

# REPRESENTAÇÃO DE PROCESSOS: FLUXOGRAMA

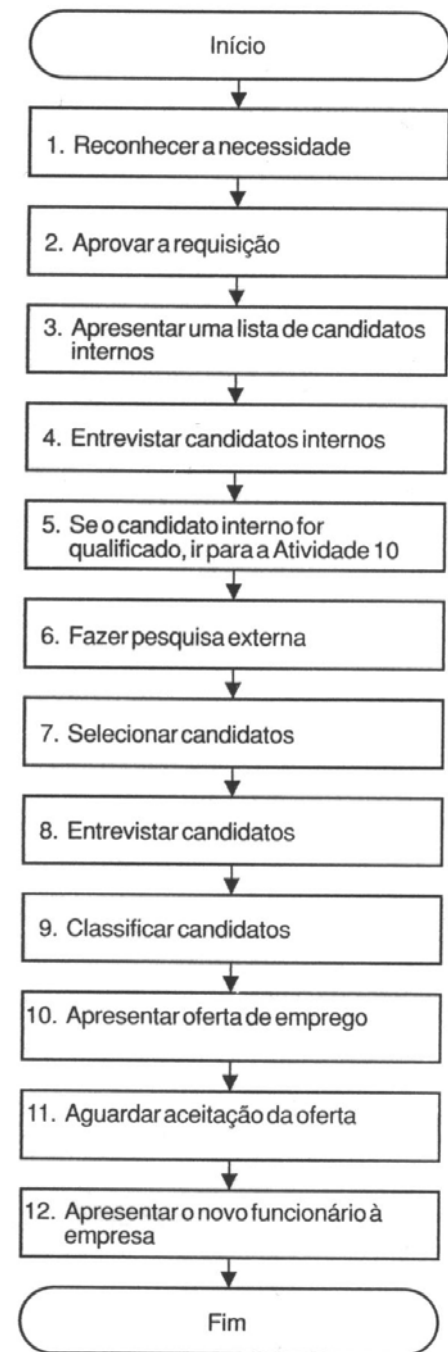
**Fluxogramas:** ferramentas de representação gráfica do trabalho realizado na organização, possuindo vários tipos e grau de complexidade, de acordo com o objetivo a que se destinam.

## O uso de fluxogramas possibilita:

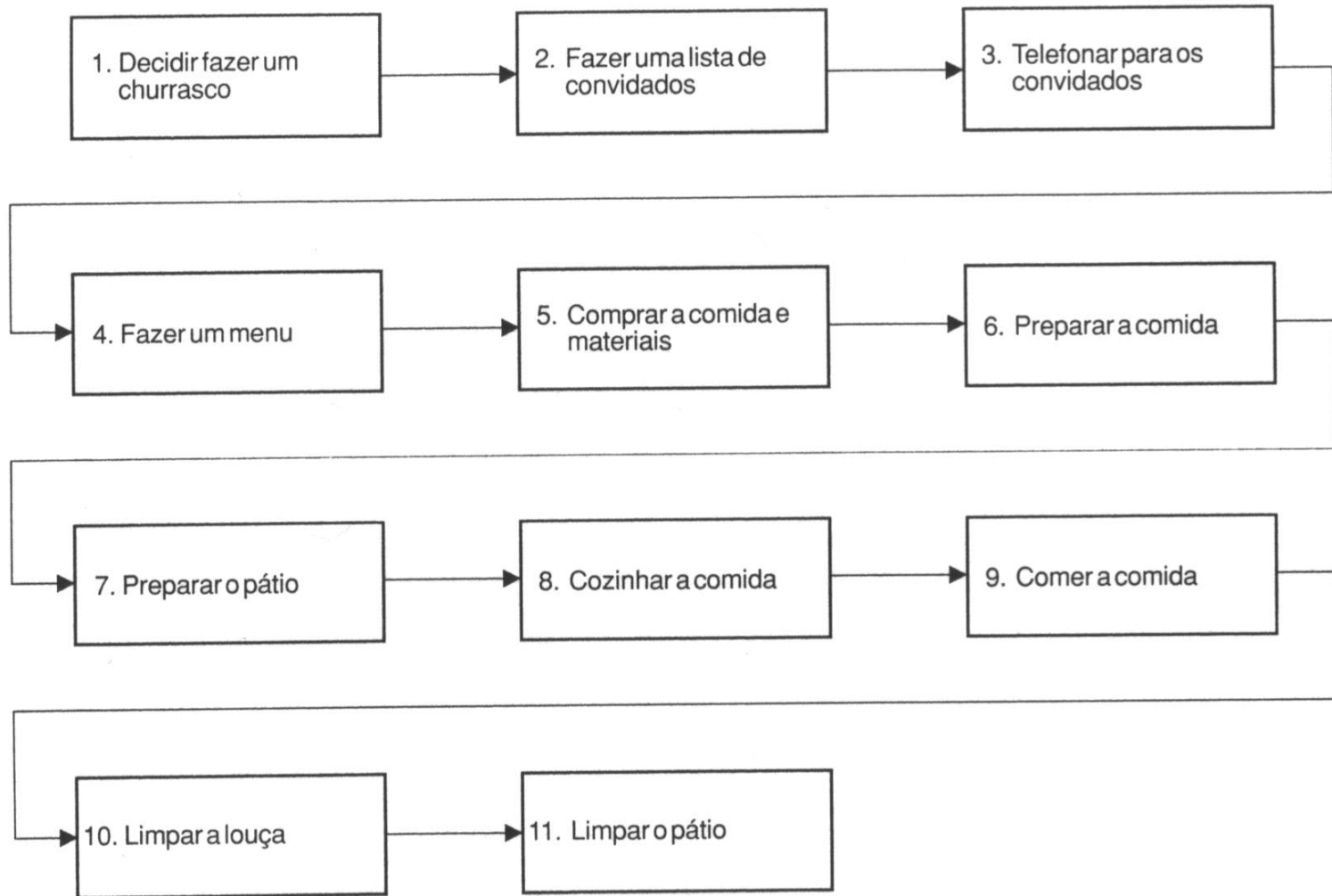
- ✓ Preparação para o aperfeiçoamento de processos empresariais (é preciso conhecer para melhorar);
- ✓ Identificação de atividades críticas para o processo;
- ✓ Conhecimento da seqüência e encadeamento das atividades dando uma visão do fluxo do processo;
- ✓ Documentação do processo para análises futuras, adequação a normas e certificações e esclarecer sobre o funcionamento para pessoas recém admitidas na organização;
- ✓ Fortalecimento do trabalho em equipe quando o desenvolvimento dos fluxogramas é feito com a participação de todos os envolvidos.

# DIAGRAMA DE BLOCOS

- ✓ É o mais simples dos fluxogramas, indicando apenas as atividades realizadas sem diferenciá-las por tipos.
- ✓ Utilizado para uma visualização rápida do processo.
- ✓ Pode ser horizontal ou vertical.
- ✓ Devem ser utilizadas frases curtas que identifiquem as atividades realizadas.



# DIAGRAMA DE BLOCOS PARA REALIZAR UM CHURRASCO



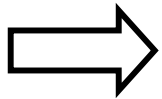
# SIMBOLOGIA DE FLUXOGRAMAS (PADRÃO ANSI)

## Símbolo

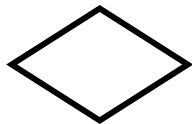
## Significado



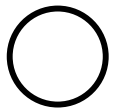
Operação



Movimento/transporte



Ponto de decisão



Inspeção



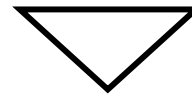
Documento impresso



Espera

## Símbolo

## Significado



Armazenagem



Sentido de fluxo



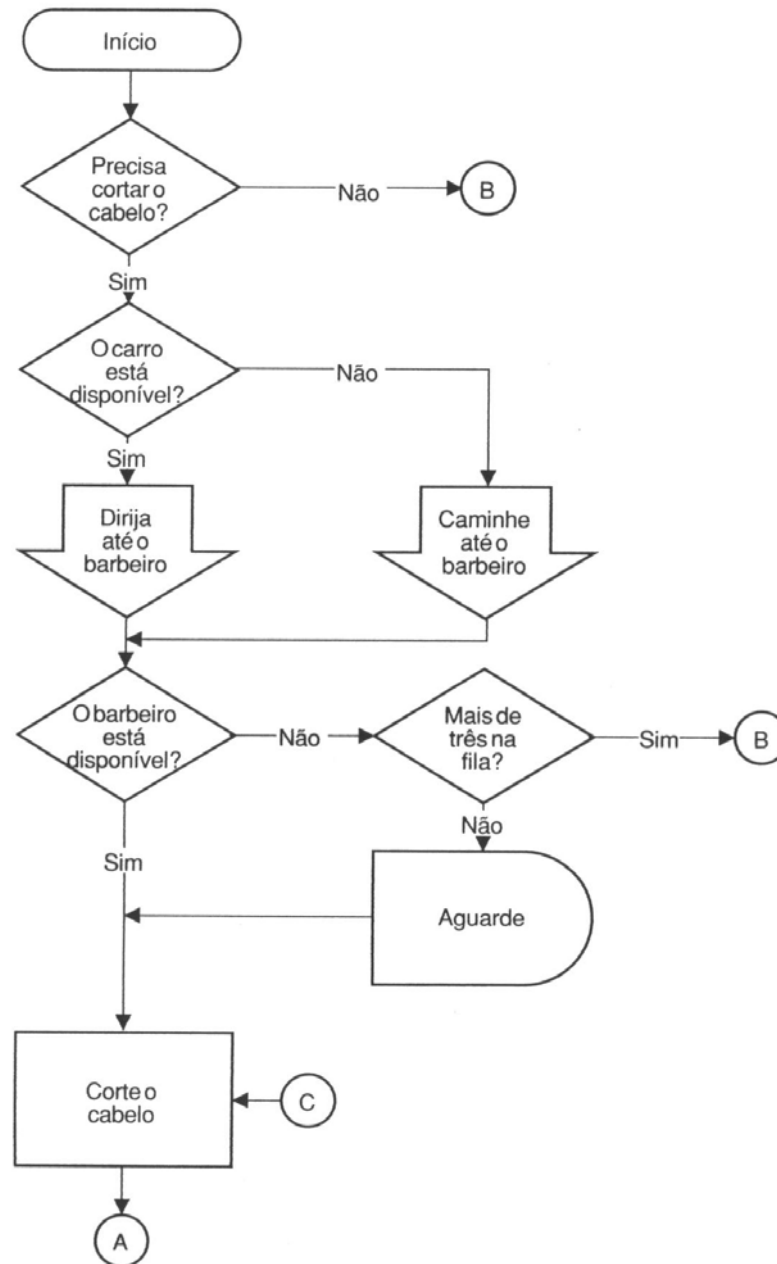
Conexão<sup>1</sup>



Limites (início, pare, fim)

1 - utilizado quando o fluxograma não cabe em uma única página.

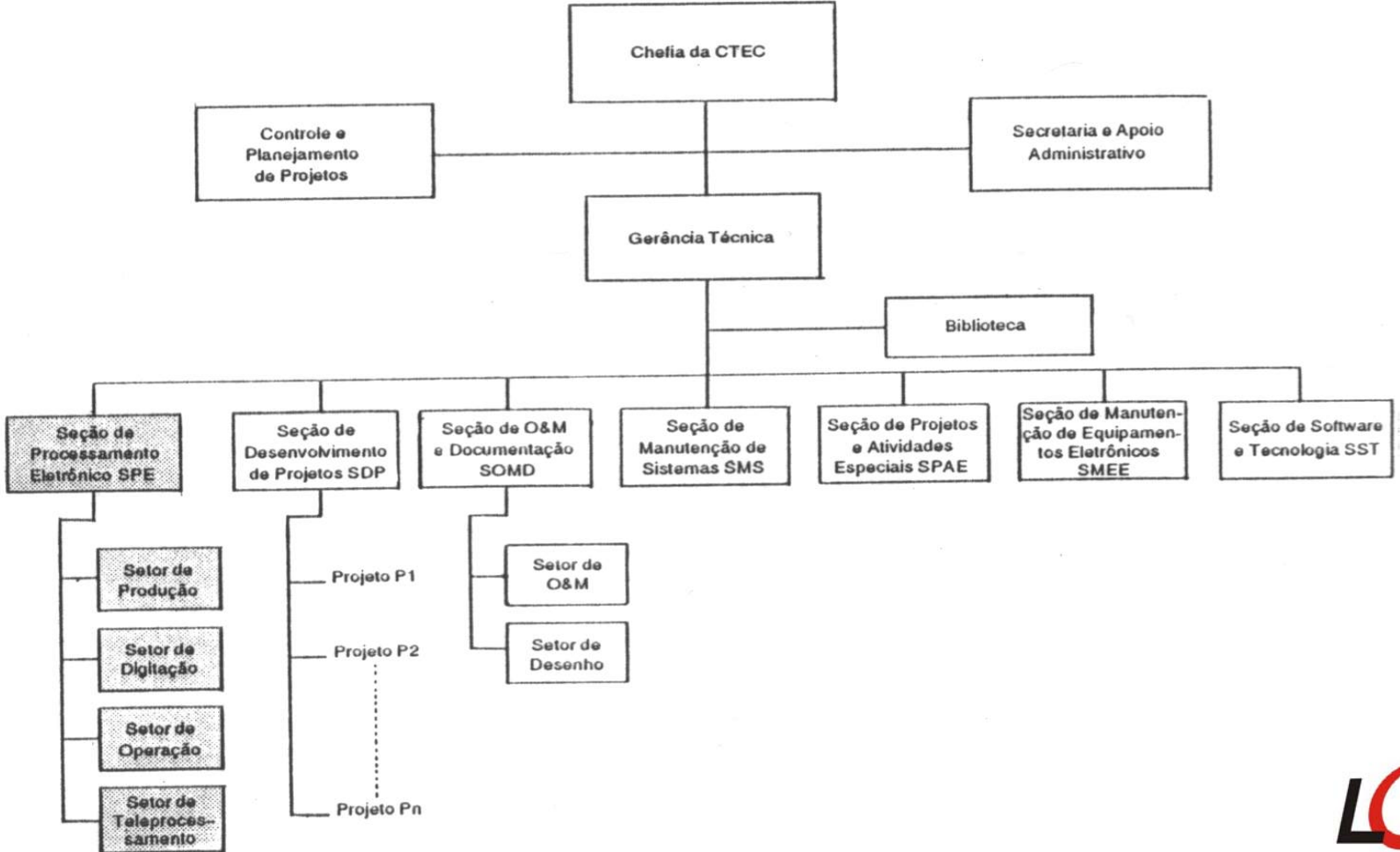
# EXEMPLO DE FLUXOGRAMAS (PADRÃO ANSI)



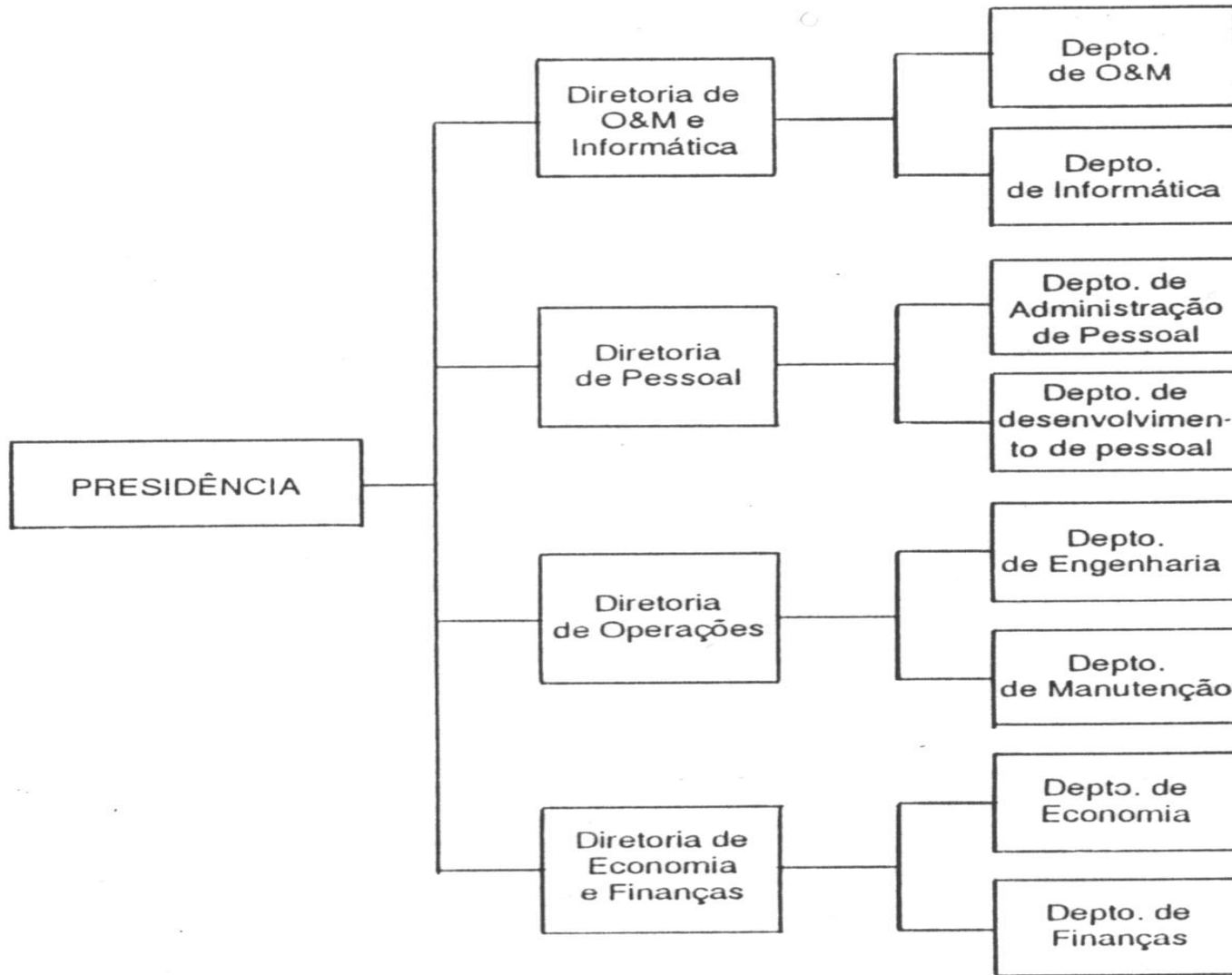
# ORGANOGRAMA:

“Gráfico que representa a estrutura formal da empresa, isto é, a disposição e a hierarquia de seus órgãos.”

## ORGANOGRAMA DA COORDENADORA TÉCNICA DO DCD



# OS ORGANOGRAMAS TAMBÉM PODEM SER HORIZONTAIS:



PORÉM, O ORGANOGRAMA VERTICAL É O MAIS UTILIZADO

## **CUIDADOS NA ELABORAÇÃO DO ORGANOGRAMA**

- ✓ O uso de abreviaturas e siglas deve ser evitado e, quando utilizado, o organograma deve ser acompanhado com a respectiva legenda.
- ✓ Não se deve fracionar organogramas, ou seja, parte em uma folha e o restante em outra.
- ✓ Em estruturas muito complexas pode-se utilizar o recurso de um organograma geral de toda a organização seguida dos organogramas detalhados de cada departamento.
- ✓ O tamanho dos retângulos para cada órgão pode variar para cada nível hierárquico, porém, em um mesmo nível, o tamanho deve ser o mesmo.
- ✓ Pode-se usar o recurso de diferenciação com cor (do fundo do retângulo ou das letras) para um órgão ou setor que se deseja destacar.



# LOTACIONOGRAMA:

“O LOTACIONOGRAMA DEMONSTRA A DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL NA ORGANIZAÇÃO.”



| CARGO<br>OU<br>FUNÇÃO | SETOR                       | DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO |                            |                                     |                                       |                              |
|-----------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
|                       | GABINETE<br>E<br>ASSESSORIA | DIVISÃO<br>DE<br>O&M         | DIVISÃO<br>DE<br>ORÇAMENTO | DIVISÃO DE<br>ESTUDOS<br>ECONÔMICOS | DIVISÃO DE<br>ESTUDOS<br>OPERACIONAIS | DIVISÃO<br>DE<br>ESTATÍSTICA |
| Administrador         | 01                          | 05                           | --                         | --                                  | 01                                    | --                           |
| Economista            | 01                          | --                           | 04                         | 03                                  | --                                    | --                           |
| Engenheiro            | 01                          | 01                           | --                         | --                                  | 03                                    | --                           |
| Estatístico           | --                          | --                           | --                         | 01                                  | --                                    | 05                           |
| Datilógrafo           | 02                          | 01                           | 01                         | 01                                  | 01                                    | 01                           |
| Office-boy            | 02                          | 01                           | 01                         | 01                                  | --                                    | --                           |
| Secretária            | 01                          | --                           | --                         | --                                  | --                                    | --                           |
| Desenhista            | --                          | 02                           | --                         | --                                  | --                                    | --                           |
| Auxiliar Técnico      | --                          | --                           | 02                         | 02                                  | 01                                    | 04                           |

LOTACIONOGRAMA COM DEFINIÇÃO DE ESPECIALIDADES

## LOTACIONOGRAMA:



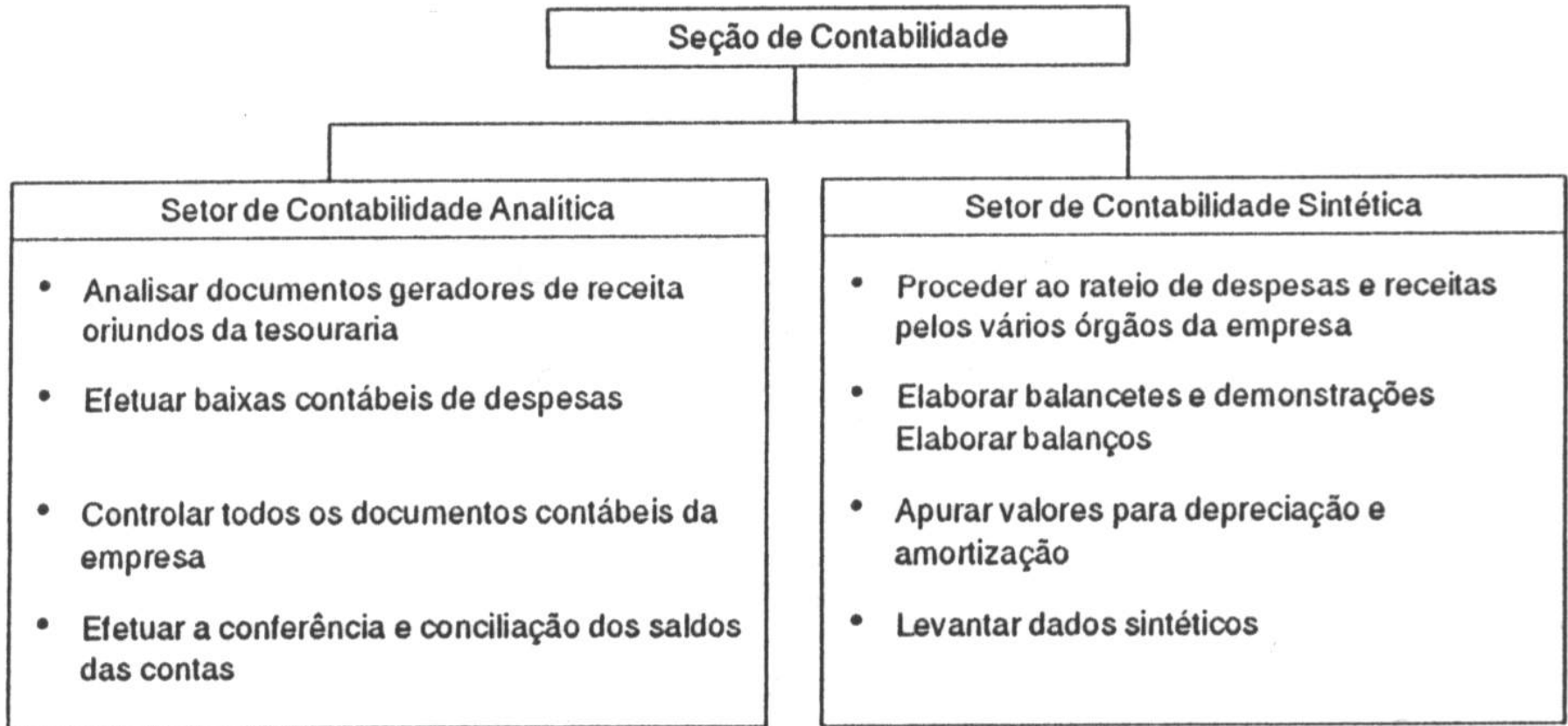
- ✓ Os lotacionogramas devem ser utilizados sempre que ocorrerem alterações estruturais em um órgão ou mudança no quadro de pessoal
- ✓ O nível de detalhamento do lotacionograma varia de acordo com a complexidade do estudo realizado

### **Na formulação de lotacionogramas deve-se observar:**

- ✓ No mínimo 50% dos funcionários de cada setor devem ter qualificação diretamente relacionada com a atividade no setor;
- ✓ Em muitos casos é interessante agrupar funcionários de mesma qualificação em um único setor, ganhando-se com isso em desenvolvimento e especialização minimizando a ociosidade;
- ✓ Quando se utilizam os valores previstos no lotacionograma, o fato de um setor cumprir satisfatoriamente suas funções com um número de pessoas abaixo do previsto pode indicar que houve superestimação da previsão, que deve ser revista.

**FUNCIONOGRAMA:** “FUNCIONOGRAMA É UMA VARIAÇÃO DO ORGANOGRAMA COM O ACRÉSCIMO DE INFORMAÇÕES SOBRE A ATRIBUIÇÃO DO ÓRGÃO”

## FUNCIONOGRAMA



# FUNCIONOGRAMA



*O funcionograma é importante para que se possa conhecer melhor a organização e como ferramenta de O&M para que se verifique:*

- ✓ Se alguma atribuição não é desempenhada na prática
- ✓ Se há dois ou mais órgãos com as mesmas atribuições
- ✓ Se não consta no quadro de atribuições algo essencial para o órgão
- ✓ Se há desequilíbrio entre os órgãos com alguns sobrecarregados e outros com poucas atribuições.
- ✓ Com base nestas constatações deve-se reformular a distribuição das atribuições entre os órgãos.

*É importante que na definição dos funcionários as atribuições sejam as efetivamente entendidas e vistas como objetivo pelos responsáveis pelo órgão e pelas pessoas que nele atuam.*

A representação de fatos na forma gráfica é um recurso muito utilizado que permite se condensar várias informações em pouco espaço com a possibilidade de se evidenciar pontos importantes.

Os gráficos de informação representam o resultado de uma pesquisa ou análise que mostra a situação de determinado item, como por exemplo desempenho de um produto ou serviço.

Os gráficos de informação devem cumprir alguns requisitos básicos:

- **Simplicidade**
- **Clareza**
- **Precisão**

## OBSERVAÇÕES QUANTO AOS GRÁFICOS:

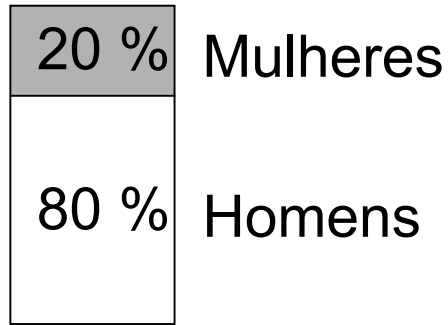


- ✓ **CORES:** os gráficos destinados a impressão em preto e branco devem ter os componentes diferenciados por variação do padrão de preenchimento (listras, quadriculados)
- ✓ **APENAS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS:** deve-se evitar o uso nas representações gráficas de informações além das necessárias ao objetivo proposto
- ✓ **CITAR FONTES:** no caso de representação gráfica de informação extra de bibliografia, esta deve ser citada
- ✓ **DATAS:** é sempre importante que nas representações gráficas para que fique claro o período que foi feita a análise ou pesquisa.

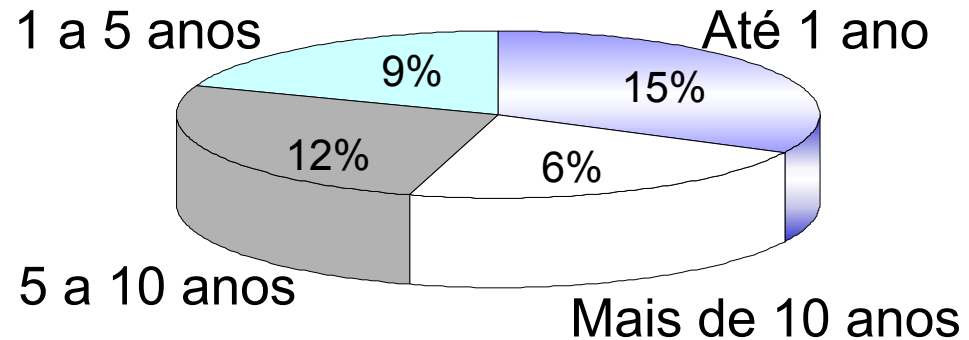
# EXEMPLOS DE GRÁFICOS



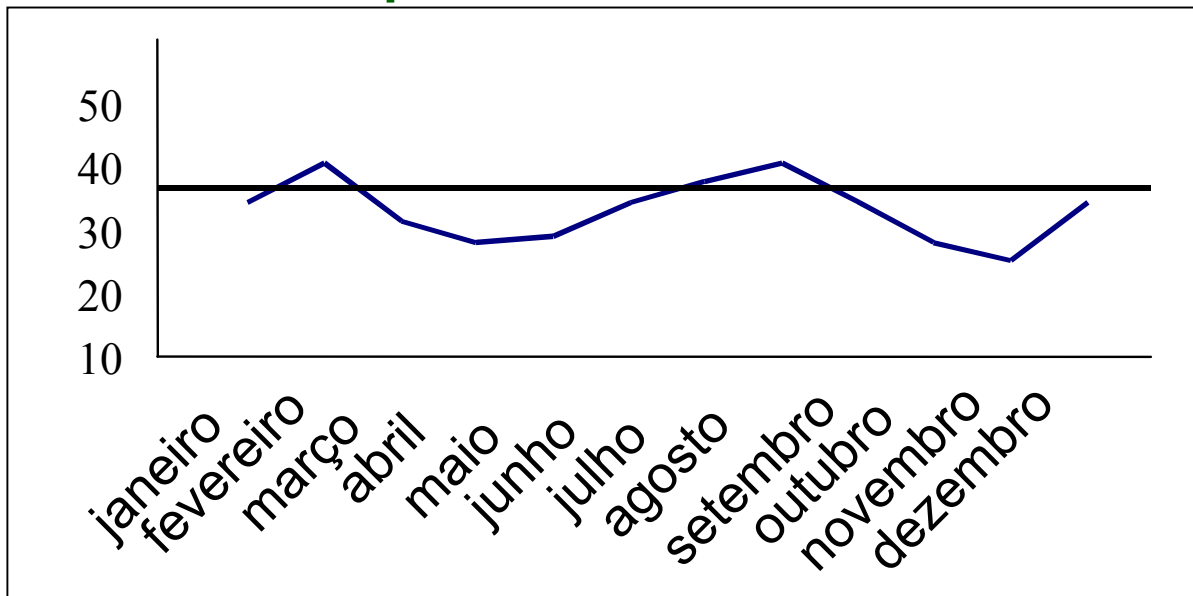
Distribuição do quadro funcional por sexo



Porcentagem de “turn-over” de funcionários por tempo de trabalho

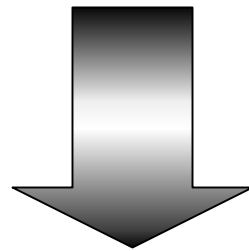


**Horas extras média por mês no setor de contabilidade**



# QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO - QDT

## ESTUDO DA DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO



***“Analisar a eficiência e eficácia das atividades de cada órgão, a participação igualitária de todas as pessoas no sentido de atingir os objetivos do órgão e a pertinência das tarefas de cada empregado.”***



## APLICAÇÃO DO QDT

- 1. *Levantamento das tarefas de cada funcionário durante um certo espaço de tempo e do respectivo tempo gasto***
- 2. *Identificação de grupos de tarefas similares que constituem atividades do órgão, constatadas na prática***
- 3. *Elaboração do QDT***
- 4. *Análise do QDT***
- 5. *Avaliação dos recursos e ajustes necessários***

# ANÁLISE DO QDT



- ✓ quais atividades deveriam ocupar mais tempo, de acordo com os objetivos do órgão ?
- ✓ quais atividades consomem mais tempo na prática ?
- ✓ há tarefas ou atividades que possam ser suprimidas, sem danos ao serviço prestado pelo órgão ?
- ✓ alguma tarefa ou atividade essencial está deixando de ser realizada?
- ✓ o tempo gasto em cada tarefa é compatível com o seu grau de importância ?
- ✓ há coerência entre a capacitação técnica dos funcionários e as tarefas que executam ?
- ✓ há duplicidade nas execuções de tarefas ?
- ✓ a distribuição de tarefas entre funcionários é feita com igualdade ?
- ✓ há sobrecarga ou ociosidade no órgão ?

# EXEMPLO DE QDT



## QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO ATUAL — SECRETARIA

| ATIVIDADES                              |     | DIR. DE SECRETARIA<br>TÉC. JUDICIÁRIO  | TÉC. JUDICIÁRIO  | TÉC. JUDICIÁRIO   | SUPERVISOR (P. DIV.)<br>AUX. JUDICIÁRIO  | OF. DE GABINETE<br>AUX. JUDICIÁRIO  |
|---|-----|--|--|---|--|---|
| Nº / DENOMINAÇÃO                        | TS  | TAREFAS / TS   | TAREFAS / TS   | TAREFAS / TS  | TAREFAS / TS   | TAREFAS / TS  |
| 1. SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS             |     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ORGANIZAR O CARTÓRIO</li> <li>- ORIENTAR FUNCIONÁRIOS</li> <li>- ATENDER: TELEFONE E AO JUIZ</li> </ul> |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PREPARAR OS PROCESSOS INICIAIS PARA CONCLUSÃO: NUMERANDO FOLHAS, CONFERINDO DOCUMENTOS, CERTIFICANDO IRREGULARIDADES, APONDO OS DESPACHOS PRELIMINARES</li> </ul> |   |
| TOTAL 111 H                             | 31  | / 16   |  |   | / 15   |   |
| 2. INFORMAÇÕES E ATENDIMENTO AO PÚBLICO |     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ATENDER AS PARTES E AOS ADVOGADOS</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ATENDER AOS ADVOGADOS SOBRE ANDAMENTOS DE PROCEDIMENTOS ORDINÁRIOS</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ATENDER ÀS PARTES E AOS ADVOGADOS</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ATENDER ÀS PARTES E AOS ADVOGADOS</li> </ul>  |   |
| TOTAL 87 H                              | 26  | / 6  | / 5  | / 5   | / 10   |   |
| 3. SEGURANÇA                            |     |  |  |   |  |   |
| TOTAL 23 H                              |     |  |  |   |  |   |
| 4. PROCESSAMENTO DAS AÇÕES DIVERSAS     |     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ANALISAR OS PROCESSOS</li> <li>- PREPARAR DESPACHOS</li> <li>- ENCAMINHAR AO JUIZ</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- DAR ANDAMENTO ÀS AÇÕES ORDINÁRIAS E EXECUÇÕES DE SENTENÇA</li> <li>- ATUALIZAR SISTEMA</li> <li>- EXPEDIR OFÍCIOS, GUIAS ETC.</li> <li>- DAR ANDAMENTO AOS INCIDENTES: AGRAVO DE INSTRUMENTO, EXCEÇÃO E IMPUGNAÇÃO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- DAR ANDAMENTO ÀS AÇÕES CAUTELARES E AÇÕES POR DEPENDÊNCIA</li> <li>- EXPEDIR OFÍCIOS, GUIAS ETC</li> <li>- ATUALIZAR SISTEMA</li> <li>- DAR ANDAMENTO AOS INCIDENTES: AGRAVO DE INSTRUMENTO, EXCEÇÃO E IMPUGNAÇÃO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- DATILOGRAFAR OS DESPACHOS PRELIMINARES DAS INICIAIS</li> <li>- SUPERVISIONAR OS PROCESSANTES</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- DAR ANDAMENTO ÀS AÇÕES ORDINÁRIAS CONTRA O INSS</li> <li>- EXPEDIR OFÍCIOS, GUIAS ETC.</li> <li>- DAR ANDAMENTO AOS INCIDENTES: AGRAVO DE INSTRUMENTO, EXCEÇÃO E IMPUGNAÇÃO</li> </ul> |
| TOTAL 272 H                             | 116 | / 16   | / 25   | / 35  | / 15   | / 25  |
| 5. ASSESSORAR E/OU SECRETARIAR O JUIZ   |     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- FAZER LIGAÇÕES TELEFÔNICAS</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- CONFERIR PROCESSOS</li> <li>- ELABORAR RELATÓRIOS</li> </ul>  |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- CONFERIR PROCESSOS</li> <li>- ELABORAR RELATÓRIOS</li> </ul>   |
| TOTAL 107 H                             | 27  | / 2  | / 10   |   |  | / 15  |
| 6. CUMPRIMENTO E EXECUÇÃO DE MANDADOS   |     |  |  |   |  |   |
| TOTAL 120 H                             |     |  |  |   |  |   |
| TOTAL GERAL 720 H                       |     |  |  |   |  |   |
| TOTAL                                   | 200 | / 40   | / 40   | / 40  | / 40   | / 40  |
| TS = TOTAL DE HORAS SEMANAIS            |     |  |  | NOTA: OBSERVE NA COLUNA ATIVIDADES O NÚMERO TOTAL DE HORAS POR ATIVIDADE  |  |   |