

DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE OLIVEIRA

# SISTEMAS, ORGANIZAÇÃO & MÉTODOS

UMA ABORDAGEM GERENCIAL



# APLICAÇÃO DO LIVRO

- **A estruturação deste Manual do Professor possibilita a realização de aulas e treinamentos com adequada sustentação conceitual e metodológica, bem com forte abordagem prática, o que propicia elevados níveis de motivação e de aprendizagem.**
- **O processo de debate dos assuntos fica estimulado pela perfeita interligação entre todos os assuntos abordados, bem como a apresentação de casos e de exercícios cujas soluções não são únicas, o que fortalece o aprendizado pelos participantes dos cursos.**
- **O livro-texto proporciona toda a sustentação para as análises, debates e consolidação do entendimento dos assuntos abordados.**

# ABORDAGEM DO LIVRO

- **Maior amplitude dos assuntos abordados no livro.**
- **Apresentação de metodologias e de técnicas para o desenvolvimento e aplicação dos sistemas de informações, das estruturas organizacionais e dos métodos administrativos pelas empresas.**
- **Interligação dos assuntos focos do livro com outros instrumentos administrativos das empresas, facilitando os seus desenvolvimentos e implementações, bem como tornando todo o processo mais barato, eficiente e eficaz.**
- **Direcionado para os resultados e as vantagens competitivas das empresas.**
- **Aplicação prática.**

# UTILIZAÇÃO DO CONTEÚDO DOS CAPÍTULOS

- **ESTRUTURA DO LIVRO (RELAÇÃO DE CAPÍTULOS).**
- **CONTEÚDO BÁSICO DOS CAPÍTULOS.**
- **APLICAÇÃO DO CONTEÚDO DE CADA CAPÍTULO:**
  - **FOCO BÁSICO.**
  - **INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS.**
  - **INTERAÇÕES COM OUTRAS DISCIPLINAS DO CURSO.**

**(OBS.: A FACULDADE PODE ESTAR UTILIZANDO OUTROS NOMES PARA AS DISCIPLINAS MENCIONADAS).**

# ESTRUTURA DO LIVRO (1/2)

## PARTE I – SISTEMAS

CAPÍTULO 1: Sistemas administrativos.

CAPÍTULO 2: Sistemas de informações gerenciais.

## PARTE II – ORGANIZAÇÃO

CAPÍTULO 3: Estrutura organizacional.

CAPÍTULO 4: Departamentalização.

CAPÍTULO 5: Linha e assessoria.

CAPÍTULO 6: Atribuições das unidades organizacionais.

CAPÍTULO 7: Delegação, centralização e descentralização.

CAPÍTULO 8: Amplitude de controle e níveis hierárquicos.

# **ESTRUTURA DO LIVRO (2/2)**

## **PARTE III – MÉTODOS**

**CAPÍTULO 9: Metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação dos métodos administrativos.**

**CAPÍTULO 10: Técnicas de representação gráfica.**

**CAPÍTULO 11: Formulários.**

**CAPÍTULO 12: Arranjo físico.**

## **PARTE IV – CONSOLIDAÇÃO**

**CAPÍTULO 13: Manuais administrativos.**

**CAPÍTULO 14: Controle e avaliação.**

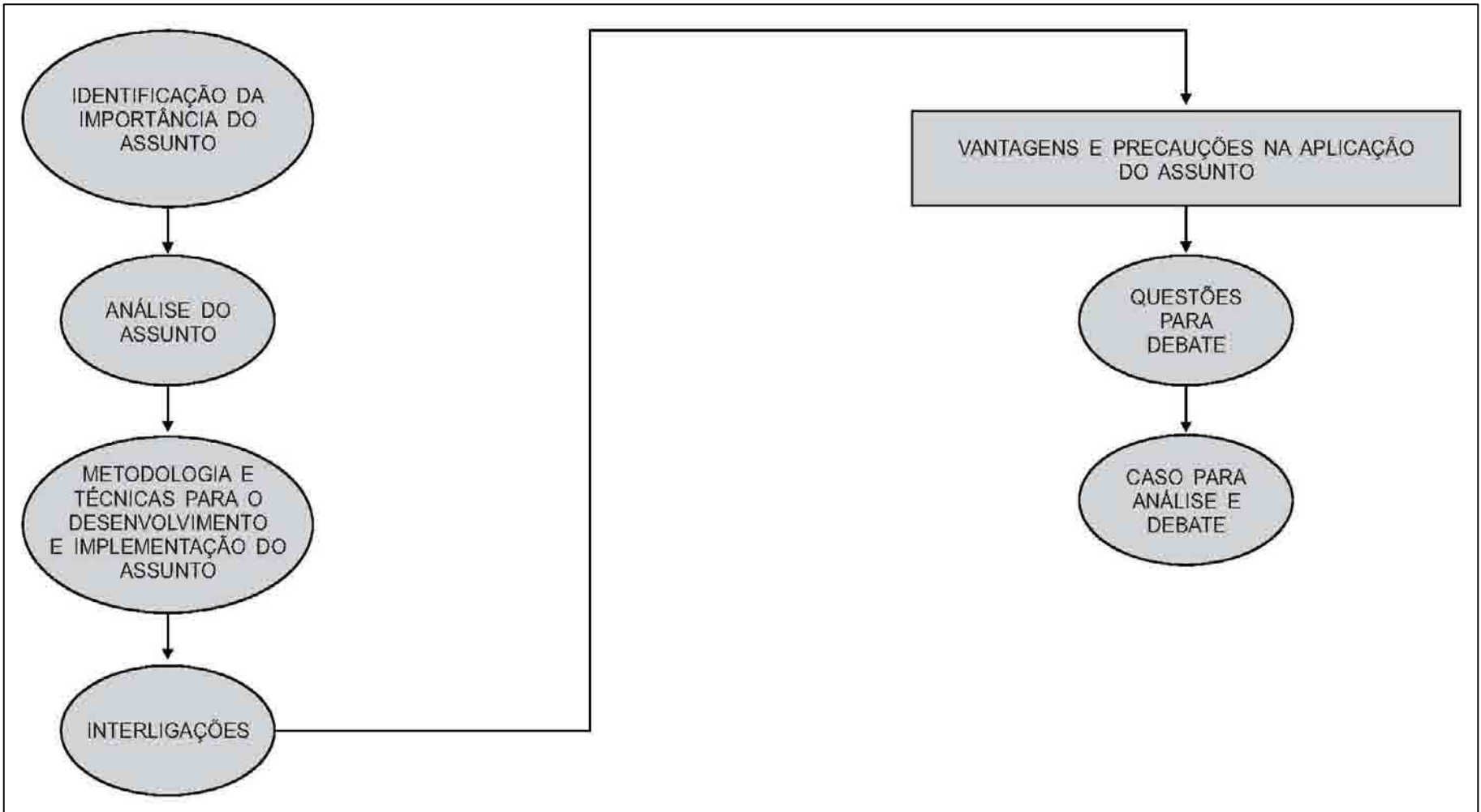
**CAPÍTULO 15: Mudança planejada.**

**CAPÍTULO 16: Profissional de Sistemas, Organização e Métodos.**

**GLOSSÁRIO**

**BIBLIOGRAFIA**

# CONTEÚDO BÁSICO DOS CAPÍTULOS



# **CAPÍTULO 1**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

**Sistemas administrativos.**

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

**Com base na Teoria de Sistemas são apresentados todos os conceitos básicos que proporcionam sustentação para o entendimento do conteúdo do livro.**

### **3 – INTERAÇÕES COM OUTROS CAPÍTULOS DO LIVRO:**

**Essas interações são elevadas, pois todas as questões de informações, de estrutura organizacional e de métodos administrativos têm a sua principal sustentação nos sistemas administrativos.**

### **4 – INTERAÇÕES COM AS OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

**Podem ser consideradas:**

- Introdução à Administração**
- Fundamentos da Administração**
- Teoria Geral da Administração**
- Sistemas Administrativos**



# **CAPÍTULO 2**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

**Sistema de informações gerenciais.**

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

**Aborda os aspectos dos sistemas administrativos voltados para o processo decisório, ou seja, o sistema de informações gerenciais.**

### **3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS DO LIVRO:**

**Propicia condições, com base no delineamento do sistema de informações gerenciais, de facilitar os trabalhos de estruturação organizacional e de métodos administrativos nas empresas. Isto porque a decisão, resultante das informações gerenciais, é o foco básico dos trabalhos administrativos.**

### **4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

**Podem ser consideradas as mesmas do capítulo anterior, acrescentando as disciplinas de “Processos Administrativos” e de “Sistemas de Informações Gerenciais”.**

# **CAPÍTULO 3**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

**Estrutura organizacional.**

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

**Apresenta uma metodologia básica para o desenvolvimento e a implementação da estrutura organizacional pelas empresas.**

### **3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS DO LIVRO:**

**A interação com os outros capítulos da Parte II é completa, pois os Capítulos 4 a 8 apresentam detalhamentos de partes da metodologia abordada neste capítulo.**

### **4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

**Idem capítulo anterior, acrescentando a disciplina “Estrutura Organizacional.”**

# **CAPÍTULO 4**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

**Departamentalização**

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

**Neste capítulo, o assunto básico são as formas de se departamentalizar a empresa, ou seja, a melhor forma de se agrupar as suas atividades. Esse assunto motiva o debate pelos alunos, pois representa algo que eles, de forma detalhada ou não, já verificaram em outras disciplinas e em algumas empresas.**

### **3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS DO LIVRO:**

**As interações são plenas, bem como obrigam a iniciar os estudos com o adequado entendimento dos tipos de departamentalização, com suas vantagens e precauções específicas.**

### **4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

**Idem considerações inerentes ao capítulo anterior.**

# **CAPÍTULO 5**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

Linha e assessoria.

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

Este capítulo explica a separação das atividades de linha – com estrutura hierárquica de comando – e as atividades de assessoria – com estrutura hierárquica de aconselhamento –, bem como as suas correlações com as atividades-fins – que sustentam o processo de desenvolvimento e de colocação dos produtos e serviços no mercado – e as atividades de apoio.

### **3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS DO LIVRO:**

Este capítulo é fundamental para realizar todas as análises subsequentes, principalmente no contexto de avaliação das necessidades das diversas atividades desenvolvidas pelas empresas.

### **4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

Idem considerações inerentes ao capítulo anterior, acrescentando a disciplina “Gestão para resultados.”

# **CAPÍTULO 6**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

**Atribuições das unidades organizacionais.**

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

**Apresenta uma forma estruturada para o levantamento, análise e apresentação das atribuições das unidades organizacionais das empresas. As fichas de funções representam o detalhamento de todas as atividades desenvolvidas pela empresa. Podem, também, ser elaboradas fichas de funções para situações futuras, com base em um planejamento estratégico da empresa.**

### **3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS DO LIVRO:**

**O detalhamento das fichas de funções é realizado após a departamentalização da empresa – Capítulo 4 – e da identificação das atividades-fins e das atividades de apoio – Capítulo 5. E, para o desenvolvimento dos trabalhos inerentes a todos os capítulos subsequentes, necessita-se das fichas de funções elaboradas.**

### **4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

**Idem considerações inerentes ao capítulo anterior. Para o delineamento de fichas de funções futuras, existe também a interação com a disciplina de “Planejamento Estratégico”.**

# **CAPÍTULO 7**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

**Delegação, centralização e descentralização.**

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

**Os assuntos de delegação, centralização e descentralização são de elevada importância para o funcionamento de uma empresa, com base em sua estrutura organizacional.**

### **3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS DO LIVRO:**

**Só é possível se iniciar a análise da delegação, centralização e descentralização após as fichas de funções das diversas unidades organizacionais estarem concluídas, debatidas e entendidas por todos os profissionais envolvidos.**

### **4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

**Idem considerações dos capítulos anteriores. E, também, com a disciplina “Comportamento Humano nas Empresas”, quanto à postura de atuação dos profissionais das empresas.**

# **CAPÍTULO 8**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

**Amplitude de controle e níveis hierárquicos.**

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

**Este capítulo se preocupa com o debate da verticalização ou da horizontalização das empresas. E, também, com a capacidade das pessoas em trabalhar com equipes maiores de funcionários.**

### **3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS DO LIVRO:**

**Este capítulo só pode ser debatido após a plena conclusão e consolidação dos Capítulos 3, 4, 5, 6 e 7.**

### **4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

**Idem considerações do capítulo anterior**

# **CAPÍTULO 9**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

**Metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação dos métodos administrativos.**

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

**É a apresentação de uma metodologia estruturada que facilita, em muito, os trabalhos inerentes aos métodos administrativos nas empresas.**

### **3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS DO LIVRO:**

**Este capítulo é a base de sustentação para os trabalhos correlacionados aos Capítulos 10, 11 e 12.**

### **4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

**Principalmente com as disciplinas:**

- Sistemas Administrativos.**
- Processos Administrativos.**



# **CAPÍTULO 10**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

**Técnicas de representação gráfica.**

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

**Apresenta as várias técnicas de representação gráfica – representadas basicamente pelos fluxogramas –, que o analista pode utilizar em seus trabalhos inerentes aos métodos administrativos nas empresas.**

### **3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS DO LIVRO:**

**A interação pode ocorrer, principalmente, com os Capítulos 2, 4, 6, 9, 11, 12 e 13.**

### **4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS(POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

**Idem capítulo anterior.**

# **CAPÍTULO 11**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

**1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**  
**Formulários.**

**2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**  
**Apresenta, com o nível de detalhamento necessário, os aspectos básicos para o estudo e a elaboração dos formulários nas empresas.**

**3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS DO LIVRO:**  
**A principal interação é com o Capítulo 10.**

**4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**  
**Idem capítulo anterior.**

# **CAPÍTULO 12**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

Arranjo físico.

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

Enfoca as questões do arranjo físico ou *layout*, o qual propicia condições para melhor operacionalizar as atividades de sistemas, organização e métodos nas empresas.

### **3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS DO LIVRO:**

Apresenta algum nível de interação com os capítulos das Partes I, II e III.

### **4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

Idem Capítulo 10, acrescentando a disciplina “Tempos e Métodos”.

# **CAPÍTULO 13**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

**Manuais administrativos.**

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

**O manual administrativo representa a consolidação dos vários aspectos das informações da estrutura organizacional e dos métodos nas empresas.**

**Este assunto deve ser amplamente debatido com os participantes do curso para que eles possam visualizar o todo das questões de sistemas, organização e métodos nas empresas.**

### **3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS:**

**A interação é plena, quer seja com os capítulos anteriores, quer com os capítulos subsequentes.**

### **4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

**Na realidade, a interação pode ser efetuada, de maneira direta ou indireta, com toda e qualquer disciplina do curso pois, para se debater as atividades realizadas em uma empresa, o instrumento básico é o manual administrativo.**

# **CAPÍTULO 14**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

**Controle e avaliação.**

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

**Cuida das maneiras de se efetuar o controle e a avaliação da *organização* e dos implementados nas empresas.**

### **3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS:**

**A interação é plena com todos os capítulos do livro, pois todos os assuntos abordados neste livro devem ser implementados, avaliados e aprimorados ao longo do tempo.**

### **4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

**Idem capítulo anterior, evidenciando as disciplinas “Controles Administrativos” (ou outro nome correlacionado ao assunto) e “Administração de Projetos”.**

# **CAPÍTULO 15**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

**Mudança planejada.**

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

**A implementação da estrutura organizacional e dos métodos administrativos – os quais, muitas vezes, provocam sérias resistências – é de elevada importância para o aprendizado dos participantes do curso.**

**Portanto, todo esse processo de mudança deve ser muito bem planejado.**

**Observa-se que este capítulo é um dos que provocam mais debates em sala de aula.**

### **3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS:**

**Como todos os assuntos abordados nos diversos capítulos passam pelo processo de implementação e, portanto, de mudanças nas empresas, pode-se considerar que este capítulo tem plena interação com todos os outros capítulos do livro.**

### **4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

**A principal disciplina é a de “Desenvolvimento Organizacional”, ou seja, o processo de mudança planejado nas empresas.**

# **CAPÍTULO 16**

## **– APLICAÇÃO DO CONTEÚDO –**

### **1 – TÍTULO DO CAPÍTULO:**

**Profissional de sistemas, organização e métodos.**

### **2 – FOCO BÁSICO DO CAPÍTULO:**

**O estudo e o debate deste capítulo tem a vantagem de “abrir espaço” para os participantes do curso debaterem os seus futuros, como potenciais profissionais de estruturação organizacional e de métodos administrativos, quer seja como consultores ou como executivos das empresas.**

### **3 – INTERAÇÕES COM OS OUTROS CAPÍTULOS:**

**Tem interação com todos os outros capítulos deste livro.**

### **4 – INTERAÇÕES COM OUTRAS (POSSÍVEIS) DISCIPLINAS DO CURSO:**

**Podem ser consideradas, principalmente, as disciplinas “Comportamento Humano nas Empresas”, “Desenvolvimento Organizacional”, “Administração de Pessoas” e “Análise da Capacitação Profissional”.**

# **UTILIZAÇÃO DOS CASOS E/OU EXERCÍCIOS APRESENTADOS AO FINAL DE CADA CAPÍTULO**



# **ESTRUTURAÇÃO E DEBATE DOS CASOS (1/3)**

**Ao final de cada capítulo são apresentados casos e/ou exercícios, os quais devem ser desenvolvidos por equipes de aproximadamente 7 alunos, respeitando os seguintes aspectos:**

- 1) Desenvolvimento sequencial dos casos e/ou exercícios ao longo dos 16 capítulos, possibilitando um aprendizado gradativo e acumulativo de adequada amplitude.**
- 2) Cada equipe de alunos deve designar o coordenador, para orientar os debates e administrar os tempos de análise/debate de cada parte do trabalho, e o relator, para tomar nota, de forma organizada, de todos os assuntos debatidos, inclusive com as propostas de solução do caso.  
Pode-se considerar também a prévia indicação do responsável pela apresentação do caso, embora esta função possa – e deva – ser alocada em todos os participantes da equipe de trabalho.**

# **ESTRUTURAÇÃO E DEBATE DOS CASOS (2/3)**

- 3) Leitura prévia do conteúdo dos exercícios e, principalmente, dos casos.**
- 4) Se for julgado necessário para aprimorar o processo de análise e debate, cada equipe de alunos pode complementar cada caso com dados e informações adicionais – de acordo com o seu nível de conhecimento –, mas que seja respeitado o conteúdo básico apresentado na descrição do caso.**
- 5) Não existe uma única solução para cada caso.  
Eles foram estruturados e redigidos de forma a possibilitar – e incentivar – o amplo debate intra e entre as equipes de trabalho constituídas.  
Portanto, solução certa é a solução estruturada, sustentada e lógica, considerando os vários assuntos abordados em cada caso.**

# **ESTRUTURAÇÃO E DEBATE DOS CASOS (3/3)**

**6) Considera-se, como ideal básico, a seguinte distribuição do tempo para análise, debate e preparação para apresentação dos casos (se não foram estudados previamente):**

**a) Distribuição das tarefas aos participantes da equipe: 2'.**

**b) Leitura básica do caso: 3'.**

**c) Debate e consolidação do entendimento do caso entre os participantes da equipe: 10'.**

**d) Complementação com outras situações e informações, se for julgado necessário: 10'.**

**e) Proposta básica de solução do caso: 20'.**

**f) Debate e inclusão de possíveis assuntos complementares para efetivação das propostas básicas de solução do caso: 10'.**

**g) Fechamento do caso para apresentação e debate com as outras equipes: 5'.**

# **OTIMIZAÇÃO DO APRENDIZADO – PREMISSAS PROPOSTAS –**


- 1 – Leituras prévias dos assuntos a serem debatidos nas aulas.**
- 2 – Leitura e preparação prévia das “questões para debate” apresentadas ao final de cada capítulo.**
- 3 – Leitura e análise prévia de cada “caso”.**
- 4 – Leitura e análise prévia de cada exercício.**
- 5 – Consolidar programa estruturado da disciplina.**  
**Obs.: O programa apresentado a seguir considera 16 aulas de carga dupla. Para a situação de carga simples, o programa pode ser dividido em 32 aulas, sem perda de sequência. E, neste caso, separar uma aula para apresentação e debate das questões conceituais e metodológicas de cada assunto abordado, e uma outra aula para a análise, debate e apresentação do caso e/ou exercício apresentado no referido capítulo do livro.**

# **PREMISSAS PARA OTIMIZAR O APRENDIZADO**

## **PROPOSTA DE PROGRAMA DA DISCIPLINA:**

- **Sistemas, organização e métodos.**
  - **Organização e métodos.**
- **Outro título de disciplina correlacionada aos assuntos abordados no livro.**

# PROGRAMA DA DISCIPLINA (1/3)

AULA	DATA	CONTEÚDO BÁSICO	TELAS DE APRESENTAÇÃO	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (Leituras prévias)
1		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação da disciplina</li> <li>• Formação das equipas de trabalho</li> <li>• Definição dos trabalhos</li> <li>• Explicação do desenvolvimento e debate dos casos</li> <li>• Explicação da abordagem prática da disciplina</li> <li>• Explicação da interligação com outras disciplinas</li> <li>• Processo de avaliação</li> <li>• Sistemas administrativos (Capítulo 1)</li> </ul>	2/32 33/38	
2		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de informações gerenciais</li> </ul>	39/58	Capítulo 2
3		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional</li> </ul>	59/78	Capítulo 3
4		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentalização</li> </ul>	79/116	Capítulo 4
5		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linha e assessoria</li> </ul>	117/125	Capítulo 5

# PROGRAMA DA DISCIPLINA (2/3)

AULA	DATA	CONTEÚDO BÁSICO	TELAS DE APRESENTAÇÃO	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (Leituras prévias)
6		• Atribuições das unidades organizacionais	126/137	Capítulo 6
7		• Delegação, centralização e descentralização	138/147	Capítulo 7
8		• Amplitude de controle e níveis hierárquicos	148/155	Capítulo 8
9		• Metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação de métodos administrativos	156/174	Capítulo 9
10		• Técnicas de representação gráfica	175/203	Capítulo 10
11		• Formulários	204/225	Capítulo 11

# PROGRAMA DA DISCIPLINA (3/3)

AULA	DATA	CONTEÚDO BÁSICO	TELAS DE APRESENTAÇÃO	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (Leituras prévias)
12		• Arranjo físico	226/237	Capítulo 12
13		• Manuais administrativos	238/255	Capítulo 13
14		• Controle e avaliação	256/269	Capítulo 14
15		• Mudança planejada	270/291	Capítulo 15
16		• Profissional de sistemas, organização e métodos	292/309	Capítulo 16
—		• Prova final	—	—————



# **PARTE I – SISTEMAS**

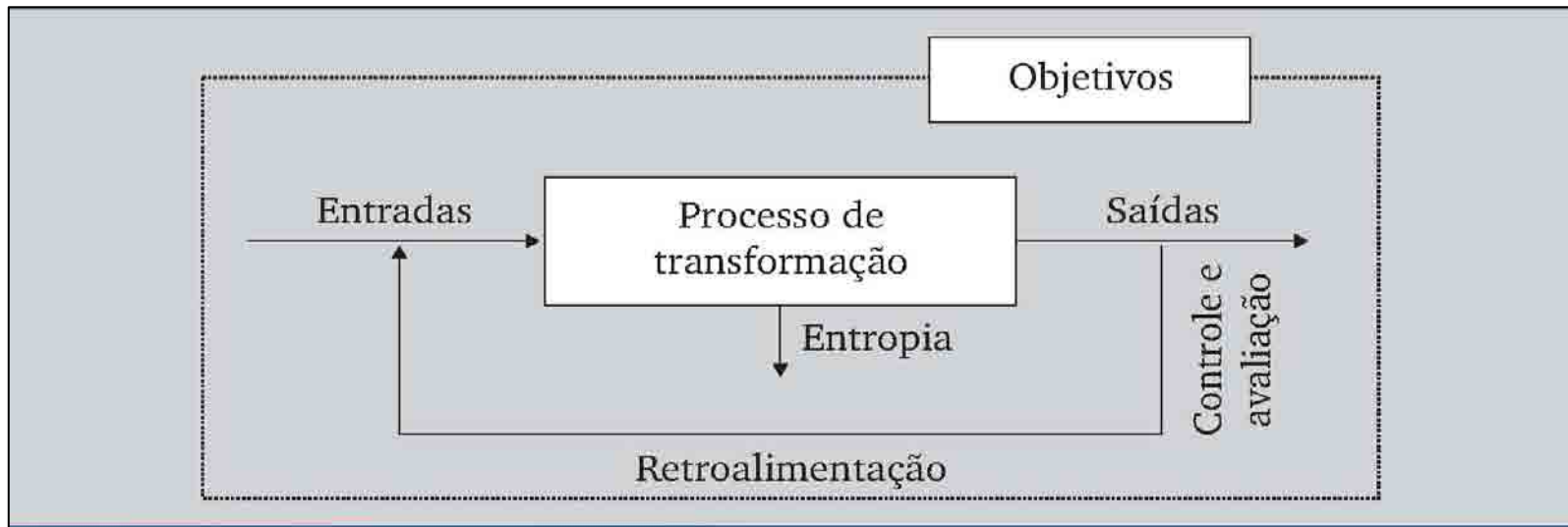
## **CAPÍTULO 1**

### **SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

# SISTEMA

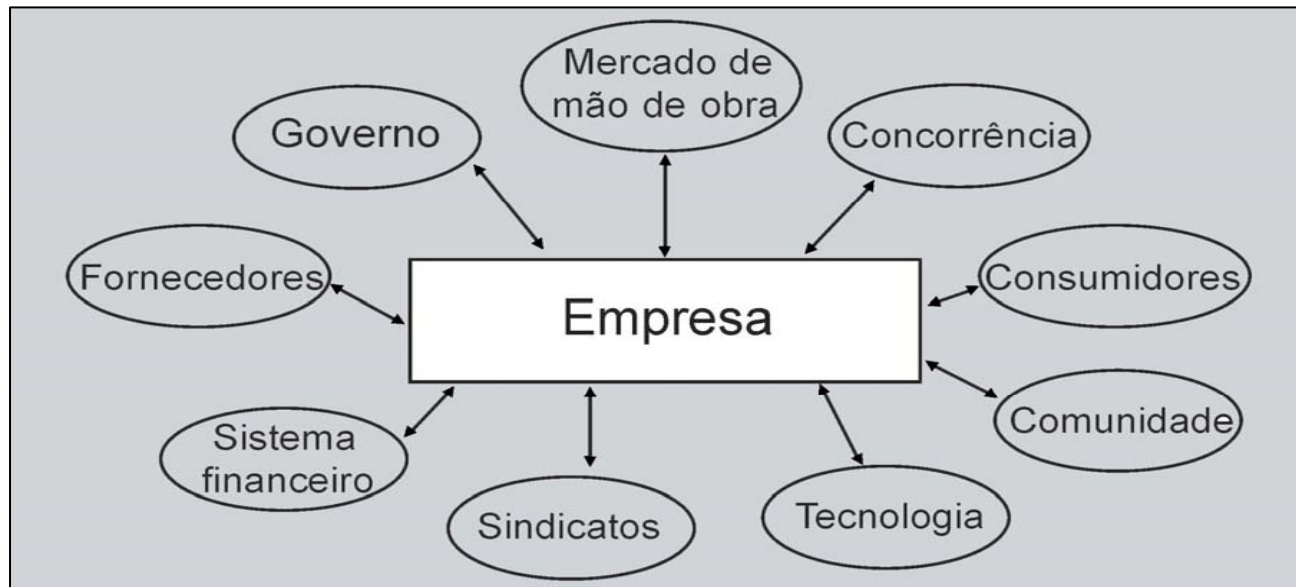
## – CONCEITO E COMPONENTES –

CONJUNTO DE PARTES INTERAGENTES E INTERDEPENDENTES QUE, CONJUNTAMENTE, FORMAM UM TODO UNITÁRIO COM DETERMINADO OBJETIVO E EFETUAM FUNÇÃO ESPECÍFICA.

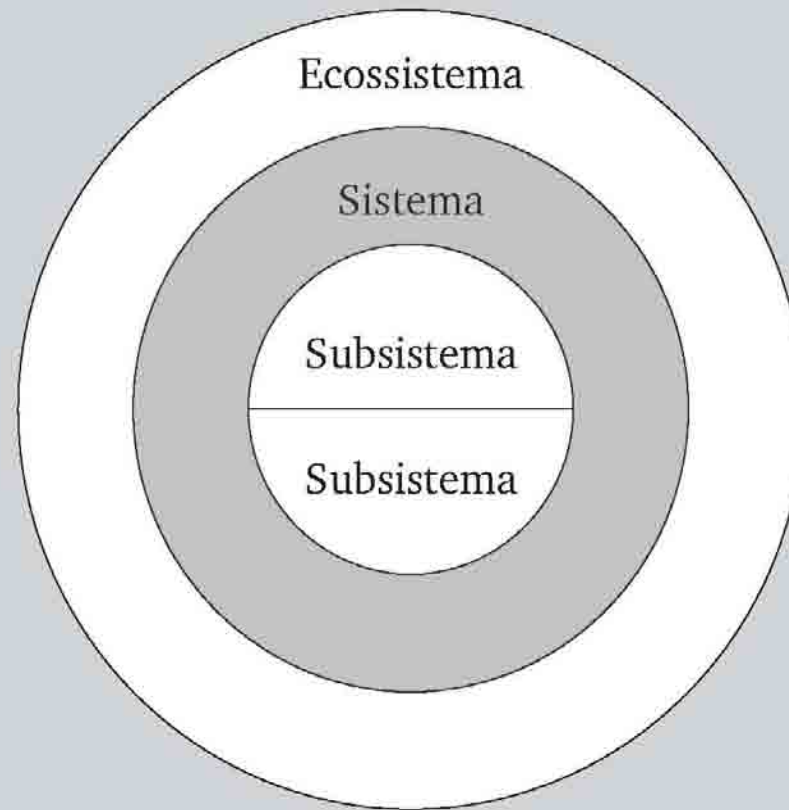


# AMBIENTE DO SISTEMA – CONCEITO –

CONJUNTO DE TODOS OS FATORES QUE, DENTRO DE UM LIMITE ESPECÍFICO, SE POSSA CONCEBER COMO TENDO ALGUMA INFLUÊNCIA SOBRE A OPERAÇÃO DO SISTEMA CONSIDERADO.



# NÍVEIS DO SISTEMA



# **SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

## **– QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Como os diversos modelos de análise evoluíram na moderna Teoria de Sistemas?**
- 2 – Quais são as características dos diversos elementos que compõem os sistemas e como os mesmos interagem num todo complexo e consistente?**
- 3 – Quais são as formas de se controlar a entropia e como podemos saber se a mesma está sendo controlada?**
- 4 – Sob o enfoque da Teoria de Sistemas, estudar sua empresa/organização ou instituição de ensino, abordando todos os aspectos comentados neste capítulo.**
- 5 – Com base no princípio de equifinalidade, explicar um plano resumido de evolução na sua carreira acadêmica ou como profissional de empresa.**
- 6 – Identificar e exemplificar os três níveis do sistema empresa ou faculdade onde você está atuando.**
- 7 – Identificar e exemplificar os fatores do ambiente do sistema empresa ou faculdade onde você está atuando.**
- 8 – Identificar e exemplificar uma situação de homeostase e uma situação de heterostase no sistema empresa ou faculdade onde você está atuando.**

# **ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO**

**“ANÁLISE SISTÊMICA DA FAG –  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO GAMA.”**

# **PARTE I – SISTEMAS**

## **CAPÍTULO 2**

### **SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS**

# CONCEITOS

**DADO:** ELEMENTO IDENTIFICADO EM SUA FORMA BRUTA QUE, POR SI, NÃO CONDUZ À COMPREENSÃO DE UM FATO OU SITUAÇÃO.

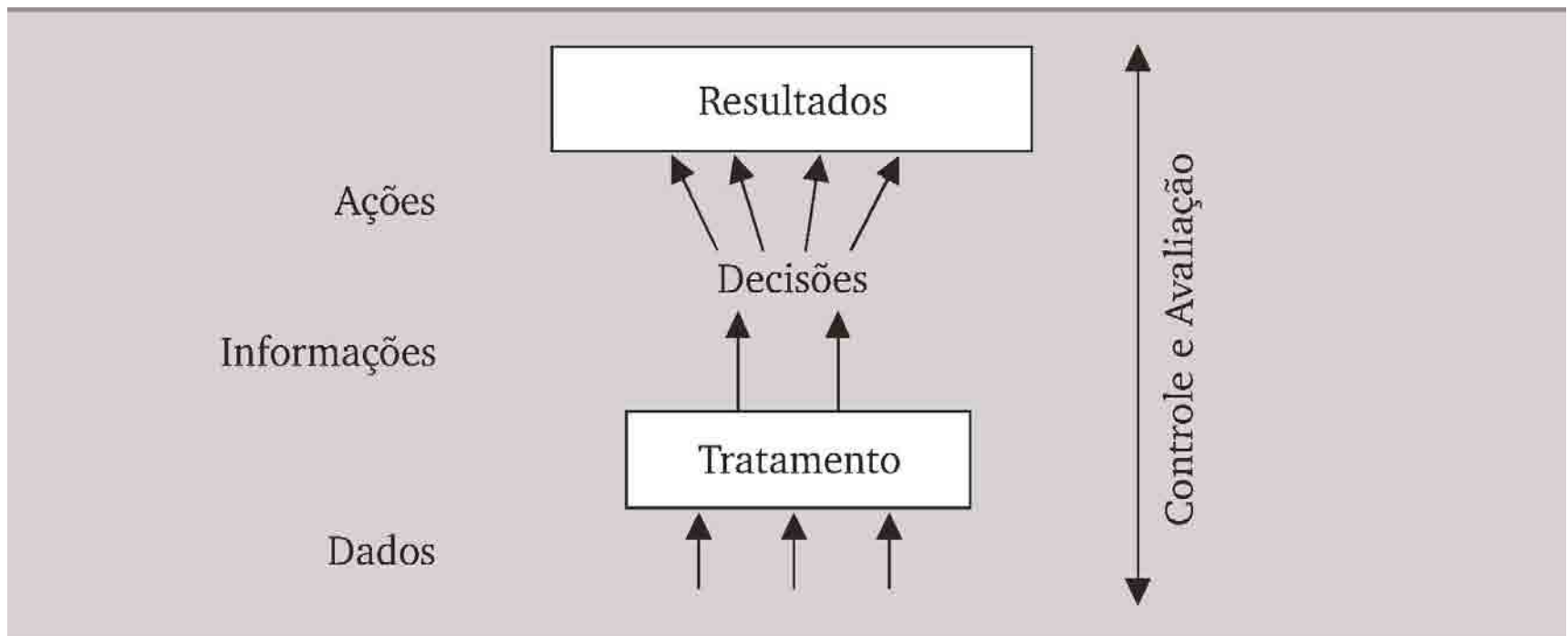
**INFORMAÇÃO:** DADO TRABALHADO QUE PERMITE AO EXECUTIVO TOMAR UMA DECISÃO.

**SISTEMA DE INFORMAÇÕES:** PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE DADOS EM INFORMAÇÕES.

**SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS:** PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DE DADOS EM INFORMAÇÕES QUE SÃO UTILIZADAS NO PROCESSO DECISÓRIO DA EMPRESA.



# SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS – MODELO –



# **SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS – BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS –**

- REDUÇÃO DOS CUSTOS.**
- MELHORIA DOS RELATÓRIOS.**
- AUMENTO DA PRODUTIVIDADE.**
- MELHORIA NOS SERVIÇOS.**
- MELHORIA NA TOMADA DE DECISÕES.**
- MAIOR INTERAÇÃO PROFISSIONAL.**
- MELHORES PROJEÇÕES E ANÁLISES.**
- MELHORIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DOS MÉTODOS ADMINISTRATIVOS.**
- MELHORIA DA ESTRUTURA DE PODER.**
- REDUÇÃO NA CENTRALIZAÇÃO DECISÓRIA.**
- MELHORIA NA ADAPTABILIDADE DA EMPRESA.**

# **SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS**

## **– ITENS DE APOIO –**

- ENVOLVIMENTO DA ALTA E MÉDIA ADMINISTRAÇÃO.**
- COMPETÊNCIA DOS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS.**
- PLANO-MESTRE.**
- ATENÇÃO AO FATOR HUMANO.**
- HABILIDADE NA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES.**
- HABILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES.**
- APOIO DOS PLANEJAMENTOS.**
- APOIO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DOS MÉTODOS ADMINISTRATIVOS.**
- APOIO DA CONTROLADORIA.**
- CONHECIMENTO E CONFIANÇA NO SIG.**
- EXISTÊNCIA DE INFORMAÇÕES RELEVANTES E ATUALIZADAS.**
- ADEQUADA RELAÇÃO CUSTOS *VERSUS* BENEFÍCIOS.**

# **TÉCNICAS AUXILIARES DO SIG**

## **– ANÁLISE ESTRUTURADA –**

### **1 – Conceito:**

**Técnica que consiste em construir, graficamente, um modelo lógico para o sistema de informações gerenciais, o qual permite que usuários e analistas de sistemas, organização e métodos encontrem uma solução clara e única para o sistema, de modo que este transmita as reais necessidades dos usuários.**

### **2 – Partes integrantes:**

- Fatores externos.**
- Fluxo de informações.**
- Processos.**
- Banco de informações.**

# **FASES DO PROCESSO DECISÓRIO**

- IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.**
- ANÁLISE DO PROBLEMA.**
- SOLUÇÕES ALTERNATIVAS.**
- COMPARAÇÃO DAS ALTERNATIVAS.**
- SELEÇÃO DE UMA ALTERNATIVA.**
- IMPLANTAÇÃO DA ALTERNATIVA.**
- AVALIAÇÃO.**

# DECISÕES

## **1 – CONCEITO:**

**Escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado.**

## **2 – TIPOS:**

- Programadas**
- Não programadas**

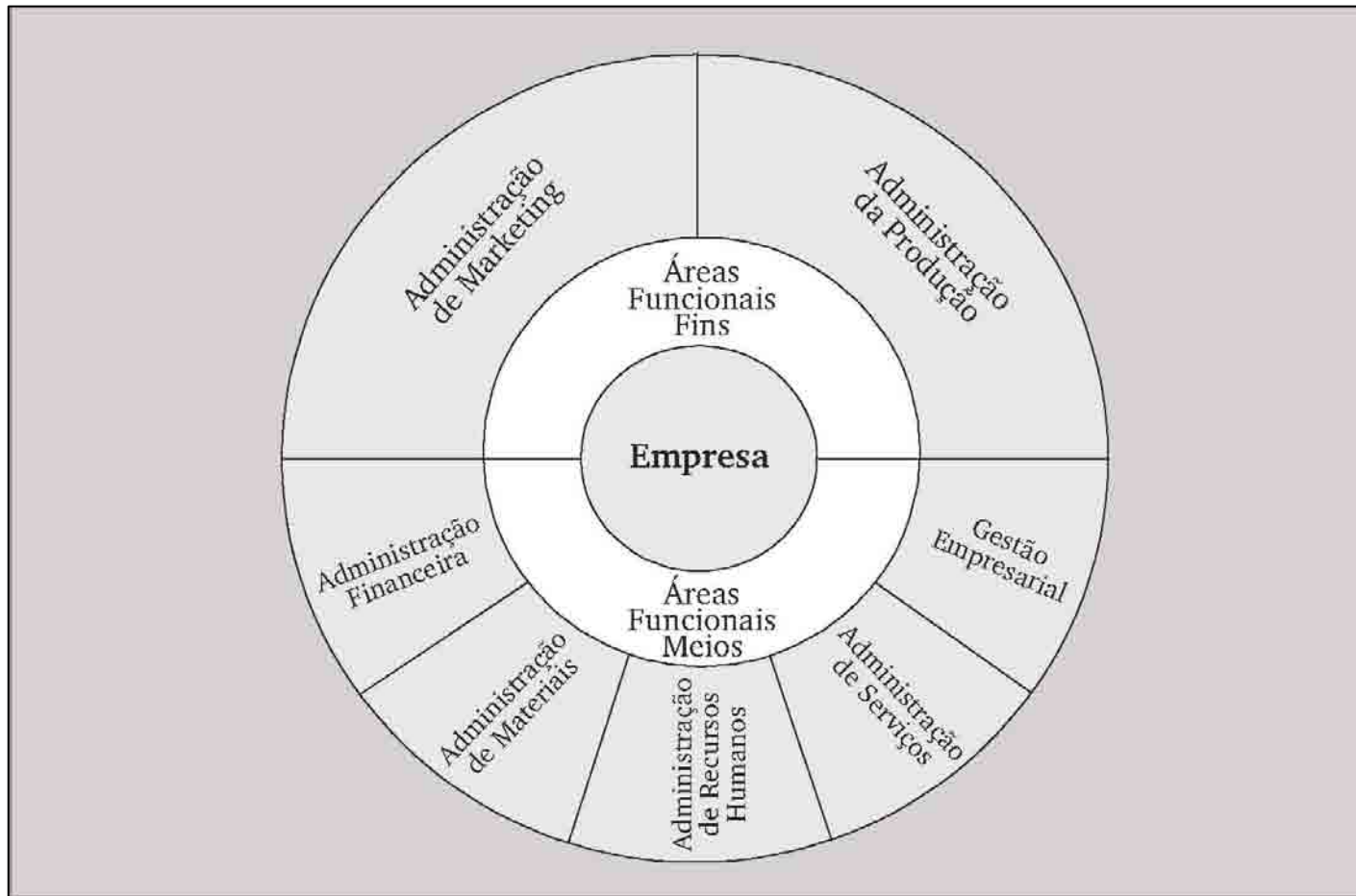
## **3 – ELEMENTOS:**

- Incerteza**
- Recursos alocados**

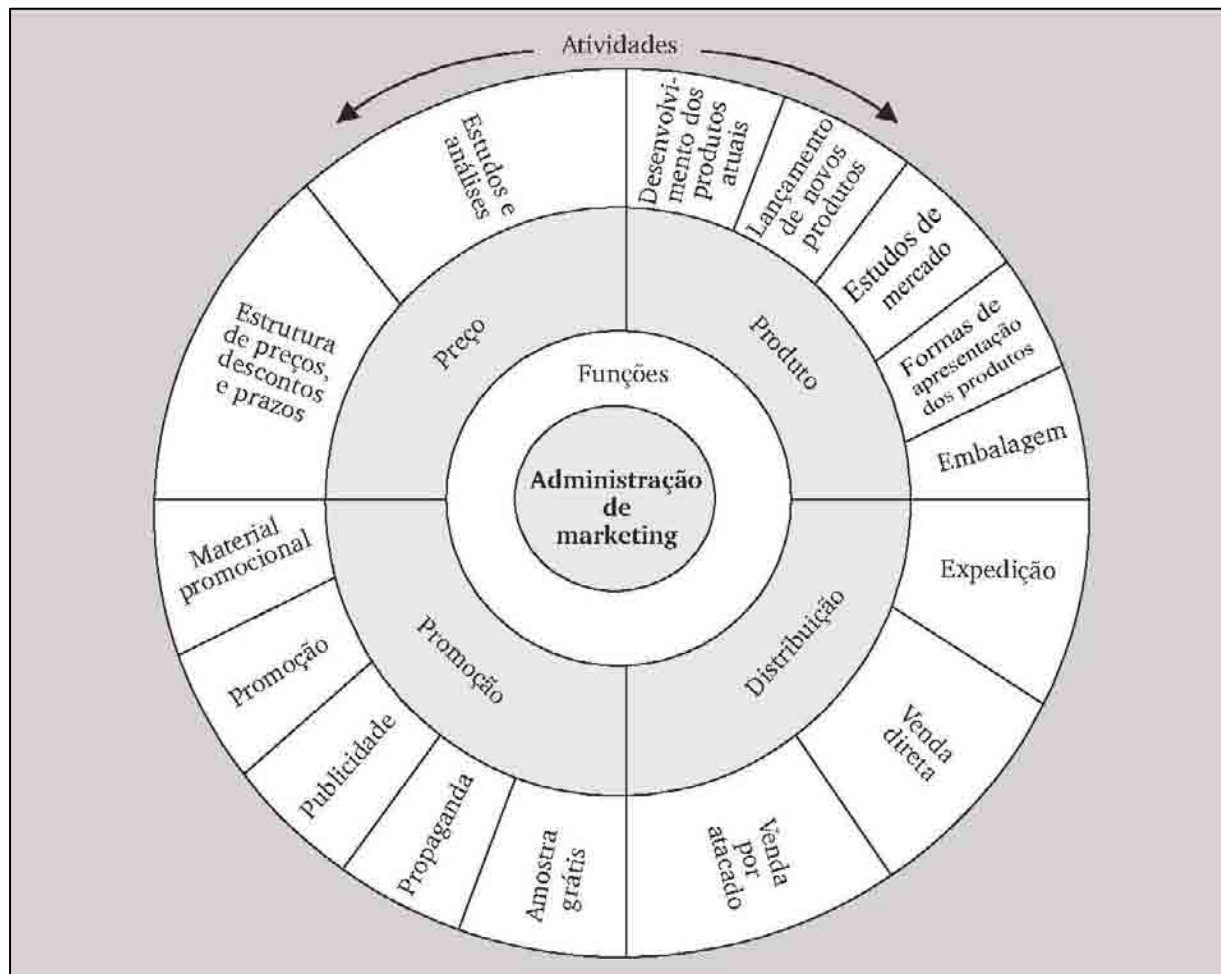
## **4 – CONDIÇÕES DA SITUAÇÃO:**

- Certeza**
- Risco**
- Incerteza**

# ÁREAS FUNCIONAIS BÁSICAS

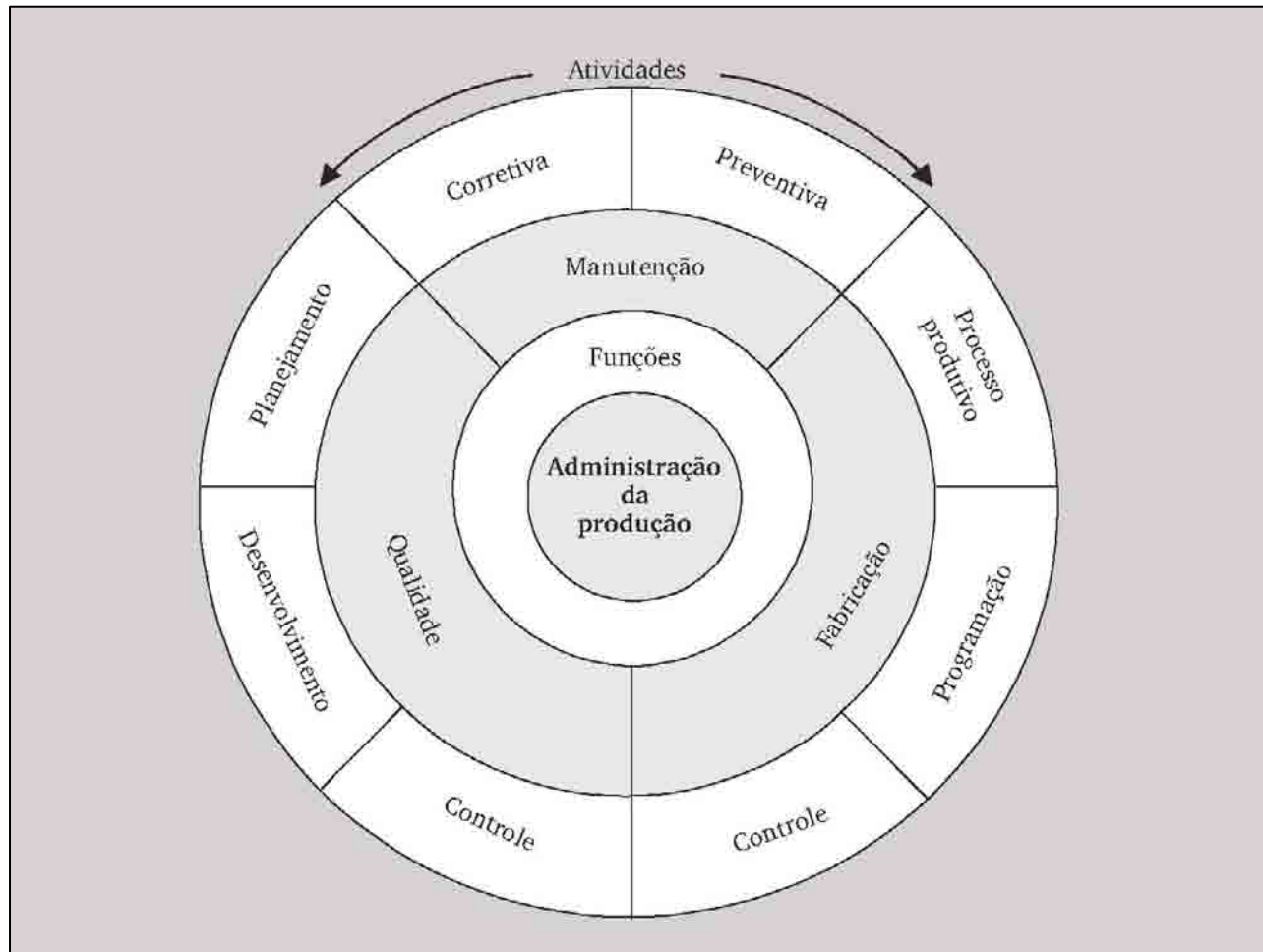


# ATIVIDADES DA ÁREA FUNCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

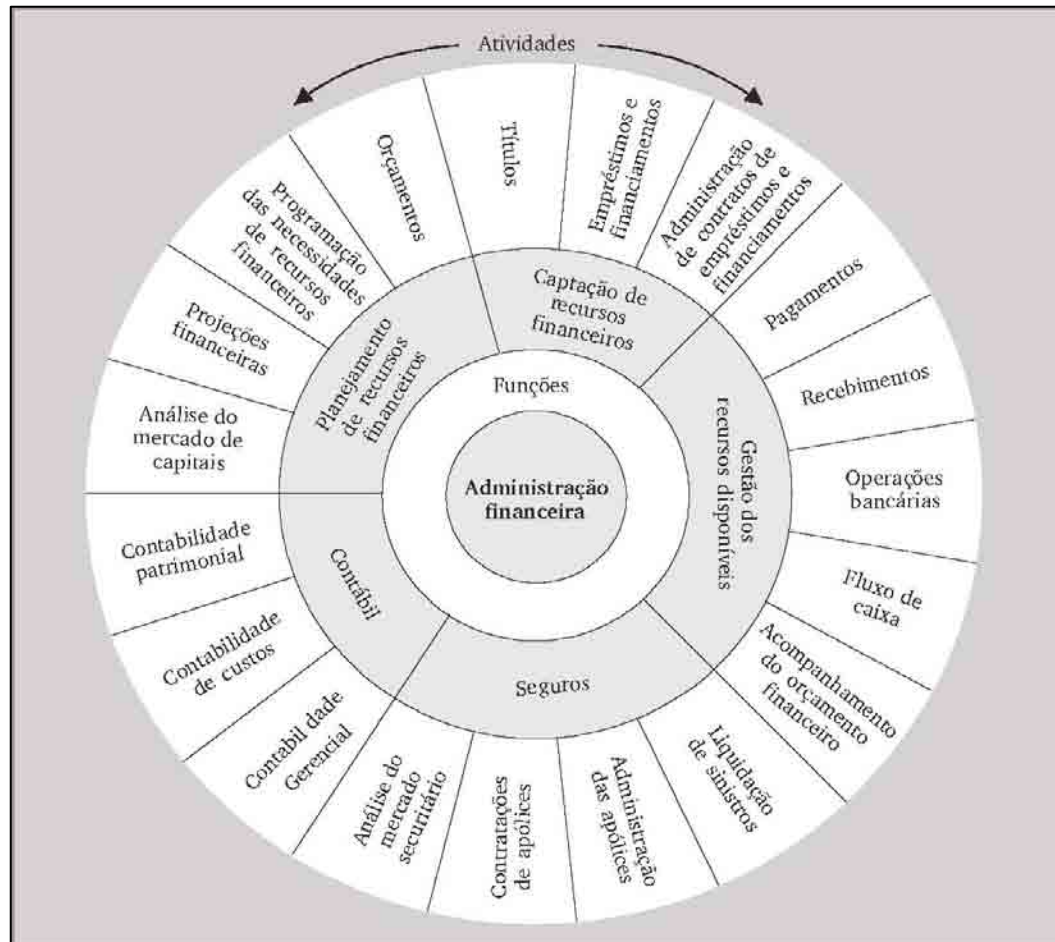




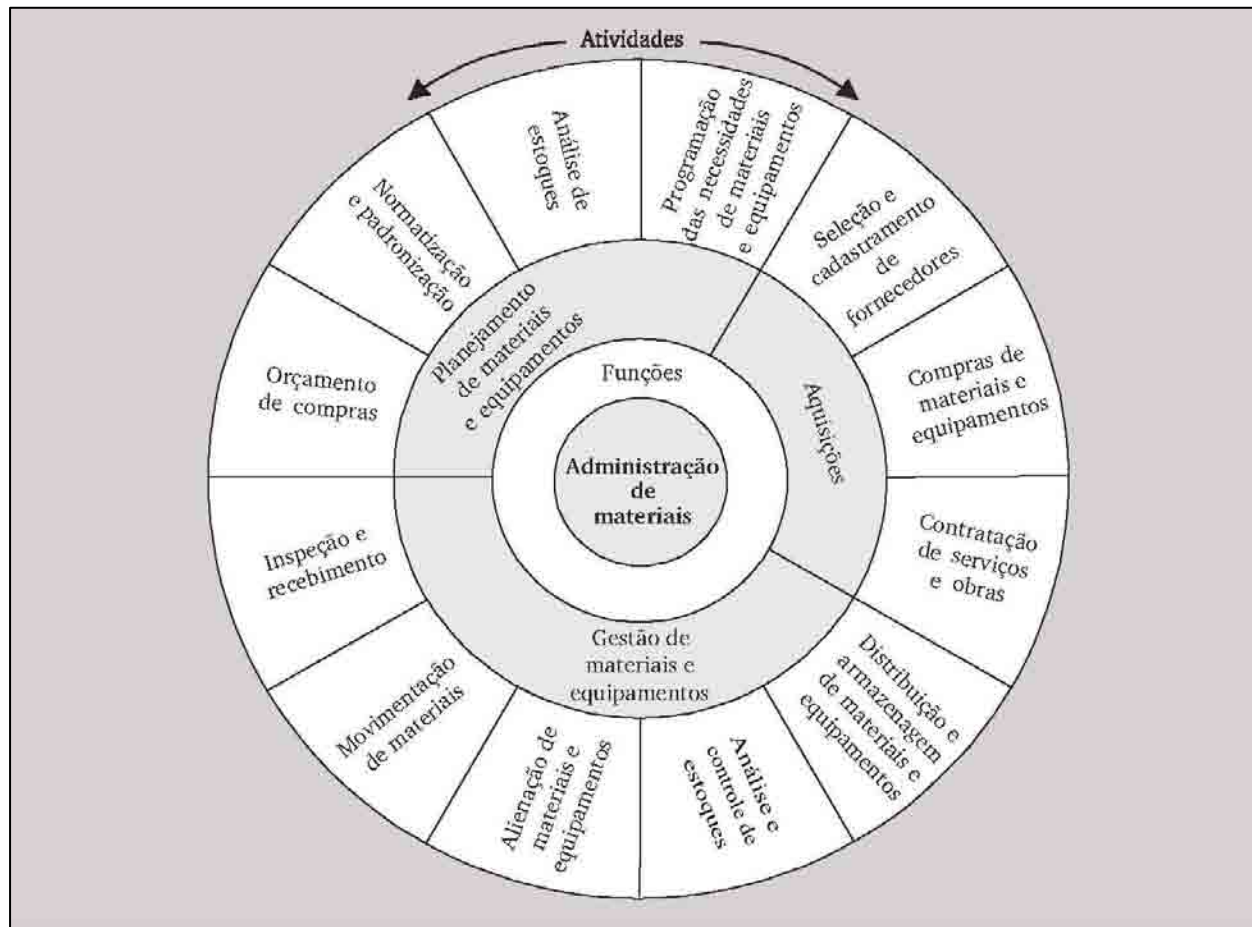
# ATIVIDADES DA ÁREA FUNCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO



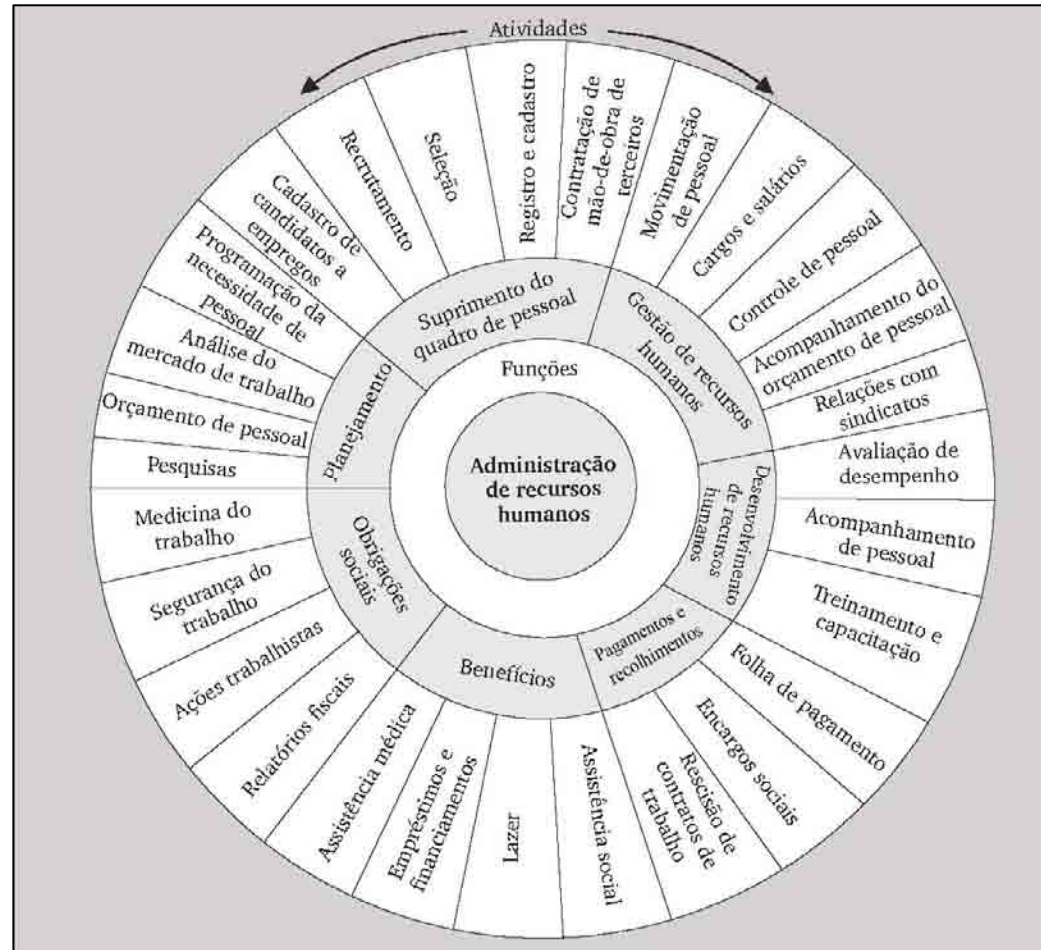
# ATIVIDADES DA ÁREA FUNCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA



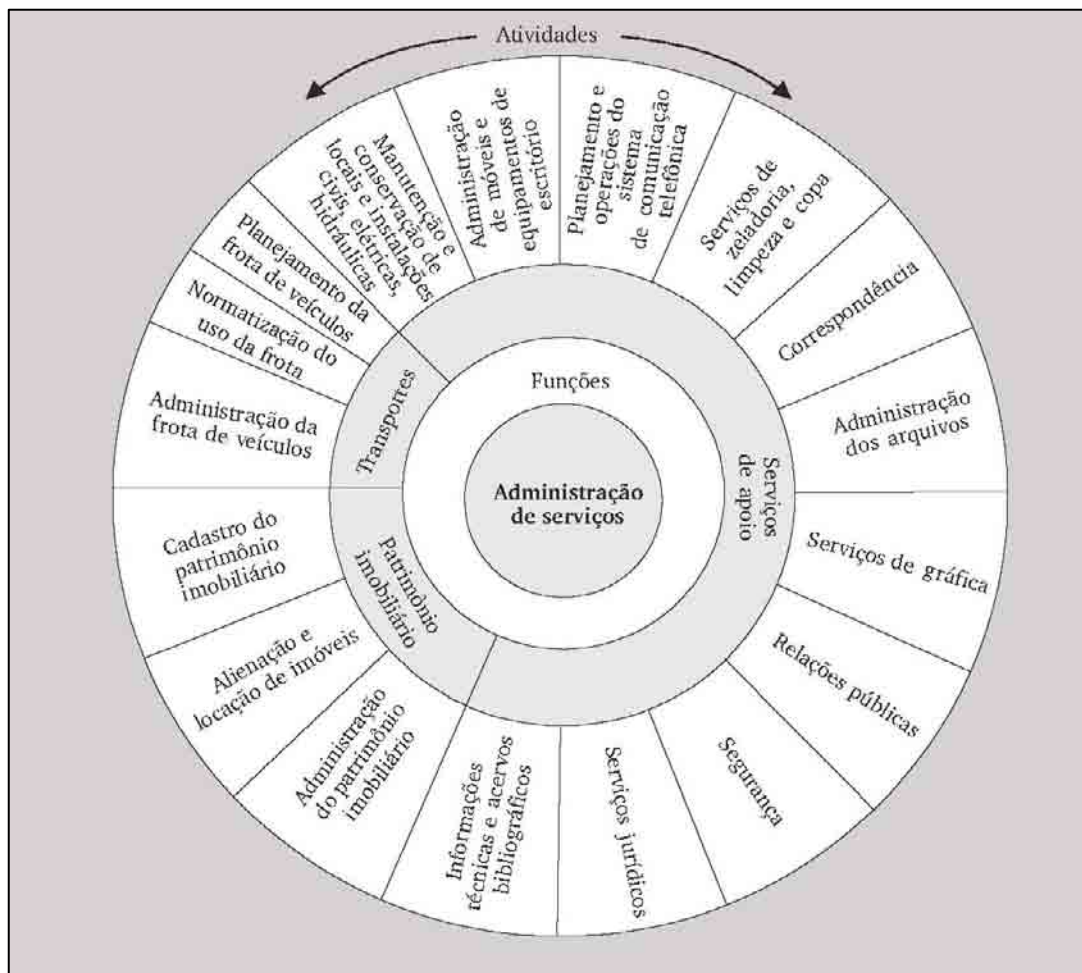
# ATIVIDADES DA ÁREA FUNCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS



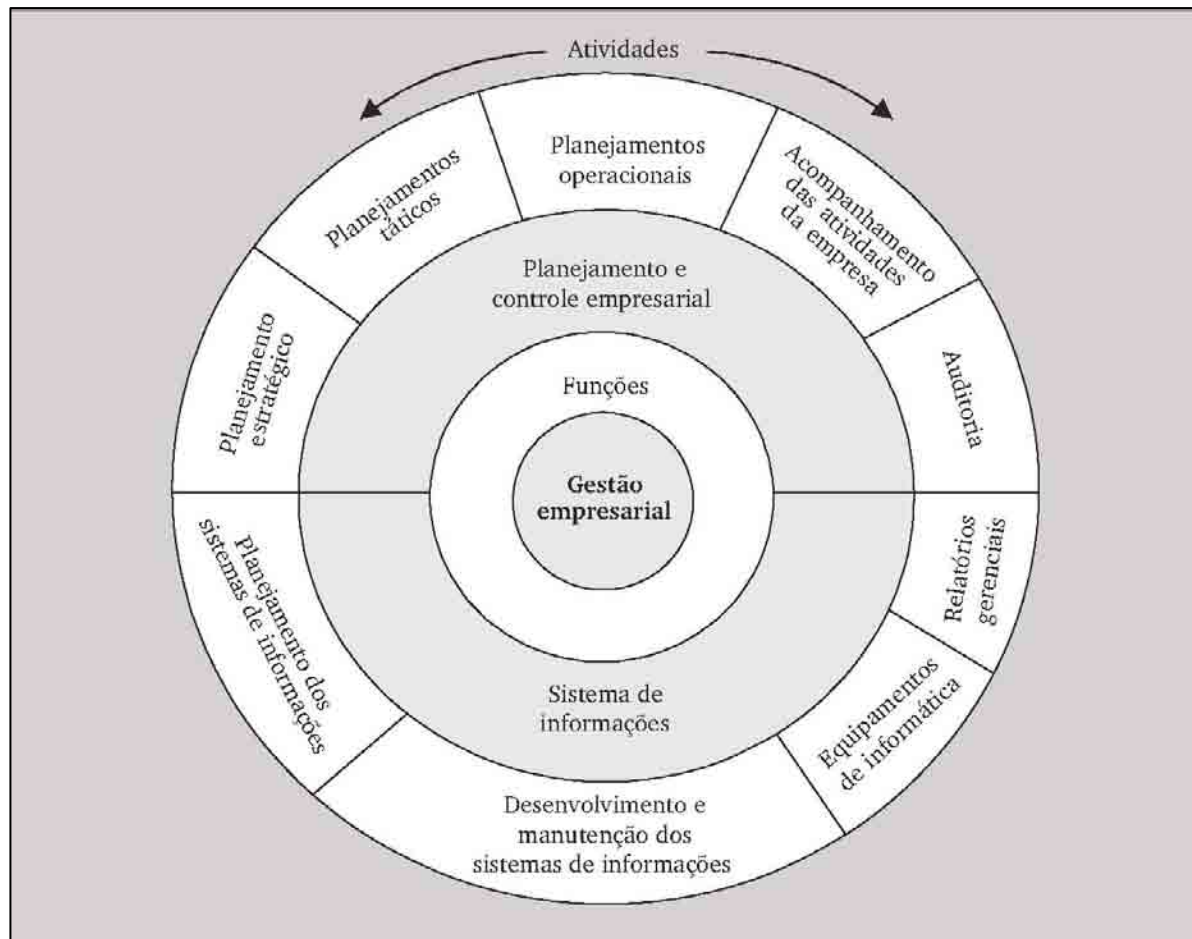
# ATIVIDADES DA ÁREA FUNCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS



# ATIVIDADES DA ÁREA FUNCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS



# ATIVIDADES DA ÁREA FUNCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE GESTÃO EMPRESARIAL



# RELATÓRIO GERENCIAL – MODELO –

Planos	Relatório Gerencial (Modelo Geral)	Data _/_/___	Nº
Área:			
Assunto:			
Números			
Gráficos			
Comentários			
Decisões e ações	Recursos	Resultados	

# **SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS – QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Analisar e detalhar o modelo de sistema de informações gerenciais apresentado neste capítulo (seção 2.3).**
- 2 – Com base na empresa em que você trabalha, estabelecer as áreas funcionais fins e meios, bem como suas respectivas atividades (seção 2.6).**
- 3 – Com base na empresa em que você trabalha ou na faculdade em que você estuda, criar o nível de subatividades e detalhar as áreas funcionais e suas atividades (seção 2.6.1).**
- 4 – Qual o significado da utilização da análise estruturada de sistemas pelo analista de sistemas, organização e métodos?**



# **SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS – EXERCÍCIO –**

**“SISTEMA DE INFORMAÇÕES COM BASE NAS  
ÁREAS FUNCIONAIS DE UMA EMPRESA.”**

# **ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO**

**“SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA  
FARMA - INDÚSTRIA FARMACÊUTICA S.A.”**

# **PARTE II – ORGANIZAÇÃO**

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

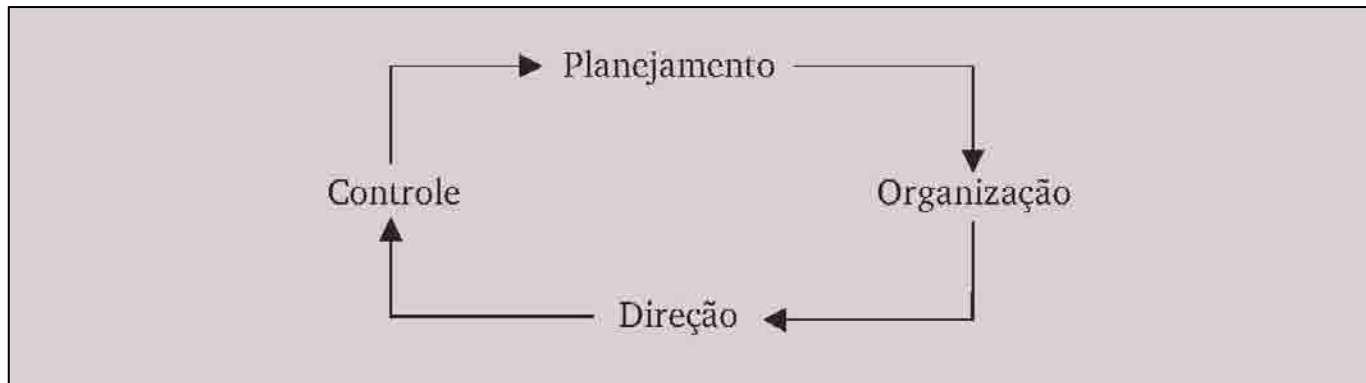
# ORGANIZAÇÃO

## – CONCEITO E FUNÇÃO ADMINISTRATIVA –

### 1 – CONCEITO:

ORDENAÇÃO E AGRUPAMENTO DE ATIVIDADES E RECURSOS, VISANDO AO ALCANCE DOS OBJETIVOS E RESULTADOS ESTABELECIDOS.

### 2 – FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO:



# FORMATAÇÕES BÁSICAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

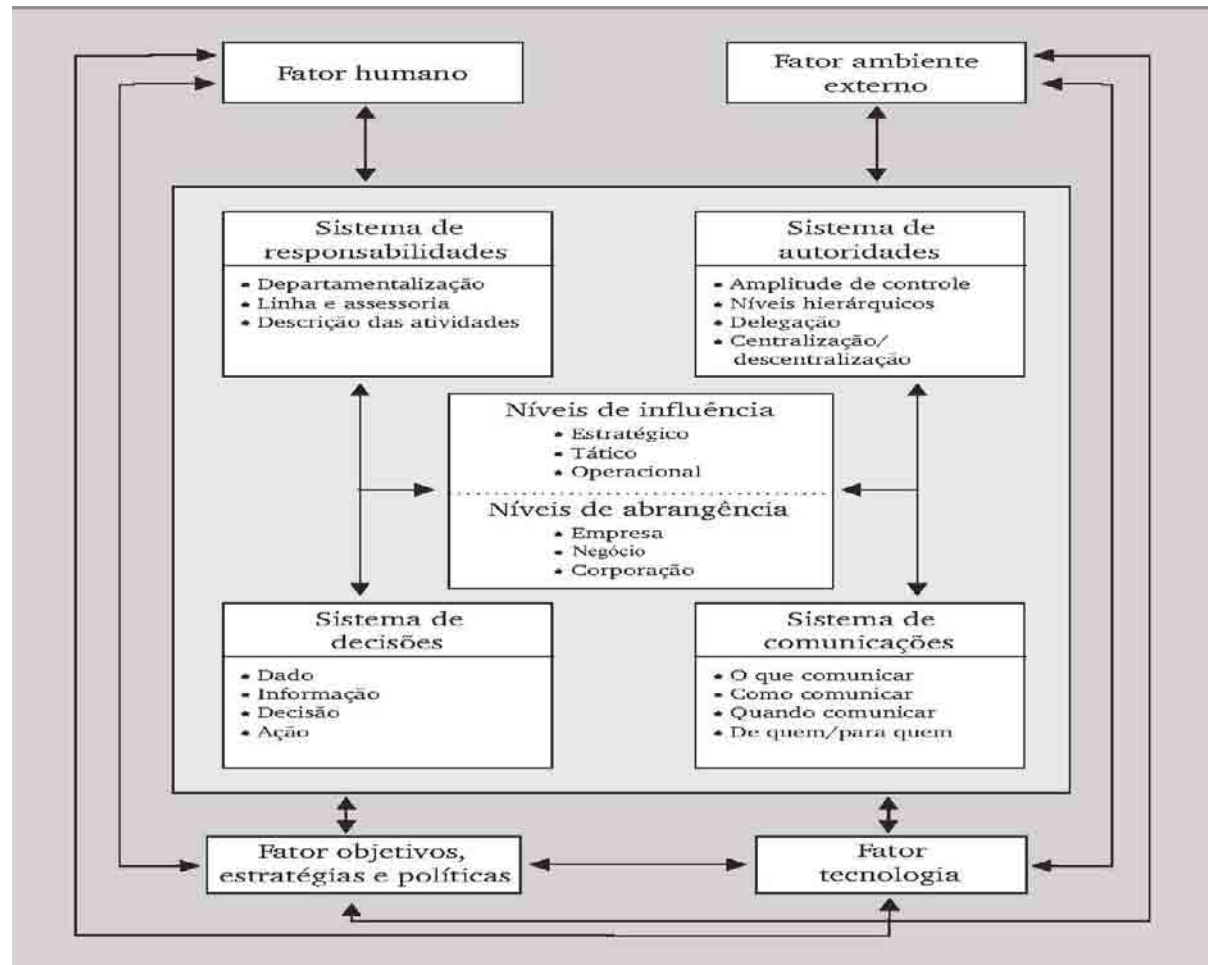
**INFORMAL:** REDE DE RELAÇÕES SOCIAIS E PESSOAIS QUE NÃO É FORMALMENTE ESTABELECIDADA PELA EMPRESA, A QUAL SURGE E SE DESENVOLVE ESPONTANEAMENTE E, PORTANTO, APRESENTA SITUAÇÕES QUE NÃO APARECEM NO ORGANOGRAMA DA EMPRESA.

**FORMAL:** REPRESENTA FORMALMENTE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA – NA REALIDADE, PARTE DELA – E QUE PROCURA CONSOLIDAR, AINDA QUE DE FORMA GERAL, A DISTRIBUIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES E AUTORIDADES PELAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS DA EMPRESA.

# **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – CONCEITO –**

**INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO RESULTANTE DA IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE, ORDENAÇÃO E AGRUPAMENTO DAS ATIVIDADES E DOS RECURSOS DAS EMPRESAS, INCLUINDO O ESTABELECIMENTO DOS NÍVEIS DE ALÇADA E DOS PROCESSOS DECISÓRIOS, VISANDO AO ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS PELOS PLANEJAMENTOS DAS EMPRESAS.**

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – COMPONENTES, CONDICIONANTES E NÍVEIS DE INFLUÊNCIA E DE ABRANGÊNCIA –



# **RESPONSABILIDADE – CONCEITO –**

**ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE QUALIDADE NOS TRABALHOS  
E NA BUSCA DE RESULTADOS, COM OU SEM A COBRANÇA  
POR PARTE DE TERCEIROS.**



# AUTORIDADE

## – CONCEITO E AMPLITUDE –

### 1 – CONCEITO:

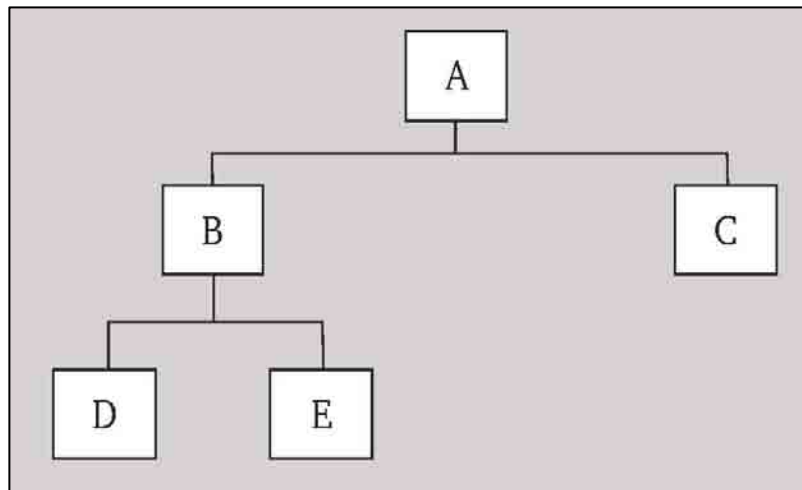
DIREITO ESTABELECIDO DE SE DESIGNAR O QUE – E, SE NECESSÁRIO, COMO, POR QUEM, QUANDO E POR QUANTO – DEVE SER REALIZADO EM SUA ÁREA DE RESPONSABILIDADE NA EMPRESA.

### 2 – AMPLITUDE:

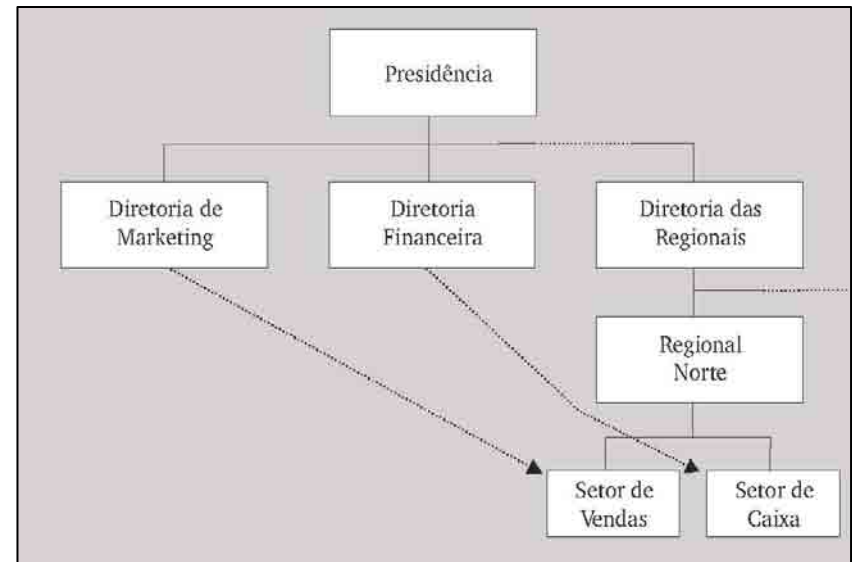


# AUTORIDADE HIERÁRQUICA E FUNCIONAL

## AUTORIDADE HIERÁRQUICA



## AUTORIDADE FUNCIONAL



# **COMUNICAÇÃO**

## **– CONCEITO E CONTEÚDO –**

### **1 – CONCEITO:**

**PROCESSO INTERATIVO EM QUE DADOS, INFORMAÇÕES, CONSULTAS E ORIENTAÇÕES SÃO TRANSACIONADOS ENTRE PESSOAS, UNIDADES ORGANIZACIONAIS E AGENTES EXTERNOS À EMPRESA.**

### **2 – CONTEÚDO:**

- ESQUEMAS DE COMUNICAÇÃO.**
- FLUXOS DA COMUNICAÇÃO.**
- CUSTO DA COMUNICAÇÃO.**
- SUBSISTEMA DE PROCEDIMENTOS.**

# DECISÃO

## 1 – PROCESSO DECISÓRIO:

SISTEMÁTICA ESTRUTURADA E DESCRITIVA DE UMA FUTURA SITUAÇÃO, QUE PODE SER VERDADEIRA OU FALSA, EM FUNÇÃO DOS ELEMENTOS QUE O TOMADOR DA DECISÃO TEM ACESSO E QUE LHE PERMITEM TER VISÃO FACTUAL DA SITUAÇÃO PRESENTE E FUTURA.

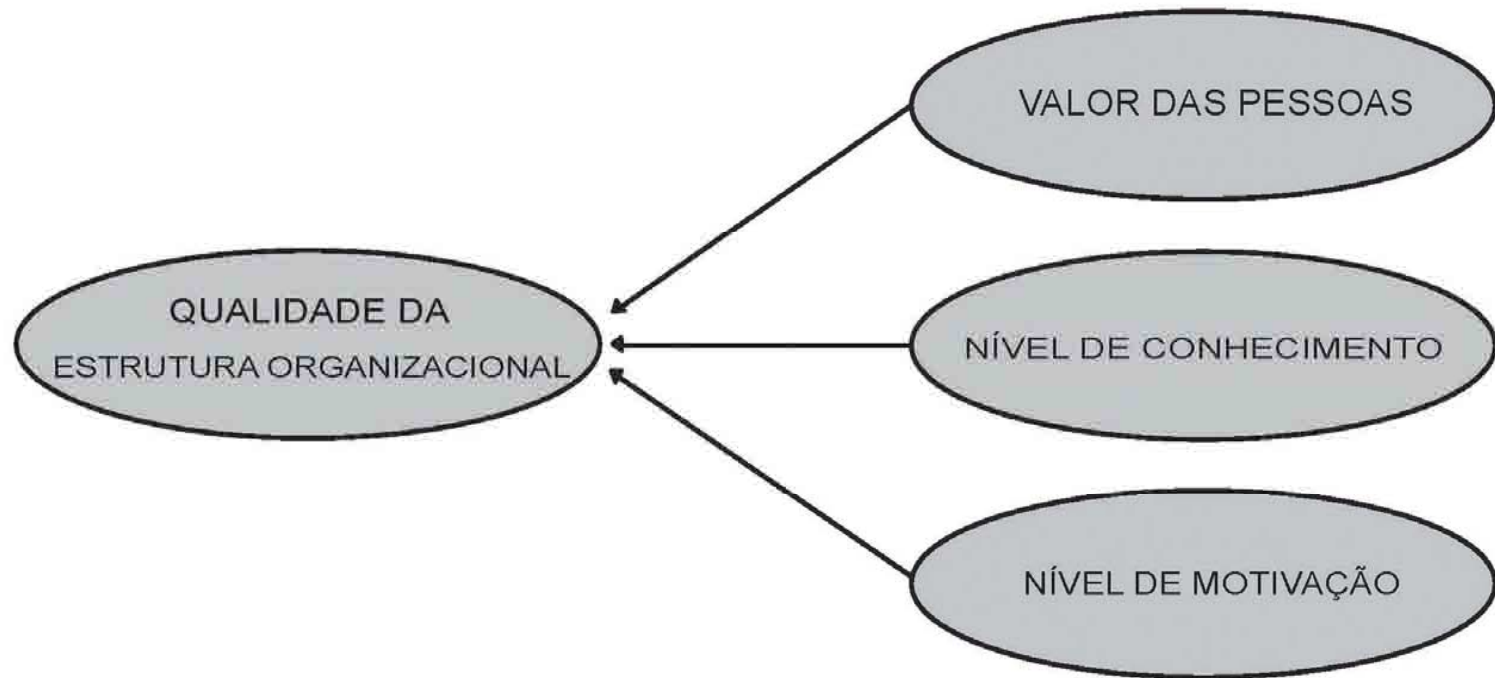
## 2 – DECISÃO:

ESCOLHA ENTRE VÁRIOS CAMINHOS ALTERNATIVOS QUE LEVAM A DETERMINADO RESULTADO.

## 3 – CONTEÚDO:

- DECISÕES NECESSÁRIAS PARA OS RESULTADOS ESPERADOS.
- EM QUE NÍVEL DA EMPRESA (DEVEM ESTAR O MAIS PRÓXIMO POSSÍVEL DA AÇÃO CORRESPONDENTE).
- QUAIS ATIVIDADES AFETAM.
- QUAIS EXECUTIVOS DEVEM SER ENVOLVIDOS.

# CONDICIONANTE FATOR HUMANO



# CONDICIONANTE FATOR AMBIENTE EXTERNO



# CONDICIONANTE FATOR SISTEMA DE OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS

## OBJETIVO:

ALVO OU SITUAÇÃO QUE SE PRETENDE ALCANÇAR.

## ESTRATÉGIA:

DEFINIÇÃO DO CAMINHO MAIS ADEQUADO PARA ALCANÇAR O OBJETIVO.

## POLÍTICA:

PARÂMETRO OU ORIENTAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO.

# CONDICIONANTE FATOR TECNOLOGIA

## 1 – EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA:

PROCESSO GRADATIVO E ACUMULATIVO DOS CONHECIMENTOS QUE TÊM INFLUÊNCIA DIRETA OU INDIRETA SOBRE OS NEGÓCIOS, PRODUTOS E SERVIÇOS DE UM CONJUNTO DE EMPRESAS.

## 2 – TECNOLOGIA:

CONJUNTO DE CONHECIMENTOS QUE SÃO UTILIZADOS PARA OPERACIONALIZAR, DE FORMA OTIMIZADA, AS DIVERSAS ATIVIDADES DA EMPRESA.



# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – NÍVEIS DE INFLUÊNCIA –



# **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – NÍVEIS DE ABRANGÊNCIA –**

- EMPRESA**
- NEGÓCIO**
- CORPORAÇÃO**

# IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

## 1 – MUDANÇAS:

- CERTEZA DA NECESSIDADE.
- FORÇAS RESTRITIVAS E PROPULSORAS DE INFLUÊNCIA.
- CERTEZA QUE É A MELHOR ALTERNATIVA ESTRUTURAL.

## 2 – PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO:

- APROVAÇÃO PELA DIRETORIA (ASPECTOS CONCEITUAIS).
- APROVAÇÃO PELAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS (ASPECTOS CONCEITUAIS E DESCRITIVOS).
- IMPLEMENTAÇÃO COM TREINAMENTO.
- ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO.

## 3 – RESISTÊNCIAS POSSÍVEIS:

### 3.1 COOPERAÇÃO E APROVAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS.

### 3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ADEQUADA:

- QUALIDADE INTRÍNSECA DA ESTRUTURA.
- NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS ENVOLVIDOS.
- CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL.
- MOTIVAÇÃO.

# AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

## 1 – Momentos de análise:

- Situação atual.
- Situação futura ideal.

## 2 – Focos de análise:

- Resultados apresentados.
- Problemas evidenciados.
- Nível de satisfação proporcionado.

## 3 – Etapas:

- Levantamento.
- Análise.
- Avaliação.

# **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

## **– QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Pesquisar outras metodologias de desenvolvimento e implementação da estrutura organizacional nas empresas, bem como identificar e analisar os pontos comuns e divergentes com a metodologia apresentada neste capítulo.**
- 2 – Com base na questão anterior, identificar e avaliar as vantagens e as desvantagens de cada metodologia.**
- 3 – Aprofundar a questão da metodologia de desenvolvimento e implementação da estrutura organizacional e delinear uma metodologia que melhor se adapte à empresa ou faculdade onde você atua.**

# **ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO**

**“ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA  
PORTPHOLIO – INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.”**

# **PARTE II – ORGANIZAÇÃO**

## **CAPÍTULO 4**

### **DEPARTAMENTALIZAÇÃO**

# **DEPARTAMENTALIZAÇÃO E ORGANOGRAMA – CONCEITOS –**

- **DEPARTAMENTALIZAÇÃO:**  
**AGRUPAMENTO, DE ACORDO COM UM CRITÉRIO ESPECÍFICO DE HOMOGENEIDADE, DAS ATIVIDADES E CORRESPONDENTES. RECURSOS EM UNIDADES ORGANIZACIONAIS.**
- **ORGANOGRAMA:**  
**REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE DETERMINADOS ASPECTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.**

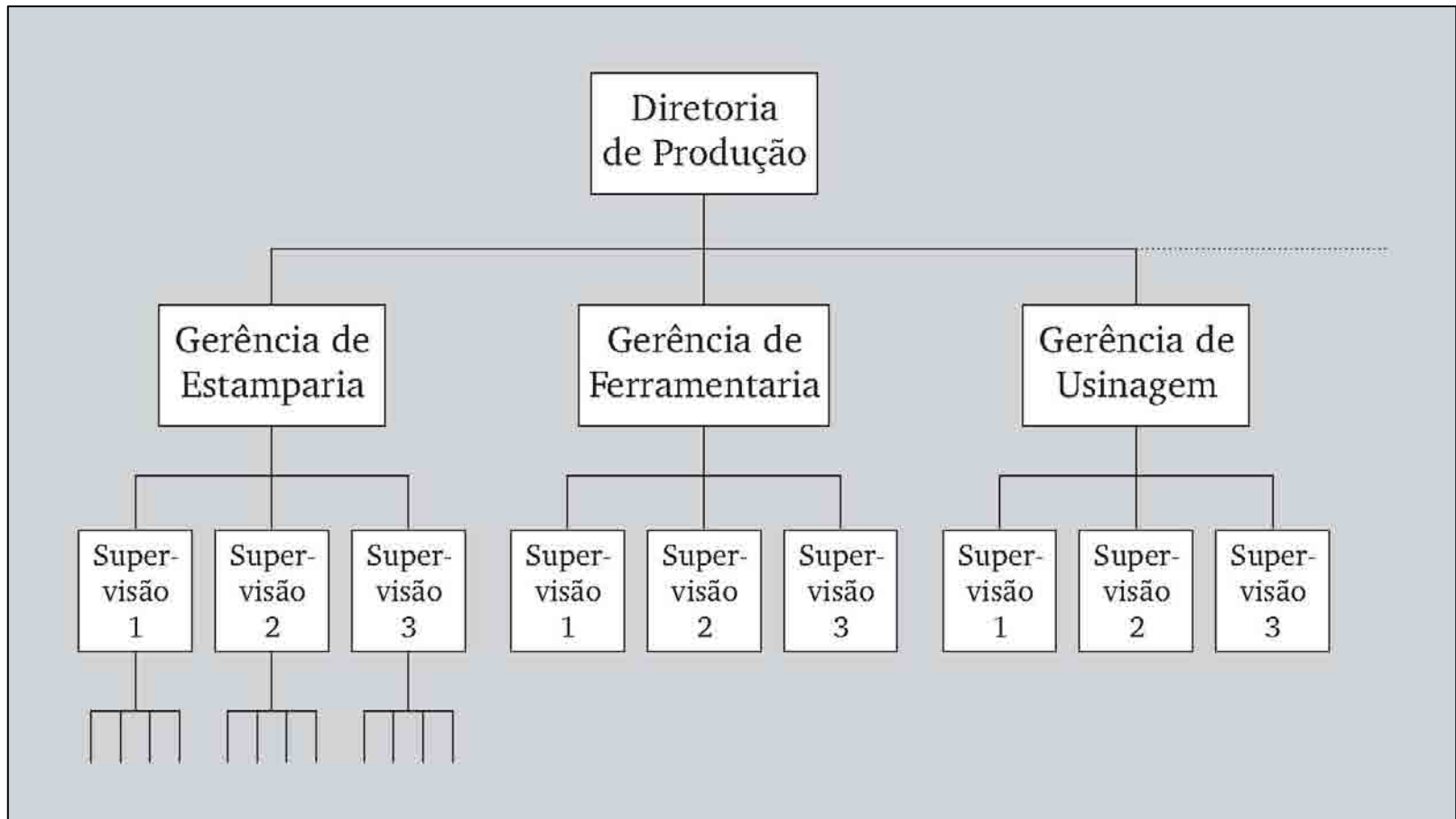


# DEPARTAMENTALIZAÇÃO

## – TIPOS –

- **POR QUANTIDADE.**
- **POR TURNO.**
- **FUNCIONAL.**
- **TERRITORIAL.**
- **POR PRODUTOS E SERVIÇOS.**
- **POR CLIENTES.**
- **POR PROCESSOS.**
- **POR PROJETOS.**
- **MATRICIAL.**
- **MISTA.**

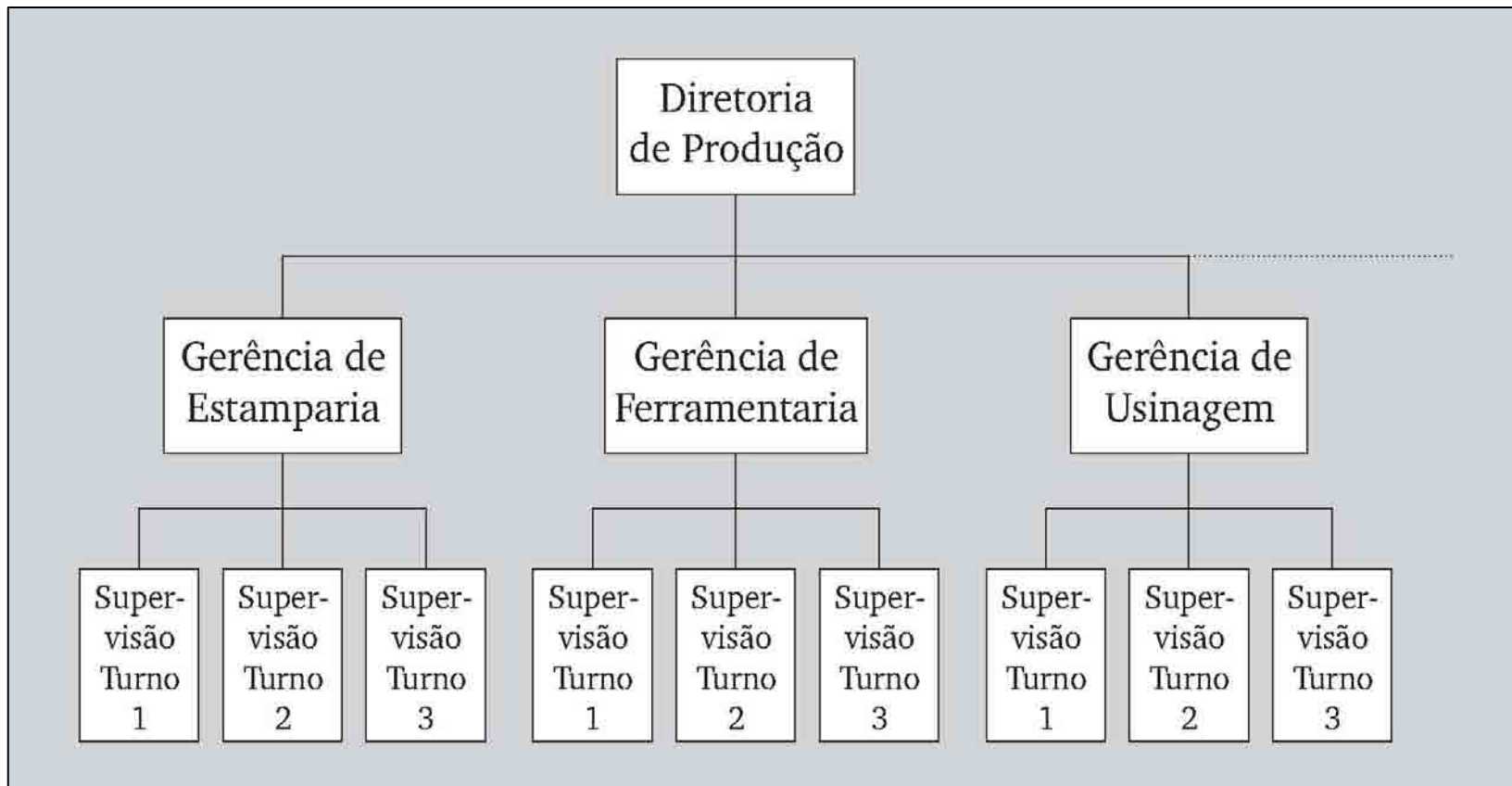
# DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR QUANTIDADE – ORGANOGRAMA –



# DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR QUANTIDADE – CARACTERÍSTICAS –

APLICAÇÃO	REJEIÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atividades em processos estruturados alocáveis em equipes igualmente quantificadas.</li><li>• Equilibrar níveis de poder.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior capacitação profissional.</li><li>• Qualidade independe da quantidade.</li><li>• Aplicável apenas nos níveis mais baixos da hierarquia.</li></ul>

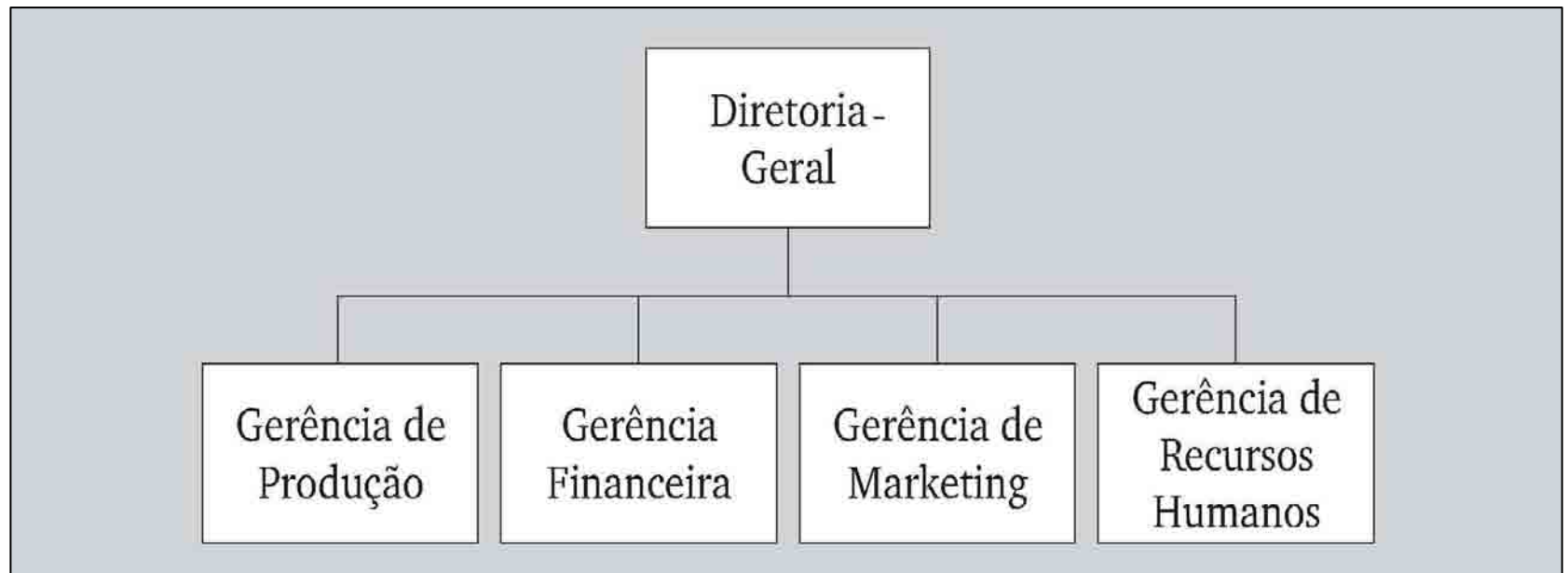
# DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR TURNO – ORGANOGRAMA –



# DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR TURNO – CARACTERÍSTICAS –

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Para trabalhos similares, repetidos e contínuos.</li><li>• Demanda elevada em relação aos recursos disponíveis.</li><li>• Processos produtivos simples e padronizados.</li><li>• Não se quer pagar horas extras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existência de processos estruturados.</li><li>• Disciplina e equidade de atuação.</li><li>• Liberdade e iniciativa de decisão e ação.</li><li>• Sistema de comunicação para ocorrências graves.</li></ul>

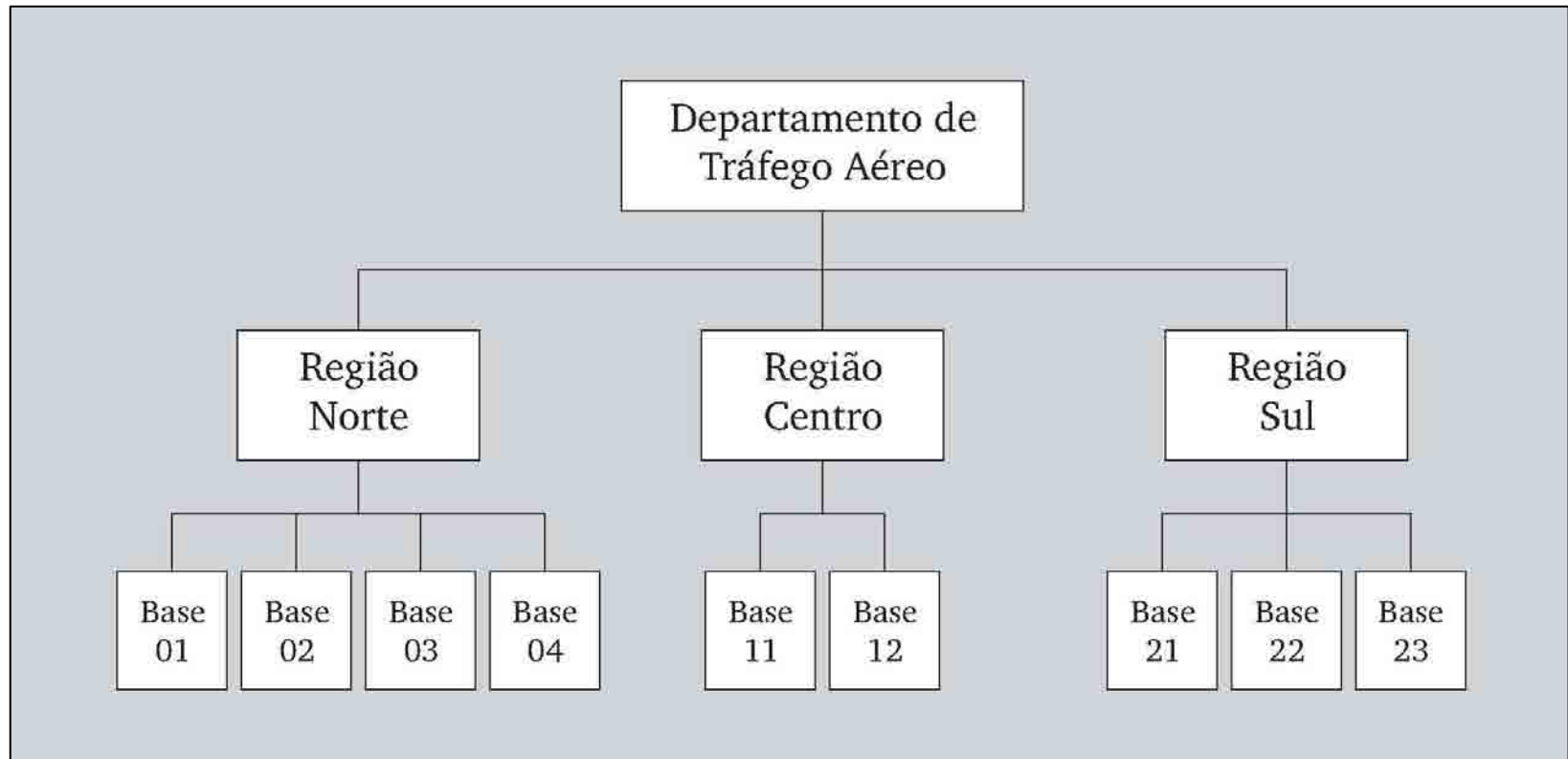
# DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL – ORGANOGRAMA –



# DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL – VANTAGENS E DESVANTAGENS –

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialização do trabalho.</li><li>• Maior estabilidade.</li><li>• Maior segurança.</li><li>• Maior concentração e uso de recursos especializados.</li><li>• Satisfação profissional.</li><li>• Maior economia.</li><li>• Foco específico.</li><li>• Tarefas rotineiras.</li><li>• Produtos e serviços relativamente estáveis.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialização do trabalho (isolamentos).</li><li>• Insegurança das pessoas.</li><li>• Responsabilidade na alta administração.</li><li>• Comunicação deficiente.</li><li>• Baixa adaptabilidade.</li><li>• Visão parcial da empresa.</li><li>• Resistência às inovações e mudanças.</li><li>• Baixo cumprimento de prazos e orçamentos.</li></ul>

# DEPARTAMENTALIZAÇÃO TERRITORIAL – ORGANOGRAMA –

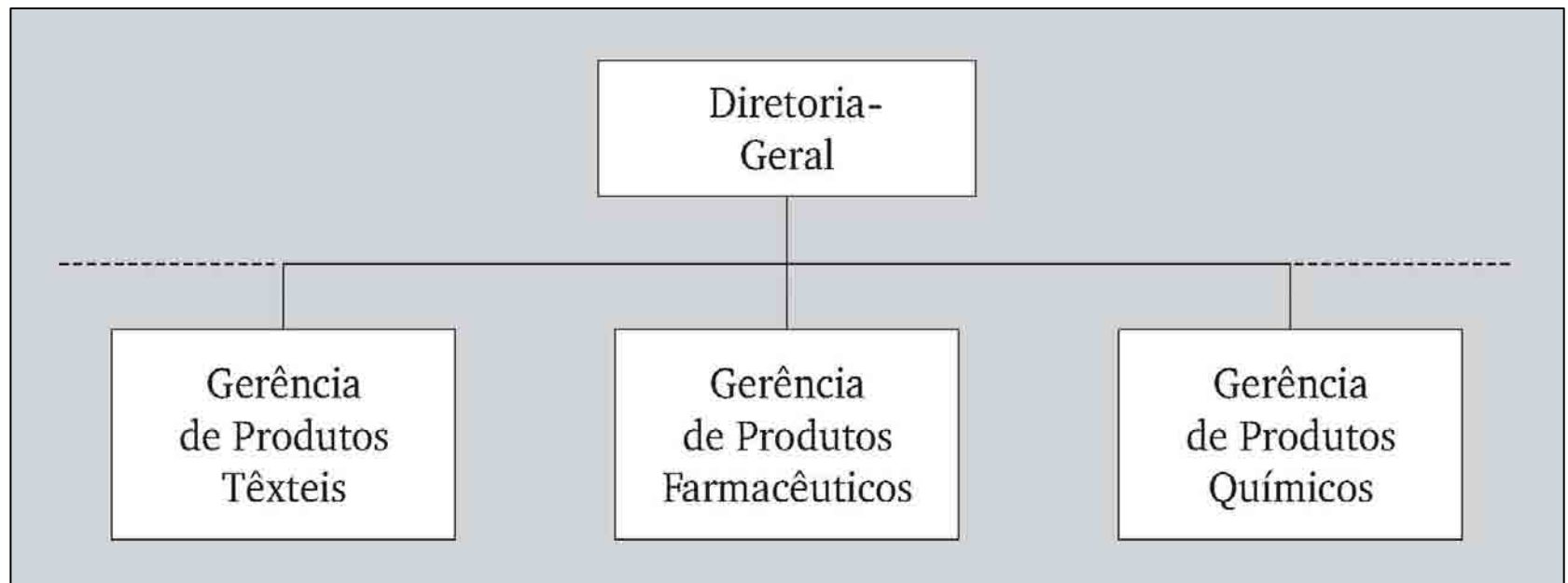




# DEPARTAMENTALIZAÇÃO TERRITORIAL – CARACTERÍSTICAS –

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilidades em operações locais.</li><li>• Melhor capacitação.</li><li>• Ações mais rápidas.</li><li>• Conhecimento dos fatores e problemas locais.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duplicação de instalações e de pessoas.</li><li>• Coordenação problemática.</li><li>• Prioridade nos aspectos mercadológicos e de produção.</li></ul>

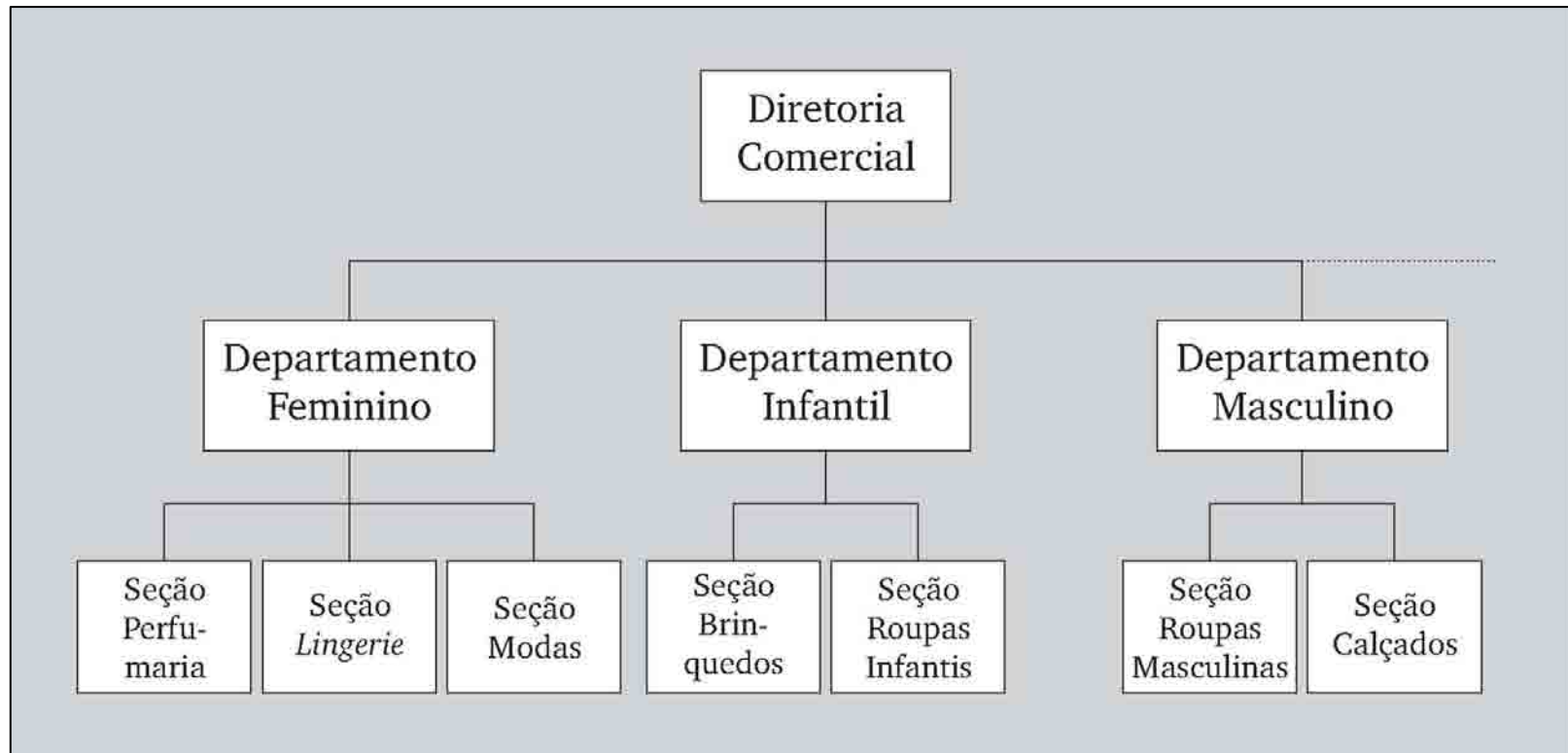
# DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS OU SERVIÇOS – ORGANOGRAMA –



# DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS OU SERVIÇOS – CARACTERÍSTICAS –

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilita coordenação dos resultados.</li><li>• Propicia alocação de capital especializado.</li><li>• Facilita a utilização da capacitação.</li><li>• Fixa e direciona as responsabilidades.</li><li>• Facilita coordenação interdepartamental.</li><li>• Permite mais flexibilidade.</li><li>• Foco nos produtos e serviços, propiciando maiores versatilidade e flexibilidade.</li><li>• Propicia maior inovação e criatividade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordenação mais difícil (políticas).</li><li>• Aumento dos custos (duplicidade das atividades).</li><li>• Desestabilidade da estrutura (poder do gerente de produtos).</li><li>• Aumento de temores e ansiedades.</li></ul>

# DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES – ORGANOGRAMA –

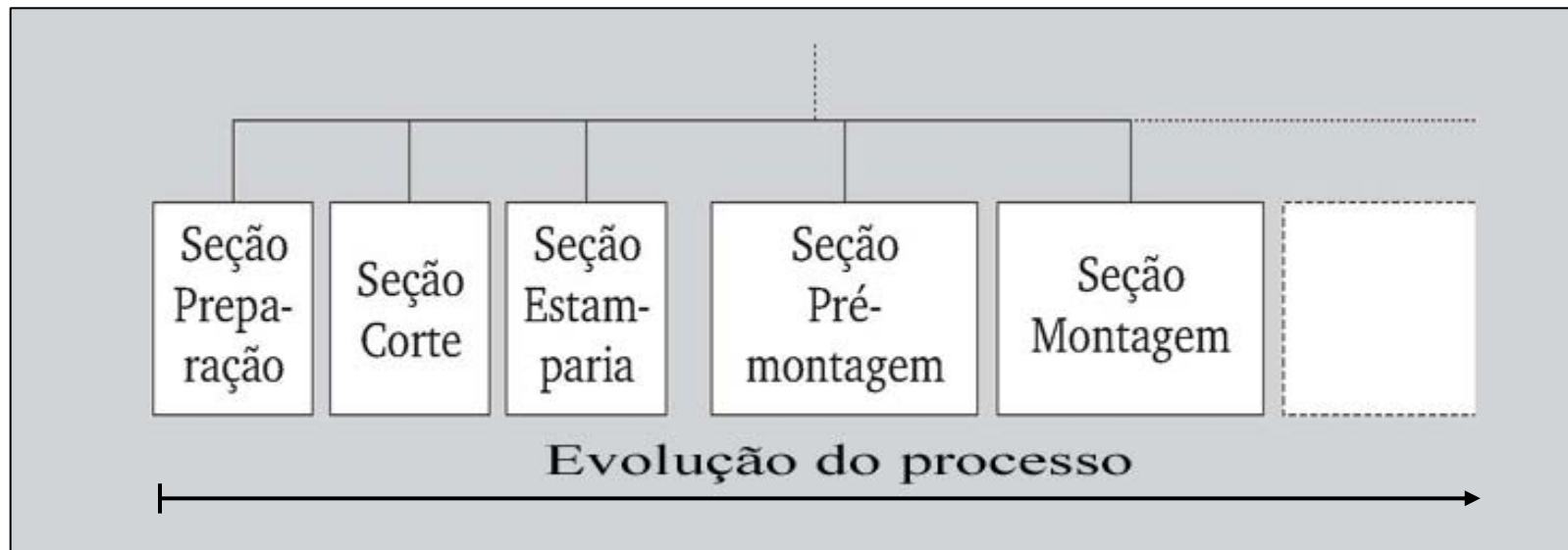


# DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES – CARACTERÍSTICAS –

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Interação efetiva com grupos de clientes definidos.</li><li>• Conhecimento e atendimento contínuo e rápido às necessidades específicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificuldade de coordenação com outros tipos de departamentalização.</li><li>• Utilização inadequada de recursos.</li></ul>

# DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSOS – CONCEITO E ORGANOGRAMA –

**PROCESSO:** CONJUNTO ESTRUTURADO DE ATIVIDADES SEQUENCIAIS QUE APRESENTAM RELAÇÃO LÓGICA ENTRE SI, COM A FINALIDADE DE ATENDER ÀS NECESSIDADES DOS CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS DA EMPRESA.

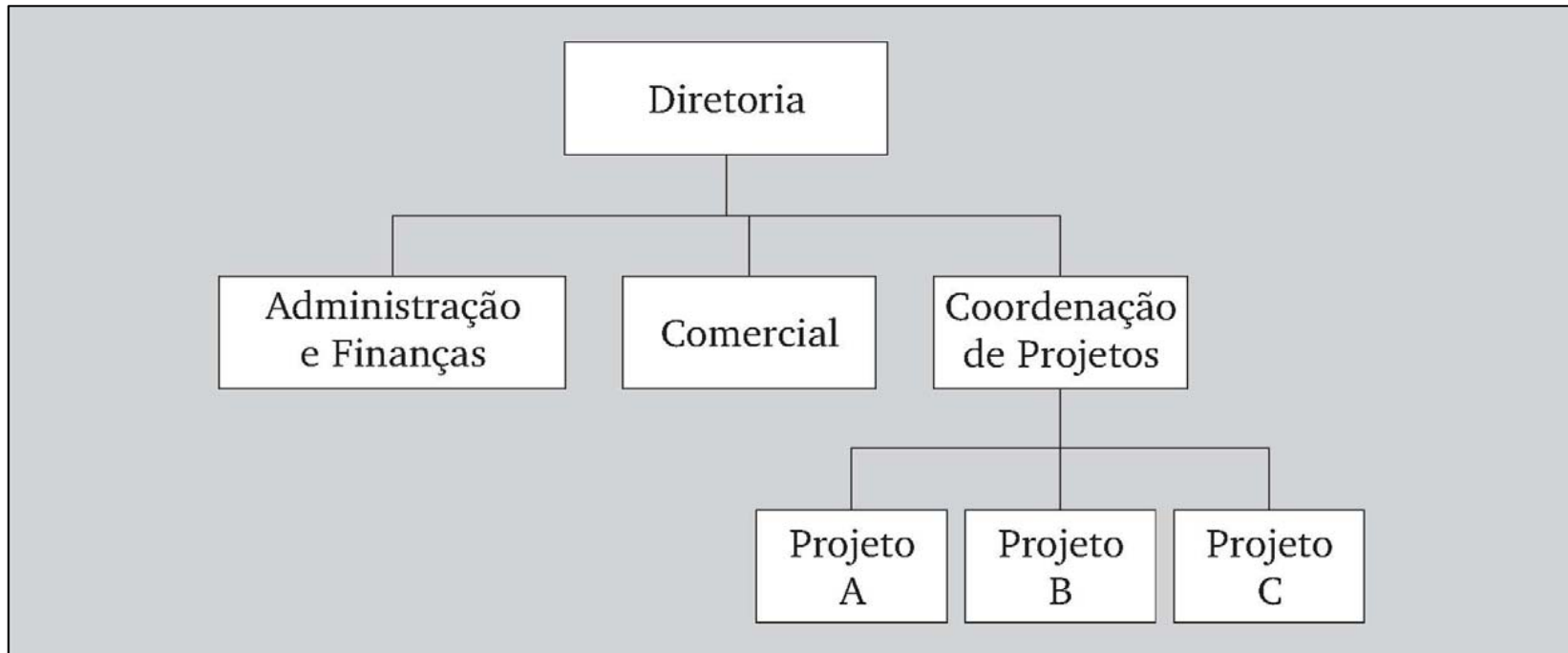


# DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSOS – CARACTERÍSTICAS –

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Maior especificação dos recursos alocados.</b></li><li>• <b>Comunicações mais rápidas.</b></li><li>• <b>Melhor coordenação e avaliação de cada parte do processo.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Perda da visão global.</b></li><li>• <b>Flexibilidade restrita.</b></li></ul>

# DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETOS – CONCEITO E ORGANOGRAMA –

**PROJETO:** TRABALHO COM DATAS DE INÍCIO E DE TÉRMINO, COM RESULTADO FINAL PREVIAMENTE ESTABELECIDO, EM QUE SÃO ALOCADOS E ADMINISTRADOS OS RECURSOS, SOB A RESPONSABILIDADE DE UM COORDENADOR.

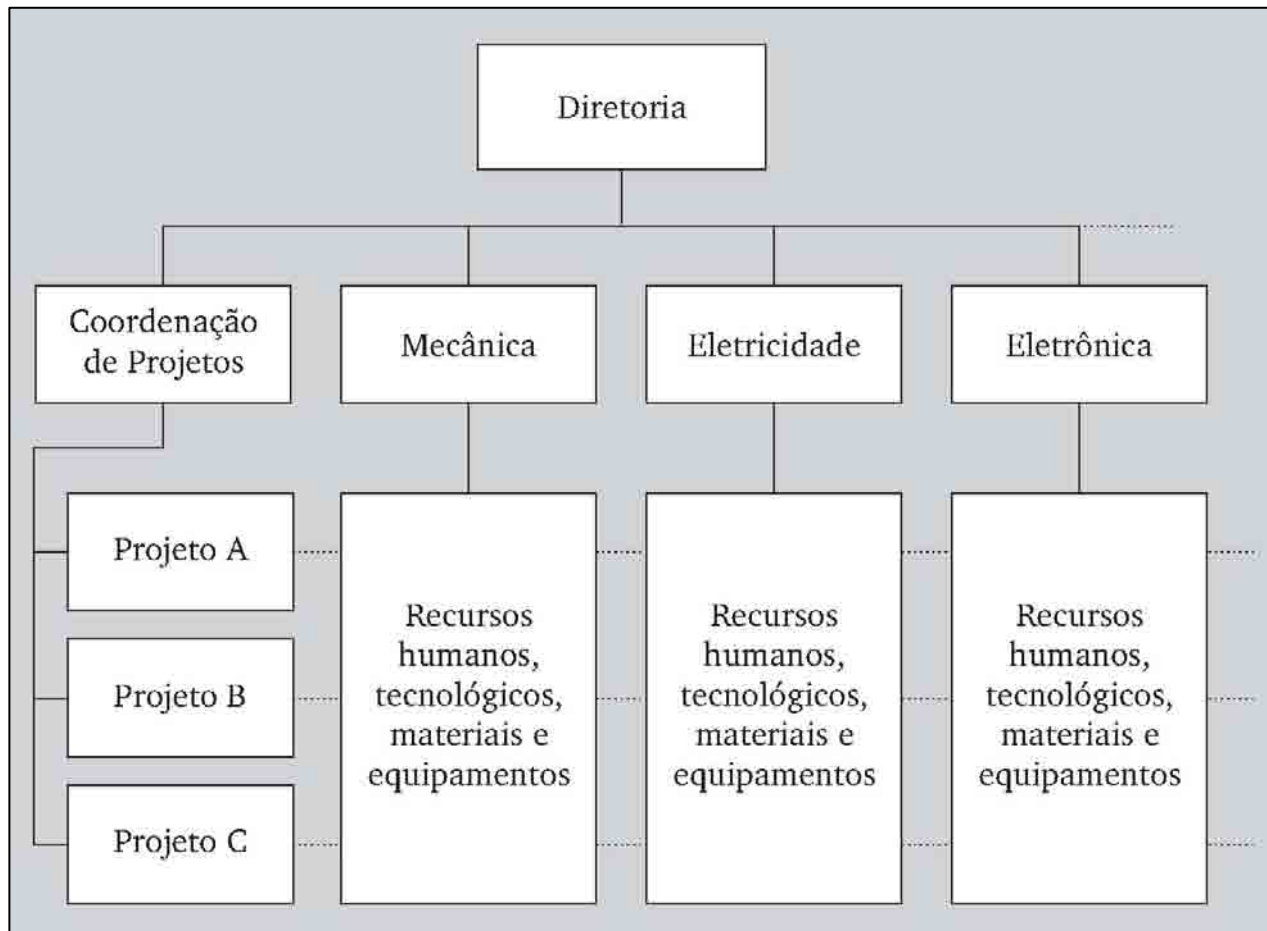




# DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETOS – CARACTERÍSTICAS –

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevada responsabilidade da equipe.</li><li>• Alto conhecimento dos assuntos.</li><li>• Elevadas versatilidade e adaptabilidade.</li><li>• Melhor atendimento aos clientes.</li><li>• Melhor cumprimento de prazos e de orçamentos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidade de recursos ociosos ou mal utilizados.</li><li>• Comunicações e decisões inadequadas.</li><li>• Tamanho inadequado das equipes.</li></ul>

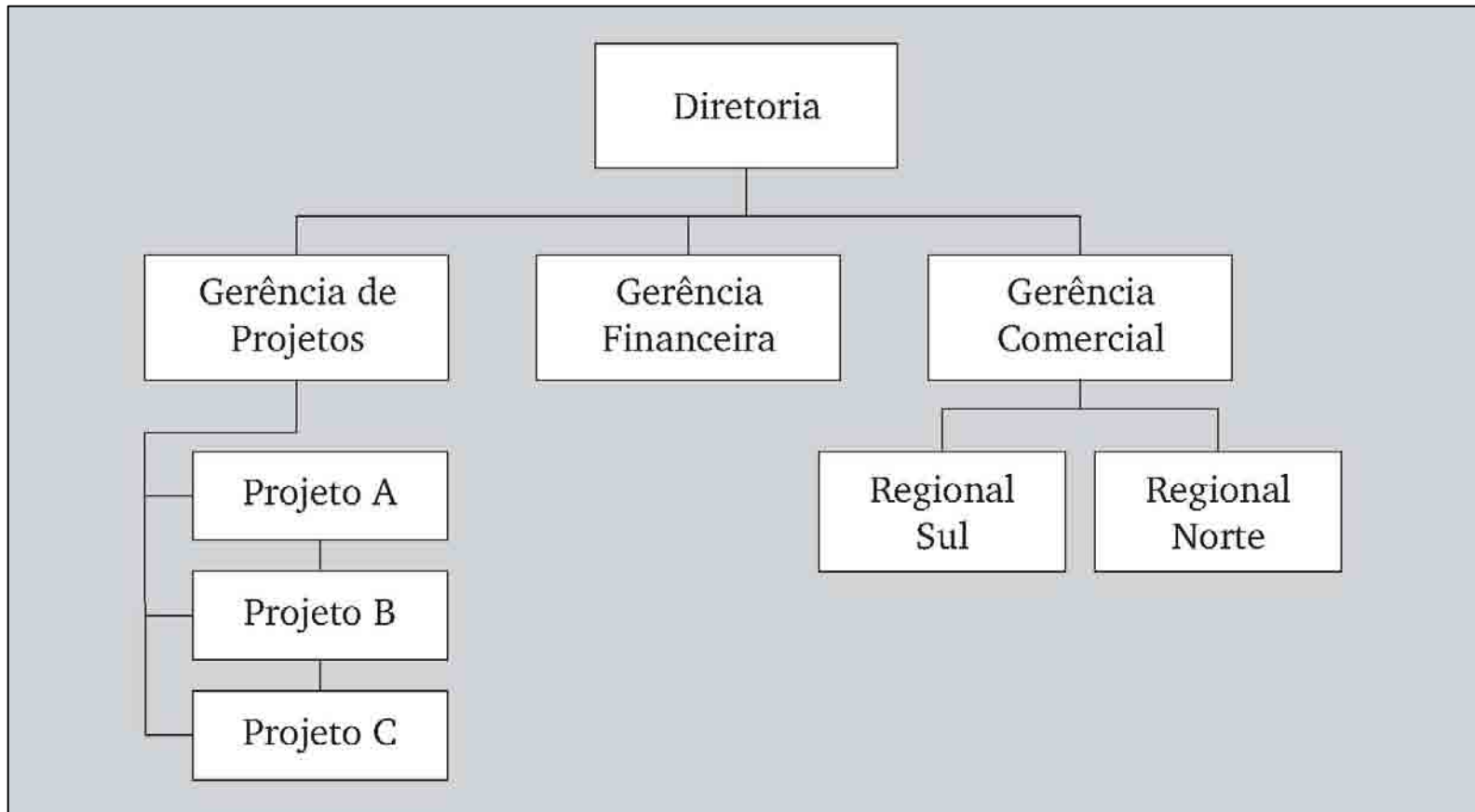
# DEPARTAMENTALIZAÇÃO MATRICIAL – ORGANOGRAMA –



# DEPARTAMENTALIZAÇÃO MATRICIAL – CARACTERÍSTICAS –

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevada responsabilidade da equipe.</li><li>• Alto conhecimento dos assuntos.</li><li>• Elevadas versatilidade e adaptabilidade.</li><li>• Melhor atendimento aos clientes.</li><li>• Melhor cumprimento de prazos e de orçamentos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilidade de recursos ociosos ou mal utilizados.</li><li>• Comunicações e decisões inadequadas.</li><li>• Tamanho inadequado das equipes.</li></ul>

# DEPARTAMENTALIZAÇÃO MISTA – ORGANOGRAMA –



# PRINCÍPIOS DA MELHOR DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- MAIOR USO.
- MAIOR INTERESSE.
- SEPARAÇÃO DO CONTROLE.
- SUPRESSÃO DE CONCORRÊNCIA.
- DIFERENCIAÇÃO.
- INTEGRAÇÃO.

# ORGANOGRAMA LINEAR

<b>Função/Cargo</b>	<b>Gerente de Projetos</b>	<b>Gerente Administrativo e Financeiro</b>	<b>Diretor-Geral</b>
<b>Atividade/Decisão</b>			
Elabora orçamento			
Elabora proposta			
Contrata funcionários			
Libera pagamentos			
O – Decide    X – Analisa    ⊗ Confere    □ Implementa			

# ORGANOGRAMA LINEAR – CARACTERÍSTICAS –

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Visualização geral das responsabilidades e autoridades.</li><li>• Interação entre cargos ou funções.</li><li>• Análises objetivas da estrutura.</li><li>• Elimina ambiguidades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não considera a estrutura informal (problema de todos os organogramas).</li><li>• Não é de leitura fácil.</li></ul>

# ORGANOGRAMA VERTICAL

<b>Presidente</b>			
<b>Diretor Financeiro</b>			
	Gerente de Controladoria		
		Chefe do Departamento de Contabilidade	
		Chefe do Departamento de Custos	
		Chefe do Departamento de Orçamento	
	Gerente de Tesouraria		
		Chefe do Departamento de Operações Financeiras	
Chefe do Departamento de Contas a Pagar e a Receber			
<b>Diretor Administrativo</b>			
	Gerente de Recursos Humanos		
		Chefe de Desenvolvimento de Recursos Humanos	
			Supervisor da Seção de Recrutamento e Seleção
			Supervisor da Seção de Treinamento



# DEPARTAMENTALIZAÇÃO DIRECIONADA PARA RESULTADOS

## 1 – BÁSICA:

- UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS.

## 2 – SECUNDÁRIAS:

- PRODUTOS E SERVIÇOS.
- CLIENTES.
- PROCESSOS.
- PROJETOS.
- TERRITORIAL.
- MATRICIAL.
- MISTA.

## 3 – QUESTIONÁVEIS:

- FUNCIONAL.
- QUANTIDADE E TURNO.

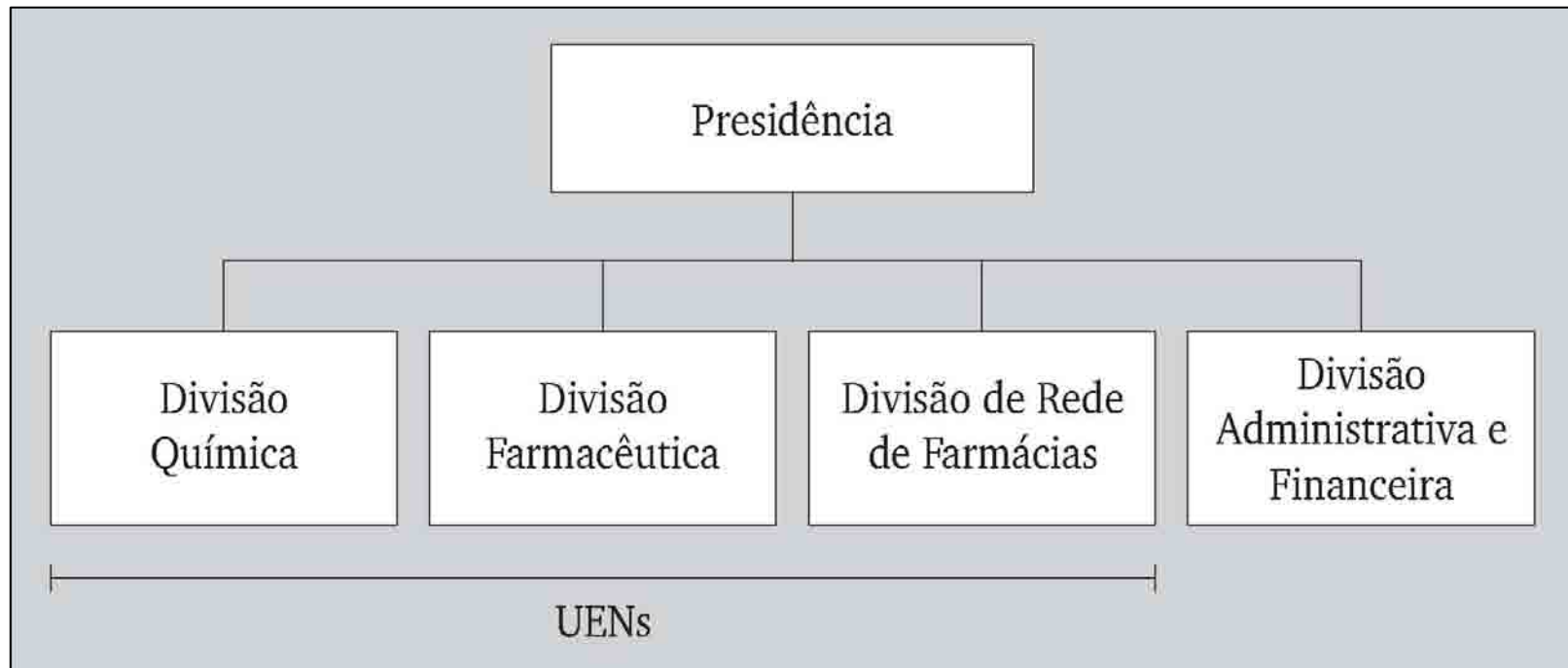
# **UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO – CONCEITOS –**

- Unidade Estratégica de Negócio (UEN):** Unidade ou divisão da empresa responsável por consolidar os resultados de um negócio e desenvolver uma ou mais AENs.
- Área Estratégica de Negócio (AEN):** Parte ou segmento de mercado com o qual a empresa, por meio de suas UENs, se relaciona de maneira estratégica, ou seja, de forma otimizada.

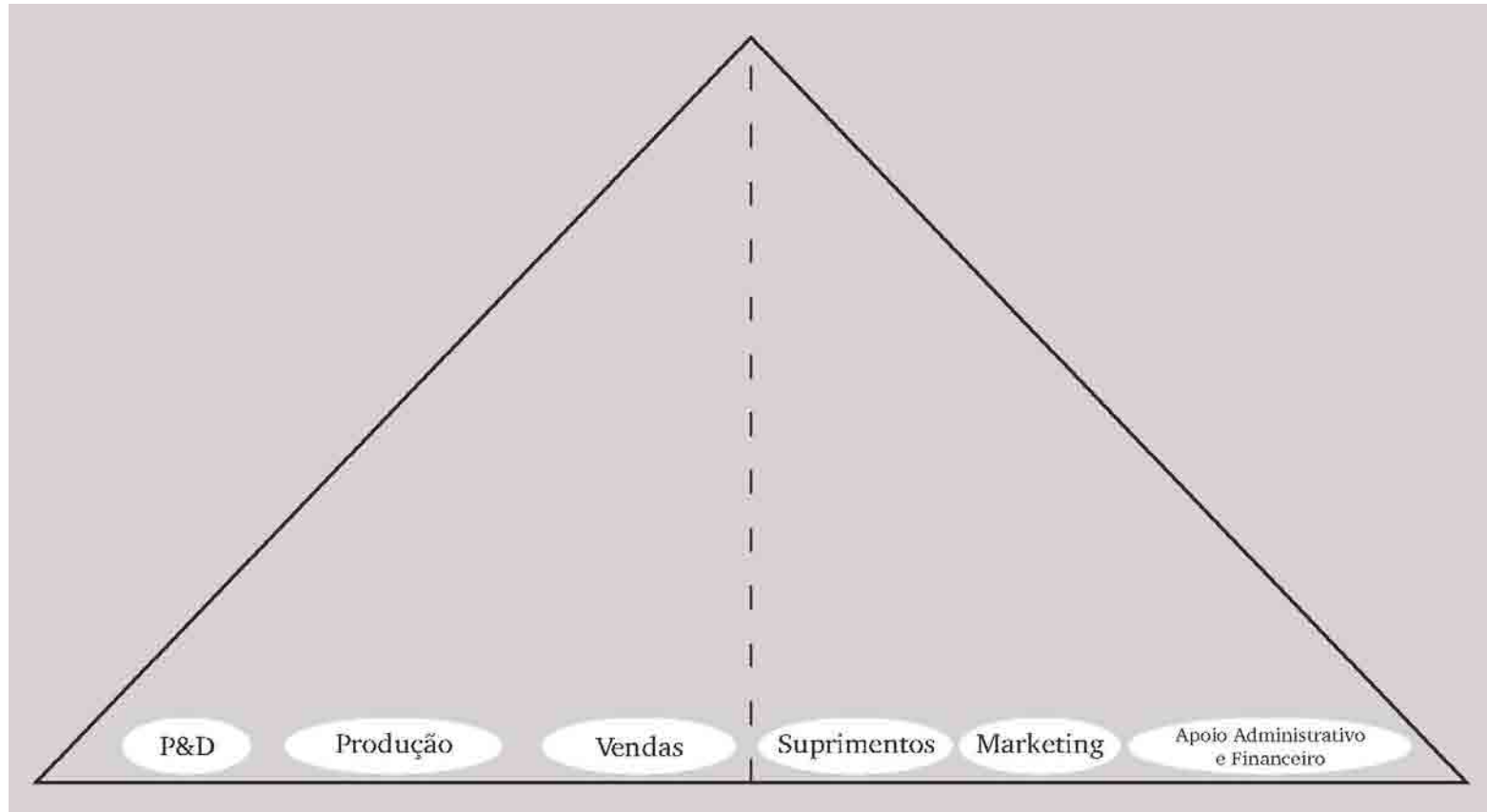
# **UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO – BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA –**

- **INCREMENTO DO FATURAMENTO.**
- **OTIMIZAÇÃO NA UTILIZAÇÃO DOS VÁRIOS RECURSOS.**
- **MELHOR INTERAÇÃO COM AS OPORTUNIDADES DE MERCADO.**
- **ADEQUADO PLANEJAMENTO FISCAL E TRIBUTÁRIO.**
- **MELHOR QUALIDADE DOS PROCESSOS E ATIVIDADES.**
- **SAUDÁVEL COMPETIÇÃO INTERNA.**
- **OTIMIZADA SINERGIA EMPRESARIAL.**

# UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO – ORGANOGRAMA –



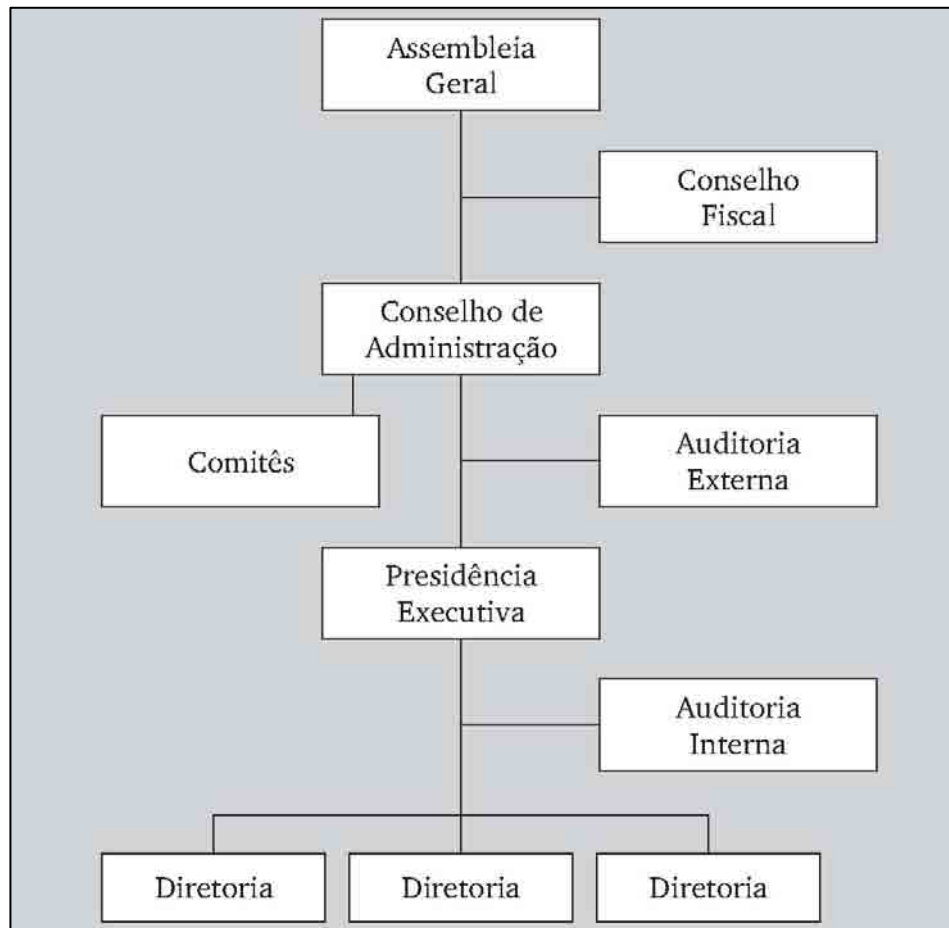
# UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO – AMPLITUDE –



# **GOVERNANÇA CORPORATIVA – CONCEITO –**

**Modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou cotistas, conselhos – administração e fiscal –, auditorias – externa e interna – e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado – financeiro e comercial – e, conseqüentemente, incremento no valor da empresa, redução do nível de risco e maior efetividade da empresa ao longo do tempo.**

# GOVERNANÇA CORPORATIVA – ORGANOGRAMA –



# **GOVERNANÇA CORPORATIVA – BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS –**

- Maior facilidade na identificação, tratamento e operacionalização de questões estratégicas.**
- Consolidação de amplo e otimizado modelo de gestão da empresa.**
- Melhor interação com a comunidade, o mercado e os governos, bem como outros públicos da empresa.**
- Equidade de tratamento junto aos diversos públicos.**
- Consolidar maior nível de atratividade no mercado.**
- Maior segurança na transparência de informações.**
- Consolidação de novas abordagens de atuação, incluindo as questões éticas e de responsabilidade social.**
- Estruturação de novos conhecimentos e reestruturação de antigas funções.**
- Efetiva extrapolação dos benefícios da governança corporativa para as empresas em geral.**



# **REDE DE INTEGRAÇÃO DE EMPRESAS – CONCEITO –**

**Cooperação estruturada visando consolidar fortes e internacionais vantagens competitivas, sustentadas por otimizadas tecnologias, melhor utilização dos ativos, bem como maiores produtividade, flexibilidade, qualidade, rentabilidade e lucratividade das empresas participantes.**

# **REDE DE INTEGRAÇÃO DE EMPRESAS – PREMISSAS –**

- Adequadas definições e estruturas dos mecanismos de interação e de cooperação entre as empresas.**
- Transparência e transferência de conhecimentos.**
- Estruturação organizacional baseada na governança corporativa.**
- Resultado final deve ser o incremento sustentado das vantagens competitivas.**
- Aplicação da rede é válida para qualquer tipo e tamanho de empresa.**

# **DEPARTAMENTALIZAÇÃO**

## **– QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Estabelecer, para cada tipo de departamentalização, as consequências positivas e as negativas de sua utilização.**
- 2 – Estabelecer, para cada tipo de departamentalização, as condições que favorecem sua utilização pelas empresas.**
- 3 – Debater aspectos complementares da departamentalização por processos.**
- 4 – Com base na realidade da empresa onde você trabalha, desenvolver um organograma linear para uma parte da empresa. E também um organograma vertical.**
- 5 – Discutir os aspectos básicos da estrutura para rotinas e para inovação numa empresa.**
- 6 – Debater aspectos complementares que as empresas devem considerar para a departamentalização por Unidades Estratégicas de Negócios (UEN).**
- 7 – Debater aspectos complementares da governança corporativa.**
- 8 – Debater aspectos complementares da rede de integração de empresas.**

# **ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO**

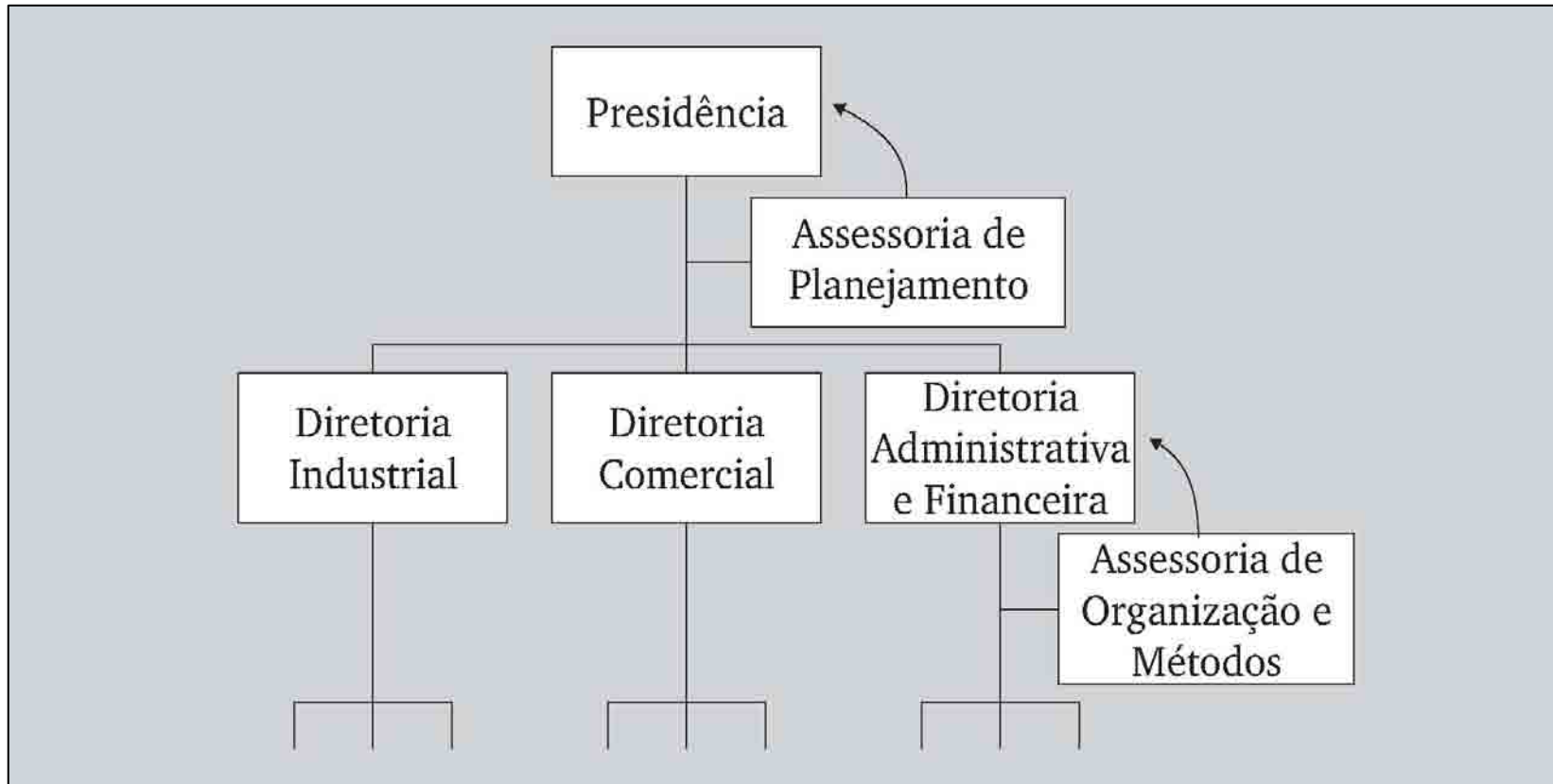
**“POUPANÇA PLENA S.A.”**

# **PARTE II– ORGANIZAÇÃO**

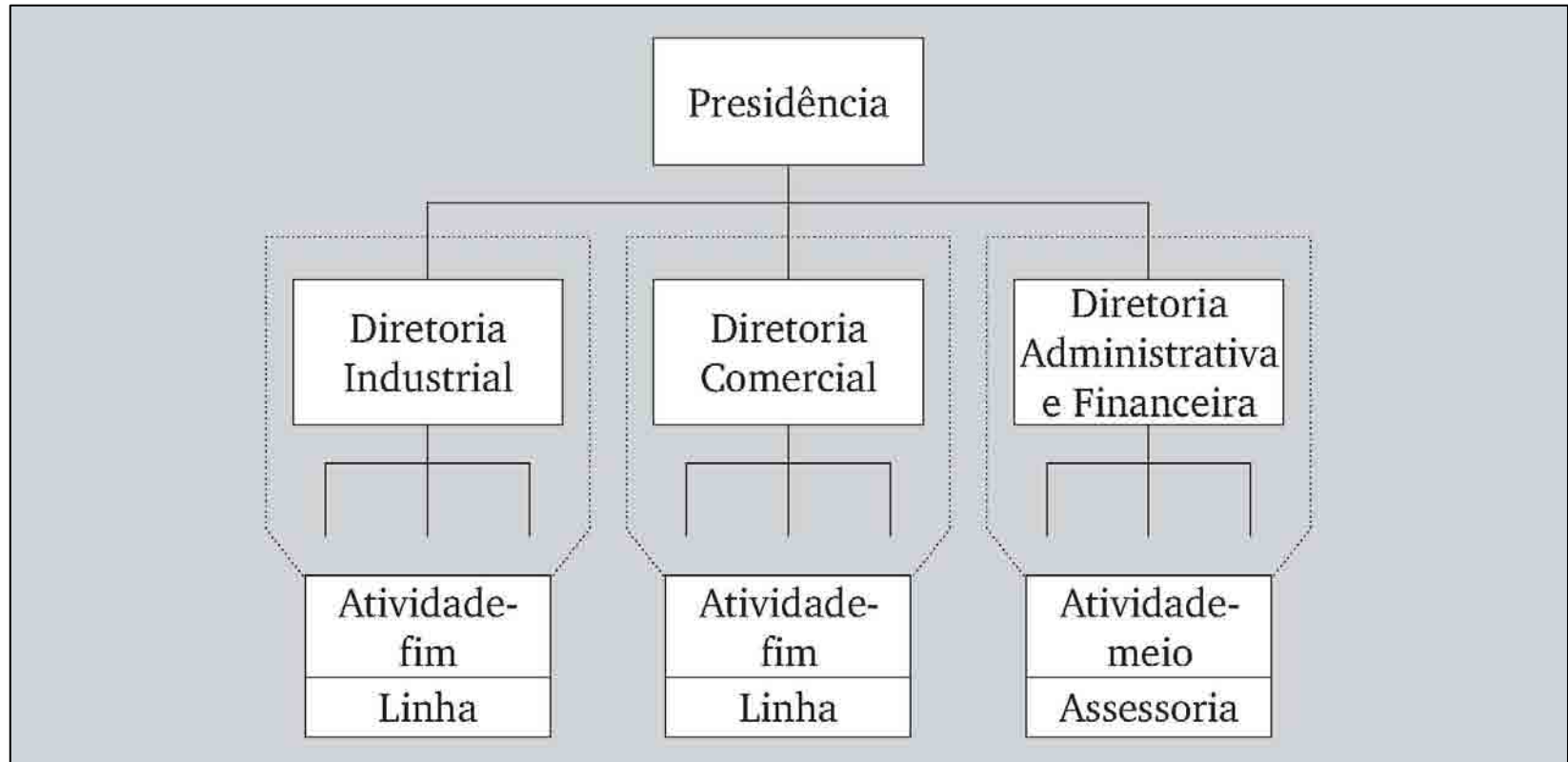
## **CAPÍTULO 5**

### **LINHA E ASSESSORIA**

# LINHA COMO EXECUTANTE E ASSESSORIA COMO CONSELHEIRA



# LINHA COMO ATIVIDADE-FIM E ASSESSORIA COMO ATIVIDADE-MEIO



# **ASSESSORIA – TIPOS –**

- **ASSISTENTE.**
- **ASSESSORIA GERAL.**
- **ASSESSORIA ESPECIALIZADA.**
- **SERVIÇOS DE OPERAÇÃO.**



# **ASSESSORIA – PRECAUÇÕES NO USO –**

- ***VÁLVULA DE ESCAPE* DOS ERROS DO SUPERIOR.**
- **DIFICULTA A DELEGAÇÃO.**
- **ASSUME FUNÇÕES DE LINHA.**
- **PREVALECE SOBRE A LINHA.**
- **DIFERENÇAS E DIVERGÊNCIAS PESSOAIS.**
- **CUSTOS ELEVADOS.**
- **SOBRECARREGA PESSOAL DE LINHA.**
- **ENFRAQUECE SUPERIOR DE LINHA.**
- **PROVOCA ADMINISTRAÇÃO AUTOCRÁTICA E INFLEXÍVEL.**

# FUNÇÕES DE ASSESSORIA

## X

# NÍVEIS HIERÁRQUICOS

Funções da unidade organizacional de assessoria	Níveis hierárquicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoria</li> <li>• Assessoramento</li> <li>• Aconselhamento</li> <li>• Recomendação</li> <li>• Orientação</li> </ul> <p>Execução de serviços técnicos e especializados</p>	Presidência e Diretoria (1º Nível)
	Gerência de Departamento (2º Nível)
	Chefia de Setor (3º Nível)
	Supervisão de Seção (4º Nível)
	Execução das tarefas (5º Nível)

# RAZÕES DO CONFLITO LINHA x ASSESSORIA

<b>Linha</b> <b>(argumentos contra a assessoria)</b>	<b>Assessoria</b> <b>(argumentos contra o pessoal da linha)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ameaça da autoridade</li><li>• Longe da realidade, ou seja, da prática</li><li>• Não assume a responsabilidade pela operação</li><li>• Consultar o assessor leva tempo</li><li>• Assessor não agrega valor ao produto ou serviço oferecido pela empresa</li><li>• Assessor é <i>esnobe</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressente-se por não ser unidade organizacional fim</li><li>• Não tem autoridade</li><li>• Seu trabalho não é utilizado como deveria ser</li><li>• Pessoal de linha está envolvido com a rotina e não tem tempo para pensar, criticar e melhorar o trabalho elaborado pela assessoria</li><li>• Linha não tem visão de conjunto</li><li>• Linha não quer fazer mudanças</li><li>• O <i>curriculum vitae</i> dos assessores é melhor do que os profissionais de linha</li></ul>

# **LINHA E ASSESSORIA**

## **– QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Você gostaria de trabalhar como assessor ou em cargo de linha?  
Justifique a resposta.**
- 2 – Analisar e complementar o quadro de possíveis conflitos entre as unidades de assessoria – atividades de apoio – e de linha – atividades-fins – numa empresa.**
- 3 – Listar e analisar as características básicas das unidades de linha e de assessoria numa empresa.**
- 4 – Discutir as formas de atuação do assessor interno (funcionário) e do assessor externo (consultor). Indicar e justificar a sua preferência para atuar como profissional.**

# **ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO**

**“DEPARTAMENTO DE PESQUISA E  
DESENVOLVIMENTO DA SOLBER – MECÂNICA DE  
PRECISÃO S.A.”**

# **PARTE II – ORGANIZAÇÃO**

## **CAPÍTULO 6**

### **ATRIBUIÇÕES DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS**

# ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO – CARACTERÍSTICAS –

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior qualidade do trabalho.</li><li>• Maior eficiência.</li><li>• Melhor treinamento.</li><li>• Mais barato.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perda da visão de conjunto.</li><li>• Maior nível de desmotivação.</li><li>• Maior dependência entre as áreas.</li><li>• Menor flexibilidade.</li></ul>

# MANUAL DE ORGANIZAÇÃO

## – CONCEITO, VANTAGENS E CONSTITUIÇÃO –

### CONCEITO:

Relatório formal das atividades e do respectivo organograma da empresa.

### VANTAGENS

- Apresenta os esquemas organizacionais.
- Facilita os treinamentos.
- Facilita a identificação de problemas.

### DESVANTAGENS

- Difícil de se alterar.
- Pode provocar atritos.
- Limitado em informações.

### CONSTITUIÇÃO BÁSICA:

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Considerações gerais.</li><li>– Fichas de funções.</li><li>– Quadro de competências.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Comitês.</li><li>– Relação de titulares e centros de custos.</li><li>– Organogramas.</li></ul> |
|--|--|



# **FICHA DE FUNÇÕES – CONCEITO –**

**DESCRIÇÃO DA LINHA DE SUBORDINAÇÃO E DO CONJUNTO DE ATRIBUIÇÕES – INERENTES ÀS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO, GESTÃO DE PESSOAS E AVALIAÇÃO –, BEM COMO DOS NÍVEIS DE ALÇADA DECISÓRIA DE CADA UNIDADE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.**

# FICHA DE FUNÇÕES

## – MODELO –

Planos	Ficha de Funções	Vigência _/_/	Revisão _/_/	Nº	Folha
<ul style="list-style-type: none"> <li>– UNIDADE ORGANIZACIONAL:</li> <li>– SIGLA:</li> <li>– CENTRO DE CUSTOS OU RESULTADOS:</li> <li>– CARGO:</li> <li>– SUPERIOR IMEDIATO:</li> <li>– SUBORDINADOS DIRETOS:</li> <li>– LIGAÇÕES FUNCIONAIS:</li> <li>– ESTILO DE ATUAÇÃO:</li> <li>– RESPONSABILIDADE BÁSICA:</li> <li>– FUNÇÕES:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relativas a planejamento .</li> <li>2. Relativas a organização .</li> <li>3. Relativas a direção .</li> <li>4. Relativas a gestão de pessoas .</li> <li>5. Relativas a controle e avaliação .</li> </ol> </li> </ul>					

# **QUADRO DE COMPETÊNCIAS – CONCEITO –**

**ILUSTRA O NÍVEL DE AUTORIDADE E DE RESPONSABILIDADE DOS TITULARES DOS CARGOS QUE COMPÕEM A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA, VISANDO OBTER MAIOR AGILIDADE, UNIFORMIDADE E SEGURANÇA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES.**

# QUADRO DE COMPETÊNCIAS

## – EXEMPLO –

△ COMPETÊNCIA COMUM A DETERMINADO NÍVEL HIERÁRQUICO ○ COMPETÊNCIA SIMPLES ○ COMPETÊNCIA CONJUNTA	VIGÊNCIA / /	REVISÃO / /	FOIHA	Diretoria	Diretor de Marketing	Gerente de Marketing	Gerente de Tráfego	Gerente de Base
COMERCIAIS								
01. Estabelecer metas de vendas de passagens e carga por bases.						○		
02. Aprovar as diretrizes a serem adotadas na propaganda comercial da empresa.					○			
03. Executar o programa anual de propaganda e promoções da empresa de acordo com as diretrizes aprovadas.						○		
04. Aprovar medidas para otimização do aproveitamento das linhas regulares da empresa.				○				
05. Aprovar alterações nas linhas regulares da empresa.				○				
06. Propor, para aprovação da Diretoria, serviço diferenciado de bordo.						○	○	
07. Representar a empresa em eventos inerentes a assuntos comerciais					○			
08. Aprovar convênios comerciais, por meio de contratos, com outras empresas aéreas.					○			
09. Propor a celebração de contratos de agenciamento de serviços de cargas e passagens.						△	△	△
10. Aprovar contratos de agenciamento de serviços de cargas e passagens.						○		
11. Aprovar a celebração de contrato <i>interline</i> .					○			
12. Aprovar o fretamento de aeronaves de passageiros e cargas nacionais.						○		
13. Propor, para aprovação do diretor da área, a abertura e o encerramento de pontos de venda.						○		
14. Autorizar despesas extras decorrentes de voos atrasados, alterados e cancelados referentes a acomodação, alimentação e transporte.						△	△	△
15. Propor ao diretor da área o lançamento de novos produtos e serviços mercadológicos.						○		
16. Aprovar voos de reforço.						○		

# **COMITÊ – CONCEITO –**

**REUNIÃO ESTRUTURADA DE VÁRIOS PROFISSIONAIS,  
NORMALMENTE COM CONHECIMENTOS  
MULTIDISCIPLINARES, PARA EMITIR, POR MEIO  
DE DISCUSSÃO ORGANIZADA, UMA OPINIÃO A RESPEITO  
DE UM ASSUNTO PREVIAMENTE ESTABELECIDO QUE,  
NASCIDA DE DEBATES, SEJA A MAIS ADEQUADA  
À REALIDADE DA EMPRESA.**

# COMITÊS

## – ASPECTOS GERAIS –

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– julgamento colegiado.</li> <li>– coordenação facilitada.</li> <li>– cooperação na execução dos planos.</li> <li>– treinamento dos membros participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ação lenta e dispendiosa.</li> <li>– responsabilidade dividida.</li> <li>– perigo de falta de comprometimento.</li> </ul>
<b>Condições de uso</b>	
<b>Favoráveis</b>	<b>Desfavoráveis</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– necessidade de grande variedade de informações para uma conclusão justa.</li> <li>– necessidade de vários julgamentos pessoais devido à importância do assunto.</li> <li>– necessidade de perfeita e completa compreensão para êxito no cumprimento das decisões.</li> <li>– necessidade da coordenação de atividades de áreas que necessitam ser frequentemente ajustadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a rapidez é fator essencial.</li> <li>– a decisão não é de grande importância.</li> <li>– não se dispõe de pessoal qualificado.</li> <li>– o problema é mais de desempenho do que de decisão.</li> </ul>
<b>Sugestões para o uso eficaz dos comitês</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– definir, com clareza, os deveres e responsabilidades do comitê.</li> <li>– selecionar os membros, levando-se em consideração as responsabilidades do comitê.</li> <li>– dar ao comitê a necessária assessoria.</li> <li>– estabelecer normas de ação rápida e eficiente.</li> <li>– designar um presidente competente e aceito pelos membros do comitê.</li> </ul>	

# **ESTUDO E DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHOS**

- LISTAGEM DAS TAREFAS INDIVIDUAIS.**
- LISTAGEM DAS ATIVIDADES DE CADA UNIDADE ORGANIZACIONAL.**
- ELABORAÇÃO DO ESTUDO DA DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHOS.**

# **ATRIBUIÇÕES DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS – QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Com base em três empresas que você conhece, analisar os aspectos básicos de seus manuais de organização (salienta-se que o detalhamento deve ser realizado após a leitura e análise do Capítulo 13).**
- 2 – Debater e desenvolver um novo questionário ou roteiro estruturado para levantamento e análise da estrutura organizacional das empresas.**
- 3 – Analisar e debater a interligação entre os diversos itens do questionário de levantamento da estrutura organizacional (Quadro 6.2).**
- 4 – Analisar e debater a realidade de atuação dos comitês ou comissões em uma empresa de seu conhecimento.**
- 5 – Com base na realidade da unidade organizacional em que você trabalha e dos sistemas básicos envolvidos pela referida unidade organizacional, desenvolver um estudo resumido da distribuição dos trabalhos.**



# **ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO**

## **“ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO BRASCAR S.A.”**

# **PARTE II – ORGANIZAÇÃO**

## **CAPÍTULO 7**

### **DELEGAÇÃO, CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO**

# **DELEGAÇÃO**

## **– CONCEITO –**

**PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE DETERMINADO NÍVEL DE AUTORIDADE DE UM CHEFE PARA SEU SUBORDINADO, CRIANDO O CORRESPONDENTE COMPROMISSO PELA EXECUÇÃO DA TAREFA DELEGADA.**

# **DELEGAÇÃO**

## **– PREMISSAS E IMPORTÂNCIA –**

### **1 – PREMISSAS:**

- PERMITIR A REALIZAÇÃO DOS RESULTADOS ESPERADOS.**
- PROPORCIONAL AO NÍVEL DE RESPONSABILIDADE.**
- RESPONSABILIDADE NÃO PODE SER DELEGADA.**
- CLAREZA E DESIGNAÇÃO SÃO FUNDAMENTAIS.**

### **2 – IMPORTÂNCIA:**

- COORDENAÇÃO DE TRABALHOS COMPLEXOS E ABRANGENTES.**
- MAIOR PRODUTIVIDADE.**
- ADEQUADA AMPLITUDE DE CONTROLE.**
- PROPORCIONA E EXIGE MELHOR PLANEJAMENTO.**
- MELHOR APROVEITAMENTO DE RECURSOS.**
- MAIOR SEGURANÇA PARA A EMPRESA.**

# OBSTÁCULOS PARA A DELEGAÇÃO

Do ponto de vista da empresa	Do ponto de vista do chefe	Do ponto de vista do subordinado
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo de gestão estabelecido pela empresa, o qual pode não privilegiar a delegação</li> <li>2. Nível de controle exagerado, levando a medos no processo decisório</li> <li>3. Barreiras legais, correspondentes às responsabilidades estabelecidas para determinados cargos (presidente etc.)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medo de perder poder</li> <li>2. Medo de perder o cargo e posição atuais</li> <li>3. Falta de tempo para treinar os subordinados</li> <li>4. Falta de subordinados capacitados e habilitados</li> <li>5. Autovalorização achando que o único que sabe é o próprio chefe</li> <li>6. Desconfiança da capacidade e habilidade dos subordinados</li> <li>7. Gosta de fazer o trabalho do subordinado</li> <li>8. Falta habilidade de dirigir e coordenar atividades</li> <li>9. Dificuldade para identificar tarefas que não exigem sua atenção direta</li> <li>10. Mania de perfeição, julgando que faz qualquer tarefa melhor que o subordinado</li> <li>11. Inabilidade para encorajar colaboração entre subordinados</li> <li>12. Ausência de controles, o que torna os chefes cautelosos quanto à delegação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medo de assumir responsabilidades, por medo de críticas pelos erros ou por falta de confiança própria</li> <li>2. Não se julga capacitado para a tarefa, por falta de conhecimento ou por falta de informações necessárias e de recursos</li> <li>3. Não tem tempo disponível para as novas tarefas</li> <li>4. Preguiça, julgando que é mais fácil perguntar ao chefe do que decidir por si próprio</li> <li>5. Possibilidade de não ser reconhecido</li> <li>6. Incentivos inadequados</li> </ol>

# QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE DELEGAÇÃO

Assuntos	Sim	Não
Você trabalha mais tempo do que seus subordinados ou fora do horário da empresa?		
Você despreza a opinião de seus funcionários e não lhes pergunta quais são suas Ideias sobre problemas que ocorrem no trabalho deles?		
Você precisa levar trabalho para casa todas as noites?		
É, com frequência, interrompido por seus funcionários em busca de conselhos ou decisões?		
Precisando ausentar-se do trabalho, por obrigatoriedade do cargo, você mantém em suspenso certas tarefas aguardando sua volta ao trabalho?		
Você preocupa-se mais com detalhes, em vez de planejar e supervisionar?		
Você emprega parte do tempo fazendo tarefas de atribuições de seus funcionários?		
Seus auxiliares pensam que não devem, eles mesmos, decidir a respeito do trabalho, mas deixar a solução dos problemas por sua conta?		
Você usa mais de dois telefones para os seus serviços?		
Mesmo havendo alguém capaz de executar a tarefa com perfeição, você insiste em fazê-la?		
Você é daquele tipo de pessoa que gosta de meter a colher em tudo que se passa dentro da empresa?		
Mantém sempre sua mesa cheia de papéis com a intenção de parecer que trabalha muito?		
É muito escrupuloso no que diz respeito a detalhes?		
Esconde de seus auxiliares alguns detalhes de seu trabalho para dar ideia de ser insubstituível?		
Você acredita que um chefe deve trabalhar a toda velocidade para justificar seu salário?		
Reluta em admitir que você necessita de auxílio para o desempenho de suas tarefas?		
É comum você não ter tempo para encontros, decisões, treinamento ou reuniões de interesse da equipe de trabalho?		
Você receia passar a seus subordinados tarefas em que os detalhes são muito importantes, temendo pelos resultados?		
Quando você delega atribuições a seus funcionários, fiscaliza insistentemente o trabalho que delegou?		
Tem sempre um trabalho acumulado ou dificuldades a vencer?		

# **CENTRALIZAÇÃO – CONCEITO E VANTAGENS –**

**MAIOR CONCENTRAÇÃO DO PODER DECISÓRIO NA ALTA ADMINISTRAÇÃO**

## **VANTAGENS:**

- **Menor número de níveis hierárquicos.**
- **Melhor uso dos recursos.**
- **Melhor interação administrativa.**
- **Maior uniformidade nos processos.**
- **Decisões mais rápidas.**
- **Informações mais seguras.**

# **DESCENTRALIZAÇÃO – CONCEITO E VANTAGENS –**

**MENOR CONCENTRAÇÃO DO PODER DECISÓRIO NA ALTA ADMINISTRAÇÃO**

## **VANTAGENS:**

- **Maior especialização.**
- **Menor uso do tempo.**
- **Liberação da alta administração.**
- **Maior produtividade e qualidade.**
- **Melhores objetivos e metas.**
- **Desenvolvimento profissional.**
- **Participação, motivação e comprometimento.**
- **Atendimento rápido às necessidades do mercado e da empresa.**
- **Melhor capacitação profissional.**
- **Decisões mais próximas dos fatos.**
- **Diminuição de conflitos.**
- **Maior inovação.**



# DIFERENÇAS ENTRE DESCENTRALIZAÇÃO E DELEGAÇÃO

Descentralização	Delegação
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ligada ao cargo</li><li>2. Geralmente, atinge vários níveis hierárquicos</li><li>3. Abordagem mais formal</li><li>4. Atuação menos pessoal</li><li>5. Mais estável no tempo</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ligada à pessoa</li><li>2. Atinge um nível hierárquico</li><li>3. Abordagem mais informal</li><li>4. Atuação mais pessoal</li><li>5. Menos estável no tempo</li></ol>

# **DELEGAÇÃO, CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO – QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Autoaplicar o questionário de avaliação da qualidade de delegação. Fazer comentários sobre os resultados que forem obtidos.**
- 2 – Debater as vantagens e as precauções no uso da centralização e da descentralização das empresas.**
- 3 – Debater as condições e as situações necessárias para aumentar o nível de descentralização na empresa onde você trabalha. Estruturar critérios e parâmetros para medir os resultados da nova situação proposta.**

# **ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO**

**“NOVO MODELO DE GESTÃO NA  
INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS PALESTRINI LTDA.”**

# **PARTE II– ORGANIZAÇÃO**

## **CAPÍTULO 8**

### **AMPLITUDE DE CONTROLE E NÍVEIS HIERÁRQUICOS**

# **AMPLITUDE DE CONTROLE – CONCEITO –**

**NÚMERO DE SUBORDINADOS QUE UM CHEFE PODE SUPERVISIONAR PESSOALMENTE, DE MANEIRA EFETIVA E ADEQUADA.**

**OBS.: AMPLITUDE ADMINISTRATIVA.  
AMPLITUDE DE SUPERVISÃO.**

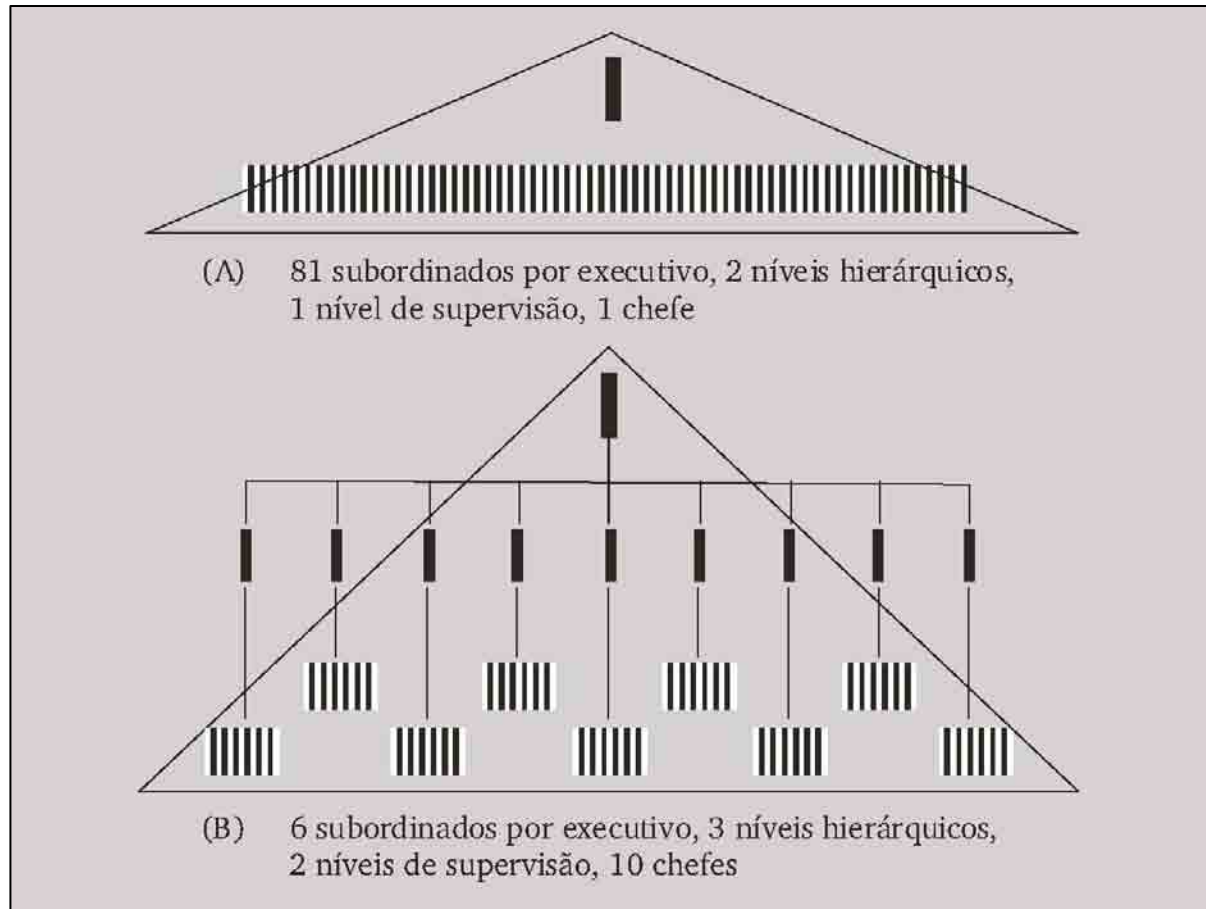
# NÚMERO DE SUBORDINADOS X AMPLITUDE DE CONTROLE

NÚMERO DE SUBORDINADOS > AMPLITUDE DE CONTROLE	NÚMERO DE SUBORDINADOS < AMPLITUDE DE CONTROLE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Perda de controle.</li><li>• Desmotivação.</li><li>• Ineficiência nas comunicações.</li><li>• Decisões demoradas e mal estruturadas.</li><li>• Queda do nível de qualidade do trabalho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade ociosa do chefe.</li><li>• Custos administrativos maiores.</li><li>• Falta de delegação.</li><li>• Desmotivação.</li><li>• Pouco desenvolvimento profissional dos subordinados.</li></ul>

# **NÍVEIS HIERÁRQUICOS – CONCEITO –**

**REPRESENTAM O CONJUNTO DE CARGOS NA EMPRESA  
COM O MESMO NÍVEL DE AUTORIDADE.**

# NÍVEIS HIERÁRQUICOS X AMPLITUDE DE CONTROLE





# **AMPLITUDE DE CONTROLE E NÍVEIS HIERÁRQUICOS – QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Com base na empresa que você trabalha, faça uma análise da amplitude de controle de seu chefe, e de sua própria, caso ocupe cargo de chefia.**
- 2 – Debater, tendo como base uma empresa de seu conhecimento, a melhor maneira de realizar uma análise estruturada dos níveis hierárquicos existentes.**

# EXERCÍCIO

**Com base no caso “Novo modelo de gestão na Indústria de Plásticos Palestrini Ltda.”, focado no Capítulo 7, apresentar análise e proposta organizacional inerentes à amplitude de controle e aos níveis hierárquicos.**

# **ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO**

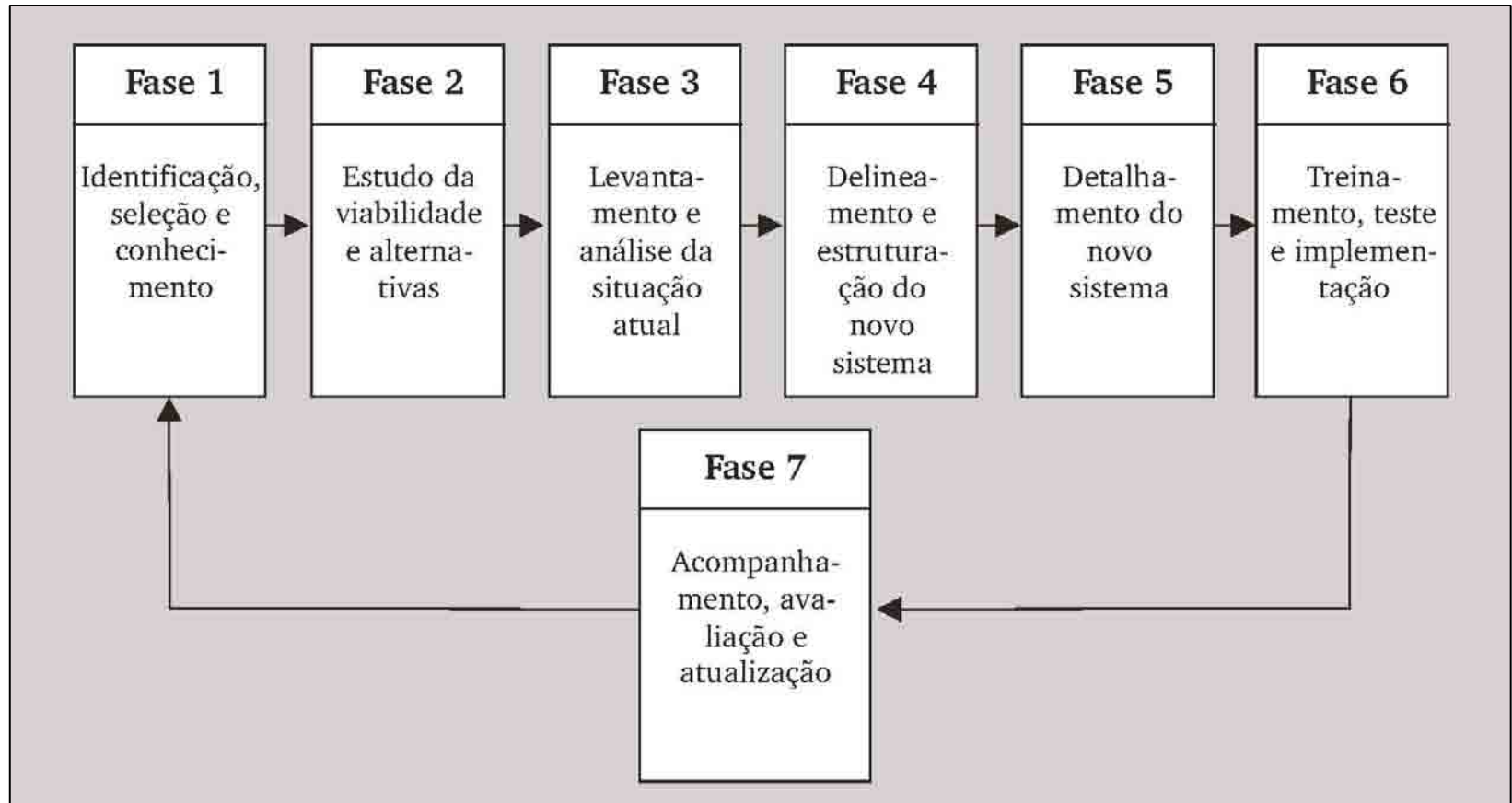
**“REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA  
CORUMBATÁ INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.”**

# **PARTE III – MÉTODOS**

## **CAPÍTULO 9**

### **METODOLOGIA DE LEVANTAMENTO, ANÁLISE, DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE MÉTODOS ADMINISTRATIVOS**

# FASES DA METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DE MÉTODOS ADMINISTRATIVOS



# **FASE 1: IDENTIFICAÇÃO E CONHECIMENTO – CRITÉRIOS DE SELEÇÃO –**

- OPORTUNIDADE *PSICOLÓGICA*.**
- EXPECTATIVA DE RETORNO.**
- ASPIRAÇÕES DA ALTA ADMINISTRAÇÃO.**
- VIABILIDADE.**
- CAPACIDADE TÉCNICA DOS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS.**
- INTEGRAÇÃO COM OUTRO SISTEMA.**
- NECESSIDADE CRÍTICA DA EMPRESA.**

# **FASE 1: IDENTIFICAÇÃO E CONHECIMENTO – RESULTADO FINAL –**

## **PLANO DIRETOR DE SISTEMAS:**

- COORDENAR O DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS.**
- AVALIAR A CARGA DE TRABALHO, OS RECURSOS E OS PRAZOS.**
- PROMOVER A INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS AFINS.**

# FASE 1: IDENTIFICAÇÃO E CONHECIMENTO

## – IDENTIFICAÇÃO DE SISTEMAS –

Planos	Identificação de Sistemas	Data: _/_/_	Nº
Sistema:		Grau de prioridade:	
Subsistemas:			
Usuário principal:			
Usuário secundário:			
Finalidade do sistema:			
Saídas:			
Identificação	Finalidades	Data	Periodicidade
Possíveis referências de entradas:			
Interligação com outros sistemas:			
Comentários:			



# **FASE 2: ESTUDO DA VIABILIDADE E ALTERNATIVAS**

## **– ITENS PARA ANÁLISE –**

### **1 – ANÁLISE DOS CUSTOS:**

- PESSOAL (DE DESENVOLVIMENTO E DAS ÁREAS USUÁRIAS).**
- EQUIPAMENTOS.**
- OUTROS CUSTOS.**

### **2 – ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS:**

- ECONOMIAS DIRETAS.**
- BENEFÍCIOS MENSURÁVEIS.**
- BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS.**

### **3 – ANÁLISE DO RETORNO DO INVESTIMENTO**

## **FASE 2: ESTUDO DA VIABILIDADE E ALTERNATIVAS – RESULTADO FINAL –**

- OBJETIVOS DO SISTEMA.**
- ANÁLISE DO AMBIENTE DO SISTEMA.**
- FLUXOGRAMA GERAL.**
- DOCUMENTAÇÃO BÁSICA.**
- ANÁLISE DOS CUSTOS, BENEFÍCIOS E RETORNO.**

# **FASE 3: LEVANTAMENTO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL – TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO –**

- OBSERVAÇÃO PESSOAL.**
- QUESTIONÁRIO.**
- ENTREVISTA.**

# **FASE 3: LEVANTAMENTO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL – QUALIFICAÇÕES PARA ENTREVISTAS –**

- EXPERIÊNCIA.**
- FACILIDADE DE EXPRESSÃO.**
- HABILIDADE PARA PERGUNTAR.**
- HABILIDADE EM REALIZAR ALTERAÇÕES NO PROGRAMADO.**
- FORMULAÇÃO INDIRETA DE QUESTÕES.**
- DISCRIÇÃO NAS ANOTAÇÕES.**
- SIMPATIA E CALMA.**
- FORTE NÍVEL DE PERCEPÇÃO DE SITUAÇÕES.**
- CAPACIDADE PARA PERCEBER A *QUALIDADE* DAS RESPOSTAS.**
- CAPACIDADE DE ACALMAR O ENTREVISTADO.**
- CRIAR CLIMA MOTIVADOR.**
- FACILIDADE DE ENTENDIMENTO DAS PERGUNTAS E DAS RESPOSTAS.**
- ATITUDES NEUTRAS E IMPARCIAIS.**
- CAPACIDADE DE PERCEBER O QUE É ESSENCIAL.**

# **FASE 3: LEVANTAMENTO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL – RESULTADO FINAL –**

- POLÍTICAS E DIRETRIZES EXISTENTES.**
- ORGANOGRAMAS GERAIS E PARCIAIS.**
- FLUXOGRAMAS DETALHADOS.**
- DOCUMENTOS E FORMULÁRIOS.**
- APROVAÇÃO, PELOS USUÁRIOS, PARA O INÍCIO DO  
DELINEAMENTO E ESTRUTURAÇÃO DO NOVO SISTEMA.**

## **FASE 4: DELINEAMENTO E ESTRUTURAÇÃO DO NOVO SISTEMA – ITENS PARA ANÁLISE –**

- CONCEITO E DEFINIÇÃO DO SISTEMA.**
- POLÍTICAS A SEREM ADOTADAS.**
- ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA, INCLUINDO A IDENTIFICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS.**
- FLUXO GERAL.**
- PROCEDIMENTO BÁSICO DE CADA ÁREA ENVOLVIDA, CONSIDERANDO A ANÁLISE DOS CUSTOS *VERSUS* BENEFÍCIOS.**

## **FASE 4: DELINEAMENTO E ESTRUTURAÇÃO DO NOVO SISTEMA – RESULTADO FINAL –**

- RASCUNHOS DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS.**
- RELAÇÃO DE POLÍTICAS E DIRETRIZES.**
- RECOMENDAÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DO FLUXOGRAMA GERAL DO SISTEMA.**
- DESENHO PRELIMINAR DOS FORMULÁRIOS.**
- RELAÇÃO DAS INFORMAÇÕES OPERACIONAIS NECESSÁRIAS.**

# **OBJETIVOS DE UM SISTEMA – CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES –**

- SIMPLICIDADE.**
- ECONOMICIDADE.**
- FLEXIBILIDADE.**
- PRODUTIVIDADE.**
- ACEITABILIDADE.**
- RACIONALIDADE.**



# **FASE 5: DETALHAMENTO DO NOVO SISTEMA – ATIVIDADES BÁSICAS –**

- COMPLEMENTAÇÃO DOS FLUXOGRAMAS.**
- IDENTIFICAÇÃO DO VOLUME TOTAL DE DADOS E INFORMAÇÕES.**
- DESENHO DOS FORMULÁRIOS.**
- DEFINIÇÃO DOS RELATÓRIOS NECESSÁRIOS.**
- LÓGICA GERAL DO SISTEMA.**
- PROCEDIMENTOS DE CONTROLE E AUDITORIA.**
- DISPOSITIVOS DE ARQUIVAMENTO.**
- CUSTO OPERACIONAL.**
- PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.**

# **FASE 5: DETALHAMENTO DO NOVO SISTEMA – RESULTADO FINAL –**

- POLÍTICAS E DIRETRIZES DEFINIDAS.**
- FLUXOGRAMAS GERAIS E PARCIAIS DETALHADOS.**
- MODELOS DOS FORMULÁRIOS E RELATÓRIOS.**

# **FASE 6: TREINAMENTO, TESTE E IMPLEMENTAÇÃO**

## **– RESULTADO FINAL –**

- MANUAL COMPLETO.**
- TREINAMENTO DOS USUÁRIOS.**
- NOVO SISTEMA IMPLEMENTADO.**

# **FASE 7: ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO – RESULTADO FINAL –**

- PROGRAMA COM A SISTEMÁTICA DE CONTROLE E AVALIAÇÃO.**
- REGISTRO DOS AJUSTES EFETUADOS E A EFETUAR.**

# **METODOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE MÉTODOS ADMINISTRATIVOS – QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Quais são as fases de um projeto de sistemas?**
- 2 – Quais são as principais fontes de ideias para o estabelecimento de projetos de sistemas?**
- 3 – Quais são os critérios mais comuns para a seleção do projeto mais adequado?**
- 4 – Quais são algumas das principais deficiências que podem ser encontradas na análise inicial da seleção do projeto?**
- 5 – Quais são algumas sugestões para o maior sucesso na seleção do projeto?**
- 6 – Quais são as principais atividades que compõem um estudo de viabilidade?**
- 7 – Quais são os aspectos básicos da análise de custos de um projeto de sistemas?**
- 8 – Quais são os principais aspectos a serem considerados pelo analista na elaboração de um relatório?**
- 9 – Quais são os principais aspectos que o analista de sistemas, organização e métodos deve considerar para o levantamento detalhado da situação atual?**
- 10 – Quais são as principais atividades da fase de conceituação geral do novo sistema?**
- 11 – Quais são as principais atividades da fase de detalhamento do novo sistema?**
- 12 – Como o analista deve efetuar a implementação do novo sistema?**
- 13 – Como o analista deve efetuar o acompanhamento e a avaliação do novo sistema implementado?**
- 14 – Como o analista deve enfatizar o aspecto da participação do pessoal envolvido?**

# **METODOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE MÉTODOS ADMINISTRATIVOS – EXERCÍCIO –**

**“ESTABELECIMENTO DOS CRITÉRIOS DE  
EFICIÊNCIA DE UM SISTEMA.”**

# **PARTE III – MÉTODOS**

## **CAPÍTULO 10**

### **TÉCNICAS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA**

# **MÉTODOS ADMINISTRATIVOS – CONCEITO –**

**MEIOS MANUAIS, MECÂNICOS OU ELETRÔNICOS  
PELOS QUAIS AS OPERAÇÕES ADMINISTRATIVAS  
INDIVIDUAIS E/OU DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS  
SÃO EXECUTADAS.**



# **FLUXOGRAMA**

## **– CONCEITO E VANTAGENS –**

### **CONCEITO:**

**REPRESENTAÇÃO GRÁFICA QUE APRESENTA A SEQUÊNCIA DE UM TRABALHO DE FORMA ANALÍTICA, CARACTERIZANDO AS OPERAÇÕES, OS RESPONSÁVEIS E/OU AS UNIDADES ORGANIZACIONAIS ENVOLVIDOS NO PROCESSO.**

### **VANTAGENS:**

- APRESENTAÇÃO REAL DO FUNCIONAMENTO DOS MÉTODOS.**
- FILOSOFIA DE ADMINISTRAÇÃO.**
- VISUALIZAÇÃO INTEGRADA.**
- ADEQUADOS LEVANTAMENTO E ANÁLISE.**
- LEITURA MAIS SIMPLES E LÓGICA.**
- IDENTIFICAÇÃO MAIS FÁCIL DOS PONTOS FORTES E FRACOS.**
- MELHOR ATUALIZAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS MÉTODOS.**

# **FLUXOGRAMA – INFORMAÇÕES BÁSICAS –**

- TIPOS DE OPERAÇÕES DO CIRCUITO DE INFORMAÇÕES.**
- SENTIDO DO FLUXO DE INFORMAÇÕES.**
- UNIDADES ORGANIZACIONAIS ENVOLVIDAS.**
- VOLUMES DAS OPERAÇÕES.**
- NÍVEIS HIERÁRQUICOS ENVOLVIDOS.**

# **ANÁLISE PELO FLUXOGRAMA – PERGUNTAS BÁSICAS –**

- O QUE É FEITO NESTA FASE? PARA QUE SERVE?**
- POR QUE ESTA FASE É NECESSÁRIA?**
- ONDE ESTA FASE DEVE SER FEITA?**
- QUANDO DEVE SER FEITA? A SEQUÊNCIA ESTÁ CORRETA?**
- QUEM DEVE EXECUTAR?**
- COMO A FASE ESTÁ SENDO EXECUTADA?**

# **FLUXOGRAMA VERTICAL – VANTAGENS E CONSTITUIÇÃO –**

## **VANTAGENS:**

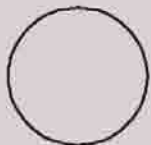
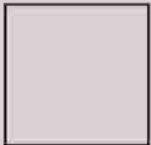
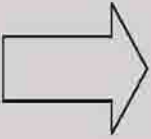
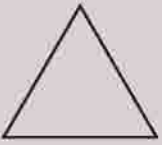
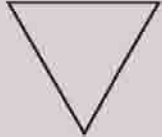

- FORMULÁRIO PADRONIZADO.**
- RAPIDEZ DE PREENCHIMENTO.**
- MAIOR CLAREZA DE APRESENTAÇÃO.**
- FACILIDADE DE LEITURA.**

## **CONSTITUIÇÃO (COLUNAS):**

- 1 – SÍMBOLOS CONVENCIONAIS.**
- 2 – DESCRIÇÃO DO MÉTODO ATUAL.**
- 3 – PROFISSIONAL OU UNIDADE RESPONSÁVEL.**

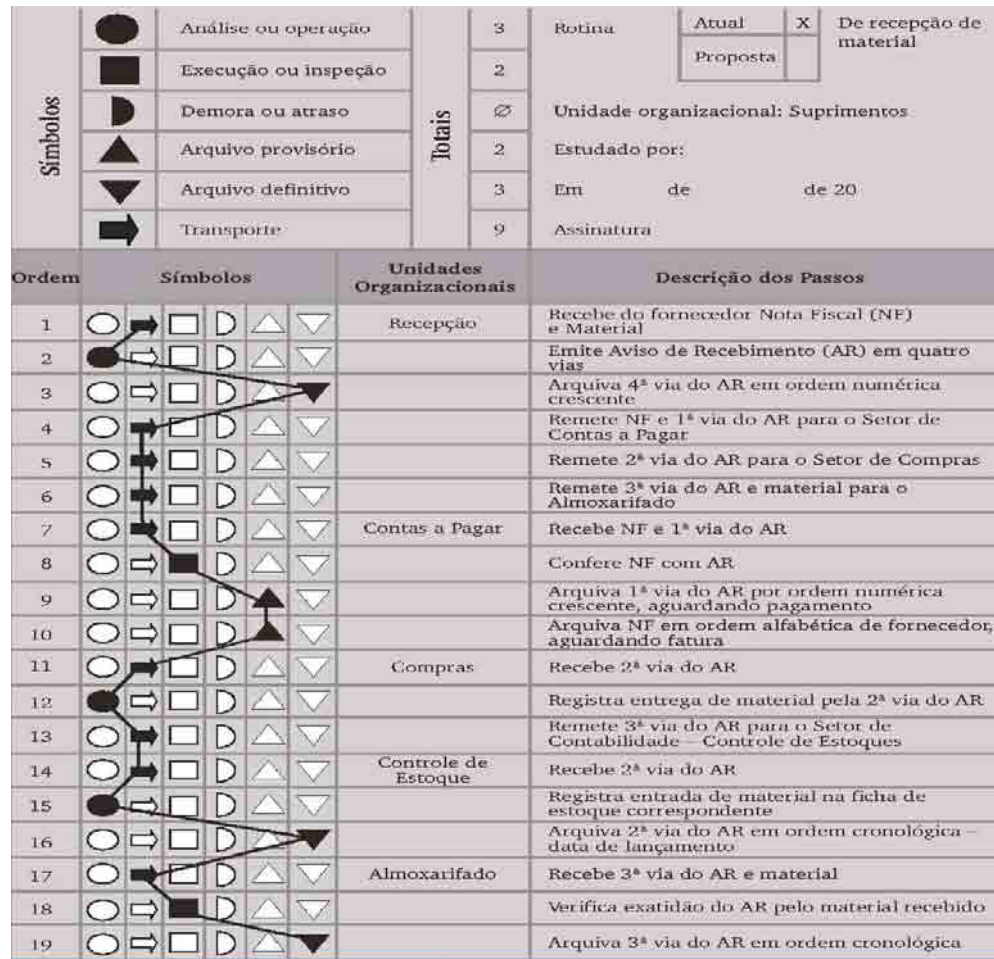
# FLUXOGRAMA VERTICAL

## – SIMBOLOGIA –

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

# FLUXOGRAMA VERTICAL






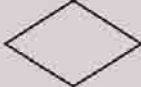





## - EXEMPLO -



# FLUXOGRAMA VERTICAL – FORMULÁRIO PARA ANÁLISE –

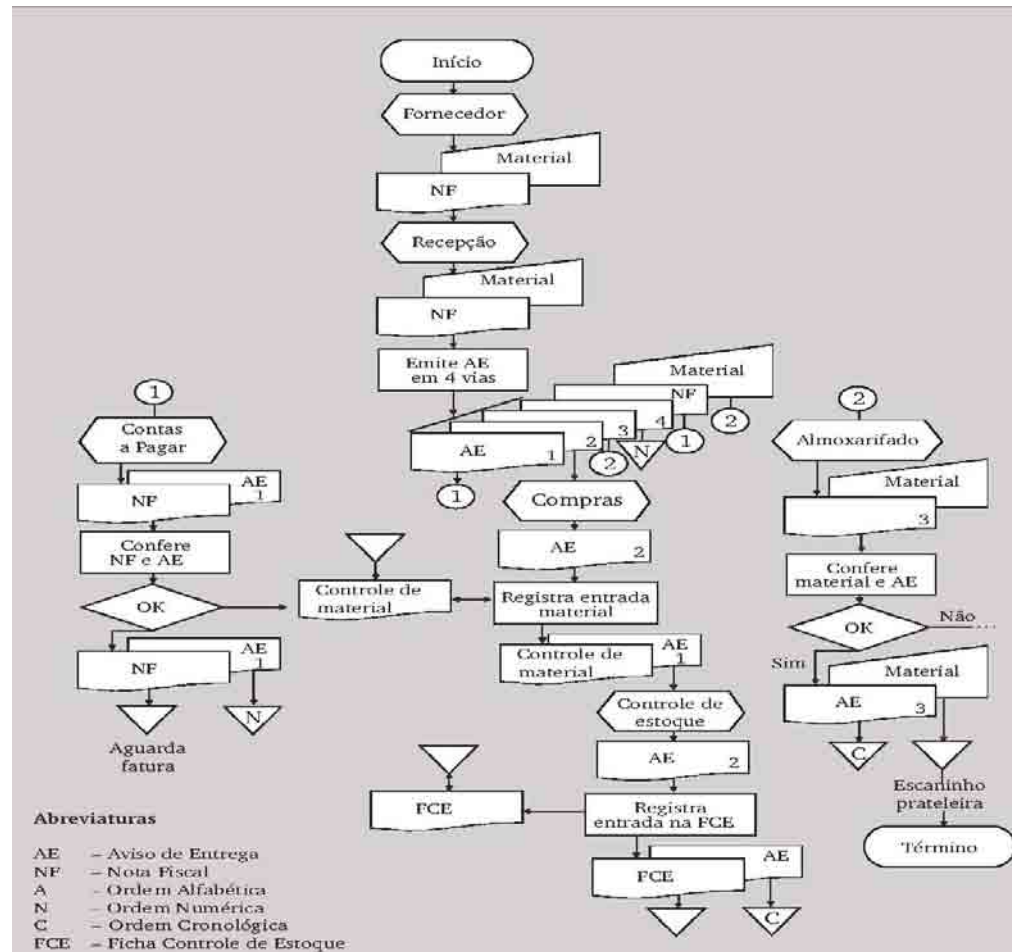
Sistema:		Unidades usuárias:													
		Principal:					Secundárias:								
Formulários:															
Envolvidos:						Eliminados:									
<b>Resumo da situação do sistema</b>															
Rotina	Sistema atual	%	Proposta	%	Diferença	%	Observações								
Análise ou operações															
Execução ou inspeções															
Transportes															
Permanência temporária															
Arquivamentos definitivos															
Demoras ou atrasos															
<b>Totais</b>															
<b>Descrição da rotina atual</b>	Operações	Execuções	Transportes	Permanências	Arquivamentos	Demoras	Funcionário	Funcionário	Demoras	Arquivamentos	Permanências	Transportes	Execuções	Operações	<b>Descrição da rotina proposta</b>

# FLUXOGRAMA PARCIAL OU DESCRITIVO – SIMBOLOGIA –













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



# FLUXOGRAMA PARCIAL OU DESCRITIVO - EXEMPLO -



# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – SIMBOLOGIA –

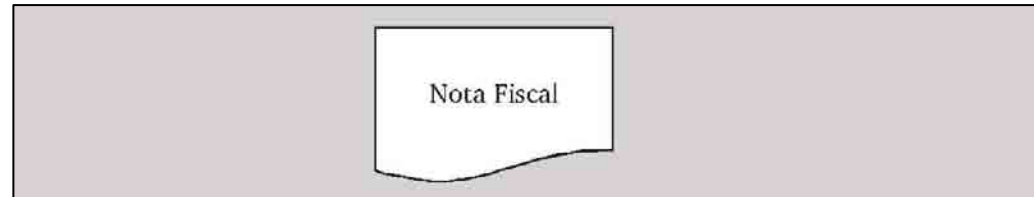
Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Documento
	Conector		Informação oral
	Arquivo		Operação
	Decisão		Conferência
	Inutilização ou destruição do documento		Sentido de circulação: Documentos Informações orais
	Demora ou atraso		Material

# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – USO DOS SÍMBOLOS (1/10) –

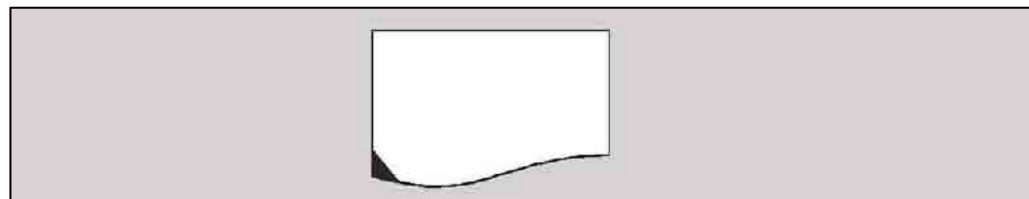
## TERMINAIS:



## DOCUMENTO:

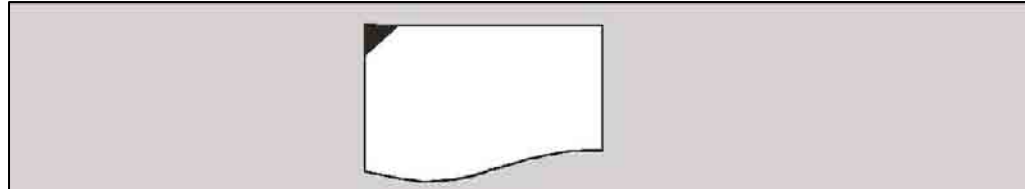


## EMISSÃO DE DOCUMENTO:

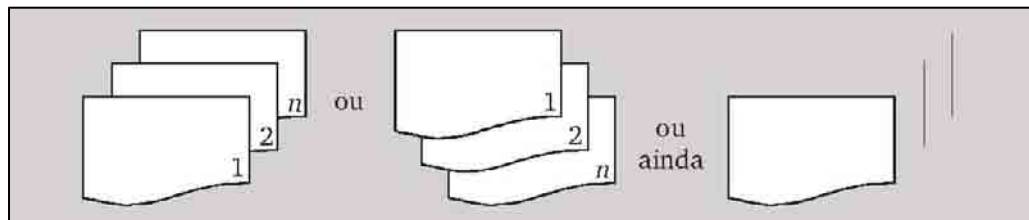


# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – USO DOS SÍMBOLOS (2/10) –

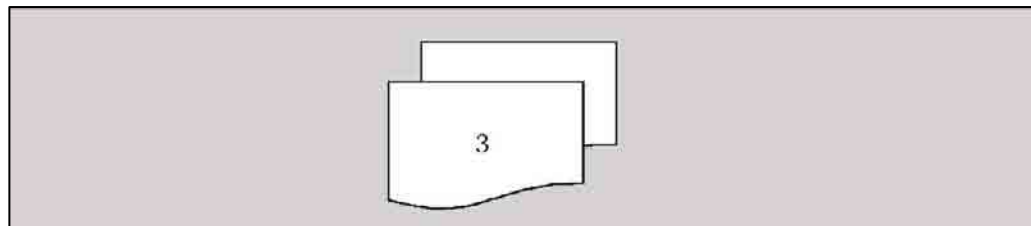
APARECIMENTO DE DOCUMENTO NOVO:



DOCUMENTAÇÃO COM MÚLTIPLAS VIAS:

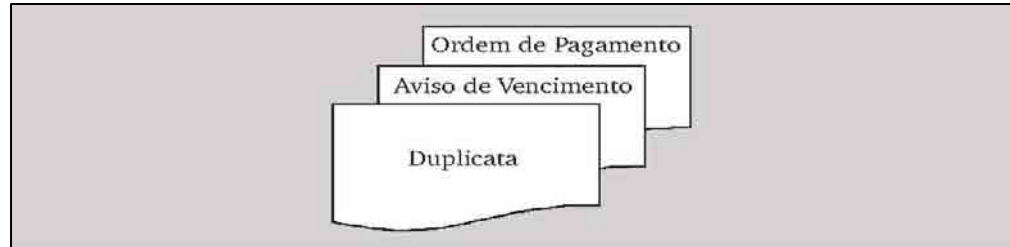


DESTINO ÚNICO DA DOCUMENTAÇÃO COM MÚLTIPLAS VIAS:



# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – USO DOS SÍMBOLOS (3/10) –

## EMISSÃO OU RECEBIMENTO SIMULTÂNEO:



## QUANTIDADE INDEFINIDA DE VIAS:




## QUANTIDADE INDEFINIDA DE UMA MESMA VIA:



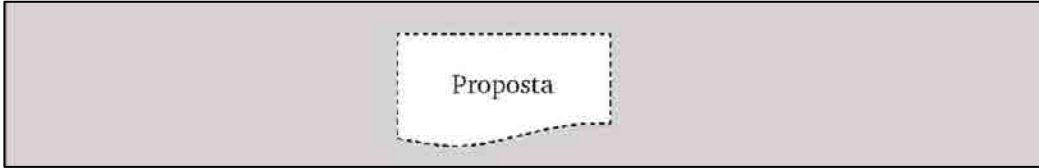
# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – USO DOS SÍMBOLOS (4/10) –

## REGISTRO EM LIVROS OU FICHÁRIOS:



Cadastro  
de itens  
de estoque

## CÓPIA ADICIONAL:



Proposta

## CONECTOR:



# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – USO DOS SÍMBOLOS (5/10) –

**CONECTOR COM INDICAÇÃO DA PÁGINA DE CONTINUIDADE:**



B/6

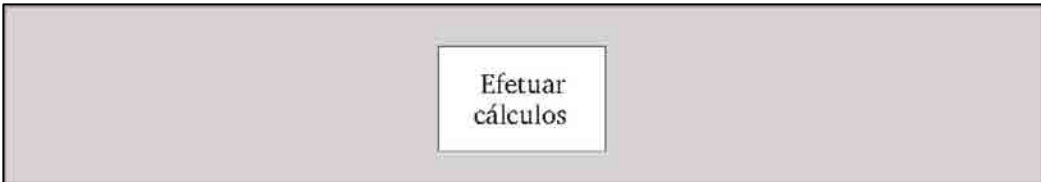
**OPERAÇÃO:**



1

1 - Carimba o documento

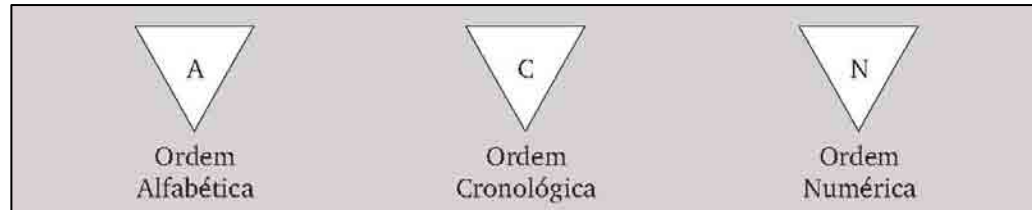
**OPERAÇÃO (SÍMBOLO ALTERNATIVO):**



Efetuar  
cálculos

# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – USO DOS SÍMBOLOS (6/10) –

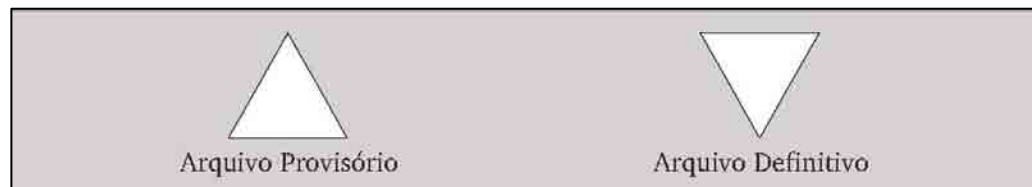
## ARQUIVOS (ORDENS DIVERSAS):



## ARQUIVOS PROVISÓRIO E DEFINITIVO:



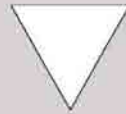
## ARQUIVOS PROVISÓRIO E DEFINITIVO (ALTERNATIVA):



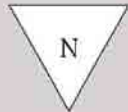


# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – USO DOS SÍMBOLOS (7/10) –

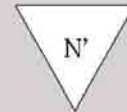
## ARQUIVO (GERAL):



## ARQUIVOS QUANTO AO CONTROLE:



Arquivo numérico  
controlado



Arquivo numérico  
sem controle

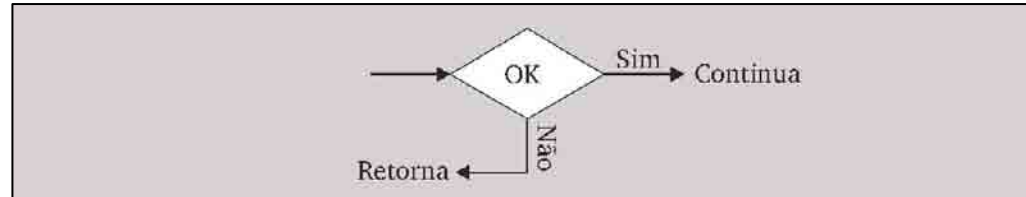
## CONFERÊNCIA:



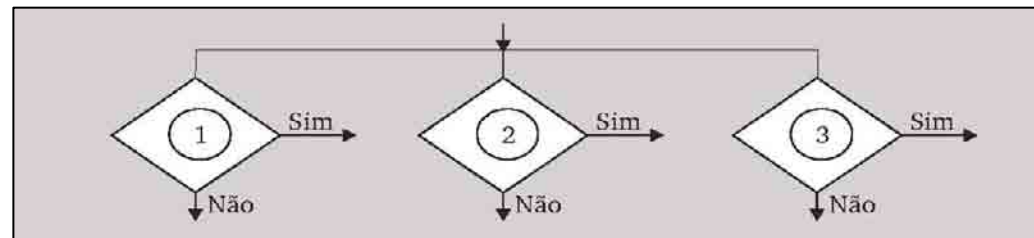
1 – Revisar e Carimbar o  
documento

# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – USO DOS SÍMBOLOS (8/10) –

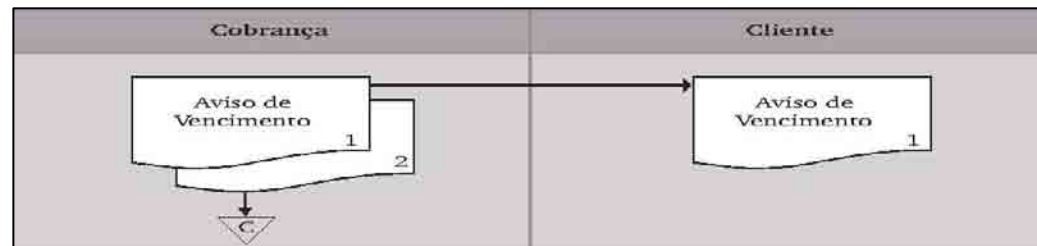
## DECISÃO:



## ALTERNATIVAS SIMULTÂNEAS DE DECISÃO:

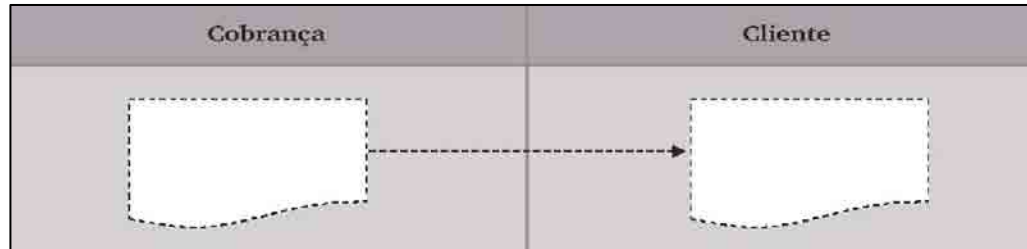


## SENTIDO DE CIRCULAÇÃO DE DOCUMENTOS:

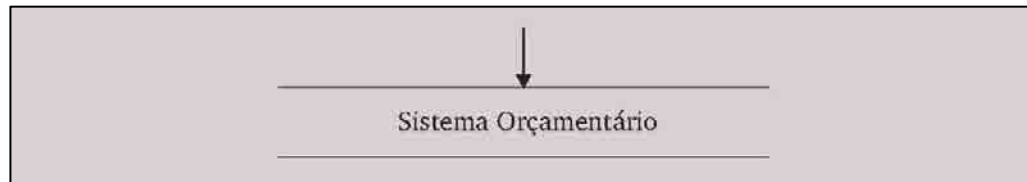


# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – USO DOS SÍMBOLOS (9/10) –

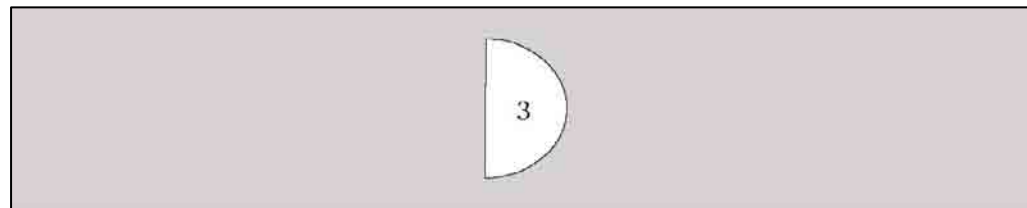
## SENTIDO DE CONSULTA VERBAL:



## INDICADOR DE FLUXO E DE UNIDADE ORGANIZACIONAL:

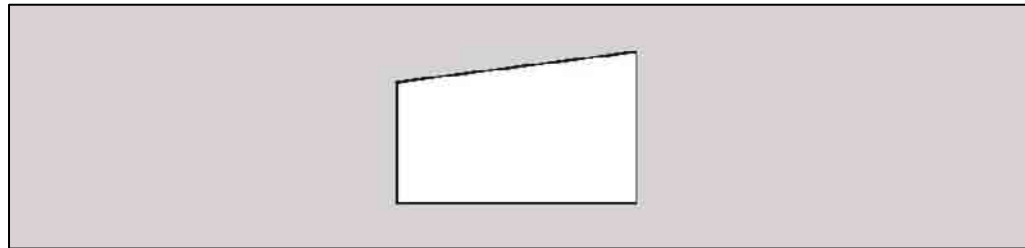


## DEMORA OU ATRASO:

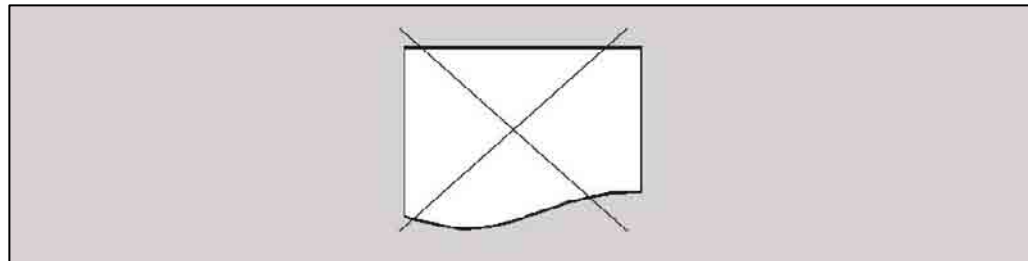


# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – USO DOS SÍMBOLOS (10/10) –

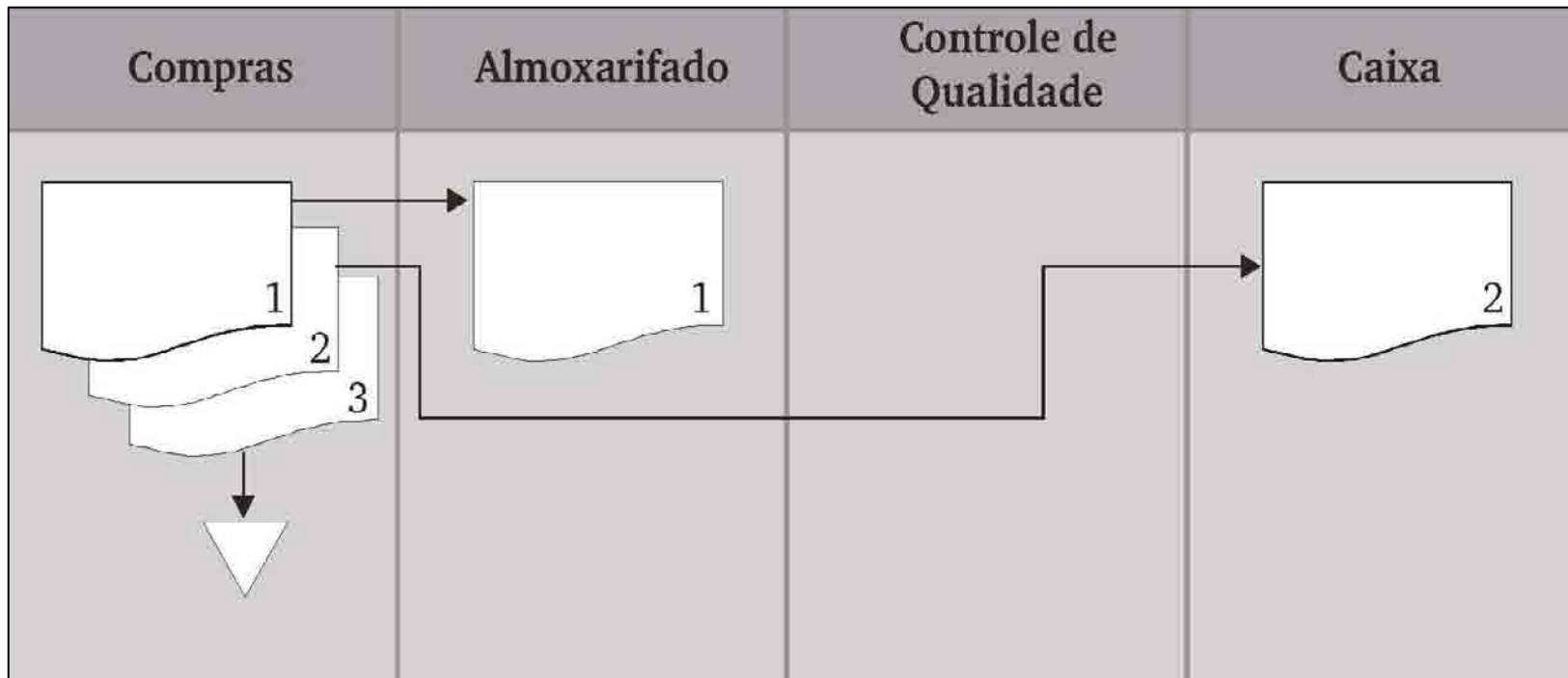
**MATERIAL:**



**DESTRUIÇÃO DE DOCUMENTO:**



# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – ÁREAS DE RESPONSABILIDADE –



# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – TÉCNICAS DE DESENHO (1/3) –

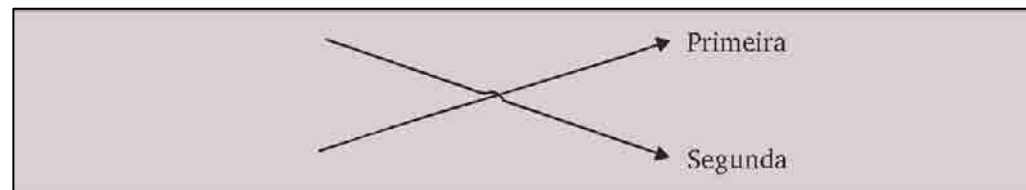
## INFORMAÇÕES BÁSICAS:

Instrução de Serviço		Fluxograma Código ABC	Companhia Alfa
Data	Elaborador	Chefe responsável	Rotina: Recepção de materiais

## AGRUPAMENTO DAS ÁREAS:

Contabilidade		Tesouraria	
Setor Fiscal	Escrituração	Caixa	Acionistas

## CRUZAMENTO DE LINHAS:



# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – TÉCNICAS DE DESENHO (2/3) –

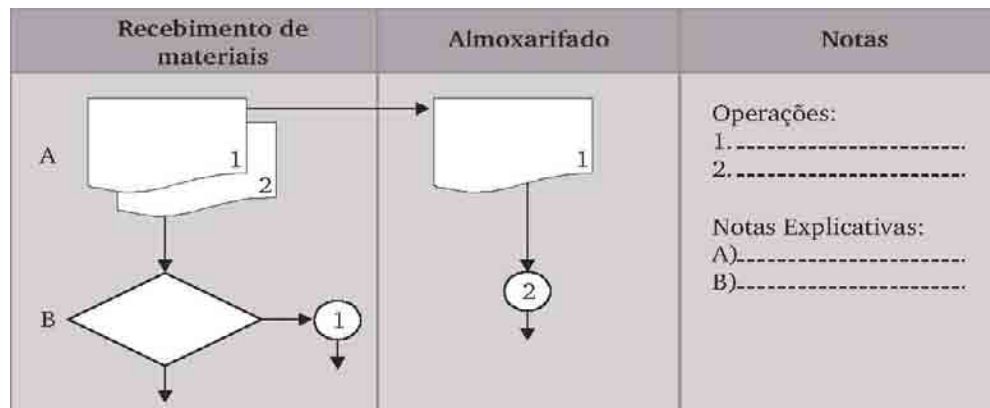
## ROTINAS E SUB-ROTINAS:

ROTINAS	Nº	Rotinas Básicas	Código
	1	Faturamento	A
	..		
	1.1	Recepção de materiais	M
	..		
1i			

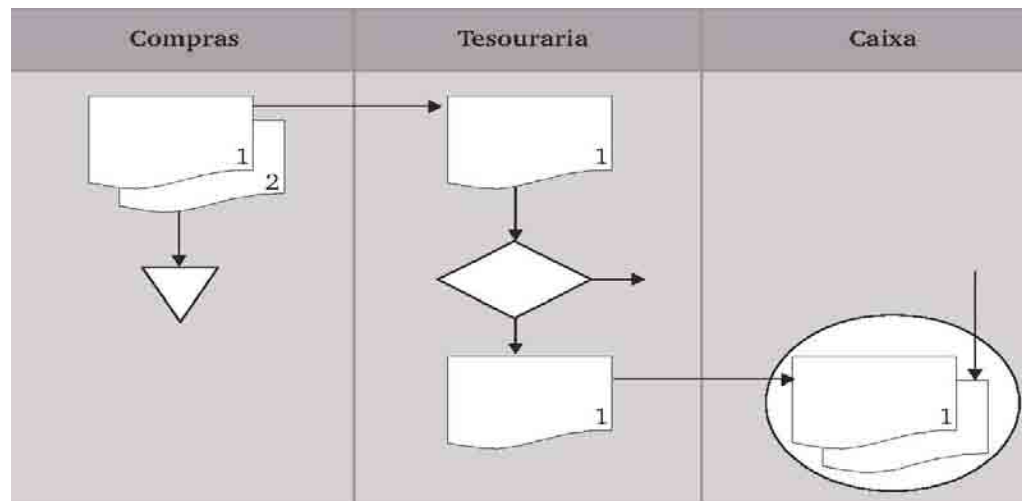
SUB-ROTINAS	Nº	Rotinas Básicas	Código
	1.1	Recepção de materiais	M
	1.1.1	Controle de aviso de entrada	M <sub>1</sub>
	1.1.2	Contabilização de entrada em estoque	M <sub>2</sub>
	1.1.3	Arranjo dos itens entrados em estoque	M <sub>3</sub>

## NOTAS EXPLICATIVAS:

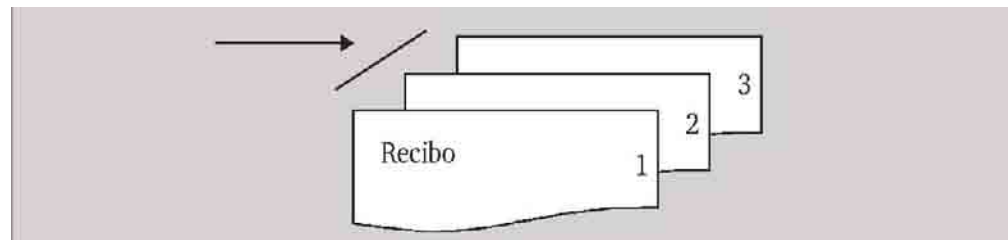


# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA – TÉCNICAS DE DESENHO (3/3) –

## ÁREA DE DEFICIÊNCIAS E PROBLEMAS:

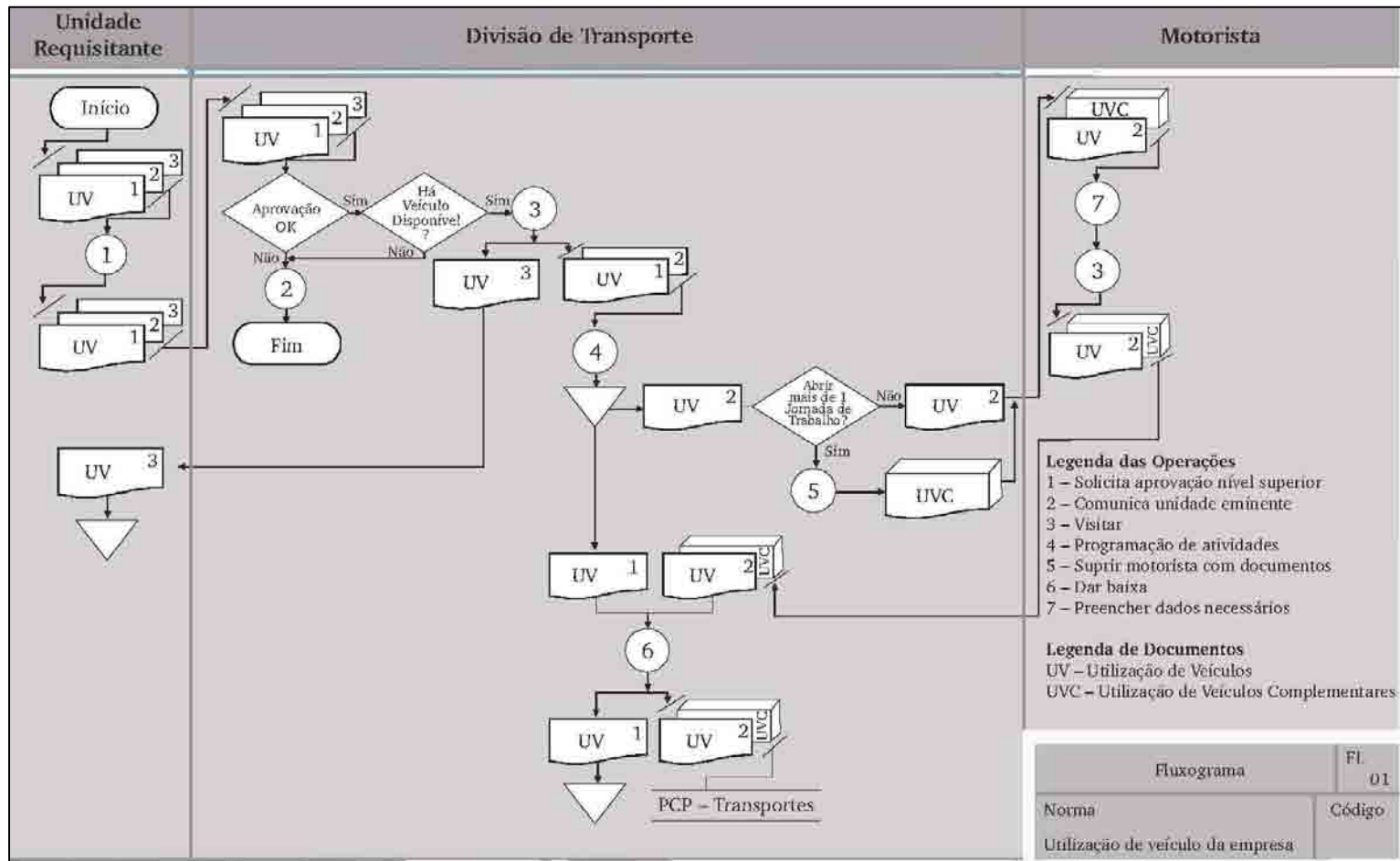


## INDICAÇÃO CONJUNTA DE SÍMBOLOS:





# FLUXOGRAMA GLOBAL OU DE COLUNA - EXEMPLO -



# **TÉCNICAS DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA – QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Tendo em vista o sistema principal em que você está envolvido em sua empresa, desenvolva três fluxogramas, considerando os tipos apresentados neste capítulo.**
- 2 – Complementar o fluxograma apresentado na Figura 10.36 com outras situações inerentes à utilização de veículos de uma empresa. E realizar possíveis melhoramentos no referido fluxograma.**

# **ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO**

**“ESTUDO DO SISTEMA DE CONTAS A RECEBER  
DA MARINA INDUSTRIAL LTDA.”**

# **PARTE III – MÉTODOS**

## **CAPÍTULO 11**

### **FORMULÁRIOS**

# FORMULÁRIOS

## – CONCEITO E IMPORTÂNCIA –

### CONCEITO:

INSTRUMENTO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO COMPOSTO DE PALAVRAS QUE, POR SUA VEZ, SÃO COMPOSTAS DE DADOS FIXOS (IMPRESSOS ANTES DO USO) E DE DADOS VARIÁVEIS (ANOTADOS). O FORMULÁRIO É, AINDA, COMPOSTO DE ESPAÇOS OU CAMPOS, LINHAS, COLUNAS E FORMATO.

### VANTAGENS:

- MELHOR UTILIZAÇÃO DOS DADOS E INFORMAÇÕES NO PROCESSO DECISÓRIO.
- EXIGÊNCIAS LEGAIS.
- PADRONIZAÇÃO DAS COMUNICAÇÕES.
- ARMAZENAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES.
- CONTROLES.
- ALTERAÇÃO NO NÚMERO DE PESSOAL ADMINISTRATIVO.
- TREINAMENTO.

# REQUISITOS DO BOM FORMULÁRIO

- CRIAR *ATITUDE MENTAL* FAVORÁVEL.
- FACILITAR A ANOTAÇÃO DOS REGISTROS:
  - VISIBILIDADE.
  - LEGIBILIDADE.
  - REDUÇÃO DA FADIGA VISUAL.
- SISTEMA DE MANUSEIO E DE ARQUIVAMENTO.
- REDUZIR ERROS.
- ECONOMIA DE PAPEL E DE IMPRESSÃO.

# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (1/17)

## **ETAPA 1: LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS NECESSIDADES.**

### **• PREMISSAS:**

- SER CRÍTICO E MINUCIOSO.
- TER FLUXOGRAMAS DE APOIO.

### **• QUESTIONÁRIO OU ROTEIRO DE PERGUNTAS:**

- IDENTIFICAÇÃO.
- NECESSIDADE ATUAL.
- PREENCHIMENTO.
- CONTROLE E AVALIAÇÃO.
- CONSUMO.
- FORMATO, TIPO DE PAPEL E CARBONAGEM.
- ARQUIVAMENTO.
- CUSTO.
- BENEFÍCIOS E PROBLEMAS.

# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (2/17)

## **ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO NOVO FORMULÁRIO (1/10).**

### **2.1 ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA:**

- UNIFORMIZAR DOCUMENTOS.
- NÃO UNIFORMIZAR.

### **2.2 INFORMAÇÕES IMPORTANTES:**

- INÍCIO E CONCLUSÃO DA ATIVIDADE.
- INFLUÊNCIA DO FORMULÁRIO.
- TIPOS:
  - FIXAS (INDICATIVAS E IMPLÍCITAS).
  - VARIÁVEIS.



# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (3/17)

## ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO NOVO FORMULÁRIO (2/10).

### 2.2 INFORMAÇÕES IMPORTANTES (CONTINUAÇÃO):

#### FLUXO DE INFORMAÇÕES:

Nome \_\_\_\_\_ Idade \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Endereço \_\_\_\_\_  
Emprego anterior \_\_\_\_\_  
Tipo de emprego solicitado \_\_\_\_\_ Experiência anterior \_\_\_\_\_  
Localização preferida \_\_\_\_\_  
Oferta de emprego \_\_\_\_\_ Aceitação ou recusa \_\_\_\_\_  
Exame médico \_\_\_\_\_  
Referências \_\_\_\_\_ Detalhes salariais \_\_\_\_\_  
Treinamento de admissão \_\_\_\_\_

#### SEQUÊNCIA DE INFORMAÇÕES EM BLOCO:

Nome do Formulário	
A ser preenchido pelo analista	
A ser preenchido pelo gerente do projeto	A ser preenchido pela administração-geral
A ser preenchido pela área de informática	

# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (4/17)

**ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO NOVO FORMULÁRIO (3/10).**

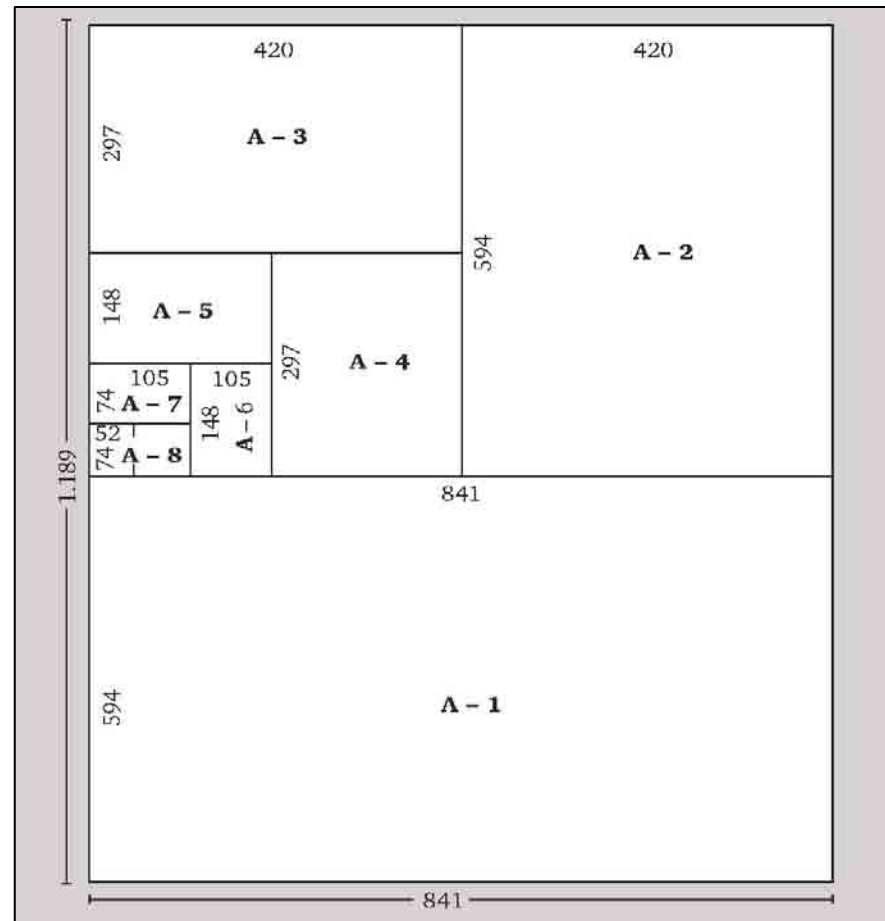
## **2.3 LAYOUT DO FORMULÁRIO:**

- PAPEL QUADRICULADO.

## **2.4 FORMATO DO PAPEL.**

- **FORMATOS PADRONIZADOS:**
  - REDUÇÃO DE CUSTOS.
  - ARQUIVAMENTO.
  - MANUSEIO.
  - EXPEDIÇÃO POSTAL.
- **FORMATO “A”:**
  - ECONOMIA DE PAPEL.
  - FACILIDADE DE ARQUIVAMENTO.

# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (5/17) – FORMATO “A” –

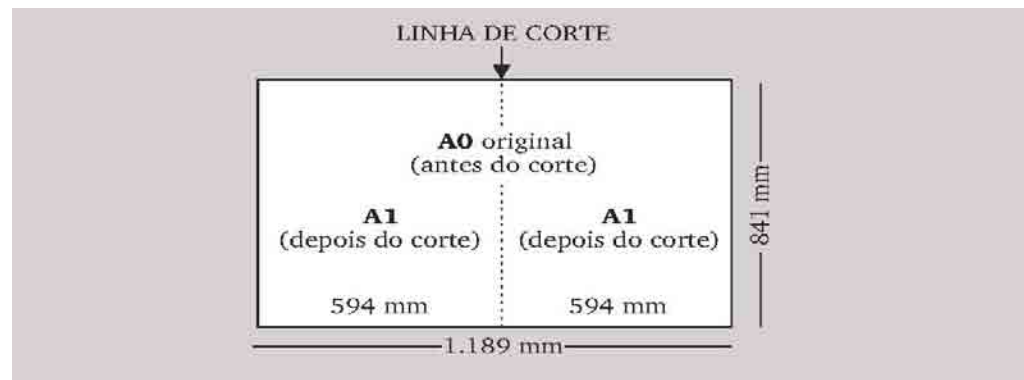


# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (6/17) – FORMATO “A” –

## MEDIDAS EXTERNAS:

Medidas externas da Série Formato “A”			
Nº de formato	Medidas em milímetros	Nº de formato	Medidas em milímetros
4 A0	1.682 × 2.378	A6	105 × 148
2 A0	1.189 × 1.682	A7	74 × 105
A0	841 × 1.189	A8	52 × 74
A1	594 × 841	A9	37 × 52
A2	420 × 594	A10	26 × 37
A3	297 × 420	A11	18 × 26
A4	210 × 297	A12	13 × 18
A5	148 × 210	A13	8 × 13

## LINHA DE CORTE :

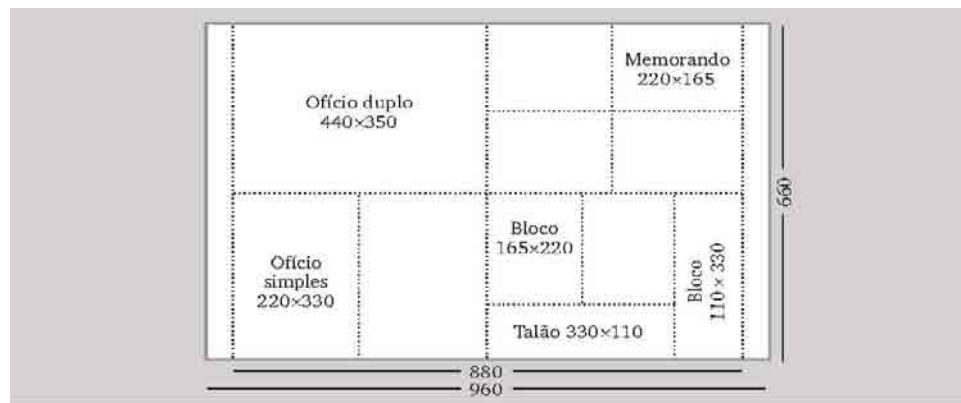


# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (7/17)

## MEDIDAS EXTERNAS DO FORMATO “B”:

Formato	Medidas em milímetros
0	1.000 × 1.414
1	707 × 1.000
2	500 × 707
3	353 × 500
4	250 × 353
5	176 × 250
6	125 × 176
7	88 × 125
8	62 × 88
9	44 × 62
10	31 × 44
11	22 × 31
12	15 × 22

## PADRÕES BRASILEIROS BASE 2-B:



# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (8/17)

## MEDIDAS FORMATO “C”:

Nº do Formato	Medidas em milímetros
0	917 × 1.297
1	648 × 917
2	458 × 648
3	324 × 458
4	229 × 324
5	162 × 229
6	114 × 162
7	81 × 114
8	57 × 81

## OUTROS FORMATOS:

Tipo	Dimensões
Papel	112 cm × 76 cm ou 2 – A 96 cm × 66 cm ou 2 – B
Cartolina	50 cm × 65 cm 56 cm × 76 cm

# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (9/17)

**ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO NOVO FORMULÁRIO (4/10).**

## **2.5 TIPO E QUALIDADE DO PAPEL:**

- DURAÇÃO DO FORMULÁRIO.
- IMPORTÂNCIA DO FORMULÁRIO.
- NÍVEL HIERÁRQUICO DOS ENVOLVIDOS.
- QUANTIDADE DE VIAS E CORRESPONDENTE DESTINO.
- USO E FINALIDADE DO FORMULÁRIO.

## **2.6 PESO DO PAPEL:**

- CUSTO.
- NÚMERO DE CÓPIAS.

# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (10/17)

## ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO NOVO FORMULÁRIO (5/10).

### 2.7 COR DO PAPEL (GRAU DE LEGIBILIDADE):

Ordem de legibilidade	Cor da impressão	Cor do fundo (papel)
1	preta	amarela
2	verde	branca
3	roxa	branca
4	azul	branca
5	branca	azul
6	preta	branca
7	amarela	preta
8	branca	roxa
9	branca	verde
10	branca	preta
11	roxa	amarela
12	verde	roxa
13	roxa	verde



# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (11/17)

## ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO NOVO FORMULÁRIO (6/10).

### 2.8 FIBRAS DO PAPEL:

Tipo de formulário	Orientação da fibra	Justificativa
Fichas de cartolina	Vertical	Para apresentar maior resistência e ficar em pé na gaveta
Cartas	Horizontal	Maior facilidade de acompanhar a dobra do papel
Memorandos	Horizontal	Para facilitar o manuseio
Formulário para duplicação	Ângulo reto à borda da entrada, no tratamento do formulário	Para evitar enrugamento

# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (12/17)

## ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO NOVO FORMULÁRIO (7/10).

### 2.9 PADRÕES PARA MARGENS DOS FORMULÁRIOS:

Formato	Margem de Arquivamento (cm)	Outras Margens (cm)
4A0	3,0	2,0
2A0	3,0	1,5
A0	3,0	1,0
A1	3,0	1,0
A2	3,0	1,0
A3	3,0	0,5
A4	3,0	0,5
A5	3,0	0,5
A6	3,0	0,5
A7	–	0,5
A8	–	0,5

# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (13/17)

## **ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO NOVO FORMULÁRIO (8/10).**

### **2.10 NÚMERO DE VIAS DOS FORMULÁRIOS (1/2).**

#### **A. TIPOS DE CARBONO:**

- VERSO CARBONADO.
- CONVENCIONAL.
- UTILIZAÇÃO ÚNICA.
- PAPEL IMPREGNADO.

#### **B. TRANSFERÊNCIA DE INFORMAÇÕES:**

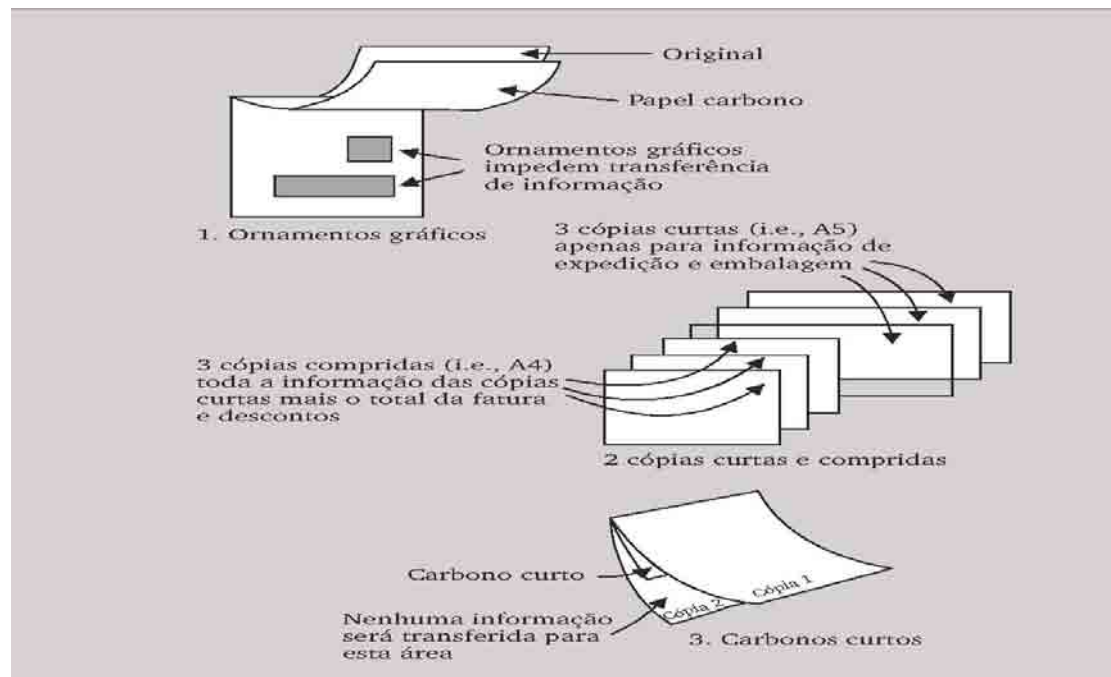
- REGISTRO AUTOMÁTICO DE DIFERENTES DOCUMENTOS.
- JOGOS DE FORMULÁRIO EM BLOCO.
- COLAGEM OU GRAMPEAMENTO.
- JUNÇÃO COM DOBRAGEM EM SANFONA.
- UTILIZAÇÃO DE DIFERENTES TIPOS DE CARBONO.

# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (14/17)

## ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO NOVO FORMULÁRIO (9/10)

### 2.10: NÚMERO DE VIAS DOS FORMULÁRIOS (2/2).

#### C. IMPEDIMENTO DE TRANSFERÊNCIA DE INFORMAÇÕES:



# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (15/17)

## **ETAPA 2: ELABORAÇÃO DO NOVO FORMULÁRIO (10/10).**

### 2.11 REDAÇÃO DO TEXTO:

- INCLUSÃO DE TÓPICOS INDISPENSÁVEIS DAS INFORMAÇÕES.
- EXCLUSÃO DE TÓPICOS DESNECESSÁRIOS.
- DEFINIÇÃO CLARA DOS TERMOS UTILIZADOS.
- RESTRINGIR USO DE ABREVIACÕES.
- ADOÇÃO DE UM TÍTULO.
- NUMERAÇÃO GENÉRICA.
- NUMERAÇÃO INDIVIDUAL.
- REGISTRO DA DATA E DA SÉRIE DE IMPRESSÃO.
- LOGOTIPO, NOME E ENDEREÇO DA EMPRESA (E EXIGÊNCIAS LEGAIS).
- INDICAÇÃO DO REMETENTE E DO DESTINATÁRIO.

# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (16/17)

**ETAPA 3:** TRABALHOS DE GRÁFICA.

**ETAPA 4:** RECEBIMENTO, TREINAMENTO E CONTROLE (1/2):

Planos	Registro de Formulários	Data __/__/__	Nº
Nº de Ordem	Formulário	Sistema considerado (Fluxograma)	
01			
02			
03			

# METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS (17/17)

## ETAPA 4: RECEBIMENTO, TREINAMENTO E CONTROLE (2/2):

Planos	Registro de Formulários		Data / /	Nº
Unidade requisitante:.....				
Requisição nº.....				
Ordem de Compra nº.....				
Formulário nº:	<input type="checkbox"/> Novo	<input type="checkbox"/> Inalterado	<input type="checkbox"/> Anexa	
	<input type="checkbox"/> Antigo	<input type="checkbox"/> Modificado	<input type="checkbox"/> Já entregue	
Impressão:	<input type="checkbox"/> Offset	<input type="checkbox"/> Mimeógrafo	<input type="checkbox"/> Frente	
	<input type="checkbox"/> Tipografia	<input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> Frente e verso	
Formato .... x... mm	Margens: Superior .... mm	Esquerda .... mm		
	Inferior ..... mm	Direita ..... mm		
Papel: Tipo .....	Peso .....kg	Cor .....		
Apresentação:	<input type="checkbox"/> Folhas soltas	<input type="checkbox"/> Jogos	<input type="checkbox"/> Blocos	
	<input type="checkbox"/> Brochuras	<input type="checkbox"/> Encadernação	<input type="checkbox"/> Perf.: ... Furos	
Colagem	} <input type="checkbox"/> Em cima	<input type="checkbox"/> Margem esquerda	<input type="checkbox"/> Margem direita	
Grampeamento				
Picotagem				
Costura				
Cor(ões): Original .....	Outras vias .....			
Carbono:	<input type="checkbox"/> Intercalado	<input type="checkbox"/> Impresso:	<input type="checkbox"/> Todo o verso	
			<input type="checkbox"/> Nos espaços a ser preenchidos	
Plastificação:	<input type="checkbox"/> Sim	(ver abaixo)	Numeração: <input type="checkbox"/> Sim (de ... a ...)	
	<input type="checkbox"/> Não		<input type="checkbox"/> Não	
Espaço em branco:	<input type="checkbox"/> Manual	<input type="checkbox"/> Em máquina de escrever .....		
		(indicar tipo)		
Para preenchimento	Quantidade ..... exemplares			
	Apresentar ..... prova(s)			
Local de entrega: .....	prazo .....			
Endereço: .....	Tel: .....			
Nome .....				
<b>Instruções Adicionais:</b>				
Fornecedor: .....				
Endereço: .....				
Nome .....				

# **FORMULÁRIOS**

## **– QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Quais as contribuições que um adequado conjunto de formulários pode proporcionar às empresas?**
- 2 – Quais os aspectos básicos que o analista de sistemas, organização e métodos, ou o analista de formulários, deve considerar para o adequado desenvolvimento dos formulários de uma empresa?**
- 3 – Tendo em vista a unidade organizacional em que você trabalha, desenvolver uma análise dos formulários utilizados pela mesma, respeitando os vários aspectos apresentados neste capítulo.**



# **ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO**

**“ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
NA ORFAMA – LABORATÓRIOS FARMACÊUTICOS S.A.”**

# **PARTE III- MÉTODOS**

## **CAPÍTULO 12**

### **ARRANJO FÍSICO**

# **ARRANJO FÍSICO**

## **– CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA ESTUDO –**

- DEMORA NO DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS.**
- CONCENTRAÇÃO DE PESSOAS E FORMULÁRIOS.**
- FLUXO DE TRABALHO INADEQUADO.**
- PROJEÇÃO ESPACIAL INADEQUADA.**
- PROBLEMÁTICA NA LOCOMOÇÃO DAS PESSOAS.**

# ARRANJO FÍSICO

## – ETAPAS DO PROJETO (1/7) –

### **ETAPA 1:** LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL (1/2):

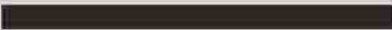








- ESTUDO DO LOCAL.
- ESTUDO DAS DIVISÕES, MÓVEIS E EQUIPAMENTOS.
- LEVANTAMENTO DO FLUXO DE TRABALHO E DAS ATIVIDADES CORRELACIONADAS.
- ANÁLISE DO AMBIENTE PARA A EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES.
- PREPARAÇÃO DA LISTA DE CHECAGEM.
- PREPARAÇÃO DE MINIATURAS.

# ARRANJO FÍSICO

## – ETAPAS DO PROJETO (2/7) –

### ETAPA 1: LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL (2/2).

#### • SÍMBOLOS PARA PLANTAS BAIXAS:

Parede	
Divisória	
Porta	
Janela	
Pilares ou colunas	
Grades	
Lavatório	
Comutador elétrico no chão	
Comutador elétrico no teto	

# ARRANJO FÍSICO

## – ETAPAS DO PROJETO (3/7) –

### ETAPA 2: ESTUDO DAS SOLUÇÕES ALTERNATIVAS (1/4).

#### • PADRÕES DE ÁREA PARA ESCRITÓRIOS:

Nível Hierárquico	Discriminação	Áreas em m <sup>2</sup>
Presidente e Diretores (alta administração)	Salas	30
	Sala de reuniões	15
	Sala de assessores	15
	Sala de espera	12
Gerentes (média administração)	Salas, com mesas de reuniões	20/25
	Sala de assistentes	10
	Sala de auxiliares	6/7
	Sala de espera	6
Chefes (baixa administração) e demais funcionários	Chefias	16
	Nível superior (por pessoa/sala coletiva)	7/8
	Demais funcionários (por pessoa/sala coletiva)	5

# ARRANJO FÍSICO

## – ETAPAS DO PROJETO (4/7) –

### ETAPA 2: ESTUDO DAS SOLUÇÕES ALTERNATIVAS (2/4).

#### • PADRÕES DE DISTÂNCIAS EM ESCRITÓRIOS:

Função	Distância Entre	Metros
Alta Administração	Mesa e armário	1,60
	Mesas (com passagem de funcionários)	1,90
	Mesas (sem passagem)	1,60
	Mesa e parede	1,40
	Armários	2,40
Média Administração	Mesa e armário	1,20
	Mesas (com passagem de funcionários)	1,60
	Mesas (sem passagem)	1,20
	Mesa e parede	1,20
	Armários	2,00
Baixa Administração	Mesa e armário	1,00
	Mesas (com passagem de funcionários)	1,40
	Mesas (sem passagem)	1,00
	Mesa e parede	1,00
	Armários	1,80

# ARRANJO FÍSICO

## – ETAPAS DO PROJETO (5/7) –

**ETAPA 2: ESTUDO DAS SOLUÇÕES ALTERNATIVAS (3/4).**

- **INTERLIGAÇÕES PREFERENCIAIS (INDICA O POSICIONAMENTO RELATIVO ENTRE AS ÁREAS) (1/2):**

Tipo de Ligação	Código	Representação Gráfica
Essencial	2	----- -----
Desejável	1	_____
Não importante	0	• • • • • • • • • •
Indesejável	x	-----

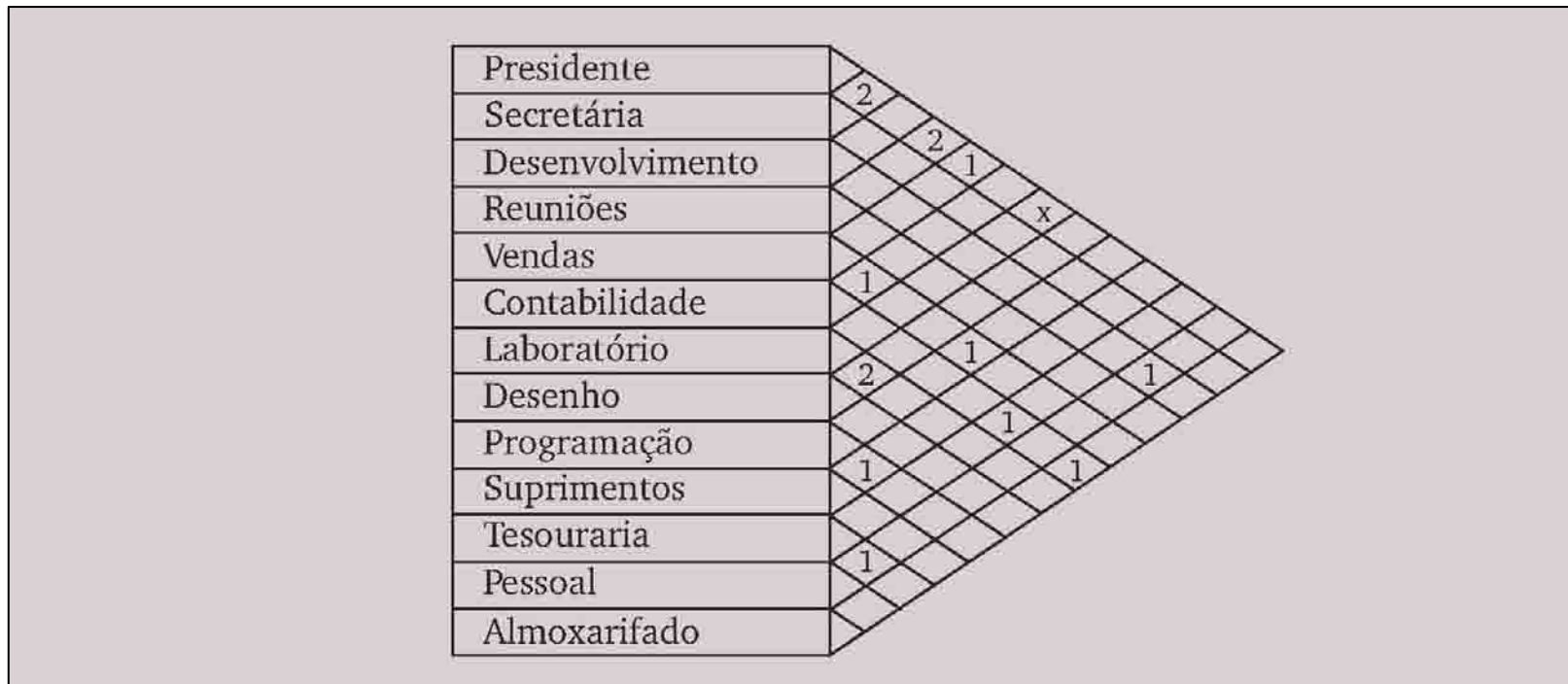


# ARRANJO FÍSICO

## – ETAPAS DO PROJETO (6/7) –

**ETAPA 2: ESTUDO DAS SOLUÇÕES ALTERNATIVAS (4/4).**

**• EXEMPLO DE INTERLIGAÇÕES PREFERENCIAIS (2/2):**



# **ARRANJO FÍSICO**

## **– ETAPAS DO PROJETO (7/7) –**

**ETAPA 3: CONSOLIDAÇÃO DA SOLUÇÃO ESCOLHIDA:**

- DESENHOS.**
- MAQUETES.**
- PLANTA BAIXA.**
- CRONOGRAMA DA IMPLANTAÇÃO.**

**ETAPA 4: IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO:**

- VERIFICAR NECESSIDADE DE ADAPTAÇÕES.**

# **ARRANJO FÍSICO**

## **– PRINCÍPIOS BÁSICOS –**

- APROXIMAR FUNÇÕES SIMILARES E CORRELACIONADAS.**
- SERVIÇOS DE APOIO PRÓXIMOS AOS USUÁRIOS.**
- FLUXO CONTÍNUO E PARA FRENTE.**
- MÓVEIS E EQUIPAMENTOS EM LINHA RETA OU SIMETRIA.**
- EVITAR POSTOS DE TRABALHO FRONTAIS.**
- PADRÕES ADEQUADOS DE ESPAÇO.**
- EVITAR DIRECIONAMENTO CONTÍNUO PARA LUZ INTENSA.**
- MÓVEIS E EQUIPAMENTOS UNIFORMES E DA MESMA MARCA.**
- ISOLAR RUÍDOS.**
- ISOLAMENTO PARA TRABALHOS SIGILOSOS E DE ELEVADA CONCENTRAÇÃO.**
- FÁCIL ACESSO DAS ÁREAS DE CONTATOS COM O PÚBLICO.**
- ESPAÇOS COM BLOCOS GRANDES E RETANGULARES.**
- CONHECIMENTO DA SUSTENTAÇÃO DE PESO.**
- EQUIPAMENTOS DE COMBATE A INCÊNDIO.**
- EVITAR MATERIAL REFLETOR DE LUZ.**

# **ARRANJO FÍSICO**

## **– QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Listar e explicar as vantagens básicas que a empresa pode obter com um adequado estudo de arranjo físico.**
- 2 – Debater o arranjo físico ideal para a unidade organizacional onde você trabalha, ou de uma área da faculdade onde você estuda.**
- 3 – Fazer o estudo acima pelo método dos elos.**

# **ARRANJO FÍSICO – EXERCÍCIO –**

**“DESENVOLVER UM ESTUDO DE ARRANJO FÍSICO  
PARA O SEU LOCAL DE TRABALHO OU DE ESTUDO,  
CONSIDERANDO TODAS AS QUESTÕES  
APRESENTADAS NESTE CAPÍTULO.”**

# **PARTE IV – CONSOLIDAÇÃO**

## **CAPÍTULO 13**

### **MANUAIS ADMINISTRATIVOS**

# **MANUAL ADMINISTRATIVO – CONCEITO –**

**TUDO E QUALQUER CONJUNTO DE NORMAS, PROCEDIMENTOS, FUNÇÕES, ATIVIDADES, POLÍTICAS, OBJETIVOS, INSTRUÇÕES E ORIENTAÇÕES QUE DEVEM SER OBEDECIDOS E CUMPRIDOS PELOS EXECUTIVOS E FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA, BEM COMO A FORMA COMO ESSES ASSUNTOS DEVEM SER EXECUTADOS, QUER SEJA INDIVIDUALMENTE, QUER EM CONJUNTO.**

# **MANUAIS ADMINISTRATIVOS – VANTAGENS –**

- IMPORTANTE E CONSTANTE FONTE DE INFORMAÇÕES.**
- FACILITAM A EFETIVAÇÃO DE NORMAS, PROCEDIMENTOS E FUNÇÕES.**
- POSSIBILITAM A NORMATIZAÇÃO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS.**
- POSSIBILITAM COERÊNCIA E CONTINUIDADE NOS TRABALHOS.**
- EVITAM DISCUSSÕES E EQUÍVOCOS.**
- POSSIBILITAM TREINAMENTOS.**
- AUMENTAM A EFICIÊNCIA E A EFICÁCIA DOS TRABALHOS.**
- INSTRUMENTO DE CONSULTA E DE ORIENTAÇÃO.**
- RESTRINGEM IMPROVISACIONES.**
- APRIMORAM AUTORIDADES E DELEGAÇÕES.**
- ELEVAM O MORAL DOS FUNCIONÁRIOS.**
- REVISAM E AVALIAM PRÁTICAS E PROCESSOS.**
- AUMENTAM O NÍVEL DE RESPONSABILIDADE.**
- REPRESENTAM LEGADO HISTÓRICO DA EMPRESA.**



# **MANUAIS ADMINISTRATIVOS – DESVANTAGENS –**

- NÃO RESOLVEM TODOS OS PROBLEMAS DA EMPRESA.**
- PODEM TRAZER PROBLEMAS OPERACIONAIS.**
- CUSTO ELEVADO.**
- PERDEM VALIDADE AO LONGO DO TEMPO.**
- BAIXA FLEXIBILIDADE.**
- NÃO CONSIDERAM OS ASPECTOS INFORMAIS.**
- DESEQUILÍBRIO NO SEU NÍVEL DE DETALHAMENTO.**
- REDUZEM A INICIATIVA E A CRIATIVIDADE.**
- REDAÇÃO PROBLEMÁTICA.**

# **MANUAIS ADMINISTRATIVOS – REQUISITOS DA BOA UTILIZAÇÃO –**

- NECESSIDADE REAL.**
- BOA DIAGRAMAÇÃO.**
- REDAÇÃO ADEQUADA E SIMPLES.**
- INSTRUÇÕES SUFICIENTES.**
- DISTRIBUIÇÃO AMPLA E ADEQUADA.**
- UTILIZAÇÃO OTIMIZADA.**
- ADEQUADA FLEXIBILIDADE.**
- CONTINUIDADE NA REVISÃO E DISTRIBUIÇÃO.**

# **MANUAIS ADMINISTRATIVOS – TIPOS –**

- ORGANIZAÇÃO.**
- NORMAS E PROCEDIMENTOS.**
- POLÍTICAS E DIRETRIZES.**
- INSTRUÇÕES ESPECIALIZADAS.**
- EMPREGADO.**
- FINALIDADE MÚLTIPLA.**

# **MANUAIS ADMINISTRATIVOS – ESTRUTURA BÁSICA –**

- ÍNDICE NUMÉRICO OU SUMÁRIO.**
- APRESENTAÇÃO.**
- INSTRUÇÕES PARA USO.**
- CONTEÚDO BÁSICO.**
- APÊNDICE OU ANEXO.**
- GLOSSÁRIO.**
- ÍNDICE TEMÁTICO.**
- BIBLIOGRAFIA.**

# **MANUAIS ADMINISTRATIVOS**

## **– FASES DA ELABORAÇÃO (1/5) –**

- 1 – DEFINIÇÃO DO OBJETIVO DO MANUAL.**
  - **É A RAZÃO DE SER DO MANUAL.**
  
- 2 – ESCOLHA DOS RESPONSÁVEIS PELA PREPARAÇÃO.**
  - **NÚMERO DE PESSOAS.**
  - **PERFIL TÉCNICO – COMPORTAMENTAL.**
  - **ANALISTAS INTERNOS x CONSULTORES.**
  - **COMITÊS.**
  
- 3 – ANÁLISE PRELIMINAR DA EMPRESA.**
  - **ENTREVISTAS.**
  - **INSTALAÇÕES.**
  - **DOCUMENTAÇÕES.**
  
- 4 – PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES.**

# **MANUAIS ADMINISTRATIVOS**

## **– FASES DA ELABORAÇÃO (2/5) –**

### **5 – LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES.**

- **ENTREVISTAS.**
- **OBSERVAÇÃO DIRETA.**
- **QUESTIONÁRIO.**
- **ANÁLISE DA DOCUMENTAÇÃO.**

**OBS.: VERIFICAR: RELEVÂNCIA E VERACIDADE.**

### **6 – ELABORAÇÃO PROPRIAMENTE DITA (1/3).**

#### **A. REDAÇÃO:**

- ***LIVRO DE COZINHA.***
- **NARRATIVA CONVENCIONAL.**
- **ESTILO TEATRAL.**
- **TÍTULOS E CABEÇALHOS.**
- **MATRIZ.**
- **FLUXOGRAMAS.**

# MANUAIS ADMINISTRATIVOS

## – FASES DA ELABORAÇÃO (3/5) –

### 6 – ELABORAÇÃO PROPRIAMENTE DITA (2/3).

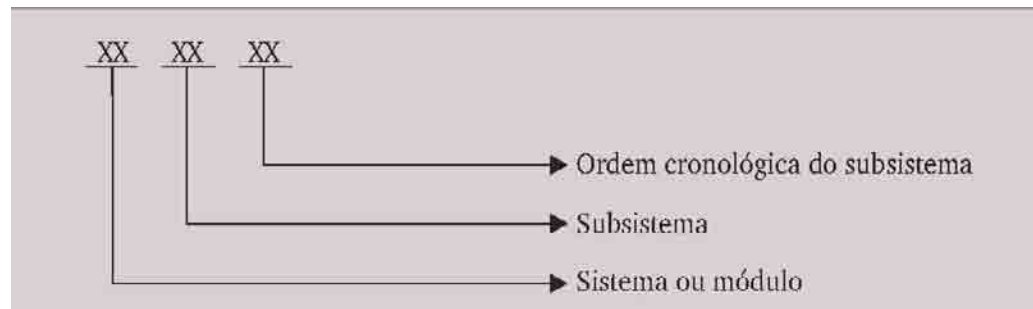
#### B. DIAGRAMAÇÃO:

- DISTRIBUIÇÃO ESTÉTICA, CLARA E PRÁTICA.
- BOA VISUALIZAÇÃO.
- SEQUÊNCIA ORDENADA.
- TÍTULOS ADEQUADOS.

#### C. FORMATO.

#### D. CODIFICAÇÃO:

- ALFABÉTICO.
- NUMÉRICO.
- ALFANUMÉRICO.



# **MANUAIS ADMINISTRATIVOS**

## **– FASES DA ELABORAÇÃO (4/5) –**

### **6 – ELABORAÇÃO PROPRIAMENTE DITA (3/3).**

#### **E. IMPRESSÃO:**

- CUSTO.**
- QUALIDADE.**

#### **F. ENCADERNAÇÃO:**

- FICHÁRIO DE FOLHAS SUBSTITUÍVEIS.**

#### **G. TESTE-PILOTO.**

### **7 – DISTRIBUIÇÃO.**

#### **• REDUZIDA:**

- FALTA DE CONHECIMENTO POR ALGUMAS PESSOAS.**
- FALHAS NA OPERAÇÃO.**

#### **• EXCESSIVA:**

- GASTOS INÚTEIS.**
- INTERFERÊNCIAS DESNECESSÁRIAS.**

#### **• REGISTRO DE CONSULTAS REALIZADAS.**



# **MANUAIS ADMINISTRATIVOS – FASES DA ELABORAÇÃO (5/5) –**

## **8 – INSTRUÇÃO AOS USUÁRIOS.**

- **RESPONSABILIDADES:**
  - **ANALISTAS.**
  - **CHEFES DAS UNIDADES USUÁRIAS.**
  - **ÁREA DE TREINAMENTO.**

## **9 – ACOMPANHAMENTO DO USO:**

- **ENTREVISTAS, OBSERVAÇÕES, ELABORAÇÃO DE REGISTROS ESTATÍSTICOS.**
- **SISTEMÁTICO E CONTÍNUO.**

# **MANUAIS ADMINISTRATIVOS – PROCESSO DE ATUALIZAÇÃO –**

- **REVISÃO:**
  - **ADIANTE OU ATRÁS DA INSTRUÇÃO SUBSTITUÍDA.**
  - **SEÇÃO ESPECIAL.**
- **REEMISSÃO:**
  - **2/3 DA PUBLICAÇÃO ALTERADA.**
- **CANCELAMENTO.**

# MANUAL DE ORGANIZAÇÃO – ATRIBUIÇÕES GERAIS (EXEMPLO) –

Planos	Manual de Organização	Página: Data: __/__/__
Atribuições Gerais		Pág. Substituta
Unidade: Gerência		
<b>Relativas a Planejamento, Direção e Controle</b>		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Procurar aperfeiçoar, continuamente, sua capacidade de liderança, iniciativa, julgamento, decisão, convicção, entusiasmo e integridade pessoal.</li><li>2. Manter-se atualizado com as modernas técnicas relativas às atividades que desenvolve na empresa, transmitindo a seus subordinados os conhecimentos necessários à boa execução dos trabalhos.</li><li>3. Promover e manter elevado espírito de colaboração entre seus subordinados.</li><li>4. Transmitir a seus subordinados diretos as diretrizes básicas para elaboração dos planos de trabalho de suas unidades.</li><li>5. Analisar os planos de trabalho das unidades que lhe são diretamente subordinadas, procedendo às alterações, inclusões e exclusões julgadas necessárias.</li><li>6. Colocar à apreciação de seu superior imediato o plano de trabalho elaborado para a gerência e providenciar as alterações que lhe forem transmitidas.</li><li>7. Colaborar com seu superior imediato, quando solicitado, na apresentação do plano de trabalho proposto à sua chefia mediata ou unidades organizacionais responsáveis pelo planejamento da empresa.</li></ol>		

# MANUAL DE ORGANIZAÇÃO

## – ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS (EXEMPLO) –

Planos	Manual de Organização	Página:	
		Data: __/__/__	
Atribuições Específicas			Pág. Substituta
Unidade: Gerência de Informática		Sigla	C. Custos
		Ginf	4.220-3
1. Ligações Hierárquicas Imediatas:			
Unidade Superior:			
– Superintendência de Sistemas			
Unidades Subordinadas:			
– Divisão de Programação e Análise de Processamento de Dados			
– Divisão de Operação de Processamento de Dados			
– Divisão de Banco de Dados			
Ligações Funcionais:			
– Gerência de Organização e Métodos			
2. Responsabilidade Básica:			
– Responder por todas as atividades de informática e sistemas de informação da empresa.			
– Responder pela seleção de equipamento, análise de sistemas, programação e operação.			
– Responder pelo desenvolvimento de sistemas administrativos, financeiros, científicos, de informações e banco de dados.			
3. Atribuições:			
a) Relativas a planejamento			
b) Relativas a organização			
c) Relativas a direção			
d) Relativas a pessoal			
e) Relativas a controle			

# MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS – CONTEXTO GERAL –

## • MANUAL



- SISTEMAS
- SUBSISTEMAS
- ROTINAS



## NORMAS



### TEXTO:

- OBJETIVO
- CAMPO DE APLICAÇÃO
- CONCEITOS BÁSICOS
- PROCEDIMENTOS GERAIS

### ANEXOS:

- FLUXOGRAMAS
- FORMULÁRIOS
- TABELAS
- FIGURAS

# **MANUAIS ADMINISTRATIVOS**

## **– QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Qual o significado e a importância dos manuais administrativos?**
- 2 – Quais as principais vantagens do uso de manuais?**
- 3 – Quais as principais desvantagens do uso de manuais?**
- 4 – Quais os requisitos básicos de utilização dos manuais?**
- 5 – Explique o roteiro básico para a elaboração de um manual.**
- 6 – Identifique e explique os aspectos básicos de cada um dos tipos de manuais.**
- 7 – Identifique e explique os itens básicos que fazem parte da estrutura de um manual.**
- 8 – Identifique e explique as fases de elaboração de um manual.**
- 9 – Quais os aspectos básicos da redação do manual?**
- 10 – Quais os aspectos básicos da diagramação do manual?**
- 11 – Quais os aspectos básicos da formatação do manual?**
- 12 – Quais os aspectos básicos da impressão do manual?**
- 13 – Quais os aspectos básicos da encadernação do manual?**
- 14 – Quais os aspectos básicos do teste de validade do manual?**
- 15 – Explique, resumidamente, o processo de atualização do manual.**
- 16 – Explique os aspectos básicos da avaliação dos manuais.**
- 17 – Discuta alguns modelos de manuais.**

# **MANUAIS ADMINISTRATIVOS – EXERCÍCIO –**

**COM BASE EM UMA EMPRESA DE SEU CONHECIMENTO  
OU NA FACULDADE ONDE VOCÊ ESTUDA, ESTRUTURAR  
O MANUAL ADMINISTRATIVO CONSIDERANDO OS  
DIVERSOS ASPECTOS APRESENTADOS  
NESTE CAPÍTULO.**

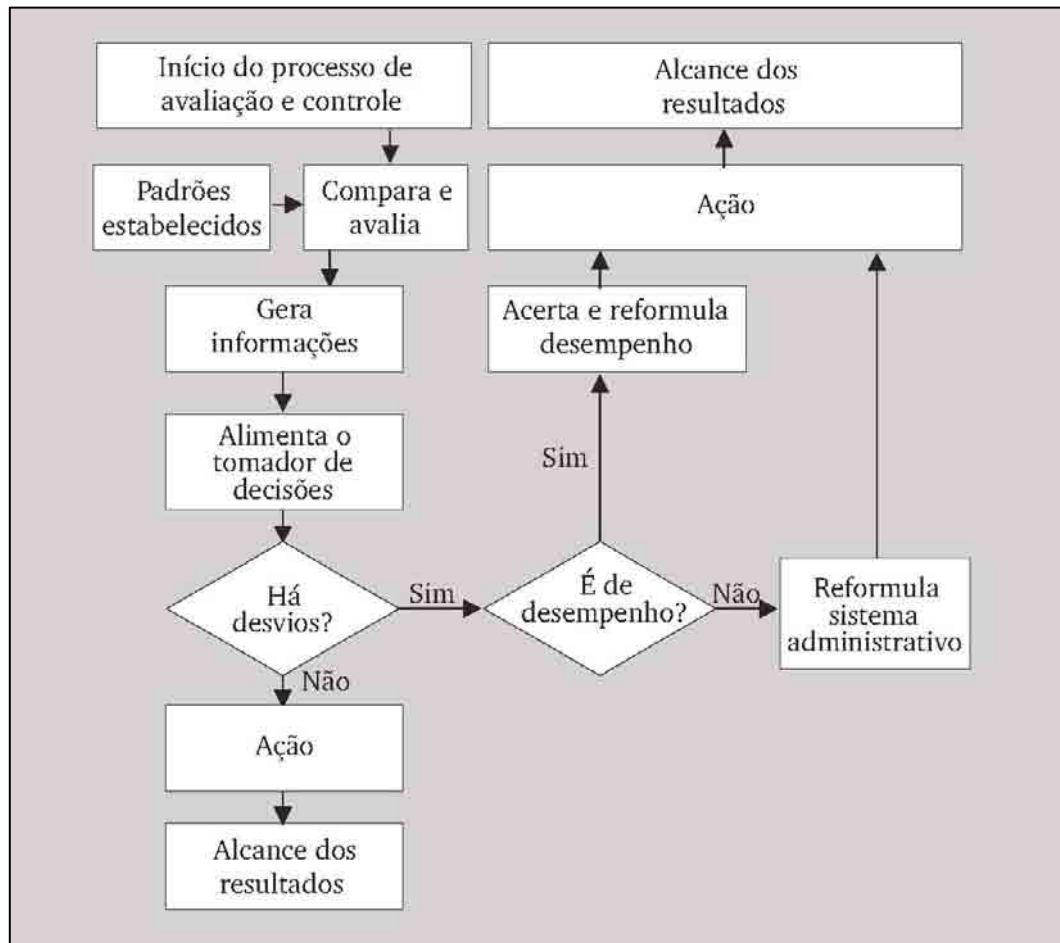
# **PARTE IV – CONSOLIDAÇÃO**

## **CAPÍTULO 14**

### **CONTROLE E AVALIAÇÃO**



# CONTROLE E AVALIAÇÃO – CONCEITUAÇÃO GERAL –



# **CONTROLE E AVALIAÇÃO – CONCEITO E PREMISAS –**

## **CONCEITO:**

**FUNÇÃO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO QUE, MEDIANTE A COMPARAÇÃO COM PADRÕES PREVIAMENTE ESTABELECIDOS, PROCURA MEDIR E AVALIAR O DESEMPENHO E O RESULTADO DAS AÇÕES, COM A FINALIDADE DE REALIMENTAR OS TOMADORES DE DECISÕES, DE FORMA QUE POSSAM CORRIGIR OU REFORÇAR ESSE DESEMPENHO OU INTERFERIR EM FUNÇÕES DO PROCESSO ADMINISTRATIVO, PARA ASSEGURAR QUE OS RESULTADOS SATISFAÇAM AOS DESAFIOS E AOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS.**

## **PREMISSAS:**

- MOTIVAÇÃO.**
- CAPACITAÇÃO.**
- INFORMAÇÃO.**
- TEMPO.**

# **CONTROLE E AVALIAÇÃO**

## **– FINALIDADES –**

- IDENTIFICAR E EVITAR PROBLEMAS E ERROS.**
- APROXIMAR RESULTADOS OBTIDOS DOS RESULTADOS ESPERADOS.**
- OTIMIZAR A ATUAÇÃO DA EMPRESA.**
- PROPORCIONAR INFORMAÇÕES PERIÓDICAS, PARA RÁPIDA INTERVENÇÃO.**

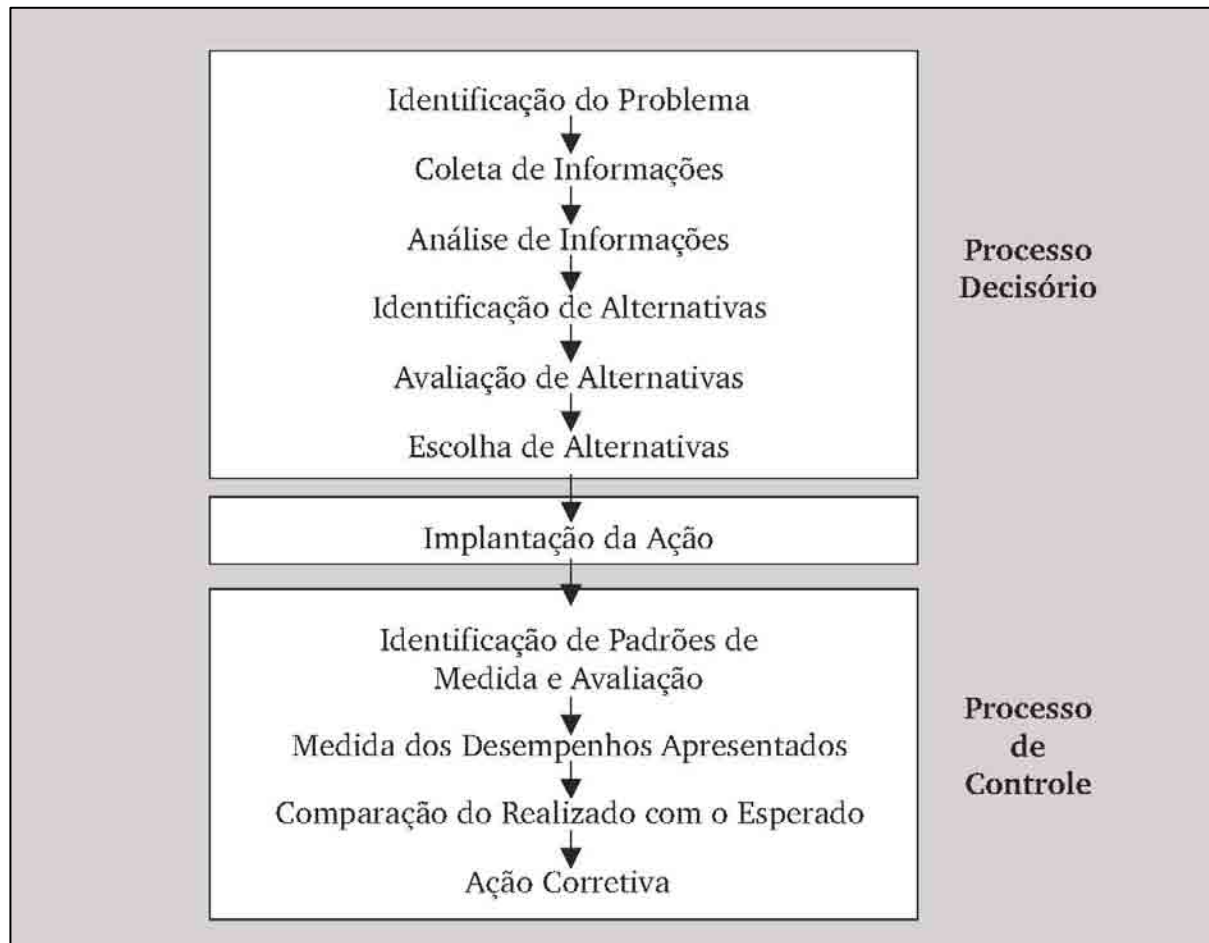
### **FATORES DE INTERAÇÃO:**

- EFICIÊNCIA.**
- EFICÁCIA.**
- EFETIVIDADE.**

# **CONTROLE E AVALIAÇÃO – INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS –**

- TIPOS**
- FREQUÊNCIA**
- QUALIDADE**
- FONTES**

# PROCESSO DECISÓRIO E PROCESSO DE CONTROLE



# PROCESSO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO – FASES E PRINCÍPIOS –

## FASE 1:

ESTABELECIMENTO DE PADRÕES DE MEDIDA E AVALIAÇÃO.

## FASE 2:

MEDIDA DOS DESEMPENHOS APRESENTADOS.

## FASE 3:

COMPARAÇÃO DO REALIZADO COM O ESPERADO.

## FASE 4:

AÇÃO CORRETIVA.

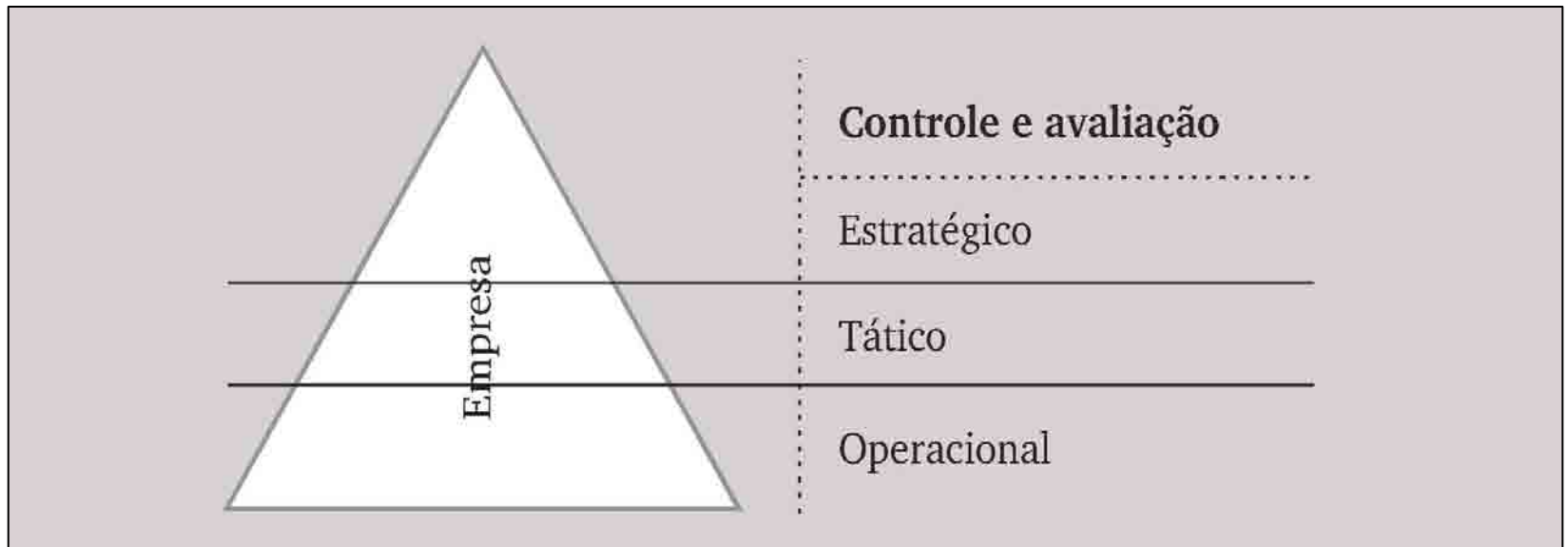
## PRINCÍPIOS:

- FOCADO EM PONTOS CRÍTICOS.
- BEM EXPLÍCITO E ENTENDIDO.
- RÍGIDO E PRECISO, COM FLEXIBILIDADE.
- REALISTA E OPERACIONALIZÁVEL.
- CUSTOS MENORES QUE BENEFÍCIOS.
- ÁGIL.
- OBJETIVO.

# **PROCESSO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO – ESTÁGIOS –**

- PRELIMINAR OU PRÉVIO.**
- CORRENTE OU EM *TEMPO REAL*.**
- PÓS-CONTROLE.**

# CONTROLE E AVALIAÇÃO – NÍVEIS –





# **CONTROLE E AVALIAÇÃO – ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA –**

- CONSISTÊNCIA INTERNA.**
- CONSISTÊNCIA EXTERNA.**
- RISCOS ENVOLVIDOS.**
- HORIZONTE DE TEMPO.**
- PRATICIDADE.**
- ACEITABILIDADE.**

# **AVALIAÇÃO DE SISTEMAS – TÉCNICAS –**

- IDENTIFICAÇÃO DE OCORRÊNCIAS REGISTRÁVEIS.**
- IDENTIFICAÇÃO DAS ATITUDES DAS PESSOAS EM RELAÇÃO AO SISTEMA CONSIDERADO.**
- ESTABELECIMENTO DE PARÂMETROS E PESOS DE AVALIAÇÃO.**
- AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DE SISTEMAS.**
- ANÁLISE PRESCRITIVA DE SISTEMAS.**
- ANÁLISE DE CUSTOS *VERSUS* BENEFÍCIOS.**
- ANÁLISE DE CUSTOS *VERSUS* EFICÁCIA.**

# **CONTROLE E AVALIAÇÃO – CAUSAS DE RESISTÊNCIAS –**

- FALTA DE CONHECIMENTO SOBRE O SISTEMA DE CONTROLE.**
- PADRÕES DE CONTROLE INADEQUADOS.**
- AVALIAÇÕES INCORRETAS.**
- AÇÕES CORRETIVAS COM CRÍTICAS PESSOAIS.**

# **CONTROLE E AVALIAÇÃO – QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Desenvolva um processo simplificado de controle e avaliação da estrutura organizacional de uma empresa.**
- 2 – A correta administração do projeto de sistemas depende, entre outros, de permanente acompanhamento e controle das atividades em andamento. Tomando por base um trabalho que venha sendo desenvolvido e do qual você tenha os conhecimentos necessários, defina os aspectos básicos do projeto a serem controlados para assegurar alto nível de administração do mesmo. Explique, pormenorizadamente, como seriam realizados esses controles e comente sobre sua utilidade em termos de projeto e em âmbito institucional. Quais as possíveis desvantagens associadas à implementação desses controles?**
- 3 – Com base na empresa em que você trabalha, ou faculdade onde estuda, identifique e analise as possíveis resistências ao processo de controle e avaliação de um sistema administrativo qualquer. Explique algumas ações que poderiam ser adotadas visando reduzir o nível de resistência.**

# **ANÁLISE, DEBATE E APRESENTAÇÃO DE CASO**

**“SISTEMA DE INFORMAÇÕES DA  
OTRAN-OFICINA DE TRANSMISSÃO AUTOMÁTICA LTDA.”**

# **PARTE IV – CONSOLIDAÇÃO**

## **CAPÍTULO 15**

### **MUDANÇA PLANEJADA**

# **DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – CONCEITO –**

**PROCESSO ESTRUTURADO PARA A MUDANÇA PLANEJADA DOS ASPECTOS ESTRUTURAIS E COMPORTAMENTAIS NAS EMPRESAS, COM A FINALIDADE DE OTIMIZAR OS RESULTADOS ANTERIORMENTE ESTABELECIDOS NOS PLANOS ESTRATÉGICOS, TÁTICOS E OPERACIONAIS.**

# **DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – RESULTADOS –**


- DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA INTERPESSOAL.**
- MUDANÇAS NOS VALORES PESSOAIS.**
- MAIOR NÍVEL DE COMPREENSÃO ENTRE AS PESSOAS.**
- MELHORES INFORMAÇÕES.**
- AMBIENTE DE ACEITAÇÃO PARA DIAGNÓSTICOS E ANÁLISES.**
- AMBIENTE DE CONFIANÇA E RESPEITO.**
- INTEGRAÇÃO DE NECESSIDADES E OBJETIVOS.**
- TRATAMENTO DE CONFLITOS.**
- AMBIENTE FAVORÁVEL PARA O ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS.**
- DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA PELO APRIMORAMENTO DAS PESSOAS.**
- APERFEIÇOAMENTO DE SISTEMAS, PROCESSOS, DECISÕES E COMUNICAÇÕES.**



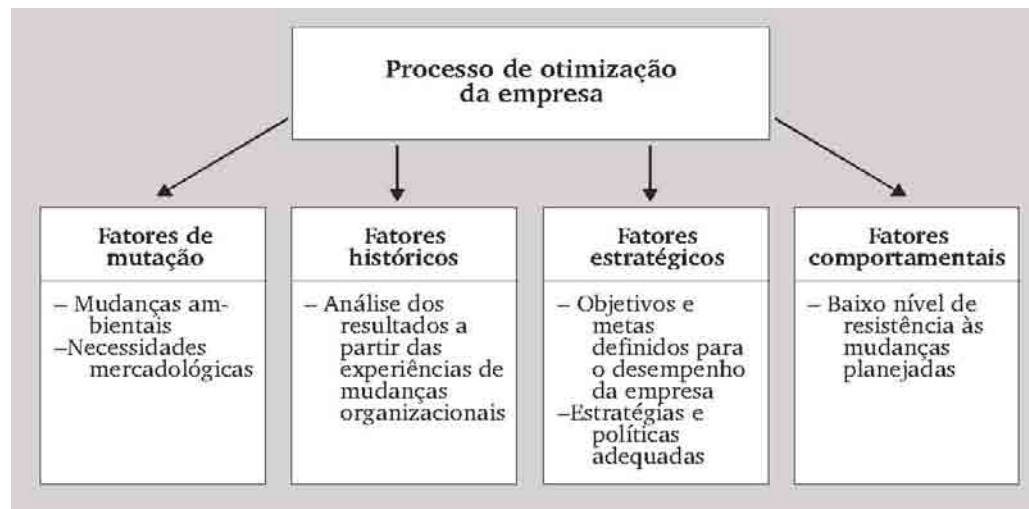
# **DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – CARACTERÍSTICAS BÁSICAS –**

- ESTRATÉGIA EDUCACIONAL → MUDANÇA ORGANIZACIONAL.**
- NECESSIDADES DA EMPRESA → MUDANÇAS.**
- AGENTES EXTERNOS.**
- ALTO NÍVEL DE RELACIONAMENTO, COLABORAÇÃO E RESPEITO.**
- FILOSOFIA DE ATUAÇÃO DO AGENTE DE MUDANÇA DEVE ESTAR CLARA E DEFINIDA.**

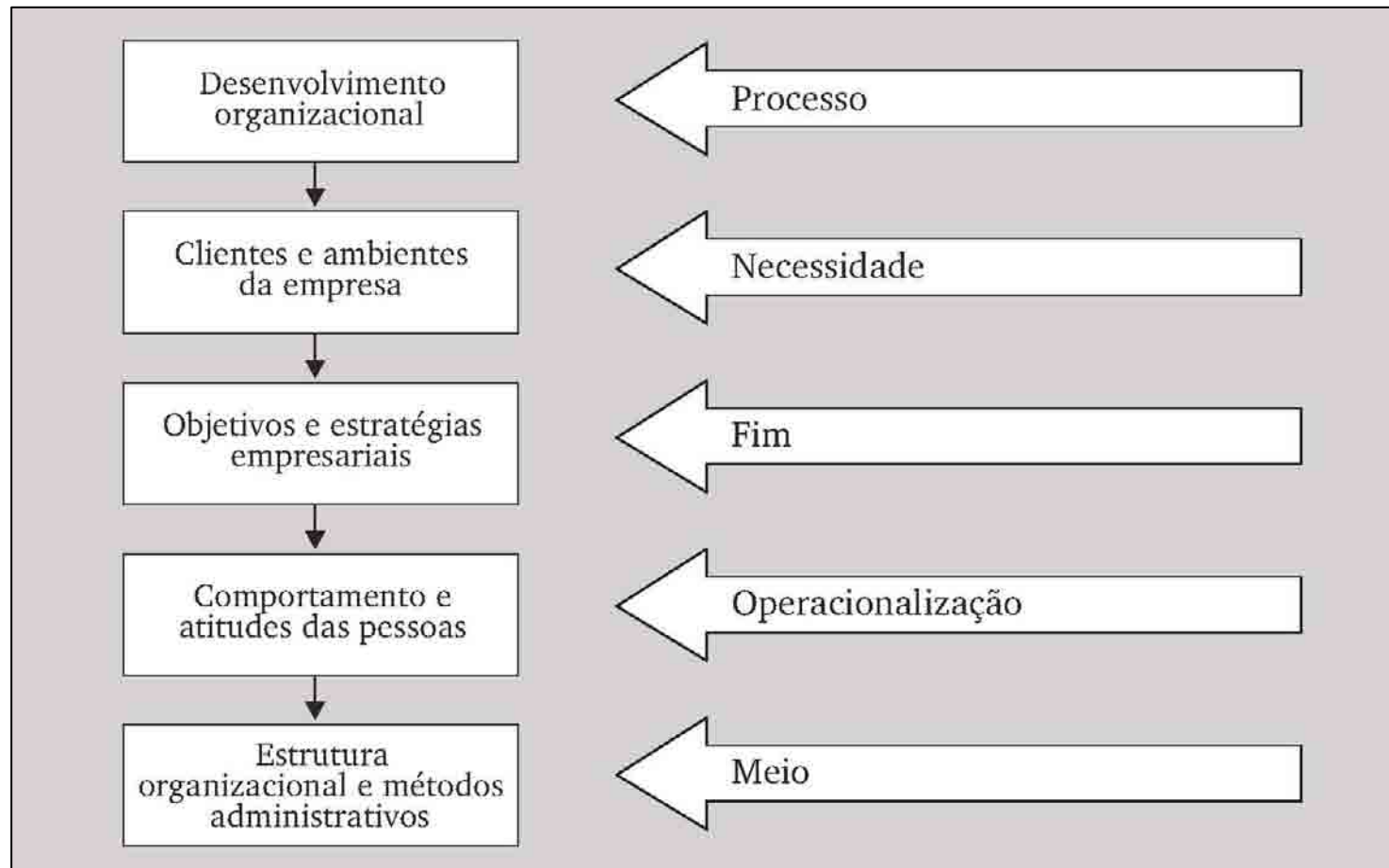
# DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – PREMISSAS –

- EXISTE SEMPRE UMA FORMA ORGANIZACIONAL MAIS ADEQUADA.
- PARA MUDAR UMA EMPRESA  MUDAR A CULTURA.
- NECESSIDADE DE NOVA CONSCIENTIZAÇÃO SOCIAL DAS PESSOAS.

## VARIÁVEIS NO PROCESSO DE OTIMIZAÇÃO DAS EMPRESAS:

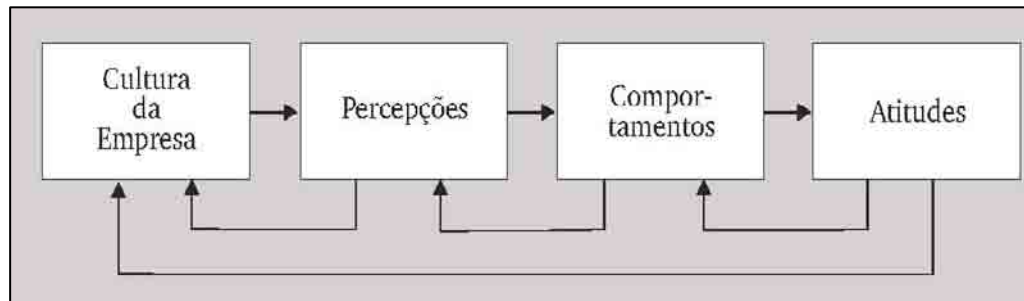


# MUDANÇA PLANEJADA NAS EMPRESAS

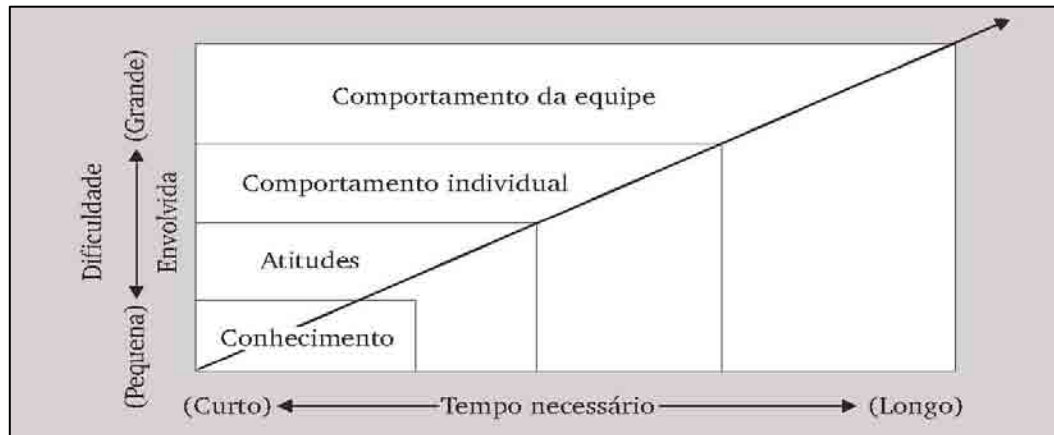


# CONDICIONAMENTO HUMANO E MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS

## PROCESSO DE CONDICIONAMENTO DO COMPORTAMENTO HUMANO:

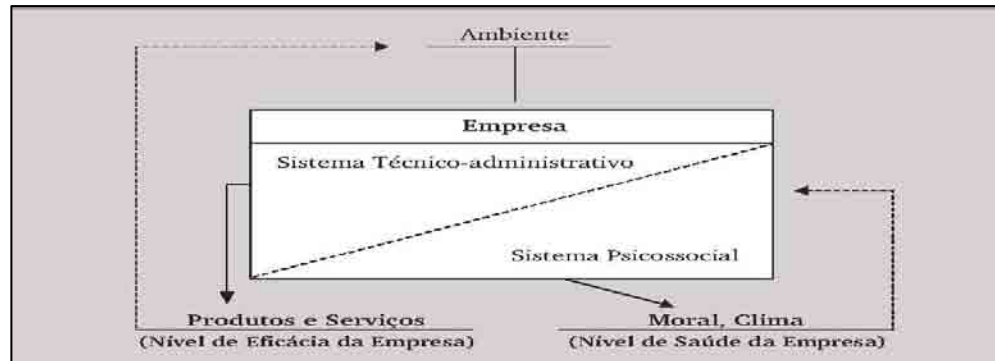


## MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS:

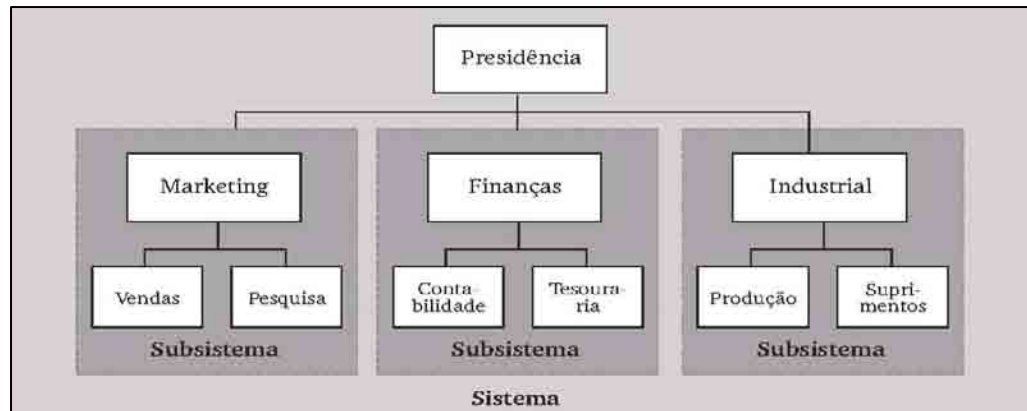


# SUBSISTEMAS DA EMPRESA (1/2)

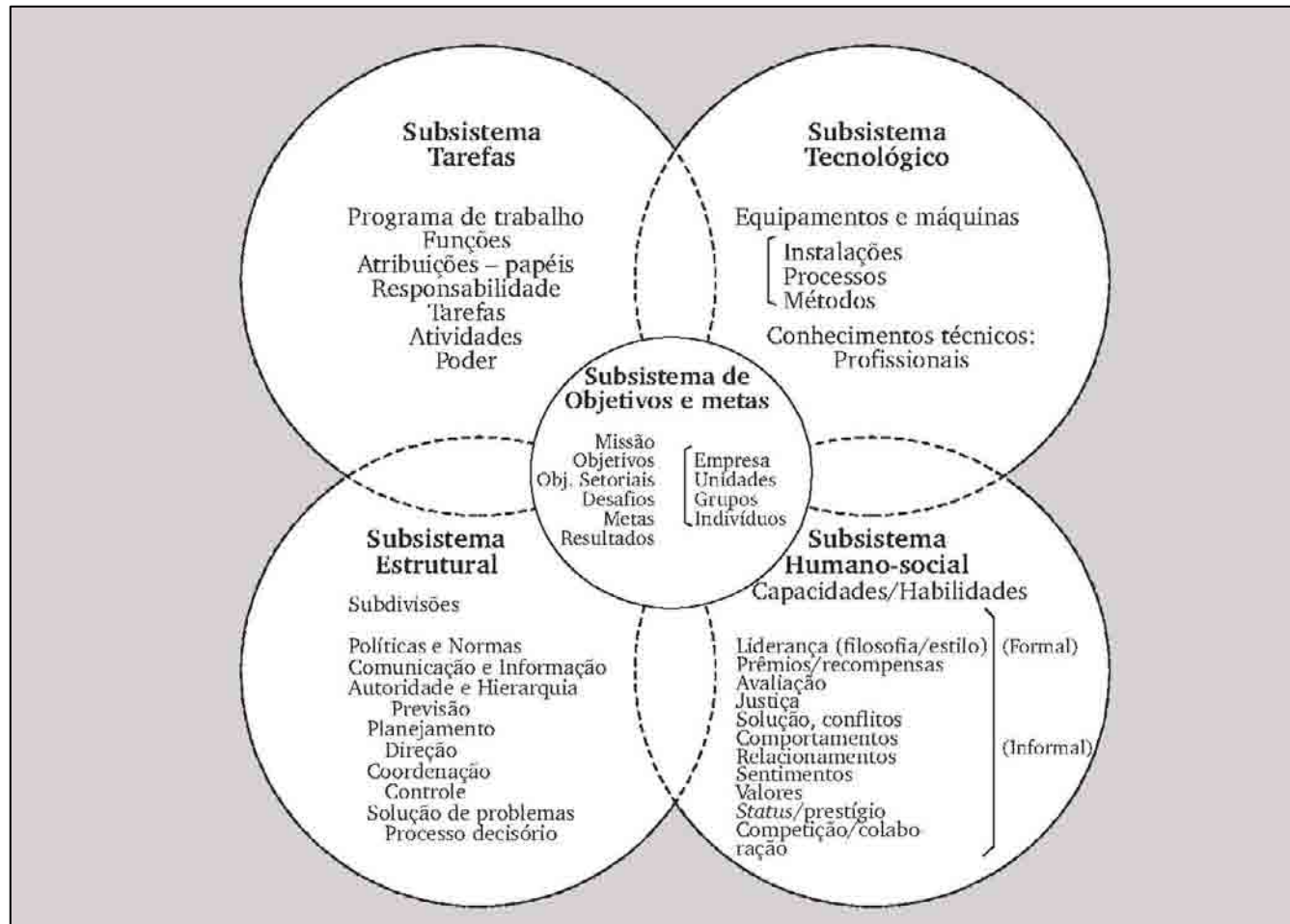
## SISTEMA SOCIOTÉCNICO ABERTO:



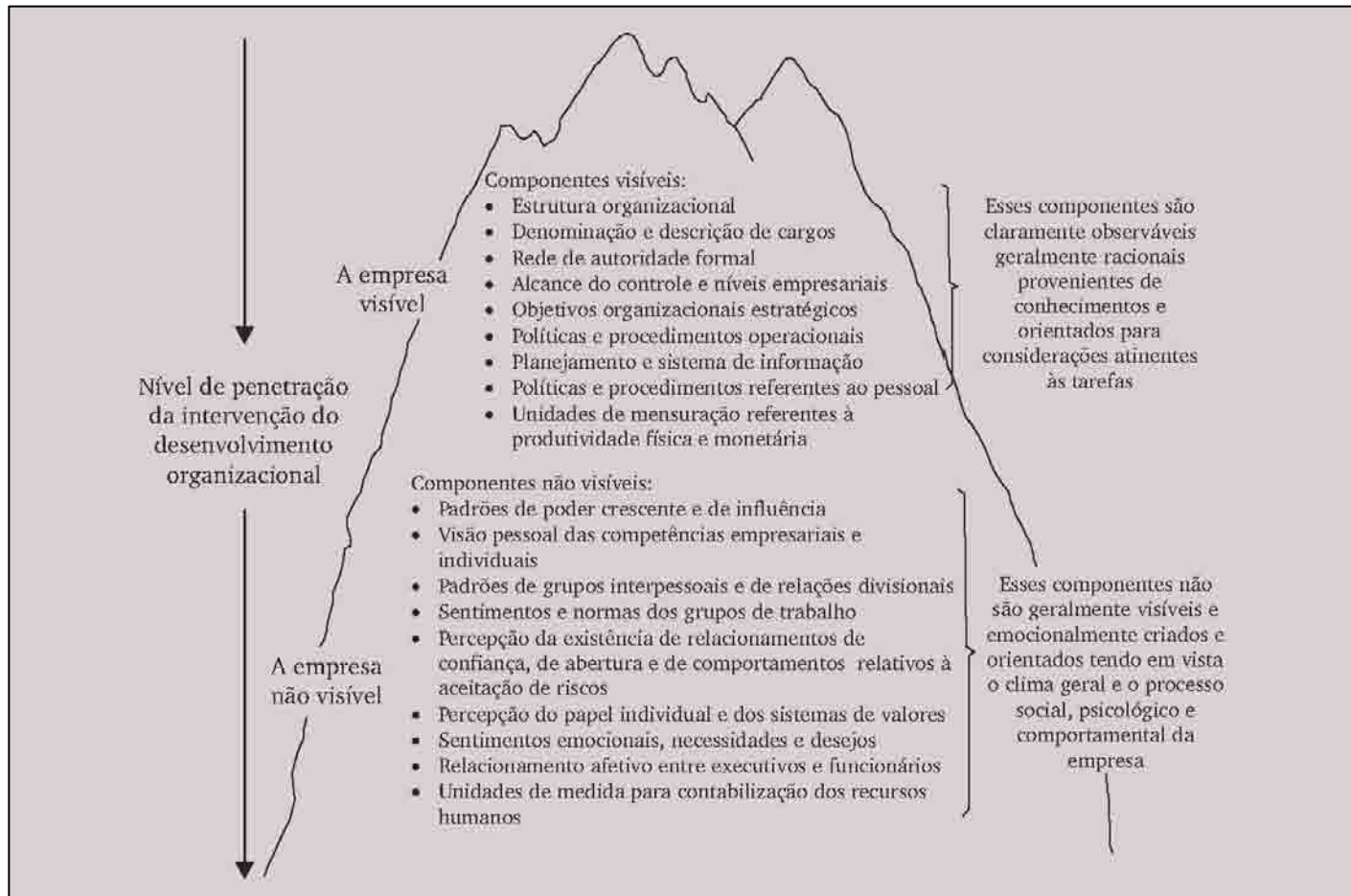
## UNIDADES ORGANIZACIONAIS:



# SUBSISTEMAS DA EMPRESA (2/2)



# ICEBERG ORGANIZACIONAL



# DOENÇAS E SINTOMAS EMPRESARIAIS

## – EXEMPLOS –

Doenças	Sintomas
Econômicas	<ul style="list-style-type: none"><li>– Retorno nulo ou irrisório sobre o capital investido</li><li>– Retorno baixo sobre o ativo total</li></ul>
Financeiras	<ul style="list-style-type: none"><li>– Despesas financeiras elevadas</li><li>– Alta necessidade de capital de giro</li><li>– Alta influência de capital de terceiros</li></ul>
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"><li>– Alto nível de reclamações e devoluções de clientes</li><li>– Alta dependência tecnológica externa</li></ul>
Mercadológicas	<ul style="list-style-type: none"><li>– Processo de distribuição inadequado</li><li>– Preços inadequados para os produtos vendidos</li><li>– Falta de competitividade no mercado</li><li>– Baixo retorno nas campanhas promocionais</li></ul>
Administrativas	<ul style="list-style-type: none"><li>– Inadequada utilização de recursos disponíveis</li><li>– Trabalhos repetidos</li></ul>
Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"><li>– Falta de motivação</li><li>– Baixo nível de coesão</li><li>– Alto nível de atritos</li><li>– Alto nível de rejeição às mudanças</li></ul>



# **DISFUNÇÕES NAS EMPRESAS – EXEMPLOS –**

- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL COM AMBIGUIDADES.**
- DESEMPENHO E RECOMPENSAS POUCO CORRELACIONADOS AOS RESULTADOS.**
- DISTANCIAMENTO ENTRE FONTES DE INFORMAÇÕES E PONTOS DE TOMADA DE DECISÃO.**
- ALTA INCONGRUÊNCIA ENTRE PAPÉIS E FUNÇÕES FORMAIS E REAIS.**

# **AGENTE DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – CONCEITO E PREMISSAS –**

## **CONCEITO:**

**AQUELE CAPAZ DE DESENVOLVER COMPORTAMENTOS, ATITUDES E PROCESSOS QUE POSSIBILITEM À EMPRESA TRANSACIONAR, PROATIVA E INTERATIVAMENTE, COM OS DIVERSOS ASPECTOS DO AMBIENTE E DO SISTEMA CONSIDERADO.**

## **REQUISITOS:**

- AUTOCONHECIMENTO.**
- CONHECIMENTO DA EMPRESA.**
- CONHECIMENTO DO SISTEMA CONSIDERADO.**
- BOM RELACIONAMENTO.**
- FLEXIBILIDADE DE AÇÃO.**
- TRABALHA *COM* O CLIENTE E *NÃO PARA* O CLIENTE.**

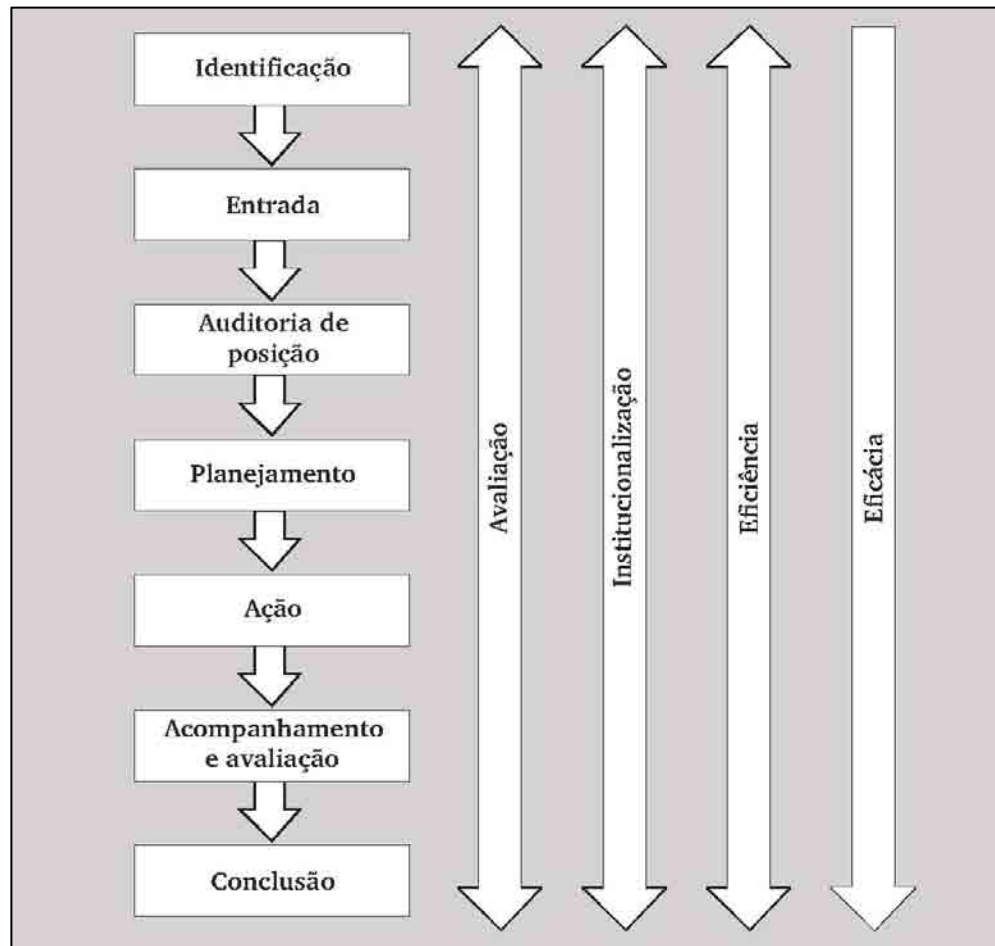
# AGENTE EXTERNO DE MUDANÇAS – CONSULTOR –

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Maior experiência.</b></li><li>• <b>Maior aceitação.</b></li><li>• <b>Pode correr certos riscos.</b></li><li>• <b>Mais imparcial.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Menor conhecimento dos aspectos informais.</b></li><li>• <b>Não tem poder formal.</b></li><li>• <b>Tem menor acesso informal a pessoas e equipes.</b></li><li>• <b>Não tem presença diária.</b></li></ul>

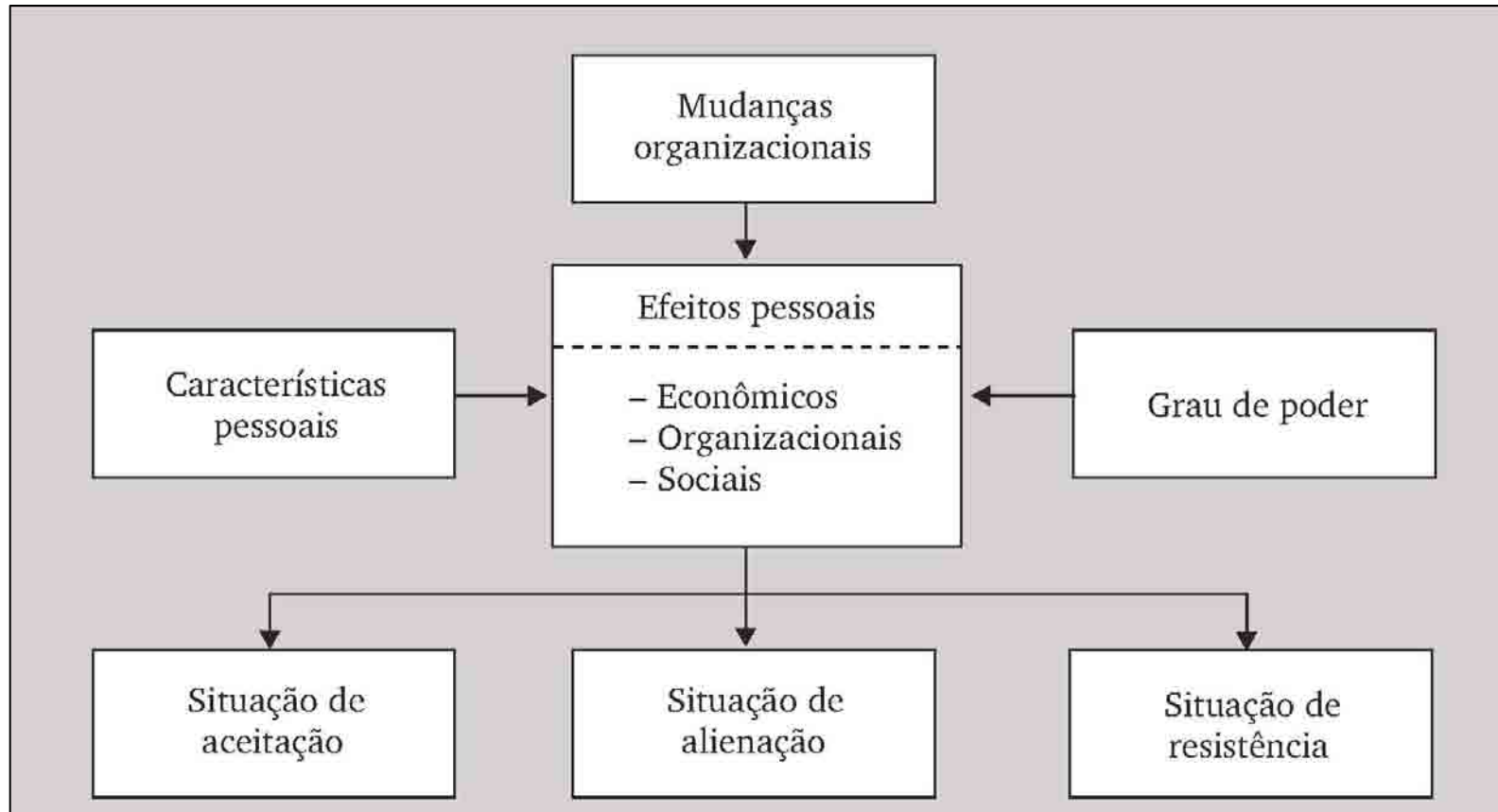
# AGENTE INTERNO DE MUDANÇAS – FUNCIONÁRIO –

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Maior conhecimento dos aspectos informais.</b></li><li>• <b>Presença diária.</b></li><li>• <b>Maior acesso a pessoas e equipes.</b></li><li>• <b>Participação na avaliação dos processos.</b></li><li>• <b>Tem algum poder formal.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Menor aceitação.</b></li><li>• <b>Menos experiência.</b></li><li>• <b>Menor liberdade de dizer e fazer coisas.</b></li></ul>

# AGENTE DE D.O. – ETAPAS DA INTERVENÇÃO –



# EFEITO DAS MUDANÇAS SOBRE AS PESSOAS



# CAUSAS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA

- NÃO ACEITAR O QUE INCOMODA.
- TENDÊNCIA A SÓ PERCEBER O QUE CONVÉM.
- DESCONFIANÇA.
- RECEIO DE PERDER COISAS.
- INSEGURANÇA PESSOAL.
- DEPENDÊNCIA DE AÇÃO.
- NECESSIDADE DE AGIR *CONTRA*.

# **DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – CONDIÇÕES PARA O FRACASSO –**

- DISCREPÂNCIAS ENTRE AFIRMAÇÕES E O COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO.**
- PROGRAMAS SEM BASE SÓLIDA DE METAS DE MUDANÇAS.**
- CONFUSÃO DE FINS E MEIOS.**
- ESTRUTURA DE TRABALHO DE CURTO PRAZO.**
- INCOMPATIBILIDADE DE MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO E MUDANÇAS OPERACIONAIS.**
- EXCESSO DE DEPENDÊNCIA EXTERNA.**
- EXCESSO DE DEPENDÊNCIA DE ESPECIALISTAS.**
- DISTÂNCIA ENTRE MUDANÇAS NA ALTA E NA MÉDIA ADMINISTRAÇÃO.**
- UTILIZAR ESTRUTURA INADEQUADA.**
- CONFUNDIR BOAS RELAÇÕES FINS E MEIOS.**
- BUSCAR SOLUÇÕES PRONTAS.**
- APLICAÇÃO INADEQUADA DA INTERVENÇÃO.**



# **DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – CONDIÇÕES PARA O SUCESSO –**

- PRESSÃO DO AMBIENTE.**
- PESSOA ESTRATÉGICA AFETADA.**
- NECESSIDADE DE DIAGNÓSTICO REAL DO PROBLEMA.**
- EXISTÊNCIA DE LIDERANÇA.**
- COLABORAÇÃO LINHA x ASSESSORIA.**
- DISPOSIÇÃO PARA ASSUMIR RISCO.**
- EXISTÊNCIA DE PERSPECTIVA REALISTA.**
- DISPOSIÇÃO PARA TRABALHAR COM DADOS REAIS.**
- PESSOAS RECOMPENSADAS PELO ESFORÇO.**
- EXISTÊNCIA DE RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS TANGÍVEIS.**

# **MUDANÇA PLANEJADA – QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Estabelecer e comentar alguns aspectos que podem levar as pessoas a resistir às mudanças nos sistemas administrativos.  
Fornecer, para cada aspecto, alguns instrumentos que podem ser considerados para amenizar essas resistências, inclusive considerando a forma de interação do analista de sistemas, organização e métodos com os usuários.**
- 2 – Indicar e comentar alguns aspectos (positivos e negativos) que podem ser provocados nas pessoas e nos sistemas administrativos pelo maior nível de automação nas empresas.**

# **EXERCÍCIO**

## **– AUTOAVALIAÇÃO QUANTO AO PROCESSO DE MUDANÇAS –**

**FAZER UMA AUTOAVALIAÇÃO DE COMO VOCÊ SE POSICIONA FRENTE ÀS  
MUDANÇAS QUE SURGEM NA EMPRESA EM QUE TRABALHA OU NA  
FACULDADE EM QUE ESTUDA.**

**ELABORAR COMENTÁRIOS A RESPEITO E IDENTIFICAR AÇÕES PARA SUA  
MELHOR ATUAÇÃO NESTE CONTEXTO DE MUDANÇAS.**

**DEBATER ESTA AUTOAVALIAÇÃO COM SEUS COLEGAS.**

# **PARTE IV – CONSOLIDAÇÃO**

## **CAPÍTULO 16**

### **PROFISSIONAL DE SISTEMAS, ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS**

# ATUAÇÃO DA ÁREA DE S.O.M.

## ATUAÇÃO BÁSICA:

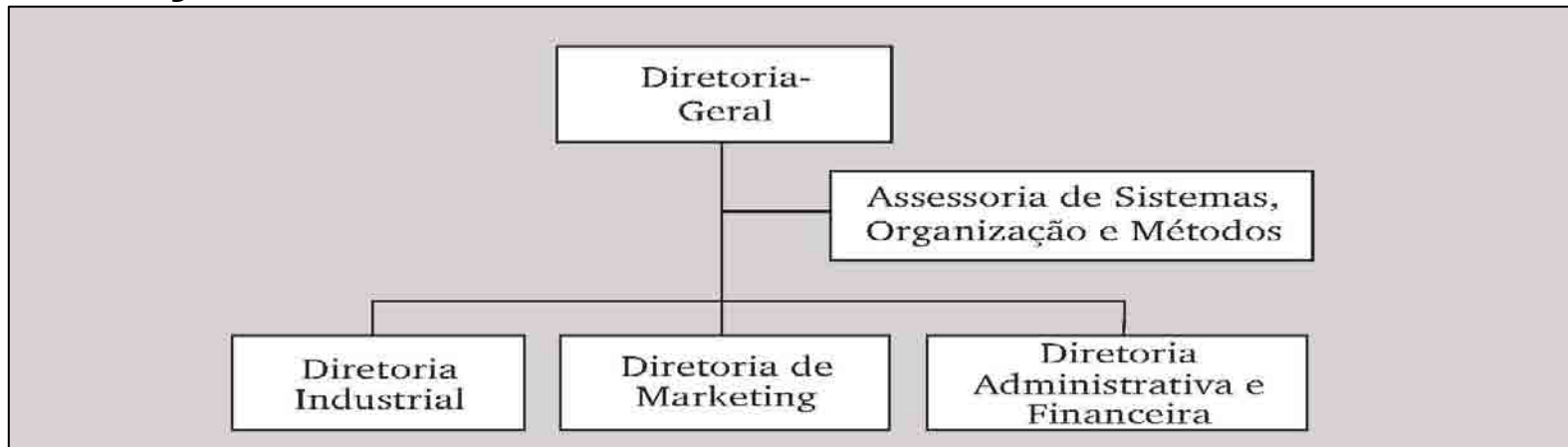
CATALISADORA DO DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS REALIZADOS PELAS ÁREAS USUÁRIAS.

## BENEFÍCIOS:

- MELHOR ENTROSAMENTO ENTRE ÁREAS.
- MAIOR QUALIDADE DOS TRABALHOS.
- MAIOR FACILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO.
- MENOR NÍVEL DE RESISTÊNCIA.
- MAIOR CONHECIMENTO E TREINAMENTO.
- MENOR CUSTO NO DESENVOLVIMENTO E NA IMPLEMENTAÇÃO.

# POSICIONAMENTO DA ÁREA DE S.O.M. NA ESTRUTURA

- 1 – ASSESSORIA (IDEAL) OU LINHA.
- 2 – ALOCADA NA ALTA ADMINISTRAÇÃO
- 3 – LIGAÇÃO HIERÁRQUICA:



- 4 – IDEAL:
  - NÃO EXISTÊNCIA DA ÁREA DE S.O.M.
  - ATIVIDADES ALOCADAS NAS DIVERSAS ÁREAS DA EMPRESA.

# HABILIDADES DO ANALISTA

## 1 – TÉCNICA:

UTILIZAR CONHECIMENTOS, MÉTODOS, TÉCNICAS E EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS PARA A REALIZAÇÃO DAS TAREFAS ESPECÍFICAS, POR MEIO DE SUA INSTRUÇÃO, EXPERIÊNCIA E EDUCAÇÃO.

## 2 – HUMANA:

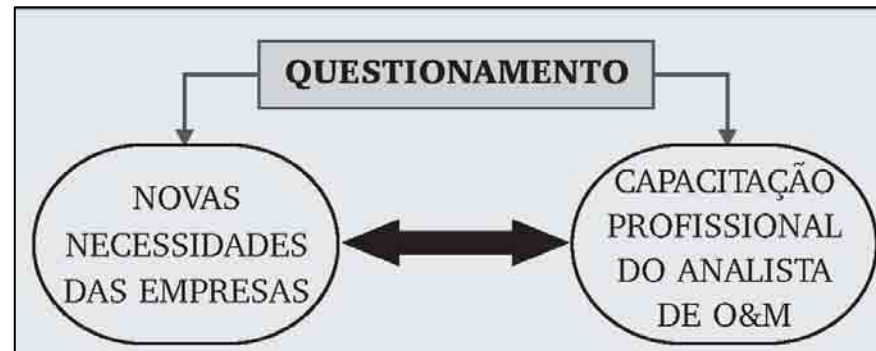
CAPACIDADE E DISCERNIMENTO PARA TRABALHAR COM PESSOAS, DE COMPREENDER SUAS ATITUDES E MOTIVAÇÕES E DE APLICAR UMA LIDERANÇA EFICAZ.

## 3 – CONCEITUAL:

CAPACIDADE DE COMPREENDER AS COMPLEXIDADES DA EMPRESA E DE AJUSTAR O COMPORTAMENTO DAS PESSOAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

# PROFISSIONAL DE O&M

## IMPORTÂNCIA DO ESTUDO:



## ATRIBUIÇÕES ATUAIS:

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>MÉTODOS</b>
ORGANOGRAMA	ROTINAS
ATRIBUIÇÕES DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS	PROCEDIMENTOS
QUADRO DE COMPETÊNCIAS	FORMULÁRIOS



# INTERAÇÃO NECESSIDADES DAS EMPRESAS x ATIVIDADES FUTURAS – ORGANIZAÇÃO –

<b>NECESSIDADES DAS EMPRESAS</b>	<b>ATIVIDADES FUTURAS</b>
EXPECTATIVAS DO MERCADO	ORGANIZAÇÃO ESTRATÉGICA
CULTURA DE MUDANÇAS	REENGENHARIA ORGANIZACIONAL
ADMINISTRAÇÃO GENERALISTA E INTEGRADA	MODELO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO FOCADA NAS PESSOAS	CAPACITAÇÃO DECISÓRIA

# INTERAÇÃO NECESSIDADES DAS EMPRESAS x ATIVIDADES FUTURAS – MÉTODOS –

<b>NECESSIDADES DAS EMPRESAS</b>	<b>ATIVIDADES FUTURAS</b>
INTERAÇÃO DE ATIVIDADES	PROCESSOS ADMINISTRATIVOS
MAIOR AMPLITUDE NAS ANÁLISES	ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO DE RESULTADOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
ABORDAGEM DO SETOR DE ATUAÇÃO	CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

# PROFISSIONAL DE O&M

## – CAPACITAÇÃO ATUAL E FUTURA –

ASSUNTO	CAPACITAÇÃO ATUAL	CAPACITAÇÃO FUTURA
• AMPLITUDE	ESPECIALISTA	GENERALISTA COM ESPECIALIDADES
• FOCO	TAREFAS	PROCESSOS
• VISÃO TÉCNICA	TRABALHO	SISTÊMICA E DE NEGÓCIOS
• ATUAÇÃO	EMPREGADO	EMPREENDEDOR
• APLICAÇÃO	RIGIDEZ	CONCILIAÇÃO
• ABORDAGEM	TÁTICO-OPERACIONAL	ESTRATÉGICA
• RESULTADO	PROJETO DE TRABALHO	SOLUÇÃO DO PROBLEMA
• ESTRUTURA	EXECUÇÃO DAS TAREFAS	CATALISAÇÃO DE CONHECIMENTOS

# **PROFISSIONAL DE O&M – PLANO DE CARREIRA –**

- **1 MOMENTO (ASPECTOS CONTROLÁVEIS):**

- A. ELABORAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA:**

- IDENTIFICAÇÃO DAS CAPACITAÇÕES E HABILIDADES NECESSÁRIAS.
- AUTOAVALIAÇÃO.
- VANTAGEM COMPETITIVA.
- PRIORIDADES.
- FORMA DE OBTENÇÃO.
- CRONOGRAMA.

- B. CONSOLIDAÇÃO DAS CAPACITAÇÕES E HABILIDADES BÁSICAS.**

- **2 MOMENTO (ASPECTOS NÃO CONTROLÁVEIS):**

- A. CAPACITAÇÕES E HABILIDADES ESPECÍFICAS.**

- B. ATUAR DO *OUTRO LADO DA MESA*.**

# ATRIBUIÇÕES DA ÁREA (1/7)

**UNIDADE:** Departamento de Sistemas, Organização e Métodos

**SIGLA:** SOM

**CENTRO DE CUSTOS:**

**UNIDADE SUPERIOR:**

**UNIDADES SUBORDINADAS:**

**LIGAÇÕES FUNCIONAIS:**

**PERFIL DE ATUAÇÃO:**

**RESPONSABILIDADE BÁSICA:**

Executar as atividades de levantamento, análise, elaboração e implementação de sistemas administrativos na empresa.

**ATIVIDADES:**

Exercer as atividades comuns em nível de Departamento.

# ATRIBUIÇÕES DA ÁREA (2/7)

## **RELATIVAS A PLANEJAMENTO, DIREÇÃO E CONTROLE (1/2):**

- procurar aperfeiçoar, continuamente, sua capacidade de liderança, iniciativa, julgamento, decisão, convicção, entusiasmo e integridade pessoal;
- manter-se atualizado com as modernas técnicas relativas às atividades que desenvolve na empresa, transmitindo a seus subordinados os conhecimentos necessários à boa execução dos trabalhos;
- promover e manter elevado espírito de colaboração entre seus subordinados;
- transmitir a seus subordinados diretos as diretrizes básicas para elaboração dos planos de trabalho necessários ao adequado desenvolvimento das atividades;
- analisar os planos de trabalho realizados por seus subordinados, procedendo a alterações, inclusões e exclusões julgadas necessárias;
- colocar à apreciação de seu superior imediato o plano de trabalho elaborado para o departamento e providenciar as alterações que lhe forem transmitidas;
- colaborar com seu superior imediato, quando solicitado, na apresentação do plano de trabalho proposto à sua chefia imediata ou às áreas responsáveis pelo planejamento da empresa;
- transmitir a seus subordinados diretos os planos de trabalho aprovados pela alta administração da empresa e providenciar a elaboração da programação das atividades de seus subordinados;

# ATRIBUIÇÕES DA ÁREA (3/7)

## **RELATIVAS A PLANEJAMENTO, DIREÇÃO E CONTROLE (2/2):**

- analisar as programações das atividades, verificando que tenham sido elaboradas de forma que sejam cumpridas as metas e atingidos os objetivos do plano de trabalho aprovado pela alta administração da empresa;
- colocar as programações das atividades do departamento à apreciação de seu superior imediato e providenciar alterações que lhe forem transmitidas;
- acompanhar o desenvolvimento dos planos de trabalho de seu departamento e estabelecer soluções para corrigir eventuais desvios entre o previsto e o realizado, recorrendo a seu superior imediato quando estiverem fora de sua alçada;
- analisar e colocar à apreciação de seu superior imediato projetos não incluídos no plano de trabalho do departamento, propostos *a posteriori* por seus subordinados, e providenciar sua inclusão no plano de trabalho da empresa;
- orientar, acompanhar e analisar os aspectos inerentes a seus subordinados, cuidando para que as recomendações emanadas da área de orçamentos da empresa sejam acatadas na execução;
- colocar os orçamentos propostos à apreciação de seu superior imediato e providenciar as alterações por este transmitidas;
- acompanhar o desenvolvimento do orçamento aprovado, fornecendo as diretrizes para corrigir eventuais desvios entre o orçado e o realizado; e
- estabelecer ou aprovar padrões de desempenho para o cumprimento de prazos e qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelo departamento.

# ATRIBUIÇÕES DA ÁREA (4/7)

## **RELATIVAS A PESSOAL:**

- aplicar a política de relações humanas entre o pessoal do departamento, de acordo com as diretrizes estabelecidas, dando especial atenção ao reconhecimento de realizações, méritos individuais e sugestões para melhor aproveitamento dos recursos humanos alocados no departamento;
- treinar seus subordinados para assumirem responsabilidades maiores;
- indicar substitutos de seus subordinados na ausência ou impedimento destes;
- cooperar com a área de recursos humanos da empresa na seleção, substituição e qualificação de pessoal para o departamento;
- receber de seus subordinados as propostas de admissão, demissão, promoção e aumento de pessoal, dando-lhes o encaminhamento devido;
- atender às reivindicações de seus subordinados e procurar saná-las, tomando as providências que o caso exigir; e
- cooperar com e participar de programas de treinamento de pessoal promovidos pela empresa.



# ATRIBUIÇÕES DA ÁREA (5/7)

## **RELATIVAS À ORGANIZAÇÃO:**

- responsabilizar-se, perante seu superior imediato, pela conduta do departamento, de acordo com os padrões estabelecidos pela empresa;
- manter um núcleo de pessoal, dotado dos requisitos necessários ao desenvolvimento dos trabalhos e dimensionado, rigorosamente, de acordo com as condições oferecidas pela empresa a seu departamento;
- desenvolver suas atividades em concordância com os princípios de organização indicados no manual de organização e colaborar em sua atualização;
- exercer as funções específicas do cargo e as que lhe forem confiadas por seu superior, podendo delegá-las a seus subordinados, sem, entretanto, eximir-se da responsabilidade pela execução das mesmas;
- manter informadas as chefias das unidades organizacionais da empresa sobre as atividades desenvolvidas em sua área, se dependentes desses conhecimentos, para bem executar seus trabalhos;
- zelar pelo cumprimento das rotinas e dos procedimentos administrativos referentes ao departamento;
- cumprir e fazer cumprir as normas internas da empresa no departamento;
- exercer suas atribuições com responsabilidade e lealdade à empresa, agindo de forma tal que seus subordinados façam o mesmo;
- comparecer aos comitês dos quais for membro efetivo e àqueles em que for solicitada sua participação em caráter eventual;
- manter em dia a correspondência do departamento;
- apresentar a seu superior imediato relatórios sobre desenvolvimento e atividades do departamento; e
- colaborar, em cada oportunidade, na aplicação do programa de relações públicas, defendendo e difundindo as políticas e as diretrizes da empresa.

# ATRIBUIÇÕES DA ÁREA (6/7)

## **RELATIVAS ÀS ATIVIDADES ESPECÍFICAS DO DEPARTAMENTO (1/2):**

- desenvolver e manter os sistemas de conformidade com o plano diretor de sistemas, aprovados pela alta administração da empresa;
- elaborar, em conjunto com os usuários, projeto para cada sistema a ser desenvolvido ou atualizado, colocando-o ao conhecimento da área de desenvolvimento de sistemas informatizados, quando prevista sua participação;
- detalhar os procedimentos manuais para atender ao anteprojeto do sistema;
- fornecer para a unidade de análise e programação de sistemas as informações necessárias a sua participação no trabalho;
- manter todos os contatos necessários com as unidades organizacionais da empresa;
- documentar o sistema, atendendo aos padrões de apresentação estabelecidos, exceto a documentação dos sistemas informatizados;
- providenciar a aprovação dos sistemas pela alta administração da empresa;
- implantar, em conjunto com os usuários, o sistema desenvolvido ou que sofreu manutenção;
- dar conhecimento do novo sistema ou da manutenção do sistema para a empresa;
- proceder aos acertos necessários na documentação;

# ATRIBUIÇÕES DA ÁREA (7/7)

## **RELATIVAS AS ATIVIDADES ESPECÍFICAS DO DEPARTAMENTO (2/2):**

- manter os originais da documentação dos sistemas no que for de sua responsabilidade;
- providenciar a inclusão no estoque de formulários que atendem aos requisitos para tal;
- manter arquivo de artes-finais de formulários utilizados na empresa;
- assistir a empresa na elaboração de formulários não originários de desenvolvimento ou manutenção de sistemas;
- orientar os funcionários da empresa sobre assuntos abordados nas normas e procedimentos;
- tomar as providências para a divulgação das decisões normativas da alta administração, quando necessário seu conhecimento por toda a empresa;
- estabelecer critérios de codificação e controlar a distribuição de normas referentes aos projetos desenvolvidos pela empresa;
- exercer controle qualitativo sobre a impressão e reimpressão de todos os formulários da empresa;
- participar ou efetuar levantamento de dados, análise, elaboração e implantação dos sistemas administrativos;
- analisar e providenciar alterações nos sistemas administrativos implantados, visando adaptá-los às reais condições da empresa e objetivando a melhor eficácia do sistema; e
- executar as demais tarefas, não especificadas nesta ficha e nem constantes das atribuições gerais, desde que inerentes à sua unidade organizacional.

# **O PROFISSIONAL DE SISTEMAS, ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS – QUESTÕES PARA DEBATE –**

- 1 – Explique a melhor forma de atuação da área de sistemas, organização e métodos nas empresas.**
- 2 – Tendo em vista a empresa em que você trabalha, detalhe as atribuições inerentes à área de sistemas, organização e métodos.**

# EXERCÍCIO

**“Plano de carreira como analista de sistemas, organização e métodos.”**

**Considerando o que foi apresentado neste capítulo, e também nos outros capítulos deste livro, elaborar um plano de carreira para que você tenha sucesso como profissional de sistemas, organização e métodos.**