

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO - DEPE
CENTRO TÉCNICO ECONÔMICO DE ASSESSORIA EMPRESARIAL - CTAE**

INTRODUÇÃO À RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Adaptado por: José Augusto Ciocci

Material para uso exclusivo nos cursos do CTAE

G¹ . 07-07.75-100/31

1975

Racionalização Administrativa

À medida que o proprietário, presidente ou diretor de uma empresa se afasta de sua responsabilidade administrativa direta, dedicando-se mais ao planejamento, ao controle de resultados e à política da empresa, devido a sua expansão, torna-se necessário o emprego de técnicas de coordenação e controles – métodos mais complexos e impessoais de administração – que permitem garantir seu bom funcionamento e seus objetivos.

Uma organização não pode funcionar eficientemente sem as técnicas administrativas necessárias,

Quando determinado empreendimento, já existente, necessita de reforma ou modificação, em virtude de não estar realizando o seu objetivo, eficiente e economicamente, é preciso investigar as causas e analisar os fatos e as circunstâncias da inoperância ou da ineficiência; elaborar as normas, os meios e os métodos para corrigir as falhas e eliminar os defeitos; aplicar essas normas, esses meios e esses métodos; verificar se a aplicação dessas providências está efetivamente corrigindo e propiciando a colimação do objetivo do empreendimento.

Portanto, uma racionalização administrativa é “o estudo das causas e soluções dos problemas administrativos, abrangendo a responsabilidade básica de planejar e aperfeiçoar os processos, os métodos e a estrutura organizacional”.

A técnica de organização tem por fim:

- a) Definição clara de responsabilidades e relações funcionais entre as diversas unidades, de modo a evitar: 1) confusão; 2) duplicação e 3) omissões.
- b) Ordenar essas relações de maneira lógica de forma que: 1) os níveis de chefia e supervisão sejam observados; 2) as funções interdependentes se entrossem harmonicamente; e, 3) o movimento de formulários, documentos, registros e rotinas sejam simples e diretos.

Os propósitos com que o estudo é feito podem abranger redistribuição do pessoal, implicando em recomposição métodos e distribuição do trabalho;

- a) investigação no local, de pontos de estrangulamento causados por distribuição inadequada de trabalho;
- b) modificação dos métodos e funções administrativas segundo as necessidades orçamentárias;

- c) determinação da conveniência da estrutura organizacional em relação ao fluxo do trabalho e aos métodos.

ESTUDOS QUE PODEM SER FEITOS POR UM ANALISTA ADMINISTRATIVO

- 1 – Estudo de Organização
- 2 – Preparo de manuais e métodos
- 3 – Estudo de fluxo e simplificação do trabalho
- 4 – Estudo de disposição de espaço
- 5 – Estudo de máquinas e equipamentos
- 6 – Análise de formulários
- 7 – Avaliação de pedidos de pessoal suplementar
- 8 – Estudo de classificação de cargos
- 9 – Estudos de salários e ordenados
- 10 – Análise de orçamentos
- 11 - Exame de operações
- 12 – Estudo de controle de qualidade
- 13 – Estudo dos Sistemas de comunicação de escritório
- 14 – Estudo de arquivos e livros

Dentre estes estudos, entraremos em detalhes, apenas com relação à estudo de organização e estudo de fluxo e simplificação do trabalho.

ESTUDOS DE ORGANIZAÇÃO OU DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

Os estudos de organização são feitos, com o propósito de recomendar aperfeiçoamento no planejamento, disposição, coordenação, eficiência e controle das atividades dentro da estrutura organizacional.

ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO: “é a relação dos trabalhadores e suas atividades, entre si e para o conjunto, sendo parte as tarefas, os serviços ou funções e os membros do pessoal que exercem”.

ORGANIZAÇÃO: “é o processo de combinar o trabalho, que os indivíduos ou grupos tem de realizar, com as aptidões necessárias à sua execução, de forma que,

os deveres assim desempenhados, constituam os melhores meios para a aplicação eficiente, sistemática, positiva e coordenada do esforço”.

Podemos definir o estudo da organização como: “o levantamento de dados, análise e aplicação de modificações para a estrutura humana da organização, nos aspectos funções-hierarquia”.

Os estudos de organização, nos aspectos funções-hierarquia têm como objetivos:

- 1) Averiguar as funções dos diretores, gerentes, chefes de setores e funcionários na organização. As funções devem ser distribuídas para evitar: a) duplicidade de funções; b) omissão de funções essenciais; c) supervalorização de funções secundárias.
- 2) Averiguar se a estrutura existente é a que melhor corresponde aos objetivos da organização. Os problemas estruturais restringem-se à racional disposição dos órgãos, seus níveis e posições hierárquicas.
- 3) Averiguar se na organização está havendo subordinação dos fins aos meios. Ou seja, averiguar se há uma precedência dos serviços auxiliares, inclusive nas verbas, sobre os serviços diretos ou de operação.
- 4) Averiguar se as atribuições são bem definidas. O objetivo de uma definição clara de responsabilidades é evitar mal entendidos e fazer com que os serviços sejam executados com rapidez, precisão e o máximo de economia.
- 5) Averiguar se os níveis hierárquicos são bem definidos. Todos empregados precisam saber quem são seus chefes e inversamente, todos os chefes precisam conhecer seus subordinados, ou seja, traçar o organograma real da empresa.

TRATAMENTO GERAL E FASES PARA UMA RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

É impossível estabelecer precisamente o método exato de trabalho a ser seguido na investigação e solução de dado problema. Embora os problemas possam não ser similares o mesmo ocorrendo com as técnicas de resolvê-los. Esboçamos neste estudo, padrões gerais, que podem ser seguidos, mas não afirmamos que, o método aqui exposto, tenha uma seqüência adequada para a solução de cada problema. Cada estudo deve ser tratado individualmente.

Num estudo de racionalização administrativa existem quatro fases:

- 1) determinação das causas e identificação dos fatores e circunstâncias que concorrem para a inoperância ou ineficiência.
- 2) elaboração de normas, adoção de meios e métodos de trabalho que propiciem a correção das falhas ou a eliminação dos efeitos.
- 3) aplicação criteriosa dessas providências corretivas, novas ou modificadoras.
- 4) verificação dos resultados alcançados com a introdução das providências e ajustamento final.

Do exposto acima concluímos que o processo segue as seguintes fases:

- A) Planejamento preliminar e Plano de Ação
- B) Levantamento de dados e análise
- C) Criação de soluções – Recomendações
- D) Implantação e acompanhamento das execuções

As fases A e D trataremos nesta apostila, como um padrão para os dois estudos em questão, ou, igualmente para estudo de organização e estudo de fluxo e simplificação do trabalho.

A) PLANEJAMENTO PRELIMINAR E PLANO DE AÇÃO

Ao receber a incumbência para a realização de um estudo de racionalização administrativa, o analista procurará definir os objetivos do estudo, o âmbito da tarefa, as áreas em que podem ser introduzidos aperfeiçoamentos e programar um plano de ação para a execução do trabalho. Nesta etapa deve ser:

- 1) Determinado e definido os objetivos do estudo.
- 2) Determinado os limites do estudo. Serão estudadas apenas certas unidades da organização ou a organização em conjunto.
- 3) Determinados os tipos de métodos de pesquisa, as técnicas e os conhecimentos especiais exigidos pelo estudo.
- 4) Fixado um prazo prático ou limite de tempo para o trabalho.
- 5) Calculado os materiais e recursos financeiros necessários para realizar o estudo, levando em conta: a) pessoal suplementar necessário, se for o caso; b) disponibilidade de equipamentos especial necessário,
- 6) Determinado o grau de atenção especial, se for o caso, a ser dada a problemas de personalidades.
- 7) Determinado o trabalho preparatório complementar de:
 - a) o estudo de vários aspectos da organização, tais como: histórico, diretrizes, sócio-econômico, tendências em andamento ou outras.
 - b) o estudo das regras, regulamentos e ordens de serviço da organização.
 - c) o estudo de organogramas oficiais.
 - d) o estudo dos documentos e relatórios de estudos anteriores relacionados com o problema atual.
 - e) o estudo de fontes possíveis, essenciais ao trabalho, tais como: livros, revistas sobre o setor, material que contenha informações sobre as atividades de organizações comparáveis e entrevista com profissionais ou técnicos atuantes no setor.
- 8) Criado o Plano de Ação, através do estudo e avaliação do plano de ação ou método de trabalho utilizado anteriormente em estudos similares, e com os dados e informações até então coligidos, formular um esboço tentativo de método de trabalho, coordenando com processos meditados,

formais, em lugar de palpites ou intuições, sendo que, este esboço não deve ser pormenorizado ou extenso.

- 9) Estabelecido relações de trabalho definidas, com as Unidades da organização, que estão sendo estudadas, certificando-se de que, todos os níveis administrativos estejam informados sobre o estudo e sua finalidade e sobre o plano de sua realização.

B) LEVANTAMENTO DE DADOS E ANÁLISE PARA ESTUDO DE ORGANIZAÇÃO

O objetivo desta fase é analisar a situação atual e levantar os fatos a seu respeito, que serão necessários à construção de um modelo proposto. Esta situação atual pode ser expressa na forma de organogramas, fluxogramas, quadros estatísticos e descrições de atividades. Nesta fase o analista deve:

- 1) Examinar a estrutura organizacional segundo as unidades da organização, estabelecendo inicialmente contato com o chefe de cada unidade em estudo, para:
 - a) explicar o alcance e os objetivos do estudo.
 - b) obter informações referentes ao propósito da unidade e suas necessidades dentro da organização. Deve ser obtida também a relação de atividade da unidade (anexo 1).
 - c) obter informações referentes aos problemas do supervisor, naquilo que possam ter relação com a estrutura da organização.
 - d) examinar os registros pessoais da unidade, a fim de obter dados como:
 - Pessoal necessário
 - Coeficiente de substituição do pessoal
 - Necessidade estacional de pessoal
 - Distribuição do pessoal dentro da unidade
 - e) determinar a relação da unidade com a atual estrutura da organização.

Em seguida, consultar o chefe da unidade, para ver “quem” cuida do “que” e “como”, relacionando desta maneira as atividades de cada funcionário (anexo 2). A partir do ponto de origem, o analista acompanha o fluxo de trabalho e entrevista o pessoal envolvido.

- a) entrevista cada pessoa, determinando sua contribuição para a finalidade básica da unidade, suas tarefas e deveres.
- b) determina as linhas de autoridade – quem é subordinado a quem.
- c) leva na devida conta a sociologia da situação do trabalho: - trata a situação de trabalho como um sistema social e dá a devida importância à organização informal.
 - estuda o padrão das inter-relações humanas, no que se aplicarem às regras, diretrizes e regulamentos da organização.
 - estima o grau de queixas e o padrão de desconfiança alimentados pelo funcionário, com referência ao supervisor, chefe e à gerência.
- d) avalia a eficácia da liderança proporcionada pela chefia.

Quando a validade das declarações for duvidosa, o analista pode empregar a análise de atividades do trabalho (anexo 3).

A distribuição do trabalho para ser melhor analisado, pode ser colocada em quadro, conforme o anexo IV, para mostrar:

- tarefas desnecessárias ou não relacionadas
- processos que podem ser imediatamente simplificados
- serviço que só se faz necessário devido ao mau desempenho do trabalho de outras unidades
- os homens de sete instrumentos
- má distribuição das cargas de trabalho
- trabalho auxiliar ou de rotina a cargo do chefe.

O analista pode acrescentar ao organograma atual da empresa, que já deve estar esquematizado, os reais canais de contato, resultantes do processo administrativo, a fim de mostrar a má localização funcional de sub-unidades.

- 2) O analista através dos “funcionogramas” geral e setorial (anexos V e VI), estuda a organização por função, usando os dados já obtidos.
 - a) Classifica a estrutura da organização quanto às funções e sub-funções que a compõem, determinando os tipos mais importantes de desempenho de trabalho e procurando funções desnecessárias ou em duplicata.
 - b) Determina o grau de correlação entre a unidade e sua função definida, procurando atribuições de trabalho não relacionados na unidade,

procurando funções desempenhadas por mais de uma unidade da organização e avaliando as contribuições da função de cada unidade para a consecução dos propósitos e objetivos definidos da organização em seu todo.

- 3) O analista estuda as relações das atividades de linha e de estafe:
 - a) determina se as unidades são de linha ou de estafe usando como critério o desempenho econômico e funcional, anotando as unidades de estafe que dupliquem controles de linha e anotando a interferência do estafe em operações de linha.
 - b) estuda a conveniência de ampliar ou reduzir as atividades de estafe.
 - c) anota os problemas administrativos que exijam controle ou verificação de estafe.
 - d) observa os administradores leigos, mal colocados em posição de dar orientação técnica a unidades especializadas ou de estafe.

C) CRIAÇÃO DE SOLUÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Os relatórios constituem parte essencial na correção das falhas de organização e métodos, mas por si mesmos, pouco ou nenhum efeito produzem. Portanto, além do relatório, compete ao analista, chamar a atenção do empresário ou administrador para os problemas encontrados, convencê-lo do valor das recomendações e persuadi-lo a aceitá-las.

Para isso um dos meios mais eficazes é uma reunião com o empresário ou administrador, onde serão expostas as falhas encontradas, suas conclusões e recomendações, quando deverão ser usados demonstrações visuais, gráficos ilustrativos, diagramas, etc.

- 1) O analista aprecia os fatores que influíram no estabelecimento da organização em suas linhas presentes:
 - a) estrutura organizacional claramente definida.
 - b) organização por função ou finalidade.
 - c) organização estabelecida historicamente, por localização geográfica sem base válida ou por crescimento descontrolado.
 - d) estrutura organizacional que tenha crescido demais em condições de emergência.

- 2) Depois, de ter-se tornado conhecedor do tipo de organização presentemente em uso, o analista determina a viabilidade e conveniência da estrutura para atender às necessidades do momento.
 - a) se possível, estabelece padrões de realização e índices de desempenho, a fim de relacionar a estrutura da organização com o desempenho do trabalho.
 - b) avalia o desempenho do trabalho individual e da unidade, pela análise dos dados previamente compilados nas declarações de deveres dos funcionários, na análise de processo, nas notas de entrevista e nos questionários.
 - transfere graficamente os dados para os pertinentes organogramas, fluxogramas, quadros de distribuição de trabalho, a fim de mostrar a relação dos cargos e unidades por função, fluxo de trabalho e métodos de operação.
 - o analista examina completamente a necessidade e legalidade de todos os processos de operação, as unidades da organização, suas funções e os cargos formais.
- 3) Relaciona o valor dos processos não escritos e da organização informal com os objetivos definidos da organização global.
 - a) alguns deles merecem adoção formal?
 - b) excesso de métodos não escritos e de organização informal prejudicam a organização definida e os métodos de treinamento?
 - c) o costume de passar a bomba adiante resulta da falta de responsabilidades fixas?
- 4) Avalia as debilidades e limitações da atual organização e as compensações que se farão necessárias, se estas falhas não forem corrigidas.
- 5) Revê as relações e os métodos entre unidades.
 - a) pode acrescentar ao organograma seqüências administrativas, canais de contato reais e canais de autoridade usados, a fim de apontar as unidades mal situadas na organização, o fluxo de trabalho ilógico e a necessidade de redistribuição da carga de trabalho.

- b) anota as unidades ou os métodos previamente estabelecidos, para corrigir alguma dificuldade, desde então, já corrigida por outra forma.
- 6) anota as regras e regulamentos que impeçam a flexibilidade da organização.
 - 7) aprecia as condições de trabalho, anotando as situações que devem ser corrigidas.
 - 8) antes de rever a estrutura da organização, o analista avalia os dados relativos às seguintes questões:
 - a) é demasiadamente grande a centralização ou concentração de autoridade?
 - c) é dada excessiva importância à descentralização ou delegação?
 - d) a estrutura de chefia mantém a gerência informada dos sentimentos e problemas dos grupos sociais?
 - e) é compatível a relação entre a organização formal e informal?
 - f) há lacunas e/ou sobreposições na organização?
 - g) Há pessoal de menos ou de mais na organização?
 - h) É a má organização devida a uma estrutura ilógica ou à debilidade de administração e execução pelo pessoal chave?
 - i) a autoridade delegada é acompanhada de responsabilidades?
 - j) os supervisores ou chefes de operações exercem controle em âmbito excessivo?
 - k) o tipo e volume atuais da carga de trabalho refletem-se na estrutura da organização?
 - l) cada unidade dá contribuições lógicas à finalidade básica da organização?
 - m) as operações são todas efetuadas em conformidade os objetivos básicos?
 - n) deveria ser a estrutura da organização disposta por função ou propósito, por processo, clientela, área ou por combinação de quaisquer ou de todos estes fatores?
 - 9) Comprovar e verificar as conclusões.
 - 10) Preparar um sumário da conclusões.

- 11) Preparar organogramas revistos:
 - a) indicar as atividades duplicadas que devem ser consolidadas.
 - b) os gráficos de organização funcional mostram a reatribuição de funções às unidades, em concordância com as responsabilidades que lhe são atribuídas.
 - c) Indicar a atribuição de novas funções e unidades novas ou existentes da organização.
 - d) os gráficos são dispostos na forma “antes” e “depois”, a fim de indicar a simplificação e integração efetuadas.
12. Revisa os cargos, para que se conformem à reorganização.
 - a) prepara declarações de deveres relativos aos cargos novos e revisados.
 - b) pode preparar organogramas das situações “anterior” e “posterior”, indicando a relação dos cargos, com breves resumos das declarações de deveres.
 - c) atribui denominações explicativas aos cargos novos e aos revisados.
- 13) Prepara fluxogramas, gráficos de distribuição de trabalho e gráficos de análise de carga de trabalho, revistos, a fim de indicar a simplificação do trabalho e a integração de métodos, que poderão ser feitos através da reorganização.
- 14) Comprova ou experimenta qualquer recomendação que sejam duvidosas ou de âmbito tão amplo, que a sua verificação pareça vantajosa, antes da apresentação à alta direção.
- 15) Discute as conclusões e recomendações com a gerência ou a supervisão das unidades da organização em estudo, e incorpora as críticas e sugestões válidas às suas conclusões e recomendações.
- 16) Elabora o relatório e as recomendações.

D) IMPLANTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO

Consiste em aplicar o conjunto de trabalhos realizados, para transformar em realidade o planejamento, verificando se tudo se processa conforme o programa estabelecido e as ordens dadas, de modo que, o organismo ou unidade possa funcionar normalmente.

Depois, de aprovadas as recomendações, o analista deve auxiliar sua implantação, na medida em que for necessário. Em alguns casos será simples, por exemplo, auxiliar o empresário a fazer um novo organograma. Em outros poderá ser difícil, exigindo que o analista auxilie nas modificações ou adaptações.

1 – Papel do pessoal de uma racionalização administrativa durante a execução dos resultados do estudo:

- a) não devem substituir o pessoal de linha durante a fase de implantação
- b) sempre que a implantação envolva conhecimento técnico, o “staff” pode ser necessário para que a implantação seja correta.
- c) sempre que seja preciso treinar funcionários, para que trabalhem de maneira diversa do usual, o pessoal do “staff” pode tornar-se necessário como instrutor.
- d) sob determinadas circunstâncias, pode tornar-se necessário supervisionar a implantação, devido as debilidades ou aos problemas de personalidades existentes na organização.

2 – Fases da implantação

- a) preparar planos completos, inclusive esquema de prazos.
- b) selecionar e treinar os principais assistentes de implantação.
- c) preparar e mandar confeccionar novos formulários.
- d) vencer as resistências às modificações – explicá-las completamente a todos funcionários.
- e) empregar implantações pilotos, a fim de descobrir problemas imprevistos.
- f) proporcionar controles adequados para a pronta descoberta de irregularidades.
- g) revisar as recomendações quando necessário.

3 - Acompanhamento da execução:

- a) quando a racionalização é iniciada, a necessidade do seu acompanhamento deve ser reconhecida da direção.
- b) deve haver uma programação estabelecida para o acompanhamento, para que ele não seja feito ao acaso.

- c) analisar os registros a fim de observar os resultados, a falta de obediência ao processo recomendado e as possibilidades de novos melhoramentos.
- d) verificar os resultados através de observação, entrevista e qualquer outro dispositivo apropriado.
- e) adaptar o sistema de informações da gerência à implantação.

ESTUDOS DE FLUXO E SIMPLIFICAÇÃO DO TRABALHO

Numa organização, as pessoas são designadas para exercerem determinadas funções. Há a movimentação de papéis, que leva tempo e une essas diversas funções, e ainda, assegura aprovação ou desaprovação administrativa para um determinado ato.

As etapas necessárias à execução de uma operação devem ser realizadas, tão economicamente quanto possível, dentro dos limites de tempo e exatidão requeridos.

O estudo de fluxo e simplificação do trabalho tem por finalidade avaliar as tarefas de um grupo de empregados, eliminar as atividades supérfluas, redistribuir as restantes, incluindo o movimento de papéis, formulários e documentos, entre essas pessoas ou unidades da organização de forma a conseguir maior eficiência administrativa.

TRATAMENTO GERAL E FASES

A) PLANEJAMENTO PRELIMINAR E PLANO DE AÇÃO

Esta fase, para estudo do fluxo e simplificação do trabalho pode seguir o mesmo esquema para o estudo de organização.

B) LEVANTAMENTO DE DADOS E ANÁLISE

O analista começa a investigação específica pela unidade da organização na qual se origina o trabalho, estabelecendo, inicialmente, contato com o chefe da unidade.

- 1) Expõe a finalidade do estudo:
 - salienta e explica os benefícios que podem ser trazidos pelo estudo;
 - expõe um plano de ação inicial, em termos gerais.

2) Entrevista o chefe da unidade:

- averigua a organização do setor, suas funções e suas relações internas, obtendo desta maneira, informações para elaborar os “funcionogramas” gerais e setoriais (anexos V e VI) e a lista de atividades da unidade (anexo I).
- relacionar as atividades do chefe da unidade.
- obtém dados sobre o pessoal e suas atribuições.
- apura a distribuição do trabalho.
- apura as relações operacionais internas.
- formula e confirma uma avaliação qualitativa dos métodos operacionais atuais.
- pede ao chefe que fracione as operações em cada uma de suas fases, relacionando essas fases com o pessoal executante das tarefas e determinando, as fases ou fase, onde se inicia o fluxo do trabalho no setor.
- solicita ao chefe as informações referentes a quaisquer dos seguintes itens que possam parecer interessantes:
 - a) propósito ou necessidade da fase
 - b) necessidade de pessoal
 - c) necessidade de perícia ou experiência
 - d) unidade ou indivíduo que antes fazia o trabalho
 - e) método de entrega do trabalho
 - f) origem de documentos
 - g) divisão da carga de trabalho em atividades regular e especial
 - h) variações da carga de trabalho
 - i) distribuição da carga de trabalho
 - j) natureza e volume dos registros mantidos
 - k) verificações e controles de trabalho
 - l) seqüência lógica das fases
 - m) análise pormenorizada da destinação de todo o trabalho depois de cada ase.

- 3) O analista obtém a lista das funções de cada empregado, se possível entrevistando-o pessoalmente (anexo II).
A lista de tarefas deve conter: a) nome do empregado; b) título do trabalho; c) declaração das tarefas (inclusive as esporádicas); d) número estimado de horas, por semana, mês, representativo gasto em cada tarefa. Em caso de dúvidas pode ser aplicada uma análise de atividades do trabalho (anexo III).
- 4) Após estes levantamentos, o analista pode preparar um quadro de distribuição do trabalho, conforme o anexo IV, relacionando:
- a) as atividades em ordem de importância
 - b) o total de homem/hora por semana, mês, com base no levantamento da entrevista ou análise de atividades.
 - c) a distribuição das tarefas de cada empregado por atividade, constando o nome, categoria e título do trabalho dos empregados

Analisando o quadro de distribuição do trabalho, o analista determina:

- quais as atividades que absorvem mais tempo.
 - se há algum esforço mal dirigido.
 - se as possibilidades estão sendo usadas corretamente, para possível emprego no estudo de classificação.
 - se os empregados estão executando excesso de tarefas não relacionadas.
 - se as tarefas estão por demais espalhadas, perdendo substância.
 - se o trabalho está distribuído por igual, anotando os possíveis excessos de carga ou falta de empregados ou se há duplicação do trabalho.
- 5) Preparar os fluxogramas de procedimentos (anexos VII e VIII). As informações que servirão para análise devem ser obtidas dos funcionários encarregados do trabalho a ser analisado. O método mais satisfatório é o uso de um questionário, onde deve conter:
- a) qual é o seu nome e o título do cargo?
 - b) de quem recebe o seu trabalho?
 - c) em que consiste o seu trabalho?

- d) para quem passa o trabalho após terminar sua parte?
- e) quantas unidades de trabalho faz por dia?

Analisando o fluxograma de procedimentos, o analista deve partir do procedimento geral e descer progressivamente ao exame minucioso das diversas etapas.

- a) determina: - o que é feito
porque a fase é necessária
onde deveria ser cumprida a fase
quem deveria fazer o serviço
se o serviço está sendo bem feito

- b) verifica os seguintes pontos, em buscas de possíveis indicações para novos aperfeiçoamentos.
 - existem operações administrativas altamente repetitivas desempenhadas por muitas pessoas?
 - poderá o tempo gasto em cada operação ser reduzido pela combinação dessa operação com qualquer outra parte do processo ou com alguma desempenhada em outro setor?
 - poderá o movimento de papéis ser eliminado, abreviado ou apresado?
 - poderão ser evitadas as interrupções?
 - quais as causas de exceções do fluxo geral do trabalho, como poderão ser reduzidas ou deveriam ser tratadas de forma diferente?
 - estão certas operações ou fases retardando a conclusão do processo por imporem-lhe pontos de estrangulamento? Como podem ser eliminados?
 - há operações ou fases em duplicação?

- 6) Também com base nos dados anteriormente obtidos, pode-se preparar um gráfico de distribuição de formulários, conforme os anexos IX e X, quando os métodos envolvem o uso de formulários com várias cópias e é indicada a simplificação. Este gráfico, nada mais é que do que um fluxograma com uma simbologia especial.

Analisar o gráfico observando:

- a) se todas as cópias são essenciais e se não poderiam ser aproveitadas em mais de uma função, em seqüência, para reduzir o seu número. se há alguma duplicação desnecessária de cópias recebidas por um departamento ou indivíduo.
- c) se há mais de um departamento mantendo arquivo do formulário.
- d) se há cópia de formulários retrocedendo sem necessidade.
- f) se todos os departamentos que precisam de cópias nítidas estão recebendo mesmo, os originais ou primeiras cópias.
- g) se são preenchidos outros formulários pelo original, quando um maior número de cópias serviria à mesma finalidade.

C) CRIAÇÃO DE SOLUÇÕES E RECOMENDAÇÕES

1 – O analista prepara as recomendações preliminares e o ante-projeto de relatório.

- a) redige um rápido sumário no começo do relatório.
 - 1 – alcance do estudo.
 - 2 – técnicas de pesquisas utilizadas.
 - 3 – descobertas e conclusões
 - 4 – recomendações

- b) prepara gráficos de fluxo e processo de trabalho, de operação, de distribuição de formulários na forma “antes e “depois” do estudo, indicando:
 - 1 - o número de fases eliminadas.
 - 2 - o número de homens/horas poupados por semana
 - 3 - a redução das necessidades de pessoal.
 - 4 - a redução global do tempo, no ciclo do fluxo do trabalho.
 - 5 - os processos e controles desnecessários e eliminados.
 - 6 - as cargas de trabalho diminuídas para chefes e gerentes.

- c) prepara gráficos de organização revisados, a fim de indicar as vantagens do plano de simplificação do trabalho proposto, as quais podem ser:
 - 1 - relações operacionais melhoradas.
 - 2 - integração da organização em relação ao fluxo do trabalho.
 - 3 - canais de contato melhorados.
 - 4 - simplificação da estrutura organizacional..
 - 5 – controles aperfeiçoados.
 - d) prepara gráficos de disposição do equipamento na forma “antes” e “depois”, para indicar:
 - 1 - maior grau de compatibilidade da disposição do equipamento com as unidades da organização e o fluxo do trabalho.
 - 2 - eliminação do retrocedimento.
 - 3 - reagrupamento geográfico para aumentar o controle do chefe sobre a sua equipe de trabalho.
 - e) cria formulários revistos capazes de simplificar o fluxo do trabalho e indica:
 - 1 - a redução de cópias necessárias.
 - 2 - a padronização.
 - 3 – os formulários e os itens de formulários eliminados.
 - f) recomenda um método de trabalho que possa ser usado para implantar o novo plano.
 - 1 – cria um programa de implantação que interfira ao mínimo nas operações.
 - 2 - calcula o pessoal necessário para realizar o processo de implantação.
 - g) prepara uma exposição completa das revisões propostas.
-
- 2 – Comprova ou experimenta quaisquer recomendações que sejam duvidosas ou de amplitude tal, que os testes se tornem aconselháveis, antes de submetê-las à alta administração.
 - 3 - Discute as conclusões e recomendações com a gerência ou a chefia das unidades da organização em estudo, e incorpora as

críticas e sugestões válidas às suas conclusões e recomendações

D) IMPLANTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO

Esta fase pode seguir o mesmo esquema determinado para o estudo de organização.

VIABILIDADE DE APLICAÇÃO DE UMA RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NUMA PEQUENA EMPRESA

A aplicação de racionalização administrativa numa pequena empresa, dada as suas características, às vezes, torna-se muito difícil e quase que inviável. Podemos citar três fatores que concorrem para essa inviabilidade.

Primeiro, a centralização de poderes e decisões no proprietário ou diretores da empresa. Esta centralização pode ser analisada sob os seguintes aspectos:

a) Os proprietários ou diretores não confiam moralmente em seus subordinados, a ponto de lhes delegar poderes e responsabilidades.

b) Os proprietários ou diretores não delegam porque seus subordinados não cumpririam suas funções como eles próprios. Ao delegados deveriam ser a própria imagem, em todos os aspectos, dos seus superiores.

c) À falta de pessoal competente dentro da própria empresa para arcar com as responsabilidades de chefia e comando, e ainda, com a capacidade de visão empresarial e de planejamento.

d) A própria composição da cúpula administrativa da empresa. Normalmente nas pequenas empresas, as diretorias ou gerências estão afetas aos sócios ou parentes, que às vezes são leigos nas áreas que atuam, mas não abrem mão dessa posição em favor de outro elemento, ou ainda, não aceitam a mínima modificação ou sugestão em suas funções e atividades na administração. Estes elementos também não delegam poderes, mas nas horas críticas exigem responsabilidades e obrigações de seus subordinados.

e) A própria estrutura organizacional da empresa, não comporta introdução de modificações, visto que, o número de pessoal administrativo é muito pequeno e o desenvolvimento de atividades novas como: controles, inspeções, desmembramento

de unidades, seria impossível de execução pela falta de recursos humanos, sobrecarregando a existente.

Segundo, o nível intelectual e de escolaridade dos funcionários ou até mesmo do próprio empresário, não estaria capacitado a captar a introdução de modificações e analisá-las. Na maioria dos casos, os pequenos empresários se formam dentro de suas empresas, assim como seus funcionários e, seus conhecimentos administrativos, principalmente, não vão além da rotina diária.

Alguns empresários são verdadeiros técnicos em suas empresas, em todos os sentidos, mas não possuem habilidade ou não têm interesse em transmitir seus conhecimentos aos seus subordinados, dificultando desta maneira, não só o aparecimento de elementos capazes, como esclarecimento dos restantes.

Dependendo da racionalização administrativa executada na empresa resultaria de determinadas modificações, um custo, que talvez a mesma não pudesse arcá-lo, mesmo que, tais modificações fossem necessárias. Por exemplo, uma descentralização administrativa, que exige aumento de pessoal, conseqüentemente aumento de salários, encargos sociais e outros, que a empresa no momento, não estaria apta a comportá-los.

BIBLIOGRAFIA

LIMA, JOSÉ GERALDO DE e DELGADO, JOAQUIM DE LIMA,
Organização e Administração de Pequenas e Médias Empresas
Editora Atlas S/A

ADDISON, MICHAEL E.
Fundamento de Organização e Métodos
Zahar Editores

MILLER, HARRY
Organização e Métodos – 4ª edição
Fundação Getúlio Vargas

PINA, VITOR DIAS e outros
Manual para Diagnóstico de Administração de Empresas
Editora Atlas S/A

FOLEY, EUGENE P.
Redução dos Custos de Escritório – vol. II

PFIFFNER, JOHN M.
Manual de Análise Administrativa – Editora Fundo de Cultura

MIRANDA, GERALDO INÁCIO MAC-DONELL dos PASSOS
Organização e Métodos
Editora Atlas S/A

LISTA DAS ATIVIDADES DO ESCRITÓRIO OU UNIDADE

- 1 -Verificar as requisições e os recibos ou notas de recebimento
- 2 -Aprovar os pedidos de suprimentos e equipamentos
- 3 -Preparar as instruções de embarque
- 4 -Examinar os conhecimentos de embarque
- 5 -Examinar os recibos ou notas de recebimento
- 6 -Administração
- 7 -Diversos

ANEXO II

LISTA DAS ATIVIDADES DO EMPREGADO OU FUNCIONÁRIO

Nome: Garcia L.	Cargo: Contador	
Número da atividade	Descrição da Atividade	Horas por semana
1.	Verificar as assinaturas nas Requisições	20
2.	Enviar as requisições aos Órgãos locais	7
3.	Fazer cancelamentos nas Requisições	5
4.	Verificar as requisições e Mandá-las datilografar	3
5.	Verificar os recibos e fazer Os lançamentos	2 ½
		37 ½

ANÁLISE DE ATIVIDADES DO TRABALHO

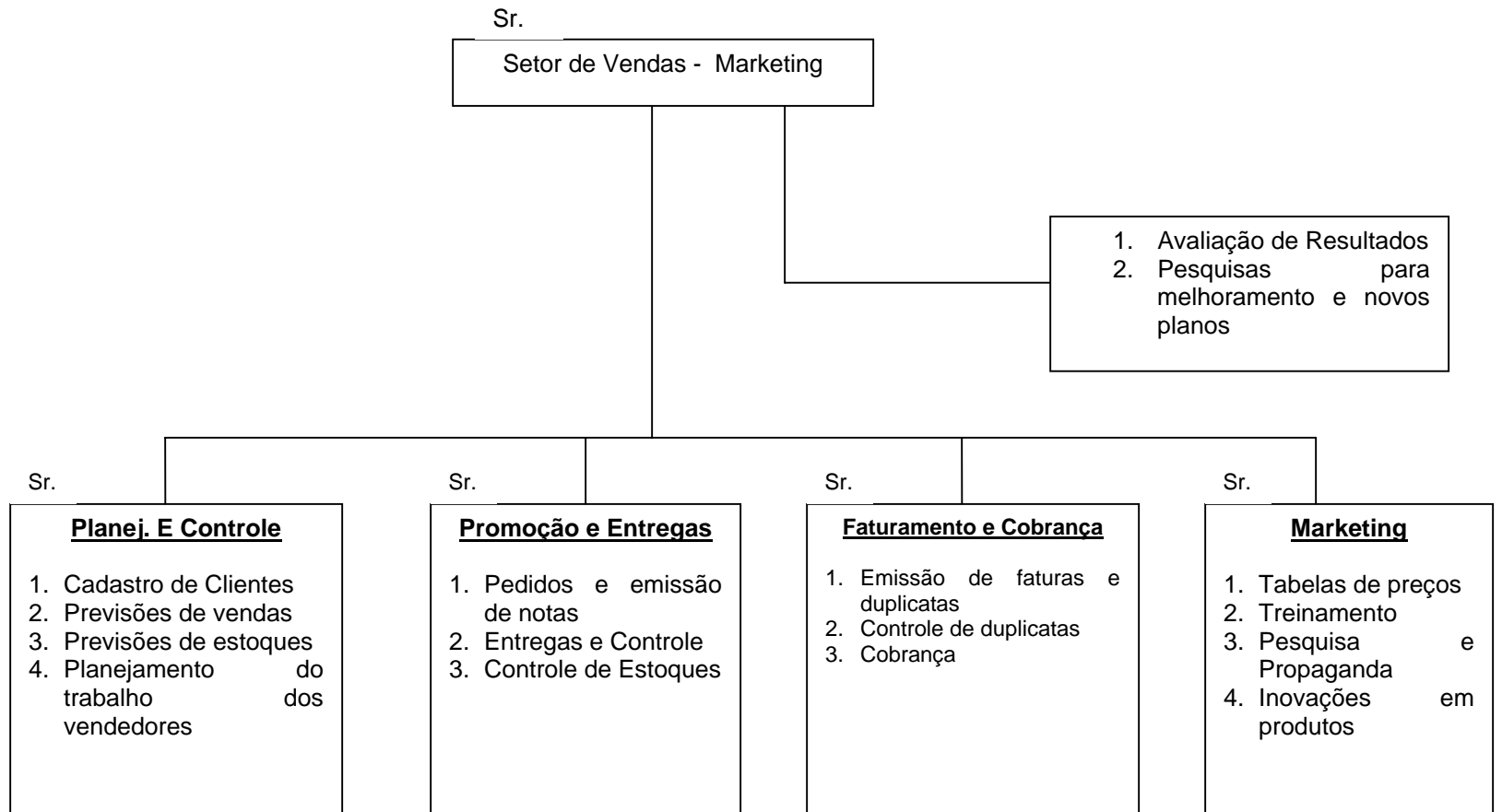
Nome _____ Idade: _____ Formação: _____ Experiência: _____
 Empresa _____ Depto: _____ Setor: _____ Período: _____
 Data Análise: _____ Analista: _____

Horário	Atividade	Tempo	%	Análise				Classificação
				(1)	(2)	(3)	(4)	
								(1) Serviços Prioritários (2) Necessidade de divisão (3) Sobrecarga (4) Não apropriada à função

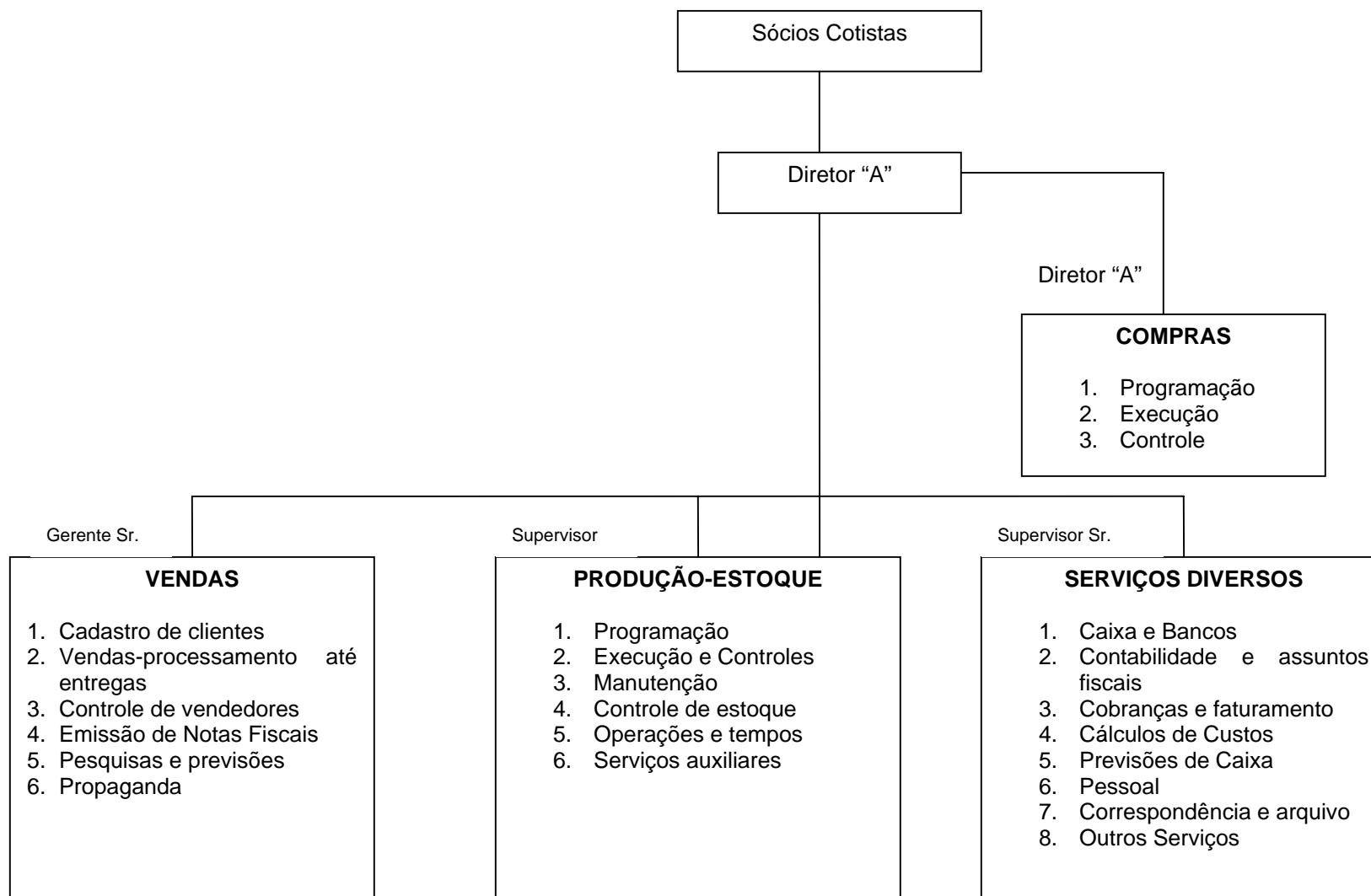
QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Empregado	Silva, A.		Rocha, P.		Garcia, L.		Guerra, J.		Lopes, R.		Castro, S.		Morais, J.		Assis, E.
Funções	Contador 3		Contador 3		Contador 2		Contador 2		Contador 1		Datilógrafo		Arquivista		Mensageiro
Verificar as requisições e os recibos					Verificar assinatura Enviar requisições	20 7									
Aprovar os pedidos de suprimentos e equipamento					Verificar os pedidos										
Preparar as instruções de embarque															
Examinar os conhecimentos de embarque															
Examinar os recibos ou notas de recebimento					Verificar os recibos	2 ½									
Administração															
Diversos					Cancelar requisições	5									

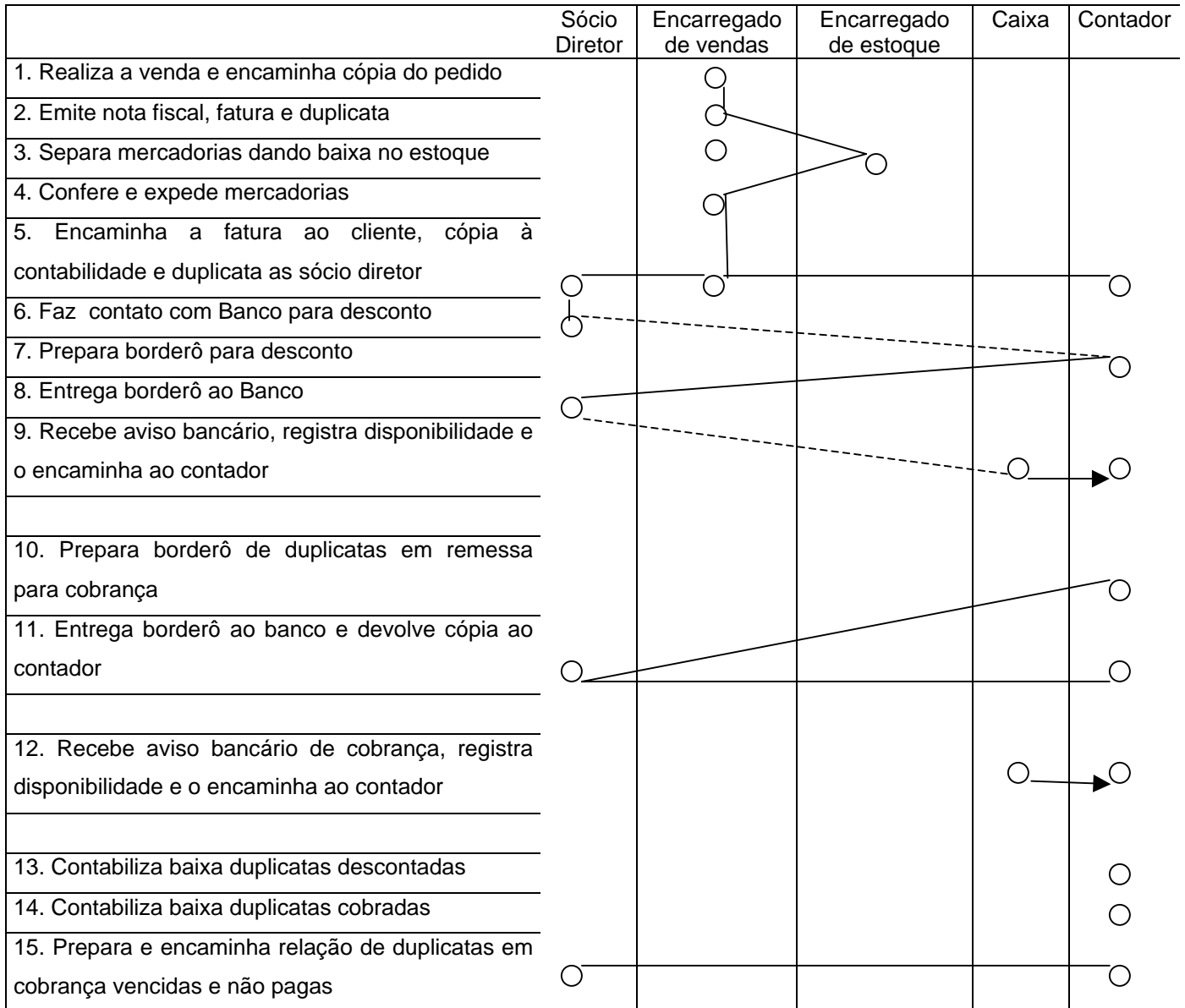
- Preenchemos para exemplo apenas a coluna correspondente ao empregado Garcia, mas subentende-se que as outras colunas, correspondentes aos empregados restante,, devem ser igualmente preenchidas. Somam-se, em seguida, os totais horários, colocando-se o resultado final, por função, na primeira coluna à esquerda. Munidos dos dados assim sumariados, o analista está apto a iniciar o seu estudo de distribuição de trabalho.



DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO – COLETA DE DADOS - Funcionograma Geral -










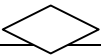
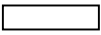
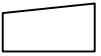
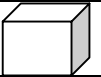
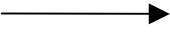
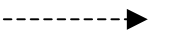
**FLUXOGRAMA – VENDAS E OPERAÇÕES COM DUPLICATAS
MODELO SIMPLIFICADO**



ROTEIRO DE TRABALHO REFERENTE A VENDAS

Discriminação	Serviços Vendas	Serviços Crédito	Fabricação	Serviços Administrativos	Contabilidade	Prazos	Observações
Recebimento do Pedido	○						
Controle de preço	○						
Remessa de serviço de crédito		○					
Consulta ao cadastro de clientes		○					
Aprovação		○					
Remessa à fabricação			○				
Consulta ao fichário de estoques			○				
Separação mercadoria existente			○				
Fabricação da mercadoria em falta			○				
Revisão da mercadoria			○				
Embalagem			○				
Preparação do rol e da guia despacho					○		
Emissão Nota Fiscal					○		
Controle da Emissão Nota Fiscal			○				
Carregamento para entrega			○				
Controle de saída				○			
Baixa nos registros					○		
Emissão de fatura e duplicata	○						
Controle de comissões							

SIGNIFICAÇÃO DOS SÍMBOLOS DE FLUXOGRAMA

Início de rotina			
	Documento		Documento Emitido
	Documento em + de uma via		Vários doc. ou fichas
	Operação		
	Arquivo Definitivo		Arquivo Provis, N= Num. C= Ord. Cronol A= Ord. Alfab.
SIM		NÃO	Alternativa
			Anexação
			Material ou produto
			Livro Manual
			Linha de operação ou Transp.
			Linha de consulta
Término de rotina			

FLUXOGRAMA DA ROTINA DE CONTAS A PAGAR

ANEXO X

