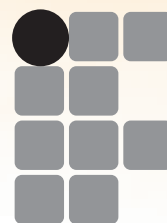




e-Tec Brasil
Escola Técnica Aberta do Brasil

Organização, Sistemas e Métodos

Professor Renato Mendes Curto Junior



**INSTITUTO FEDERAL
PARANÁ**
Educação à Distância

**Curitiba-PR
2011**

Sumário

Aula 1 – A história da administração	233
1.1 História da Administração	233
Aula 2 – Introdução à administração científica	237
2.1 A administração científica e suas origens	237
Aula 3 – A origem da OSM	241
3.1 OSM	241
3.2 Um pouco de história	241
Aula 4 – O papel atual da OSM	245
4.1 OSM na atualidade	245
Aula 5 – Administração científica	249
Aula 6 – As habilidades do analista de OSM	251
Aula 7 – O profissional de OSM	253
7.1 As funções do analista de OSM	253
Aula 8 – A função atual do profissional de OMS	255
Aula 9 – Modelos de organização: mecanicista e orgânico	257
9.1 Modelos de organização	257
Aula 10 – Modelos de organização	259
10.1 Organização informal	259
10.2 Organização formal	260
10.3 Organização linear ou militar	261
Aula 11 – Workflow	263
Aula 12 – Conceito de melhoria contínua - I	267
12.1 <i>Lean Manufacturing</i>	267
Aula 13 – Conceito de melhoria contínua - II	269
13.1 Metodologia Kaizen	269
Aula 14 – Conceito de melhoria contínua - III	273
14.1 BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	273

Aula 15 – Layout	275
15.1 Conceito	275
15.2 Objetivos arranjo físico	275
Aula 16 – Vantagens e tipos de layout ou arranjo físico	277
16.1 Vantagens do Layout	277
Aula 17 – Layout – técnicas, objetivos e princípios básicos	279
17.1 Técnicas de planejamento	279
17.2 Objetivos de um estudo de layout	279
17.3 Princípios básicos	279
Aula 18 – Princípios básicos de diagramas de fluxo	281
18.1 Diagramas de fluxo de processo	281
Aula 19 – Estudo dos tipos de layout – posicional, funcional	283
19.1 Layout posicional	283
19.2 Layout funcional ou por processo	284
Aula 20 – Estudo dos tipos de layout - linear	287
20.1 Layout por produto (em linha)	287
20.2 Arranjo celular	289
20.3 Layout posicional flexível	290
Referências	293
Referências das ilustrações	295
Atividades autoinstrutivas	297
Currículo do professor-autor	309

Palavra do professor-autor

Prezado Aluno!

O presente livro tem como objetivo enriquecer o estudo acerca das atividades e práticas docentes relativas à disciplina de Organização, Sistemas e Métodos na modalidade de educação a distância do Instituto Federal do Paraná-IFPR. Contempla, também, atividades autoinstrutivas e supervisionadas, por abranger a ação didática do professor, apresentação diferenciada das propostas de atividades práticas aliadas ao caráter teórico e reflexivo.

Cada aula foi estruturada pensando em retomar conceitos elementares das competências básicas do administrador, dentro do convívio de sua comunidade, da sociedade em geral, e principalmente da sua vida profissional.

Os tópicos apresentados estão claramente divididos nas necessidades do dia a dia nas mais diferentes situações profissionais e pessoais. O material elaborado tem como propósito desenvolver em você as competências, inteligências, crenças e valores, sendo todos estes elementos o diferencial para tornar-se um administrador e profissional de sucesso. Os temas abordados foram selecionados a partir da premissa de que o bom administrador deve dominar alguns modelos de gestão. Na verdade, o ideal seria dominar ou conhecer todos. Mas como o nosso módulo tem uma limitação de tempo e tópicos, apresento os mais importantes segundo o conceito de gestão empresarial e pessoal. Contextualizaremos os modelos de forma a facilitar a compreensão do aluno, capacitando-o para o mundo corporativo.

Procurei seguir um critério de aprendizado rico de conhecimentos, porém de fácil assimilação, apresentando de forma gradativa a evolução dos conceitos e das técnicas dos assuntos abordados. A intenção é valorizar cada ponto como se fosse um módulo individual, levando os alunos a um mundo de reflexão, a uma análise comportamental e a uma aprendizagem eficiente e eficaz. Sentimentos que serão estimulados em cada aula.

Já nas primeiras aulas, o aluno notará que toda a experiência dele será um diferencial na busca e aquisição dos novos conceitos estudados neste módulo. A inteligência, os valores e as atitudes de cada aluno serão a garantia para atingirmos nosso objetivo.

Em nossos encontros, o aluno obterá conhecimentos teóricos, técnicos e práticos relacionados à organização, aos sistemas utilizados pelas empresas, à escolha dos melhores métodos na empresa dentro dos recursos disponíveis, e as habilidades administrativas, capacitando-o a propor ações de melhoria nos processos de gestão das organizações empresariais, em níveis estratégicos e operacionais. Em sala de aula, serão apresentadas soluções de casos empresariais reais com discussões orientadas sobre os principais conceitos e fundamentos do processo gerencial, possibilitando ao aluno ter condições de reconhecer e interpretar problemas básicos de planejamento, organização, direção e controle a partir de situações do cotidiano empresarial. As aulas também envolverão estudos dirigidos, resolução de exercícios aplicados e avaliações contínuas da aprendizagem. Isso fará com que o aluno consiga descrever as organizações como um sistema, compreendendo as relações e interações com o seu ambiente externo.

Aposto que o nosso convívio informal aliado às trocas de experiências e ao estudo desse material, os ajudarão a ser profissionais competentes e valorizados por estarem se atualizando, desenvolvendo as habilidades e competências, para fazer parte do grupo seletivo e bem sucedido.

Um grande e cordial abraço

Professor Renato Curto Júnior

Aula 1 – A história da administração

No decorrer dessa aula, você terá uma breve introdução à história da administração.

1.1 - História da Administração

A **história da Administração** iniciou-se num tempo muito remoto, mais precisamente no ano 5.000 a .C, na Suméria, quando os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar.

Depois no Egito, Ptolomeu dimensionou um sistema econômico planejado que não poderia ter-se operacionalizado sem uma administração pública sistemática e organizada.

Em seguida, na China de 500 a.C, a necessidade de adotar um sistema organizado de governo para o império, a **Constituição de Chow**, com seus oito regulamentos e as Regras de Administração Pública de **Confúcio** exemplificam a tentativa chinesa de definir regras e princípios de administração.

Apontam-se, ainda outras raízes históricas como as instituições otomanas, que se destacaram pela administração de seus grandes feudos.

O Império Otomano foi um Estado que existiu entre 1299 e 1922 e que no seu auge compreendia a Anatólia, o Médio Oriente, parte do norte de África e do sudeste europeu. Foi estabelecido por uma tribo de turcos oguzes no oeste da Anatólia e era governado pela dinastia Osmanlı.

Fundado por Osman I (em árabe Uthmān, de onde deriva o nome "otomano"), nos séculos XVI e XVII o império constava entre as principais potências políticas da Europa e vários países europeus temiam os avanços otomanos nos Balcãs. Sua capital era a cidade de Constantinopla, tomada ao Império Bizantino em 1453. O Império Otomano foi a única potência muçulmana a desafiar o crescente poderio da Europa Ocidental entre os séculos XV e XIX.

A-Z

Confúcio é o nome do pensador chinês Kung-Fu-Tse. Foi a figura histórica mais conhecida na China como mestre, filósofo e teórico político. Sua doutrina, o confucionismo, teve forte influência não apenas sobre a China mas também sobre toda a Ásia Oriental.



Os chineses são há muito tempo conhecidos por sua sabedoria, mas muito pouca pesquisa foi realizada para compreender seus pontos de vista a respeito da administração. Os antigos documentos de Chow e de Mencius indicam, todavia, que os chineses já estavam cientes de certos princípios relacionados com o planejamento, a organização, a direção e o controle.

A constituição de Chow, escrita por volta de 1100 a.c., é um catálogo de todos os servidores civis do Imperador, desde o primeiro-ministro até os criados domésticos. Assim, na China, há mais de 3 mil anos, foram estabelecidos conceitos com um tom administrativo contemporâneo, de organização, cooperação, funções, procedimentos favoráveis à eficiência e várias técnicas de controle.

Fonte: http://www.fortium.com.br/faculdadefortium.com.br/maria_eunice/material/7610.pdf

Prelado:

Prelado: bispo que governa uma diocese com uma estrutura básica de administração.

Os **prelados** católicos, já na Idade Média, destacando-se como administradores natos. A Alemanha e a Áustria, de 1550 a 1700, através do aparecimento de um grupo de professores e administradores públicos chamados os fiscalistas ou cameralistas. Os mercantilistas ou fisiocratas franceses, que valorizavam a riqueza física e o Estado, pois ao lado das reformas fiscais preconizavam uma administração sistemática, especialmente no setor público.

Na evolução histórica da administração duas instituições se destacaram:



Figura 1.1 – Igreja Católica

Fonte: <http://reporterdecristo.com>

A **Igreja Católica Romana** pode ser considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental. Através dos séculos vem mostrando e provando a força de seus objetivos, a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, espalhando-se por todo mundo e exercendo influência, inclusive sobre os comportamentos das pessoas, seus fiéis.

As **Organizações Militares** evoluíram das displicentes ordens dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII até os tempos modernos com uma hierarquia de poder rígida e adoção de princípios e práticas administrativas comuns a todas as empresas da atualidade.



Figura 1.2 – Organizações militares

Fonte: <http://www.sxc.hu>

O fenômeno que provocou o aparecimento da empresa e da moderna administração ocorreu no final do século XVIII e se estendeu ao longo do século XIX, chegando ao limiar do século XX. Esse fenômeno, que trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, chamou-se Revolução Industrial.



Figura 1.3 – Máquina a vapor

Fonte: <http://2.bp.blogspot.com>

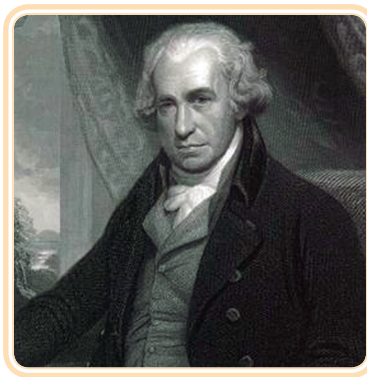


Figura 1.4–James Watt

Fonte: <http://startaty.blogspot.com>

A Revolução Industrial teve início na Inglaterra, com a invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1776. A aplicação da máquina a vapor no processo de produção provocou um enorme surto de industrialização, estendendo-se rapidamente por toda a Europa e Estados Unidos.

A Revolução Industrial desenvolveu-se em duas épocas distintas:

A primeira época foi de 1780 a 1860 com a revolução do carvão, como principal fonte de energia, e o ferro, como principal matéria-prima.

A segunda época foi de 1860 a 1914 que se caracteriza pela revolução da eletricidade com o uso dos derivados do petróleo, como novas fontes de energia e do aço. Ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo. A revolução Industrial provoca duas principais consequências :

- a) crescimento acelerado e desorganizado das empresas que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação;
- b) necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas, para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado.

Diante destas necessidades surgiu como resposta à moderna administração.

Fonte: As informações desta aula, foram adaptadas do artigo publicado no Informativo Mensal do CRA/CE, CRA em Ação, Ano 1, Nº. 07 Agosto/Setembro de 2005 - Autora: Adm. Lucinda Pimental Gomes



Atividade de aprendizagem

1) Identifique quais necessidades surgiram com a Revolução Industrial que favoreceram o surgimento da moderna administração.

Aula 2 – Introdução à administração científica

Na aula de hoje, você terá uma breve introdução à administração científica.

2.1 - A administração científica e suas origens

Difícil é precisar até que ponto os homens da Antiguidade, da Idade Média e até mesmo do início da Idade Moderna tinham consciência de que estavam praticando a arte de administrar.

Já no século XX, surge Frederick W. Taylor, engenheiro americano, apresentando os princípios da **Administração Científica** e o estudo da Administração como Ciência. Taylor, conhecido como o precursor da **Teoria da administração científica**, preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos a fim de assegurar seus objetivos "de máxima produção a mínimo custo", seguindo os princípios da seleção científica do trabalhador, do tempo padrão, do trabalho em conjunto, da supervisão e da ênfase na eficiência.

Nas considerações da Administração Científica de Taylor, a organização é como uma máquina, que segue um projeto predefinido; o salário é importante, mas não é fundamental para a satisfação dos funcionários; a organização é vista de forma fechada, desvinculada de seu mercado; a qualificação do funcionário passa a ser supérflua em consequência da divisão de tarefas que são executadas de maneira monótona e finalmente, a administração científica, faz uso da exploração dos funcionários em prol dos interesses particulares das empresas.

Em 1911, Taylor publicou o livro considerado como a "bíblia" dos organizadores do trabalho: PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, que se tornou um best-seller no mundo inteiro. Reconhece-se hoje que as propostas pioneiras de Taylor deflagaram uma "febre" de racionalização, que prepara o terreno para o advento do TQC (*Total Quality Control*), ocorrido ao longo do pós-guerra.

As propostas básicas de Taylor: planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração trouxeram decorrências sociais e culturais da sua aplicação, pois representaram a total alienação das equipes de trabalho e da solidariedade grupal, fortes e vivazes no tempo da produção artesanal. Apesar das decorrências negativas que as propostas de Taylor acarretaram para a massa trabalhadora, não se pode deixar de admitir que elas representaram um enorme avanço para o processo de produção em massa.

Paralelamente aos estudos de Taylor, Henri Fayol que era francês, defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando a mesma foi publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das ideias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento desconhecêssem seus princípios. Fayol relacionou 14 (quatorze) princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor.

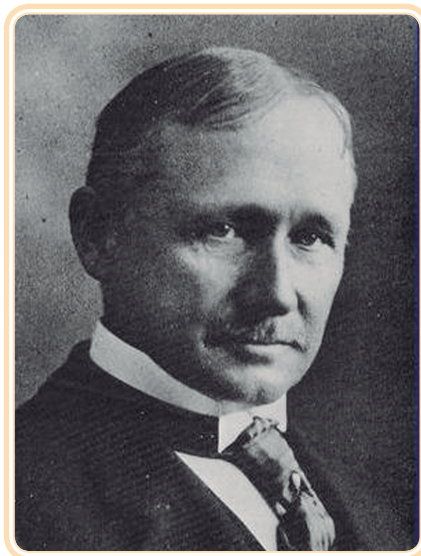


Figura 2.1 – Taylor

Fonte: <http://www.suite101.com>

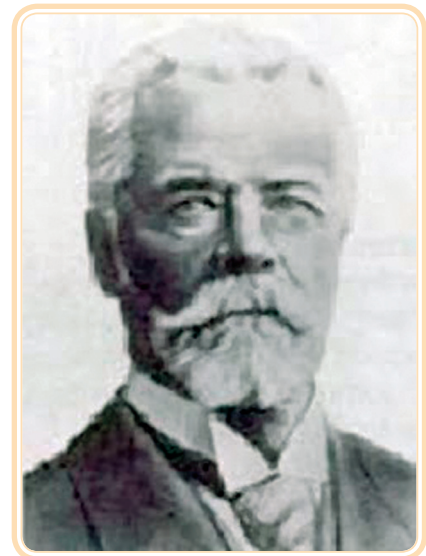


Figura 2.2 – Fayol

Fonte: <http://ricardouvaadm.blogspot.com>

As 05 (cinco) funções principais da gerência administrativa (planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar) são conhecidas, e exaustivamente estudadas nas escolas de administração (PCOCC). Os fundamentos da Teoria Clássica, defendida por Fayol, consideravam a obsessão pelo comando como sistema fechado no qual a manipulação e a exploração sobre os trabalhadores eram muito fortes. Semelhantemente, os mesmos princípios podiam ser vistos na Administração Científica.

Traçando um paralelo entre a Administração Científica e a Administração Clássica, conclui-se que enquanto **Taylor estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção, Fayol estudava a empresa privilegiando as tarefas da organização**. A ênfase dada pelo primeiro era sobre a adoção de métodos racionais e padronizados, bem como a máxima divisão de tarefas. O segundo enfatizava a estrutura formal de empresa e a adoção de princípios administrativos pelos altos escalões.



Para saber mais sobre a Revolução Industrial acesse:
<http://www.youtube.com/watch?v=meSQG6bNvOM>

Atividade de aprendizagem



1) Cite as principais contribuições das Teorias de Taylor e Fayol.

Aula 3 – A origem da OSM

Nesta aula, você conhecerá a origem da OSM.

3.1 – OSM

Embora nossa sociedade evolua nas diversas áreas, torna-se cada vez mais importante o papel do analista de **Organização Sistemas e Métodos** na vida das pessoas e das organizações. Vamos observar alguns conceitos importantes para o estudo de OSM.

- **Organização:** associação ou instituição com objetivos definidos.
- **Sistema:** disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, e que funcionam com estrutura organizada.
- **Método:** procedimento, técnica ou meio para se atingir um objetivo.

Fonte: Dicionário Aurélio Buarque de Holanda, 2008.

3.2 - Um pouco de história

Na História da civilização, o homem sempre buscou formas para atender as suas necessidades de sobrevivência. Uma das formas foi formar grupos de pessoas, pois, o ser humano percebeu que sozinho era muito pequena a probabilidade de sobrevivência, mas em grupos as chances aumentavam. Esta união dos humanos se dá com a intenção de unir forças para atingir um objetivo comum, e conseqüentemente estes agrupamentos acabavam por uma busca constante de melhores condições, menores esforços e melhor utilização de recursos para atingir os resultados esperados. Esta dinâmica humana foi denominada de **trabalho**, e os grupos percebem que este se bem distribuído entre os seus membros resulta em menores esforços e facilitava atingir os objetivos. Esta ação de distribuir o trabalho entre os membros dos grupos e equacionar a utilização de recursos para atender as necessidades, deu-se o nome de **organização**.

Com um olhar neste processo histórico da humanidade podemos dizer que a organização é entendida como ciência do rendimento, procurando processos para alcançar resultados através do aumento da produtividade. Ou seja, todo empreendimento que exige o esforço coordenado de um conjunto de pessoas necessita de alguma organização, que pode ser boa ou má, determinando, através de sua qualidade, o sucesso da iniciativa.

A definição clássica de organização esclarece que ela é a ciência social que procura dispor os elementos funcionais necessários, formando um conjunto integrado e capaz de apoiar o esforço cooperativo das pessoas que perseguem um objetivo pré-estabelecido, para alcançá-lo com o menor dispêndio e risco. Leia no quadro a seguir algumas definições de Organização Sistemas e Métodos.

Para Tadeu Cruz (2002), OSM é o estudo das organizações por meio da análise de cada uma das atividades, a fim de criar procedimentos que venham a interligá-las de forma sistêmica.

Segundo Maximiano (2008), o termo ORGANIZAÇÃO é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo.

Para Rocha (1998), define OSM como sendo a função mista de Organização e Planejamento, desenvolvendo-se na construção da estrutura de recursos e de operações de uma instituição, na determinação dos planos, principalmente na definição dos procedimentos, rotinas e métodos.

Observem a seguir as principais diferenças existentes entre a concepção antiga da Organização e Métodos com a concepção atual de Organização, Sistemas e Métodos.

Anteriormente a Organização e Métodos envolviam mais o aconselhamento e eram muito isolados. Havia pouca preocupação com “o que” fazer, e mais com o “como” fazer. Alguns definiam como uma simples análise administrativa. Ocorria a organização pelo simples ato de organizar. A parte de formulários era excessiva e não passava de simples desenho dos fluxogramas.

Atividade de aprendizagem



1) Cite o papel antigo da OM (Organização e Métodos).

Aula 4 – O papel atual da OSM

Nesta aula, você entenderá qual o papel atual da OSM.

4.1 OSM na atualidade

Atualmente a Organização, Sistemas e Métodos estão muito mais focados nos processos. A **OSM** é mais planejada na estratégia. Procura utilizar os melhores métodos para alcançar os objetivos da organização. Tem como finalidade auxiliar na elaboração e/ou melhoria dos procedimentos. Usa como ferramentas no processo de melhoria das empresas: organogramas, formulários e fluxogramas. É a famosa consultoria cujos objetivos principais são: eliminar o supérfluo, otimizar os recursos das empresas e maximizar os resultados.



Figura 4.1 - Charge

Fonte :www.jairlima.blogspot.com

Vamos conhecer as ferramentas utilizadas no processo.

a) Organograma

O **organograma** é uma espécie de diagrama usado para representar as relações hierárquicas dentro de uma empresa, ou simplesmente a distribuição dos setores, unidades funcionais e cargos e a comunicação entre eles.

Credita-se a criação do organograma ao norte americano Daniel C. MacCallum (EUA) por volta de 1856, quando este administrava ferrovias nos EUA. Desde então o organograma se tornou uma ferramenta fundamental para as organizações, pois além de facilitar a todos conhecer como funcionam as relações da empresa e sua estrutura, permite inclusive, identificar alguns problemas ou, oportunidades de melhorias, através de sua análise.

POSIÇÃO ESTRUTURAL DE ÓRGÃO

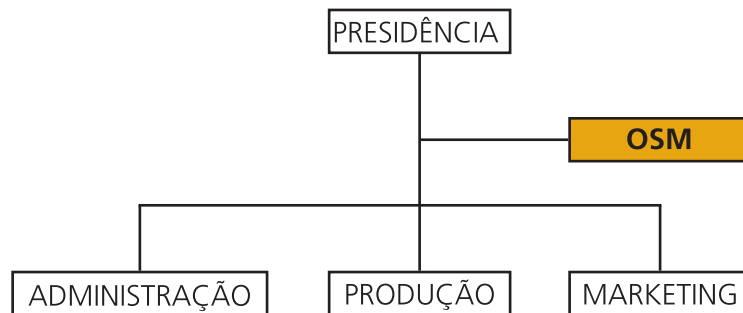


Figura 4.2 – Organograma empresa

Na criação de um organograma deve-se levar em consideração que ele é uma representação da organização em determinado momento e, pode portanto, mudar. Para isto ele deve ser flexível e de fácil interpretação. Quando o organograma é bem estruturado ele permite aos componentes da organização saber exatamente quais suas responsabilidades, suas funções e a quem devem se reportar.

Fonte: http://www.infoescola.com/administracao/_organograma/

b) Fluxograma

Um **fluxograma**, ou *flowchart*, é um diagrama que tem como finalidade representar processos ou fluxos de materiais e operações (diagramação lógica, ou de fluxo). Geralmente confundido com o organograma, o fluxograma possui a diferença de representar algo essencialmente dinâmico, já o organograma é uma representação da estrutura funcional da organização.

O fluxograma sempre possui um início, um sentido de leitura, ou fluxo, e um fim. Alguns símbolos básicos são usados na construção de qualquer fluxograma porém eles podem variar. Veja abaixo algumas definições básicas:

- Geralmente, usa-se um círculo alongado para indicar o início e o fim do fluxo;
- A seta é usada para indicar o sentido do fluxo;

- No retângulo são inseridas as ações;
- O losango representa questões / alternativas;
- O losango sempre terá duas saídas;
- As linhas ou setas nunca devem cruzar umas sobre as outras;
- O texto deve ser sempre claro e sucinto;
- Recomenda-se iniciar as ações sempre com um verbo no infinitivo (fazer, dizer...)

O importante é estabelecer o fluxograma de forma que ele fique o mais claro possível, ou seja, que fique fácil identificar as ações que devem ser executadas, ou dependendo do tipo de fluxograma, as alternativas do processo.

Outros símbolos e modelos podem ser usados para montar fluxogramas, o que vai determinar quais símbolos utilizar ou não, ou ainda, que tipo de fluxograma se deve usar é o objetivo dele e o quê ele descreve.

A elaboração de fluxogramas tem por objetivo o mapeamento de processos de modo que posteriormente eles possam ser analisados visando a melhoria contínua.

Fonte: http://www.infoescola.com/administracao/_fluxograma/

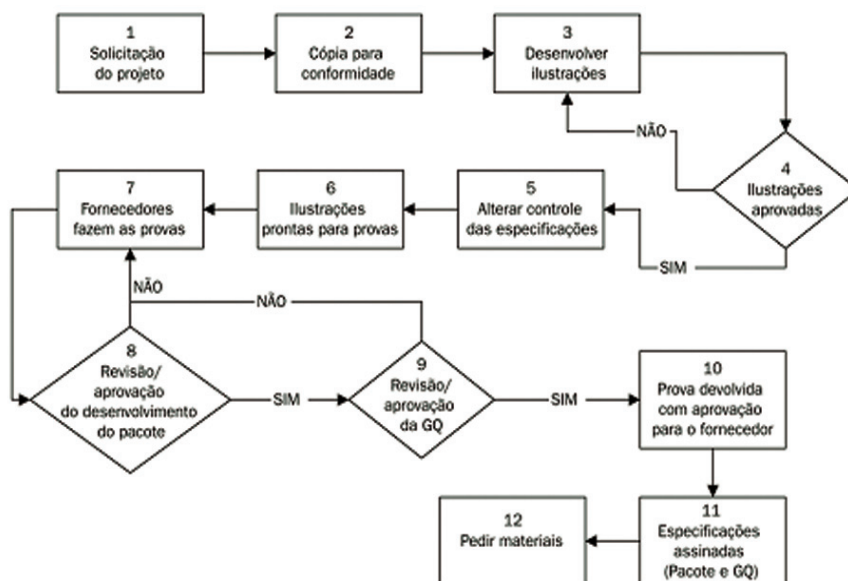


Figura: 4.3 – Fluxograma com a descrição de um processo

Fonte: http://www.wirelessbrasil.org/wirelessbr/colaboradores/eder_silva_e_erico_machado/fig_05.jpg

Curiosidade

A expressão **Organização e Métodos** foi introduzida na terminologia administrativa do Brasil após a segunda Guerra mundial pela Escola Brasileira de Administração Pública.



Atividade de aprendizagem

1) Descreva com suas palavras o papel atual da OSM (Organização, Sistema e Métodos).

Aula 5 – Administração científica

Nesta aula, você estudará a administração científica, as diferenças das teorias: clássica, burocracia e estruturalista.

“Existe uma única maneira certa, que, descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho.” (Taylor, 1960)



Figura: 5.1 – Organização

Fonte: <http://www.metaanalise.com.br/>

Vimos, nas aulas anteriores, que a origem da organização na vida social se deu por meio das necessidades humanas. Estas provocaram o trabalho em grupo, de forma racional e coordenada pelas organizações, para a produção de bens e serviços com isso gerando uma melhoria na qualidade de vida.

O conceito de organização dentro da ciência da administração é de gerir capital, recursos humanos, equipamentos e processos com o objetivo de se atingir um determinado resultado.

Ao longo dos anos muitos pesquisadores da Ciência da administração desenvolveram várias teorias sobre a estrutura organizacional e como a administração é um processo dinâmico a função da área de OSM sofreu evoluções.

Acompanhe as evoluções no quadro abaixo:

Estrutura	Teoria Clássica	Organização formal Princípios gerais da Administração Funções do Administrador
	Teoria da Burocracia	Organização formal Burocrática Racionalidade organizacional
	Teoria estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal Análise intra – organizacional e análise interorganizacional

Há pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que o administrador em OSM possa executar eficazmente o processo administrativo: a habilidade técnica, a habilidade humana e a habilidade conceitual.

A seguir veja as principais características de cada habilidade:

Habilidade Técnica	Habilidade Humana	Habilidade Conceitual
Levantar dados, analisar, elaborar e implantar sistemas administrativos Lidar com programas, processos, processamentos, métodos e técnicas de análise administrativa, tendo em vista a planificação detalhada do processo de trabalho Reunir idéias de forma lógica Ter conhecimento das ferramentas e processos que a empresa usa	Capacidade de discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz	Compreender as complexidades da empresa como um todo, e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da estrutura organizacional; Promover ajustamentos necessários que são evidenciados através de levantamento e da análise de dados dos sistemas administrativos



Atividade de aprendizagem

1) Cite as três habilidades do administrador.

Aula 6 – As habilidades do analista de OSM

Nesta aula, você conhecerá as principais habilidades do analista de Organização, Sistema e Métodos.

Por se tratar de uma função altamente especializada, requer um profissional do mesmo porte, com uma visão sistêmica de toda a empresa, sobre sua gestão de negócios e sobre o mercado onde atua.

Segundo Eurico Sprakel, professor da Faculdade de Tecnologia de João Pessoa/Paraíba, o profissional de OSM deve possuir os seguintes requisitos:



Figura: 6.1 - Profissional de OSM

Fonte: <http://admsolucoes.blogspot.com/2010/11/qual-sera-minha-area-de-atuacao.html>

- a) ser eterno pesquisador;
- b) ser versátil e possuir uma visão empresarial;
- c) ter forte capacidade de análise e síntese;
- d) ser altamente criativo;
- e) saber promover a integração interdepartamental;
- f) ter capacidade de liderança para processar negociações.

Atividade de aprendizagem



1) Liste uma habilidade humana e uma habilidade técnica que capacite uma pessoa a tornar-se um profissional eficaz em OSM.

Aula 7 – O profissional de OSM

Nesta aula, continuaremos conhecendo o profissional de OSM e destacaremos as suas funções.

7.1 - As funções do analista de OSM

Conforme Ricardo Mello na estrutura clássica empresarial, cabia ao profissional de Organização e Métodos (O&M) a meticulosa estruturação das rotinas comunicacionais e dos processos administrativos, principalmente nas organizações de grande porte.

Nas pequenas empresas, havia pouco espaço para este tipo de profissional desenvolver as suas atividades, fosse pelo desconhecimento da natureza do seu trabalho por parte do empresário, ou ainda pelo impacto dos seus vencimentos mensais na folha de pessoal. De todas as formas, seria mais uma das múltiplas funções administrativas que o empresário deveria exercer. Graças à disseminação do uso de microcomputadores a partir dos anos 80 do século XX, tornou-se até mais fácil para qualquer “curioso”, sem grandes conhecimentos técnico-gerenciais, a desenvolver por conta própria formulários e modelos de circulares, entre outros instrumentos normativos.

Neste mesmo período, a função do profissional que tratava dos processos e estruturas organizacionais passou a incorporar a letra “s”, correspondente a “sistemas”, consolidando a denominação de “Organização, Sistemas e Métodos” (OSM). Não obstante, aos ouvidos dos incautos, soa ainda hoje pomposo: “o departamento de OSM precisa revisar e propor uma nova norma zero para a Instituição”, ou ainda “o OSM está elaborando um **funcionograma** para a empresa”. Para o microempresário, alheio ao **jargão** administrativo, pode aparentar mais uma sofisticação típica das grandes empresas dispostas e com condições de investir em serviços que sequer imaginava dispor. **Mas, afinal, quais são as funções e qual o papel do OSM em uma empresa?**

A-Z

Funcionograma:

variação do organograma que contém informações sobre atribuição dos órgãos permitindo um conhecimento mais detalhado da organização.

Jargão:

Linguagem artificial usada por determinado grupo e que é incompreensível para as pessoas que não fazem parte desse grupo. = gíria



A natureza do trabalho do analista de OSM gira em torno do estudo das estruturas e os processos organizacionais. Em outras palavras, cabe ao profissional analisar a estrutura e os procedimentos administrativos em uma empresa com o objetivo de aperfeiçoar o fluxo de trabalho e de informações. Ao contrário do que se imagina a essência do trabalho não consiste em aplicar métodos burocráticos que emperam a empresa, mas em desenvolver uma visão crítica acerca da distribuição deste ao longo da estrutura de negócio.

Os empresários que, eventualmente – mas não continuamente – contaram com o apoio de um profissional de OSM, acham que no final das contas o trabalho deste analista se resume a elaborar manuais e normas. Entretanto, é bem mais que isso.

A racionalização dos fluxos de processos exige conhecimento apurado dos sistemas de informação corporativo. **Você é capaz de estabelecer a diferença, por exemplo, entre dados e informações?** Pois saiba que este é um dos pilares para a tomada de decisão eficaz. O analista de OSM, conhecedor dos conceitos, consegue identificar onde são gerados, armazenados e redistribuídos os dados e quem são os responsáveis pela alimentação do fluxo informacional na empresa. Ou seja, a decantada “inteligência competitiva” (business intelligence), pois, apesar de estar fortemente ligado a aspectos mercadológicos, inicia-se a partir de uma abordagem de sistemas e métodos.



Atividade de aprendizagem

1) Liste o que cabia ao papel antigo de OSM.

Aula 8 – A função atual do profissional de OSM

Nesta aula, vamos estudar as funções atuais do analista de OSM. Ou seja, o seu papel nas organizações hoje.

Para estudarmos as funções atuais do analista de OSM, vamos iniciar tratando de Qualidade, uma palavra que com toda certeza você tem ouvido muito atualmente.

Então vamos lá.

Quando falamos de qualidade, a contribuição do OSM é enorme. Desde o final da década de 90, por força da legislação no Brasil, as empresas de engenharia e terraplanagem que desejem participar de concorrência, tomadas de preço e processos licitatórios devem obter certificação de qualidade da série ISO, que se pauta na normalização dos procedimentos operacionais. Outras certificações, também pautadas em rígidos métodos de normalização, são exigidas das empresas que desejem exportar para países da Europa e América do Norte.



Figura: 8.1 – ISSO 9001

Fonte: <http://www.triplicecor.com.br>

Entre as grandes corporações atuando no território Brasileiro, é cada vez maior a quantidade de interessadas em participar do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), cujos rigorosos indicadores de excelência demarcam um alto padrão de excelência nos processos. Para isso, requer-se uma ótima definição e delegação de competências ao longo dos processos organizacionais.

Mesmo que o objetivo da organização não seja obter selos de qualidade ou ter vontade de internacionalizar suas operações, o profissional em OSM deve ser percebido como uma função administrativa estratégica que possibilita harmonizar os fluxos produtivos, por aperfeiçoar os processos empresariais, desde a concepção do negócio até o estudo dos indicadores de sucesso e competitividade.

Adaptado de < <http://negociosegestao.blogspot.com/2006/07/as-funes-do-osm.html>>



Atividade de aprendizagem

1) Cite as principais funções de um profissional de OSM e quais são os benefícios que este pode trazer para a empresa que atua.

Aula 9 – Modelos de organização: mecanicista e orgânico

Nesta aula você conhecerá os modelos mecanicista e orgânico.

9.1 - Modelos de organização

Organizações variam não somente em tamanho, em forma, objetivos, mas também em uma multiplicidade de outras maneiras e características evidenciadas por variáveis humanas como, padrões de liderança, comunicação, procedimentos para tomadas de decisões.

9.1.1 Modelo

Mecanicista: imitam funcionamento das máquinas.

Orgânico: imitam o comportamento dinâmico dos organismos vivos.

Características do Modelo Mecanicista:

- Enfatiza critérios de desempenho;
- Regras bem definida;
- Compartimentalização;
- Tarefas especializadas;
- Departamentalização;
- Liderança autocrática;
- Hierarquia;
- Gestão de pessoas formalizadas;
- Relações formais.

Características do Modelo Orgânico:

- Enfatizam critérios como eficiência, adaptabilidade, sensibilidade para mudanças;
- Ampla participação;
- Competência;

- Gestão de pessoas informais;
- Departamentalização heterogenia;
- Hierarquia é imprecisa.



Atividade de aprendizagem

1) Liste duas diferenças entre o modelo mecanicista e o orgânico.

Aula 10 – Modelos de organização

Nesta aula, continuaremos conhecendo mais sobre os modelos de organização formal e informal.

10.1 - Organização informal

É o resultado da interação social entre seus membros com o objetivo de atender a suas necessidades. Estas são encontradas em todos os níveis da sociedade.

10.1.1 Modelo de organização informal

A sua liderança é uma concessão do grupo, apresenta uma autoridade mais instável, pois está sujeita aos sentimentos pessoais dos seus membros. As organizações informais podem existir como entidades independentes.

Os líderes dos grupos informais surgem por várias causas, como por exemplo:

- Idade;
- Competência;
- Localização de trabalho;
- Conhecimento;
- Personalidade;
- Comunicação;
- Dentre várias outras situações.

Algumas vezes, a estrutura informal se torna uma força negativa dentro da empresa, porém se a administração conseguir conciliar e/ou integrar os grupos formais com os informais haverá uma harmonização nas tarefas, e se torna uma condição favorável de rendimento e produção.

Sendo assim a estrutura informal possui algumas **vantagens** como, por exemplo:

- Rapidez no processo;
- Redução de comunicação entre chefe e empregado;
- Motiva e integra os grupos de trabalho.

Contudo, possui suas **desvantagens**:

- Desconhecimento de chefia;
- Dificuldade de controle;
- Atrito entre pessoas.

10.2 - Organização formal

Também conhecida como Estrutura organizacional, esta estrutura tem estabelecido o objetivo, um conjunto de regras mais ou menos permanentes e uma estrutura definindo os papéis e as relações entre seus membros. A organização formal requer autoridade das pessoas que exercem o controle e estabelecem a forma de sua utilização, bem como a divisão do trabalho e as relações formais entre os seus membros .

10.2.1 Modelo de organização formal

A maioria das empresas adota a organização formal. É a estrutura deliberadamente planejada, e formalmente representada, em alguns aspectos, em organogramas.

Os principais fatores para criação de uma empresa formal empresarial são:

- Focar os objetivos estabelecidos pela empresa;
- Realizar atividades que podem chegar nesses objetivos;
- Distribuir funções administrativas para cada funcionário desempenhar;
- Levar em consideração habilidades e limitações tecnológicas;
- Tamanho da empresa.

Os componentes chaves para um bom funcionamento dessa formalidade são:

- Sistema de responsabilidade: que é constituído pela departamentalização, especialização;
- Sistema de Autoridade: nada mais é que a distribuição de poder;
- Sistema de comunicação: é a interação entre todas as unidades da empresa;
- Sistema de decisão: que é ato de poder entender, e poder definir e decidir uma ação solicitada.

10.3 Organização linear ou militar

É o mais antigo. A disciplina está em primeiro lugar, pois a autoridade vai à linha reta (vertical), desde o superior até o inferior, incluindo todos os homens, sem qualquer exceção.

Duas **vantagens** podem ser apresentadas a favor da organização linear ou militar: **a unidade de comando** (o executor recebe ordens de um único encarregado ou chefe) e **a simplicidade de estruturação** (é fácil fazer o esquema da forma pela qual a empresa está organizada). Contudo, este tipo de organização só pode ser adotado em empresas pequenas e médias, principalmente quando elas não necessitam de pessoas especializadas e não possuem grandes recursos financeiros.

Atividade de aprendizagem



1) Liste duas vantagens do modelo formal e duas do modelo informal.

como finalidade o desenvolvimento técnico de suas etapas de produção e posteriormente a qualificação, através de conhecimento compartilhado, do quadro de clientes e demais profissionais do mercado regional.

É importante ressaltar que antes mesmo de colocar em prática, qualquer que seja o sistema de trabalho organizado (*Workflow*), o material humano envolvido deve ser analisado de forma especial, pois é dele que depende a funcionalidade do sistema. Estas pessoas precisam ter consciência e incentivo para constituir uma equipe qualificada; uma equipe que está sempre trocando informação, conhecimento, servindo de suporte para o desenvolvimento técnico do processo organizacional.

Foi com este mesmo pensamento que a empresa Gráfica Alves utilizou para desenvolver o *workflow*, e através dele, de forma organizada oferece as informações que você, caro aluno, precisa para ter o trabalho impresso dentro do mais alto controle de qualidade.

Fonte: www.graficaalves.com.br/workflow.html

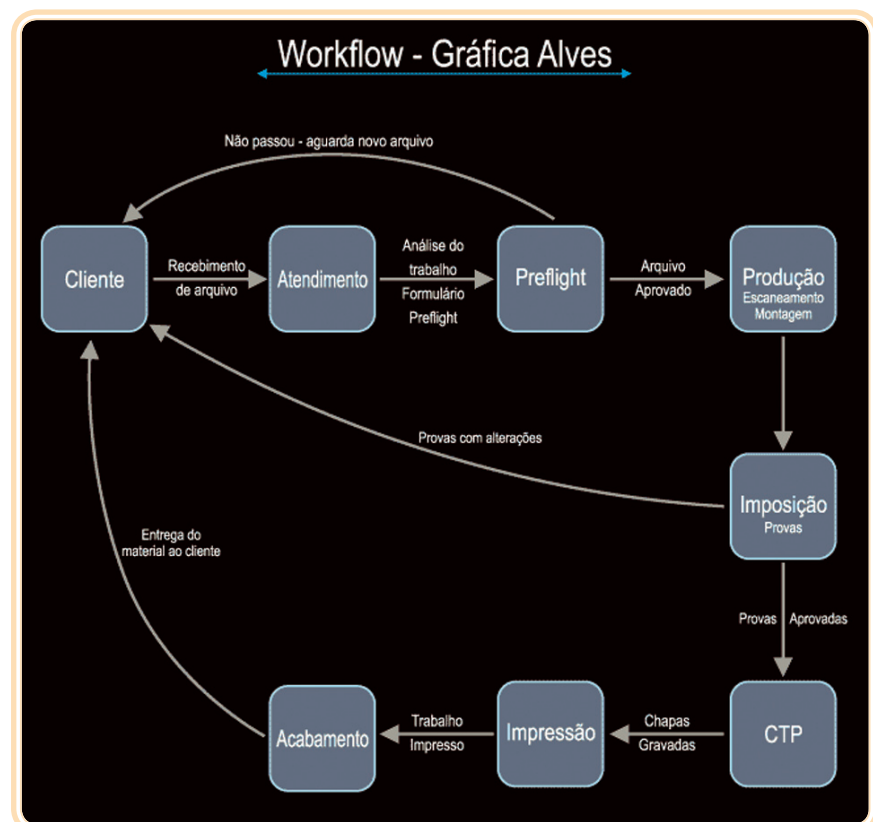


Figura: 11.2 – Fluxo de trabalho

Fonte: www.graficaalves.com.br/workflow.html

É a automação dos processos, através de organização e tecnologia, que transformam radicalmente os procedimentos de trabalho de uma empresa.

Exemplos: elaboração de formulários para ordens de compras, contratações, pagamentos financeiros etc.

Vantagens e desvantagens do workflow (fluxograma).

Vantagens: Agiliza tarefas; evita falhas no processo; aumenta a eficácia dos colaboradores inseridos na rotina, e possui controle gerencial completo e decisivo.

Desvantagens: Engessa o processo e aumenta a burocracia.

Modelos: Administrativos: Ideal para documentos e formulários, pois sinaliza possíveis erros.

Atividade de aprendizagem



1) Pense em uma empresa que conhece e tente criar um fluxo de trabalho para ela. Depois compartilhe no fórum com seus colegas e tutores a distância desta disciplina.

Aula 12 – Conceito de melhoria contínua - I

Nesta aula, você aprenderá o que são os processos de melhoria contínua.

O processo de melhoria contínua está associado ao compromisso diário de otimizar o produto, o ambiente de trabalho e o negócio.

As técnicas de produtividade são fundamentais para que as empresas possam aperfeiçoar seus processos e eliminar tudo o que não agrega valor, tornando-as ágeis e competitivas.

12.1 - Lean Manufacturing

O *Lean Manufacturing* (Manufatura Enxuta) é baseado nos conceitos do TPS (*Toyota Production System*) e engloba de forma sistemática a aplicação das diversas ferramentas de produtividade. Várias organizações de diversos setores da economia, e de diferentes portes têm adotado a filosofia Lean e conseguido excelentes resultados como: a redução de **lead times** (prazos), redução de custos, a melhoria de qualidade e o aumento de produtividade.

A melhoria contínua deve fazer parte da filosofia e do planejamento de cada organização, **como** também deve ser levada a sério pela alta cúpula

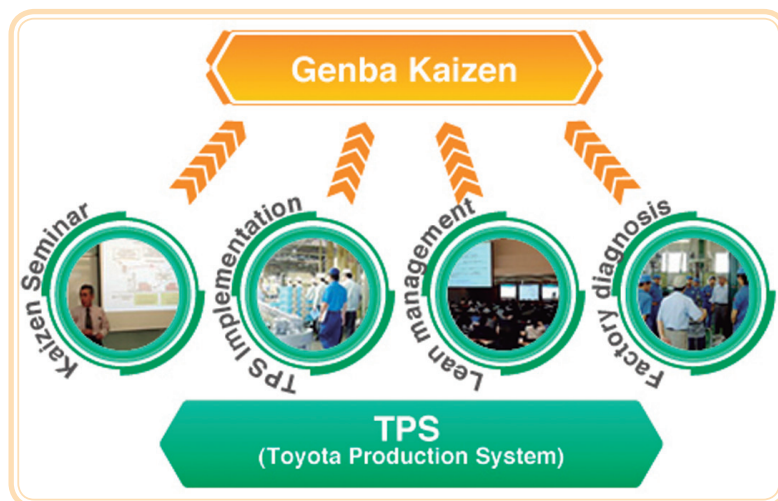


Figura: 11.1 – TPS (Toyota Production System)

Fonte: <http://www.masternewmedia.com.br/>



Figura: 11.1 – Marca Toyota

Fonte: <http://www.masternewmedia.com.br/>



Saber utilizar os erros como nosso aliado, pode fazer a grande diferença. É sempre possível fazer melhor.

12.1.1 - Melhoria contínua - Just in Time (JIT)

Just in Time, que significa "no tempo justo", exige do administrador o abastecimento ou desabastecimento da produção no tempo certo, no lugar certo e na quantidade certa, visando capacitar à empresa a produzir somente o necessário ao atendimento da demanda, com qualidade assegurada.

O conceito do JIT é bastante simples: produzir e entregar os produtos mesmo a tempo (just in time) de serem vendidos. Peças mesmo a tempo de serem montadas e materiais mesmo a tempo de serem transformados em peças.

Just in Time (JIT) utiliza uma quantidade mínima dos recursos totais - pessoal, materiais, dinheiro, máquinas, etc. – para produzir um produto e entregá-lo pontualmente. Este é um dos "pilares" do Sistema Toyota de Produção.

Fonte: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/just-in-time/21936/>



Atividade de aprendizagem

1) O que você entendeu por melhoria contínua?

Aula 13 – Conceito de melhoria contínua - II

Nesta aula, você aprenderá sobre a Metodologia Kaizen, um processo de melhoria contínua.

Ter vontade e querer melhorar continuamente é preciso, tanto em âmbito pessoal, quanto em âmbito profissional. Portanto, preocupar-se com a melhoria contínua significa preocupar-se com a sobrevivência, pois, esta contribui e muito para alavancar uma organização. Preocupar-se em fazer melhor todos os dias tornou-se extremamente necessário.

13.1 - Metodologia Kaizen

O Kaizen significa a busca da melhoria contínua, da qual reflete diretamente junto à produtividade e à qualidade sem gasto ou com o mínimo investimento. De acordo com FERREIRA et al. (2000) a Metodologia Kaizen é desenhada segundo as seguintes características: as pessoas na organização desenvolvem suas atividades melhorando-as sempre, por meio de reduções de custos e alternativas de mudanças inovadoras; o trabalho coletivo prevalece sobre o individual; o ser humano é visto como um dos bens mais valiosos da organização e deve ser estimulado a direcionar seu trabalho para as metas compartilhadas da empresa, atendendo suas necessidades humanas; satisfação e responsabilidade são valores coletivos.

O conceito de Kaizen desenvolvido por IMAI (1994) engloba uma série de inovações da Gestão Japonesa: controle da qualidade total e gestão da qualidade total; just in time; kanban; zero defeito; círculos de qualidade; sistemas de sugestões; manutenção preventiva total; orientação para o consumidor; automação; disciplina no local de trabalho; atividades em grupos pequenos; relações cooperativas entre administração e mão-de-obra; melhoria da produtividade e desenvolvimento de novos produtos.

Ainda, de acordo com IMAI (1994) existem dez mandamentos que devem ser seguidos na metodologia Kaizen, como seguem:

- O desperdício deve ser eliminado;
- Melhorias graduais devem ser feitas continuamente;
- Todos os colaboradores devem estar envolvidos, sejam gestores do topo e intermediários, ou pessoal de base, o Kaizen não é elitista;
- É baseado em uma estratégia barata, acreditando que um aumento de produtividade pode ser obtido sem investimentos significativos, não se aplicam somas astronômicas em tecnologias e consultores;
- Aplica-se em qualquer lugar e não somente dentro da cultura japonesa;
- Apóia-se em uma gestão visual, total transparência de procedimentos, processos e valores, tornando os problemas e os desperdícios visíveis aos olhos de todos;
- Focaliza a atenção no local onde se cria realmente valor, chão de fábrica;
- Orienta-se para os processos;
- Dá prioridade às pessoas, acredita que o esforço principal de melhoria deve vir de uma nova mentalidade e estilo de trabalho das pessoas (orientação pessoal para a qualidade, trabalho em equipe, cultivo da sabedoria, elevação do moral, autodisciplina, círculos de qualidade e prática de sugestões individuais ou de grupo);
- O lema essencial da aprendizagem organizacional é: aprender fazendo.

Contudo, vale ressaltar que uma das principais discussões da metodologia Kaizen está relacionada com os processos de melhorias contínuas. Neste sentido vale observar que o processo de melhoria contínua é um grande objetivo para as corporações industriais e organizações que desejam atingir uma posição sólida e reconhecida no mercado atual.

O processo de melhoria contínua traz algumas importantes vertentes que o torna efetivo e traduzem os caminhos da metodologia Kaizen: a análise de valor; a eliminação de desperdícios; a padronização; a racionalização da força de trabalho; o sistema just in time, entre outros. Tem-se que a partir do uso destas vertentes efetivamente se pode afirmar que a organização está buscando um processo de melhoria contínua.

Trecho extraído do artigo Robson Rebeche - acesso em http://www.aedb.br/seget/artigos06/868_Sistema%20Operacional%20Kaizen.pdf

Mas, o que é Kaizen?

É uma palavra de origem japonesa que significa literalmente: mude para tornar-se melhor.

KAI = **MUDE**

ZEN = **BOM**



KAI - ZEN

Para refletir

“Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje.”
(Luhkaizen)

Importante

Todo o processo de melhoria deve ser acompanhado de ações corretivas e preventivas.

As ações corretivas e preventivas são ferramentas usadas para desenvolver/incrementar a melhoria. Ou seja, para se poder ter uma análise de dados e melhoria de um processo a empresa tem que ter informações sobre ações corretivas e preventivas.

As ações corretivas são ações que servem para corrigir as causas das não conformidades que estão identificadas nos relatórios da não conformidade, enquanto as ações preventivas servem, para prevenir futuras não conformidades.

Aula 14 – Conceito de melhoria contínua - III

Nesta aula, você aprenderá sobre Indicadores Balanceados de Desempenho uma ferramenta para processo de melhoria contínua.

14.1 – BSC (*Balanced Scorecard*)

Esta ferramenta contribuiu e muito para que a melhoria contínua aconteça dentro da organização, esta sigla pode ser traduzida como: **Indicadores Balanceados de Desempenho**.

Assim, o *Balanced Scorecard* é mais que uma mensuração de desempenho. Ela se constitui em valiosa ferramenta estratégica de gestão; permite que a organização avalie; obtenha **feedback** do cumprimento das ações; sincroniza tanto o negócio quanto o serviço e todos os colaboradores em prol dos objetivos organizacionais; contribui para que haja inter-relacionamento departamental, integração, interação, criatividade e sinergia; propicia a realização de medidas financeiras, não financeiras e de comunicação; permite *feedback* com relação ao planejamento estratégico adotado nas ações operacionais.

Uma boa política organizacional, atrelada a um ambiente de trabalho motivador, junto com esta ferramenta valiosa de gestão "*Balanced Scorecard*", resultam em uma verdadeira estratégia de sobrevivência. Com isso, a organização terá as condições necessárias para promover a melhoria contínua do desempenho e do aumento da produtividade, com maior valor agregado e com qualidade, permitindo além do alto índice de competição, trilhar pelo caminho da excelência.

É importante salientar que só se alcança de fato a excelência, quando verdadeiramente há consciência e sentimento por parte de todos os envolvidos no processo. A vida organizacional é o maior de todos os empreendimentos, e que fazemos parte desta, uma vez que, devemos ser ao mesmo tempo colaboradores, empreendedores, investidores, intermediários e beneficiados deste imensurável empreendimento, digo imensurável, quando penso nos colaboradores como o patrimônio valioso que uma organização possa ter.

A-Z

Feedback:

significa retorno. As organizações precisam constantemente dar um feedback aos seus colaboradores seja ele positivo ou negativo. O Feedback é uma forma de atenção dada aos colaboradores para que sintam-se reconhecidos pelo que fazem e cada vez mais possam avançar em suas técnicas, e desenvolver melhor seu trabalho.

A seguir um organograma sobre as perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Figura: 14.1 – Perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/>



Atividade de aprendizagem

1) O que você entendeu da metodologia Kaizen? Quais suas vantagens e desvantagens?

Aula 15 – Layout

Hoje, discutiremos um tema de grande importância: o *layout*.

15.1 – Conceito

Dito de uma forma simples layout ou arranjo físico é o local onde serão definidas todas as instalações, máquinas, equipamentos e o pessoal da produção.

O estudo de Arranjo Físico ou Layout pode ser aplicado em:

1. Indústrias;
2. Armazéns;
3. Escritórios;
4. Comércio;

Ou em qualquer lugar onde houver movimentação de materiais, informações, pessoas e equipamentos.

1. Fazendas;
2. Construções;
3. Hospitais;
4. Universidades

Aplicação: em todos os setores produtivos.

15.2 Objetivos arranjo físico

- determinar e facilitar a disposição dos centros de atividade econômica em uma unidade de produção;
- facilitar o fluxo de materiais e informações;
- aumentar a eficiência da mão de obra e equipamentos;
- melhorar o acesso de clientes em lojas varejistas;
- reduzir os riscos de acidentes para os trabalhadores;

- aumentar o moral dos funcionários;
- melhorar a comunicação.

Cuidados com O Arranjo Físico.

- Difícil de ser realizado e de longa duração, em função dos recursos e das dimensões;
- Alterações podem levar à insatisfação do cliente ou a perdas na produção;

Um mau arranjo pode implicar em:

- fluxos excessivamente longos ou confusos;
- estocagem desnecessária de materiais;
- formação de filas (clientes, mercadorias – gargalos);
- aumento dos custos.

Exemplo: laboratório de análises clínicas



Atividade de aprendizagem

1) O que você entendeu por arranjo físico.

Aula 16 – Vantagens e tipos de *layout* ou arranjo físico

Hoje, aprofundaremos nas vantagens do *layout* ou arranjo físico.

16.1 - Vantagens do *Layout*

a) Um bom arranjo físico proporciona:

- Segurança: demarcações de passagens, isolamento de operações perigosas;
- Minimiza distâncias: deslocamentos menores com ganho de tempo;
- Boa sinalização (informação);
- Conforto para os operadores (evitar fatores físico – ambientais: iluminação, ruídos, vibrações, temperatura);
- Facilidade de coordenação (gerência);
- Facilidade de acesso às operações e máquinas (cotidiano e manutenção);
- Facilidade e melhora do uso do espaço (racionalização);
- Mudanças de operações caso necessário (melhoria em setups)

b) Tipos de Arranjo Físico

Em geral, são as características de volume e variedade de processo que ditam o tipo de arranjo:

- Projeto
- Jobbing
- Lote ou bateladas
- Em massa
- Contínuo
- Baixo/ alto volume
- Alta/baixa variedade
- Tipos de processos em operações de manufatura.



Assista ao filme: A fantástica fábrica de chocolate de Tim Burton com Johnny Depp. O filme mostra o processo de fabricação do chocolate com o layout de uma fábrica de chocolate mostrando os diversos tipos de arranjo, etc.

Tipos básicos de Arranjos Físicos

Relação tipos de processos versus tipos arranjos físicos

- Contínuo por produto, serviços em massa
- Serviço em massa: exemplo celular
- Por produto
- Em massa
- Por processo: exemplo, loja de serviços
- Celular
- Batch (batelada)

- Posicional: exemplo, loja de serviços
- Por processo
- Jobbing (tarefas)
- Por projeto Posicional: exemplo, Serviços profissionais.



Atividade complementar

1) Desenvolva junto com seus colegas de classe (grupos de 4 alunos) um texto narrativo de 15 linhas, relatando alguns problemas e observações sobre a importância do *layout* (arranjos físicos) que apareceram no filme proposto.

Aula 17 – *Layout* – técnicas, objetivos e princípios básicos

Nesta aula continuaremos tratando sobre *Layout*.

17.1 Técnicas de planejamento

- Desenhos;
- Gabaritos bidimensionais;
- Maquetes;
- CAD;
- Simulação;

17.2 Objetivos de um estudo de *layout*

- Auxiliar no projeto de instalação de unidades produtivas;
- Auxiliar na ampliação de unidades produtivas;
- Racionalizar espaços;
- Melhorar condições de trabalho;
- Reduzir os riscos para os trabalhadores;
- Facilitar a supervisão e comunicação;
- Facilitar o controle de qualidade;
- Reduzir movimentações e estoques em processo;
- Facilitar a limpeza do ambiente.

17.3 Princípios básicos

- Observar o espaço disponível;
- Reduzir ao máximo transportes e movimentação;
- Utilizar fluxos racionais de materiais e produtos;
- Considerar as atividades de manutenção e de controle de qualidade;
- Separar seções onde existam interferências;
- Prever expansão dos processos;
- Analisar condições de trabalho (ergonomia);
- Analisar as condições de manutenção;
- Analisar condições de segurança.



Atividade de aprendizagem

1) Relacione dois objetivos de um estudo de *layout*.

Aula 18 – Princípios básicos de diagramas de fluxo

Hoje, discutiremos um tema de grande importância: os diagramas de fluxo .

18.1 - Diagramas de fluxo de processo

- Em geral, são usados para documentar processos em gestão da produção.
- Possibilitam documentar o fluxo e as diversas atividades, empregando símbolos diferentes para as diversas atividades.
- Permitem detalhar e avaliar melhor o projeto dos processos.

Diagramas de fluxo simples

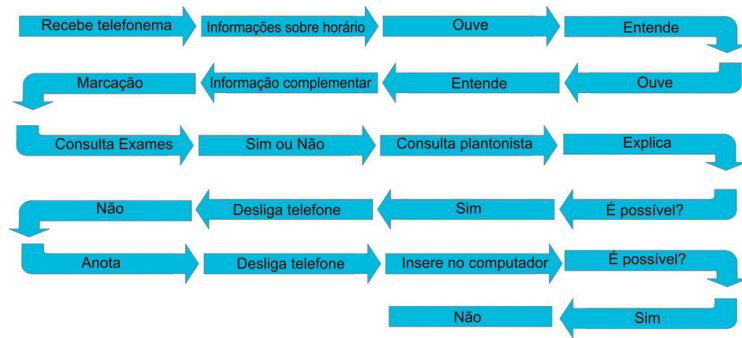
São utilizados para identificar os principais elementos de um processo.

Abaixo o modelo de diagrama simples:



Figura: 18.1 – Fluxograma simples
Fonte: Banco de imagens DI

Podem ser utilizados para estabelecer fluxos de materiais ou informações



Aula 19 – Estudo dos tipos de *layout* – posicional, funcional

A partir desta aula, vocês vão conhecer os tipos de *layout* que uma empresa pode usar para garantir sua organização, solucionar problemas de produção, posicionamento de máquinas, etc...

De acordo com a necessidade da empresa e o *layout* adotado, diversas variações e combinações podem surgir.

19.1 Layout posicional

Por posição fixa ou por localização fixa do material. Usado para montagens complexas. Os materiais ou componentes principais ficam em um lugar fixo

Neste tipo de *layout*, o material permanece parado enquanto que o homem e o equipamento se movimentam ao redor. Atualmente, sua aplicação se restringe principalmente a caso onde o material, ou o componente principal, é difícil de ser movimentado, sendo mais fácil transportar equipamentos, homens e componentes até o material imobilizado. É o caso típico de montagem de grandes máquinas, montagens de navios, de prédios, barragens, grandes aeronaves, etc.

O número de itens finais normalmente não é muito grande, mas o tamanho do lote dos componentes para o item final pode variar de pequeno a muito grande.

Fonte: <http://pt.scribd.com/doc/8862194/Apostila-Arranjo-Fisico>

O produto ou o sujeito do serviço é muito grande para ser movido ou está em estado muito delicado para ser deslocado. Banco de Imagens



Figura: 19.1 Produto de difícil locomoção
Fonte: Banco de imagens DI

Atenção!

- Trata-se de um processo intermitente, em que os recursos (funcionários e equipamentos) são organizados em torno do processo;
- Agrupa postos de trabalho ou departamentos de acordo com a função;
- Isto significa que, quando clientes, informações e produtos fluírem através da operação, eles percorrerão um roteiro de processo a processo, de acordo com as suas necessidades.

Exemplo:

- produto parado, muito grande para ser movido;
- recursos e pessoas se movimentam;
- utiliza grandes áreas;
- grande atividade de transporte;

Outros exemplos: rodovia, restaurante de alta classe.

Vantagens

- O transporte de unidades montadas é reduzido;
- Não é afetado por mudanças nos produtos;
- Não requer estudo muito custoso.

Por processo. Agrupam-se todas as operações de um mesmo "tipo" de processo.

19.2 Layout funcional ou por processo

No *layout* funcional, máquinas-ferramentas são agrupadas funcionalmente de acordo com o tipo geral de processo de manufatura : tornos em um departamento, furadeiras em outro, injetoras de plástico em outro e assim por diante. Ou seja, o material se movimenta através das áreas ou departamentos. Este tipo de arranjo é adotado geralmente quando há variedade nos produtos e pequena demanda. É o caso de fabricação de tecidos e roupas, trabalho de tipografia, oficinas de manutenção.

Fonte: <http://pt.scribd.com/doc/8862194/Apostila-Arranjo-Fisico>

Atenção!

- máquinas semelhantes agrupadas;
- mão de obra especializada;
- menos vulnerável a paradas;
- grande flexibilidade para troca de produtos;
- equipamentos de uso geral;
- grande movimentação de materiais;
- controle mais complexo;
- altos estoques intermediários;

Vantagens

- Melhor utilização das máquinas;
- É adaptado a uma variedade de produtos e mudanças na seqüência e operação;
- É adaptado à demanda intermitente;
- É mais fácil manter a continuidade de produção no caso de quebra de máquina, falta de material, faltas.

Resumo

Ao final desta aula você pode perceber dois dos três tipos de *layout*, conheceu suas definições e as vantagens envolvidas ao utilizar cada um deles.

Agora, podemos dizer que avançamos mais alguns passos em direção à sua vida profissional como administrador.

Atividade de aprendizagem



1) Como técnico em administração, e usando suas próprias palavras diferencie *layout* funcional de *layout* fixo.

Aula 20 – Estudo dos tipos de *layout* - linear

Nesta aula abordaremos mais um dos tipos de *layout*, o linear ou por produto. Desta forma, Assim, concluiremos o estudo sobre este tema, adquirindo habilidades suficientes para se tornar um bom técnico em administração. Mãos à obra!

20.1 *Layout* por produto (em linha)

Linha de produção, ou por produto. O material é que se move. Uma operação imediatamente adjacente à anterior. Os equipamentos são dispostos de acordo com a seqüência de operações.



Figura: 20.1 – Montagem de automóveis

Fonte : <http://pitstopbrasil.files.wordpress.com/2009/01/linha-de-montagem-idea.jpg>

O *layout* em linha tem uma disposição fixa orientada para o produto. Os postos de trabalho (máquinas, bancadas) são colocados na mesma sequência de operações que o produto sofrerá. É comum existir uma máquina de cada tipo, exceto quando são necessárias máquinas em duplicata para balancear a linha de produção. Quando o volume se torna muito grande, especialmente na linha de montagem, ele é chamado de produção em massa.

Fonte: <http://pt.scribd.com/doc/8862194/Apostila-Arranjo-Fisico>

Atenção!

- *layout* mais suscetível a paradas;
- menos flexível quanto a mudanças de produto;
- os operários e as máquinas são fixos;
- as tarefas são especializadas;
- há redução de movimentações e estoque em processo;

Exemplo: montagem de automóveis; programa de vacinação em massa; restaurante *self-service*.

Vantagens

- Manuseio reduzido de materiais;
- Quantidades reduzidas de material em processo;
- Uso mais efetivo da mão-de-obra;
- Facilidade de controle;
- Melhor uso do espaço.

Exemplo de *Layout* por produto (em linha)

- Espera (montar o layout de uma clínica)
- Registro histórico pessoal e clínico
- Entrega de uniformes
- Sala de aula
- Depósito de uniformes
- Médico Médico
- Médico Médico
- Médico Médico
- Coleta de sangue
- Coleta de sangue
- Coleta de sangue
- Raios-X
- Raios-X
- Raios-X



Figura: 20.2 – Uniformes

Fonte : <http://mondomoda.files.wordpress.com/2010/10/uniformes.jpg>

A-Z

Célula:

dois ou mais postos de trabalho distintos localizados proximamente, nos quais um número limitado de peças ou modelos é processado utilizando fluxos lineares.

Pode ser ajustada como um arranjo físico por processo ou por produto.

Centro de alistamento militar (*Layout* por produto)

Os recursos transformados, entrando na operação, são pré-selecionados (ou pré-selecionam-se a si próprios) para movimentarem-se para uma parte específica da operação (ou **célula**), na qual todos os recursos transformadores, utilizados para atender a necessidades imediatas de processamento, se encontram.

20.2 Arranjo celular

É composto de células de produção e montagem interligadas por um sistema de controle de material de “puxar”. Nas células, operações e processo são agrupados de acordo com a sequência de produção que é necessária para fazer um grupo de produtos. As máquinas na célula são todas, normalmente de ciclo único e automático, sendo que elas podem completar o seu ciclo desligando automaticamente.

A célula normalmente inclui todos os processos necessários para uma peça ou submontagem completa. Os pontos-chaves desse tipo de arranjo são:

- máquinas são dispostas na sequência do processo;
- uma peça de cada vez é feita dentro da célula;
- os trabalhadores são treinados para lidar com mais de um processo (operadores polivalentes);
- o tempo do ciclo para o sistema dita a taxa de produção para a célula;
- os operadores trabalham de pé e caminhando.

Fonte: <http://pt.scribd.com/doc/8862194/Apostila-Arranjo-Fisico>

20.2.1 Implantação do arranjo celular

No âmbito da fabricação, o passo inicial na implantação do arranjo celular é a definição das famílias a serem consideradas com base no conceito da Tecnologia de Grupo.

Após a definição das famílias, desenha-se as células. Pode ser que as máquinas sejam puladas em determinados roteiros de produção, ou que haja fluxo para trás em alguns pontos. Eventualmente pode ser necessário reprojeter peças para encaixá-las nas famílias.

Vantagens

- redução do tempo de ajuste de máquina na mudança de lotes dentro da família, tornando-se economicamente a produção de pequenos lotes. Tenta-se usar o mesmo dispositivo para todas as peças da família;
- eliminação do transporte e de filas ao pé da máquina, reduzindo-
- se então estoques de segurança e intermediários;
- maior facilidade no Planejamento e Controle da Produção, na medida em que o problema de alocação de ordens de produção das máquinas é extremamente minimizado;

- redução de defeitos, na medida em que num arranjo celular um trabalhador pode passar a peça diretamente a outro, e se houver defeito o próprio trabalhador devolverá a peça ao companheiro;
- redução de espaço.

20.3 Layout posicional flexível

Neste caso, a linha de produção é rearranjada rapidamente, de acordo com os produtos e as quantidade produzidas.

Atenção!

- Os equipamentos possuem recursos de movimentação ou adaptação para serem rearranjados;
- A área física possui facilidades para o rearranjo;

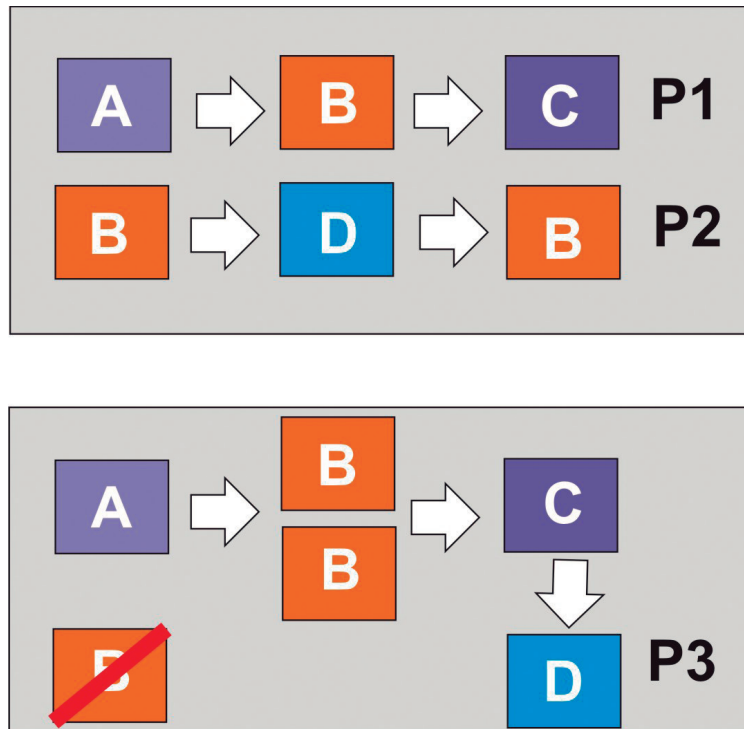


Figura: 20.3 Modelo de layout posicional flexível

Fonte : Banco de imagens DI

Resumo

Queridos alunos, procurei abordar da melhor maneira possível, os conceitos, os exemplos, as definições que ajudarão no processo de transformação pessoal e profissional, tanto no presente quanto no futuro. Procurei também ajudá-los a entender a importância da Organização, Sistemas e Métodos na vida de todos nós.

Atividades de aprendizagem



1) Escolha o tipo de *layout* mais adequado ao seu ramo de atuação. Justifique.

Referências

Disponível em: <http://paginas.terra.com.br/burocracia.htm>> acesso em: 28 de abril de 2008, às 10h15min.

Disponível em: http://pt.org/wiki/Modelo_burocrático_da_administração> acesso em: 30 de abril de 2008 às 10h34min

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Sistema, Organização & Métodos. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. vol. 2 – 6. ed.rev.e atualizado. Rio de Janeiro, 2002.

[www. Administradores.com](http://www.Administradores.com). Br.

www.webartigos.com

HEMSLEY, James R. Estrutura das Organizações.4. ed. Revista. São Paulo. Editora: Thomson Pioneira.

FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. Desenvolvimento Organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

SEELING, M; PANITZ, C. Estudo do layout. Transparências. 1997

SLACK et al. Administração da Produção. Capítulo 7, São Paulo. Atlas, 2002.

Referências das ilustrações

Figura 1.1 - Igreja Católica: <http://reporterdecristo.com/igreja-catolica-ressoa-o-grito-aflito-dos-perseguidos-%E2%80%99Couve-o-deus-a-voz-do-meu-lamento%E2%80%99D-sl-64-2>

Figura 1.2 Organização militar: <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=download&id=1189069>

Figura 1.3 - Máquina a vapor: http://2.bp.blogspot.com/_PzuQc_0tSD8/TQJQMe8j9AI/AAAAAAAAABc/GnHmd5BpUdl/s1600/maquina_vapor%255B1%255D.jpg

Figura 1.4 - James Watt: <http://startaty.blogspot.com/2010/03/james-watt.html>

Figura 2.1 - Frederick Taylor: http://www.suite101.com/view_image_articles.cfm/2209086

Figura 2,2 - Henri Fayol: http://ricardouvaadm.blogspot.com/2009_10_01_archive.html

Figura 4.1 - Charge: Fonte: www.jairlima.blogspot.com acessado em 19 de janeiro de 2010, às 08h30min.

Figura 5.1 - Organização: http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/index.php?option=com_content&view=article&id=4573:fia-abre-inscricoes-para-mba-em-administracao-de-projetos&catid=8:carreira&Itemid=358

Figura 8.1 - ISO: Fonte: <http://www.triplicecor.com.br/corantes/tag/iso/>

Figura 11.1 – Workflow: Fonte: http://www.masternewmedia.com.br/2010/12/24/real-time_news_curation_-_o_guia_completo.htm

Figura 11.2 – Fluxo de trabalho: Fonte: www.graficalaves.om.br

Figura 14.1- Balanced Scorecard: Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard

Figura 18.1 – Fluxograma simples: Fonte: Banco de imagens DI

Figura 18.2 – Fluxos de materiais ou informações: Fonte: Banco de Imagem DI

Atividades autoinstrutivas

1. Quanto à definição de ORGANIZAÇÃO, é correto afirmar que:

- a) É uma associação ou instituição com objetivos definidos
- b) É uma disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, e que funcionam com estrutura organizada.
- c) É um procedimento, uma técnica ou meio para se atingir um objetivo.
- d) É um grupo hierárquico não subordinado.
- e) É um conjunto de funções não relacionado.

2. Método é:

- a) Uma associação ou instituição com objetivos definidos.
- b) Uma disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, e que funcionam com estrutura organizada.
- c) Um procedimento, uma técnica ou meio para se atingir um objetivo.
- d) É um grupo hierárquico não subordinado.
- e) É um conjunto de funções não relacionado.

3. Sistema é:

- a) Uma associação ou instituição com objetivos definidos.
- b) Uma disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, e que funcionam com estrutura organizada.
- c) Um procedimento, uma técnica ou meio para se atingir um objetivo.
- d) É um grupo hierárquico não subordinado.
- e) É um conjunto de funções não relacionado.

4. Assinale a alternativa que identifica o início da história da administração,

- a) 1.000 a.C.
- b) 2.000 a.C
- c) 3.000 a.C
- d) 4.000 a.C
- e) 5.000 a.C

- 5.** Assinale a alternativa que identifica o lugar onde se deu o início da história da administração.
- a) Na Grécia
 - b) Na Itália
 - c) Na Suméria
 - d) Na China
 - e) Na Áustria
- 6.** Assinale a alternativa que identifica uma vantagem da ideia de Ptolomeu.
- a) dimensionou um sistema econômico planejado flexível
 - b) apresentou soluções de todos os processos
 - c) criou formas de controle de custos elevados
 - d) estabeleceu a fixação e efetivação dos Critérios
 - e) Nenhuma das alternativas está correta.
- 7.** Assinale a alternativa que identifica o nome da organização que se destacou na evolução histórica da administração.
- a) O congresso
 - b) A igreja católica
 - c) A escola
 - d) O judiciário
 - e) Nenhuma está correta
- 8.** Assinale a alternativa correta que identifica o período do surgimento dos princípios de administração.
- a) século X
 - b) século XX
 - c) século XV
 - d) século V
 - e) todas estão corretas

9. Assinale a alternativa correta que identifica um dos precursores da administração científica.

- a) Frederick Taylor
- b) Henry Fayol
- c) Max Weber
- d) Peter Drucker
- e) Henry Ford

10. Assinale a alternativa que mostra as principais características da obra de Taylor.

- a) são totalmente flexíveis
- b) representam uma solução de todos os processos
- c) baixo custo de elaboração, manutenção e gerenciamento
- d) agregam valor quando são utilizados de forma a ajudar o planejamento, padronização e especialização.
- e) inibição da improvisação inadequada

11. Assinale a alternativa que identifica o período em que foi introduzida a expressão Organização e Métodos no Brasil.

- a) na primeira guerra mundial
- b) no início da segunda guerra mundial
- c) no século X
- d) no início do milênio
- e) após a segunda guerra mundial.

12. Assinale a alternativa que identifica o nome da instituição que introduziu a terminologia Organização e Métodos no Brasil.

- a) Exército
- b) Marinha
- c) Governo Federal
- d) Escola Brasileira de Administração Pública.
- e) Nenhuma das alternativas.

13. Assinale a alternativa correta que identifica o motivo pelo qual os padrões são utilizados no sistema de informação.

- a) Para coletar os dados
- b) Para organizar um conjunto
- c) Para planejar o sistema
- d) Exemplificar o sistema
- e) Para indicar a qualidade da informação

14. Assinale a alternativa que responde corretamente a pergunta: Você utiliza o sistema em sua vida?

- a) Sim
- b) Não
- c) Às vezes
- d) Já utilizei
- e) vou utilizar.

15. Assinale a alternativa que define a palavra formulário:

- a) Um processo diretamente ligado ao método de execução.
- b) Conjunto de normas que determina a padronização de uma organização.
- c) Um documento que permite a formalização do fluxo de informações dentro de uma organização, baseada em dados.
- d) Não pode ser constituído por palavras e números compostos de dados fixos e variáveis.
- e) (a) e (b) estão corretas.

16. Não é exemplo de formulário:

- a) Contracheque
- b) Cartão ponto
- c) Lista telefônica
- d) Ficha cadastral
- e) Ordem de controle

17. Assinale a alternativa que não considera modelo de metodologia organizacional.

- a) Reengenharia.
- b) Análise de Formulários.
- c) Análise de Swot.
- d) Qualidade e Produtividade.
- e) Arranjo de Risco.

18. Assinale a alternativa que não corresponde às vantagens de métodos.

- a) Tornam mais complexos os fluxos de trabalho.
- b) Maior equilíbrio os níveis de descrição.
- c) Melhor relação de custo benefício.
- d) Melhoram a comunicação da organização.
- e) Consolidação da organização.

20. Assinale a alternativa que define Métodos.

- a) Movimento sintético constante e estagnado.
- b) Modificação cultural organizacional.
- c) Foca a eficiência e não a eficácia de uma organização.
- d) Qualidade na solução de problemas.
- e) Dos lucros e minimização das obrigações.

20. Assinale a alternativa que define o método de variação de preço.

- a) Promoção de serviços e produtos.
- b) Novos conceitos para apresentação de produtos.
- c) Implementação de rotinas organizacionais.
- d) E-commerce
- e) Produção de novos equipamentos de automação.

21. Assinale a alternativa que julga ser desvantagens do método organizacional.

- a) Falta de padronização.
- b) Falta de envolvimento de usuário.
- c) Prazo elevado de elaboração.
- d) Trabalho realizado segundo a solicitação formulada.
- e) Todas as alternativas estão corretas.

22. Quanto à organização, é correto afirmar que:

- a) É a união de pessoas, ideias, ideologias e recursos para atingirem objetivos.
- b) Capacidade não flexível.
- c) É perseguir e alcançar objetivos inatingíveis para uma pessoa.
- d) Compreende a não atribuição de responsabilidade as pessoas e as atividades aos órgãos.
- e) É a falta de planejamento de esforços cooperativos.

23. Quanto às atividades internas e externas existentes no local de trabalho, assinale a alternativa correta que identifica os benefícios que essas atividades trazem para a empresa.

- a) Altos custos e perda de produtividade e competitividade.
- b) Implementação de novos métodos organizacionais e ações de terceirização.
- c) A não realização de parceria com clientes e fornecedores.
- d) Falta de inovação organizacional.
- e) Programas de computadores que não devem interligar os integrantes de uma empresa.

24. Assinale a alternativa correta que identifica os níveis institucionais que têm dentro de uma organização?

- a) restrito e objetivo.
- b) agentes e conscientes.
- c) estratégico, intermediário e operacional.
- d) restrito, técnico e estrutural.
- e) funcional, técnico, consciente, operacional e estratégico.

25. O papel organizacional é formado por:

- a) estrutural, funcional e núcleo.
- b) responsabilidade, permissões e atividades.
- c) nível operacional e responsabilidade.
- d) permissões e nível técnico.
- e) atividades e protocolos.

26.As vantagens obtidas pelas organizações são encontradas:

- a) na maior produtividade, pois o trabalho não é definido e amplamente divisionado.
- b) na menor produtividade, pois o trabalho não é definido e amplamente divisionado.
- c) na maior produtividade, pois o trabalho é bem definido e amplamente divisionado.
- d) na maior produtividade e trabalho divisionado, facilitando a produção em maior escala.
- e) na menor produtividade e trabalho divisionado, facilitando a não produção em maior escala.

27.Apesar das vantagens, as organizações também têm desvantagens em relação aos problemas humanos, ao núcleo operacional, aos problemas de coordenação e aos problemas de adaptação. Em consequência disso, várias formas de resistências dos trabalhadores ocorrem, tais como:

- a) Altas taxas de rotatividade, greves, absenteísmo.
- b) Apatia, absenteísmo, comprometimento com a organização.
- c) Motivação, baixa taxas de rotatividade, comprometimento com a organização.
- d) Desempenho das tarefas, comprometimento com a organização.
- e) Altas taxas de rotatividade, greves, absenteísmo e apatia.

28.Assinale a alternativa que melhor define Fluxogramação.

- a) É a definição das cargas e sua hierarquia numa organização.
- b) É uma técnica de representação gráfica que descreve a sequência das atividades processuais.
- c) É um sistema simples e acessível
- d) É massificação das informações
- e) É uma ferramenta gráfica de descrição dos processos que apenas as empresas utilizam.

29.Quanto às vantagens do fluxograma podemos citar:

- a) Padronização, fácil visualização, descrição do processo.
- b) Localização de deficiências pessoais e identificação de hierarquia.
- c) Facilidade para criação e utilização de símbolos padronizados.
- d) Ferramenta utilizada para controle de horário
- e) Estabelecer plano de carreira.

30. Assinale a alternativa correta que identifica os tipos de fluxogramação:

- a) Vertical, parcial ou descritiva (global ou de coluna)
- b) Assimétrica, global e de coluna.
- c) Horizontal e modelo adaptável
- d) Pausado e descontínuo
- e) Piramidal e vertical.

31. Quanto ao fluxograma parcial ou descritivo, identifique a alternativa errada.

- a) Facilita e descreve os componentes do processo.
- b) É um modelo adaptável conforme análise organizacional.
- c) Descreve o fluxo das atividades dos documentos e das informações.
- d) Utiliza símbolos padronizados.
- e) Descrição de rotina simples no processo organizacional

32. Assinale a alternativa que mostra o fator básico para montagem de um fluxograma

- a) mapeamento dos processos
- b) trabalhar na organização
- c) conhecimento específico dentro da organização
- d) utilização de apenas um modelo
- e) ser analista.

33. Assinale a alternativa incorreta segundo os princípios de Henry Fayol

- a) Assegurar cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução.
- b) Cuidar para que organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e requisitos da empresa.
- c) Não estabelecer autoridade construtiva, competente, energética e única.
- d) Harmonizar atividades e coordenar esforços.
- e) Formular as decisões de maneira simples, nítida e precisa.

34. Assinale a alternativa incorreta segundo os princípios de Henry Fayol

- a) Organizar a seleção eficiente do pessoal.
- b) Definir claramente as obrigações.
- c) Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade.
- d) Recompensar injusta e inadequadamente os serviços prestados.
- e) Usar sanções contra faltas e erros.

35. Assinale a proposta falsa segundo os princípios de Henry Fayol.

- a) Manter a indisciplina.
- b) Subordinar os interesses individuais ao interesse geral.
- c) Manter a unidade de comando.
- d) Supervisionar a ordem material e humana.
- e) Ter tudo sob controle.

36. Assinale a alternativa que não é verdadeira quanto às funções do controle administrativo.

- a) Planejamento
- b) Organização
- c) Direção
- d) Controle
- e) Preparação

37. Assinale a alternativa que não é verdadeira quanto às funções do controle administrativo.

- a) medir o desempenho
- b) avaliar o desempenho
- c) adotar medidas corretivas
- d) não garantir resultados
- e) assegurar as metas estipuladas.

38. É desvantagem da teoria da burocracia:

- a) Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres.
- b) Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorecem a padronização, redução de custos e erro, pois as rotinas são definidas por escrito.
- c) Confiabilidade, pois o negócio é conduzido através de regras conhecidas.
- d) Benefícios para as pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada.
- e) A capacidade de aceitar as ordens e regras como legítimas exige um nível de renúncia que é difícil de manter.

39. É vantagem da teoria da burocracia:

- a) chefe burocrático
- b) chefe não burocrático.
- c) chefe que indica e nomeia subordinado.
- d) Chefe que estabelece regras
- e) Chefe que resolve os objetivos que devem ser atingidos.

40. Assinale a alternativa que aponta a característica correta sobre as chamadas estruturas tradicionais.

- a) Baixo nível de formalização;
- b) Unidade de comando;
- c) Especialização elevada;
- d) Comunicação vertical;
- e) Utilização de formas tradicionais de departamentalização.

41. A administração da Toyota é baseada:

- a) Just in time
- b) Clean manufacturing
- c) Kaizen
- d) 5S
- e) Departamental

42. Utiliza uma quantidade mínima de recursos totais: pessoal, materiais, dinheiros, máquinas, etc.

- a) Just in time
- b) Clean manufacturing
- c) Kaizen
- d) 5S
- e) Departamental

43. Abordagem focada e baseada na equipe para a melhoria contínua.

- a) Just in time
- b) Clean manufacturing
- c) Kaizen
- d) 5S
- e) Departamental

44.O estudo de layouts não pode ser aplicado em:

- a) fazendas
- b) armazéns
- c) hospitais
- d) universidades
- e) banheiros

45.O arranjo físico não busca:

- a) facilitar a disposição dos centros de atividade econômica
- b) aumentar os riscos de acidentes
- c) aumentar o moral dos funcionários
- d) facilitar o fluxo de informações
- e) aumentar a eficiência da mão de obra

46.Um bom arranjo implica em:

- a) fluxo longo
- b) formação de filas
- c) aumento de custos
- d) estocagem racional
- e) fluxo confuso

47.Um mau arranjo implica em:

- a) fluxo curto
- b) formação de filas
- c) redução de custos
- d) estocagem demasiada
- e) fluxo fácil

48.Um bom arranjo proporciona:

- a) má sinalização
- b) desconforto para os operadores
- c) aumenta as distâncias
- d) facilidade de acesso às operações.
- e) piora no uso dos espaços.

49. Não é técnica de planejamento:

- a) simulação
- b) maquetes
- c) CAD
- d) desenhos
- e) pinturas.

50. JIT – “Just in Time”, a expressão em inglês significa:

- a) “no tempo certo”
- b) “pontualmente”
- c) “no tempo próprio”
- d) “no tempo justo”
- e) “em determinado tempo”

Currículo do professor-autor

Professor Renato Mendes Curto Junior

Formado em Letras Português Inglês pela PUCPR, e Administração de Empresas pela FESP, pós-graduado com ênfase em gestão e docência pela PUCPR. Professor de graduação desde 1999 e pós-graduação desde 2004. Fundador e orientador da empresa júnior Gestão Ativa da Estácio Curitiba. Durante 19 anos atua como consultor de empresas multinacionais e nacionais na área de vendas, comércio exterior. Professor nas áreas de Marketing, Negócios, Empreendedorismo, OSM e Modelos de Gestão. Autor de 24 obras, sendo 19 livros de Inglês, e 05 na área de Comunicação Empresarial, Empreendedorismo, Marketing, Modelos de Gestão e Organização Sistemas e Métodos, todos voltados para a modalidade de ensino a distância - EAD.

