comunicar com outra área, deve fazer isso por meio de seu superior, que passará a informação para o superior da outra pessoa.

Em ambientes dinâmicos, esse percurso pode ser danoso para a empresa, devido à demora da resposta. Por isso, passou-se a adotar a comunicação horizontal, de especialista para especialista, sem intermédio dos seus superiores, e a comunicação diagonal, em que o especialista procura o superior do outro departamento para obter a informação.

Definição e modelo de estrutura pós-moderna

Existem algumas estruturas denominadas **pós-modernas**. Elas são estruturas dinâmicas e com grande capacidade de mutação. Adaptam-se de forma veloz e com facilidade à conjuntura externa, proporcionando resultados e soluções com um maior grau de correção, com a agilidade desejada pelos clientes.

A estrutura pós-moderna pode ser definida como uma estrutura em rede (*network structure*). É uma estrutura horizontal, que favorece a competitividade e a flexibilidade dos funcionários.

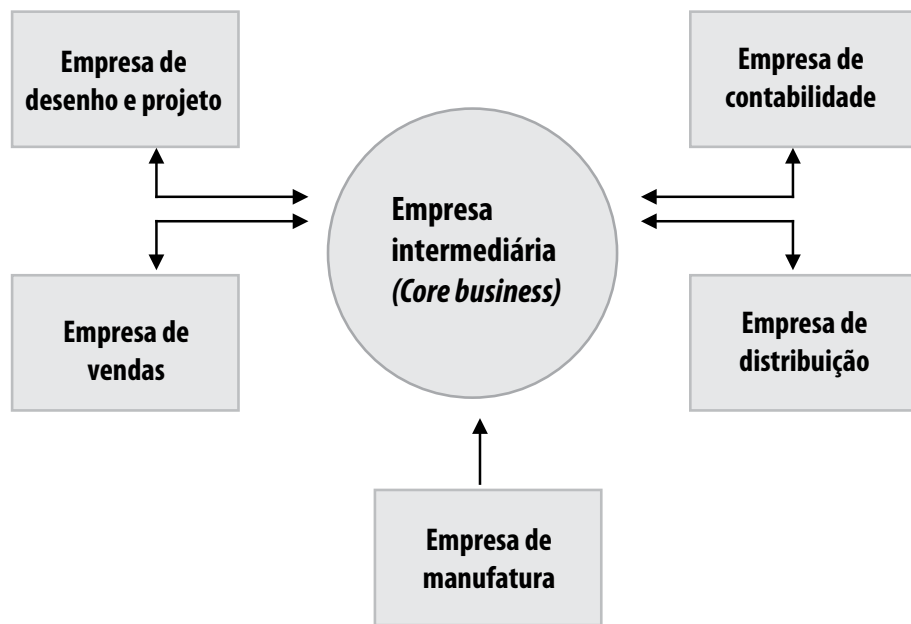


Figura 1.13 – Exemplo de estrutura em rede
Fonte: Chiavenato (1998, p.81).

Nesta seção, você observou as cinco características das estruturas inovativas, além da definição e estrutura de um modelo pós-moderno. Na seção seguinte, você verá a análise e o prognóstico da estrutura organizacional.

Seção 6 - Análise e prognóstico estrutural

Depois de ter conhecido tantas formas de departamentalização, você deve estar pensando: Qual é a melhor maneira de departamentalizar uma empresa?

Para evitar problemas na hora de decidir como departamentalizar, é possível seguir quatro princípios:

- o do maior uso;
- o do maior interesse;
- o da separação do controle; e
- da supressão da concorrência.

O **princípio do maior uso** define que o departamento que faz maior uso de uma atividade deve tê-la sob sua jurisdição. Já o princípio do **maior interesse** diz que o departamento que tem maior interesse pela atividade deve supervisioná-la. O **princípio da separação do controle** leva em consideração que as atividades do controle devem estar separadas das atividades controladas. E, por fim, o **princípio da supressão da concorrência** tem por finalidade eliminar a concorrência entre departamentos, agrupando atividades correlatas no mesmo departamento.

Existem outros dois princípios que também devem ser levados em consideração na hora de escolher o critério de departamentalização. Esses dois princípios são a **diferenciação** e a **integração**.

O **princípio da diferenciação** estabelece que as atividades diferentes devem ficar em departamentos separados. A diferenciação ocorre quando: o fator humano é diferente; a tecnologia e a natureza das atividades são diferentes; os ambientes externos são diferentes; e os objetivos e as estratégias são diferentes.

O **princípio da integração** estabelece que, quanto mais atividades trabalham integradas, mais razões há para que fiquem no mesmo departamento. Um fator de integração é a necessidade de coordenação das atividades.

Existem alguns fatores que precisam ser levados em consideração quando for concebida a estrutura organizacional.

- Dar mais recursos e investimentos às áreas que mantêm contato direto com os clientes.
- Terceirizar as atividades que não agregam valor para a empresa.
- Conceber um modelo voltado para os resultados – que pode ser alcançado por meio de uma ferramenta chamada *benchmarking*.
- Enxugar a empresa para que ela fique mais dinâmica e consiga facilitar o processo de comunicação por meio da ferramenta *downsizing*.

- Entender que o cliente deve ser o foco da organização, estando no topo da pirâmide organizacional.
- Flexibilizar a hierarquia.
- Criar sinergia entre os departamentos, com o intuito de satisfazer os clientes.
- Realizar negociações ganha-ganha com os clientes.
- Ser honesto ao se apresentar ao mercado.
- Entender que os recursos humanos da empresa precisam ser valorizados, estar motivados e trabalhar em equipe.

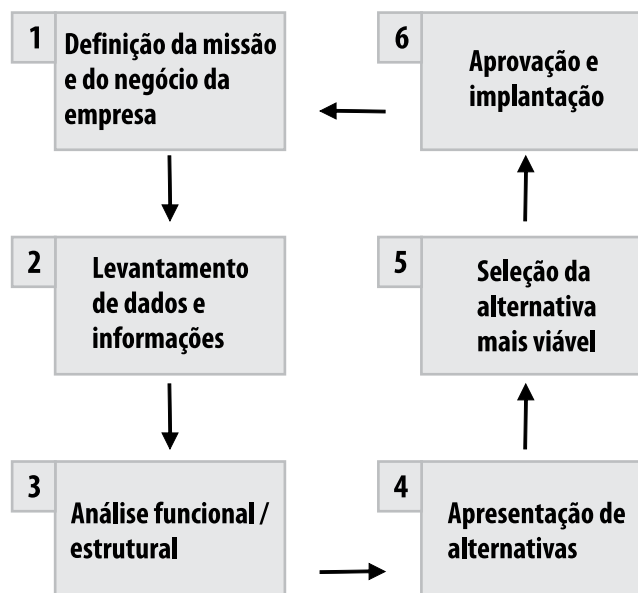


Figura 1.14 - Metodologia para avaliação de estruturas organizacionais. Fonte: Adaptado de Chiavenato (1998).

Ao iniciar o trabalho de organização ou de reorganização da organização, é necessário definir, em primeiro plano, sua missão e seu negócio, ou seja, o planejamento do negócio.

Missão é a expressão que define e justifica a razão de ser de uma organização. Vejamos como exemplo a missão da Unisul: “Educação e gestão inovadoras e criativas no processo do ensino, da pesquisa e da extensão, para formar integralmente, ao longo da vida, cidadãos capazes de contribuir na construção de uma sociedade humanizada, em permanente sintonia com os avanços da ciência e da tecnologia.”

Negócio é a síntese de uma proposta que uma empresa deseja oferecer aos seus clientes. Ex.: ensino, pesquisa e extensão.

Concluimos, assim, nosso estudo sobre o funcionamento da estrutura organizacional, seu diagnóstico, sua análise e seu prognóstico, tudo isso abordando os tipos de estrutura, seus condicionantes, componentes e níveis de influência e abrangência. Estudamos, ainda, as estruturas tradicionais e inovativas, além da análise e do prognóstico da estrutura organizacional.



Síntese

Nesta unidade, conhecemos as dimensões organizacionais e vimos os tipos de estrutura formais e informais. Vimos, também, quais são os condicionantes da estrutura organizacional: os objetivos e as estratégias, o ambiente no qual está inserida a empresa e a tecnologia e os recursos humanos que ela utiliza. Conhecemos, ainda, os componentes da estrutura (sistema de responsabilidade, autoridade e comunicação) bem como os níveis de influência (estratégico, tático e operacional) e os níveis de abrangência: da empresa, da unidade estratégica de negócio e da corporação.

Conhecemos as estruturas tradicionais, ou seja, as formas de departamentalizar a empresa, e as estruturas inovativas, assim como a análise de qual é a melhor forma de dividir as atividades no departamento da estrutura organizacional.



Atividades de autoavaliação

- 1) Comente cada uma das dimensões de análise estudadas nesta unidade, analisando a empresa onde você trabalha.

- 2) Imagine o cenário:

O cliente vai ao banco efetuar uma remessa de dinheiro para o exterior e é informado de que o serviço de câmbio havia se encerrado cinco minutos atrás. Ele sai, aborrecido, quando percebe haver clientes no setor. Indaga a respeito e é informado, por outro cliente, que o horário para remessas não é o mesmo para o serviço de câmbio e que se estenderá ainda por duas horas.

Aliviado, pega uma senha e se dispõe a esperar. Depois de 15 minutos, pergunta para um funcionário a razão de tanta demora. O funcionário é muito gentil, mas não sabe responder. Minutos depois, o cliente descobre que o único funcionário capaz de preencher a papelada teve que sair por meia hora.

Após 45 minutos de espera, o cliente procura a gerência do banco para verificar se existe outra forma de concluir a operação. O gerente lamenta muito, mas nada pode fazer – o único funcionário capaz de preencher a papelada ainda não se encontra.

Chega o funcionário competente, pega um formulário já preenchido de sua gaveta, pede para o cliente assinar e em 30 segundos conclui a operação.

O cliente sai furioso.

Analise o cenário a partir de cada um dos quadros de referência.
(Desenvolvido por Márcia Terra da Silva)

3) Exemplifique sistema operacional, administrativo e de informação.

4) Comente a influência da estrutura formal em uma organização.

5) Explique os níveis de influência da estrutura organizacional formal.

6) Existem inúmeras formas de departamentalizar uma empresa. Diga quais são e dê exemplos de cada uma.



Saiba mais

Para saber mais sobre o assunto desta unidade, leia o seguinte artigo:

Como a Boeing enfraqueceu o grupo central dos engenheiros

Para entender melhor como uma empresa muda de direção e foco, observe a mudança dos membros de seu grupo-chave. Tomemos a Boeing como exemplo.

Somente na década de 1990, a empresa diversificou em relação a sua divisão de aviação, que ainda gera 60% de sua receita de telecomunicações, satélites e foguetes. Os engenheiros de aviação, que eram o núcleo do grupo central durante seu auge nos anos 1950 – a era dos bombardeiros B-52 –, viram seu *status* ser gradualmente corroído. Por volta da década de 1980, ele havia deteriorado a ponto de os engenheiros aeronáuticos trabalharem em enormes galpões, com monitores em passarelas cronometrando suas idas ao banheiro. (Em 2000, quando 16 mil engenheiros entraram em greve, uma de suas principais exigências foi obter mais “respeito”. Eles ganharam a greve, mas, quando tudo terminou, voltaram para seus galpões.)

Hoje, se fôssemos classificar o grupo central da Boeing, veríamos uma profunda cisão entre os executivos do grupo central de orientação financeira (simbolizados pelo presidente, Philip Condit) e os tradicionais líderes da direção burocrática da divisão aeronáutica.

Em 2001, a empresa tornou essa cisão ainda mais acentuada ao mudar sua matriz de Seattle, sede de seu negócio de aviões, para Chicago. Condit observou que, embora ele pessoalmente adorasse a região do canal de Puget – ele morara lá havia 36 anos –, “se você for colocado diretamente em contato com qualquer uma de suas unidades de negócios, isso muda a dinâmica de como você encara esse negócio”.

Em outras palavras, Condit deslocou a sede da Boeing 3,2 mil quilômetros só para afastar o negócio de aviões do grupo central da empresa.

© **The Conference Board**

Fonte: HSM Management, 55, mar./abr. 2006.

UNIDADE 2

Mapeamento e análise de processos

2



Objetivos de aprendizagem

- Entender os processos empresariais.
- Identificar as técnicas de representação gráfica para elaborar os processos.
- Elaborar o fluxograma.
- Compreender como utilizar as informações geradas.



Seções de estudo

- Seção 1** Processos empresariais
- Seção 2** Gráficos de processamento



Para início de estudo

Nesta unidade, você verá que processos são uma sequência de tarefas responsáveis por transformar insumos em produtos, agregando valor para os clientes da empresa.

Para representar esses processos, é possível utilizar algumas ferramentas gráficas. A mais comum é o **fluxograma**. Assim, devemos estar cientes de que maior rapidez do circuito da informação, economia de mão-de-obra e material e maior exatidão do processo são obtidos pela simplificação dos métodos administrativos.

Seção 1 - Processos empresariais

Entre o final da década de 1980 e início da de 1990, objetivando maximizar o valor ao cliente, emergiu nos estudos organizacionais a ideia de processo. Podemos definir um processo como “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos e geram produtos, com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor”. (CURY, 2005, p. 303).

A partir dessa colocação inicial, podemos observar uma empresa que não possua algum tipo de processo. Os esforços organizacionais têm que ser despendidos em realizar processos que agreguem valor aos seus produtos. Dessa forma, não existe um processo empresarial que não culmine em um produto ou serviço.



Podemos identificar três tipos de processos: de **clientes**, **administrativo** e de **gerenciamento**.

O primeiro proporciona um produto ou serviço para um cliente externo da organização. O processo administrativo gera produtos para o gerenciamento dos negócios, mesmo sendo imperceptíveis para os clientes externos. Já o processo de gerenciamento engloba decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios.

Anteriormente, o organograma vinha sendo uma referência para demonstrar a empresa; porém, essa ferramenta não demonstra o que é funcionamento do negócio, nem por que e como ele acontece.

Assim, a adoção de uma abordagem de processo implica algumas ações. Significa adotar o ponto de vista do cliente, pois os processos são a estrutura pela qual a organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes. Em consequência, uma importante medida de um processo é a satisfação do cliente com o produto desse processo.

Por essas razões, a organização contemporânea deve ser focada numa perspectiva horizontal, como ocorrem os processos, e não numa abordagem vertical, como uma hierarquia de funções. Somente uma abordagem horizontal possibilitará a efetiva compreensão do modo como uma empresa realiza seu trabalho, voltada para a plena satisfação de seus clientes.

A **visão tradicional, verticalizada**, passa a ser muito restritiva, pois não evidencia como se agrega valor aos bens e serviços destinados aos clientes. Além disso, considera as funções muito mais importantes que os clientes e os fornecedores e suas principais responsabilidades se perdem na lacuna entre departamentos funcionais.

A **visão horizontal** ou **sistêmica** inclui três integrantes não evidenciados em um organograma – **cliente, produto e fluxo de trabalho** – e permite ver a forma como o trabalho é realmente feito por processos que cortam as fronteiras organizacionais. Além disso, mostra os relacionamentos internos entre cliente e fornecedor, por meio dos quais são produzidos bens e serviços.

Família de processos	Processos
Administração geral	Definição da visão, desenvolvimento de lideranças, gerência de contas, comunicação interna.
Manufatura	Gestão da qualidade, planejamento da capacidade, controle de estoque, distribuição.
Marketing	Definição de preços, pesquisa de marketing, planejamento de propaganda.
Financeiros	Gestão do orçamento empresarial, planejamento de investimentos, gestão de caixa.
Organizacionais	Planejamento de RH, programa de demissão voluntária, promoção, avaliação de desempenho.
Legais	Regulamentação, registro, controle de patentes.

Quadro 2.1 – Exemplo de processos empresariais
 Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000, p. 9).

A hierarquia de um sistema normalmente pode ser estabelecida da seguinte forma: macroprocessos, processos e subprocessos. Os macroprocessos são vários processos que apresentam características semelhantes e podem ser agrupados em um nível maior.

No quadro a seguir, existem alguns exemplos de sistemas das empresas IBM e Xerox.

IBM	XEROX
Captação de informações de mercado	Participação do cliente
Seleção do mercado	Logística e gerenciamento do estoque
Exigências	Engenharia e projeto dos produtos
Desenvolvimento de <i>hardware</i>	Manutenção dos produtos
Desenvolvimento de <i>software</i>	Gerenciamento da tecnologia
Desenvolvimento de serviços	Gerenciamento da produção e de operações
Produção	Gerenciamento de marketing
Atendimento ao cliente	Gerenciamento dos fornecedores
Relação com o cliente	Gerenciamento dos fornecedores

Quadro 2.2 – Principais processos empresariais de empresas líderes
 Fonte: Adaptado de Davenport (1994, p. 33).

Os processos industriais são importantes para as empresas. Porém, eles não são os únicos a atraírem a atenção dos administradores recentemente. Com o aumento da competitividade, as empresas começam a se organizar em torno de seus processos não fabris primordiais e a focar seus esforços em seus clientes.

Uma fatia do sucesso das empresas japonesas no mercado mundial nas décadas de 1980 e 1990 foi decorrente do fato de elas terem implementado o gerenciamento de processos antes da concorrência ocidental. O destaque do gerenciamento de processos na cultura nipônica acarretou em ganhos de velocidade e eficiência em áreas como desenvolvimento de produtos, logística, vendas e comercialização. (DAVENPORT, 1994).



Assim, os processos podem ser considerados **fontes de competências da empresa**. Eles fazem diferença frente à concorrência, além de influenciarem a estratégia, os produtos e a estrutura organizacional.

Os processos, além de criarem eficiência para a organização hoje, também trazem, habilidades que se aplicam aos novos produtos para o futuro da empresa. Assim, a gerência de processos permite que novos produtos sejam desenvolvidos mais rapidamente.

As empresas de serviços apresentam, ainda, um motivo a mais para utilizarem a gerência de processos. Esses tipos de organizações apresentam uma sequência de atividades que, muitas vezes, não é visível para o cliente e para quem realiza essas atividades. Assim, quanto mais a empresa se afasta do modelo fabril desenvolvido após a Revolução Industrial e se aproxima do modelo administrativo da revolução da informação, mais precisará da gerência de processos.

a. Estrutura para redesenho de processos

Ballé (1997, apud CURY, 2005) apresenta uma estrutura de redesenho de processos composta por seis partes:

1. encomendar o produto;
2. esboçar o processo;
3. mapear fluxos de trabalho;
4. redesenhar o processo;
5. verificar e testar, testar e verificar; e
6. implementar e padronizar.

O primeiro passo - **encomendar o produto** - consiste em se colocar no lugar do cliente para descobrir onde o valor é agregado a um processo. Para isso, existem três questões que necessitam ser entendidas: Com que frequência escutamos o que o cliente tem a nos dizer? Os clientes estão satisfeitos com o serviço que lhe oferecemos? As exigências dos clientes estão claras para todos da equipe? É importante ter claro que esses clientes não são apenas os externos, mas também os clientes internos, quando nos referimos a um processo interno.

No segundo passo, **esboçamos o processo** no nível mais alto para que possamos estabelecer a rota a ser seguida pelo trabalho em processo, a fim de saber quem deveria estar envolvido na equipe que vai redesenhar o processo e ter uma noção da lacuna entre o tempo total e o tempo empregado na agregação de valor. Nesta fase, temos por objetivo seguir o processo, desde o início (pedido inicial) até o fim (entrega do produto final). Assim, podemos ter melhor noção da sequência de atividades envolvidas no processo.

No terceiro passo, vamos **mapear os fluxos de trabalho**. Nesta etapa, devemos conhecer todas as operações necessárias para desenvolver o processo. Na sequência, devemos colocá-los em forma sequencial em um fluxo.

Depois de mapeados os fluxos de trabalho, o quarto passo corresponde a **redesenhar o processo**. Para isso, temos alguns exemplos de ações que devemos realizar:

- eliminar entrada e reentrada de dados;
- automatizar possíveis entradas de dados;
- reduzir passagens de uma pessoa para outra;
- separar itens de trabalho que estejam percorrendo o processo em termos do tempo que levam para ser processados;
- negociar uma resposta mais rápida com fornecedores do processo.

Uma vez redesenhado o processo, partimos para o quinto passo, que corresponde a convidar as pessoas envolvidas (funcionários, fornecedores e clientes) para **comentarem acerca do redesenho**. Depois, analisa-se a pertinência das sugestões feitas.

A fase final é **implementar o redesenho**. Feito isso, podem surgir alguns problemas, fazendo com o que o processo venha a sofrer alterações para melhor satisfação dos clientes.

Seção 2 - Gráficos de processamento

Os gráficos de processamento possibilitam esquematizar e visualizar os sistemas de forma racional, clara e concisa. Isso facilita seu entendimento por todos os envolvidos. Normalmente, a representação gráfica mais comum dos processos é o fluxograma.



O fluxograma é a técnica de representação gráfica que utiliza símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou a sequência de um processo, bem como sua análise e redesenho.

O objetivo do fluxograma é descrever a sequência (fluxo), seja manual ou mecanizada, especificando os suportes (documento, papel, formulários ou qualquer outro) que são utilizados para os dados e as informações. Além disso, o fluxograma busca padronizar a representação dos métodos e procedimentos administrativos, maximizar a rapidez na descrição dos métodos administrativos, facilitar sua leitura e entendimento, facilitar a localização e a identificação de seus aspectos mais importantes, maior flexibilidade e melhor grau de análise.

Recomendações para elaborar um fluxograma

1. Os fluxos precisam ser entendidos por terceiros. Serem exatos não é o bastante. Eles devem ser inteligíveis para quaisquer pessoas, seja um revisor ou um novo membro da equipe. Devem ser claros, concisos, logicamente dispostos e sem ambigüidades.
2. O fluxograma deve corresponder às questões básicas do controle interno.
3. Divida o sistema em vários fluxogramas. Uma rotina que envolva nove departamentos/seções pode ser subdividida.
4. Evite emaranhados de traços e setas.

Os tipos de fluxograma são: vertical, parcial ou participativo e global ou de coluna. Acompanhe, a seguir, a descrição mais detalhada de cada um deles.

a. Fluxograma vertical

O fluxograma vertical é destinado à representação de rotinas simples em seu processamento analítico em uma unidade organizacional. Este tipo de fluxograma apresenta quatro

vantagens. A primeira consiste em poder ser impresso como formulário padronizado. A segunda é a rapidez de preenchimento, pois os símbolos e as convenções são impressos. A terceira é apresentar uma clareza na apresentação. E a quarta é a facilidade de leitura por parte dos usuários.

Os símbolos contidos na quadro a seguir são os utilizados no fluxograma vertical. O círculo identifica uma análise ou operação realizada. A seta identifica transporte, que pode ser de matéria-prima, produto, notas fiscais, etc. O triângulo com ápice para baixo representa algo arquivado de forma definitiva. O quadrado representa uma execução de tarefa ou inspeção. O triângulo de ápice para cima identifica um arquivo provisório ou algo com permanência temporária ou de passagem por algum local da organização. A meia-lua representa demora ou atraso no processo.

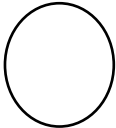



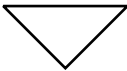

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Análise ou operação		Execução ou inspeção
	Transporte		Permanência temporária ou passagem
	Arquivo definitivo		Demora ou atraso
			Arquivo provisório

Figura 2.1 – Simbologia do fluxograma vertical
Fonte: Oliveira (2002, p. 263).

A operacionalização do fluxograma vertical é realizada por meio da união dos símbolos, interligados em ordem sequencial.

Fluxograma Vertical										
Símbolos	●	Análise ou Operação	Totais	3	Rotina	Atual	X	De recepção de material		
	■	Execução ou Inspeção		2		Pro-posta				
	◐	Demora ou Atraso		∅	Unidade organizacional: Suprimentos					
	▲	Arquivo Provisório		2	Estudado por:					
	▼	Arquivo Definitivo		3	Em de de 20					
	➔	Transporte		9	Assinatura					
Ordem	Símbolos					Unidades Organizacionais	Descrição dos Passos			
1	○	➔	□	◐	△	▽	Recepção	Recebe do fornecedor Nota Fiscal (N.F.) e Material		
2	●	➔	□	◐	△	▽		Emite Aviso de Recebimento (A.R.) em quatro vias		
3	○	➔	□	◐	△	▽		Arquiva 4ª via do A.R. em ordem numérica crescente		
4	○	➔	□	◐	△	▽		Remete N.F. e 1ª via do A.R. para o Setor de Contas a Pagar		
5	○	➔	□	◐	△	▽		Remete 2ª via do A.R. para o Setor de Compras		
6	○	➔	□	◐	△	▽		Remete 3ª via do A.R. e material para o Almojarifado		
7	○	➔	□	◐	△	▽	Contas a Pagar	Recebe N.F. e 1ª via do A.R.		
8	○	➔	■	◐	△	▽		Confere N.F. com A.R.		
9	○	➔	□	◐	▲	▽		Arquiva 1ª via do A.R. por ordem numérica crescente, aguardando pagamento		
10	○	➔	□	◐	▲	▽		Arquiva N.F. em ordem alfabética de fornecedor, aguardando fatura		
11	○	➔	□	◐	△	▽	Compras	Recebe 2ª via do A.R.		
12	●	➔	□	◐	△	▽		Registra entrada de material pela 2ª via do A.R.		
13	○	➔	□	◐	△	▽		Remete 3ª via do A.R. para o Setor de Contabilidade – Controle de Estoques		
14	○	➔	□	◐	△	▽	Controle de Estoque	Recebe 2ª via do A.R.		
15	●	➔	□	◐	△	▽		Registra entrada de material na ficha de estoque correspondente		
16	○	➔	□	◐	▲	▽		Arquiva 2ª via do A.R. em ordem cronológica – data de lançamento		
17	○	➔	□	◐	△	▽	Almojarifado	Recebe 3ª via do A.R. e material		
18	○	➔	■	◐	△	▽		Verifica exatidão do A.R. pelo material recebido		
19	○	➔	□	◐	△	▽		Arquiva 3ª via do A.R. em ordem cronológica		

Figura 2.2 – Exemplo de fluxograma vertical
 Fonte: Oliveira (2002, p. 265).

b. Fluxograma parcial

O fluxograma parcial descreve o curso de ação e os trâmites dos documentos. Também é mais utilizado para levantamentos. Sua elaboração é um pouco mais difícil do que a do fluxograma vertical e ele é mais utilizado para rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais.

Os símbolos contidos na quadro a seguir são os utilizados no fluxograma parcial. Eles são padronizados e cada um serve para identificar uma ação específica. Por exemplo: os retângulos representam uma operação (cortar a matéria-prima, embalar o produto).






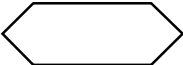
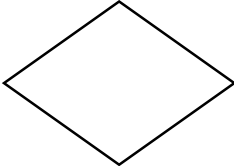

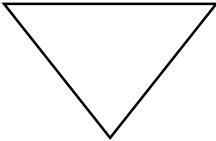
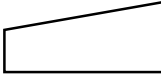


Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Documento		Conector de página
	Terminal		Conector de rotina
	Operação		Executante ou responsável
	Decisão		Conferência
	Arquivo		Material
Sentido de circulação			
 Documentos  Informações orais			

Figura 2.3 – Simbologia do fluxograma parcial
Fonte: Oliveira (2002, p. 267).

Considerando o mesmo exemplo do fluxograma vertical, vamos observar na imagem que segue como ficaria o fluxograma parcial.

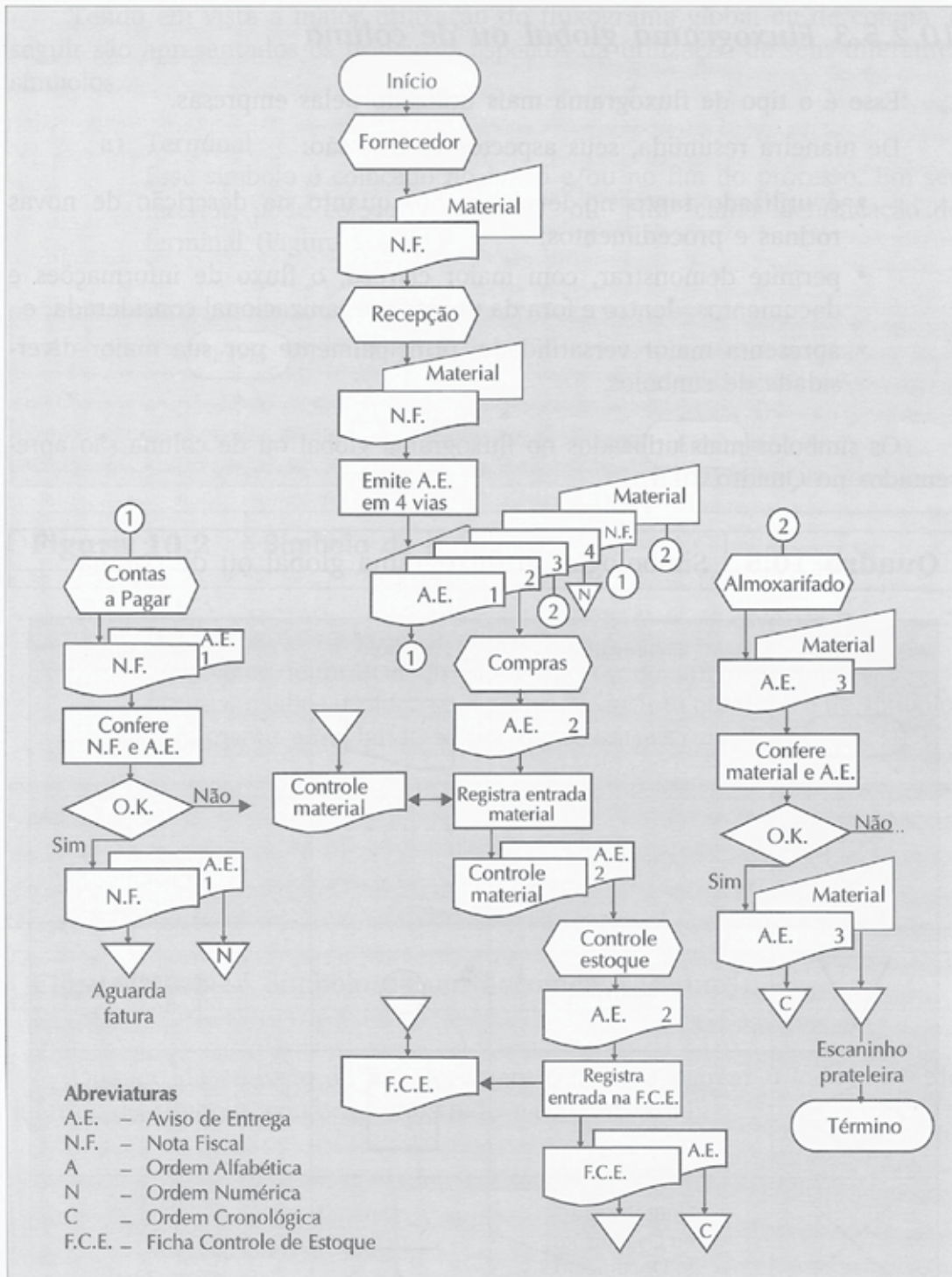


Figura 2.4 – Exemplo de fluxograma parcial
 Fonte: Oliveira (2002, p. 269).

c. Fluxograma global

O fluxograma global é o mais utilizado pelas empresas. Ele é utilizado tanto no levantamento quanto na descrição de novas rotinas e procedimentos. Também permite demonstrar o fluxo na descrição de novas rotinas e procedimentos. Além disso, permite maior versatilidade, principalmente por sua maior diversidade de símbolos. A simbologia do fluxograma global é apresentada a seguir.

Terminal: início, fim ou para se referir a outro processo que não seja objeto de estudo.

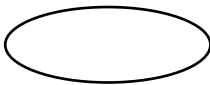


Figura 2.5 – Representação gráfica de Terminal
Fonte: Oliveira (2002).

Documento: identifica qualquer tipo de documento que entra no fluxo: pode ser um relatório, uma listagem, um formulário, etc.

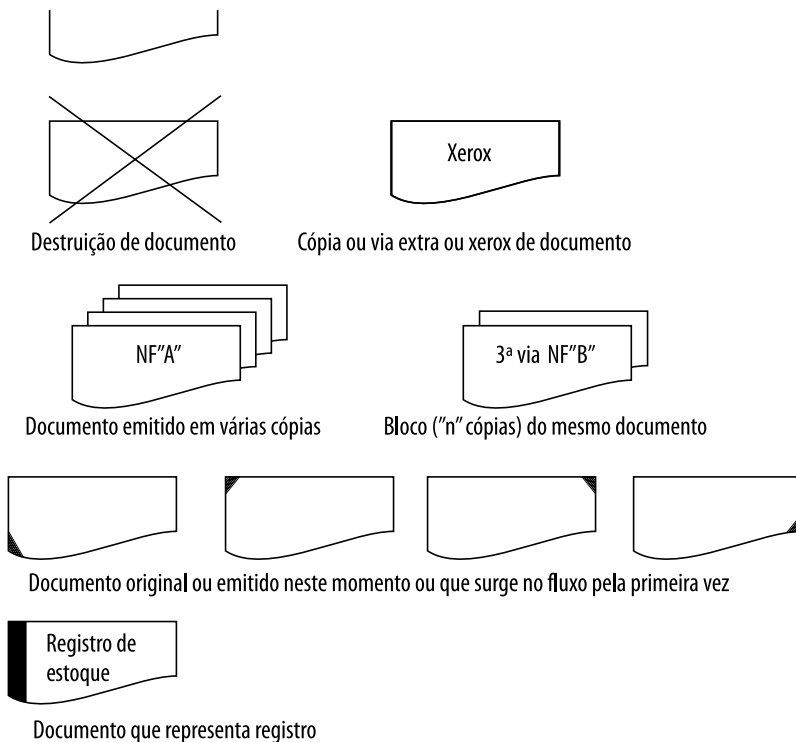


Figura 2.6 – Representação gráfica de Documento
Fonte: Oliveira (2002).

Processamento/Operação: representa qualquer função ou operação definida causando troca de valor, forma ou localização da informação. A quantidade de operações que podem ser indicadas no símbolo pode ser variável. É aconselhável que se escolha uma unidade qualquer, por exemplo, um funcionário, tempo de execução. O verbo deve estar sempre no infinitivo impessoal.

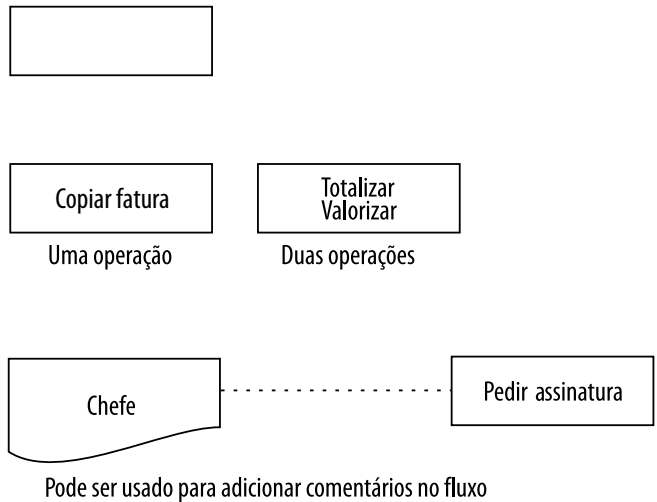


Figura 2.7 – Representação gráfica de Processamento/Operação
 Fonte: Oliveira (2002).

Decisão: símbolo usado para identificar possíveis desvios para outros pontos do fluxo de acordo com as condições estipuladas na decisão. Sempre é apresentada uma condição. As entradas para a decisão podem ser várias, porém, a saída será obrigatoriamente binária: ou atende à condição ou não atende à condição.

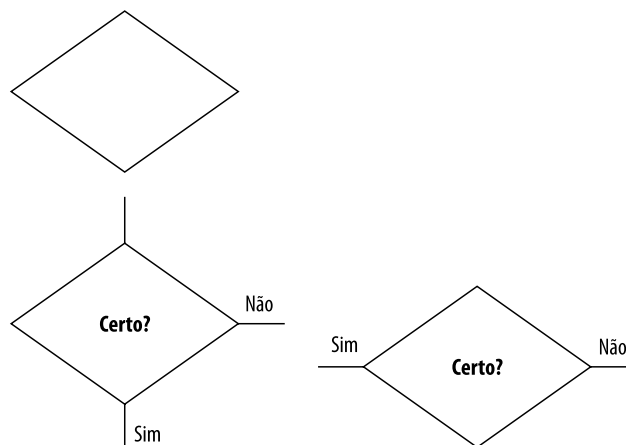


Figura 2.8 – Representação gráfica de Decisão
 Fonte: Oliveira (2002).

Arquivo: arquivar, guardar, armazenar.

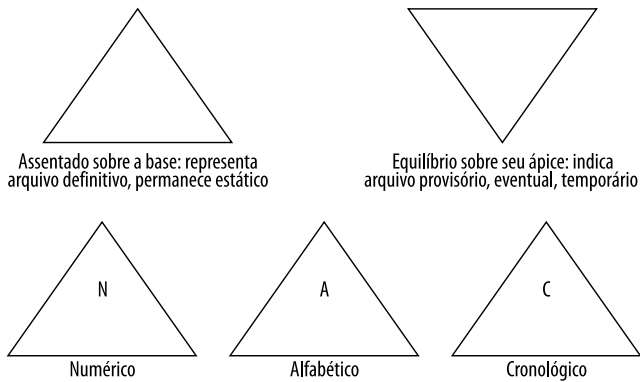


Figura 2.9 – Representação gráfica de Arquivo
Fonte: Oliveira (2002).

Conector de folha: específico para indicar que o fluxo continua em outra página.

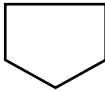


Figura 2.10 – Representação gráfica de Conector de folha
Fonte: Elaboração do autor, 2007.

Conector de linha: específico para indicar a continuidade da linha na mesma folha. A entrada recebe a mesma identificação da saída.

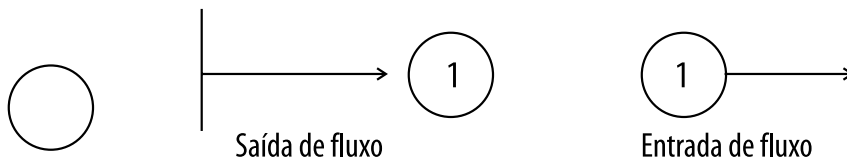


Figura 2.11 – Representação gráfica de Conector de linha
Fonte: Oliveira (2002).

Montagem do fluxograma

Para a montagem do fluxograma global, existem algumas etapas que precisam ser seguidas: identificar todas as etapas do fluxo a ser desenhado; identificar os departamentos da organização que o fluxo percorre; separar as atividades por departamento; identificar qual símbolo corresponde a cada atividade de cada departamento; e verificar se o fluxo está inteligível, pois qualquer pessoa precisa compreendê-lo.

Etapa	Descrição
Primeira etapa	Identificar todas as etapas do fluxo a ser desenhado.
Segunda etapa	Identificar os departamentos da organização que o fluxo percorre.
Terceira etapa	Separar as atividades pelos departamentos.
Quarta etapa	Identificar qual símbolo corresponde a cada atividade de cada departamento. Utilize os símbolos do fluxograma global apresentados nesta unidade do material.
Quinta etapa	Montar o fluxograma, unindo os símbolos de acordo com a sequência real do fluxo das atividades.
Sexta etapa	Verificar se o fluxo está inteligível, pois qualquer pessoa precisa compreendê-lo. Verifique se ele está claro, conciso, logicamente disposto e sem ambiguidades.

Quadro 2.3– Etapas da Montagem do fluxograma
Fonte: Oliveira (2002).

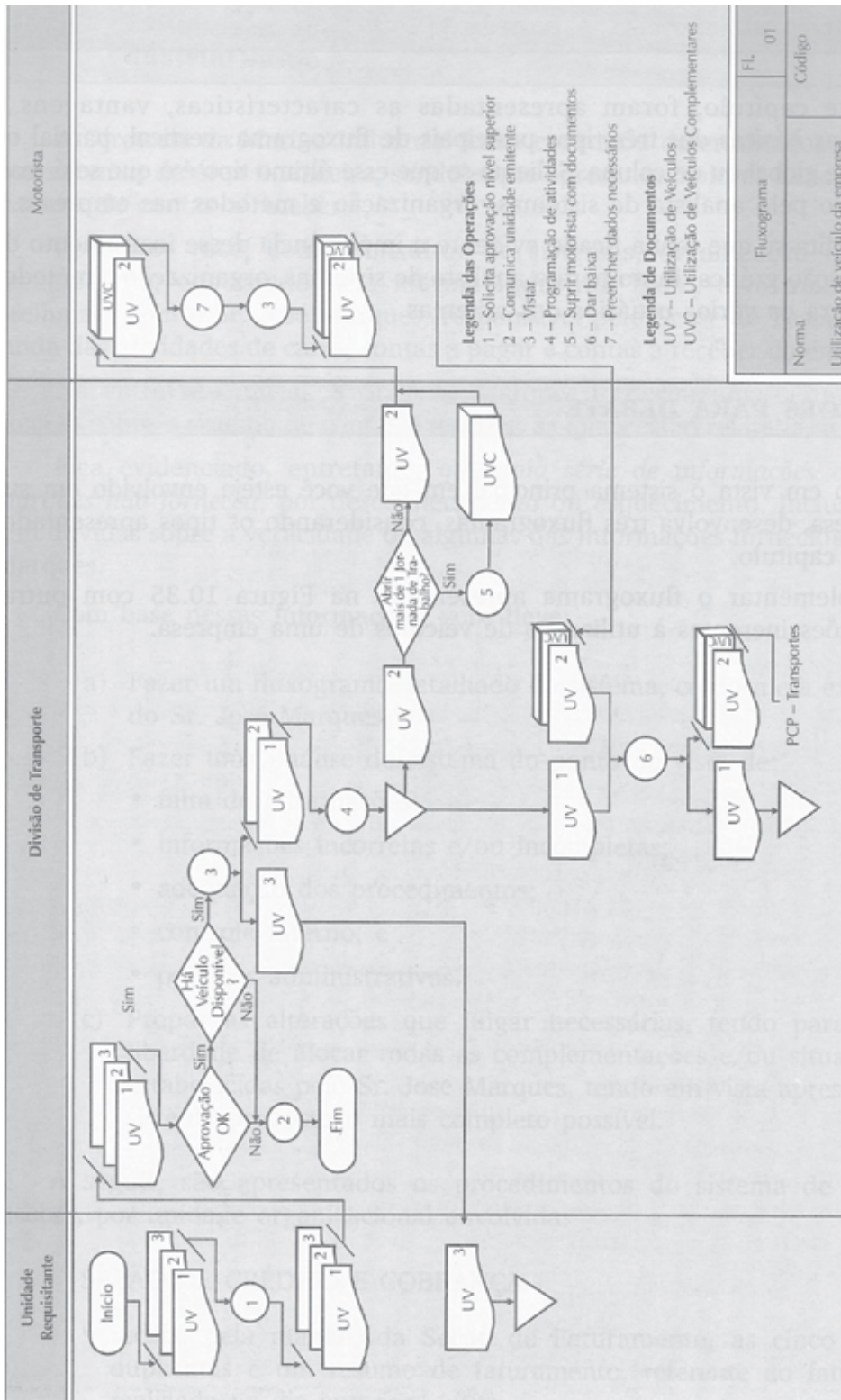


Figura 2.12 – Exemplo de fluxograma global
 Fonte: Oliveira (2002, p. 289).

As **vantagens** do fluxograma, de forma geral, podem ser expressas a seguir.

1. Descreve todas as rotinas da empresa.
2. É adequado para descrever relações complexas, típicas das empresas em qualquer área.
3. Proporciona uma visão sistêmica do que está sendo estudado.
4. Descreve como o sistema funciona em todos os componentes envolvidos.
5. Devido à padronização dos símbolos, restringe a quantidade de interpretações.
6. Auxilia na localização das falhas e deficiências, descrevendo as repercussões.
7. Substitui os métodos descritivos e/ou narrativos, sem permitir dupla interpretação.
8. Ajuda na análise de modificações, exibindo todos os pontos que serão por elas afetados.
9. Facilita a inclusão de atualizações ou modificações, pois exhibe os pontos de alteração de forma clara e imediata
10. Permite comparar vários fluxos ou alternativas de solução de problemas.
11. Facilita o trabalho de leitura posterior por trabalhar com símbolos padronizados.

As principais **desvantagens** são as que seguem.

1. Não percebe as implicações técnicas, o que acontece com a aplicação de outras ferramentas.
2. Não detalha a realidade com o envolvimento das pessoas que fazem o sistema dinâmico.
3. Pode omitir pequenas informações (querendo simplificar o fluxo) que, muitas vezes, são cruciais ao sistema.

4. Os símbolos apresentados permitem variações e adaptações, o que pode criar uma série de aplicações pessoais e particulares, prejudicando o entendimento.

Os fluxogramas servem para representar graficamente as atividades organizacionais. Além disso, servem para facilitar o entendimento dos fluxos dos sistemas.

Com a fluxogramação dos processos, é possível identificar possíveis falhas na sequência lógica das atividades realizadas. Sob esse prisma, é possível utilizar os diversos fluxogramas das atividades organizacionais para encontrar ações não conformes e propor soluções para elas. Dessa forma, é possível identificar retrabalhos e reprocessos que só venham a atrapalhar o desempenho organizacional e prejudicar o fluxo de atividades dos processos.

Com os fluxogramas, também é possível analisar as modificações, exibindo todos os pontos que serão por elas afetados.



Síntese

Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem que exista um processo empresarial. Isso porque processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente.

Para facilitar o entendimento dos processos empresariais, as organizações adotam, normalmente, o fluxograma para poder facilitar a compreensão de todas as fases desses processos.

Com a utilização de fluxogramas, torna-se possível identificar falhas na sequência das atividades realizadas. Assim, pode-se utilizar essa ferramenta para localizar ações desconformes e sugerir soluções.

Com o fluxograma é possível identificar retrabalhos e reprocessos; além disso, também é possível analisar as modificações propostas ao processo, exibindo todos os pontos que serão afetados por elas.



Atividades de autoavaliação

Leia com atenção os enunciados e realize, a seguir, as atividades propostas.

1) Preencha o fluxograma vertical de acordo com as atividades realizadas em cada etapa do processo.

○	⇒	□	D	△	▽	Recebimento de nota fiscal
○	⇒	□	D	△	▽	Arquivar nota fiscal
○	⇒	□	D	△	▽	Recebimento da matéria prima
○	⇒	□	D	△	▽	Verificação de qualidade da MP
○	⇒	□	D	△	▽	Processo de industrialização
○	⇒	□	D	△	▽	Inspeção de qualidade do produto
○	⇒	□	D	△	▽	Estocagem
○	⇒	□	D	△	▽	Remete produto ao comprador

2) Classifique os itens a seguir, identificando a qual dos três tipos de processos (de clientes, administrativo ou de gerenciamento) eles pertencem.

a) Fabricação dos produtos: _____

b) Contas a pagar: _____

c) Atendimento ao cliente: _____

d) Definição das metas da empresa: _____

e) Treinamento: _____

f) Negociação de preços com fornecedores: _____



Saiba mais

Para aprofundar as questões relacionadas à gestão por processos, você poderá pesquisar em:

- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE**, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.

UNIDADE 3

3

Quadro de distribuição do trabalho e *layout*



Objetivos de aprendizagem

- Distribuir de forma balanceada as tarefas da empresa.
- Avaliar a distribuição de carga de trabalho das unidades das organizações.
- Identificar as vantagens do estudo do layout e suas contribuições para a produtividade.
- Desenvolver o estudo do *layout*.
- Identificar os princípios e aspectos básicos a serem considerados na elaboração e na aplicação do layout empresarial.



Seções de estudo

- Seção 1** Distribuição da carga de trabalho
- Seção 2** Análise do quadro de distribuição do trabalho
- Seção 3** *Layout*
- Seção 4** Mapas de riscos



Para início de estudo

Nesta unidade, você estudará como distribuir a carga de trabalho dos funcionários de cada área da organização. Após isso, verá como organizar essas informações em um quadro de distribuição de trabalho. Conforme aprendemos até aqui, a análise da distribuição das tarefas fica restrita à organização formal. O grau de formalismo dos padrões e das condições de execução das atividades depende das políticas da empresa, da área em que atua, da unidade organizacional em que a tarefa é realizada e do nível hierárquico de seu executor. Outro fator a ser considerado é a legislação específica para cada categoria profissional.

Por fim, você verá os aspectos básicos do *layout*. Este estudo proporciona para a empresa economia e produtividade, pois uma boa distribuição dos equipamentos, das pessoas e dos insumos promove um número menor de atividades realizadas desnecessariamente (retrabalho) e/ou processos (reprocesso). O *layout* e a evolução dos sistemas que ele representa devem ser dinâmicos. Porém, cabe salientar que as mudanças no *layout* podem afetar o comportamento das pessoas nas organizações. Isso se deve ao fato de que a alteração no *layout* pode promover também uma alteração no processo de trabalho dessas pessoas.

Seção 1 – Distribuição da carga de trabalho

Após a divisão da empresa em áreas e unidades organizacionais por meio de critério de departamentalização, procede-se à determinação de atividades a serem realizadas. Essas atividades são necessárias à execução das metas e ao alcance dos objetivos.

Na sequência, define-se a atribuição dessas atividades às unidades organizacionais, por meio de critérios de natureza, similaridade e complementaridade. Seguem-se as seguintes fases: listagem das tarefas individuais, listagem das atividades da unidade organizacional e elaboração do quadro de distribuição do trabalho.

Listagem de tarefas individuais

É a descrição, por meio de entrevistas e questionários, de todas as tarefas que cada funcionário executa, evidenciando o tempo que elas levam para serem executadas e o volume total do trabalho a ser desenvolvido.

Para facilitar a listagem das tarefas, deve-se proceder à elaboração da folha-resumo do trabalho executado.

Planos	Folha-resumo do trabalho executado		Data __/__/__	N°		
Unidade organizacional:						
Nível hierárquico:						
Responsável pela unidade:						
Nome do funcionário:						
Ordem	Resumo do trabalho executado	Documento		Tempo consumido		Frequência
		Recebido de	Enviado a	Horas	%	
Visto da Chefia:		Analista:				

Quadro 3.1 - Folha-resumo do trabalho executado
Fonte: Oliveira (2002, p. 352).

Ao realizar essa listagem prévia das informações obtidas, deve-se, posteriormente, elaborar uma listagem em que se agrupam todas as informações pertinentes em tarefas.

Para facilitar a apuração do tempo empregado na execução das tarefas, aconselha-se utilizar como unidade de tempo padrão o período de uma semana. Se por ventura não for possível utilizar essa unidade de medida devido às características do trabalho, pode-se utilizar como unidade de tempo o dia, a quinzena, o mês etc.

Listagem das atividades da unidade organizacional

Depois de se conseguir identificar as tarefas que cada funcionário realiza, o aconselhável é agrupá-las em atividades. Assim, elas são relacionadas na lista de atividades, por ordem de importância.

As atividades que possuem pequena importância para a organização não merecem ser enumeradas individualmente. Elas podem ser agrupadas em item denominado “diversos” ou “demais atividades”, que deve sempre vir no fim de cada lista.

As atividades mais relevantes são as que qualificam as unidades organizacionais que caracterizam as funções atribuídas a elas. Assim, definem a nomenclatura das diversas unidades organizacionais e dos cargos nos quais os funcionários da empresa são alocados.

É interessante colocar a duração de cada atividade quando se elabora a lista de atividades da unidade organizacional. Além disso, identificar a participação percentual dessas no tempo total necessário à execução de todas as atividades.

Elaboração do quadro de distribuição do trabalho

O Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) é um instrumento de estudo que possibilita uma visão sistêmica das tarefas realizadas nas unidades organizacionais, a análise comparativa das tarefas executadas e da duração das tarefas, a verificação do equilíbrio no volume de trabalho executado pelos funcionários.

Para alcançar os objetivos anteriormente mencionados, é necessário que se construa um quadro de distribuição do trabalho que contenha:

- todas as tarefas realizadas na unidade organizacional;
- as tarefas agrupadas por funcionário; e
- o cálculo das durações da tarefa e o somatório delas.

Planos	Folha-resumo do trabalho executado		Data ___/___/___	N°		
Unidade organizacional:						
Nível hierárquico:						
Responsável pela unidade:						
Nome do funcionário:						
Ordem	Resumo do trabalho executado	Documento		Tempo consumido		Frequência
		Recebido de	Enviado a	Horas	%	
Visto da Chefia:		Analista:				

Quadro 3.2 – Modelo de Quadro de Distribuição do Trabalho
Fonte: Cury (2005, p. 406).

Seção 2 – Análise do quadro de distribuição do trabalho

O quadro de distribuição do trabalho é a ferramenta que estabelece as tarefas efetuadas dentro de uma determinada área, especificando quanto tempo é gasto por cada um dos funcionários na atividade total e individualmente.



Podemos classificar os objetivos do QDT em duas categorias. Os objetivos obtidos pelo **uso da ferramenta** e os objetivos **derivados a partir de sua análise**.

Quanto aos obtidos pelo **uso da ferramenta**, podemos:

- identificar as atividades que consomem o tempo de cada um dos funcionários;

- identificar as atividades que consomem o maior tempo de cada um dos funcionários;
- definir quem faz o quê, e
- definir quantas horas totais no período (dia/semana/mês) cada funcionário dedica ao trabalho.

Quanto aos objetivos **derivados a partir de sua análise**, podemos:

- definir a atividade mais importante;
- estabelecer o fluxo da atividade principal;
- verificar a fluência e continuidade da atividade principal;
- identificar sobreposições de tarefas; e
- detectar sobrecarga ou ociosidade.

Para confeccionar o quadro de distribuição do trabalho, devemos levar em consideração as tarefas individuais, a consolidação das atividades, a montagem do quadro e sua posterior análise.

Para definir tarefas individuais, deve-se definir quem faz o quê e com que frequência. Relacionar por funcionário: o que ele faz, com que frequência e quanto tempo gasta no trabalho.

Na consolidação das atividades, levam-se em consideração os grupos de atividades complementares, semelhantes e de mesma natureza.

Os grupos de atividades complementares são compostos por aquelas que, para serem executadas, necessitam que uma outra seja executada anteriormente. De forma geral, a sequência é rígida e preestabelecida.

Os grupos de atividades semelhantes são compostos por aquelas que apresentam, praticamente, as mesmas características.

Os grupos de atividades de mesma natureza relacionam as atividades com o atendimento das principais necessidades empresariais divididas em grupos: natureza fiscal, jurídica, contábil, financeira.

Uma vez consolidadas as informações, forma-se o conteúdo do **Relatório de Consolidação de Atividades**.

A montagem de QDT deve relacionar as atividades desenvolvidas pela área em estudo. Aconselha-se que essa relação obedeça a uma ordem decrescente de importância.

Ao analisar o QDT, podemos fazê-lo em relação ao tempo consumido, ao volume de trabalho, ao custo da tarefa e à racionalização do trabalho.

Com relação ao **tempo** que cada tarefa consome em sua execução, podemos:

- identificar as tarefas que mais consomem tempo;
- verificar se o tempo gasto é proporcional à relevância da tarefa desempenhada;
- identificar a existência de tarefas secundárias que possam receber uma quantidade considerável de tempo;
- identificar se existem tarefas pequenas que consomem pouco tempo, mas que são repedidas inúmeras vezes (atender ao telefone, por exemplo).

Ao relacionar com a **capacitação**, que é a perfeita adequação de mão de obra empregada nas tarefas e atividades em análise, podemos:

- relacionar o nível de aproveitamento das habilidades dos funcionários no desempenho das tarefas;
- verificar se todos os operários foram capacitados para realizar suas tarefas;

- identificar a complexidade da tarefa executada e se está de acordo com o cargo e/ou experiência e/ou titulação de quem o executa;
- verificar a existência de necessidade de treinamento.

O volume relaciona a **quantidade de trabalho** que cada funcionário executa, sua divisão e coerência na continuidade da execução. Para isso, devemos observar:

- a existência de tarefas desconexas, provocando problemas de descontinuidade na execução;
- atentamente a divisão de uma tarefa em seus passos, principalmente quando cada passo é executado por um funcionário.

O desenvolvimento de toda tarefa apresenta um **custo**. Pode ser de elaboração, de produção ou de manutenção. Deve-se levar em consideração o material empregado, as instalações do prédio, a água, a luz, o telefone e os salários. Devemos analisar:

- a quantidade total de horas disponíveis reais e as que foram usadas para realizar cada atividade;
- a evolução em termos de salários e horas extras;
- a relação custo-benefício.

Outra análise possível é em relação à **racionalização das tarefas**. Essa racionalização define como fazer melhor e com menos custo a mesma tarefa. Para isso, devemos:

- analisar se a distribuição física está inadequada para a realização da tarefa;
- usar formulários complexos;
- evitar o uso de equipamentos defeituosos;
- analisar a execução de muitas tarefas manuais que poderiam ser mecanizadas.

As principais vantagens do QDT são: a visão imediata das atividades executadas e de quem as executa, a facilidade de analisar comparativamente a participação de cada integrante no todo, apontar imediatamente a existência de desequilíbrios na distribuição das tarefas e a sua fácil aplicação, entendimento e uso.

A principal desvantagem do uso do QDT é o esquecimento das relações interpessoais.

Seção 3 – Layout

O *layout*, conforme a definição do *International Labour Office* (apud MACHLINE, 1979), é a posição relativa dos departamentos, das seções e/ou dos escritórios, das máquinas, dos estoques e do trabalho manual ou intelectual dentro de cada departamento ou seção, dos meios de suprimento e acesso às áreas de armazenamento e de serviços – tudo relacionado dentro do fluxo do trabalho.

O *layout* organizacional vai além de questões relacionadas à apresentação visual e devem refletir também preocupações com o ambiente, a iluminação, a temperatura, as cores, os ruídos, a ventilação etc.

Modificações no *layout* têm por objetivo melhorar a aparência e o conforto, economizar nas operações desenvolvidas pela organização, facilitar o fluxo das pessoas e dos materiais e proporcionar segurança e conforto aos trabalhadores.

Assim, você pode observar que a preocupação com o *layout* organizacional pode promover resultados interessantes no tocante ao aproveitamento do espaço físico. Pois este procura promover melhor aparência e conforto, melhorar o fluxo tanto das pessoas quanto dos materiais, promover a maximização das áreas disponíveis para a realização das atividades e permite um melhor planejamento de ampliações de recursos.



Podem ser destacados quatro tipos básicos de *layout*: posicional, por processo, por produto e celular.

O ***layout* posicional** pode ser utilizado quando não é prudente movimentar o objeto a ser trabalhado e também quando materiais que serão transformados em produtos são muito grandes. Outra situação de utilização é quando o objeto a ser transformado, ou sua matéria-prima, é delicado demais, e danos podem ser causados se transportados.

Veja a seguir algumas vantagens e desvantagens do *layout* posicional.

Vantagens	Limitações
Quase não movimentada material	Movimentada muito as pessoas
Melhora produção	Requer funcionários habilitados
Uma pessoa pode realizar todo o trabalho	Aumenta a área trabalhada e o trabalho em processo
Layout altamente flexível, pois tem condições de suportar as mudanças no design do produto, no mix de produtos e no volume de produção	Necessita de supervisão geral

Quadro 3.3 – Vantagens e limitações do *layout* posicional

Fonte: Adaptado de Tompkins; White; Bozer; Frazelle; Tanchoco Trevino (1996).

O ***layout* por processo ou funcional** tem por característica que todos os recursos necessários para a realização do processo sejam mantidos juntos. Esse tipo de *layout* pode ser utilizado quando existe uma variedade muito grande de produtos. Assim, fica mais fácil e ágil manter a linha de produção em funcionamento. Veja a seguir algumas vantagens e desvantagens desse tipo de *layout*.

Vantagens	Limitações
Utiliza mais as máquinas	Movimentada materiais
Utilização de equipamentos mais sofisticados	Controle da produção mais complexo
Flexibilidade de pessoal e máquinas	Aumenta o trabalho em processo
Operários com múltiplas funções	Linha produtiva extensa
Supervisão especializada	Requer funcionários habilitados

Quadro 3.4 – Vantagens e limitações do *layout* por processo

Fonte: Adaptado de Tompkins; White; Bozer; Frazelle; Tanchoco Trevino (1996).

O **layout celular** prima por manter os recursos necessários para realizar os produtos juntos. Aqui, as máquinas são dispostas para a transformação exclusiva de um grupo de produtos.

Vantagens	Limitações
Alta utilização das máquinas	Exige uma supervisão geral
Fluxo de produção mais dinâmico e diminuição das distâncias percorridas	Necessita treinamento e habilidade extras dos funcionários
Apresenta resultados positivos sobre a produção	O controle da produção depende do balanço do fluxo através das células
Pouca movimentação de material	Necessita de supervisão geral

Quadro 3.5 – Vantagens e limitações do *layout* celular
Fonte: Adaptado de Tompkins; White; Bozer; Frazelle; Tanchoco Trevino (1996).

O **layout por produto**, ou **layout em linha**, tem por característica manter uma sequência que mais convém para um produto.

Vantagens	Limitações
Simple, lógico e apresenta fluxo direto como resultado	Mais <i>set-ups</i>
Não necessita treinamento e habilidade extras dos funcionários	Layout pouco flexível, pois não suporta as mudanças no design do produto, no <i>mix</i> de produtos e no volume de produção
Pouca movimentação de material	Gargalos de produção
Pouca movimentação de material	Necessita de supervisão geral
A movimentação de material é reduzida	Necessidade de uma supervisão geral
Tempo unitário de produção é baixo	Investe-se bastante em equipamentos

Quadro 3.6 – Vantagens e limitações do *layout* por produto
Fonte: Adaptado de Tompkins; White; Bozer; Frazelle; Tanchoco Trevino (1996).

Conforme Oliveira (2002), existem quatro etapas para a elaboração de um **projeto de layout**. São elas:

- levantamento da situação atual;
- estudo das soluções alternativas;
- consolidação da solução; e
- implantação e avaliação do *layout* escolhido.

No **levantamento da situação atual**, precisa-se estudar o local em que será desenvolvido o novo *layout*, estudar as divisões do imóvel, levantar o fluxo de trabalho e de atividades, analisar o ambiente onde o trabalho será executado, preparar uma lista de checagem e criar uma maquete do espaço físico.

O local em que será desenvolvido o novo layout	Estudo da planta baixa, vias de acesso, analisar a adequação do ponto, preço do m ² , possibilidades de reformas e das instalações do imóvel
As divisões do imóvel	Estudo do formato e amplitude das salas, das medidas e quantidade dos móveis e equipamentos, como melhor juntar os dois itens anteriores para promover uma boa aparência e um bom ambiente de trabalho
Levantar o fluxo de trabalho e de atividades	Identificar e analisar as atividades dos funcionários, estudar o fluxo do trabalho (unidade 3), estudo de tempos e movimentos dos trabalhadores, além de identificar a adequação do uso das máquinas e dos equipamentos
Analisar o ambiente onde o trabalho será executado	Estudo em termos de temperatura, umidade, ventilação, iluminação, ruído, cores das paredes, etc.
Preparar uma lista de checagem	Preparar uma lista de checagem completa de todos os itens para uma checagem quando o layout estiver sendo implantado
Criar uma maquete do espaço físico	Serve para criar uma noção do planejamento do layout proposto, podendo antecipar possíveis falhas

Quadro 3.7 – Etapas e descrição do levantamento da situação atual
Fonte: Adaptado de Oliveira (2002).

A segunda etapa do desenvolvimento de um novo *layout* é o **estudo das soluções alternativas**. Primeiramente, deve-se considerar as medidas padrão para o desenvolvimento de cada atividade (ex.: sala de reuniões – 15 m²). Além disso, deve-se considerar a distância entre os móveis do ambiente (ex.: distância entre a mesa e o armário – 1,6 m na sala do presidente e 1,0 m nas salas operacionais). Para a realização dessa etapa, deve-se levar em consideração os seguintes fatores: recursos da empresa, características da empresa, qual trabalho será desenvolvido na empresa e em cada área dela.

Na fase de **consolidação da solução**, deve-se utilizar desenhos (fluxogramas), maquetes contendo as miniaturas dos móveis e equipamentos, planta baixa e cronograma de implantação. Nessa etapa, deve-se ocorrer à discussão das soluções propostas com as chefias e os funcionários afetados diretamente pelas mudanças.

Na fase de **implantação e avaliação do layout** escolhido, deve-se efetuar a implantação de acordo com o cronograma estabelecido na fase anterior, fazendo também um acompanhamento das medidas propostas.



Estudo de caso: *Layout* da Ford

Conforme Célia Silvério, diretora de RH da Ford, a empresa tem quiosques no meio da fábrica, mas não há condições, até pelo próprio *layout* de uma empresa como essa, de colocar computadores no meio de uma linha de produção. Mas já trabalham com computadores comunitários no chão de fábrica. Os “horistas” da empresa, por exemplo, respondem a uma pesquisa de clima e ambiente organizacional há um ano e meio, via computadores comunitários.

Fonte: Silvério, 2007.

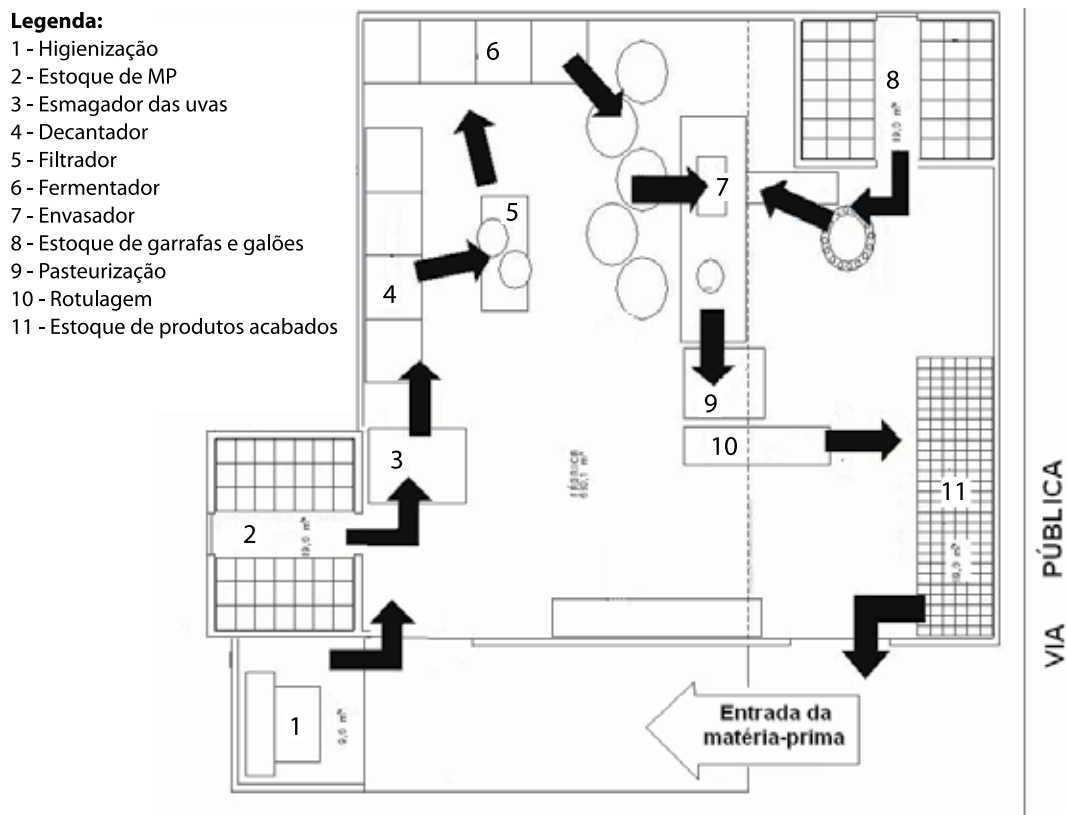


Figura 3.1 – Exemplo de *layout* de uma indústria de vinhos
Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

Na seção seguinte, você verá que alguns locais na organização precisam de identificação especial em virtude de seu grau de risco.

Seção 4 – Mapa de riscos

NR é a sigla que representa cada norma regulamentadora de segurança e saúde no trabalho.

O mapa de risco foi criado pela Portaria nº 5, em 17 de agosto de 1992. Essa portaria trata da obrigatoriedade de todas as empresas representarem de forma gráfica os riscos existentes nos diversos locais de trabalho. Os mapas de riscos fazem parte da **NR-09**.

Os principais **objetivos** dos mapas de riscos são:

- reunir as informações para criar o diagnóstico da situação de segurança e saúde no trabalho na empresa; e
- possibilitar a troca de informações entre os trabalhadores, estimulando a participação destes nas atividades de prevenção.

Podem-se destacar **seis etapas** de elaboração de um mapa de riscos.

A primeira etapa consiste em conhecer o processo de trabalho.

Para isso, deve-se identificar o número de trabalhadores, o sexo, a idade, a jornada, os instrumentos e materiais de trabalho, as atividades exercidas e o ambiente de trabalho.

A segunda etapa consiste em identificar quais são os riscos existentes em cada parte do local analisado, conforme a classificação do quadro 3.8.

A terceira etapa identifica quais são as **medidas preventivas** possíveis e a sua eficácia. Essas medidas podem ser: de proteção coletiva, de organização do trabalho, de proteção individual e de higiene e conforto, como: lavatórios, vestiários, bebedouros.

A quarta etapa consiste em identificar alguns indicadores de saúde, que podem ser as queixas mais comuns entre os trabalhadores que estão expostos aos mesmos riscos, quais os acidentes de trabalho ocorridos, quais as doenças profissionais mais comuns e quais são as causas mais frequentes de ausência ao trabalho.

Posteriormente, deve-se conhecer os estudos ambientais já desenvolvidos nos locais estudados. Assim, o processo se finaliza elaborando o mapa de riscos.



O mapa de risco deve ser exposto sobrepondo o *layout* da empresa, indicando por meio de círculo: a qual grupo pertence o risco, a quantidade de trabalhadores expostos a esse risco (o número deve ser anotado no interior do círculo), especificar o agente (anotado também no interior do círculo) se químico, físico etc. e, finalmente, identificar a intensidade do risco (que deve ser representada por tamanhos diferentes de círculos, ou seja, círculos menores representam riscos menores, círculos maiores representam riscos maiores).

O mapa de risco precisa ser discutido e aprovado pela CIPA. Posteriormente, deverá ser afixado em local visível e de fácil acesso aos trabalhadores. O quadro 4.8 classifica quais riscos podem existir em cada parte do local analisado, além de mostrar qual a cor que identifica o risco.

Grupo	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5
Tipo de Risco	Riscos físicos	Riscos químicos	Riscos biológicos	Riscos ergonômicos	Riscos de acidentes
Cor	Verde	Vermelho	Marrom	Amarelo	Azul
	Ruídos; Vibrações; Radiações ionizantes; Radiações não-ionizantes; Frio; Calor; Pressões anormais; Umidade.	Poeira; Fumos; Névoas; Neblina; Gases; Vapores; Substâncias; Compostos ou produtos químicos em geral.	Bactérias; Vírus; Protozoários; Fungos; Parasitas; Bacilos.	Esforço físico intenso; Levantamento e transporte manual de peso; Exigência de i; Imposição de ritmos excessivos; Jornada de trabalho prolongada; Monotonia e repetitividade; Outras situações causadoras de stress físico e/ou psíquico.	Esforço físico inadequado; Máquinas e equipamentos sem proteção; Ferramentas inadequadas ou defeituosas; Iluminação inadequada; Probabilidade de incêndio ou explosão; Armazenamento inadequado; Animais peçonhentos; Outras situações de risco que poderão contribuir para a ocorrência de acidentes.

Quadro 3.8 – Classificação dos principais riscos ocupacionais em grupos, de acordo com a sua natureza e a padronização das cores correspondentes
Fonte: CIPA, Anexo IV da NR 5.

Um exemplo de **mapa de risco** é esboçado a seguir.

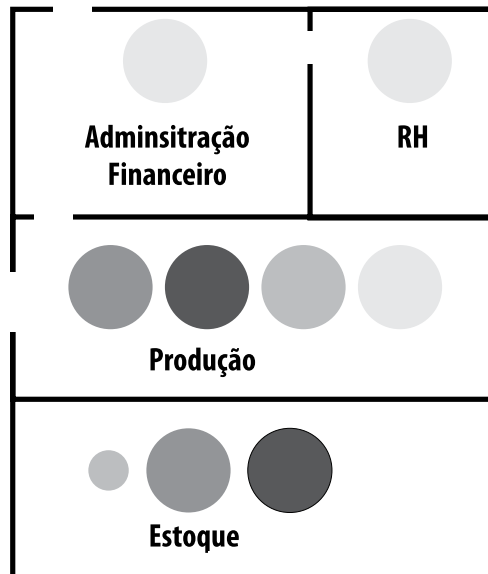


Figura 3.2 – Mapa de risco
 Fonte: Elaborado pelo autor (2007).

A figura 3.2 ilustra como identificar as áreas de riscos juntamente com o *layout* da organização. O setor administrativo financeiro e o de RH apresentam grandes riscos ergonômicos, muito em função de exigir posturas muitas vezes inadequadas e esforços repetitivos. O setor de produção apresenta riscos grande de acidente, químico, físico e ergonômico. Vale lembrar que, dependendo do processo produtivo da organização, esses tipos de riscos podem mudar de intensidade ou até mesmo deixarem de existir. O estoque apresenta um risco físico pequeno e riscos elevados em termos de acidente e químico.

Assim, os mapas de riscos estão intimamente ligados ao *layout*, pois eles são expressos por cima do *layout* da organização.



Síntese

Nesta unidade, você conheceu os aspectos básicos para a distribuição do trabalho pelas várias unidades organizacionais da empresa. Essa distribuição é importante para balancear as atividades entre os funcionários da organização. Assim, além de evitar que alguns funcionários fiquem com poucas atividades atribuídas, não será necessário pagar horas extras aos funcionários sobrecarregados.

Esse instrumento, o QDT, é importante para que se tenha condições de fazer um levantamento analítico e uma operacionalização adequada do sistema analisado. Deve-se considerar a relação custo-benefício da aplicação desse instrumento. Isso porque para sistemas de alta simplicidade sua utilização pode ser questionada.

Você aprendeu também as vantagens do estudo do *layout* e suas contribuições para a produtividade. Vale ressaltar que um estudo bem estruturado do *layout* organizacional condiciona um ganho de tempo da organização, pois elimina retrabalhos e reprocessos. Você observou as fases para desenvolver o estudo do *layout*. Elas servem para estruturar o desenvolvimento do estudo de novas alternativas de *layout* mais apropriadas às organizações.

Finalmente, você identificou que as áreas da empresa que apresentam mais riscos para a saúde da empresa devem ser destacadas para que os funcionários saibam dos riscos inerentes ao ambiente de trabalho e, assim, possam se prevenir de maneira mais apropriada.



Atividades de autoavaliação

Leia com atenção os enunciados e realize, a seguir, as atividades propostas.

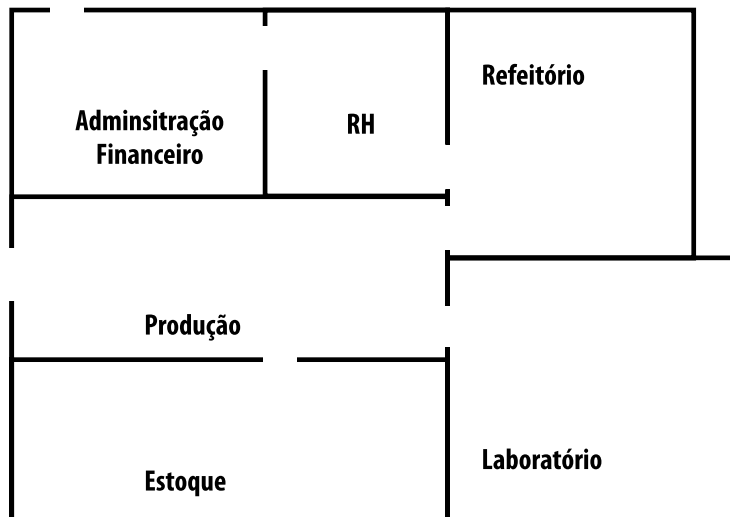
- 1) Monte um quadro QDT para a empresa Olé, para o departamento de vendas que apresenta a divisão de tarefas a seguir:

Atividades	Tarefas	Responsável	Horas semanais
Venda de produtos	Atendimento	vendedor	30
	Emitir cobrança	balconista	5
	Empacotamento	balconista	5
Arrumação da loja	Guarda peças que foram expostas	vendedor	4
	Organização do ambiente	Faxineira	20
Controle	De contas a receber	Balconista	5
	Estoque	Vendedor	2
	De contas a pagar	Balconista	5
Responsável pelo Setor: balconista			

QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO - Q D T								
Empresa: Data:...../...../.....			Departamento:			Responsável:		
ATIVIDADES			Funcionário: Cargo:		Funcionário: Cargo:		Funcionário: Cargo:	
Nº	Denominação	Tempo Semanal	Tarefas	Tempo Semanal	Tarefas	Tempo Semanal	Tarefas	Tempo Semanal
	TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	

2) Por que elaborar um quadro de distribuição do trabalho?

3) Preencha o *layout* da empresa com possíveis informações do mapa de risco.



4) Descreva qual o melhor tipo de *layout* para cada produto/empresa a seguir:

- a) petroquímica: _____
- b) biblioteca: _____
- c) automobilística: _____
- d) estaleiro: _____
- e) restaurante *self-service*: _____



Saiba mais

Para aprofundar as questões abordadas nesta unidade, você poderá pesquisar em:

CHIAVENATO, I. **Iniciação a sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Manole, 2010.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Pioneira, 2002.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008. v. 1.

UNIDADE 4

4

Manuais administrativos



Objetivos de aprendizagem

- Identificar os aspectos básicos da utilização dos formulários.
- Identificar as vantagens da utilização dos manuais.
- Aprender sobre os diversos tipos de manuais.
- Estruturar um manual administrativo.



Seções de estudo

- Seção 1** Manuais administrativos
- Seção 2** Atualização e áreas de aplicação
- Seção 3** Elaboração de um manual



Para início de estudo

Nesta unidade, você conhecerá os aspectos básicos dos manuais administrativos, que consolidam e criam condições de apresentação e entrega aos usuários dos sistemas desenvolvidos pela empresa.

Você observará os tipos de manuais e suas utilizações, além de conhecer as estruturas de um manual e suas fases de elaboração.

Itens como utilização e áreas de aplicação e distribuição também serão abordados.

Seção 1 – Manuais administrativos

Manual administrativo é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que deve ser obedecido e cumprido pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente ou em conjunto (OLIVEIRA, 2002).

Uns dos primeiros pensadores da administração a pensar em organizar as empresas foram os da teoria burocrática. O personagem que mais se destaca nessa teoria é **Max Weber**. Ele foi o principal autor da teoria burocrática, que tem por objetivo estabelecer de forma antecipada e por escrito todas as atividades das organizações.

Ao elaborar manuais administrativos, a preocupação é divulgar, pela empresa, aspectos mais estáveis das organizações. Normalmente, esses fatores estão relacionados com a estrutura organizacional e seus métodos, rotinas e procedimentos administrativos básicos.

Para você saber um pouco mais sobre este personagem histórico, consulte o Saiba mais ao final desta unidade.

Os aspectos básicos dos manuais administrativos são a criação de facilidades para o trabalho dos gerentes e funcionários. Tanto os usuários quanto quem desenvolve os manuais devem saber que a sua utilização traz vantagens e desvantagens. Os manuais precisam ter um processo contínuo de revisão, atualização e distribuição. A impressão objetiva deve facilitar a avaliação, além de o manual estar bem ordenado e de fácil entendimento para todos que compõem a organização.

São cinco os manuais mais comumente empregados, são eles: manual de organização ou regimento interno; manual de formulários; manual de padrões; manual de diretrizes e políticas; manual de normas e procedimentos ou manual de instruções normativas.

a. Manual de organização ou regimento interno

O manual de organização ou regimento interno tem a função de apresentar a estrutura formal de uma empresa, conforme delineada pelo regulamento da instituição. Esse tipo de manual tem por objetivo coordenar os esforços das pessoas para que os objetivos empresariais sejam alcançados por meio da definição clara, racional e objetiva de autoridade, responsabilidade, atividades fim e meio, assim como as relações criadas.

Esse tipo de manual pode ser considerado o meio ideal para deixar o mais claro possível quais são os deveres de cada executivo dos diversos níveis, bem como de seus subordinados. Assim, definem-se melhor as obrigações e atribuições de todos os empregados da empresa, independente da posição hierárquica que ocupem.

O conteúdo desse manual constitui-se, normalmente, de início, parte descritiva, lotação ideal e gráfico de estrutura.

Início	Documento que oficializa o uso do manual emitida pelo órgão máximo da estrutura.
Parte descritiva	Pode ser dividida em capítulos; neles são discriminadas as diversas partes componentes da estrutura organizacional da empresa, tais como: direção superior, direção intermediária, órgãos de execução, assessorias, conselhos, suas respectivas atribuições e os deveres funcionais de seus ocupantes, código dos cargos, etc.
Lotação ideal	Descreve a quantidade e a qualidade do pessoal que é julgado necessário para o funcionamento da empresa, em condições normais de desempenho.
Gráfico da estrutura	Apresentar o organograma da organização, representando a organização formal.

Quadro 4.1 – Conteúdo do manual de processo interno
 Fonte: Adaptado de Oswaldo e Rocha (1989).

b. Manual de formulários

O manual de formulário é um dos mais utilizados nas empresas, porque é um instrumento útil quando se cria ou modifica um sistema de trabalho administrativo, além de ser muito valioso na introdução de novos formulários, alterações de *layout* de formulários ou mesmo no fluxo de formulários.

A descrição de um formulário abrange os seguintes tópicos: finalidade, apresentação, frequência, emitente, preenchimento, número e distribuição de vias, prazo de arquivamento, substituição, entrada em vigor e cópia do formulário.

Finalidade	Descrever o intuito que se pretende alcançar com o emprego do formulário.
Apresentação	Descrever o acondicionamento do formulário, discriminando a numeração (se tiver) da tipografia que o imprimiu, assim como o número de jogos por talão.
Frequência	Indicar qual a frequência da emissão do formulário (mensal, bimensal, etc.).
Emitente	Indicar quem emite o formulário.
Preenchimento	Relacionar quais os itens que deverão ser preenchidos.
Número e distribuição de vias	Descrever o fluxo de cada via de forma individual; indicar para qual órgão ela se destina, qual sua utilização nos órgãos pelo qual ela tramita, etc.

Prazo de arquivamento	Analisar a questão do formulário e fornecer os prazos de arquivamento dos documentos da empresa.
Substituição	Indicar se o formulário é novo ou se substitui outro, e, no caso, indicar qual.
Entrada em vigor	Especificar em que prazo entrará em vigor.
Cópia do formulário	Caso o formulário original apresentar dimensões inadequadas para sua inclusão no manual, deve-se reduzi-lo às dimensões da folha-padrão do manual (tamanho A4).
Fluxograma	Apresentado um fluxograma simples demonstrando apenas os órgãos por onde o formulário passa.

Quadro 4.2 – Conteúdo do manual de processo interno
Fonte: Adaptado de Oswaldo e Rocha (1989).

c. Manual de padrões

O manual de padrões preestabelece especificações predeterminadas e que remetem aos diferentes tipos de padrões para as funções, como: compras, controle de qualidade etc.

Este tipo de manual tem por objetivo reduzir os custos e promover o aperfeiçoamento contínuo dos planos gerais, produtos e serviços. Isso se torna possível por meio da uniformidade e a consistência no tratamento, na aplicação e utilização de pontos específicos de uma empresa.

d. Manual de diretrizes e políticas

As diretrizes gerais das organizações são estabelecidas conforme se sente necessidade de sua implantação. Entretanto, quanto mais a empresa for se expandindo, ao ponto de se tornar uma organização, a existência deste manual se tornará cada vez mais necessária.

Os principais objetivos dos manuais de diretrizes e políticas são:

- explicitar a filosofia da empresa, no que tange às obrigações assumidas e aos requisitos que deve satisfazer nas fases das operações da empresa;

- informar o comprometimento da empresa com terceiros, sejam estes envolvidos direta ou indiretamente pela empresa;
- servir de referencial para as diretrizes vigentes, podendo ser atualizados sempre que necessário.

e. Manual de normas e procedimentos ou manual de instruções

O manual de normas e procedimentos estabelece normas e instruções que permitem a execução de uma rotina para as funções específicas.

Este manual tem como vantagem a redução de custos, redução dos níveis de erros, tempo de treinamento etc. Serve como base para novas apreciações e avaliações das rotinas de trabalho.

Além de versões impressas, existem também os manuais eletrônicos. A tecnologia da informação oferece diversas opções que possibilitam a formulação e a implantação dos manuais da empresa por meio dos recursos *on-line*. Assim, o manual eletrônico é, portanto, o que é elaborado e disponibilizado aos usuários por meio de redes existentes na empresa.

As vantagens dos manuais eletrônicos são a dispensa da circulação de papéis, principalmente na fase de elaboração dos manuais; a dispensa da impressão e encadernação e da distribuição física; a sua manutenção é mais fácil, tanto em termos de atualização quanto de modificação imediata; apresenta custos reduzidos e dispensa cuidados com arquivamento.

Existem vários tipos de manuais que podem ser criados objetivando auxiliar as instituições. Eles podem ser classificados em diversos grupos, aos quais outros tantos poderiam ser acrescentados, dependendo unicamente das necessidades de cada empresa.

Seção 2 – Atualização e áreas de aplicação

Um dos maiores problemas que qualquer empresa enfrenta em relação aos seus manuais é fazer com que estes não caiam em desuso. Isso porque, se tal fato acontecer, os manuais poderão ficar desacreditados. Desta forma, as modificações que surgem deverão ser traduzidas em textos novos ou revisados, processando a troca do manual prontamente.

Outro fator que tem de ser levado em consideração é a inspeção sobre a correta utilização dos manuais. A inspeção para verificar se eles estão sendo corretamente utilizados deverá ser feita, pelo menos, uma vez por ano, pelo órgão ou pessoa competente.

Quanto à aplicação dos manuais, é bastante vasta ao se comparar com a diversidade de assuntos que podem exigir a elaboração deles. Assim, pode-se dizer que as áreas nas quais suas aplicações mais se evidenciam são: em pesquisa e desenvolvimento; planejamento de produtos; vendas e serviços, propaganda, para os manuais de diretrizes e políticas ou manuais de organização.

Na engenharia técnica e industrial, nas compras, no controle de qualidade, no planejamento e na programação utilizam-se os manuais de procedimentos e de padrões.

A distribuição dos manuais é extremamente importante para qualquer empresa que adote o emprego desse tipo de recurso. Alguns pontos necessitam ser destacados no tocante à distribuição dos manuais de uma organização:

- entregar os manuais àqueles que realmente os utilizarão;
- numerar os manuais, com o objetivo de serem controlados;
- ter relação dos funcionários que recebem os manuais para: enviar possíveis documentos e folhas revisadas; controlar a devolução, quando empregados forem transferidos ou demitidos.

Hoje, os manuais administrativos são necessários nas grandes empresas, em virtude da velocidade da informação. Assim, eles são fatores de sucesso para a tomada de decisões, porque são documentos previamente estudados e identificados com os fins para os quais se destinam. Neles as informações são transmitidas e preservadas para todos os colaboradores envolvidos com as atividades.

O surgimento da necessidade de criação de manuais administrativos está diretamente relacionado com a perda da visão sistêmica por parte dos dirigentes, além de ser inevitável catalogar e manter atualizadas determinadas informações técnicas e/ou administrativas.

Seção 3 – Elaboração de um manual

Veja a seguir uma sugestão para a estrutura de um manual administrativo.

- Índice numérico ou sumário
- Apresentação
- Instruções para uso
- Conteúdo básico
- Apêndice ou anexo
- Glossário
- Índice temático
- Bibliografia

Na sequência, apresenta-se uma sugestão para as fases de elaboração do manual.

- Definição do objetivo
- Responsável ou responsáveis
- Análise preliminar

- Planejamento
- Levantamento de informações
- Elaboração
- Distribuição
- Instrução aos usuários
- Acompanhamento

Assim, os manuais administrativos servem para formalizar a estrutura e burocratizar de forma consistente as organizações. Desta forma, podem-se antecipar ações e criar padrões.

Para finalizar a seção, lembre-se: o principal precursor da teoria burocrática foi Max Weber. A teoria burocrática tem como principal objetivo: estabelecer de forma antecipada e por escrito todas as atividades das organizações.



Síntese

Os manuais, como todo instrumento administrativo, têm vantagens e desvantagens, as quais precisam ser avaliadas pelos encarregados de suas preparações e aplicações. Tal procedimento permite obter melhores resultados de suas utilizações.

Existem cinco tipos de manuais mais comumente utilizados: manual de organização ou regimento interno; manual de formulários; manual de padrões; manual de diretrizes e políticas; manual de normas e procedimentos ou manual de instruções normativas.

Os manuais administrativos servem para formalizar a estrutura organizacional e burocratizar de forma consistente as organizações. Desta forma, podem-se antecipar ações e criar padrões.



Atividades de autoavaliação

1) A partir do texto a seguir, responda ao que se pede.

A empresa Takanaka produz inhames chips. A empresa começou pequena e teve alguns problemas logo no início. Os funcionários tinham problemas com os horários de chegada, intervalo e saída. Com o crescimento da fábrica, este problema se agravou. Todos continuam com seus horários próprios, só que o mais grave é que os inhames já fritos vão para a seção de embalagens, uma vez que os empregados da seção de embalagem estão acostumados a almoçar e jantar mais cedo do que os demais. Isso faz com que se amontoem inhames fritos e a produção acabe sendo desperdiçada. Outros fatores complicadores são a falta de vontade dos funcionários utilizarem os uniformes cedidos pela empresa e respeitarem as normas de higiene e segurança. E para piorar a empresa não sabe a produtividade dos funcionários.

a) Sugira alguns tópicos que pareçam essenciais para o manual de regimento interno da empresa.

b) Sugira alguns tópicos que pareçam essenciais para o manual de padrões da empresa.



Saiba mais

Pode-se dizer que os manuais administrativos tiveram um grande precursor: Max Weber. Entre as principais características da teoria burocrática, elaborada por ele, podemos destacar duas que estão intimamente ligadas aos manuais administrativos.

1- Caráter legal das normas e dos regulamentos: é uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito. É baseada em legislação própria que define com antecedência como a organização deve funcionar.

- São escritas.
- Procuram cobrir todas as áreas da organização.
- É uma estrutura social racionalmente organizada.
- Conferem às pessoas investidas da autoridade um poder de coação sobre os subordinados e também os meios coercitivos capazes de impor a disciplina.
- Possibilitam a padronização dentro da empresa.

2 - Caráter formal das comunicações: a burocracia é uma organização ligada por comunicação escrita. Todas as ações e os procedimentos são feitos por escrito para proporcionar a comprovação e documentação adequadas.

Veja um pouco mais sobre Weber.

Maximillian Carl Emil Weber (Erfurt, 21 de abril de 1864-Munique, 14 de junho de 1920) foi um intelectual alemão, jurista, economista e considerado um dos fundadores da Sociologia. Seu irmão foi o também famoso sociólogo e economista Alfred Weber e sua esposa, a socióloga e historiadora de direito Marianne Schnitger.

Foi o mais velho dos sete filhos de Max Weber e sua mulher Helene Fallenstein. Seu pai, protestante, era uma figura autocrata. Sua mãe, uma calvinista arraigada. A mãe de Helene tinha sido uma huguenote francesa, cuja família fugira da perseguição na França. Ele foi, juntamente com Karl Marx, Vilfredo Pareto e Emile Durkheim, um dos modernos fundadores da Sociologia. É conhecido, sobretudo, pelo seu trabalho sobre a Sociologia da religião.

De importância extrema, Max Weber escreveu a *Ética protestante e O espírito do capitalismo*. Este é um ensaio fundamental sobre as religiões e a afluência dos seus seguidores.

Subjacente a Weber, está a realidade econômica da Alemanha do princípio do século XX.

Significante, também, é o ensaio de Weber sobre a política como vocação. Weber postula ali a definição de estado que se tornou essencial no pensamento da sociedade ocidental: que o Estado é a entidade que possui o monopólio do uso legítimo da ação coercitiva. A política deverá ser entendida como qualquer atividade em que o Estado tome parte, de que resulte uma distribuição relativa da força.

A política obtém, assim, a sua base no conceito de poder e deverá ser entendida como a produção do poder. Um político não deverá ser um homem da “verdadeira ética católica” (entendida por Weber como a ética do Sermão da Montanha, ou seja: oferece a outra face).

Um defensor de tal ética deverá ser entendido como um santo (na opinião de Weber, essa visão só será recompensadora para o santo e para mais ninguém). A esfera da política não é um mundo para santos.

O político deverá esposar a ética dos fins últimos e a ética da responsabilidade, e deverá possuir a paixão pela sua atividade como a capacidade de se distanciar dos sujeitos de seu governo (os governados).

Quanto às relações entre a cultura protestante e o “espírito do capitalismo”, pode-se dizer, de maneira esquemática, que estão relacionadas principalmente com a doutrina da *predestinação* e da *comprovação* — entendidas aqui, respectivamente, como a ideia de que Deus decretou o destino dos homens desde a criação e a ideia de que certos sinais da vida cotidiana podem indicar quais são os *eleitos* por Deus e quais os danados. Conquanto, para os católicos, há certos elementos atenuantes que permitem ao crente cometer certos deslizes, para os protestantes, sobretudo os calvinistas, a exigência de uma comprovação de que se é eleito impõe vastas restrições à liberdade do fiel, de modo a levar a uma total racionalização da vida. Essa racionalização, entendida como uma “ascese intramundana” — isto é, uma visão de mundo que propõe a iluminação por meio da santificação de cada ato particular do cotidiano —, abre um campo para o enaltecimento do trabalho, visto como a marca da santificação. É esta característica que permite a articulação entre a ética protestante, por um lado, e o espírito do capitalismo, por outro.

Weber também é conhecido pelo seu estudo da burocratização da sociedade. No seu trabalho, delineia a famosa descrição da burocratização como uma mudança da organização baseada em valores e ação (a chamada autoridade tradicional) para uma organização orientada para os objetivos e ação (chamada legal-racional). O resultado, segundo Weber, é uma “noite polar de frio glacial” na qual a crescente burocratização da vida humana a coloca numa gaiola de metal de regras e de controle racional. Seus estudos sobre a burocracia da sociedade tiveram grande importância no estudo da teoria da burocracia, dentro do campo de estudo da administração de empresas.

Max Weber morreu de pneumonia em Munique, Alemanha, em 14 de junho de 1920.

Fonte: Wikipedia, 2012. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Max_Weber>.

Para obter mais informações sobre Max Weber, assista ao documentário:

- COHN, Gabriel. **Fundadores do pensamento no século XX**. A sociologia de Weber. São Paulo: TV Cultura: Fundação Padre Anchieta, 2005. 1 vídeo-disco (50 min.) (Balanço do século XX. Paradigmas do século XXI; 259).

UNIDADE 5

Ferramentas de gestão



Objetivos de aprendizagem

- Identificar os principais modelos de gestão.
- Conhecer as ferramentas de gestão.
- Conhecer as utilidades de cada ferramenta apresentada.



Seções de estudo

Seção 1 Modelos de gestão

Seção 2 Ferramentas de gestão



Para início de estudo

Esta quinta unidade nos mostrará diversos modelos de gestão. Dentro desses modelos, encontraremos ferramentas que possibilitam a sua implantação.

As ferramentas de gestão podem ser agrupadas nas grandes funções da administração. Com relação à **produção**, temos as ferramentas: *just in time*, *kaizen*, terceirização, entre outras.

Quanto à **gestão de recursos humanos**, podemos identificar: equipes autogeridas, rotatividades, organização horizontal etc.

No tocante às **finanças**, observamos: ponto de equilíbrio, valor econômico agregado etc.

Em termos de **marketing**, observamos as ferramentas de inteligência competitiva, *empowerment*, entre outras.

Seção 1 – Modelos de gestão

Os modelos de gestão podem ser classificados em: administração japonesa, administração participativa, administração empreendedora e negócios eletrônicos.

Administração japonesa

A administração japonesa surgiu no período Pós-Segunda Guerra Mundial, nos setores operacionais de manufatura, com a filosofia de evitar os desperdícios (que é ferramenta muda) e de promover o melhoramento contínuo (ferramenta *kaizen*).

Desta forma, os produtos de origem nipônica alcançaram um diferencial competitivo no mercado internacional. As principais características da administração japonesa são expressas no quadro a seguir.

Característica	Descrição
Administração participativa	Envolve participação dos funcionários no processo decisório, negociação de metas, trabalho em grupo, controle exercido por meio de liderança, comunicação bilateral, participação nos resultados.
Prevalência do planejamento estratégico	A empresa ganha flexibilidade, utilizando seus pontos fortes para atender às necessidades de seus clientes e conquistar os clientes da concorrência.
Visão sistêmica	A empresa é um sistema e o desempenho de cada componente do sistema deve ser considerado por sua contribuição ao objetivo do sistema.
Supremacia do coletivo	O interesse coletivo prevalece sobre o interesse individual.
Busca da qualidade total	Assegurado pelo Controle de Qualidade Total – CQT, que foca o melhoramento do desempenho administrativo, e seus resultados são garantia da qualidade, da redução de custos, do cumprimento dos programas de entrega, do desenvolvimento de novos produtos e da administração do fornecedor.
Produtividade	Adota-se uma visão cooperativa dos funcionários, incentivando o envolvimento de todos na consecução das metas da empresa e gratificações por níveis de produtividade.
Flexibilidade	É representada por: racionalização do espaço, equipamentos de utilidade geral e versáteis, redução de estoques, quadro de trabalhadores qualificados e flexíveis, entre outros.
Recursos humanos	A ênfase é no trabalho em grupo, na cooperação, no aproveitamento de potencialidade humana.
Tecnologia e padronização	Busca a harmonia entre o homem, a máquina e o processo.
Manutenção	Os operadores são os responsáveis pela manutenção, tendo autonomia para interromper um processo errado.
Limpeza e arrumação	São responsabilidades de todos.
Relação com fornecedores e distribuidores	A subcontratação externa mantém-se e é reforçada pela formação dos Keiretsu.
Cultura organizacional	Procura-se estabelecer um clima de confiança e responsabilidade, baseado no respeito à hierarquia, na participação das pessoas no desenvolvimento da tarefa, nas decisões consensuais e na harmonia das relações.

Quadro 5.1 – Características da Administração Japonesa
Fonte: Adaptado de Ferreira (1997).

Os autores que desenvolvem trabalhos sobre a administração japonesa normalmente são dirigentes de empresas japonesas que relatam as causas de seu sucesso ou ocidentais que buscam os fatores que levam à ascensão japonesa no contexto mundial.

Administração participativa

A administração participativa surgiu em virtude da democratização das relações sociais, do desenvolvimento de uma consciência de classe trabalhista, da elevação do nível educacional, da complexidade das empresas modernas, da velocidade vertiginosa de mudanças e da intensificação das comunicações e, principalmente, por causa da turbulência ambiental com o acirramento da concorrência. As empresas, para garantir sua expansão ou ao menos sua sobrevivência, precisam buscar se dinamizar a partir de suas relações internas.

Sua finalidade é assegurar que decisões efetivas sejam feitas pelas pessoas certas. Tem por objetivo valorizar a capacidade das pessoas de tomar decisões e resolver problemas. Assim, aprimora a satisfação e a motivação no trabalho e contribui para o melhor desempenho e a competitividade das organizações.

Para implantar a administração participativa, as organizações devem investir em algumas estratégias: informação, treinamento e comunicação. Esses são três elementos essenciais e que levam à criação de um ambiente participativo. Nesse tipo de ambiente, os próprios funcionários encontram alternativas para os problemas e desenvolvem a administração participativa. Como? Participando nas decisões e nos resultados da organização.

Administração empreendedora

A administração empreendedora surgiu a partir do início dos anos 1980, quando as empresas americanas perceberam que as empresas japonesas tinham realizado, efetivamente, uma “revolução gerencial”. O esforço de mudar essa situação levou ao desenvolvimento do modelo de administração empreendedora.

A administração empreendedora é a busca da inovação orientada para resultados, ou seja, preocupada com a satisfação dos clientes. Como se consegue isso? Por meio de equipes empreendedoras, ou seja, por meio das **Unidades Independentes de Negócios**. A administração empreendedora engloba aspectos culturais, tecnológicos, psicológicos e econômicos.

As principais características desse modelo de gestão são:

- 1. Unidades independentes de negócios:** trata-se de transformar departamentos e divisões em “pequenas empresas” internas à organização, com autonomia operacional e mercadológica (a gestão financeira continua centralizada para otimizar os recursos das várias unidades autônomas).
- 2. Equipes empreendedoras:** tratam-se de grupos de pessoas, liderados por um gerente de estilo empreendedor, com o objetivo de buscar oportunidades e desenvolver novos negócios para a empresa.
- 3. “Intrapreneur”:** é o colaborador que, independentemente da sua vinculação empregatícia, comporta-se como se fosse um “empresário”, buscando inovação e resultados.
- 4. Alianças e parcerias:** passa-se a compartilhar com outras empresas investimentos, tais como: lançamento de novos produtos e serviços; pesquisa e desenvolvimento tecnológico e formação de redes empresariais.
- 5. Participação nos resultados:** recompensa dos empregados ou das equipes em decorrência dos resultados globais ou da unidade de negócio.
- 6. Alternativas de carreira:** estímulo à carreira empreendedora, por meio de participação societária.

E-commerce

É a parte visível do *e-business*. É por meio do *e-commerce* que as transações de compra e venda de produtos/serviços acontecem. A principal vantagem desse modelo de gestão é a sua **facilidade em termos de espaço e tempo**. Ou seja, pessoas podem comprar os produtos em qualquer lugar do mundo e a qualquer hora do dia. Assim, as limitações de espaço e tempo não interferem mais. Porém, uma limitação bem destacada são os aspectos logísticos de entrega. Em outras palavras, como entregar produtos em qualquer lugar sem encarecer o seu produto e em um tempo razoável.

Características comuns entre os novos modelos de gestão

Existem algumas características em comum entre os novos modelos de gestão estudados até esta unidade. Tais características podem ser representadas pela forte orientação para o cliente e um estilo mais participativo de gestão e, além disso, esses modelos procuram substituir a visão da estrutura funcional, orientada para controles, para a estrutura orientada para resultados. Ou seja, trocam sua estrutura verticalizada para uma estrutura horizontalizada.

Ao analisar a evolução cronológica dos modelos de gestão, você pode observar que nos extremos existem os modelos tradicionais, no início, e a corporação virtual, no fim. E no meio surgiram os modelos de Administração Japonesa, Administração Participativa e Administração Empreendedora, cujo principal papel parece ser de transição dos modelos tradicionais para a corporação virtual no futuro.

Esses modelos de gestão só são possíveis de serem postos em prática pela existência de ferramentas que os conduzem às características apresentadas.

Seção 2 – Ferramentas de gestão

As ferramentas de gestão facilitam a implantação dos modelos de gestão analisados na seção anterior. Assim, a sua utilização produz uma visão orientada para o cliente e um estilo mais participativo de gestão. Também proporciona uma estrutura orientada para resultados e mais horizontalizada.

Na sequência, você verá algumas ferramentas de gestão que proporcionam as características anteriormente citadas.

Empowerment

É a participação direta das pessoas nas decisões. Garante a atribuição de responsabilidades pelo alcance de metas e resultados, liberdade para que as pessoas escolham métodos e processos de trabalho e programas de ação com a ajuda e o apoio do gerente, atividade em equipe e avaliação do próprio desempenho da equipe.

Para proporcionar o *empowerment*, devem-se aplicar quatro características indispensáveis:

- **autoridade:** delegar poder às pessoas, assim elas passam a tomar decisões independentes sobre ações e recursos;
- **informação:** fomentar o acesso à informação;
- **recompensas:** reconhecer por meio de incentivos quando os objetivos organizacionais são alcançados;
- **competências:** ajudar as pessoas a aprender e a desenvolver as habilidades e capacidades para utilizar a informação e a autoridade a elas delegadas.

Balanco social

É um documento que recapitula os principais dados que permitem apreciar a situação da organização, registrando as realizações efetuadas e medindo as mudanças ocorridas no curso do ano em referência aos anos anteriores.

Nesta ferramenta incluem-se informações sobre o emprego, a remuneração, os encargos sociais, as condições de higiene e segurança, a produtividade do pessoal, as disfunções, como: rotatividade, absenteísmo, conflitos trabalhistas, além de projetos sociais desenvolvidos etc.

Nos EUA e na Europa dos anos 1960 o repúdio da população à guerra do Vietnã deu início a um movimento de boicote à aquisição de produtos e ações de algumas empresas ligadas ao conflito. A sociedade passou a exigir uma nova postura ética e empresas passaram a prestar contas de suas ações e de seus objetivos sociais. A elaboração e divulgação anual de relatórios com informações de caráter social resultaram no que hoje se chama de balanço social.

Nos anos 1980 surgiram os primeiros balanços sociais nas empresas brasileiras. A partir da década de 1990 corporações de diferentes setores passaram a publicar balanço social anualmente.

Hoje é possível contabilizar o sucesso dessa iniciativa e afirmar que o processo de construção de uma nova mentalidade e de novas práticas no meio empresarial está em pleno curso. Mas veja por que fazer o balanço social:

- Agrega valor (o balanço social traz um diferencial para a imagem da empresa, que vem sendo cada vez mais valorizada por investidores e consumidores no Brasil e no mundo).
- Diminui os riscos (em um mundo globalizado, onde informações sobre empresas circulam mercados internacionais em minutos, uma conduta ética e transparente tem de fazer parte da estratégia de qualquer organização nos dias de hoje).
- É um moderno instrumento de gestão (o balanço social é uma valiosa ferramenta para a empresa gerir, medir e divulgar o exercício da responsabilidade social em seus empreendimentos).
- É instrumento de avaliação (os analistas de mercado, investidores e órgãos de financiamento incluem o balanço social na lista dos documentos necessários para se conhecer e avaliar os riscos e as projeções de uma empresa).

Brainstorming

É uma técnica para reuniões de grupo cujo objetivo é ajudar os participantes a vencer as suas limitações no referente à inovação e criatividade. O *brainstorming* apresenta quatro características essenciais:

- nunca criticar uma sugestão;
- encorajar as ideias, mesmo que estas pareçam muito estranhas;
- dar preferência à quantidade em lugar da qualidade;
- não observar a propriedade intelectual.

Além de zelar para que todos os participantes, geralmente entre seis e 12 pessoas, cumpram as regras, o líder deve manter um ambiente relaxante e propício à geração de novas ideias.

Organização horizontal

Uma organização horizontal (*horizontal organization*), ou achatada (*flat organization*), é a que minimiza o número de níveis hierárquicos para estar mais perto dos clientes. Além disso, faz com que os trabalhadores também estejam mais próximos dos níveis de decisão. É um conceito que propõe acabar com a pirâmide hierárquica das organizações tradicionais.

Sua vantagem principal é tornar os caminhos para as tomadas de decisões mais curtos, conseqüentemente, mais rápidos.

Normalmente, os empregados que se sentem menos vigiados revelam maior empenho e criatividade.

Benchmarking

É um processo contínuo de avaliação de desempenho, não somente de produtos e serviços, mas também das funções, dos métodos e das práticas em relação aos melhores valores. É uma ferramenta que proporciona uma melhoria contínua, pois sempre se comparará a empresa com as empresas que se destacam na característica a ser estudada. Na sequência, adaptam-se as ações da outra empresa para a realidade da organização.

Princípios do *benchmarking*

Reciprocidade: segundo esse princípio, não se deve perguntar nada que não se gostaria de responder.

Analogia: o *benchmarking* deve ser realizado com relação a processos, práticas, produtos e até mesmo resultados similares, para permitir comparação e adaptação dos resultados.

Medição: como o *benchmarking* começa com a comparação de resultados, a capacidade de medir o desempenho de um processo, prática ou produto é essencial para identificar parceiros com melhores resultados.

Validade: o processo de *benchmarking* deve se basear em fatos e dados válidos, sob o risco de não gerar melhorias nos processos ou até piorá-los, caso os dados não sejam verdadeiros.

Existem três tipos principais de *benchmarking*, o de desempenho, o de processo, ou prática de gestão, e o de produto.

No *benchmarking* de desempenho compara-se alguns indicadores selecionados. Entretanto, ele não permite que se conheçam as práticas (atividades) que levam aos bons resultados obtidos. Por isso, ele deve ser considerado o primeiro passo para se realizar o *benchmarking* de processo ou de produto.

O *benchmarking* de processo, ou prática de gestão, é a essência dessa ferramenta. Sem o entendimento do porquê uma empresa apresenta desempenho superior, não há como promover melhorias substanciais por meio do *benchmarking*.

O *benchmarking* de produto foi o primeiro tipo de *benchmarking* que surgiu. A engenharia reversa, que consiste em desmontar um produto concorrente com o intuito de conhecer sua concepção, partes e montagem, pode ser considerada uma variação desse tipo de *benchmarking*.

Downsizing

É o enxugamento de pessoal, delegando maior responsabilidade a gerentes e funcionários de níveis mais baixos. Tem como objetivos:

- reduzir custos;
- tomar de decisões de maneira mais rápida;
- encontrar rápidas respostas às ações do concorrente;
- possibilitar comunicações menos distorcidas;
- manter orientação para a ação, menos análises e paralisia;
- difundir novas ideias de forma mais rápida;
- facilitar as sinergias dentro da empresa;
- manter alta moral a gerência geral;
- dedicar atenção às necessidades do cliente, e não nos procedimentos internos;
- dar autoridade aos gerentes com mais contato com os clientes;
- indicar maneiras mais fáceis de apontar as responsabilidades individuais;
- aumentar a produtividade dos gerentes.

Ponto de equilíbrio

Também conhecido como *break-even point*. É o nível de produção ou nível de volume de vendas a partir do qual o empreendimento ou negócio se torna rentável. Qualquer valor abaixo do ponto de equilíbrio significa prejuízo.

Rotatividade

Em inglês, significa *turnover*. É um dos indicadores de desempenho contido no balanço social. Indica a quantidade de funcionários que deixaram a empresa, seja em termos absolutos ou relativos.

Terceirização

Também conhecido como *outsourcing*. Devem ser terceirizadas atividades consideradas não centrais para a empresa. Quando acontecem os itens listados a seguir, torna-se interessante a terceirização para as empresas.

- indisponibilidade de capital;
- falta de *know-how*, flexibilidade e economia de escala;

Pontos negativos:

- perda de *know-how*; e
- encargos da terceirização.

Conforme o artigo 37, VII da Constituição Federal, terceirização é a contratação, feita por uma empresa de serviços prestados por uma pessoa física ou jurídica para realizar determinados serviços de que necessite, desde que não relacionados às suas atividades-fim e sem a existência dos elementos caracterizadores da relação de emprego, que são: subordinação, habitualidade, horário, pessoalidade e salário.

Atividades-meio são todas aquelas não essenciais para o desenvolvimento das atividades da empresa. Assim, são atividades de suporte. As atividades principais estão descritas na cláusula objeto do contrato social das empresas e são chamadas de atividades-fim. Assim, a terceirização é a denominação dada a um processo muito comum ultimamente, desenvolvido por meio de estratégias organizacionais criteriosas, que procuram a competitividade econômica, além de melhor qualidade e eficiência nos serviços essenciais das empresas que a adota, possibilitando maior concentração de esforços nas atividades-fim, ou seja, atividades relacionadas ao objetivo principal das empresas.

Com o repasse das atividades-meio para que terceiros as executem, as empresas conseguem concentrar os seus esforços no desenvolvimento de suas atividades-fim, pois são essas que trarão os recursos financeiros necessários para a organização.

Assim, é possível vislumbrar algumas vantagens que as empresas podem ter ao terceirizar suas atividades-meio:

- A empresa não terá de realizar registros/demissões, pagamentos de salários, FGTS, INSS dos empregados, o que simplificará a estrutura administrativa;
- Os dirigentes participarão mais das atividades-fim da empresa;
- A empresa passará a concentrar talentos nas atividades-fim;
- Redução do custo de estoques, pois a empresa não precisará manter estoques de produtos necessários às atividades terceirizadas;
- Maior facilidade na gestão do pessoal e das tarefas;
- Rescisão do contrato conforme as condições preestabelecidas em contrato;
- A empresa poderá controlar a atividade desenvolvida pela terceirizada;

- Menores despesas com aquisição e manutenção de máquinas, aparelhos e uniformes fornecidos pela empresa contratada.
- Ampliação de mercado para pequenas empresas que terão oportunidade de oferecer seus serviços de terceirização.

Todavia, a contratação de terceirizados para desenvolver atividades-meio da empresa pode causar alguns problemas à organização, dentre eles:

- Averiguar a situação contratual da terceirizada com os funcionários, verificando se o pessoal disponibilizado pela empresa terceirizada é registrado e se os direitos trabalhistas e previdenciários estão sendo pagos e respeitados;
- A terceirizadora poderá sofrer autuação do Ministério do Trabalho e ações trabalhistas em caso de inobservância das obrigações trabalhistas entre a terceirizada e seus empregados;
- Fiscalização constante das atividades prestadas pela terceirizada para verificar o cumprimento integral do contrato;
- Possibilidade de contratar empresa não qualificada.

Como você observou no conceito de terceirização, existem duas condições (atividades não relacionadas às suas atividades-fim e sem a existência dos elementos caracterizadores da relação de emprego) que necessitam ser observadas pelo empresário, pois poderão criar algum tipo de vínculo empregatício entre empresa terceirizadora e o autônomo contratado. Essas condições também podem gerar vínculo empregatício com trabalhadores disponibilizados pela empresa terceirizada, conforme os dois casos a seguir:

O primeiro será a caracterização de repasse de algumas/todas as atividades da empresa. A empresa terceirizadora está impedida de contratar terceiros para desenvolverem serviços direcionados às suas atividades-fim. As atividades terceirizadas somente poderão existir em atividades-meio da terceirizadora/contratante. Além disso, não poderá existir relação de emprego entre as partes.

O segundo caso será a caracterização do tratamento entre terceirizadora e terceirizada, que não devem ser como o existente entre patrão e empregado, pois essa relação apresenta os seguintes elementos: subordinação, habitualidade, horário, pessoalidade e salário.

A empresa que terceiriza as suas atividades deve prestar atenção nessas condições de modo a impedir a caracterização do vínculo empregatício e, por consequência, o risco da terceirizadora de arcar com possíveis obrigações trabalhistas perante as pessoas que lhe prestam serviços de forma terceirizada.

Kaizen

Abrange a maioria das práticas voltadas para a qualidade empresarial. Visa ao aumento da produtividade no ambiente de trabalho, focando na eliminação dos três Ms:

- **MURI:** eliminar a sobrecarga de trabalho;
- **MUDA:** eliminar o desperdício de tempo, materiais etc.;
- **MURA:** eliminar a irregularidade nas ações, atividades etc.

Equipes autogeridas

As *self management teams* (equipes autogeridas) são compostas por um pequeno número de pessoas que têm a responsabilidade por um processo operacional e os seus resultados. Elas têm os meios para resolver problemas relativos à execução do trabalho e gerarem

a divisão e o planejamento das tarefas do grupo. Foi um conceito na moda nos anos 1970, mas cujo entusiasmo decresceu na última década, visto que os resultados da aplicação nem sempre foram os desejados. Hoje tem novamente mais adeptos, devido à crescente qualificação dos recursos humanos.

Just in time

Significa *no momento certo, no local certo*. Tem como objetivo o aumento contínuo da qualidade por meio da redução drástica de estoques.

Item	Visão tradicional	Just in time
Qualidade	Conseguida com muito investimento e um custo muito alto.	Decorrência natural do trabalho bem feito na primeira vez.
Especialização	Altos níveis de especialização nos escalões de comando.	Os funcionários são altamente especializados no âmbito operacional.
Mão-de-obra	Obedece às ordens superiores.	Participa e influencia a produção.
Fornecedores	Incentivo a disputa, inimigos.	Participam do processo, colaboradores.
Erros	São inevitáveis, resta corrigi-los.	Base do processo de melhoria.
Estoques	Mantêm a produção funcionando.	Ocultam problemas, devem ser evitados.
Set-up	É inevitável, não tem importância.	Deve ser reduzido ao mínimo possível.
Lead time	Maior tempo, melhor produção.	Deve ser reduzido ao mínimo possível.

Quadro 5.2 – Comparação entre Visão tradicional e Just in time
Fonte: Ballester-Alvarez (2008).

Ohno (1997) desenvolveu na Toyota Motor Company uma nova filosofia de produção, a qual foi batizada de Sistema Toyota de Produção. O sistema JIT é mais do que um conjunto de técnicas, sendo considerada uma filosofia de trabalho. Seus objetivos fundamentais são qualidade e flexibilidade do processo. Essa filosofia diferencia-se da abordagem tradicional de administrar a produção, pode ser definido como um sistema de manufatura cujo objetivo é otimizar os processos e procedimentos por meio da redução contínua de desperdícios.

As vantagens do sistema de administração da produção *Just in Time*, segundo Ranzeiro e Sacomano (2006), podem ser mostradas por meio da análise de sua contribuição aos principais critérios competitivos:

Custos: dados os preços já pagos pelos equipamentos, materiais e mão de obra, o JIT busca que os custos de cada um desses fatores seja reduzido ao essencialmente necessário. As características do sistema JIT, o planejamento e a responsabilidade dos encarregados da produção pelo refinamento do processo produtivo favorecem a redução de desperdícios. Existe também uma grande redução dos tempos de *setup*, interno e externo, além da redução dos tempos de movimentação, dentro e fora da empresa.

- **Qualidade:** o projeto do sistema evita que os defeitos fluam ao longo do fluxo de produção; o único nível aceitável de defeitos é zero. A pena pela produção de itens defeituosos é alta. Isso motiva a busca das causas dos problemas e das soluções que eliminem as causas fundamentais desses problemas. Os trabalhadores são treinados em todas as tarefas de suas respectivas áreas, incluindo a verificação da qualidade. Sabem, portanto, o que é uma peça com qualidade e como produzi-la. Se um lote inteiro for gerado de peças defeituosas, o tamanho reduzido dos lotes minimizará o número de peças afetadas. O aprimoramento de qualidade faz parte da responsabilidade dos trabalhadores da produção, estando incluída na descrição de seus cargos.
- **Flexibilidade:** o sistema *just in time* aumenta a flexibilidade de resposta do sistema pela redução dos tempos envolvidos no processo. Embora o sistema não seja flexível com relação à faixa de produtos oferecidos ao mercado, a flexibilidade dos trabalhadores contribui para que o sistema produtivo seja mais flexível em relação às variações do *mix* de produtos. Por meio da manutenção de estoques baixos, um modelo de produto pode ser

mudado sem que haja muitos componentes obsoletos. Como o projeto de componentes comprados é geralmente feito pelos próprios fornecedores a partir de especificações funcionais, em vez de especificações detalhadas e rígidas de projeto, estes podem ser desenvolvidos de maneira consistente com o processo produtivo do fornecedor.

- **Velocidade:** a flexibilidade, o baixo nível de estoques e a redução dos tempos permitem que o ciclo de produção seja curto e o fluxo rápido. A prática de diferenciar os produtos na montagem final, a partir de componentes padronizados, de acordo com as técnicas de projeto adequado de manufatura e projeto adequado à montagem, permite entregar os produtos em vários prazos mais curtos.
- **Confiabilidade:** a confiabilidade das entregas também é aumentada por meio da ênfase na manutenção preventiva e da flexibilidade dos trabalhadores, o que torna o processo mais robusto. As regras do Kanban e o princípio da visibilidade permitem identificar rapidamente os problemas que poderiam comprometer a confiabilidade, permitindo sua imediata resolução.

Inteligência competitiva

Inteligência competitiva é um processo sistemático de agregação de valor, que converte dados em informação e, na sequência, informação em conhecimento estratégico para apoiar a tomada de decisão organizacional. É definida a partir de diferentes tipos de informações sobre: concorrentes, clientes, mercado, produtos, tecnologia, ambiente.



Síntese

Nesta unidade, você conheceu diversos modelos de gestão. Dentro desses modelos, encontramos as ferramentas que possibilitam a sua implantação. Essas ferramentas de gestão têm por característica uma forte orientação para o cliente e um estilo mais participativo de gestão. Além disso, elas substituem gradativamente a visão da estrutura funcional, orientada para controles, para a estrutura orientada para resultados, substituindo, assim, a estrutura verticalizada por uma estrutura horizontalizada.



Atividades de autoavaliação

- 1) Qual a origem da Administração Japonesa, Participativa e Empreendedora?

- 2) Cite três características comuns entre os modelos de gestão japonesa, participativa e empreendedora.

3) Associe as colunas:

- | | | |
|----------------------------|--------|--|
| (1) <i>Just in time</i> | a. () | É a participação direta das pessoas nas decisões, atribuição de responsabilidades pelo alcance de metas e resultados, liberdade para que as pessoas escolham métodos e processos de trabalho e programas de ação com a ajuda e o apoio do gerente. |
| (2) <i>Outsourcing</i> | b. () | É uma técnica para reuniões de grupo que visa a ajudar os participantes a vencer as suas limitações em termos de inovação e criatividade. |
| (3) <i>Downsizing</i> | c. () | Minimiza o número de níveis hierárquicos de modo a estar mais perto dos clientes e em que os trabalhadores estão também mais próximos dos níveis de decisão. |
| (4) <i>Benchmarking</i> | d. () | É um processo contínuo de avaliação de desempenho, não somente de produtos e serviços, mas também das funções, dos métodos e das práticas em relação aos melhores valores. |
| (5) Organização horizontal | e. () | É o enxugamento de pessoal, delegando maior responsabilidade a gerentes e funcionários de níveis mais baixos. |
| (6) <i>Brainstorming</i> | f. () | Também é conhecido como terceirização. |
| (7) <i>Empowerment</i> | g. () | Significa no momento certo, no local certo. Aumento contínuo da qualidade por meio da redução drástica de estoques. |



Saiba mais

Leia a seguir uma entrevista com Leonard Fuld muito interessante a respeito da inteligência competitiva. A fonte deste material complementar é: HSM On-line (2006).

Boa leitura!

Inteligência competitiva é irmã do planejamento estratégico

Inteligência Competitiva (IC)

IC é um processo sistemático de agregação de valor, que converte dados em informação e, na seqüência, informação em conhecimento estratégico para apoiar a tomada de decisão organizacional. É definida a partir de diferentes tipos de informações sobre: concorrentes, clientes, mercado, produtos, tecnologia, ambiente. Estima-se que 95% das 100 maiores da revista *Fortune* e 50% das companhias médias americanas já tem estruturado um processo formalizado de IC.

Entrevista especial à equipe de profissionais do Bradesco

Leonard Fuld fala sobre inteligência competitiva e adverte que o setor financeiro subestima o papel da inteligência competitiva, transformam-na em uma espécie de pesquisa de mercado.

Eles precisam reservar algum investimento para isso, eu acho que os bancos estão ficando mentalmente bloqueados com a idéia embora eles precisem estruturar processos de IC rapidamente, porque a concorrência está cada vez mais acirrada neste setor também.

Qual a importância da inteligência competitiva (IC) para as empresas? Quais são os benefícios esperados de um processo de IC completo? E qual o futuro da IC nas empresas?

Na minha opinião, a IC será útil por um longo período, isto porque se trata de uma área cujo investimento para estruturá-la é relativamente pequeno. Se você criar uma área de IC simples, mas bem estruturada, você poderá encontrar novas respostas para lidar com o seu negócio, aprender a encontrar novos nichos de mercado com os quais não havia pensado antes.

Existem centenas de milhões de dólares em benefícios colhidos através deste processo, é difícil dizer exatamente em qual momento isso acontece, mas o certo é que o processo de IC pode ser seu grande aliado se você quiser entrar em um novo mercado ou mesmo para construir um novo nicho.

As pessoas têm seus *insights* e percepções, a IC vai colocar tudo isso junto para encorajar os gerentes a tomarem decisões. É muito freqüente no gerenciamento do conhecimento, que todos coletem informações, mas decisões não são tomadas.

Eu vejo um futuro muito bom para a inteligência competitiva, porque as companhias têm sofrido uma pressão da concorrência cada vez maior, inclusive de outros países, outras companhias não possuem mais proteção governamental, o mercado está aberto a todos, e quanto mais aberto mais as pessoas sabem que terão que absorver toda a informação disponível para poderem tomar decisões rápidas. Nesse contexto, a IC dará uma grande contribuição às empresas, por isso vejo um futuro brilhante.

Nós somos um banco de varejo, você visualiza um bom espaço para o desenvolvimento da IC no nosso segmento, já que os desafios e mudanças são constantes?

Por natureza, os banqueiros não gastam muito dinheiro, mesmo que seja internamente. Isto não é o lado ruim. A mentalidade das companhias farmacêuticas, por exemplo, é gastar muito dinheiro em P&D, que inclui pesquisa de mercado e também dos concorrentes.

Você não vê os bancos gastarem muito dinheiro em pesquisa, na verdade os bancos gastam frações de dinheiro em pesquisa, que representam uma porcentagem muito pequena de seus lucros. É necessário investir algum dinheiro, (não muita coisa) e algum tempo, pensando principalmente no longo prazo para que a Inteligência Competitiva possa funcionar. Muitas vezes os bancos se recusam a enxergar isto. Eles subestimam o papel da IC, transformam-na em uma espécie de pesquisa de mercado.

Eles precisam reservar algum investimento para isso, eu acho que os bancos estão ficando mentalmente bloqueados com a idéia embora eles precisem estruturar processos de IC rapidamente. Eu acredito que o setor financeiro internacional está mais acirrado do que poderíamos imaginar. No setor financeiro temos as companhias de cartões de crédito que tiveram mudanças muito rápidas em suas atividades. Foram mudanças críticas. O mercado financeiro é muito extenso, mas os bancos estão olhando muito para dentro de si mesmos, eles deveriam olhar mais para o mercado externo. Eu vejo enormes oportunidades para os bancos.

Na sua opinião, quais são as principais referências de IC no mercado global. Quais são os bancos que possuem áreas de IC bem estruturados?

Eu não saberia dizer especificamente. Citicorp, Citibank já possuem uma área há algum tempo, Visa e Credicard também. Os bancos não são exatamente modelos nessa área. Não há tempo e dinheiro investido nisso por isso as experiências não são muito boas. É o meu ponto de vista. A indústria financeira ainda não prestou atenção na IC.

Fazendo um paralelo entre Brasil e outros países onde a IC já está consolidada, quais são os maiores obstáculos que a IC brasileira pode passar?

O comércio brasileiro ficou muito tempo fechado, até 1991, quando as barreiras de exportação caíram. Se você olhar para trás e pensar em termos de competitividade vai perceber que as pessoas não conseguiam pensar em competitividade, o certo é que sempre houve um alto nível educacional dos executivos brasileiros, mas quando se pensava em competitividade o que o governo falava? Vocês não precisam se preocupar com muita competição.

Eu vejo como um grande obstáculo para o Brasil o estabelecimento de um nível equilibrado de competitividade sem que haja a proteção do mercado. Por outro lado, acredito que o tempo fará as coisas acontecerem. Esse é meu ponto de vista de uma maneira simplificada.

Como um processo de IC pode contribuir com o planejamento estratégico em uma empresa de grande porte? E como se dá esta contribuição, quando o objetivo é propiciar que o processo de planejamento estratégico acompanhe as mudanças do mercado?

Em níveis avançados, a inteligência competitiva (IC) é irmã do planejamento estratégico (PE). Historicamente o planejamento estratégico carece de boas informações e para isso utiliza-se da IC para ser mais preciso e ganhar em eficácia.

Quando se entende e se analisam as informações existentes, todo o processo é beneficiado. IC e PE são habilidades que se complementam. Muito embora são processos independentes que devem trabalhar em paralelo.

Onde a área de IC deve estar localizada na empresa?

Depende de como a empresa está estruturada e principalmente do objetivo pelo qual a área de IC foi criada.

As recomendações e *insights* da IC devem chegar à alta direção em tempo hábil para que as decisões possam ser tomadas. E nós sabemos que as decisões devem ser tomadas rapidamente.

Como as companhias podem utilizar-se de IC para diferenciarem-se dentro do atual mercado. Como você conseguiu obter vantagem com os sinais que o mercado oferece?

Pode-se aprender muito com os “pedaços” de informações que você tem, quando você as conecta com realidade do mercado. Você tem que juntar todas essas informações e procurar saber onde se pode querer chegar em 6 meses, 1 ou 2 anos. É necessário utilizar essas informações para conectá-las a projetos da estrutura da empresa que possam visualizar um futuro de médio prazo. É dessa forma que devemos agir. Daí a importância de se trabalhar com cenários, de você criar um cenário A, um cenário B, um cenário C e “jogar” com eles. Isso possibilitará a você encontrar oportunidades que outros não estão vendo. Também é necessário envolver os gerentes no sentido de contribuir a respeito da visão do futuro.

Sobre Leonard Fuld

Leonard Fuld é autor dos *best-sellers* *Competitor Intelligence*, *Monitoring the Competition* e *The New Competitor Intelligence*, fundador e presidente da Fuld & Company, líder nas áreas de pesquisa e consultoria em inteligência competitiva, tendo prestado serviços para mais da metade das empresas Fortune 500.



Para concluir o estudo

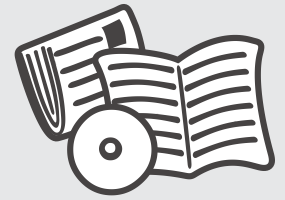
Ao longo desta disciplina, você estudou aspectos relevantes da gestão estratégica nas organizações. Você observou aspectos característicos de gestão estratégica, como: departamentalização, fluxogramação, organização do trabalho, entre outras. Compreendendo, assim, a importância da administração estratégica para o melhor desempenho das organizações.

Espero que seu entendimento teórico tenha sido proveitoso e que possa ter contribuído para a prática cotidiana. O intuito dessa disciplina era ajudá-lo a desenvolver um conjunto de conceitos e capacidade analítica para poder analisar de forma crítica a organização e seu contexto.

Desta forma, conseguiu-se superar uma etapa primordial no processo de conquista de conhecimento para sua formação enquanto gestor.

Agora uma nova etapa se inicia com o fim desta.

Prof. Thiago Coelho Soares



Referências

ARAÚJO, L. C.G. de. **Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia.** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional.** São Paulo: Atlas, 2008. v. 1.

_____. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Administração da qualidade e da produtividade.** São Paulo: Atlas, 2008.

BOWDITCH, J. BUONO, A. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

CESAR. A. O. **Abordagem sistêmica.** Disponível em: <www.professorcesar.adm.br/Textos/AbordagemSistemicaAdm.pdf>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2007.

CESUR. **Departamentalização.** Disponível em: <www.cesur.br/downloads/padua/Organizacao_Sistemas_e_Metodos/OSM_DEPARTAMENTALIZACAO.doc>. Acesso em: 25 de novembro de 2006.

CHIAVENATO, I. **Iniciação a sistemas, organização e métodos.** São Paulo: Manole, 2010.

_____. **Os novos paradigmas:** como as mudanças estão mexendo com as empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 2005.

DA SILVA, Márcia Terra. **A empresa moderna.** Local: São Paulo, UPS, 2005.

DAVENPORT, Tomas H. **Reengenharia de processos:** como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FAVA, RUBENS. **Caminhos da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, M.T.L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, abril/junho 1991.

FRANCO JR, Carlos F. **E-business: tecnologia da informação e negócios na Internet**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE**, v. 40, n. 1, Jan./Mar. 2000.

HALL, R.H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HESKETT, J., SASSER, E.E; HART, C. **Service breakthrough**. The Free Press, Nova York, 1990.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

LUPORINI, C. E. M., PINTO, N. M. **Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O & M**. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHLINE, Claude *et al.* **Manual de administração da produção**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

MILES, R., SNOW, C. **Organizational strategy, structure and process**. New York. Mc Graw Hill, 1978.

MIT. Sloan School of Managenet. **The management in the 1990's**. 1989. Cambridge, MA. Disponível em: <<http://www.mitsloan.mit.edu>>. Acesso em: 18 mar. 2011.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

OSWALDO, Luiz, ROCHA, Leal da. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RANZEIRO, Uracir de Lima; SACOMANO, José Benedito. O caráter evolucionário das técnicas de planejamento e controle da produção: a integração e adaptação da produção aos objetivos estratégicos competitivos. **XIII SIMPEP** - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

- ROBBINS, S.P. **Organization theory**: structure, design and applications. 3 ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1990.
- ROCHA, L. O. L. da. **Organização e métodos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1998.
- ROTONDARO, R.G. Gerenciamento por processos. In: CONTADOR, J.C. **Gestão de operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 1997.
- SILVÉRIO, Célia. Em busca de melhores resultados, Ford aposta no bem-estar do profissional. Entrevista concedida à Manager Online, n. 438, conduzida por Wagner Belmonte. Disponível em: <http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=438>. Acesso em: 13 jul. 2011.
- CIPA (2011). Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. NR 5. Classificação dos Principais Riscos Ocupacionais em Grupos, de Acordo com sua Natureza e a padronização das Cores Correspondentes. Disponível em: <http://www.ifi.unicamp.br/~jalfredo/>>. Acesso em: 13 jul. 2011.
- HSM (2006). Entrevista com Leonard Fuld. Inteligência competitiva é irmã do planejamento estratégico. HSM Online. 17 out. 2006. Disponível em:<<http://www.hsm.com.br/artigos/inteligencia-competitiva-e-irma-do-planejamento-estrategico>>.
- THÉVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.2, abril/junho 1991.
- TOMPKINS, J. T; WHITE, J. A; BOZER, Y. A; FRAZELLE, E. H; TANCHOCO, J. M. A; TREVINO, J.; **Facilites planning** ed., Wiley 2nd New York. 1996.
- TUSHMAN, M., NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY K. **Como as organizações aprendem**: relatos dos sucessos das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 4. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

Sobre o professor conteudista

Thiago Coelho Soares, é mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É graduado em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). É professor da Unisul desde 2006 nas disciplinas de Gestão de Empresa, Gestão Estratégica, Gestão Financeira, Custos Empresariais.



Respostas e comentários das atividades de autoavaliação



A seguir, acompanhe as respostas sobre as atividades de autoavaliação apresentadas ao longo de cada uma das unidades desta disciplina. Para melhor aproveitamento do seu estudo, confira suas respostas somente depois de realizar as atividades propostas.

Unidade 1

1)

- **AMBIENTE:** fatores internos e externos que interferem na organização tais como governo, clientes, fornecedores, colaboradores, etc.
- **ESTRATÉGIA:** metas básicas de longo prazo e objetivos de uma organização.
- **ESTRUTURA:** tarefas serão alocadas, quem se reporta a quem e quais os mecanismos formais de coordenação e padrões de interação a serem seguidos.
- **TECNOLOGIA:** conjunto de informações organizadas utilizado na produção de bens e serviços.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.
- **INDIVÍDUOS E PAPÉIS:** colaboradores e suas funções e atividades na organização.

2)

Você deverá apontar e analisar as seguintes dimensões: estratégia, estrutura, tecnologia, indivíduos e papéis e processos gerenciais. No tocante ao indivíduos e papéis, deve-se explorar a relação de poder o problema de comunicação e informações desconstruídas. No tocante aos processos gerenciais que a empresa apresenta com apenas um funcionário para a operação. No tocante à estrutura a distribuição de trabalho onde apenas um funcionário pode realizar a operação.

3)

Sistema operacional: é o conjunto de atividades estruturadas, com um objetivo estabelecido, focando na produção de bens e serviços econômicos ou socialmente valiosos. Exemplo: empresa.

Sistema administrativo: é o conjunto de recursos estruturados, constituídos de recursos pessoais, tecnológicos, financeiros, materiais e procedimentos, com finalidade de processar uma tarefa administrativa específica. Exemplo: controle de desempenho.

Sistema de informação: é um subsistema do sistema administrativo, com o objetivo de processar o fluxo de informação. Exemplo: sistema contábil.

4)

A estrutura formal é planejada e definida pela organização. Também é bastante dinâmica. Assim, a estrutura organizacional varia de acordo com o planejamento estratégico da organização, para se adequar aos objetivos desta.

5)

Nível estratégico (substituição de produtos para se adequar ao mercado, nova filial); Nível tático (divisão de uma área em duas – produção e técnica – para melhor administrar os recursos da empresa); Nível operacional (alteração da estrutura organizacional).

6)

- Departamentalização por funções: gerência de produção, financeira;
- Departamentalização por processo: seção de corte, costura;
- Departamentalização territorial: unidade Florianópolis, São Paulo;
- Departamentalização por produto: gerência de produtos esportivos, sociais;
- Departamentalização por cliente: seção masculina, feminina, infantil.

Unidade 2

1)

○	➡	□	⊔	△	▽	Recebimento de nota fiscal
○	➡	□	⊔	△	▽	Arquivar nota fiscal
○	➡	□	⊔	△	▽	Recebimento da matéria prima
○	➡	▣	⊔	△	▽	Verificação de qualidade da MP
●	➡	□	⊔	△	▽	Processo de industrialização
○	➡	▣	⊔	△	▽	Inspeção de qualidade do produto
○	➡	□	⊔	△	▽	Estocagem
○	➡	□	⊔	△	▽	Remete produto ao comprador

2)

- a. de clientes
- b. administrativo
- c. de clientes
- d. de gerenciamento
- e. administrativo
- f. de gerenciamento

Unidade 3

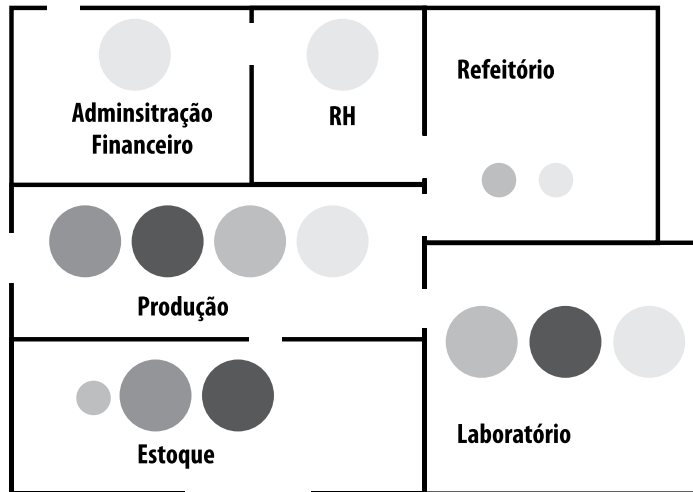
1)

QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO - Q D T								
Empresa: Olé			Departamento: Vendas					
Responsável: Balconista			Data:...../...../.....					
ATIVIDADES			Funcionário: Cargo: vendedor		Funcionário: Cargo: balconista		Funcionário: Cargo: faxineira	
Nº	Denominação	Tempo Semanal	Tarefas	Tempo Semanal	Tarefas	Tempo Semanal	Tarefas	Tempo Semanal
1	Venda de produtos	40 h (53%)	Atendimento	30 h (83%)	Emitir cobrança	5 h (25%)		
					Empacotamento	5 h (25%)		
2	Arrumação da loja	24 h (32%)	Guarda peças que foram expostas	4 h (11%)			Organização do ambiente	20
3	Controle	12 h (15%)	Estoque	2 h (6%)	De contas a receber	5 h (25%)		
					De contas a pagar	5 h (25%)		
	TOTAL	76	TOTAL	36	TOTAL	20	TOTAL	20

2)

Ao elaborar o QDT, obtém-se uma visão imediata das atividades executadas e de quem as executa, a facilidade de analisar comparativamente a participação de cada integrante no todo, apontar imediatamente a existência de desequilíbrios na distribuição das tarefas e a sua fácil aplicação, entendimento e uso.

3)



4)

- a. Posicional;
- b. Por processo;
- c. Em linha;
- d. Posicional;
- e. Em linha.

Unidade 4

1)

(a): Sugira alguns tópicos que pareçam essenciais para o manual de regimento interno da empresa.

- Determinar horários de entrada, intervalo e saída com utilização de cartão-ponto;
- Determinar o uso de uniformes, materiais de higiene e segurança;
- Determinar treinamento técnico para funcionário que não alcançarem as metas estipuladas no manual de padrões.

(b): Sugira alguns tópicos que pareçam essenciais para o manual de padrões da empresa.

- Definir padrões de produtividade por funcionário por hora em cada seção;
- Determinar limite máximo de retrabalho;
- Determinar limite máximo de produtos defeituosos por lote;
- Determinar limite máximo de desperdício de matéria-prima.

Unidade 5

1)

A administração japonesa surgiu no período Pós-Segunda Guerra Mundial, nos setores operacionais de manufatura, com a filosofia de evitar os desperdícios (que é ferramenta muda) e de promover o melhoramento contínuo (ferramenta kaizen). Desta forma, os produtos de origem nipônica alcançaram um diferencial competitivo no mercado internacional.

A administração participativa surgiu em virtude da democratização das relações sociais, do desenvolvimento de uma consciência de classe trabalhista, da elevação do nível educacional, da complexidade das empresas modernas, da velocidade vertiginosa de mudanças e da intensificação das comunicações e, principalmente, por causa da turbulência ambiental com o acirramento da concorrência. As empresas, para garantir sua expansão ou ao menos sua sobrevivência, precisam procurar se dinamizar a partir de suas relações internas.

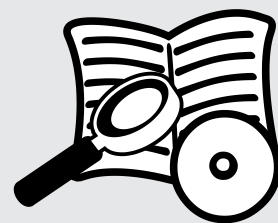
A administração empreendedora surge a partir do início dos anos 1980, quando as empresas americanas perceberam que as empresas japonesas tinham realizado, efetivamente, uma "revolução gerencial". O esforço de mudar essa situação levou ao desenvolvimento do modelo de administração empreendedora.

2)

Existem algumas características em comum entre os novos modelos de gestão estudados até aqui nesta unidade. Tais características são: uma forte orientação para o cliente e um estilo mais participativo de gestão. Além disso, esses modelos procuram substituir a visão da estrutura funcional, orientada para controles, para estrutura orientada para resultados. Sendo assim, trocando sua estrutura verticalizada para uma estrutura horizontalizada.

3) 1 (g); 2 (f); 3 (e); 4 (d); 5 (c); 6 (b); 7 (a)

Biblioteca Virtual



Veja a seguir os serviços oferecidos pela Biblioteca Virtual aos alunos a distância:

- Pesquisa a publicações online
www.unisul.br/textocompleto
- Acesso a bases de dados assinadas
www.unisul.br/bdassinadas
- Acesso a bases de dados gratuitas selecionadas
www.unisul.br/bdgratuitas
- Acesso a jornais e revistas on-line
www.unisul.br/periodicos
- Empréstimo de livros
www.unisul.br/emprestimos
- Escaneamento de parte de obra*

Acesse a página da Biblioteca Virtual da Unisul, disponível no EVA e explore seus recursos digitais.

Qualquer dúvida escreva para bv@unisul.br

* Se você optar por escaneamento de parte do livro, será lhe enviado o sumário da obra para que você possa escolher quais capítulos deseja solicitar a reprodução. Lembrando que para não ferir a Lei dos direitos autorais (Lei 9610/98) pode-se reproduzir até 10% do total de páginas do livro.

