

De 17/05/2014 a 11/07/2014
Volume 1, Edição 2

Boletim de O&M

Nessa Edição:

- Fluxograma
- Análise administrativa
- Quadro de distribuição do trabalho
- Formulários
- Layout
- Método de elos
- Manual

Por Mayara Cruz e Niniver Scrivano



Objetivo

Dando continuidade à edição anterior, o objetivo deste boletim é fornecer um pouco mais de informações sobre a área de Organizações e Métodos (O&M) de forma bem simples, criativa e de fácil entendimento.

É direcionado para qualquer pessoa que se interesse pela área de O&M, ou que tenha se interessado pela nossa última edição, e queira conhecer mais sobre o assunto, conceitos e aplicabilidades da área.

Nesta edição continuaremos dando exemplos sobre os assuntos referentes à área, para facilitar a compreensão dos conceitos abordados.

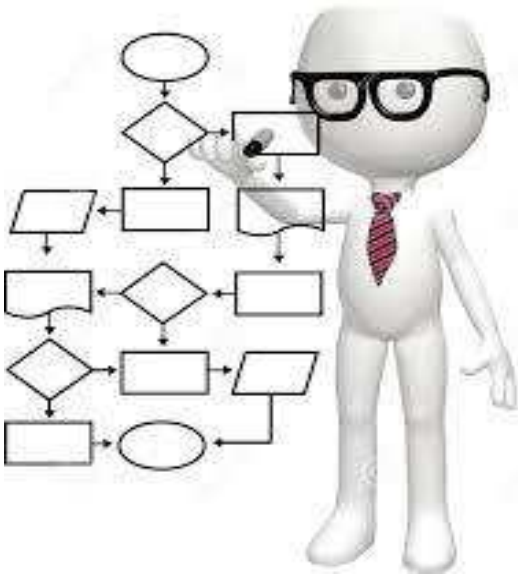
A principal finalidade deste boletim é que, ao final, o leitor adquira maior conhecimento sobre a área de O&M e suas principais características.





Fluxograma

O fluxograma é a representação gráfica da seqüência de um trabalho ou de um processo de comunicação. De forma racional, clara e sintética, representa rotinas ou procedimentos em que estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como seus respectivos responsáveis e/ou unidades organizacionais. (ROLDAN, 2010)



Roldan (2010) destaca algumas vantagens da utilização de fluxogramas:

- Facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes;
- Simplificar o trabalho pela eliminação, combinação, substituição e redistribuição de fases ou passos;
- Localizar, corrigir e eliminar processamentos desnecessários;
- Estudar, corrigir e obter melhor seqüência de trabalho;
- Servir como ilustração na exposição das idéias;
- Fornecer mais informações para compreensão das vantagens de um novo sistema;
- Servir à direção e as chefias como instrumento de controle;
- Servir como instrumento de orientação aos funcionários;
- Facilitar o treinamento de novos funcionários;
- Apresentar o real funcionamento de todos os componentes de um método administrativo.

- Propiciar o levantamento e a análise de qualquer método administrativo;
- Propiciar o uso de convenções de simbologias, o que possibilita uma leitura mais simples e lógica do processo;
- Padronizar a representação dos métodos e os procedimentos administrativos.



Análise de um fluxograma

Um profissional de O&M, ao analisar um fluxograma, deve certificar-se que todas as fases estão relacionadas e saber o que cada uma significa. Para isso, ele deve aplicar algumas perguntas básicas. Segundo Roldan (2010), são elas:

- ✚ O que é feito? Para que serve essa fase?
- ✚ Por que essa fase é necessária? Tem ela alguma influência no resultado final da rotina analisada? Há, realmente, uma necessidade absoluta dessa fase?
- ✚ Onde essa fase deve ser feita? A sequência está corretamente fixada? Será que a mudança do local em que esta fase está sendo realizada não permitirá maior simplificação da rotina? Tal mudança de local é viável?
- ✚ Quem deve executar a fase? Há

alguém mais bem qualificado para executá-la? Seria mais lógico ou conveniente que outra pessoa realizasse essa fase?

- ✚ Como a fase está sendo executada?

Além dessas perguntas, o analista de O&M pode realizar outras que julgar necessárias para o adequado desenvolvimento dos trabalhos.



Simbologia utilizada

Os símbolos utilizados nos fluxogramas têm o objetivo de demonstrar origem, processo e destino da informação escrita e/ou verbal que compõe um sistema administrativo.

Roldan (2010) diz que os fluxogramas podem variar sua representação em função da necessidade de representação do sistema e/ou conhecimento, criatividade do analista, e que podem ser utilizados símbolos diferentes dos convencionais desde que não haja dificuldade de compreensão pelo leitor.





Tipos de Fluxograma

Os principais fluxogramas utilizados são:

- a) Fluxograma Global
- b) Fluxograma Vertical
- c) Diagrama de Blocos
- d) Fluxograma Parcial ou Descritivo

✓ Fluxograma Global

O Fluxograma Global analisa os inter-relacionamentos de um processo e a dependência da execução de uma tarefa para então realizar outra. Nesse fluxograma cada tarefa ou rotina é exposta de forma detalhada para facilitar o entendimento do processo. (Roldan, 2010)

A simbologia utilizada neste exemplo de fluxograma é do Djalma:

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Documento
	Conector		Informação Oral
	Arquivo		Conector de Rotina
	Decisão		Operação ou Conferência
	Inutilização ou Destruição do Documento		Sentido de Circulação Documentos e Informações Oraís
	Demora ou Atraso		Material

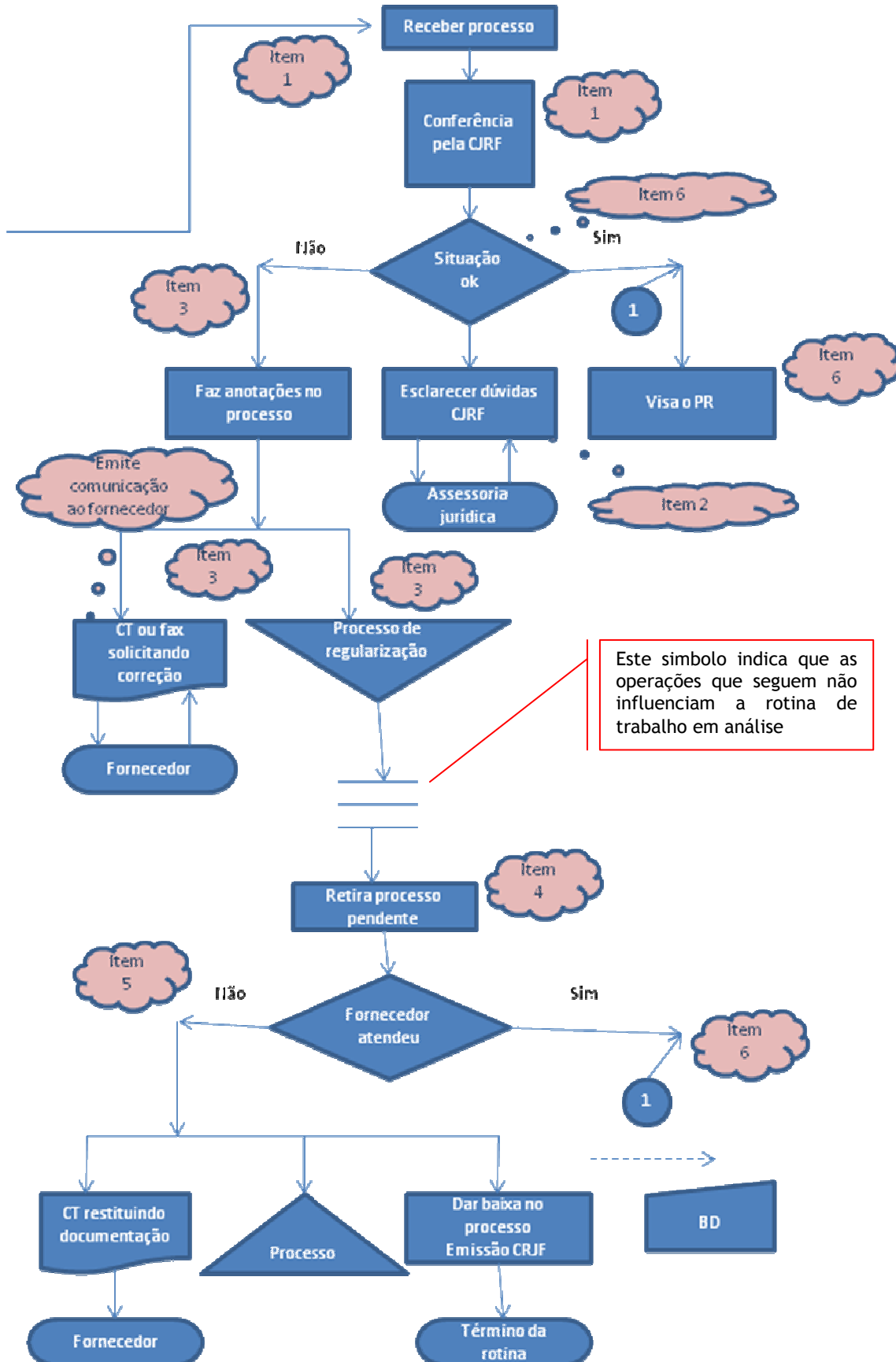
Exemplo

Como exemplo de fluxograma global, vamos fazer um para algumas etapas da rotina de cadastro de fornecedor a partir das seguintes informações:

- 1) Recebendo o processo, o Módulo de Análise da Documentação efetiva a análise da respectiva documentação, envolvendo a capacidade jurídica e a regularidade fiscal do fornecedor.
- 2) Se houver dúvida quanto á natureza da documentação comprobatória, o MAD consulta a Assessoria Jurídica (ASJ) da empresa, que deve se manifestar no prazo de 48 horas, no máximo, ressalvados os casos excepcionais.
- 3) Não estando a documentação correta, o MAD faz a competente anotação no processo, comunicando ao fornecedor, via carta, telex, fax, etc.; coloca o processo pendente, até sua regularização ou do caso de expirar-se o prazo máximo de diligência, que é de 30 dias.
- 4) Se o fornecedor, tempestivamente, atender ao pedido ou se, decorrido o prazo de 30 dias, não houver manifestação por parte do interessado, o MAD retira o processo do pendente.
- 5) Não tendo sido atendida a diligência, o MAD restitui a documentação ao fornecedor, por carta, dá baixa no registro de emissão de CRJF e arquiva o processo.
- 6) Todavia, estando a documentação correta e/ou tendo sido atendida adequadamente a diligência, por parte da firma interessada, o MAD visa o PR, no campo próprio, encaminhando a seguir, o processo, ao Módulo de Emissão de Certificados (MEC).

A partir desta descrição acima, elaboramos o seguinte fluxograma global:

➡ Lembramos que: 1) essas são apenas algumas das etapas do processo de cadastro de fornecedores. A seta grande vindo do lado esquerdo indica que há outras etapas anteriores. 2) As nuvens não fazem parte da simbologia do fluxograma global. São apenas para facilitar a sua localização dos itens na figura.





✓ Fluxograma Vertical

O fluxograma vertical é utilizado para representar processos de rotinas simples em uma organização. É formado por colunas verticais: na primeira são colocados os símbolos, na segunda quem será o responsável pela execução e na terceira a tarefa a ser cumprida. (Roldan, 2010). Nesse fluxograma é possível dividir um grande processo em vários outros. A simbologia utilizada neste exemplo é do Djalma:

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Análise ou Operação		Execução ou Inspeção
	Transporte		Permanência Temporária ou Passagem
			Arquivo Provisório
	Arquivo Definitivo		Demora ou Atraso

Exemplo

Para facilitar sua compreensão, faremos mais um exemplo, agora de fluxograma vertical. O exemplo representa a rotina de compra de material e as tarefas são:

- 1) Órgão interessado emite Requisição de Material (RM), em 3 vias.
- 2) Arquia a 3ª via, encaminhando as 1ª e 2ª vias à Seção de Controle de Material
- 3) A Seção de Controle de Material recebe a requisição.
- 4) Verifica se existe o material, concluindo que existe apenas uma parte.
- 5) Processa a requisição, emitindo Nota de Fornecimento de Material (NFM), em 3 vias, para o existente; faz as competentes anotações na Ficha de Controle de Estoque.
- 6) Restitui a 2ª via da RM processada ao requisitante.
- 7) Requisitante recebe a 2ª via da RM e a coloca pendente.
- 8) A Seção de Controle de Material encaminha as 1ª e 2ª vias da Nota de Fornecimento de Material ao Almoxarifado, arquivando a 3ª via.
- 9) Para o material não existente, a Seção de Controle de Material emite Pedido de Compras de Material (PCM), em 3 vias.
- 10) Coloca pendente a 1ª via da RM com a 3ª via do PCM.
- 11) Encaminha as 1ª e 2ª vias do PCM à Seção de Compras.
- 12) O Almoxarifado recebe as 1ª e 2ª vias da Nota de Fornecimento de Material (NFM).
- 13) Retira o material do estoque, embala-o e o fornece ao requisitante acompanhado da 1ª via da NFM.
- 14) Coloca pendente a 2ª via da NFM processada.
- 15) Órgão requisitante recebe o material solicitado.
- 16) Retira a 2ª via da RM do pendente e confere o material.
- 17) Estando ok, aceita o material, colocando pendente a 2ª via da RM processada.
- 18) Reciba a NFM, devolvendo-a ao Almoxarifado.
- 19) Recebendo a 1ª via da NFM, quitada, o Almoxarifado retira a 2ª via do pendente, faz as competentes anotações e a arquiva.
- 20) Encaminha a 1ª via da NFM processada à Seção de Controle de Material.
- 21) A Seção de Controle de Material recebe a 1ª via da NFM, processa-a e a arquiva.
- 22) A Seção de Compras recebe o PCM e processa a respectiva aquisição do material.
- 23) O Almoxarifado recebe o material do fornecedor contratado, confere e o aceita, encaminhando cópia da documentação quitada à Seção de Controle de Material; encaminha o original à Seção de Compras.
- 24) O Almoxarifado estoca o material recebido.
- 25) A Seção de Controle de Material recebe a documentação de compra do material e faz os lançamentos de entrada na Ficha de Controle de Estoque.
- 26) A Seção de Compras, de posse da documentação de recebimento e aceitação do material, inicia o processo de pagamento ao fornecedor.

A partir da descrição das tarefas, podemos elaborar o seguinte diagrama vertical:



FLUXOGRAMA VERTICAL								
Fases			Tempo	Compra de material				
○	Análise / Operação	T		Rotina atual	Rotina Proposta			
⇒	Transporte	O		De				
□	Execução / Inspeção	T		Unidade Organizacional:				
D	Demora / Atraso	A		Estudado por:	Em/...../.....			
△	Arquivo provisório	I						
▽	Arquivo definitivo	S				Assinatura		
Ordem	Símbolos					Tempo	Executor	Descrição dos passos
1	●	⇒	□	D	△	▽		Órgão emite requisição (RM) em 3 vias
-	○	⇒	□	D	△	▽		
2	○	⇒	□	D	△	▽		Arquiva 3ª via
3	○	⇒	□	D	△	▽		Envia 1ª e 2ª vias à seção controle de material
-	○	⇒	□	D	△	▽		
4	○	⇒	□	D	△	▽		Seção controle de material recebe 1ª e 2ª vias do RM
-	○	⇒	□	D	△	▽		
5	○	⇒	■	D	△	▽		Verifica se existe material
6	○	⇒	■	D	△	▽		Para o que existe, emite nota de fornecimento de material (NFM) em 3 vias
-	○	⇒	□	D	△	▽		
-	○	⇒	□	D	△	▽		
7	●	⇒	□	D	△	▽		Faz anotações na ficha de controle de estoque
-	○	⇒	□	D	△	▽		
8	○	⇒	□	D	△	▽		Restitui 2ª via RM processada ao requisitante
-	○	⇒	□	D	△	▽		
9	●	⇒	□	D	△	▽		Requisitante recebe 2ª via RM
10	○	⇒	□	D	△	▽		Coloca RM pendente
11	○	⇒	□	D	△	▽		Seção Controle de Material encaminha 1ª e 2ª vias da NFM ao almoxarifado
-	○	⇒	□	D	△	▽		
-	○	⇒	□	D	△	▽		
12	○	⇒	□	D	△	▽		Arquiva 3ª via NFM
13	○	⇒	□	D	△	▽		Para material não existente, a seção de controle de material emite pedido de compras de material (PCM) em 3 vias
-	○	⇒	□	D	△	▽		
-	○	⇒	□	D	△	▽		
14	○	⇒	□	D	△	▽		Coloca pendente 1ª via RM com 3ª PCM



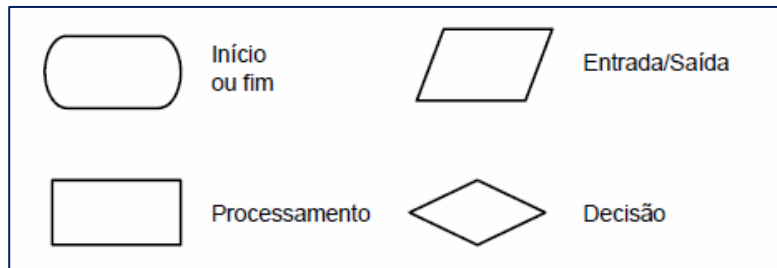
FLUXOGRAMA VERTICAL								
Fases			Tempo	Compra de material				
○	Análise / Operação	T		Rotina atual	Rotina Proposta			
→	Transporte	O		De				
□	Execução / Inspeção	T		Unidade Organizacional:				
D	Demora / Atraso	A		Estudado por: Em / /				
△	Arquivo provisório	I						
▽	Arquivo definitivo	S		Assinatura				
Ordem	Símbolos					Tempo	Executor	Descrição dos passos
15	○	→	□	D	△	▽		Encaminha 1ª e 2ª vias PCM à
-	○	→	□	D	△	▽		Seção de compras
16	○	→	□	D	△	▽		Almoxarifado recebe as 1ª e 2ª
-	○	→	□	D	△	▽		vias da NFM
17	○	→	□	D	△	▽		Retira o material do estoque
-	○	→	□	D	△	▽		e embala
18	○	→	□	D	△	▽		Envia ao requisitante material
-	○	→	□	D	△	▽		e 1ª via da NFM
19	○	→	□	D	△	▽		Coloca pendente a 2ª via de NFM
-	○	→	□	D	△	▽		processada
20	○	→	□	D	△	▽		Requisitante recebe o material
21	○	→	□	D	△	▽		Retira 2ª via da RM de pendente
22	○	→	□	D	△	▽		Confere o material
23	○	→	□	D	△	▽		Estando OK, acita o material
24	○	→	□	D	△	▽		Coloca pendente 2ª via da RM
-	○	→	□	D	△	▽		processada
25	○	→	□	D	△	▽		Reciba NFM
26	○	→	□	D	△	▽		Devolve NFM ao almoxarifado
27	○	→	□	D	△	▽		Almoxarifado recebe 1ª via da
-	○	→	□	D	△	▽		NFM quitada
28	○	→	□	D	△	▽		Retira 2ª via de pendente e
-	○	→	□	D	△	▽		faz anotações
29	○	→	□	D	△	▽		Arquiva 2ª via da NFM
30	○	→	□	D	△	▽		Encaminha 1ª via NFM
-	○	→	□	D	△	▽		processada a Seção de
-	○	→	□	D	△	▽		controle de material

FLUXOGRAMA VERTICAL								
Fases			Tempo	Compra de material				
○	Análise / Operação	T		Rotina atual	Rotina Proposta			
→	Transporte	O		De				
□	Execução / Inspeção	T		Unidade Organizacional:				
D	Demora / Atraso	A		Estudado por: Em / /				
△	Arquivo provisório	I						
▽	Arquivo definitivo	S		Assinatura				
Ordem	Símbolos					Tempo	Executor	Descrição dos passos
31	○	→	□	D	△	▽		Seção de controle recebe 1ª via NFM
-	○	→	□	D	△	▽		quitada e a processa
32	○	→	□	D	△	▽		Arquiva a 1ª via
33	○	→	□	D	△	▽		Seção de compras recebe o PCM
-	○	→	□	D	△	▽		e processa aquisição
34	○	→	□	D	△	▽		Almoxarifado recebe o material
-	○	→	□	D	△	▽		do fornecedor contratado
35	○	→	□	D	△	▽		Confere o material
36	○	→	□	D	△	▽		Acita o material
37	○	→	□	D	△	▽		Encaminha copia da documenta-
-	○	→	□	D	△	▽		ção quitada à Seção de Controle
38	○	→	□	D	△	▽		Encaminha a original da
-	○	→	□	D	△	▽		documentação quitada à Seção
-	○	→	□	D	△	▽		de compras.
39	○	→	□	D	△	▽		O almoxarifado estoca o
-	○	→	□	D	△	▽		material recebido
40	○	→	□	D	△	▽		A seção de controle de material
-	○	→	□	D	△	▽		recebe a documentação de compra
41	○	→	□	D	△	▽		Faz lançamentos entrada FCE
42	○	→	□	D	△	▽		Seção de compras, de posse da
-	○	→	□	D	△	▽		documentação de recebimento e
-	○	→	□	D	△	▽		acitação, inicia o pagamento
-	○	→	□	D	△	▽		ao fornecedor.



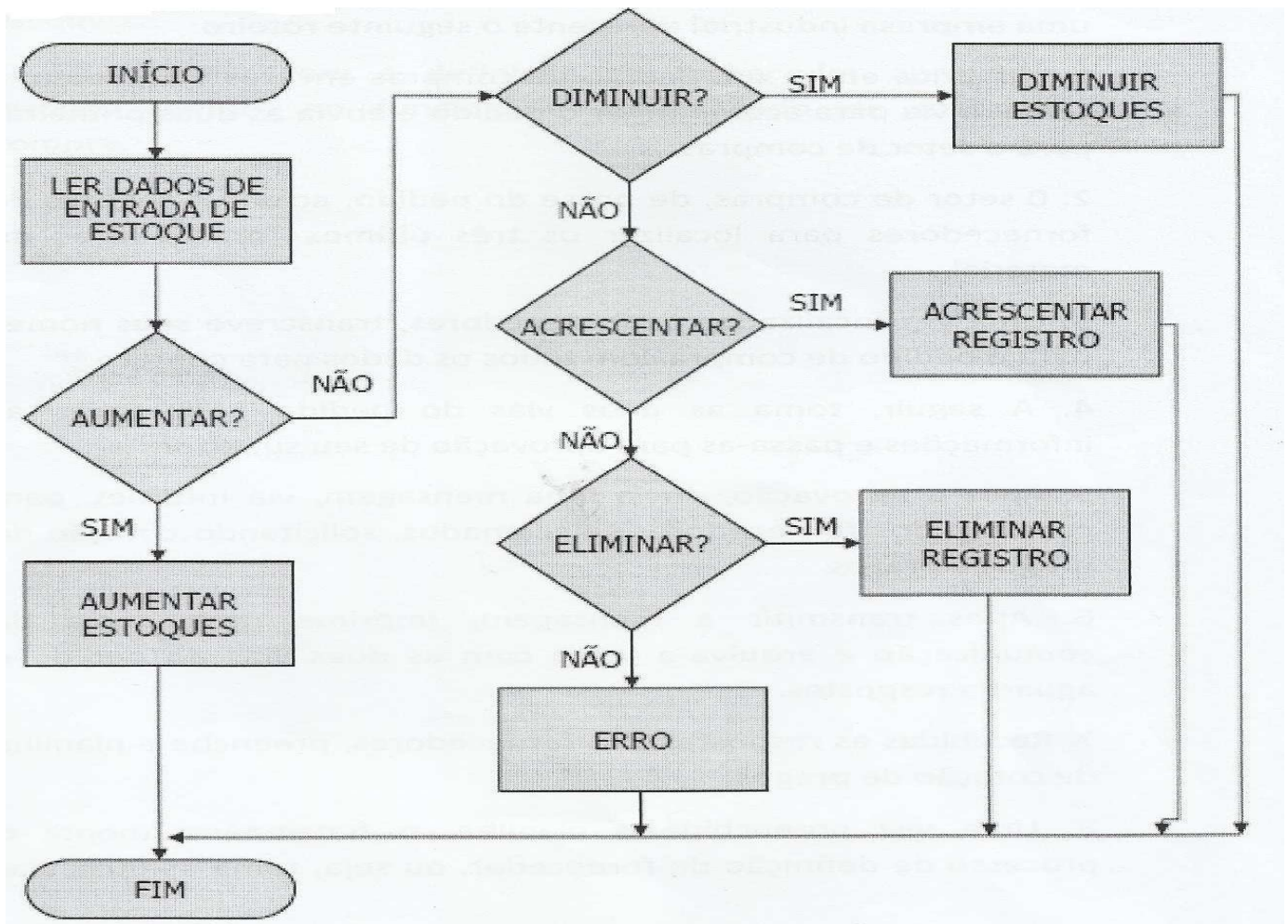
✓ Diagrama de Blocos

O diagrama de blocos é mais simples e usado quando se quer ter uma visão geral e rápida de algum processo, atividade ou rotina e para simplificar processos grandes ou para documentar tarefas individuais. A simbologia utilizada neste diagrama é:



Exemplo

Continuando com nossos exemplos, vamos fazer agora um diagrama de blocos que estabeleça a lógica adequada para processar todas as transações necessárias nos estoques de matéria-prima de uma grande indústria. O diagrama ficará da seguinte forma:





Fluxograma Parcial

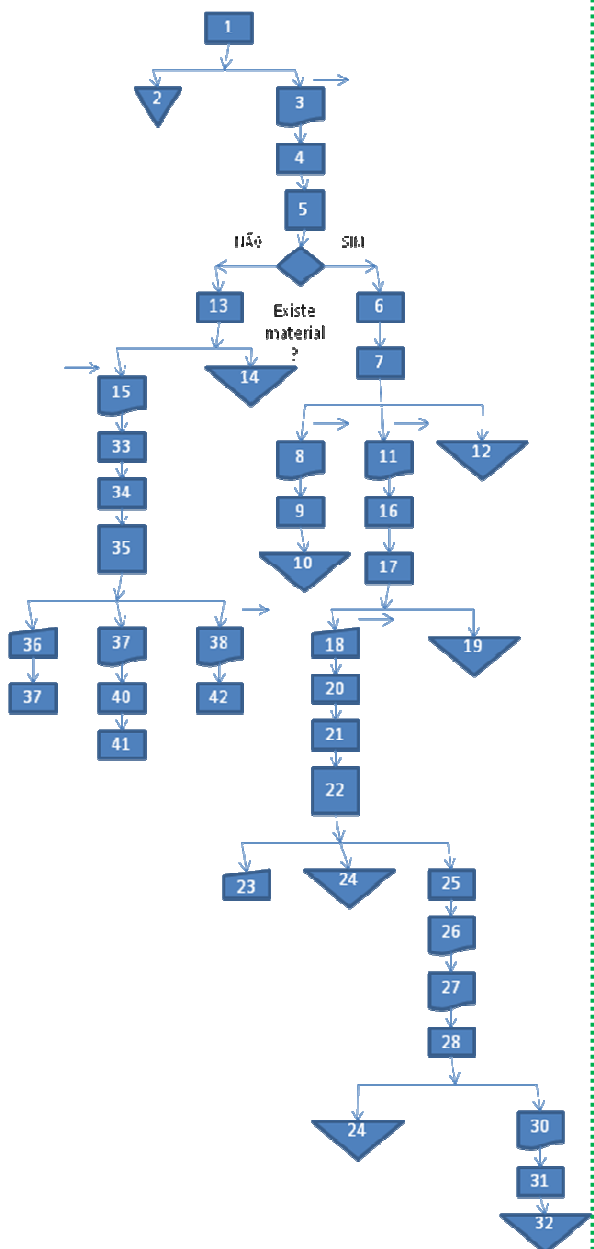
O fluxograma parcial é muito parecido com o global. A principal diferença é que o global vê a organização como um todo, enquanto o parcial por setor. Sendo assim é desenvolvido um fluxograma para cada setor.

A simbologia utilizada neste exemplo é do Djalma:

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Operação
	Executante ou Responsável		Documento
	Arquivo		Decisão
	Conferência		Conector de Página
	Conector de Rotina		Sentido de Circulação Documents Informações Orais
			Material

Exemplo

Como exemplo deste fluxograma, usaremos a mesma descrição utilizada para o fluxograma vertical na página 6. O fluxograma parcial ficará da seguinte forma:



A legenda dos números (processos) é:

- 1) Órgão emite requisição (RM) em 3 vias
- 2) Arquivo 3ª via
- 3) Envia 1ª e 2ª vias à seção controle de material
- 4) Seção controle de material recebe 1ª e 2ª vias do RM
- 5) Verifica se existe material
- 6) Para o que existe, emite nota de fornecimento de material (NFM) em 3 vias
- 7) Faz anotações na ficha de controle de estoque
- 8) Restitui 2ª via RM processada ao requisitante
- 9) Requisitante recebe 2ª via RM
- 10) Coloca RM pendente
- 11) Seção controle de material encaminha 1ª e 2ª vias da NFM ao almoxarifado
- 12) Arquivo 3ª via NFM
- 13) Para material não existente, a seção de controle de material emite pedido de compras de material (PCM) em 3 vias
- 14) Coloca pendente 1ª via RM com 3ª PCM
- 15) Encaminha 1ª e 2ª vias PCM à seção de compras
- 16) Almoxarifado recebe as 1ª e 2ª vias da NFM
- 17) Retira o material do estoque e embala
- 18) Envia ao requisitante material e 1ª via da NFM
- 19) Coloca pendente a 2ª via da NFM processada
- 20) Requisitante recebe o material
- 21) Retira 2ª via da RM do pendente
- 22) Confere material
- 23) Estando ok, aceita o material
- 24) Coloca pendente 2ª via da RM processada
- 25) Reciba NFM
- 26) Devolve NFM ao almoxarifado
- 27) Almoxarifado recebe 1ª via da NFM quitada
- 28) Retira 2ª via do pendente e faz anotações
- 29) Arquivo 2ª via da NFM
- 30) Encaminha 1ª via da NFM processada a seção de controle de material
- 31) Seção de controle recebe 1ª via NFM quitada e a processa
- 32) Arquivo a 1ª via
- 33) Seção de compras recebe o PVM e processa aquisição
- 34) Almoxarifado recebe o material do fornecedor contratado
- 35) Confere o material
- 36) Aceita o material
- 37) Encaminha copiada documentação quitada à seção de controle
- 38) Encaminha a original da documentação quitada à seção de compras
- 39) O almoxarifado estoca o material recebido
- 40) A seção de controle de material recebe a documentação de compra
- 41) Faz lançamento entrada FCE
- 42) Seção de compra, de posse da documentação de recebimento e aceitação, inicia o pagamento ao fornecedor



Comparação entre os tipos de fluxograma

Após termos visto todos estes fluxogramas, é possível elaborar um quadro onde podemos fazer algumas comparações entre eles.

Tipo de fluxograma	Principais características	Vantagens	Desvantagens
Fluxograma global	Analisa as relações entre todas as tarefas de um processo de um modo geral	Permite uma compreensão detalhada de uma, tarefa, rotina ou processo e pode ser utilizado como parte de um manual de treinamento para funcionários	Dependendo do tamanho ou dificuldade de um processo, sua elaboração é trabalhosa e ocorre a dificuldade de registro em espaços pequenos
Fluxograma vertical	É utilizado para representar o processamento da rotina de uma organização	Apresenta os processos de forma clara, é de rápido preenchimento e facilita sua leitura	Esse fluxograma pode se estender muito, pois determinadas tarefas, no momento do registro, são subdivididas em várias ações
Diagrama de blocos	Utilizado para dar uma visão geral, do processo	Sua visualização e compreensão é simples e rápida e sua utilização simplifica processos	Por ser muito simplificado, pode gerar dúvidas sobre algumas etapas do processo
Fluxograma Parcial	Utilizado para representar os processos de um determinado setor	Permite uma visão mais detalhada dos processos do setor	Por ser realizado por setor, quando se quer ver o todo, é necessário consultar vários fluxogramas em papéis separados.



Análise Administrativa



A Análise Administrativa é um processo de trabalho, dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos. A responsabilidade da análise administrativa é de planejar as mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacionais, e também os processos e os métodos de trabalho. (Roldan, 2010)

Sendo assim, a análise administrativa funciona como uma espécie de consultoria, em que ela vai fazer uma análise da organização e propor soluções para a melhoria de seu desempenho.

O resultado esperado após a análise administrativa é o aperfeiçoamento geral da empresa, através de organogramas, estudos de layouts, manuais, fluxogramas, formulários, programas de treinamento e implantação de novas tecnologias.



Fases da Análise Administrativa

De acordo com Roldan (2010), as fases da análise administrativa são basicamente:

- ④ Diagnóstico situacional das causas: consiste na identificação dos problemas através do levantamento das informações sobre suas causas.
- ④ Estudo da solução dos problemas: consiste no planejamento da solução dos problemas encontrados.
- ④ Planejamento e implementação das mudanças: consiste na execução do plano elaborado para a resolução dos problemas e controle dos resultados.

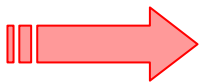


Utilidades da Análise Administrativa

Dentre as diversas utilidades que a análise administrativa possui, podemos destacar as seguintes:

- 📄 Permitir uma melhor reorganização da estrutura operacional da organização
- 📄 Aprovar a estrutura organizacional
- 📄 Identificar problemas que interferem no bom desempenho da organização e propor soluções
- 📄 Otimizar os processos de trabalho
- 📄 Auxiliar na implementação de novas práticas administrativas

- 📄 Identificar a necessidade de treinamentos de reciclagem para os funcionários da organização
- 📄 Incentivar o trabalho em equipe



Consideramos que a condição imprescindível para que uma análise administrativa seja realizada é que a organização esteja aberta, flexível e tenha facilidade em aceitar as propostas dos analistas.



Cultura Organizacional

Ao elaborar um planejamento, a análise administrativa deve ser feita baseada na cultura da organizacional em que está sendo realizada, para que o resultado não fuja do foco da organização. A cultura organizacional constitui as normas, valores, recompensas e poder de uma organização.

- + Normas - são as regras de conduta no qual os membros da organização devem cumprir. Elas podem ser explícitas (registradas em manuais ou documentos oficiais) ou

implícitas (observadas no comportamento dos funcionários).

- + Valores - é o comportamento da organização baseado nas suas crenças.
- + Recompensas - são ferramentas na motivação e valorização dos funcionários
- + Poder - é utilizado para identificar a pessoa que está a frente e toma as decisões da organização

Exemplo

Para seu melhor entendimento, vamos citar um exemplo, dentro do contexto organizacional. Pensemos em uma unidade de saúde. As normas, valores, recompensa e poder seriam:

- ✓ Norma - utilizar protocolos de enfermagem e médicos para realizar os atendimentos.
- ✓ Valores - agir visando sempre o bem estar e a melhoria da condição de saúde do paciente

- ✓ Recompensa - quando as equipes médicas batem as metas estabelecidas, recebem uma quantia em dinheiro. Outra forma de recompensa pelo trabalho desempenhado, é o reconhecimento e valorização do profissional por parte do paciente
- ✓ Poder - dentro de uma unidade de saúde, o gerente é que desempenha o papel de poder

Problemas da aplicação da análise administrativa

A análise administrativa possui também alguns problemas associados a sua aplicação. Citaremos alguns.

Problemas



Aplicações	Problemas
Permitir uma melhor reorganização da estrutura operacional da organização	Não aceitação da nova reorganização pelos funcionários, que podem se sentir prejudicados por algum motivo
Auxiliar na implementação de novas práticas administrativas	Se for uma organização muito tradicional, a sugestão de novas práticas pode não ser bem vista
Incentivar o trabalho em equipe	Funcionários que não se identificam podem ficar na mesma equipe, podendo gerar conflitos

Diagnóstico da organização

Algumas das ferramentas utilizadas para fazer o levantamento do diagnóstico de uma organização são a entrevista e o questionário.

A entrevista é útil para conseguir informações presentes na memória das pessoas, além de ser uma maneira de conhecer a pessoa e suas

características.

O questionário é utilizado para direcionar e conduzir a entrevista. Nele constam as perguntas que se deseja fazer ao entrevistado, já elaboradas anteriormente. É a partir das respostas dadas ao questionário que se pode realizar uma análise



Requisitos da entrevista e do questionário

Alguns requisitos para a realização de uma entrevista são:

- o objetivo da entrevista deve ser claro
- selecionar de forma adequada os entrevistados
- o entrevistador deve ter conhecimento sobre o assunto da entrevista
- é importante que o entrevistador tenha um roteiro de entrevista, entretanto, ele deve proporcionar um clima agradável para que o entrevistado se sinta confortável para falar livremente o sobre o assunto.

Destacamos também alguns requisitos para a elaboração de um questionário. São eles:

- o objetivo do questionário deve ser claro
- As perguntas devem ser elaboradas cuidadosamente, de forma objetiva, e que não gere dúvidas ao entrevistado
- evitar perguntas em que a resposta seja somente “sim” ou “não”. As perguntas devem levar o entrevistado a discorrer sobre o assunto
- possibilitar que o questionário seja anônimo, para que o entrevistado não se sinta constrangido em responder



A partir da leitura do artigo “Diagnóstico das organizações - elaboração de projetos e Processos de intervenção administrativa”, em que foi realizado um estudo na área de organizações e métodos das organizações, foi possível levantar alguns questionamentos:

1) Como foi realizado o diagnóstico organizacional?

O diagnóstico organizacional é uma ferramenta que serve para construir um conhecimento sobre a realidade de uma organização e orientar os gestores a compreenderem-na, preverem o comportamento de seus elementos essenciais e intervirem nas relações organizacionais, buscando seu permanente ajuste.

O artigo traz uma pesquisa de diagnóstico organizacional desenvolvida junto à comunidade empresarial de Cuiabá, com o intuito de desenvolver uma apreensão sistematizada, racional e formal da realidade em questão, de forma interdisciplinar,

permitindo aos acadêmicos estabelecer medidas de ação adequadas, levando a organização a obter níveis de desempenho considerados, no mínimo, satisfatórios para que a mesma perdure ao longo do tempo.

A pesquisa foi realizada no ano de 2011, por acadêmicos do curso de Administração de Empresas de Cuiabá, Mato Grosso. Para elaboração do diagnóstico organizacional foram utilizados questionários com roteiro padronizado de perguntas relacionadas à área de organização e métodos, para fins de obtenção de dados. Os questionários foram aplicados a 110 funcionários de empresas públicas e privadas, contendo 52 questões cada sobre assuntos como: Organização, Administração/Métodos de Trabalho, Recursos Humanos, Orçamento, Finanças, Contabilidade, Custos, Materiais e Equipamentos.

A partir de informações sobre os assuntos organização, métodos e diagnóstico organizacional, obtidas por meio de pesquisa bibliográfica e diagnóstico organizacional,



obtidas por meio de pesquisa bibliográfica e documental, assim como através das informações colhidas por meio dos questionários aplicados, foi possível uma sistematização conceitual e a descrição com o maior detalhamento possível da dinâmica das organizações - o diagnóstico organizacional.

2) O artigo detalhou ou cita elementos relativos às condições para realização da análise administrativa? Quais?

O artigo revela que todo e qualquer estudo organizacional, independente de sua amplitude, deve ser visto de forma sistêmica. Logo, devem-se analisar as influências e dependências dos outros sistemas, suas implicações na conjuntura da Empresa e seus reflexos gerais ante os recursos humanos, instalações e quaisquer outras alterações que mudem o contexto da Instituição.

O artigo detalha dois elementos básicos relativos às condições para realização da análise administrativa: A Organização, e O Método de Trabalho. Tais elementos são detalhados e organizados da seguinte maneira no artigo:

1. Organização:

1.1 Componentes da Estrutura Organizacional:

1.1.1 Sistemas de Responsabilidades e atribuições das Unidades;

1.1.2 Atribuições das unidades Organizacionais;

1.1.3. Sistemas de Comunicação e de Autoridade;

1.2 Condicionantes da Estrutura Organizacional:

1.2.1 Fator Humano;

1.3 Fator objetivos, estratégias e políticas e fatores ambiente externo;

2. Métodos de Trabalho.

3) O que a pesquisa revela em relação aos itens a seguir:

a) Sistemas de responsabilidade e atribuições das unidades;

A responsabilidade está correlacionada à situação de um subordinado assumir determinada obrigação e ter de prestar contas à pessoa que lhe atribuiu a referida responsabilidade. Já as atribuições das unidades organizacionais representam uma forma de consolidar e representar, formalmente, todas as responsabilidades da unidade considerada, tendo como base a especialização do trabalho.

A partir dessas idéias, a pesquisa revelou as seguintes informações em relação aos itens tratados:

- 44% dos entrevistados afirmam que recebem auxílio de orientação, assessoramento e recomendações na sistematização de atividades desenvolvidas em sua área de atuação;

- Conforme 60% das respostas, a quantidade de pessoal no atendimento das necessidades da estrutura organizacional, no cumprimento dos objetivos e metas propostos não é suficiente;

- 40% afirmam que não há uma política definida de seleção e recrutamento que atendam aos cargos e funções no cumprimento das atribuições;

- Conforme 50% das respostas, na divisão de trabalho e distribuição de atividades de acordo com a função de cada funcionário, os titulares dos cargos acreditam que não estão desenvolvendo atividades de acordo com suas atribuições, o que demonstra que metade dos entrevistados está desenvolvendo atividades fora de sua área de atuação;

- Quanto ao sistema de autoridade, delegação e amplitude do controle, nas empresas públicas pesquisadas, 33% dos entrevistados afirma ter limitações, superposições ou duplicação das funções;

- 50% diz que há problemas decorrentes de funções e encargos não definidos, e, sobretudo, sobrepostos;

- Quanto à necessidade de estender, criar ou expandir novas unidades ou atividades, 54% acreditam que há esta necessidade, demonstrando que muitos estão sobrecarregados, acumulando atividades que demonstram estar mal distribuídas;

- Na questão relacionada com a capacitação para os cargos gerenciais, de chefia e coordenação dos níveis de influência estratégico, gerencial e operacional, 50% afirmam não existir essa preocupação por parte da empresa, podendo comprometer a liderança dos cargos de maior responsabilidade da empresa.

b) Sistema de comunicações e de autoridade

De acordo com Oliveira (2010, p. 79), “a comunicação é o processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionados entre pessoas, unidades organizacionais e agentes externos à empresa”.

Seguindo esse conceito, a pesquisa revelou os seguintes resultados:



- Quando questionados sobre o fluxo de comunicação e interação entre as pessoas e as unidades organizacionais, mais da metade (67%) disseram que podem exercer sua autonomia e influência no desempenho organizacional através da apresentação de sugestões, discussão de problemas e reivindicações.

- Em relação a comunicação entre colegas e/ou chefe, a maioria (62%) afirma não haver problemas na comunicação, entretanto 36% afirma que tais problemas existem, o que, para os autores da pesquisa, denota que a necessidade de melhorias no processo de comunicação é alta e preocupante.

- Sobre as dificuldades de relacionamento de coordenação das unidades, 56% afirmam que não há conflitos. Em contraposição, 40% afirma que tais conflitos existem, resultantes provavelmente da centralização excessiva nas unidades organizacionais.

- Em relação a tomada de decisões nas atividades individuais, 52% afirma que há conflitos, pois as decisões precisam passar pelos dirigentes antes de serem praticadas em virtude da centralização.

- Dentre os colaboradores entrevistados, muitos indicam que a Gestão de Pessoas é responsável por parte dos problemas. Consideram também a legislação como um grande empecilho para a execução de suas atividades de maneira mais eficiente em virtude da burocracia.

Segundo os autores da pesquisa, os problemas são decorrentes principalmente do sistema de responsabilidade das atividades, muito mais do que o de autoridade.

c) Fator administrativo, estratégias e políticas e fator ambiente externo

O objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir; a estratégia é a definição do caminho mais adequado para se alcançar o objetivo; e a política é o parâmetro ou orientação para a tomada de decisão.

Sobre esses aspectos, a pesquisa revelou que:

- 79% dos entrevistados relataram que as empresas que atuam têm uma preocupação de definir os objetivos na sua unidade de trabalho, tendo conhecimento dos mesmos e procurando aperfeiçoar seu trabalho em prol dos cumprimentos das metas estabelecidas.

- Em relação ao atendimento dos objetivos, projetos e programas da unidade, 54% afirmam que os cargos e funções são adequados a finalidade dos mesmos.

- Segundo os autores da pesquisa, foi identificado que os obstáculos externos, legais e institucionais, como leis, normas e regulamentos interferem no bom funcionamento da organização, segundo

resposta dada por 54% dos entrevistados.

d) Aos métodos de trabalho

Os métodos de trabalho referem-se ao levantamento, análise, desenvolvimento e implementação dos métodos administrativos para planejamento das atividades da empresa. De acordo com Oliveira (2010) “métodos administrativos são os meios manuais, mecânicos ou eletrônicos pelos quais as operações administrativas individuais e/ou das unidades organizacionais são executadas” (p. 264).

Sobre os métodos de trabalho a pesquisa revelou que:

- Sobre a presença de manual ou um documento na empresa que descrevia as funções com itens como autoridade, e responsabilidade dos cargos, 42% dos entrevistados responderam que desconhecem ou que a empresa não possui e 42% afirmam que a empresa tem um manual e que os mesmos conhecem sua função e seus encargos.

Segundo os autores da pesquisa, as respostas demonstram a empresa trabalha com uma descrição clara dos cargos, permitindo uma maior integração da empresa com os funcionários.

- Quando questionados sobre instruções escritas e normas de serviço para realização das tarefas, 49% responderam que não recebem instruções escritas e 45% recebem instruções escritas eletrônicas ou ofício.

- Sobre a quantidade de papel resultante da burocracia, muitas tramitações de documentos, cópias, vias, etc. 49% disseram que a quantidade de papelório é grande.

- No item falta ou atraso de comunicação de dados rotineiros nas unidades de serviço pela falta de métodos de rotina e formulários padronizados, 51% dizem que não há influência nos serviços. Em contrapartida, 47% que afirmam que sim, os serviços são atrasados por estes motivos citados.

- Em relação a problemas na tramitação da correspondência entre as unidades (eletrônicas ou não), 62% afirmaram que a comunicação é favorável, o que é um excelente sinalizador na tomada de decisões e no relacionamento intrapessoal.

- Quanto a métodos mecanizados dos equipamentos utilizados pelos colaboradores e seu auxílio na melhora e na produtividade dos serviços, 65% dos entrevistados afirmam que contribuem e que dispõem de processos mecanizados. Entretanto, quando perguntados das insuficiências instalações de trabalho, 56% afirmam que sim, o que, segundo os autores



do artigo, demonstra que muitas organizações não investem na ambiente de trabalho.

De acordo com os autores, é possível notar que os métodos de trabalho são necessários e fundamentais nos processos desenvolvidos pelos entrevistados. No entanto, a burocracia, especialmente no setor público demonstrou ser um enorme empecilho para o cumprimento de prazos e agilização dos processos, chegando a ponto de 60% dos entrevistados afirmarem que a burocracia atrapalha a tomada de decisões.

4) Quais as recomendações das pesquisas para as organizações?

Para uma adequada reestruturação organizacional face aos resultados, os autores da pesquisa orientaram as organizações a desenvolverem um conjunto de políticas que servirão de sustentação para todo o processo decisório. Entre as sugestões de políticas a adotar as organizações analisadas destaca-se:

- Estruturação do Plano de Cargos e Salários;
- Desenvolvimento do Quadro de Distribuição de

Trabalho - QDT, a fim de identificar quais as funções e tarefas estão sobrepostas, redistribuindo assim, as atividades de acordo com a qualificação de cada funcionário;

- Elaboração de um Manual de Organização, com as atribuições, direitos e deveres de cada funcionário, tornando claras as atividades e responsabilidades de cada cargo;
- Oferta de cursos de capacitação e treinamento nos níveis operacionais, onde a demanda e a especialização de atividades é maior;
- Promoção de estudos no fluxo de processos para melhorar a tramitação dos mesmos por meio de fluxogramas;
- Diminuição da burocracia por meio da delegação de atividades e da descentralização;
- Desenvolvimento contínuo do diagnóstico organizacional, evidenciando os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, a fim de fortalecer ou melhorar os aspectos da organização e dos métodos de trabalho.



Exemplo

Vamos agora fazer um exemplo de questionário. No nosso exemplo construiremos um questionário para fazer a análise administrativa do processo de inscrição em disciplinas na UFRRJ. Algumas das possíveis perguntas para esta análise são:

- 1) Como ocorre o processo de inscrição em disciplinas na UFRRJ?
- 2) A ferramenta que explica ao aluno novo na instituição como a inscrição em disciplinas é realizado é de fácil entendimento?
- 3) Quais são as suas dificuldades no processo de inscrição em disciplinas?



Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT)

O QDT é uma ferramenta utilizada para analisar as diversas atividades atribuídas a cada funcionário dentro de uma organização. Essa análise é feita através de um diagnóstico das tarefas desempenhadas por seus funcionários com o objetivo de verificar quanto tempo eles gastam em sua atividade total e individual. (Roldan, 2010)



Passos para a confecção de um QDT

Para elaborar um QDT, é necessário obedecer alguns passos. Segundo Roldan (2010) são eles:

✘ **Definir tarefas individuais:** nesta fase, deve-se relacionar o que cada funcionário faz, com que frequência e quanto tempo gasta para isso. O levantamento dessas informações é feito pelo analista de O&M através da realização de uma entrevista com o funcionário.

✘ **Consolidação das atividades:** nesta fase, após ter sido feito o levantamento, são definidas as atividades a serem executadas por cada funcionário e o tempo que deve ser gasto com cada uma. Feito isso, é elaborado o quadro de consolidação de atividades analisadas.

✘ **Elaboração do QDT:** nessa fase são consolidadas todas as informações e deve ser feita na seguinte ordem:

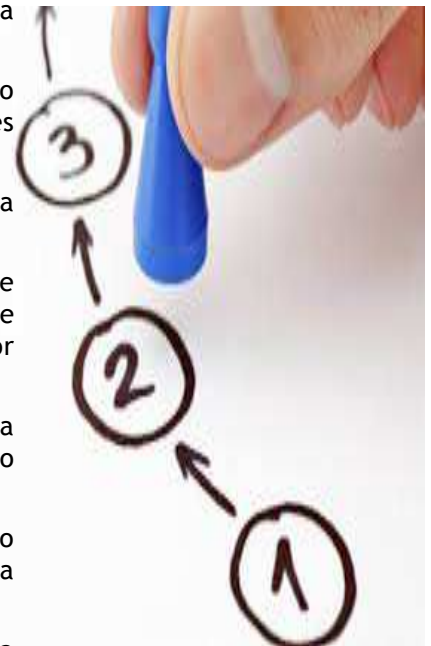
- Listar todas as atividades desenvolvidas pela área por ordem decrescente de importância.
- Colocar para cada atividade o total de horas gastas por semana.
- Especificar todas as tarefas que fazem parte da atividade, separadas por funcionário envolvido
- Fornecer para cada funcionário o total de horas semanais que cada um consome na tarefa

- Somar as horas semanais de cada funcionário.

✘ **Análise do QDT:** a análise do QDT é feita a partir das seguintes variáveis:

- Tempo: quanto tempo cada tarefa consome para sua realização.
- Volume: avalia a quantidade efetiva de trabalho, a distribuição e coerência na continuidade por funcionário envolvido.
- Capacitação: adequação da qualificação do funcionário com o tipo de trabalho que ele executa.
- Custo: o custo envolvido do desenvolvimento de qualquer tarefa dentro da organização.
- Racionalização: como fazer a tarefa melhor e com um custo menor

✘ **Proposta de um novo QDT:** nesta fase, após a realização de todas as análises, é elaborado um novo QDT com as alterações propostas para a melhoria do problema





Inconvenientes de um QDT



O QDT possui vantagens, mas também inconveniente. Podemos destacar alguns, e são eles:

- Ⓜ Dificuldade em definir o que é o melhor, pois a “melhor maneira” é uma opinião pessoal. O que é bom para um pode não ser para outros;
- Ⓜ Consumir bastante tempo, confecção trabalhosa;

Ⓜ A quantidade de informações gerada é muito grande e pode acabar prejudicando sua análise.



Exemplo

Vamos fazer um exemplo de QDT a partir da seguinte situação:

Uma grande rede de supermercados apresenta uma área que frequentemente é alvo das reclamações dos clientes. Essa área é encarregada de atender às trocas e devoluções, atender aos diversos planos de financiamento e efetivar os pagamentos que sejam feitos com cartão de crédito ou com cheque de clientes não cadastrados na rede de supermercados.

A principal queixa apresentada pelos vendedores que encaminham os clientes é que estes acabam desistindo da compra devido à grande demora no atendimento. Na caixa de sugestões e reclamações colocada na saída do supermercado, a maior parte das papeletas encontradas no mês passado (70%) versava sobre esse mesmo tema e os clientes declaravam que haviam desistido da compra depois de esperar mais de 40 minutos para serem atendidos, sem sucesso.

Neste momento, o supermercado decidiu não perder mais vendas, além de desejar oferecer um atendimento melhor a seus clientes. Há também a desconfiança de que em breve seja fixada uma lei que estabelece o prazo máximo de atendimento em 15 minutos, sob pena de multa de 1.000 salários-mínimos.

Atividades da área

1. Atender às trocas e devoluções de mercadorias dos clientes.
2. Atender e efetivar as compras feitas nos diversos planos de financiamento.
3. Atender e efetivar as compras feitas com cartão de crédito e/ou cheques de clientes não cadastrados.

Horário de atendimento

- A área trabalha 24 horas por dia, o mesmo que o supermercado.

- Os turnos são de sete horas corridas, com descanso de 30 minutos a cada 3 horas.
- Os funcionários trabalham cinco dias por semana com descansos escalonados.

Funcionários

- Quatro encarregados, sendo um por turno.
- Quatro apontadores, sendo um por turno.
- 14 escriturários, sendo quatro nos turnos da manhã, tarde e noite e dois no turno da madrugada.
- Três comunicadores, sendo um para o turno da manhã, um para a tarde e um para noite.

Atividades

- Encarregados: revê todos os cálculos (10h) e os aprova quando for o caso ou corrige os erros (12h). Confere as notas de cartão de crédito ou cheques (3h). Aprova e autoriza as trocas.
- Apontador: faz cálculos de financiamento (15h), efetiva compras com cartão de crédito e/ou cheque (5h). Substitui o encarregado nas ausências (5h).
- Escriturário: atende aos clientes e faz cálculos de financiamento (10h). Efetiva compras com cartão de crédito e/ou cheques (5h). Efetiva as trocas solicitadas (5h). Em todos os casos obtém a aprovação do encarregado ou, em sua ausência, do apontador, para todas as ações (12h).
- Comunicador: acompanha o cliente a área competente para trocar mercadorias (normalmente 5h; em semana de pico, como Natal e dia das mães, 15h). A mercadoria fica no atendimento, o cliente e o comunicador se dirigem à área, escolhem a nova mercadoria e voltam ao atendimento para efetivar a troca com o escriturário.



A partir do exemplo citado acima, elaboramos o seguinte QDT com as atribuições de cada cargo:

Supermercado		QUADRO DISTRIBUTIVO DE TRABALHO							
Departamento:				Encarregado:					
Atividades		Tarefas							
Ordem / Descrição	Total Horas Semanais	Nome: Pedro		Nome: Carlos		Nome: João		Nome: Marcos	
		Cargo: encarregado	Horas Semanais	Cargo: apontador	Horas Semanais	Cargo: escriturário	Horas Semanais	Cargo: comunicador	Horas Semanais
1. Atender e efetivar as compras feitas nos diversos planos de financiamento.		1.1 Rever cálculos	10	x	x	x	x	x	x
		1.2 Aprovar cálculos ou corrigir erros	12	x	x	x	x	x	x
		1.3 Conferir notas de cartão de crédito ou cheques	3	x	x	x	x	x	x
Total Geral:		Subtotal:	25	Subtotal:	x	Subtotal:	x	Subtotal:	x
2. Atender e efetivar as compras feitas com cartão de crédito e/ou cheques de clientes não cadastrados.		x	x	1º) Fazer cálculos de financiamento	15	x	x	x	x
		x	x	2º) Efetivar compras com cartão de crédito e/ ou cheque	5	x	x	x	x
		x	x	3º) Substituir o encarregado nas ausências	5	x	x	x	x
Total Geral:		Subtotal:		Subtotal:	20	Subtotal:	x	Subtotal:	x
3. Atender às trocas e devoluções de mercadorias dos clientes. / 4. Atender e efetivar as compras feitas com cartão de crédito e/ou cheques de clientes não cadastrados.		x	x	x	x	1º) Atender clientes e fazer cálculos de financiamento	10	x	x
		x	x	x	x	2º) Efetivar compras com cartão de crédito e/ ou cheque	5	x	x
		x	x	x	x	3º) Efetivar trocas solicitadas	5	x	x
		x	x	x	x	4º) Obter aprovação do encarregado ou apontador	12	x	x
Total Geral:		Subtotal:	x	Subtotal:	x	Subtotal:	32	Subtotal:	x
5. Atender às trocas e devoluções de mercadorias dos clientes.		x	x	x	x	1º) Acompanhar o cliente à área de troca de mercadoria		x	5
Total Geral:		Subtotal:	x	Subtotal:	x	Subtotal:		Subtotal:	5
Aprovação do encarregado da área			Coordenação pela elaboração da análise				Data		

Analisando o quadro acima, podemos perceber que o trabalho não é igualmente distribuído, pois os ocupantes de determinado cargo, como o caso do encarregado, trabalham 25 horas semanais, enquanto outro, como o comunicador, trabalham somente 5.

É necessário uma redistribuição de tarefas para que os funcionários não fiquem sobrecarregados.



Formulários

Segundo Roldan (2010), o formulário pode ser definido como a materialização da informação e sua finalidade é transportar essa informação de uma unidade, pessoa ou organização para outra.

Elaboração de um formulário



Para a elaboração de um formulário ser realizada, é necessário seguir algumas etapas. Cury (2005) destaca que são elas:

- ✎ Levantamento das necessidades: é a fase de coleta dos dados que definem a finalidade do formulário e a justificativa para sua elaboração.
- ✎ Crítica do levantamento: após o levantamento, é importante que seja feita uma crítica, prioritariamente por um analista que, através de fluxogramas e outros instrumentos, irá avaliar os passos do formulário.
- ✎ Planejamento da solução: nesta fase também é importante a elaboração de instrumentos, mas não sobre o levantamento e sim para possíveis soluções.
- ✎ Crítica do planejamento: nessa etapa o analista fará as críticas ao planejamento, negociando possíveis modificações com os usuários, cuja aceitação é fundamental.
- ✎ Implantação e controle dos resultados: nessa etapa o formulário é aprovado e entra em vigor

Problemas dos formulários

Cury (2005) destaca que o principal problema dos formulários está no fato de que muitos deles são utilizados em pequenas quantidades e um a um e não parece que tenham tanta importância a ponto de atrair a atenção da direção da empresa.

Por não ter a devida atenção e controle, os formulários possuem uma qualidade inferior, pois o material utilizado para sua confecção é diferente do utilizado em formulários de interesse da direção.



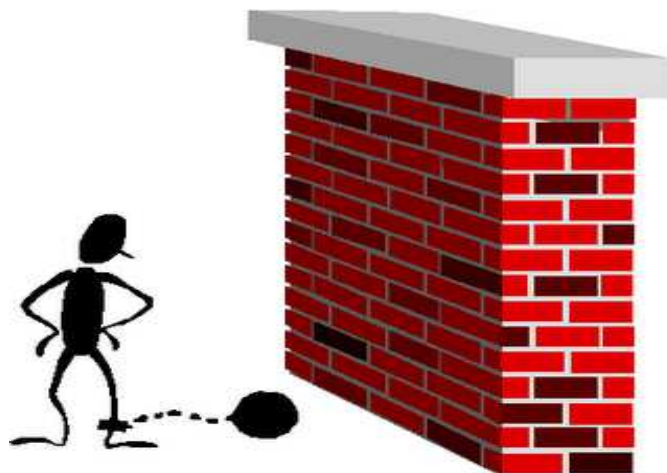
Controle de formulários e seus obstáculos

O controle de formulários deve ser **centralizado** para evitar que vários formulários parecidos sejam distribuídos dentro da organização. Quase sempre isso ocorre porque as pessoas não sabem que já existe um formulário sendo distribuído. Por isso a importância do controle de formulários.

Cury (2005) destaca que o controle de formulários possui alguns obstáculos. Destacaremos 3:

- A direção da empresa tem coisas mais importantes para pensar;
- A maioria dos formulários é pouco utilizada e impressa pelos próprios usuários. Com isso nem a direção nem o órgão de O&M tem conhecimento sobre eles;

- Alguns dirigentes ignoram o fato de que, a produção de formulários pelos funcionários é mais alto do que a compra de impressos.



Criação de um formulário

Cury (2005) afirma que um formulário deve ser criado se possuir uma finalidade específica que o justifique. Afirma ainda que outras justificativas para a criação de um formulário segundo Machine são:

- Quando um novo fluxo de trabalho é criado decorrente de uma nova função ou ampliação de uma já existente sem que os possam ser usados;
- Quando é necessário atender a imposições legais
- Quando é necessária a transformação de rotinas manuais em rotinas processadas mecanicamente;
- quando deseja-se fixar a responsabilidade de pessoas no desenvolvimento de tarefas;

- Quando se quer transmitir dados de um órgão a outro dentro da organização
- Quando dados importantes têm que ser registrados.





Para sua melhor compreensão, selecionamos 4 formulários para verificar se estão de acordo com o padrão ABNT

Formulário 1

HABITE-SE/ CERTIDÃO DE VISTO FISCAL
SPU/ DPUI/ DFOP

01- () Requerimento
02- () Declaração * as built * e projetos complementares, memoriais descritivos e ARTs – Lei 212/00 e Decreto 10.214/01
03- () Memorial Descritivo
04- () Comprovante de pagamento, conta de energia elétrica - ligação definitiva
05- () Carta de Conclusão das ligações de água e esgoto - BABESP
06- () Declaração e Planilha de Informações Cadastrais
07- () Original do projeto aprovado com cópia impressa e digitalizada
08- () Taxa paga Regul. pelas Leis Complementares 128/95, 138/96, 158/97, 168/98, 194/99, 203/00, 271/03, 316/07
09- () Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros – AVCB
10- () Licença de Operação da CETESB
11- () Xerox do cartão de numeração do imóvel
12- () Original do Termo de conclusão da Caderneta de Obras (Via Verde) - projetos protocolados a partir de 25/ 01/ 01
13- () Certidão de Visto fiscal eletrônica ou certidão de decadência

OBS.: A - Caso o imóvel possua novo proprietário, deverá anexar cópias do documento de Propriedade, RG e CPF ou CNPJ e nova Anotação de Responsabilidade Técnica – ART e novo Termo de Conclusão da Caderneta de Obras.
B - Outros documentos poderão ser solicitados nos casos em que se fizerem necessários.
C - Todos os documentos solicitados nos tamanhos superiores ao padrão A4 deverão ser apresentados em mídia eletrônica estensão PDF, não podendo estar particionados.

Planilha de Informações Cadastrais

13 - Endereço do imóvel:

14 - A.R.T. nº: 15 - Nº Banheiros: 16 - Nº Quartos: 17 - Nº de Pavimentos:

18 - Área Total: Residencial: Comercial: Industrial: Aborgo Desmontável: Aborgo Desmontável: Aborgo Desmontável:

19 - Classificação da Obra: Residencial () Fino () Popular Sobrado: Residencial () Médio () Popular Torreão: Residencial () Frio () Médio Alto () Médio Elevador () Frio () Médio Alto () Médio Popular: Residencial () Elevador Frio () Elevador Médio: Industrial () Clínica Veterinária () Industrial

20 - Estrutura () Madeira () Alvenaria () Metálica () Especial
21 - Forno () Madeira () Laje () Especial
22 - Cobertura () Fibro-cimento () Cerâmica () Alumínio () Especial
23 - Revestimento interno () chapisco () Reboco () Especial
23.1 - WC () Barra impermeável até 1,50m () Barra impermeável até o teto
23.2 - Cozinha () Barra impermeável até 1,50m () Barra impermeável até o teto
24 - Revestimento externo () Chapisco () Reboco () Especial
25 - Pintura interna () Sem () Látex () Especial
26 - Pintura externa () Sem () Látex () Especial
27 - Piso () Sem () Cementado () Madeira/ Cerâmica () Especial
28 - Instalação Elétrica () Aparente () Embutida () Especial
29 - Esquadrias () Ferro () Madeira () Alumínio () Especial
30 - Fe direito () Até 3 metros () de 3 a 5 metros () Acima de 5 metros
31 - Vão () Até 30 metros () Acima de 30 metros

1ª Visto: 2ª Visto: 3ª Visto:

Legenda: (O) De acordo (X) Não atende (N) Não se aplica Form: 20/07

DECLARAÇÃO PARA HABITE-SE

Proprietário: _____
R.G. nº: _____ CPF/CNPJ nº: _____
Residente à: _____

Responsável Técnico: _____
R.G./CNPJ nº: _____ CREA nº: _____
Residente à: _____

O PROPRIETÁRIO e o RESPONSÁVEL TÉCNICO adma qualificados declaram, para todos os fins legalmente necessários, que a construção referida obedeceu fielmente ao projeto aprovado pela PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS em ____/____/____ por meio do processo nº ____/____, com área de ____ m² e que o mesmo reúne perfeitamente condições de ser habitado e utilizado.

Declaram que os dados constantes na planilha de informações cadastrais e declaração, são exatamente fiéis as características existentes no Imóvel.

Declaram ainda estar cientes de que qualquer informação incorreta prestada, incorrerá aos autores as penalidades previstas na Lei 4563/94, LC 267/03 e na Lei Complementar 272/03 (artigo 65, inciso XXII).

São José dos Campos, ____ de ____ de ____

Proprietário _____
Responsável Técnico _____

Formulário 2

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE
JUSTIFICATIVA MÉDICA PARA CONCESSÃO DE FRALDAS

IDENTIFICAÇÃO DO PACIENTE

Nome: _____
Data nascimento: _____ Idade: _____ Sexo: _____ Telefone: _____
Endereço: _____ Bairro: _____
Cep: _____ Cidade: _____ Estado: _____

DIAGNÓSTICO (Obrigatório assinalar CID-10 do tipo de incontinência e o CID-10 da patologia associada)

TIPOS DE INCONTINÊNCIA		PATOLOGIAS ASSOCIADAS	
N31.0	Bexiga neuropática não inibida	F00	Demência na Doença de Alzheimer
N31.1	Bexiga neuropática reflexa	F01	Demência vascular
N39.4	Outras incontinências urinárias	F02.3	Demência na doença de Parkinson
K59.2	Coloan neuropático	F72	Retardo mental grave
		G80	Paralisia cerebral infantil
		G82	Paraplegia e tetraplegia
		G83.4	Síndrome da Cauda equina
		G83.8	Outras síndromes paralíticas especificadas
		G83.9	Síndrome paralítica, não especificada
		G93.1	Lesão encefálica anóxica
		I61	Hemorragia intracerebral
		I64	Acidente vascular cerebral não especificado como hemorrágico ou isquêmico
		I69	Sequelas de doenças cerebrovasculares
		R19.4	Alteração do hábito intestinal
		R39	Outros sintomas e sinais relativos ao aparelho urinário
		T83	Complicações de dispositivos protéticos, implantes e enxertos geniturinários
		T90	Sequelas de traumatismo da cabeça
		T91	Sequelas de traumatismo do pescoço e do tronco

TAMANHO DA FRALDA

p G
 M Ext G


QUANTIDADE NECESSÁRIA (máximo 4 fraldas/dia)

_____ fraldas/dia

PROFISSIONAL SOLICITANTE

Nome (Carimbo e Assinatura) _____ Data: ____/____/____

Formulário 3



Prefeitura de Fortaleza

SECRETARIA DE FINANÇAS DO MUNICÍPIO
COORDENADORIA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA
CÉLULA DE GESTÃO DO ITBI


FD - FORMULÁRIO DE DECLARAÇÃO DE ITBI Nº _____

DADOS DO(A) ADQUIRENTE(S)					
Nome:			CPF/CNPJ:		
Endereço:					
DADOS DO(S) TRANSMITENTE(S)					
Nome:			CPF/CNPJ:		
NATUREZA DA TRANSAÇÃO					
DADOS DO IMÓVEL OBJETO DA TRANSAÇÃO					
Inscrição do IPTU:		Endereço:			
Número:	Complemento:	Lote:	Quilômetro:	Tipo de Imóvel (Ap/Casa/Ter):	
Área do Terreno:	Proporção Ideal:	Área Edificada (Privatiz):	Área Edificada Total (privatiz+comum):		
Imóvel é/é Constituinte/é/Constitui:					
DADOS DO IMÓVEL					
Valor não Financiado:			Valor Financiado (SFP):		Total Declarado:
<p><small>Constitui crime contra a ordem tributária, segundo o referido artigo mediante declaração falsa à autoridade fiscal, pena de reclusão de 2 (dois) a 5 (cinco) anos, e multa. (Art. 1º, I, Lei Federal nº 13.196)</small></p> <p><small>A base de cálculo é a determinada pela administração tributária, através de avaliação feita com base nos elementos de que dispuser e aliada nos dados da planta e/ou planta/avaliação de imóveis, desde que os dados, formas, dimensões, utilidades, localização, conservação, estado de conservação, valores aferidos no mercado imobiliário. (Art. 10 da Lei 13.196)</small></p> <p><small>"Poderá a autoridade tributária do processo fazer as verificações que reputar cabíveis na complementação dos documentos necessários, desde que haja diligência e informações fiscais e legais, sob pena de nulidade, assim, sem prejuízo da possibilidade de recorrer ao Poder Judiciário para a defesa do direito". Art. 344, § 3º da CLT/MF (Dec. 10.827/08)</small></p>					
ADQUIRENTE OU RESPONSÁVEL AUTORIZADO PELAS INFORMAÇÕES (por escrito)					
Nome:			Telefone/Contato:		
CPF:	Identidade:	Data de Emissão de Identidade:	Órgão Expedidor:	UF:	
Declaro, sob as penas da lei, que as informações prestadas acima são verdadeiras.					
Fortaleza, _____ de _____ de 20__					
Assinatura do Adquirente ou Responsável Autorizado (por escrito)					
CAMPOS DE PREENCHIMENTO DA SEFIN					
Data Recibimento:	Matrícula Funcionário:	Nome e Função:		Assinatura Funcionário:	
Apresentação/resp. pela entrega: <input type="checkbox"/> Contribuinte <input type="checkbox"/> Representante Legal <input type="checkbox"/> Dependente <input type="checkbox"/> Cetero/Imobiliária/Constituinte					
Nome:		CPF:	Endereço (bairro):	Quilômetro:	Lote:
					Complemento:

Rua General Sabará, 755 - Centro - CEP: 80.095-100 - Fortaleza-CE
 www.sefin.fortaleza.ce.gov.br
 Telefone: (85) 3105-1200/3105-1201/3105-1202



Formulário 4



Prefeitura de Fortaleza

SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS
COORDENADORIA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÕES DIVERSAS
(Preencher em letra de forma legível)

SOLICITANTE (Preenchimento obrigatório)		
NOME/RAZÃO SOCIAL:		
NOME DE FANTASIA:		
INSCRIÇÃO IS (Se demand do CREIS):	INSCRIÇÃO IPTU (Se demand do Cadastro Imobiliário):	CNPJ / CPF (Se não inscrito no Município):
CONTATO/CONTATO:		TELEFONE PARA CONTATO:
EMAIL:		
ENDEREÇO DO SOLICITANTE CONFORME CNPJ (Preencher caso não inscrito no Município)		
NOME LOGRADOURO:		NÚMERO:
COMPLEMENTO:		
CONDOMÍNIO/EDIFÍCIO/COLOMÁRIO/ETC.:		
BARRIO:	CPF:	CIDADADE/ESTADO:
MARCAR NO FORMULÁRIO E INFORMAR AO PROTOCOLO DA SEFIN		
<input type="checkbox"/> CONSULTA SOBRE LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	<input type="checkbox"/> COMPENSAÇÃO DE VALORES	
<input type="checkbox"/> COMUNICAÇÃO DE EXTRAVIO DE NOTAS FISCAIS	<input type="checkbox"/> PEDIDO DE REMISSÃO	
<input type="checkbox"/> SOLICITAÇÃO DE CRÉDITO PRESUMIDO - ECF	<input type="checkbox"/> PEDIDO DE IMUNIDADE	
<input type="checkbox"/> ENQUADRAMENTO SOC. PROFISSIONAIS	<input type="checkbox"/> PEDIDO DE BENEFÍCIO	
<input type="checkbox"/> SUSPENSÃO DE ATIVIDADES	<input type="checkbox"/> OUTROS INFORMAR:	
SOLICITAÇÃO / CONSULTA / JUSTIFICATIVA / OBSERVAÇÃO		
IDENTIFICAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES		
nome	CPF	Assinatura
Fortaleza, _____ de _____ de _____		Assinatura do Solicitante ou Representante Legal



Vamos colocar em prática o que aprendemos sobre formulário?

A partir dos quatro modelos reais de formulários extraídos das páginas de duas organizações na internet, realizaremos a análise dos mesmos com base nas regras definidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Para uma melhor compreensão da análise, vamos organizá-la em três etapas:

- Características Físicas do Papel;
- Texto; e
- Disposição Gráfica.

1. Características Físicas do Papel:

1.1 Formato do Papel

Existem diversos formatos padronizados pela ABNT, o modelo padronizado mais utilizado é Sistema A, conforme quadro abaixo.

<i>Símbolos ABNT</i>	<i>Dimensões (mm)</i>
A0	840 X 1189
A1	594 X 841
A2	420 X 594
A3	297 X 420
A4	210 X 297
A5	148 X 210
A6	105 X 148
A7	74 X 105
A8	52 X 74
A9	37 X 52

Em todos os formulários utilizados como exemplo foi estabelecido o formato A4, com 210 x 297 mm. Este formato é o modelo-padrão, derivando dele os demais, por ampliação ou redução. Estas dimensões permitem um arquivamento de maneira correta e sem perda de espaço, tendo em vista que as pastas, arquivos e porta-fichas são fabricados em dimensões padronizadas.

1.2 Tipo e Gramatura do Papel

Já quanto à escolha do tipo e gramatura do papel, dependerá do fim a que se destina o formulário. Por exemplo, a gramatura irá variar conforme a resistência física e utilização que se deseja. Gramaturas mais altas, como o papel cartão e a cartolina, costumam ser mais caras e ocupam maior espaço para armazenamento. No caso dos formulários do exemplo, gramaturas mais baixas são as ideais, pois permitem datilografias com cópias

legíveis, menor custo postal e menor ocupação de espaço nos arquivos.

O tipo de papel a ser utilizado dependerá da forma de preenchimento (à tinta?), do destino do formulário (interno ou externo?), e das características do arquivamento (longo ou curto tempo?). No nosso caso, o papel do tipo sulfite é o ideal, uma vez que são de grande durabilidade e que os formulários exigem grande manipulação.

2. Texto

Para que o formulário atinja seu objetivo, levantando as informações necessárias e da melhor maneira possível, é necessário atentar para as seguintes recomendações:

- Inclusão de todos os tópicos indispensáveis ao registro e a transmissão da informação;
- Definição clara dos termos usados, evitando distorções na interpretação do formulário e, conseqüentemente, enganos em seu preenchimento;
- Adoção de um título, permitindo a imediata identificação do formulário;
- Numeração, genérica e individual, dos formulários, e de maneira legal e regulamentar, pois permite o controle, a identificação e possibilita observar se houve extravios, atrasos e facilita a elaboração de relatórios;
- Registro da data e da série de impressão, pois, além de ajudar no controle, esclarece ao usuário se é ou não a versão vigente;
- Logotipo, nome e endereço da empresa na parte superior esquerda do impresso;
- Indicação do remetente e do destinatário.

Vamos agora analisar a estrutura de texto dos 4 formulários tomados como exemplo neste informativo?

Para facilitar o nosso trabalho, segue abaixo um quadro com a análise dos formulários, contendo os acertos e erros observados, de acordo com as recomendações citadas acima.



	TÍTULO	EMPRESA	ACERTOS	ERROS
FORMULÁRIO 1	“Formulários de Solicitações Diversas”	Prefeitura de Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Contém tópicos indispensáveis ao registro, como identificação do solicitante e solicitação desejada; • É simples e de clara compreensão; • Contém Título de identificação; • Possui logotipo e nome da organização; • Possui identificação do remetente e destinatário; 	<ul style="list-style-type: none"> • Contém poucos tópicos para a coleta de informações; • Contém siglas que podem dificultar a compreensão pelo solicitante; • O título não é muito específico, o que dificulta a identificação da função exata do formulário; • Não possui nenhum tipo de numeração que possibilite seu controle ou identificação; • Não possui endereço, para localização da organização;
FORMULÁRIO 2	“Formulário de Declaração de ITBI”	Prefeitura de Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Contém tópicos indispensáveis ao registro, como identificação do solicitante e solicitação desejada; • É de clara compreensão; • Contém Título de identificação; • Possui logotipo, endereço e nome da organização; • O título é objetivo, facilitando a identificação da função do formulário; • Possui campo para numeração, o que facilita o controle e a identificação; • Possui identificação do remetente e destinatário; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui registro de data ou de série de impressão, podendo confundir o usuário se é ou não a versão vigente; • O campo “Natureza da Transação”, por não possuir opções para múltipla escolha nem notas de rodapé com explicações sobre a informação solicitada, dificulta o preenchimento.

<p>FORMULÁRIO 3</p>	<p>“Habite-se / Certidão de Visto Fiscal”</p>	<p>Prefeitura de São José dos Campos (PMSJC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contém tópicos indispensáveis ao registro, como identificação do solicitante e solicitação desejada; • É de clara compreensão; • Contém Título de identificação; • Possui logotipo e nome da organização; • O título é objetivo, facilitando a identificação da função do formulário; • Possui identificação do remetente e destinatário; • Possui registro de versão de impressão na parte inferior esquerda do formulário, facilitando o usuário identificar se é ou não a versão vigente; • Possui opções de múltipla escolha, o que agiliza e facilita a transmissão da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui campo para numeração do formulário, o que dificulta o controle e a identificação; • Não possui endereço, para localização da organização; • O campo “Vistorias” está mal posicionado, dificultando o preenchimento da primeira linha deste campo;
<p>FORMULÁRIO 4</p>	<p>“Justificativa Médica para Concessão de Fraldas”</p>	<p>Prefeitura de São José dos Campos (PMSJC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contém tópicos indispensáveis ao registro, como identificação do solicitante e solicitação desejada; • É de simples e clara compreensão; • Contém Título de identificação; • Possui logotipo e nome da organização; • O título é objetivo, facilitando a identificação da função do formulário; • Possui identificação do remetente e destinatário; • Possui registro de versão de impressão, facilitando o usuário identificar se é ou não a versão vigente; • Possui opções de múltipla escolha, o que agiliza e facilita a transmissão da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui campo para numeração do formulário, o que dificulta o controle e a identificação; • Não possui endereço, para localização da organização;



3. Disposição Gráfica

Os itens do formulário devem estar dispostos de maneira que facilite o seu preenchimento e leitura, e uma das formas de se viabilizar que isso aconteça é dispor os itens em uma sequência lógica. Quando observamos os formulários do nosso exemplo, podemos dizer que de maneira geral todos apresentam seus itens dispostos de maneira clara e compreensível, principalmente o Formulário 4, que consideramos uma dos mais objetivos e com a melhor sequência lógica.

Todo formulário deve ter também um campo destinado às observações que se fizerem necessárias, no entanto, observamos que os formulários do nosso exemplo não possuem campos destinados a observações, o que podemos destacar como um ponto negativo.



Não esqueça sempre de deixar um espaço de 3 cm à esquerda da página, para permitir o arquivamento do formulário em pastas adequadas, e 1,5 cm para arquivamento em classificadores.



E se você quiser conhecer os formulários que utilizamos neste exemplo, aí vão os seus endereços eletrônicos:

Formulário - Solicitações Diversas

<http://www.sefin.fortaleza.ce.gov.br/downloads/arquivos/FORMLARIO%20DE%20SOLICITACOES%20DIVERSAS.pdf>

Formulário - Declaração de ITBI

<http://www.sefin.fortaleza.ce.gov.br/downloads/arquivos/FD-%20Formul%C3%A1rio%20de%20declara%C3%A7%C3%A3o%20de%20ITBI%20a%20pagar.pdf>

Formulário - Habite-se

<http://servicos.sjc.sp.gov.br/sa/downloads/protocolo/a0000025.pdf>

Formulário - Concessão de Fraldas

<http://servicos.sjc.sp.gov.br/sa/downloads/protocolo/a0000072.pdf>





Layout

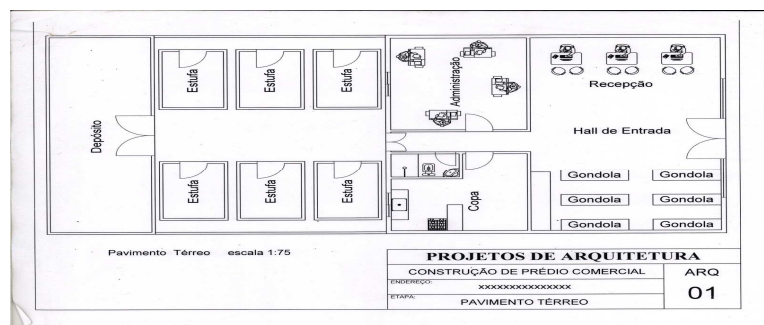
Segundo Cury (2005), o layout se refere à arrumação, à disposição de máquinas, móveis e equipamentos dos locais de trabalho dentro de uma organização. Essa disposição envolve a preocupação com a adaptação do funcionário ao local de trabalho.

Os **objetivos** da elaboração de um projeto de layout são:

- ✘ Otimizar as condições de trabalho do pessoal nas diversas unidades organizacionais;
- ✘ Racionalizar os fluxos de fabricação ou de tramitação de processos;
- ✘ Racionalizar a disposição física dos postos de trabalho, aproveitando todo o espaço útil disponível;
- ✘ Minimizar a movimentação de pessoas, produtos, materiais e documentos dentro do ambiente organizacional.

Sendo assim, Cury (2005) destaca que os **pontos de interesse** no desenvolvimento de um estudo de layout são:

- ✘ Para unidades industriais - seus produtos e o regime de produção.
- ✘ Para organizações burocráticas - a natureza do trabalho, seu volume e o fluxo de papéis.



Etapas de um projeto de layout

Para sua elaboração, um projeto de layout passa por algumas etapas, que são iguais às etapas da análise administrativa. Cury (2005) as destaca:

- a) Levantamento - nesta etapa a equipe responsável pelo estudo do layout toma conhecimento da organização de uma empresa e os principais procedimentos realizados
- b) Crítica do levantamento - após a realização do levantamento, nesta fase a equipe responsável pelo projeto de layout examina as principais dificuldades em atingir os objetivos desejados.
- c) Planejamento da solução - nesta fase, são planejadas soluções para a organização atingir os objetivos que deseja.
- d) Crítica do planejamento - elaboradas as soluções e elas sendo julgadas como ótimas, nesta fase elas devem ser negociadas com os usuários do novo layout considerando as necessidades da organização a fim de facilitar os fluxos de trabalho.
- e) Implantação - após a escolha do novo layout e aprovação dos usuários, nesta fase ele será de fato colocado em prática.

Um projeto de layout pode ser **minimizado** se a organização possuir um a unidade de O&M responsável por essa atividade ou um Manual de Organização com normas que orientem os órgãos da empresa.





Layout de escritório

Cury (2005) afirma que em um layout de escritório é fundamental que seja estabelecido um fluxo racional de trabalho, evitando que ele seja realizado de forma redundante e ilógica e consequentemente gerando uma quantidade muito grande de papéis, peças e processos e também movimentações desnecessárias de documentos, funcionários e clientes.

Alguns pontos básicos devem ser levados em consideração em um layout de escritório. Cury (2005) cita tais pontos, dos quais destacaremos 5:

- 1) O trabalho deve seguir um fluxo contínuo e para frente, o mais próximo possível da linha reta;
- 2) Os móveis e os equipamentos de tamanho uniforme permitem maior flexibilidade e aparência mais uniforme;
- 3) Os padrões de espaço devem ser adequados às necessidades de trabalho e de conforto dos empregados;
- 4) Os órgãos e pessoas que têm funções similares e relacionadas devem ser colocados perto uns dos outros, com a consequente redução do tempo de transporte;
- 5) Os empregados cujo trabalho exige uma grande dose de concentração podem justificar a utilização de pequenos ambientes ou salas privativas.



Instrumentos auxiliares para o Layout

A elaboração de um projeto de layout pode ser facilitado com a utilização de algumas ferramentas auxiliares. Cury (2005) destaca:

- a) Um desenho ou planta baixa da área disponível, mostrando a forma e dimensões do espaço existente, a localização de facilidades como por exemplo elevadores, janelas, saídas e colunas
- b) Gabaritos ou modelos dos itens físicos, como mesas, cadeiras, armários e demais equipamentos.
- c) O estabelecimento de padrões, não só para áreas administrativas, mas também para os demais empregados, como por exemplo o tamanho de móveis.





Exemplos da aplicação de layout de fábrica

Estamos quase chegando ao fim dos nossos tópicos sobre layout. Por isso, elaboramos um quadro contendo, para cada tipo de layout, que pode ser adotado em fábricas, um exemplo de aplicação, suas vantagens e desvantagens.

LAYOUT DE FÁBRICAS		
TIPOS	LAYOUT PELO PROCESSO OU FUNCIONAL	LAYOUT PELO PRODUTO
Característica	<ul style="list-style-type: none"> As máquinas são agrupadas de acordo com a natureza da operação que é executada, observando-se as características de departamentalização por processo dominante. 	<ul style="list-style-type: none"> Os equipamentos são dispostos ao longo de uma linha, segundo a sequência das operações, levando o material ou matéria prima de uma extremidade até a ultimação do produto na outra extremidade da linha, se movimentando de maneira sucessiva e lentamente; Restringe a produção a uma única parte ou único produto, ou então, no máximo, a um grupo de itens muito semelhante.
Exemplo de Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> Organizações que utilizam produção intermitente ou que atendem a encomendas, produzindo produtos variados a intervalos regulares. 	<ul style="list-style-type: none"> É adotado pela indústria de produção contínua, de linha de produção ou na indústria repetitiva.
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> Grande flexibilidade para suportar variação e flutuação na demanda; Reduz a necessidade de duplicação de máquinas, ferramentas etc; Proporciona custos baixos de manutenção e separação; Assegura maior controle sobre produtos de alta precisão ou artigos complicados. 	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar o manuseio dos materiais; Reduzir o tempo do ciclo de produção; Reduzir os inventários; Economizar espaços; Automatizar praticamente o controle de produção.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> Retrocessos na movimentação dos materiais são freqüentes e normais; Exige maiores inventários dos materiais estocados; Maior tempo de paralisação devido à necessidade de aguardar a finalização de um processo por inteiro para iniciar o próximo; Planejamento e controle de produção em maior volume e mais oneroso; Exige maior quantidade de trabalho de natureza burocrática. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de flexibilidade para atender a modificações substanciais; Manutenção e reparos onerosos e problemas quanto à ociosidade; Exige um processo de planejamento muito elaborado; Exige cuidados extremos na seleção de equipamentos; Exige uma bancada local para armazenagem temporária de materiais no final da linha.



Método de Elos

Uma organização é composta por postos de trabalhos, nos quais acontecem inúmeros processos, movimentando produtos e/ou documentos pelos diversos setores. Muitos destes processos não ocorrem internamente a apenas um posto de trabalho, mas também entre diversos postos, criando entre eles elos, ou seja, ligando dois postos de trabalho entre si. Alguns elos ocorrem em maior quantidade que outros, e por isso podemos dizer que são mais solicitados.

No entanto, muitas das vezes, existem elos desnecessários ou mal localizados, que poderiam ser suprimidos ou rearranjados, facilitando assim a movimentação dos produtos/documentos ao longo do fluxo de trabalho. Logo, visando tornar mais eficiente e racional o fluxo de trabalho, podemos utilizar o como ferramenta o Método de Elos. Este método consiste em uma ferramenta de estudo de layout, na qual dispõe os elos/postos mais solicitados em posições centrais no departamento, e a partir deles rearranja todos os demais.

Para entendermos melhor este método vamos ver um exemplo, citado por Cury (2005), de como identificar os elos entre os postos de trabalho de um departamento e como organizá-los visando à racionalização do fluxo de trabalho.

1º) Suponhamos que em um departamento de uma determinada organização foram identificados 10 postos de trabalho envolvidos em 5 tipos de processos, que chamaremos de A, B, C, D e E. Suponhamos também as quantidades médias de processos desenvolvidos ao longo de um trimestre, conforme quadro abaixo:

Tipos de Processos	Quantidade Média
A	20
B	30
C	40
D	15
E	10

2º) A partir dos dados identificados acima, devemos identificar quais, dos 10 postos de trabalho apontados, estão envolvidos em cada um dos 5 tipos de processo, sequencialmente:

- Tipo A : 1 - 2 - 5 - 8 - 10
- Tipo B : 1 - 2 - 4 - 6 - 7 - 10
- Tipo C : 1 - 3 - 4 - 5 - 7 - 9 - 10
- Tipo D : 1 - 3 - 4 - 6 - 7 - 8 - 10
- Tipo E : 1 - 2 - 4 - 5 - 7 - 9 - 10

3º) Com as informações citadas acima poderemos montar uma tabela indicando os elos existentes em cada tipo de processo, ou seja, as ligações entre

posto de trabalho em cada tipo de processo. Por exemplo, no processo do tipo A apresentamos a seguinte sequência de postos envolvidos no processo (1 - 2 - 5 - 8 - 10), assim, ligando cada posto ao posto subsequente podemos criar 4 elos, são eles 1 e 2, 2 e 5, 5 e 8, 8 e 10. Vejamos a tabela abaixo:

Tipo A (20)		Tipo B (30)		Tipo C (40)		Tipo D (15)		Tipo E (10)	
Postos	Elos	Postos	Elos	Postos	Elos	Postos	Elos	Postos	Elos
1		1		1		1		1	
2	1,2	2	1,2	3	1,3	3	1,3	2	1,2
5	2,5	4	2,4	4	3,4	4	3,4	4	2,4
8	5,8	6	4,6	5	4,5	6	4,6	5	4,5
10	8,10	7	6,7	7	5,7	7	6,7	7	5,7
		10	7,10	9	7,9	8	7,8	9	7,9
				10	9,10	10	8,10	10	9,10

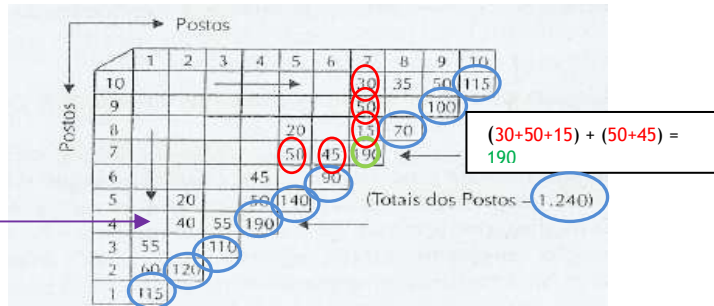
4º) Agora calcularemos, por meio de uma planilha, o número de vezes que cada elo acontece no departamento. Para isto, levaremos em consideração que cada vez que um elo é observado em um tipo de processo deve-se lançar na planilha a quantidade média de processo desenvolvido ao longo do trimestre, conforme apresentado na tabela da 1ª etapa. Por exemplo, o elo 1-2 aparece nos processos do tipo A, B e E, e sabemos que as quantidades médias de processos desenvolvidos ao longo de um trimestre por cada um destes tipos de processos foram, respectivamente, 20, 30 e 10. Logo, a frequência com que ocorre o elo 1-2 é igual à soma das quantidades médias dos processos do tipo A, B e E, (20 + 30 + 10 = 60), totalizando 60. Vejamos a planilha abaixo:

Elos	Processos					Total
	A (20)	B (30)	C (40)	D (15)	E (10)	
1-2	20	30			10	60
2-5	20					20
5-8	20					20
8-10	20			15		35
2-4		30			10	40
4-6		30		15		45
6-7		30		15		45
7-10		30				30
1-3			40	15		55
3-4			40	15		55
4-5			40		10	50
5-7			40		10	50
7-9			40		10	50
9-10			40		10	50
7-8				15		15
Total	80	150	240	90	60	620

20+20+20+20



5º) Com base na planilha de freqüências apresentada acima, montaremos agora uma quadro relacionando o número de solitaçãoção no trimestre para cada posto de trabalho.



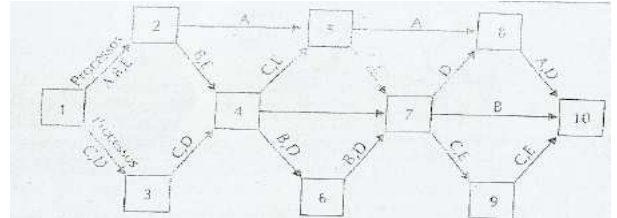
Neste quadro, colocamos todos os postos de trabalho, de 1 a 10, em ordem crescente na 1ª linha (horizontal), e em ordem decrescente na 1ª coluna (vertical). Em seguida, lançamos os valores da coluna “Total” da tabela de freqüência, apresentada anteriormente, de acordo com cada par de elos, considerando sempre da horizontal para a vertical. Por exemplo, o elo 2-4 obteve uma freqüência total igual a 40, logo foi lançado no quadro acima este valor, localizando-o na coluna do 2 e na linha do 4, ou seja, sempre se orientado da horizontal para a vertical de acordo com o par de números do elo.

Para calcular o número de solitaçãoções para cada posto devemos somar todos os valores lançados na horizontal e na vertical correspondente ao posto. Por exemplo, o posto 7 obteve 190 solitaçãoções, ou seja, [(30 + 50 + 15) + (50 + 45) = 190].

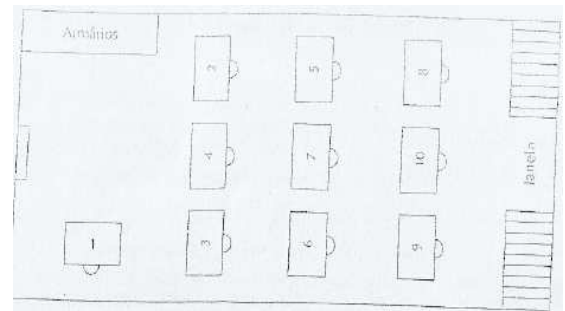
Podemos observar que os postos com o maior número de solitaçãoções foram o 7 e o 4, com 190 cada. Por isso, são os postos mais solicitados e deverão ser dispostos em posições centrais no layout do departamento. Podemos observar também um total de 1240 solitaçãoções, quando considerados todos os postos de trabalho, ou seja, o dobro do total de freqüências apresentadas na planilha da 4º etapa, 620. Isto ocorre pois, na etapa anterior considerou-se o elo, que é composto por um par de postos, e agora considera-se cada posto separadamente, somando-se para cada posto que compõe o elo a quantidade obtida pelo par de postos, o que acaba dobrando de valor.

6º) A partir das informações obtidas nas etapas anteriores, finalmente poderemos desenhar o layout do departamento, considerando o melhor fluxo de trabalho possível de acordo com os processos existentes. Cury (2005) apresenta dois layout:

Layout provável

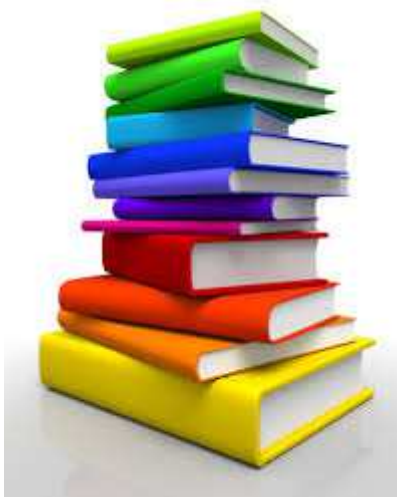


Layout final



Manual

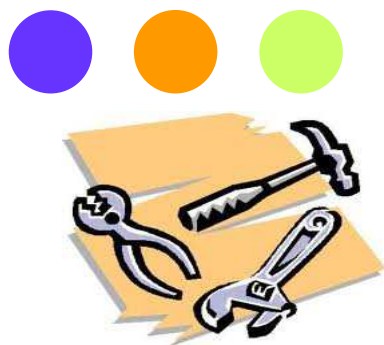
O manual é um documento elaborado pela organização com o objetivo de uniformizar e padronizar os procedimentos, tarefas e rotinas que são desempenhadas dentro dela. É de grande utilidade, pois sua utilização facilita a comunicação e evita informações distorcidas.



Tipos de manuais

Existem diversos tipos de manuais, como manual de política, manual de procedimentos e manual de organização. Como exemplo, falaremos do manual de organização. Para isso, elaboramos um quadro explicativo sobre os tipos de manuais de organização e seus objetivos.

Tipos de manual de organização	Objetivo ou finalidade
Manual de política	<ul style="list-style-type: none"> - comunicar as decisões da alta administração aos executivos responsáveis pelos setores operacionais da empresa; - delegar autoridade aos departamentos descentralizados da empresa, para tomarem as providências supervenientes, consoante as condições estipuladas; - evitar a necessidade de os executivos operacionais submeterem todos os problemas à decisão da alta administração; - coordenar os esforços de todos para que sejam atingidos os propósitos gerais da empresa.
Manual de procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> - veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços; Proporcionar, por intermédio de um ou mais departamentos, métodos que possibilitem a execução uniforme dos serviços; - atribuir aos departamentos competência para definição das informações que serão incluídas no Manual; - coordenar as atividades dos departamentos, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa.
Manual de organização	<ul style="list-style-type: none"> - comunicar aos gerentes interessados de todos os níveis as linhas de autoridade de toda a empresa; - retratar o plano organizacional da empresa, mostrando de maneira prática as regiões em que ela opera, as linhas de produtos, a coordenação das funções e o controle central de serviços; - documentar de maneira clara a forma como a empresa está organizada e informar e informar no devido tempo as alterações que podem ocorrer; - fazer com que os documentos referentes à organização sejam elaborados de conformidade com as políticas e os objetivos gerais da empresa.



Instrumentos executivos

Os instrumentos executivos estabelecem a forma e as condições de organização dos manuais de uma empresa. Eles são classificados como:

- **Instrumentos Executivos Normativos:** estabelecem diretrizes gerais para o desenvolvimento das funções principais da empresa, definem os princípios de organização e estruturação aplicáveis, e disciplinam, em nível operacional, a forma padronizada de execução, pelos órgãos internos, das atividades e tarefas em que se decompõem as referidas funções. Abaixo, temos um quadro explicativo sobre os tipos de instrumentos normativos

Instrumentos Normativos	Objetivo	Competência	Exemplo
Regulamento (REG)	<ul style="list-style-type: none"> • Traduz políticas de caráter estrutural; • Devem comandar os demais instrumentos executivos, servindo para definições de ampla projeção dos interesses da empresa. 	Administração Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamento de Pessoal (REG-PES). • Regulamento de Contabilidade (REG-CON).
Regimento Interno (RIN)	<ul style="list-style-type: none"> • Descreve a finalidade da organização, de seus órgãos internos, sua estrutura, órgãos subordinados, suas atividades, atribuições do pessoal de chefia e outros aspectos correlatos. 	Administração Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Regimento Interno da Área Comercial (RIN-COM). • Regimento Interno do Departamento de Administração Financeira (RIN-AFI).
Diretriz (DIR)	<ul style="list-style-type: none"> • Possui caráter conjuntural; • Define linhas gerais de ação para funções subordinadas; • Orienta quanto às características que devem ser observadas na elaboração dos demais instrumentos normativos, sob o prisma político-filosófico, com ênfase na composição dos manuais, bem como para a divulgação de assuntos relacionados com sua área de eficácia. 	Qualquer integrante da Administração Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Diretriz do Vice-Presidente: (DIR-V-015/98 → Versão nº 015, do ano de 1998)
Norma (NOR)	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece princípios orientadores da execução das funções/atividades afetas ao seu órgão, observadas, quando for o caso, suas respectivas diretrizes, baixadas pelo diretor responsável pela área; • Representa a espinha dorsal dos instrumentos normativos. 	Executivos de 2º Nível Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Norma do Manual de Organização: (NOR-ORG-200 → nº de ordem de emissão)
Instrução (INS)	<ul style="list-style-type: none"> • Regula, particulariza, detalha e explicita a execução das atividades, dentro dos princípios estabelecidos nas normas que lhes dizem respeito; • É o veículo de implantação dos formulários vinculados aos instrumentos executivos. 	Gerentes de Administração Setorial	<ul style="list-style-type: none"> • Instrução nº 1 da Norma de Suprimento nº 101 do Manual de Suprimento: (INS-SUP-101-1 → é identificada pela nº do código da norma a qual está vinculada e pelo seu próprio nº de ordem de emissão)
Rotina (ROT)	<ul style="list-style-type: none"> • Descreve os fluxos de trabalho ou estabelece sequências de procedimentos dentro do estabelecido na área do manual a que pertence; • Nas rotinas mais complexas é comum anexar o fluxograma de seu desenvolvimento. 	Qualquer Executivo	<ul style="list-style-type: none"> • Rotina nº 1 da Instrução nº 400-5 do Manual de Contabilidade: (ROT-COM-400-5-1 → é identificada pela nº do código da instrução a qual se refere e pelo seu próprio nº de ordem de emissão)



- **Instrumentos Executivos Decisórios:** expressam decisões tomadas pelos executivos, de quaisquer níveis administrativos, segundo suas competências regimentais, inclusive aprovando Instrumentos Executivos Normativos e Complementares.

Os Instrumentos executivos decisórios são:

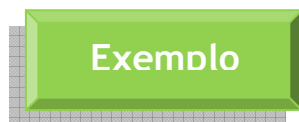
- **Deliberação (DEL):** é de competência da diretoria e coloca em vigor a decisão tomada pela alta administração.
- **Portaria (POR):** é de exclusiva competência do presidente. Normalmente utilizada para designação de empregados para encargos especiais, viagens ao exterior, constituição de grupos de trabalho aplicação de medidas individualizadas a empregados.
- **Resolução (RES):** é de competência de qualquer integrante da alta administração quando, isoladamente, transmite suas decisões, dentro da sua área de competência, respeitadas suas atribuições regimentais.
- **Decisão (DEC):** é de competência dos executivos de administração setorial para aprovação de instrumentos normativos de sua responsabilidade.

- **Determinação (DET):** é de competência dos gerentes do 3º nível administrativo, para execução de atividades quaisquer, delegação de atribuições e aprovação de instrumentos normativos dentro de suas áreas de atribuições.
- **Ordem (ORD):** é de competência dos gerentes de 4º nível administrativo, para aprovação de instrumentos normativos, transmissão de ordens aos subordinados e aspectos correlatos.

- **Instrumentos Executivos Complementares:** são necessários para a apresentação ordenada de informações complementares e adicionais imprescindíveis à correta interpretação e plena aplicação dos Instrumentos Executivos Normativos e Decisórios. Como exemplos de instrumentos complementares temos:

1. Catálogos;
2. Quadros (pessoal, viaturas);
3. Tabelas (salariais, siglas);
4. Publicações Internas;
5. Listas de Fornecedores de Códigos de materiais.





Apoiados no que aprendemos até agora, vamos simular uma análise administrativa tendo como base o Parecer CNE/CES nº 266/2010, do Conselho Nacional de Educação (CNE), sobre a deliberação das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de graduação em Administração Pública. Para isto, organizaremos nossa análise de acordo com as fases estudadas: Diagnóstico Situacional; Estudo da Solução; e Implementação das Mudanças.

Para iniciar vamos entender o que são as DCN!!

As diretrizes curriculares tratam da diversidade de projetos pedagógicos dos cursos existentes e futuros a serem aplicados pelas Instituições de Ensino Superior. Elas são definidas de forma ampla e devem conter: os princípios fundamentais a serem atingidos pelos cursos de graduação; as competências e habilidades que os cursos devem possibilitar; os conteúdos que os projetos pedagógicos devem contemplar na sua organização curricular (conteúdos de formação básica e de formação profissional); a natureza e a organização do curso; entre outras informações.

I) Diagnóstico Situacional

Nesta fase vamos traçar o cenário atual do curso de Administração Pública e entender as razões para o estabelecimento das DCN de Administração Pública.

Anteriormente ao Parecer em estudo o curso de Administração Pública era tido como uma das habilitações/ênfase do curso de Administração, que por sua vez possuía inúmeras outras habilitações.

Diante disto, em 2005, o Conselho Nacional de Ensino, por meio da Resolução CNE/CES nº 4/2005 manifestava o seguinte entendimento:

Art. 2º, § 3º As Linhas de Formação Específicas nas diversas áreas da Administração não constituem uma extensão ao nome do curso, como também não se caracterizam como uma habilitação, devendo as mesmas constar apenas no Projeto Pedagógico.

Do outro lado, o Diretor do Departamento de Supervisão da Secretaria de Educação Superior do MEC, DESUP/SESu, inaugurou novo entendimento expresso no Despacho de 16/05/2006, pelo qual recomendou que as “IES que possuem curso de Administração com uma ou mais habilitações, deverão elaborar novo projeto pedagógico único, podendo contemplar o conteúdo curricular que vinha sendo oferecido nas extintas habilitações, em Linhas de Formação Específicas. As linhas de formação, quando existirem, não poderão ser extensão do nome do curso”. Mas, na sequência, admitiu que ficaria “permitida a exceção para o curso de Administração Pública (...) O diploma expedido deverá contemplar apenas a denominação ‘Bacharel em Administração’ ou ‘Bacharel em Administração Pública’”.

A partir das transcrições mencionadas acima, o Parecer em estudo destaca que é razoável admitir que o CNE (ao não possibilitar a habilitação, tendo por finalidade restringir a multiplicidade de denominações, ênfases, habilitações ou termo análogo) e a SESu (ao admitir a exceção para o diploma em Administração Pública), registraram posições conflitantes entre si e, ambos, em relação à base legal das DCN.

Diante disto a Câmara de Ensino Superior (CES) também ressaltou que “(...) As Diretrizes Curriculares de Administração aprovadas por este CNE não se debruçaram, efetivamente, sobre o tema da Administração e Políticas Públicas, para os quais inexistem Diretrizes... Portanto, sugiro que discutamos o tema, realizemos consultas e debates que nos levem à formulação das necessárias DCNs para a disciplina (...)”.

A partir de então instituiu-se a discussão em torno da pertinência de se criar DCN para um curso de Administração Pública ou de incluir esta área como habilitação/ênfase do curso de Administração.

II) Estudo da Solução

Agora que já nos situamos em relação ao cenário no qual o curso de Administração Pública se encontrava e as causas do problema, vamos para a segunda fase da análise.

Nesta fase iremos apontar quais as soluções levantadas para o impasse entre criar DCN para o curso de Administração Pública ou de incluir esta área como habilitação/ênfase do curso de Administração.

Segundo relatado no Parecer em estudo, como medida inicial para o planejamento da solução foram encaminhadas, pela Comissão designada, 54 (cinquenta e quatro) Mensagens Públicas entre 26/11/2007 e 13/12/2007, a igual número de Instituições de Educação Superior de todo o Brasil e Entidades que lidavam com tema correlato, de maneira que pudessem contribuir com suas experiências. Destas, 21 (vinte e uma) acusaram recebimento e somente 9 (nove) enviaram colaboração por meio de projetos pedagógicos, grades curriculares, ementários, ou documentos de teor similar que passaram a compor um *dossier* e relatório-síntese destas colaborações.

Em 2010 o tema foi retomado na CES quando então foram incorporados à Comissão alguns Conselheiros. E, em 5 de abril de 2010, seguiu-se a convocação para Audiência Pública na sede do CNE, com a presença de Instituições de Ensino, Sociedades Científicas, Ordens e Associações Profissionais, Setor Produtivo e outros, além de renomados especialistas em Administração Pública e Políticas Públicas.

Como fora mencionado anteriormente, dentre as temáticas mais relevantes discutidas na Audiência Pública realizada no CNE, encontra-se a análise prévia do discurso em torno da pertinência de se criar DCN para um curso de Administração Pública ou de incluir esta área como habilitação/ênfase do curso de Administração.



Durante a audiência, inúmeras opiniões foram apresentadas acerca do assunto, algumas a favor e outras contrárias à aprovação das DCN. Conforme apresentado no Parecer, uma parcela dos presentes manifestou-se de forma contrária à aprovação das DCN, alegando que sua fixação traria obstáculos ao desenvolvimento de programas pedagógicos de cursos, portanto, não seria conveniente submeter estes programas rigidamente a essa regra. Já outros se mostraram contrários devido à preocupação quanto ao conteúdo teórico-metodológico das DCN, no que se refere a temas como interdisciplinaridade, flexibilidade, liberdade na composição dos programas de curso, perfil do egresso, entre outros. O fato de que há pouca procura para cursos de Administração Pública porque o Poder Público não incentivaria nas suas carreiras a formação específica na área, também foi um dos argumentos contrários às DCN.

No entanto, foi acordado pela maioria que (...) *Na análise da evolução do tema, a distinção entre a Administração de Empresas (ou Administração em sentido amplo) e a Administração Pública e Políticas Públicas, não reside apenas na terminologia. Seus conteúdos principais, objetivos e fontes orientadoras estão associados às características próprias das questões (...) enfim, uma gama de assuntos e fundamentos disciplinares que claramente fazem da Administração Pública uma disciplina própria.*

Assim, concluía a Comissão que as evidentes razões distintivas entre ambas as áreas revelam a necessidade de propor a deliberação destas DCN. Nos trabalhos da Comissão, na Audiência Pública e no desenvolvimento deste tema no Parecer, ficou evidenciada a pertinência de um recorte disciplinar e acadêmico que justifique o estabelecimento de um diploma na área de Administração Pública, enquanto objeto de estudo e formação específica.

III) Implementação das Mudanças

Agora que já chegamos à solução do problema – Estabelecer as DCN do curso de Administração Pública – vamos analisar as mudanças implementadas.

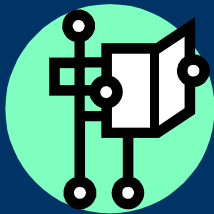
A partir do voto favorável da Comissão à aprovação das DCN do curso de Administração Pública, o Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, por meio do PROCESSO Nº 23001.000149/2007-69, aprovou o Projeto de Resolução instituindo as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública, bacharelado, que compreenderá o campo multidisciplinar de investigação e atuação profissional voltado ao Estado, Governo, Administração Pública e Políticas Públicas; Gestão Pública, Gestão Social e Gestão de Políticas Públicas.

Ficou estabelecido que na organização dos cursos de Administração Pública deverão ser enfatizadas claramente a concepção e a vocação do curso, expressando conteúdos diversificados e flexíveis, estruturados em eixos de Formação profissional voltados ao gestor público/gestor social, mas também em um Eixo de Formação Acadêmica que dê ao egresso a opção do perfil de pesquisador.

Além disto, o curso de graduação em Administração Pública deve propiciar formação humanista e crítica de profissionais e pesquisadores comprometidos com o *ethos* democrático, tornando-os aptos a atuar como políticos, como administradores ou gestores públicos na administração pública federal, estadual ou municipal; como administradores de organizações e instituições não-estatais de caráter público, nacionais e internacionais; ou em quaisquer outras organizações orientadas pelo *ethos* público e para o bem público; como analistas de políticas públicas ou ainda prepará-los para a pesquisa e a investigação voltadas à área pública.

Portanto, o formando deve desenvolver competências e habilidades direcionadas à gestão da área pública. E, conforme estabelecido pela Resolução no Art. 11, a carga horária mínima do curso de graduação em Administração Pública, bacharelado, é de 3.000 horas.

Assim encerramos nossa análise administrativa!!!



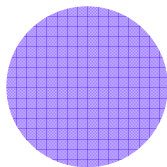
UFRRJ

Curso: Administração
Pública

Disciplina: Sistemas e
Métodos Administrativos

Professora: Rosa Motta

Rodovia BR 465 - Km 7,
Campus Universitário -
Seropédica, Rio de
Janeiro - RJ
23851-970



Nosso encontro chegou ao fim.

Esperamos que nossas duas edições falando sobre a área de O&M tenham alcançado suas expectativas e atendido às suas dúvidas. Obrigada pela sua atenção e dedicação em conhecer nosso trabalho.

Gratas

Mayara e Niniver



Referências

CURY, Antônio. *Organizações & métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2005

ROLDAN, Lucas B. *Caderno de Organização, Sistemas e Métodos Dom Alberto*. Santa Cruz do Sul: Faculdade Do Alberto, 2010. Disponível em <http://www.domalberto.edu.br/gradu/Cadernos%20Empresariais%20Dom%20Alberto/Livro%20OSM%20Lucas%20Roldan.PDF>. Acesso em 10/05/2014.