

ERRATA

ERRATA do tópico: 5 Departamentalização, organogramas, fluxogramas, gráficos e formulários.01

**ERRATA DO TÓPICO:
5 DEPARTAMENTALIZAÇÃO, ORGANOGRAMAS,
FLUXOGRAMAS, GRÁFICOS E FORMULÁRIOS.**

MANUAIS, PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS, ORGANOGRAMAS, FLUXOGRAMAS, CRONOGRAMAS.

Procedimento Operacional Padrão

É uma descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de uma atividade, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar uma atividade.

O Procedimento Operacional Padrão pode ser aplicado, por exemplo, numa empresa cujos colaboradores trabalhem em três turnos, sem que os trabalhadores desses turnos se encontrem e que, por isso, executem a mesma tarefa de modo diferente.

A maioria das empresas que empregam este tipo de formulário possui um Manual de Procedimentos que é originado a partir do fluxograma da organização.

Instruções de trabalho

Consideradas como o instrumento mais simples do rol das informações técnicas e gerenciais da área da qualidade, as **Instruções de Trabalho** – IT - também conhecidas como NOP (**Norma Operacional Padrão**) ou POP (**Procedimento Operacional Padrão**), têm uma importância capital dentro de qualquer processo funcional cujo objetivo básico é o de garantir, mediante uma padronização, os resultados esperados por cada tarefa executada (Colenghi, 2007).

Quando da elaboração de uma IT, mais importante do que a forma é essencial colocar todas as informações necessárias ao bom desempenho da tarefa, e não deve ser ignorado que a Instrução é um instrumento destinado a quem realmente vai executar a tarefa, ou seja, o operador. Preferencialmente, as IT deverão ser “elaboradas” pelos próprios operadores, executores de cada tarefa.

Itens

Procedimentos de segurança para realizar a atividade
A seleção e uso adequado de recursos e ferramentas
Condições para assegurar a repetição do desempenho dentro das variações previstas ao longo do tempo

Os principais passos para se elaborar um POP, são :

1. Nome do POP (nome da atividade/processo a ser trabalhado)
2. Objetivo do POP (A quem ele se destina, qual a razão da sua atual existência e importância)
3. Documentos de referência (Quais documentos poderão ser usados ou consultados quando alguém for usar ou seguir o POP ? Podem ser Manuais, outros POP's, Códigos, etc)
4. Local de aplicação (Aonde se aplica aquele POP? Ambiente ou Setor ao qual o POP é destinado)
5. Siglas (Caso siglas sejam usadas no POP, dar a explicação de todas : DT = Diretor Técnico ; MQ = Manual da Qualidade, etc)
6. Descrição das etapas da tarefa com os executantes e responsáveis.

Há um detalhe muito importante. Executante é uma coisa, responsável é outra. Pode acontecer que o executante seja a mesma pessoa responsável, mas nem sempre isso acontece.

7. Se existir algum fluxograma relativo a essa tarefa, como um todo, ele pode ser agregado nessa etapa.

8. Informar o local de guarda do documento ; aonde ele vai ficar guardado e o responsável pela guarda e atualização.

9. Informar frequência de atualização (Digamos, de 12 em 12 meses)

10. Informar em quais meios ele será guardado (Eletrônico ou computador ou em papel)

11. Gestor do POP (Quem o elaborou)

12. Responsável por ele.

ORGANOGRAMA

Organograma é um gráfico que representa a estrutura formal de uma organização.

Os organogramas mostram como estão dispostas unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação existentes entre estas.

Os **órgãos** são unidades administrativas com funções bem definidas. Exemplos de órgãos: Tesouraria, Departamento de Compras, Portaria, Biblioteca, Setor de Produção, Gerência Administrativa, Diretoria Técnica, Secretaria, etc. Os órgãos possuem um responsável, cujo cargo pode ser chefe, supervisor, gerente, coordenador, diretor, secretário, governador, presidente, etc. Normalmente tem colaboradores (funcionários) e espaço físico definido.

Num **organograma**, os órgãos são dispostos em níveis que representam a hierarquia existente entre eles. Em um organograma vertical, quanto mais alto estiver o órgão, maior a autoridade e a abrangência da atividade.

Tipos de organogramas

Clássicos - O **organograma** clássico também é chamado de vertical. É o mais comum tipo de **organograma**, elaborado com retângulos que representam os órgãos e linhas que fazem a ligação hierárquica e de comunicação entre eles.

Não clássicos - São todos os demais tipos como abaixo:

Em barras - representados por intermédio de longos retângulos a partir de uma base vertical, onde o tamanho do retângulo é diretamente proporcional à importância da autoridade que o representa.

Em setores (setorial, setograma) - são elaborados por meio de círculos concêntricos, os quais representam os diversos níveis de autoridade a partir do círculo central, onde localiza-se a autoridade maior da empresa.

Radial (solar, circular) - o seu objetivo é mostrar o macro-sistema das empresas componentes de um grande grupo empresarial.

Lambda - apresentam, apenas, grupos de órgãos que possuam características comuns.

Bandeira - apresentam grupos de órgãos que possuem uma missão específica e bem definida na estrutura organizacional, normalmente em quatro níveis.

Organograma Linear de Responsabilidade (OLR) - possui um diferenciador em relação aos demais **organogramas**, pois a sua preocupação não é apresentar o posicionamento hierárquico, mas sim o inter-relacionamento entre diversas atividades e os responsáveis por cada uma delas.

Informativo - apresenta um máximo de informações de diversas naturezas relacionadas com cada unidade organizacional da empresa.

Dial de Wyllie - na forma de um disco separado por círculos concêntricos conforme o grau hierárquico e, dentro de tais sessões, órgãos representados por círculos menores, cuja posição relativa aos órgãos representados em sessões mais próximas ao centro indicam sua subordinação hierárquica.^[2] O organograma Dial de Wyllie tem por objetivo representar organizações de hierarquia dinâmica, com vinculações variando conforme o desenvolvimento de novos projetos interdepartamentais.

Cargo, tarefa ou função

O conceito de cargo é abrangente, baseando-se em diferentes noções fundamentais, tais como tarefa, atribuição, função e cargo. A noção de tarefa consiste nas atividades individuais executadas pelo titular do cargo e é atribuída, normalmente, a cargos bastante simples. A noção de atribuição caracteriza-se por ser uma atividade individual, executada pelo titular respectivo, referindo-se a cargos que envolvem atividades mais diferenciadas. A função já é um conceito de maior abrangência, porquanto se refere ao conjunto de tarefas que são executadas, de uma forma sistemática, pelo ocupante do cargo. Por último, a definição de cargo, integra um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizativa, isto é, no organograma da empresa.

FLUXOGRAMAS

O fluxograma é um gráfico que demonstra a sequência operacional do desenvolvimento de um processo, o qual caracteriza: o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, a distância percorrida pelos documentos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo.

Como existe uma parafernália de tipos e denominações de fluxogramas diferentes, discorreremos sobre o que se acredita ser o mais eficiente e eficaz na solução dos problemas processuais vivenciados nas empresas: o FAP - Fluxograma de Análise de Processos. Este fluxograma originou-se a partir do aperfeiçoamento do diagrama de blocos e do fluxograma utilizado na área de processamento de dados.

Como instrumento de múltiplas funções, o FAP, mediante sua representação gráfica, permite visualizar e compreender melhor os processos de trabalho em execução, as diversas fases operacionais, a interligação com outros processos e todos os documentos envolvidos.

A partir de uma visão sistêmica, possibilitará ao analista um conhecimento mais íntimo e profundo da situação atual, permitindo, também, uma análise técnica mais acurada e confiável, possibilitando como resultado uma proposta mais racional, mais coerente e com melhor qualidade.

A elaboração de fluxograma de um processo integral, descendo até o nível das tarefas individuais, forma o embasamento da análise e do aperfeiçoamento do processo. A atribuição de partes do processo a membros específicos da equipe acelera a execução das tarefas, que, de outra forma, demandaria muito tempo.

Toda situação e/ou processo apresentará problemas específicos de mapeamento. Por exemplo, a documentação disponível raramente é suficiente para mapear todas as atividades e tarefas, sem falar nas pessoas que executam essas

tarefas. Tenha cuidado com aquilo que a documentação determina como deve ser feito e como as coisas são feitas na realidade.

Há muitos tipos diferentes de fluxograma. Cada um para cada aplicação específica. Você precisa entender pelo menos quatro destas técnicas para ser eficaz. São elas:

1. Diagrama de blocos que fornece uma rápida noção do processo;
2. O fluxograma padrão da American National Standards Institute (ANSI), que analisa os inter-relacionamentos detalhados de um processo;
3. Fluxogramas funcionais, que mostram o fluxo do processo entre organizações ou áreas;
4. Fluxogramas geográficos, que mostram o fluxo do processo entre localidades.

Outros fluxogramas:

FLUXOGRAMA FUNCIONAL: constitui um outro tipo de fluxograma. Ele retrata o movimento entre as diferentes áreas de trabalho, uma dimensão adicional que se torna particularmente útil quando o tempo de ciclo é um problema. Um fluxograma funcional pode ser elaborado com blocos quanto com símbolos padrões.

FLUXO-CRONOGRAMA: apresenta além do fluxograma padrão, a indicação do tempo de processamento de cada atividade e do tempo de ciclo para cada atividade. Esse tipo de fluxograma permite algumas conclusões preciosas, quando se faz uma análise de custo da deficiência da qualidade, para determinar quanto dinheiro a organização está perdendo, pelo fato de o processo não ser eficaz e eficiente. Agregar a dimensão do tempo às funções já definidas, que interagem no processo facilita a identificação das áreas de desperdício de tempo e que provocam atrasos.

FLUXOGRAMA GEOGRÁFICO: um fluxograma geográfico, ou superposto ao layout físico, analisa o fluxo físico das atividades. Ele ajuda o tempo desperdiçado entre o trabalho realizado e os recursos envolvidos dentro das atividades.

CRONOGRAMA

Cronograma é uma ferramenta de gestão de atividades normalmente em forma de tabela, que também contempla o tempo em que as atividades vão se realizar.

O cronograma é uma representação gráfica do tempo investido em uma determinada tarefa ou projeto, segundo as tarefas que devem ser executadas no âmbito desse projeto. É uma ferramenta que ajuda a controlar e visualizar o progresso do trabalho. A utilização de cronogramas é bastante comum em projetos de pesquisa.

No contexto empresarial o cronograma é um auxílio importante, já que através dele é possível determinar os custos de um projeto, determinando assim se a realização desse projeto será proveitosa para a empresa.

Alguns estudantes recorrem a cronogramas para controlarem melhor quanto tempo devem dedicar a cada matéria. Muitas vezes esses cronogramas são parecidos com um horário ou calendário.

Muitos cronogramas são feitos com o suporte do programa informático Excel, em uma das suas planilhas.

Um cronograma também pode ser uma data com numeração romana, espalhadas em um texto. O registro de um cronógrafo também pode ser designado como cronograma.