U F C

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO
E CONTABILIDADE - FEAC

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

A IMPORTÂNCIA DO O&M DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

POR

FRANCISCA NOÉLIA MENDES COSTA

FORTALEZA-CEARÁ
DEZEMBRO-86

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO
E CONTABILIDADE - FEAC

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

A IMPORTÂNCIA DO O&M DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

POR

FRANCISCA NOÉLIA MENDES COSTA

FORTALEZA - CEARÁ
DEZEMBRO - 86

FRANCISCA NOêLIA MENDES COSTA

MONOGRAFIA SUBMETIDA À COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA, COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO EM EMPRESAS, PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ.

FORTALEZA - CEARÁ

DEZEMBRO - 86

ESTA MONOGRAFIA FOI SUBMETIDA COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, OUTORGADO PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, E ENCONTRA-SE À DISPOSIÇÃO DOS INTERESSADOS NA BIBLIOTECA CENTRAL DA REFERIDA UNIVERSIDADE. A CITAÇÃO DE QUALQUER TRECHO DESTA MONOGRAFIA É PERMITIDA DESDE QUE SEJA FEITA DE CONFORMIDADE COM AS NORMAS DA ÉTICA CIENTÍFICA.

FRANCISCA NOELIA MENDES COSTA

MONOGRAFIA APROVADA EM: ____/___/____.

MARIA DA PENHA L. DE ASSIS

FRANCISCO SERGIO VASCONCELOS BEZERRA

CRISEIDA ALVES LIMA

OFERECIMENTO

A MEU PAI

AGRADECIMENTOS

A Professora **Maria da Penha L.de Assis**, pelas horas dedicadas na orientação desta monografia.

Ao **Dr. João Marinho de Andrade Neto**, Assessor da Presidência da Companhia Docas do Ceará, pela ajuda recebida no decorrer deste trabalho.

Ao **Alberto George** e todas as pessoas que, de uma maneira ou de outra, contribuiram para realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

- Em primeiro lugar à **DEUS**, pelo infinito amor que me tem reservado, o qual não se cansa de me assessorar em tudo que realizo.

- À minha **MãE**, pelo considerável estímulo em mais esta etapa.

APRESENTAÇãO

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho, pretende expor sobre a importância de O&M dentro do contexto organizacional, é constituída de duas partes. A primeira trata dos aspectos teóricos dessa importância, resultado da pesquisa desenvolvida em diferentes obras de autores ligados à esta área da Administração. A segunda, discorre sobre O&M tendo por base o estudo realizado pela aluna dentro da Companhia Docas do Ceará - CDC, Empresa do Grupo PORTOBRÁS.

Como conduta, o trabalho seguiu o roteiro proposto pela aluna e acrescentado pela professora orientadora, cabendo a aluna promover o detalhamento dos itens, desenvolvendo para isto análise e críticas várias, que vieram a possibilitar a proporção das conclusões e opiniões emitidas na forma do conteúdo.

Diversas facilidades foram encontradas no desenvolvimento do trabalho, a principal delas se dá ao fato da aluna ser estagiária de O&M da CDC há dois anos, tendo experienciado o contato direto com a realidade da empresa neste período. Agregado a este fato está a participação da estagiária no Plano de Reorganização Administrativa da Empresa e mais recentemente na Reorganização Administrativa da Divisão de Recursos Humanos(objeto de estudo da segunda parte deste trabalho) que, através do estudo analítico da organização, propiciou a formação da uma visão ampla e fundamentada da dinâmica organizacional da Companhia Docas.

Contribuiu também e em decorrência dos fatores supra, a flexibilidade da aluna em obter informações sobre a empresa.

Em linhas gerais, a principal contribuição deste trabalho foi a oportunidade prática que deu a aluna de rever os conhecimentos aprendidos durante o Curso de Administração, clareando àqueles inexatos ou superficiais e consolidando àqueles razoavelmente aprendidos, num processo de reciclagem.

Acredita-se assim, que estão aqui apresentados os elementos vários que comporam a elaboração do trabalho e que, em análise última, elevaram no fortalecimento da vocação profissional da aluna.

A Aluna.

S U M Á R I O

CONT.-SUMÁRIO

CONT.-SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Com os fatos sendo documentados pela história e, com homens comprometidos com o presente e concomitantemente com o futuro da Administração, somos capazes de cada vez mais elevarmos esta ciência à sua dignidade e relevância total a que tem direito.

A história do desenvolvimento humano, cria situações onde a cada dia, são descoberta novas técnicas de aperfeiçoamento de métodos de trabalho, capazes de propiciar ao indivíduo melhores condições de trabalho. A partir do qual, ele se identifica com o que faz e se auto-motiva, externando essa motivação através de índices elevados de produtividade.

Neste binômio homem-produtividade, a função de Organização e Métodos(traz relevante)contribuição. É com o estudo e aplicação de métodos de trabalhos eficientes que às empresas de um modo geral elevam o seu patrimônio, aumentam a sua produtividade e beneficiam a quem nelas trabalham.

Dessa forma, o profissional de O&M, procura desempenhar suas funções da melhor forma à possibilitar o máximo de resultados positivos. Concorrendo assim, para conciliar os interesses da empresa, dos empregos e os seus próprios interesses.

Um trabalho de O&M, é realizado através do que chamamos, na conceituação técnica, processo organizador. Onde nesse processo são conhecidas as regras do jogo(aqui comparadas às fases do processo) porém, como jogar, e jogar para ganhar, depende do conhecimento e habilidade do jogador. Ao se elaborar e desenvolver um Plano de Organização ou mesmo de Reorganização de uma Empresa, são realizados estudos de levantamentos sobre a situação atual do objeto de estudo, são feitas análises dos aspectos estruturais e funcionais, que oferece ao analista uma visão ampla, clara e sucinta da situação atual, promovendo a conclusões descritas em forma de relatórios parciais ou finais. Nesses relatórios são expostas as recomendações ou proposições do analista, a cúpula administrativa ou mesmo o presidente decide pela aprovação ou não das recomendações.

O exposto acima, é apenas um detalhe do que seja esta área tão importante da administração, que evolui a cada hora, num processo de hosmose constante, sempre com o objetivo de aperfeiçoar os organismos empresariais à realidade presente.

IDENTIFICAÇãO DA EMPRESA

1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1.1 RAZÃO SOCIAL:

Companhia Docas do Ceará

1.2 ENDEREÇO:

Praça Amigos da Marinha, S/N.
Esplanada do Mucuripe.

1.3 NATUREZA:

Sociedade por Ações, de Economia Mista, de Capital autorizado, controlado pela Empresa de Portos do Brasil - PORTOBRÁS, regida pela Lei da Sociedade Anônimas.

1.3.1 Participação Acionária:

. PORTOBRÁS	97%
. BANDECE	2%
. PREFEITURAS DA REGIÃO METROPOLITANA	1%

1.4 RAMO DE ATIVIDADES:

Exploração dos Serviços Portuários.

1.5 FINALIDADE:

A Companhia Docas do Ceará - CDC, tem por finalidade a administração e exploração dos Portos de Fortaleza, Camocim, bem como de outras instalações portuárias no Estado do Ceará.

1.6 OBJETO SOCIAL:

A CDC tem por objeto social a prestação de serviços portuários, de forma a propiciar a expansão da atividade comercial, industrial e/ou agropecuária no Estado do Ceará, visando seu desenvolvimento sócio-econômico.

1.7 OBJETIVOS:

. Realizar ou promover estudos e planos destinados à construção, ampliação, melhoramento, manutenção e operação dos portos, sob sua administração;

. Executar ou promover a realização de obras e serviços de construção, ampliação e melhoramento dos portos e/ou de suas instalações;

. Administrar e explorar os portos da Companhia;

. Supervisionar e fiscalizar a administração e exploração de portos ou terminais privativos situados na Jurisdição da Companhia.

1.8 CAPITAL:

CZ$ 52.284.178,26 (Cinquenta e dois milhões, duzentos e oitenta e quatro mil, cento e setenta e oito cruzados e vinte e seis centavos).

1.9 MERCADO:

1.9.1 Setor: Transporte

1.9.2 Segmento: Serviços

1.9.3 Área Geográfica: Estado do Ceará

1.9.4 Abrangência Geo-econômica: Região Nordeste.

1.10 PRINCIPAIS DIRIGENTES:

. DIRETOR-PRESIDENTE
Cel. Lívio Silva de França

. DIRETOR-TÉCNICO
Engº Francisco Leopoldo de Albuquerque

. DIRETOR-ADMINISTRATIVO
Adv.Paulo Maria de Aragão

. CHEFE DA DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS
Francisco Péricles Telles de Menezes

. CHEFE DA DIVISÃO DE SERVIÇOS GERAIS
Herval Vianna

. CHEFE DA DIVISÃO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO
Túlio Marcos Braum

. CHEFE DA DIVISÃO FINANCEIRA
Econ. Fernando Moreira de Sá

. CHEFE DA DIVISÃO DE OPERAÇÃO
Engº João Carlos Sales de Lima

. CHEFE DA DIVISÃO DE ENGENHARIA
Engº Affonso Taboza Pereira

. CHEFE DA DIVISÃO DE MANUTENÇÃO
Engº Mário Lima Júnior

1.10.1 Nº DE EMPREGADOS

. Nível Superior 43
. Nível Adm. e Operacional. 471

TOTAL 514

1.11 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Ceará, em particular, FORTALEZA ressentiam-se de um porto, complexo indispensável à expansão de seu desenvolvimento.

Inúmeros projetos e estudos foram realizados, buscando a localização do então sonhado porto, sendo percorrido a orla marítima desde a Barra do Rio Ceará à Enseada do Mucuripe. Dos Estudos feitos, caracterizou-se a sua viabilidade técnico-econômico.

O Decreto Federal nº 23.606, de 7 de julho de 1937, determina, mediante concorrência pública, o aceleramento das obras de construção do Porto do Mucuripe.

As primeiras fundações foram confiadas à firma CIVIL HIDRIO, vencedora da concorrência inicial. Dessa empreitada incorporaram-se ao complexo portuário de Fortaleza 426 metros de cais acostável. Porteriormente, foi criada a comissão dinamizadora do Porto, a qual muito contribuiu para sua expansão.

No período ministerial do então Ministro de Viação e Obras Públicas, o ilustre cearense Juarez Távora, o Porto de Mucuripe recebeu substancial incentivo à realização de suas metas, colocando-o, a partir daí, na condição de Porto Organizado no contexto nacional.

Em 9 de abril de 1965, nos termos da Lei Nº 4.213, de 14 de fevereiro de 1963 e do Decreto Lei Nº 54.064, de 23 de julho de 1964, era criada a COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ.

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Companhia Docas do Ceará em regime de Monopólio, pela expansão dos serviços portuários no Estado, desenvolve as atividades de atracação e desatracação de embarcações, embarque e desembarque de mercadorias, armazenagem, e suprimento de embarcações.

A Estrutura Organizacional da CDC, tem por finalidade estabelecer e configurar as relações existentes entre seus componentes organizacionais, tanto a nível interno como, na interação da empresa com seu mercado, de forma a assegurar a realização das atividades supra expostas, partindo-se do princípio que a estrutura reflete formalmente as estratégias e planos da empresa para alcançar seus objetivos. Agrupados segundo o critério hierárquico e estabelecido o ordenamento em forma de Departamento, Divisões e Seções, atribuídas e delimitados as competências e áreas de atuação, a estrutura organizacional da CDC é a seguinte:

I - ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

I.1 - Assembléia Geral de Acionistas;

I.2 - Conselho de Administração;

I.3 - Diretoria Executiva;

I.4 - Conselho Fiscal.

II - ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO DA PRESIDÊNCIA

II.1 - Secretaria Geral;

II.2 - Guarda Portuária;

II.3 - Assessoria de Planejamento;

II.4 - Assessorias.

III - ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO SETORIAL

III.1 - Departamento Administrativo-Financeiro

III.1.1 - Divisão de Recursos Humanos

- Seção de Controle Registro de Pessoal;
- Seção de Seleção e Aperfeiçoamento de Pessoal;
- Seção Médica Social e de Higiene e Segurança do Trabalho.

III.1.2 - Divisão de Serviços Gerais

- Seção de Zeladoria e Conservação;
- Seção de Serviços Auxiliares.

III.1.3 - Divisão de Material e Patrimônio

- Seção de Compras;
- Seção de Controle de Material;
- Seção de Patrimônio.

III.1.4 - Divisão Financeira

- Seção de Contabilidade Geral;
- Seção de Faturamento;
- Seção de Execução e Registro de Valores.

III.2 - Departamento de Engenharia e Operações

III.2.1 - Divisão de Operações

- Seção de Programação e Controle;
- Seção de Equipamentos;
- Seção de Armazéns e Pátios.

III.2.2 - Divisão de Engenharia

- Seção de Projetos e Orçamentos;
- Seção de Fiscalização, Acompanhamento e Execução de Projetos.

III.2.3 - Divisão de Manutenção

- Seção de Oficinas;
- Seção de Manutenção.

3. BREVE HISTÓRICO SOBRE ORGANIZAÇÃO

3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A organização traz em sua bagagem muitos anos de história. Desde sua fase empírica ela se mostrou como uma atividade contínua e permanente, embora não estivesse totalmente definida.

Fazendo um retrospecto aos longo dos anos, vemos as características sobre organização eclodirem em vários tipos de sociedade.

A **Funcionalidade** é um exemplo típico de Atenas e Roma.

A Igreja Católica Romana, por sua **eficiência**, soube manter-se firme até hoje, com sua estrutura linha-staff, isso decorrente talvez, da unidade de propósitos e de objetivos, princípios fundamentais da organização eclesiástica.

A **Unidade de Comando**, e a **Escala Hierárquica**, são aspectos visíveis da estrutura linear das organizações militares.

Veremos, então, que em cada tipo de sociedade,existia toda uma estrutura que era de alguma forma estudada. As decisões eram tomadas mediante planejamento, nada ou quase nada era decidido sem a prévia observação e análise dos fatos.

A revolução industrial, com o advento da máquina a vapor por James Watt(1736-1819) e sua aplicação no processo produtivo, veio muito a colaborar para os primeiros estudos sobre organização de empresas. Uma nova concepção de trabalho veio transformar radicalmente a estrutura social e comercial da época, acarretando rápida e significativas mudanças de ordem social, política e econômica na história da humanidade e porque não dizer na história da administração, como também, no próprio termo Organizacão e Métodos.

Abriu-se daí, para um parâmetro mais aberto de concepção, onde os estudos tendiam a se expandirem mais ainda. Pois com o aparecimento da revolução industrial os problemas técnicos, organizativos e humanos foram aumentando,tracendo com isso um aparato de interessantes estudos sobre a já tão curiosa **"Administração de Empresas"**.

Disso, resultou um contínuo desenvolvimento de métodos racionais para o aperfeiçoamento ao trabalho. Aparecendo então, os chamados **"Pioneiros da Organização"**: Taylor e Fayol. Esses dois estudiosos desenvolveram estudos no campo da administração que até hoje merecem respaldo.

3.2 A OBRA DE TAYLOR

Engenheiro Americano, **Frederick Winslow Taylor** fundou a chamada Escola da Administração Científica, formada por vários engenheiros como: Frederick Winslow Taylor,Frank Buncker Gilbrerth, Harrington Emerson, Henry Ford, Carl Geog Lange Barth e Henry Lawrence Gantt.

Taylor dedicou-se consubstancialmente aos estudos de metodização e modernização dos processos de trabalho na indústria. Na escola fundada por ele, pretendia-se melhorar a eficiência da indústria, através da racionalização do trabalho. Suas pesquisas e trabalhos foram divulgados em revistas e jornais, sendo, reunidos em dois livros: The Principles Of Scientific Management e Shop Management. Neste primeiro Taylor trata dos princípios fundamentais da Administração Científica que são: Princípio do Planejamento; do preparo; do controle e da execução. Ele contribuiu de uma maneira decisiva e importante para a melhoria das condições do rendimento do trabalho, de acordo com o aumento da produtividade dos empregados. Foi ele quem introduziu o emprego do método científico como método de análise dos problemas direcionais e o emprego sistemático da experimentação para se conseguir a solução. Isso através da cronometragem das operações.

Em sua teoria, Taylor preconizava que: a cada operário devia-se atribuir tarefas condizentes com suas aptidões, ensinando-lhe o melhor método de trabalho, devendo todavia remunerá-lo à altura do seu desempenho e eficiência. Isso, forçava o operário a produzir mais para obter salários mais elevados. Sem entretanto, esquecer que, devia ser dado ao trabalhador condições satisfatórias para ele alcançar o rendimento ótimo esperado.

De um modo geral em sua abordagem, Taylor e seus seguidores concepcionaram a organização dentro de um caráter muito mecanicista, não dando ênfase aos aspectos humanos

tão importantes também dentro do sistema organizacional. Achavam que o homem era exclusivamente motivado pelo dinheiro, como se a recompensa financeira fosse o único fator importante na motivação do trabalhador, viam também o operário como um instrumento passivo, apenas capaz de receber ordens e executar o trabalho, sem poder de criatividade e iniciativa. Estudaram a organização de baixo para cima e das partes para o todo. Com isto eles deixaram de ver muita coisa importante como, a ligação dessas partes com a empresa como um todo.

Apesar das críticas várias, feitas pelos antagonistas à Escola da Administração Científica, e a teoria de Taylor, não se pode esquecer que, o interesse de contribuir para o desenvolvimento de uma ciência é por demais significativo, embora se denote nela algumas falhas.

3.3 A OBRA DE FAYOL

Henri Fayol(1841-1925), engenheiro Francês, defendeu a corrente dos anatomistas e fisiologistas da organização ou Escola de Administração Anatômica. Esta escola era formada por: Henri Fayol, James D.Mooney, Lyndall F.Urwick, Luther Gulick, Henry Wiles e Leonard Write.

Fayol estudou a organização por um ângulo diferente ao de Taylor. Enquanto um criou a Escola Científica, o outro criou a Escola Anatômica dando relêvo a estrutura e o funcionamento da empresa. Há quem diga que, os estudos de Fayol foram um complemento aos de Taylor. Os estudos de Fayol, basearam-se também em estudos realizados dentro da empresa e em sua obra ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GENERALLE(1916) estão descritos o que ele denominou de; **As Funções Básicas da Empresa e os Princípios da Administração.** Em seu livro, ele divide as atividades da empresa em seis funções básicas:

1. **Funções Técnicas** (ligadas com a produção dos bens e/ou serviços).
2. **Funções Comerciais** (ligadas com a aquisição, venda e permutação dos bens).
3. **Funções Financeiras**(ligadas com a procura e o gerenciamento dos recursos financeiros).

4. Funções Contábeis (ligadas com o inventário, registro, balanços, custos e estatísticas);

5. Funções de Segurança (ligadas com a proteção dos bens e das pessoas);

6. Funções Administrativas (ligadas com a previsão, organização, direção, coordenação e controle, esta função coordena e combina as demais funções da empresa).

Quanto aos princípios gerais da administração, Fayol enumera em 14, e que dentre os quais a maior parte se encontram hoje aplicados na Administração Moderna, são eles:

1. Princípio da Divisão do Trabalho (representa um meio de se conseguir, a eficiência na utilização da mão-de-obra);

2. Princípio da Disciplina (representa um meio de se conseguir o respeito e a obediência);

3. Princípio da Unidade de Comando (representa um meio de se ter autoridade única, e de se receber ordem de um e único superior);

4. Princípio da Delegação de Autoridade (representa o direito de comandar e o poder de se fazer obedecer);

5. Princípio da Unidade de Direção (representa um meio de conseguir que cada grupo de atividade tenha o mesmo objetivo e um só plano);

6. Princípio da Subordinação do Interesse Individual ao Geral (representa um meio de se conseguir que o interesse do grupo sobreponha-se ao interesse individual);

7. Princípio da Remuneração do Pessoal (representa um meio de se conseguir o máximo de satisfação para o empregado e empregador);

8. Princípio da Centralizações de Funções (representa um meio de se conseguir produzir o melhor resultado geral);

9. Princípio da Hierarquia ou de Cadeia Escalar (representa um meio de se conseguir a hierquização da autoridade , através do escalão mais alto para o mais baixo);

10. Princípio da Ordem Material e Social (representa um meio de se conseguir a organização no arranjo e colocação das coisas e das pessoas);

11. Princípio da Eqüidade (representa um meio de se conseguir lealdade dos subordinados);

12. Princípio da Estabilidade do Pessoal (representa um meio de se conseguir uma boa administração);

13. Princípio da Iniciativa (representa um meio de se conseguir a prática da experimentação com a execução dos planos); e

14. Princípio do Espírito de Equipe (representa um meio de se conseguir o êxito do trabalho de equipe. É uma extensão do princípio da unidade de comando).

4. CONCEITUAÇÃO BÁSICA

4.1 ADMINISTRAÇÃO

Para a compreensão do significado de alguns termos utilizados neste trabalho é útil a definição dos mesmos.

Conhecemos por um termo que é tão antigo quanto o homem; **Administração.** Encontramos referências de sua existência nos arquivos históricos de governantes, dos exércitos e das cortes antigas da civilização grega e do império romano.

A partir de vários desenvolvimentos apareceram diversas definições de administração. Frequentemente denominadas **"Teorias Administrativas"** ou **"Escolas de Conceitos Administrativos"**, algumas foram precursoras em novas áreas, enquanto que, outros foram apenas modificações ou funções de definições anteriores.

Existem cinco definições principais sobre o significado de Administração.

4.1.1. A Administração definida como processo operacional

De acordo com este ponto de vista a Administração é analisada como sendo o conjunto de atividades do executivo. Essas atividades ou funções fundamentais compõem um processo chamado de evento administrativo, que é operacional e que estabelece bases conceituais para o estudo da administração. Essa definição é muito útil, porque ajuda a conceituar e a identificar compreensivamente o que a Administração é. Esta definição encara a Administração como um processo universal, não levando em conta o tipo ou nível da empresa. Porém, reconhece que os ambientes interno e externo nos quais o evento administrativo é aplicado, variam de conformidade com as empresas.

4.1.2 A Administração definida em função do comportamento humano

Esta definição traz em sua essência o ser humano e seu comportamento. Dando ênfase à relação que existe entre os homens e seus efeitos na Administração.

O indivíduo é visto como um ser sócio-psicológico. E todos os setores das relações humanas são vistos em termos administrativos.

4.1.3 A Administração definida como sistema social

Os seguidores desta definição vêem a Administração como um sistema social, isto é, como sendo um sistema de inter-relações culturais. Sua origem é sociológica,considera-se a empresa como um organismo social, sujeito a todos os conflitos e interações entre seus membros. Esta definição tenta capacitar a compreensão sociológica nos estudos da teoria administrativa. E considera a importância que tem a organização informal como parte relevante do sistema social.

4.1.4 A Administração definida como sistema

De acordo com esta corrente, a Administração é definida como sendo sistemas que centraliza a ação e reação entre os vários componentes da empresa. Um Plano Administrativo pode ser visto como sendo um sistema composto de pessoas, dinheiro, máquinas, materiais, informações e autoridade. Essa definição sobre Administração tem como objetivo o desenvolvimento de uma base sistemática para descrever o relacionamento das atividades.

4.1.5 A Administração definida quanto aos métodos quantitativos

A utilização de modelos e processos matemáticos,relacionamento e processamento de dados, são os pontos centrais dessa definição. A Administração é vista como uma entidade lógica que, é expressa e descrita em termos quantitativos, utilizando métodos de programação. Esta abordagem Quantitativa de Administração é mais efetiva quando aplicada a características físicas como: estoques, entrega automática e compostos de produto.

Do exposto acima se conclui que, o conceito de Admistração está ligado a essas cinco definições, onde o importante

é encarar o estabelecimento de uma metodologia voltada para uma Administração eficiente e eficaz. Em suma, Administração antes de tudo é um processo onde o Administrador é o agente e paciente deste atividade humana, onde oferece aos dirigentes modelos e estratégias adequadas para a solução de seus problemas empresariais. Ressaltando entretanto, que esta definição ainda é restrita diante do universo deste termo.

4.2 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

A Administração, também pode ser definida, como uma atividade composta de diversas **Funções Fundamentais** que constituem o processo organizacional. E estas funções complementam o nosso estudo sobre Administração, são elas: Planejamento(Programação), Organização, Direção(Comando), Coordenação e Controle.

4.2.1 Planejamento

O planejamento ou programação é a determinação do trabalho a ser feito pelo grupo para atingir determinada meta. Isso conclui a tomada de decisão, porque envolve seleção entre alternativas. O planejamento necessita de habilidade para visualizar e prever intencionalmente a fim de formular padrões integrados de ações futuras.

4.2.2 Organização

A função de organizar pode ser definida como a determinação e o relacionamento dos vários fatores conexos para a realização do plano estabelecido. Fatores estes que, precisam ser efetuados de maneira cronológica correta, ou seja, saber por em relevo a sucessão das várias fases em que um plano se sub-divide e dar a importância necessária a cada fase sem esquecer as demais, se constitui, justamente, a fase da organização.

4.2.3 Direção

Direção, é o guia dos subordinados a fim de torná-los competentes em direção aos objetivos da empresa.

Pode ser também definida como uma atividade de integrar os esforços dos membros de um grupo, porque desempenhando as tarefas que lhes forem atribuidos, eles irão de encontro aos objetivos individuais do grupo. Todos os esforços do grupo exige direção,se se espera que os objetivos finais do conjunto tenham sucesso. Além disso, os funcionários devem ser providos de informações sobre o relacionamento interdepartamental e sobre a origem, a política adotada na empresa e suas metas, isto deve ser feito em forma de ordem e instruções oficiais.

4.2.4 Coordenação

Coordenar é conseguir sincronizar ordenadamente os esforços individuais levando em conta seus resultados, tempo e direção, numa ação unificada em direção às metas. Para conseguir a coordenação, cada componente deverá ver como o seu trabalho contribui, para os objetivos da empresa.

Na coordenação se acham resumidas todas as funções administrativas, ou seja, ela pode ser vista como uma super-função, que engloba todas as outras, a fim de infundir toda a atividade administrativa. E segundo Luciano Ronchi a **Coordenação "É a principal finalidade interna da direção de cada estabelecimento".**

4.2.5 Controle

O conceito de controle, é usado para indicar se os acontecimentos estão de acordo com os planos. Se o desempenho está sendo avaliado e os desvios indesejáveis corrigidos.. É preciso que o administrador fique atento para o controle de resultados, onde a realização das operações de controle são executadas para poder individualizar as causas sistemáticas de variações do sistema e, consequentemente, poder eliminá-los ou regularizá-los segundo a conveniência. Em outras palavras, a função controle compreende:

1. **Comparação** dos **planos** com a sua **execução** e **objetivos fixados** com os **resultados** obtidos;
2. **Avaliação** da execução dos planos e dos resultados,apurando desvios em relação ao planejamento; e

3. Correção dos desvios, objetivando: replanejamento e a maior eficiência na direção.

4.3 OBJETIVOS

Os objetivos são de supra importância na Administração, pois dão um direcionamento intencional ao seu esforço tornando-a significativa.

São os objetivos que lideram a ação, orientam efetivamente os esforços administrativos, é a meta final para onde devem orientar todos os esforços, dando um fim a muita energia perdida em improdutivas tarefas.

Eles devem ser bem definidos, precisam ser práticos, devem ter significado preciso para o executivo.

4.4 SISTEMAS

O sistema pode ser definido como um conjunto de elementos unidos por integração ou interdependência para alcançar objetivos comuns.

Para melhor compreendermos o que é um sistema, é necessário conhecermos suas características:

Divisibilidade - cada sistema faz parte de um sistema maior e contém outros sistemas menores, ou sub-sistemas.

Objetividade - todo e qualquer sistema, tem uma finalidade específica, para a qual todas as partes devem contribuir.

Complexidade - em qualquer sistema, por mais simples que seja, uma mudança em uma de suas partes, afeta uma outra parte. Com isso, essa interelação existente caracteriza a complexidade de sua estrutura.

4.5 METODOLOGIA

A forma pela qual se implementa um método de trabalho, identificando suas fases, estabelecendo a estratégia e a tática para vencer os obstáculos e alcançar o objetivo satisfatóriamente, define-se como metodologia.

4.6 MÉTODO

Fundamental para qualquer ação, o método é o melhor e mais produtivo caminho, para se realizar certa tarefa ou se atingir determinado objetivo.

4.7 DIVISÃO DO TRABALHO

O processo da divisão do trabalho, é tido como um princípio de ordem natural, e por isso ele se constrói junto com a própria empresa. Em outras palavras, ao passo que a empresa procura estabelecer seus objetivos, ele vai se fundamentando por si mesmo, é um processo natural. É um meio de organizar o trabalho de maneira a: caracterizar as unidades elementares do trabalho, bem como definir os seus grupos(órgãos) e, estabelecer a sequência das rotinas de trabalho. Com isso podemos definir a divisão do trabalho como a decomposição da atividade em tarefas elementares , onde o importante é saber identificar as tarefas a fim de que se possa produzir mais e melhor, com o menor esforço.

4.8 TÉCNICA

Para se realizar eficientemente uma tarefa especializada, se faz necessário a utilização de técnicas para se alcançar este objetivo. Isso requer a aplicação racional do conhecimento e o uso adequado de um conjunto de informações e detalhes que são importantes para o êxito final.

4.9 ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

Existe inúmeros conceitos para este termo. Diversos autores têm sua forma de definí-lo. Analisando o termo,vemos que dois vocábulos dão origem a ele e que juntos integram dois elementos importantes da administração. A organização pelo seu aspecto de ser uma função da administração e, os métodos por representarem parcela significativa no processo administrativo.

Organização e métodos é uma função especializada que funciona como um atividade-meio da empresa, que procura racionalizar os métodos de trabalho, dentro de uma estrutura

organizacional ajustada. Dando condições favoráveis ao indivíduo desempenhar suas funções, a fim de que possam ser alcançados os objetivos da(s) atividade (s)-fim(ns)da empresa.

4.10 NORMAS

As normas são disposições legais que não podem ser modificadas pela vontade particular, ou seja, são afirmações específicas que não permitem resolução dependente só da vontade. As normas são feitas para serem cumpridas, até que por ato ou efeito legal ela seja modificada ou alterada.

4.11 PROCEDIMENTOS

Os prodecimentos são planos que prescrevem a sequência cronológica exata de tarefas específicas, em outras palavras, são planos que mostram como as atividades devem ser executadas, isto dentro de critérios de análise a fim de conseguir que as etapas necessária à execução de uma operação, sejam desempenhadas da forma mais econômica possível, dentro dos limites de exatidão demandados.

4.12 ÓRGãOS

O órgão é um grupo de pessoas reunidas sob uma autoridade única, com o objetivo de realizar funções determinadas. Funções estas que devem ser similares e complementares, o que vão dar ênfase a este objetivo precípuo do órgão.

4.13 FUNÇãO

A função pode ser definida como a atividade desenvolvida pelo órgão ou pela pessoa com o fim de conseguir o objetivo da empresa, ou seja, as principais funções de um órgão vão gerar as atribuições daquele órgão, baseando-se em estudos técnicos de análise de funções.

4.14 ORGANOGRAMA

O organograma é um modelo esquemático de representação gráfica da estrutura organizacional. Ele mostra a subdivisão das várias funções, indicadas pelas figuras retangulares e, mostra também as relações hierárquico-funcionais entre elas estabelecidas, mostradas através das linhas de conexão, e em função dessas relações são elaborados os organogramas. Eles podem ser de vários tipos: tipo hierárquico, funcional, hierárquico-funcional e o hierárquico-consultivo.

4.15 FLUXOGRAMA

O fluxograma é uma representação visual, que mostra os "procedimentos" contidos numa rotina de trabalho. Na fluxogramação de uma rotina são identificados: o movimento dos formulários entre diferentes unidades ou pessoas da organização; as operações executadas por cada unidade ou pessoas da organização; e a sequência em que ocorrem tais movimentos e operações.

O fluxograma é uma das técnicas de maior utilidade para os analistas de sistemas e é utilizado extensivamente e de forma despadronizada.

4.16 ATRIBUIÇÕES

Ao conjunto de obrigações ou atividades específicas que são legados a um funcionário ou a uma unidade de trabalho, constitue suas atribuições. E essas atividades devem ser executadas de forma ordenada e suscinta ao melhor desempenho do cargo que ocupa.

4.17 ATIVIDADE

A atividade pode ser definida como um conjunto ou grupo de tarefas agrupadas mediante critérios de complementaridade e similaridade, ou seja, aquelas tarefas que se completam e se assemelham são fundidas para formarem uma atividade.

4.18 TAREFA

É uma parte menor da atividade, formada por um agrupamento de passos interligados, tendo uma sequência lógica, ou seja, vários passos dão origem à tarefa.

4.19 PASSO

É uma parcela elementar do trabalho.

4.20 ROTINA

É a representação escrita e minuciosa da sequência das etapas de uma tarefa, descrevendo-se o fluxo do trabalho de maneira clara e objetiva, onde todos os passos devem ser descritos.

Uma rotina bem descrita, evita perda de tempo em sua execução, os desperdícios diminuem e os riscos tornam-se menores.

4.21 ENTREVISTA

A entrevista é um meio técnico de colher informações de terceiros. De levar alguém a fornecer determinadas informações. A entrevista leva o entrevistado a se pronunciar sobre aquilo que desejamos saber. É uma técnica bastante utilizada pelos profissionais em área de O&M como método de levantamento.

4.22 QUESTIONÁRIO

É também uma forma de colher informações, só que de modo diferente da entrevista, aqui a informação é obtida através de quesitos formulados sistematicamente, a fim de serem respondidos pelas pessoas envolvidas no estudo.

4.23 ANÁLISE

É um processo, onde a pesquisa se fundamenta pela decomposição de um todo em suas partes mais simples, objetivando conhecermos sua essência, suas características e o funcionamento de suas partes. Dando assim condições ao analista identificar fatores determinantes na compreensão da causa e efeito dos fenômenos analisados.

5. A NECESSIDADE DA ATIVIDADE DE O&M NA EMPRESA

Descobrir métodos de trabalho racionais que auxiliem as empresas a aumentarem sua capacidade produtiva, se constitue num dos problemas mais complexos da empresa moderna.

Os fatos observados, sejam através de livros, pesquisas ou mesmo em casos vivenciados por nós, denotam que há uma grande diferença nos resultados esperados com os obtidos, quando se utilizam métodos de trabalho convencionais no seu desenvolvimento.

Agregando-se ainda, vários outros fatores como: a intenção do maior número de empresas de modernamente melhorarem sua organização e coordenação; e a crescente complexidade da vida moderna que requer profissionais especializados. Concorrem para exemplificarmos o porque da introdução da atividade de Organização e Métodos nas empresas.

A organização que não procura evoluir, criando novos métodos e técnicas de trabalho, possivelmente entrará num processo de entropia, levando-a a ter sérios problemas presentes e futuros. Tendo em vista que "**o problema básico da nossa sociedade é pagar melhores salários sem diminuir os lucros dos empreendimentos, o que só é possível aumentando a produtividade, através da aplicação da tecnologia conhecida como Organização e Métodos**".[1] Fica claro a importância que deve ser dada à esta área especializada da Administração.

Contudo, o pressuposto básico para criação e o bom funcionamento de um órgão de O&M consiste em que: a alta chefia da empresa, deve compreender a necessidade dessa atividade, ou seja, a cúpula administrativa tem que reconhecer O&M, como um meio eficiente de racionalizar o trabalho e eliminar serviços supérfluos. Como também deve levar em consideração que, a aplicação dos métodos e técnicas de análise administrativas na solução de problemas, proporcionam resultados positivos na ação administrativa.

---

1. A.Nogueira de Faria, Organização e Métodos (2ª edição, 1984, pág.3).

6. A FUNÇÃO DO ÓRGÃO O&M

Há quase tantas definições sobre a função de um órgão, quantos são os estudiosos que tratam do assunto. Contudo, a aceitação geral tende a definir como sendo **"o conjunto de atividades peculiares ao órgão"**.

Essas atividades englobam o que o órgão faz tipicamente, tendo em vista a consecução dos objetivos da empresa.

Dentro da concepção acima, podemos dizer que, o órgão de Organização e Métodos compreende as seguintes atividades:

GRUPO DE ESTRUTURAS

. Realizar estudos relacionados à criação, desdobramento, fusão e extinção de unidades administrativas procurando através de uma distribuição racional das atividades, facilitar sua coordenação e desenvolvimento;

. Estudar a distribuição do poder decisório;

. Colaborar na definição de padrões de desempenho através dos quais possa ser analisada sistematicamente a produtividade;

. Colaborar na avaliação quantitativa da força de trabalho necessária ao adequado funcionamento dos órgãos;

. Elaborar e manter atualizado o manual de organização.

GRUPO DE MÉTODOS

. Racionalizar as rotinas de trabalho;

. Elaborar e manter atualizados os manuais de procedimentos, de modo a garantir a uniformidade operacional e prevenir disfunções;

. Controlar a impressão, numeração e apresentação de formulários;

. Realizar estudos de aprimoramento do **"Lay-out"**, visando facilitar o fluxo de comunicações e melhorar as condições de trabalho;

. Realizar estudos para padronização de máquinas, móveis e material de escritório com o objetivo de alcançar a maior uniformidade e eficiência de utilização.

7. A POSIÇÃO HIERÁRQUICA DO ÓRGÃO DE O&M

Diversas são as tendências teóricas, que procuram definir uma posição adequada ao posicionamento de um órgão de Organização e Métodos na estrutura da empresa.

Alguns autores defendem a teoria de que, sua localização deve ficar o mais proximamente possível do centro de poder decisório.

Outros há, que defendem uma posição executivo-funcional, entendendo-se por isso como sendo um órgão com autoridade funcional definida e características executivas próprias.

A grande vantagem de posicionar o órgãos de O&M subordinado diretamente à direção superior, consiste em prestigiar suas atividades tornando-o eficaz.

Um órgão de Racionalização Administrativa como também é chamado, posicionado a nível de segundo escalão possivelmente só obterá sucesso no desenvolvimento de suas atividades se: a empresa estiver firmada e desenvolvida com a plena consciência da importância da atividade de Organização e Métodos.

Desse modo seu prestígio desenvolver-se-á mais em função de bons resultados obtidos do que, em decorrência da proximidade da fonte de poder decisório.

O organograma visa mostrar a posição do órgão de O&M na estrutura Organizacional.

O Organograma exposto é o da Companhia Docas do Ceará, onde a atividade de O&M se desenvolve dentro da Assessoria de Planejamento,

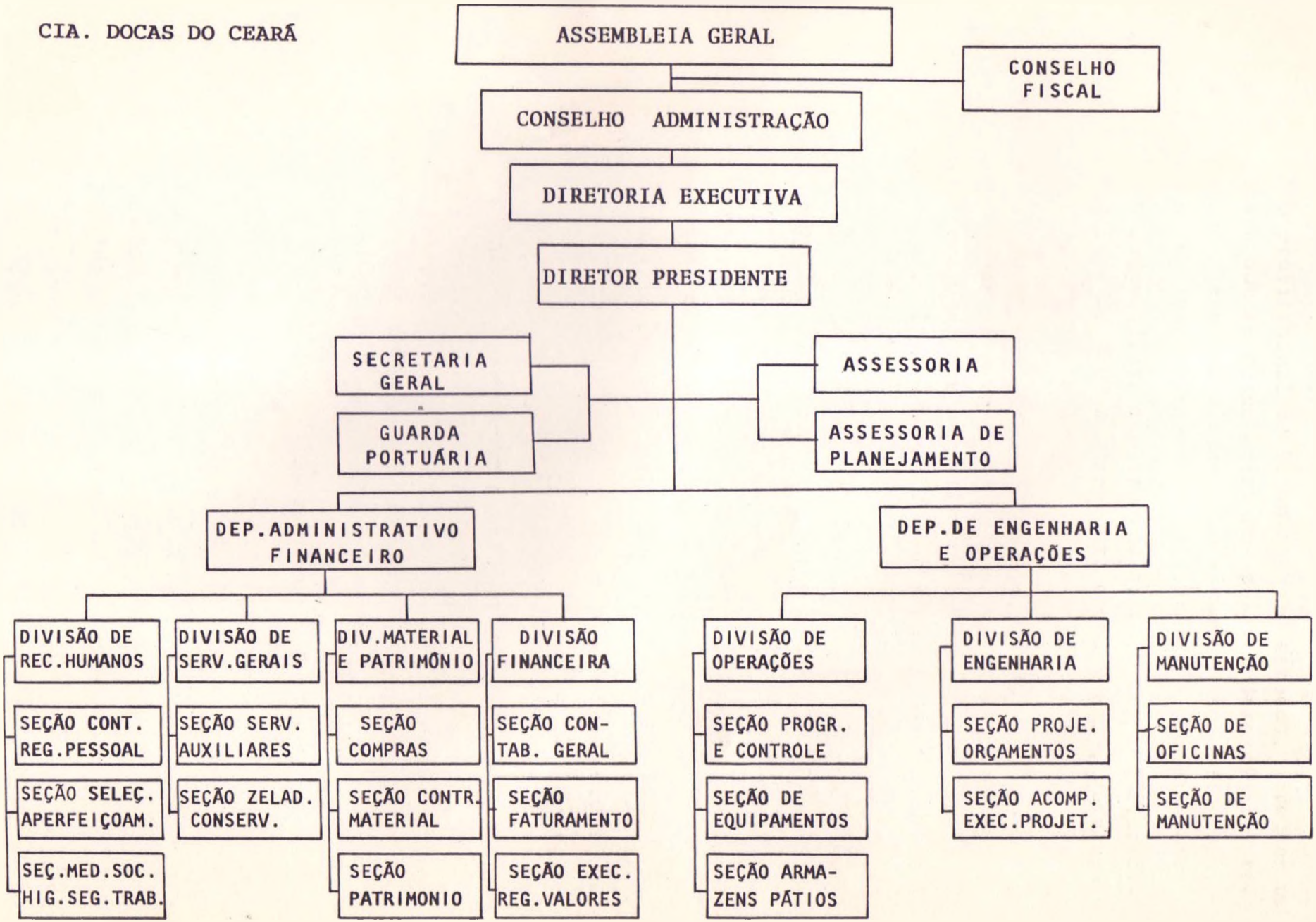
---

Observação:

Organograma na folha seguinte.

ORGANOGRAMA

CIA. DOCAS DO CEARÁ



VMO/86

8. O PROFISSIONAL DE O&M E SUAS PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES

O profissional de Organização e Métodos, deve ser um especialista que se caracteriza por possuir determinados requisitos que, seja trabalhando individualmente ou em grupo, norteiam o bom funcionamento dos sistemas administrativos.

O especialista que atua na área de O&M é qualificado de "Analista de O&M" ou "Analista de Sistemas", para as ambas qualificações ele deve incorporar as seguintes características:

. possuir formação universitária ou o equivalente em experiência prática, em outras palavras, deve possuir conhecimentos especializados sobre processamentos, métodos, técnicas e instrumentos de análise administrativa;

. ter capacidade de analisar e sintetizar em proporções superiores ao que normalmente se exige da média dos administradores;

. ter personalidade cativante, ser hábil, criativo, auto-confiante, contudo não deve esquecer a modéstia;

. possuir facilidade de se relacionar com as pessoas; e

. saber ouvir, observar, argumentar e influenciar terceiros. Cabe ao analista convencer os administradores da vantagem de suas propostas de melhoramento. Bem como, fazê- los sentir da necessidade deste benefício.

Para alcançar os objetivos básicas de sua atividade, o analista deve considerar algumas recomendações.[1]

a) integrar-se ao contexto sócio-cultural brasileiro, procurando não aplicar artificialismos importados;

b) evitar a todo custo criar soluções na base do bom-senso; utilizar sempre a(s) técnica(s) específica(s) para cada caso;

---

1 Luiz Oswaldo L.da Rocha, Organização e Métodos - Uma Abordagem Prática (1985, 4ª Edição, p.17).

c) analisar individualmente cada problemas, de modo a evitar soluções utilizadas em problemas semelhantes; jamais esquecer que cada caso é um caso com detalhes e peculiaridades próprias; e

d) utilizar sabiamente seu posicionamento na estrutura da empresa, evitando envolver-se por fatores emocionais que porventura surjam de um problema organizacional; procurar ser o mais imparcial possível.

Quanto as atribuições do profissional de O&M, são elas:

. atender às solicitações da presidência, ou de outros setores de alcance relativo;

. coordenar, controlar e executar as atividades de levantamento, estudo e análise dos sistemas administrativos e/ou operacionais;

. conhecer e saber desenvolver os métodos e técnicas administrativas;

. promover e desenvolver as atividades de estudo e análise dos métodos e processos de trabalho, bem como a análise dos formulários, manuais e lay-out;

. emitir pareceres e/ou relatórios sobre os assuntos submetidos à estudo e análise do órgão;

. promover a implantação do(s) sistema(s) aprovado(s);

. zelar pela segurança dos sistemas desenvolvidos e implantados;

. ter noções gerais sobre processamento de dados;

. manter atualizados os formulários e manuais, bem como de divulgá-los quando do ato de sua atualização;

. manter-se atualizado,sobre os assuntos de natureza da área; e

. exercer outras atividades no âmbito de sua competência.

9. PROCESSO ORGANIZADOR

9.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

É vasto o acervo literário sobre as fases e etapas a serem seguidas na elaboração e desenvolvimento de um trabalho seja ele de organização ou reorganização de uma empresa. Cada autor que trata desse assunto, expõe três, quatro, cinco, seis ou até mesmo sete fases que devem orientar o trabalho do analista. Entretanto, o importante é identificar de forma realmente prática sobre os critérios e métodos para o desenvolvimento de um trabalho de O&M qualquer.

O processo organizador é sem dúvida um meio de estudar as causas, identificar os problemas e oferecer soluções eficientes para os problemas administrativos. Para conseguir tal efeito, é necessário que o analista tenha conhecimento da metodologia básica existente para o desenvolvimento de um projeto qualquer. Cabendo, contudo, ao analista de O&M à adequação dessa metodologia às peculiaridades de cada projeto, de forma a facilitar e dinamizar a sua execução.

9.2 TRATAMENTO GERAL E FASES SEGUIDAS PELO ANALISTA NA SOLUÇÃO DE UM PROBLEMA

9.2.1 - Planejamento do Estudo;

9.2.2 - Coleta de dados, conhecimento da situação atual ou, ainda levantamento de dados;

9.2.3 - Análise ou interpretação dos dados;

9.2.4 - Implantação e acompanhamento das recomendações.

9.2.1 - Planejamento do Estudo

Etapas a serem seguidas nesta fase do projeto.

9.2.1.1 Determinar e definir os objetivos do estudo

Nesta primeira etapa, são determinados e definidos os objetivos do estudo.

9.2.1.2 Pesquisa Institucional

Nesta etapa do planejamento, o analista procura se integrar de todos os dados e informações disponíveis sobre o trabalho, recorrendo para isso de um trabalho completo de:

- Investigar a documentação existente, que envolva o objeto do trabalho, tais como:
  - . material que contenha informação sobre casos semelhantes, de outras unidades administrativas;
  - . normas;
  - . legislação e jurisprudência;
  - . manuais de organização e de serviços;
  - . organogramas oficiais;
  - . arquivos de correspondências pertinentes; e
  - . outros documentos de interesse.

- Definição dos limites do estudo, determinando a amplitude do sistema, mediante a identificação das áreas envolvidas direta ou indiretamente no projeto.

9.2.1.3 Elaboração e Formulação do Plano de Trabalho

Nesta etapa o analista se preocupa, após já ter o conhecimento preliminar do objeto do estudo, com a elaboração propriamente dita, observando aspectos como estes:

A - identificação e determinação da metodologia apropriada para o desenvolvimento do projeto;

B - cálculo dos recursos humanos necessários à execução do projeto, bem como seus custos;

C - cálculo dos recursos materiais necessários para o estudo, levando em consideração sua apliação e custo;

D - Definição do cronograma, contendo uma estimativa do tempo para cada fase, servindo de orientação para os trabalhos;

E - formalização do plano de trabalho,em instrumento próprio, contendo os itens já mencionados.

9.2.2 Levantamento dos Dados

Esta fase inclui as atividades ligadas à programação e execução do levantamento e organização dos dados levantados, o que posteriormente propiciará a análise segura da situação em estudo.

9.2.2.1 Programação do Levantamento

Esta etapa consiste na previsão e preparação dos dados usados para execução do levantamento, em outras palavras, consiste em desenvolver um plano de trabalho detalhado.

A vantagem da programação é evitar os desvios dos objetivos determinados e, caso isso ocorra, pode-se saber para onde voltar.

Os dados aqui programados incluem:

a) a escolha da técnica a ser usada, se a entrevista, o questionário e/ou a observação pessoal;

Entrevista - a entrevista é o método mais frequente e usual de levantamento, é aplicado quando: os dados a serem levantados forem complexos; a quantidade de informantes por razoável para o prazo disponível; os entrevistados forem de fácil localização e quando o nível de instrução dos entrevistados for compatível com a natureza dos dados a levantar.

Questionário - é um método que consiste na formulação de quesitos cuidadosamente escritos sistematicamente. Sua aplicabilidade se faz mediante critérios opostos aos da entrevista, menos o último critério, este é o mesmo para o questionário.

Observação Pessoal - é o método onde o analista observa pessoalmente o desenvolvimento do levantamento, é usado quando se quer confirmar informações ou ainda quando os dados forem muito complexos e não for o caso de usar outro método.

b) a identificação dos invidíduos que prestarão as informações, ou seja, identificar quem vai ser entrevistado;

c) ter o contato inicial com as chefias, para esclarecimento dos objetivos do projeto e para promover a conscientização dos empregados sobre o trabalho;

d) combinar as datas e horários para o levantamento;

9.2.2.2 Execução do Levantamento

Esta etapa consiste na execução do levantamento,segundo a programação pré-estabelecida.

ENTREVISTA

O aspecto técnico da entrevista deve ser utilizado, no sentido de enriquecer os dados coletados principalmente no que diz respeito à observância dos objetivos propostos pela empresa, bem como de dirimir as dúvidas surgidas na interpretação do questionário.

Por outro lado, é oportuno lembrar ao Analista o planejamento das entrevistas, que deve se orientar pelas disposições a seguir:

- estabelecer a ordem cronológica das entrevistas a serem realizadas obedecendo sempre à escala hierárquica, isto é, começando pelo administrador de maior nível hierárquico, envolvido no sistema em estudo;
- procurar saber antecipadamente as características pessoais dos administradores a serem entrevistados, a fim de facilitar o diálogo;
- procurar saber antecipadamente a opinião do pessoal sobre o administrador a ser entrevistado, quanto a idéia ou juízo que faz da atividade de estudo de sistemas administrativos;
- determinar os temas e tratar com cada administrador, antecipadamente. Isso assegura bom transcorrer da entrevista, evitando perda de tempo com assuntos não importantes;

- verificar o melhor momento para a entrevista, que deve ser sempre a que o entrevistado escolher.

Faz sentido recordar, de outro modo, que o início da entrevista deve ser procedido com naturalidade, cabendo ao Analista formular as perguntas em um tom de absoluta simplicidade e clareza, a fim de não suscitar desconfianças e incompatibilidades. A espera do momento propício para enunciar a indagação é um dado de grande alcance psicológico que convém não ser esquecido.

Complementando, recomenda-se não adotar uma postura única perante todas as pessoas a serem entrevistadas. Cada indivíduo possui características próprias, cuja observação guiará o Analista, no sentido de escolher a abordagem adequada.

QUESTIONÁRIO

O questionário, instrumento usual na coleta de informações organizacionais, deve ser preparado levando em conta o escalão hierárquico a que se destina. Dentro desse espírito, pode ocorrer que mais de um escalão se encontre envolvido no universo considerado, em uma empresa com estrutura bastante extensa, logo, mais de um tipo de questionário deve ser elaborado, pois as questões dirigidas ao nível superior nem sempre correspondem às direcionadas ao menor nível hierárquico.

A vantagem principal do questionário é a eliminação da presença do entrevistador, na medida em que apresenta perguntas escritas e solicita respostas igualmente escritas. Por outro lado, apresenta uma série de inconvenientes entre as quais:

- possibilidade de interpretação errônea das perguntas formuladas;
- descrição a critério do entrevistado, permitindo-lhe escrever superficialmente sobre o seu trabalho, quando a indagação exigir resposta descritiva.

O questionário pode ser aberto ou fechado, conforme sejam, abertas ou fechadas as respostas provocadas pelas perguntas por ele apresentadas.

QUESTIONáRIO DO TIPO FECHADO:

Pergunta: Com que frequência o senhor mantém contatos com as chefias de departamentos?

☐ Diariamente ☐ Mensalmente

☐ Semanalmente ☐ Esporadicamente

Com a intenção de obter respostas qualitativamente aceitáveis, torna-se importante que o questionário seja elaborado, com a observância dos seguintes aspectos:

- iniciar por perguntas simples e passar progressivamente às mais complexas, conquistando a atenção do entrevistado;
- respeitar uma sequência lógica na apresentação das perguntas, se necessário reunindo-as por tipo de assunto;
- formular as perguntas sobre fatos e não sobre juízos;
- utilizar palavras e expressões familiares ao entrevistado, em perguntas claras, concisas e limitadas ao assunto desejado;
- formular perguntas objetivas e específicas, evitando expressões condicionais;
- evitar formulações ambíguas ou formulações que induzem a uma resposta determinada;
- empregar perguntas que testem a veracidade ou procedência de respostas anteriores;
- evitar perguntas cujas respostas permitam ocultar a verdadeira situação;
- os questionários que pretendam obter dados referentes a pessoas devem ser anônimos. Seu caráter confidencial deve ser assegurado ao informante.

É necessário ressaltar que por ocasião da entrega do questionário, o Analista deve orientar detalhadamente o conteúdo do mesmo a quem irá preenchê-lo, de modo a primar pela qualidade das respostas.

OBSERVAÇÃO PESSOAL

Além de todos os cuidados relacionados para o caso de entrevistas, deverão ser observados, os seguintes aspectos:

- evitar dá a visita, um caráter de inspeção;
- procurar deixar que as atividades se desenvolvam normalmente, a fim de permitir a observação da situação real;
- procurar inquirir somente após a conclusão da tarefa, evitando paralisações desaconselháveis; e
- procurar observar o trabalho sem a presença do chefe ou supervisor imediato.

Sobre o objeto em estudo, são utilizados ainda: o levantamento de tarefas; de atividades; o levantamento e descrição das rotinas, bem como a fluxogramação das mesmas; o quadro de distribuição de trabalho-QDT; e ainda o levantamento de dados quantitativos.

Todos esses dados vão ajudar a melhor analisarmos o sistema em estudo.

9.2.2.3 Organização dos Dados Levantados

Nesta etapa o analista arruma os fatos nas relações adequadas, ordenando-os de modo a organizá-los para posterior análise.

O método da ordenação consiste em identificar as funções inicial, intermediárias e final do sistema; apurar e completar as discrepências existentes; eliminar os dados insignificantes; descobrir dados "Fantasmas"; e avaliar as personalidades em causa.

9.3.3 Análise ou interpretação dos Dados

Esta fase consiste na apreciação dos elementos colhidos na fase do levantamento. Com o objetivo de verificar se o sistema levantado atende ou não às necessidades da empresa e dos administradores.

O analista aplica um raciocínio lógico, onde identifica as distorções e estuda as possíveis alternativas de solução para o problema, bem como oferece um diagnóstico dos fatos.

MÉTODO DE ANÁLISE

O analista de O&M analisa os fatos segundo a metodologia proposta na fase do levantamento, ou seja, os dados seguem uma sequência lógica de análise.

9.3.3.1 Apreciação dos Dados Levantados

Nesta etapa são analisados todos os dados que foram levantados. Englobando vários fatores sobre a amplitude do sistema, os seus objetivos, as informações que entram e saem do sistema, o seu aspecto físico etc., para isso devemos observar alguns aspectos, tais como:

. Sob o aspecto do agrupamento das funções:

Estudar as funções que compõem o sistema, verificando se existe um ciclo completo de atividades.

. Sob o aspecto da unidade de objetivo:

Verificar se os objetivos fornecidos pelos entrevistados concorrem para o objetivo final propostos nos manuais, quando de sua criação ou, se os propostos estão ultrapassados e não atingem mais o grau de confiabilidade necessários.

. Sob o aspecto da delegação de autoridade:

Observar o grau de centralização e descentralização existentes, classificando as decisões de política geral e de execução, identificando se há ou não sintomas de delegação insuficente, ou de não aceitação das funções delegadas etc.

. Sob o aspecto da força de trabalho:

Verificar todos os aspectos da carga de trabalho e suas implicações. Observando se há atividades menos importante absorvendo tempo excessivo; se tem muito trabalho para pouco funcionário etc., enfim olhar fatores vários que estejam ligados com este aspecto.

. Sob o aspecto da separação do controle:

Estudar sobre o controle, avaliando o custo do controle em relação ao benefício alcançado. Observando se existe controle excessivos na estrutura do órgão em estudo etc.

. Sob o aspecto da informação de entrada e saída:

Examinar se há ou não uma padronização nos veículos de informações, averiguando se as informações atende às necessidade dos usuários...

. Sob o aspecto das rotinas descritas:

Averiguar se existem pontos de estrangulamento na rotina. Bem como verificar a existência de passos excessivos ou desnecessários que, prejudiquem o andamento lógico do trabalho, e, todos os outros aspectos relevantes para o estudo.

. Sob o aspecto da representação gráfica do órgão:

Analisar os graficos de organização existentes Identificando as relações formais e informais visualizadas, qual o método apresentado pelo gráfico e , outros aspectos técnicos do gráfico que poderão ser destacados.

. Sob o aspecto do emprego de formulários:

É interessante ver se todos os formulários são necessários, se não há formulários com objetivos distorcidos da realidade. Bem como, avaliar sua utilização, observar aspectos quanto à sua composição, características ...

. Sob o aspecto do arranjo físico:

O estudo sobre o arranjo físico é importante num tipo de trabalho dessa natureza. O analista verifica se a disposição dos móveis está condizente ou não com o fluxo de pessoas e papéis. Verifica também, as condições ambientais de iluminação, ventilação, ruído, localização dos equipamentos elétricos.

. Sob o aspecto do arquivamento de papéis:

Neste aspecto, verifica-se sua funcionalidade e utilidade. Avaliando para isto, todos os fatores gerais desta atividade de arquivamento.

9.3.3.2 Diagnóstico ou Relatório Preliminar

É o conjunto de conclusões a que chega o analista, obtidas a partir do estudo analítico efetuado*. No qual são identificados os problemas, suas causas e seus efeitos.

No diagnóstico além de serem apresentadas as distorções, são mostradas as causas que deram origem à disfunção, os efeitos dessa disfunção. Bem como às alternativas de solução para as falhas detectadas. Para tal, o analista poderá usar de recursos de processamento de dados para as soluções se for o caso, e se convier. Isto levando-se em consideração à evolução administrativa ocorrida ao longo dos anos. E ao entrosamento existente entre essas duas ciências.

A Administração está muito ligada com a Ciência da Automação e vemos hoje, vários sistemas administrativos sendo automatizados. Seja, uma atividade de faturamento ou de pagamento de pessoal, como é o caso da empresa na qual versa a segunda parte deste trabalho.

---

* O diagnóstico deve ser elaborado obedecendo a sequência da análise, para não perdermos nenhuma informação.

No que diz respeito ainda ao diagnóstico, ele possibilita com o relatório crítico do sistema dar uma visão clara e objetiva da situação.

9.3.3.3 Relatório Final do Sistema

Nesta etapa é elaborado e apresentado formalmente o relatório final, que tem como objetivo informar os resultados obtidos à alta direção e ao chefe de linha do órgão objeto do estudo. Como também, discutir prévia e adequadamente as recomendações a serem implantadas. Mostrando contudo, a lógica e filosofias do trabalho a ser desenvolvido.

ELABORAÇÃO:

Para elaborar um bom relatório, ele deve ser exato quanto aos fatos e, seguro nas conclusões. As recomendações tem de ser claramente formuladas para não gerar dúvidas quando de sua apresentação. Há vários modelos de relatórios, onde a maioria deve conter os seguintes dados:

- Título;
- Introdução, objetivos geral e específico;
- Sumário;
- Texto principal, contendo a descrição da situação atual, as conclusões. Bem como o diagnóstico da situação em geral e, as recomendações de mudanças ou de aperfeiçoamento;
- Outras informações de interesse.

APRESENTAÇÃO E APROVAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES

A apresentação pode ser feita de forma escrita, verbal ou ainda usar-se de recursos audio-visuais se for o caso.

Na apresentação de suas idéias o analista deve ser auto-suficiente naquilo que está dizendo.

Não para ser prepotente, mas para demonstrar que, o que está sendo exposto é algo resultado de um trabalho técnico-científico, no qual foi colocado todo um conjunto de esforços para oferecer o melhor e mais cabível resultado tanto para empresa como para os empregados envolvidos no sistema.

A aprovação das recomendações sugeridas, devem partir da autoridade que detiver competência para tal.

9.3.4 Implantação e Acompanhamento das Recomendações

Esta fase consiste na aplicação prática de tudo aquilo que foi projetado e elaborado teoricamente pelo analista. Para implantar o projeto, deve-se a priori, definir uma estratégia a ser seguida, isto de acordo com o(s) chefe(s) da área em estudo.

É interessante definir também com a relação a estratégia, se a implantação deve ser imediata ou gradualística. Em outras palavras, se o projeto vai ser implantado na sua totalidade abandonando o método antigo ou, se paralelamente à este. Contudo, de acordo com os interesses da empresa, e no risco a ser projetado, o método a escolher fica sendo relativo.

A apresentação do projeto aos usuários é outro fator importante, pois uma má apresentação pode confundir o objetivo definido e desejado, gerando sérios conflitos futuros na área. Como também deve ser determinado o tipo de apresentação e os recursos utilizados, identificando e definindo; **quem**, **o que**, e **quando** será treinado e o **estilo** do treinamento dado aos usuários. Bem como definir as formas de acompanhamento inicial de execução da nova sistemática.

ACOMPANHAMENTO

Torna-se fundamental nesta fase o papel do pessoal de organização e métodos, pois é de se esperar que algumas resistências sejam encontradas, quando da mudança do antigo pelo novo método.

Os profissionais da área de O&M devem sempre que preciso apoiar o órgão de linha que está implantando o projeto. Para o caso de que, ocorra algum "gargalo" no processamento do sistema, deve ser de imediato observado e corrigido de forma que o projeto volte ao seu desenvolvimento de implantação normal.

10. MANUAIS DE ORGANIZAÇÃO

10.1 IMPORTÂNCIA

A existência de manuais dentro da empresa reflete sem sombra de dúvida, o crescimento da organização. Isto porque a complexidade das grandes organizações, determinam esta necessidade.

Quando se trabalha dentro de uma pequena empresa onde os procedimentos, as técnicas são simples, quando se está há muito tempo dentro da organização e se conhece todo o desenvolvimento do trabalho, é possível e cômodo não fixarmos normas, regulamentos ou estabelecermos o uso de manuais, pois tudo é bastante simples e prático(embora não seja erro usá-lo). Entretanto, se estamos dentro de grandes empresas se faz necessário o uso deste instrumento administrativo.

10.2 DEFINIÇÃO

Os manuais nada mais são do que, a descrição de informações gerais e/ou específicas sobre a estrutura organizacional da empresa; as políticas administrativas e os procedimentos (manual de serviços).

10.3 FUNÇÃO

Todos nós temos necessidade de informações que nos auxiliem a trabalhar com mais eficiência. Servir de um meio de circulação de instruções, e de um índice de referências, onde o empregado possa obter imformações autênticas e atualizadas sobre questões de seu interesse, e/ou necessidade profissional, são algumas das funções do manual. E para que este objetivo seja alcançado o manual deve ser bem estruturado, ser simples e claro, conter um bom índice e deve ser distribuído a todos os empregados que dele necessitem. Ressaltando, entretanto, que a estrutura mais adequada é aquela que melhor atenda às necessidades da empresa.

10.4 CLASSIFICAÇÃO DOS MANUAIS

A classificação dos manuais, é um tópico que traz amplas controvérsias. Vários são os autores que em seus livros o classificam em diversos grupos. Isto porque, os manuais são criados de acordo a irem de encontro com a(s) necessidade(s) de cada empresa, e como tal, ficam determinados a receber a nomenclatura que melhor convier à necessidade de quem o está criando. Partindo desse princípio é difícil limitar o número de manuais que são criados.

Para complementar o exposto acima, cito duas classificações a saber:

Em seu livro, organização e métodos. Mac-Dowell dos Passos Miranda classifica os Manuais, em Manuais de Serviço e em quatro tipos:[1]

. Manuais da Política e de Organização da Empresa - Atos Administrativos Regulamentares;

. Manuais de Sequência Administrativa ou de Métodos operacionais;

. Manual de Execução-Racionalização dos Postos de Trabalho e Utilização Eficiente dos Meios, Instrumentos e Ferramentas;

. Manual Disciplinador de Atividade -vg: Manual de Compras, Manual de Pessoal, Manual de Operação, Manual de Comunicações.

De acordo com Luis Oswaldo Leal da Rocha, os manuais têm a seguinte classificação:[2]

. Manual de organização ou rendimento interno.

. Manual de diretrizes políticas;

---

1 Mac-Dowell dos Passos Miranda, Org. e Métodos (5ª Edição, 1978, p.349).

2 Luiz Oswaldo L.da Rocha, Org. e Métodos, Uma Abordagem Prática (4ª Edição, 1985, p.203).

. Manual de normas e procedimentos ou manual de instruções normativas;

. Manual de formulários;

. Manual de padrões;

10.5 VANTAGENS DOS MANUAIS

O manual é um importante veículo de comunicação dentro da empresa, e como tal, traz entre outras,as seguintes vantagens:

. As decisões ficam registradas;

. Os dirigentes decidem uma só vez sobre o trabalho;

. Facilitam a análise e revisão das decisões tomadas;

. Diminuem a possibilidade de interpretações incorretas;

. Padronizam os procedimentos;

. Facilitam o controle interno;

. Evidenciam a duplicidade de funções e procedimentos, permitindo eliminá-las; e

. Se prestam como importante ferramenta para o treinamento.

10.6 ELABORAÇÃO DOS MANUAIS

Há uma divergência entre os autores, no que se refere quem deve elaborar o manual, se o chefe do setor ou se o técnico especializado. Baseada no que seja, e no que representa o manual, acho que esta tarefa deva ficar a cargo de técnicos com uma boa formação administrativa, de preferência com especialização na área de O&M.

Ressaltando ainda que, a preparação dos manuais requer o conhecimento de técnicas especializadas em:

- Levantamento de análise de dados;
- Formulação de alternativas para a organização, políticas e procedimentos da empresa;
- Redação lógica, clara e didática dos manuais.

10.7 DISTRIBUIÇÃO DOS MANUAIS

Quanto a distribuição dos manuais, alguns aspectos devem ser levados em consideração, tais como:

- Quais os funcionários que devem receber os manuais; pois para cada tipo de manual deve-se saber a quem entregar. Por exemplo, um manual de serviços não tem sentido enviar para um diretor, assim como um manual básico de organização, não tem sentido entregar a um auxiliar de serviços gerais. Em suma, os manuais só devem ser entregues àqueles funcionários que realmente os utilizam;

- Ter cuidado de numerá-los; cada manual deve ter sua numeração, isto com a finalidade de serem controlados;

- O órgão que distribui deve ter uma relação dos funcionários que recebem os manuais, isto para efeito de possibilitar um maior controle;

- Um outro aspecto a observar, é que esta relação deve estar sempre atualizada; isto para facilitar a posterior remessa, no caso de promoção ou transferência de cargo ou órgão de algum empregado.

10.8 ATUALIZAÇÃO DOS MANUAIS

A atualização dos manuais, é um fato que deve ser considerado pelos profissionais da área de O&M. Isto é por demais importante dentro do que se propõe o órgão de Organização e Métodos.

É fundamental e necessário, que os empregados confiem na atualização das informações que os manuais contém. Quando novas informações são transmitidas por outros meios, os manuais passam a ser consideradas uma fonte de informações obsoletas, e perdem um pouco o seu valor, eles ficam como que desacreditados perante a empresa.

Quando houver necessidade de alguma mudança, seja por textos novos ou revisão, os manuais devem ser tão logo atualizados.

10.9 INSTRUÇÕES GERAIS SOBRE MANUAIS

10.9.1 ESTRUTURA BÁSICA DOS MANUAIS(*)

10.9.1.1 Introdução

O manual deverá ser aberto por um texto corrido, não itemizado, sob o título "Introdução" no qual será transmitido ao leitor o seguinte:

- Finalidade do manual e do seu objeto;
- Abrangência do objeto do manual;
- Metodologia empregada na elaboração;
- Outras informações de interesse.

10.9.1.2 Sumário

Conterá a relação e a indicação das páginas onde se localizam os capítulos, seções, itens e subitens do manual que contenham títulos significativos.

10.9.1.3 Competência

A competência será disseminada no texto e, em casos esporádicos, poderá constituir um tópico isolado, quando a mesma não estiver muito clara no manual de organização ou quando o instrumento servir para uma delegação de competência.

10.9.2 MÓDULOS

O manual será dividido em módulos, de acordo com os seguintes critérios:

. Os módulos conterão as informações mais importantes do manual, sendo divididos por assunto, a critério do analista;

. Em caso de manual de sistema, os módulos corresponderão aos subsistemas que o conpõem.

Os módulos deverão conter o seguinte:

a) Normas Gerais

Concentra as informações de caráter geral do módulo, tais como:

. Finalidade;
. Disposições legais e técnicas;
. Normas administrativas;
. Caracterização do módulo.

b) Procedimentos

Concentrar a descrição detalhada das rotinas que compõem o módulo, quando for, o caso.

c) Formulários

Ao final de cada módulo serão apresentados os formulários mencionados nas normas gerais e nos procedimentos contendo as seguintes informações:

. Identificação do formulário;
. Instruções de preenchimento;
. Modelo preenchido.

10.9.3 ANEXOS E APêNDICES

Os manuais deverão conter, de acordo com a natureza de cada caso, uma parte final destinada aos anexos e apêndices, a saber:

a) Glossário de termos técnicos, que serão empregados no texto do manual e que não sejam do conhecimento do leitor;

b) Relações e descrições de itens, códigos ou outros instrumentos utilizados;

c) Gráficos, mapas e quadros utilizados.

Todos os tópicos constantes dos anexos e apêndices deverão ser referenciados no corpo do manual, quando de sua primeira citação.

10.10 MANUAIS EXISTENTES NA COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

Um dos elementos mais significativos da organização da CDC, é a manualização das suas atividades, que são:

1. MANUAL BÁSICO DE ORGANIZAÇÃO:

Trata da estrutura básica da organização, contando com o estatuto social da CDC e com os regimentos internos da companhia e do conselho de administração.

2. MANUAL DE ATRIBUIÇÕES:

Contém o organograma global e os organogramas setoriais, da estrutura organizacional, da competência e atribuições das unidades organizacionais.

3. MANUAL DE CONTRATAÇÃO

Dispõe sobre as normas que estabelecem a política, os critérios, procedimentos e as modalidades adotadas pela CDC, para contratação de obras e serviços, e para aquisição de bens. Constitue-se no regime jurídico de contratação da CDC. E é integrado por duas partes: Contratações especiais e registro cadastral de habilitação.

4. MANUAL DE PESSOAL

Normatiza as atividades de recrutamento, seleção, admissão, indução, registro, pagamento, acompanhamento, avaliação, promoção e demissão de pessoal.

5. MANUAL DE MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO

Trata da política, dos critérios e procedimentos adotados na manutenção e conservação das instalações e equipamentos da CDC.

6. ROTINAS DE EXPORTAÇÃO:

6.1 Manual do usuário/Dono de mercadoria:

Dispõe sobre os procedimentos a serem adotados pelos donos de mercadorias ao utilizarem os serviços portuários.

6.2 Manual do usuário/Agente de navegação:

Dispõe sobre os procedimentos a serem realizados pelos agentes quando da utilização dos serviços portuários.

7. ROTINA DE CONTROLE DE CONTRATOS

Estabelece a sistemática e os procedimentos adotados para controlar os contratos que impliquem em pagamento ou recebimento de valores.

8. INSTRUÇÕES GERAIS SOBRE DOCUMENTOS

Normatiza as atividades de expedição e recebimento de correspondências, de aberturas, de tramitação e controle de processos e atividades de protocolo geral.

Devido ao permanente acompanhamento efetuado pela equipe de Organização e Métodos, os manuais, de forma geral, encontram-se atualizados e dentro dos níveis necessários de aplicabilidade. Em alguns casos, como na rotina de controle de contratos e manual de pessoal, o advento do computador está mudando a configuração dos manuais, que podem vir a sofrer alterações significativas quanto aos procedimentos.

11. TRABALHO PRÁTICO

REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

ANÁLISE ORGANIZACIONAL

PARTE 1

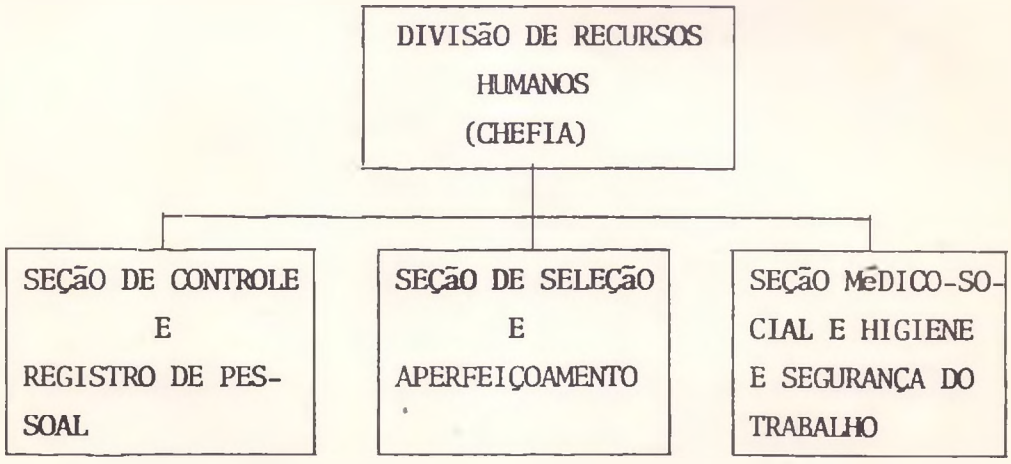
LEVANTAMENTOS

ÓRGÃO: DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

SUBORDINAÇÃO: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCEIRO

1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Divisão de Recursos Humanos da CDC, está estruturalmente organizada, contando com 3(três) Seções para o desempenho da sua competência, conforme organograma abaixo:



2. COMPETÊNCIA REGIMENTAL

2.1 Da Divisão de Recursos Humanos

Temos em vista o que consta do Manual Básico de Organização, retificado na 57ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração, realizada em 27.7.1978,compete:

"Exercer as atividades relacionadas com a Administração do Pessoal da Companhia, promovendo o recrutamento, seleção, admissão, indução, registro ,

pagamento, acompanhamento e demissão de pessoal, bem como a coordenação e controle da prestação de assistência médico-social aos empregados e das atividades relativas à segurança e higiene do trabalho"

2.2 Da Seção de Controle e Registro de Pessoal

"Compete exercer as atividades de registro, lotação e movimentação de empregados, bem como o pagamento e acompanhamento dos recursos destinados ao pessoal da Companhia".

2.3 Da Seção de Seleção e Aperfeiçoamento de Pessoal

"Compete exercer as atividades de recrutamento, seleção, admissão, indução, treinamento, aperfeiçoamento e avaliação dos empregados da Companhia".

2.4 Da Seção Médico-Social e Higiene e Segurança do Trabalho

"Compete exercer as atividades relativas à pretação de assistência médico-odontológica e social aos empregados e seus dependentes, bem como o desenvolvimento das atividades relacionadas com a aplicação da engenharia e segurança e a higiene do trabalho no âmbito da Companhia".

Realizada a pesquisa institucional, à luz do Manual Básico de Organização, podemos identificar claramente que a competência de cada órgão está objetivamente definida. A seguir relacionamos as atribuições de cada órgão da Divisão de Recursos Humanos como se encontram estabelecidas no Manual Básico de Organização, tendo em vista os cargos ali existentes.

A Saber:

A) Divisão de Recursos Humanos

Chefia

- Direção e Coordenação das atividades relacionadas à Política de Pessoal, dentro de seu limite de competência, tendo em vista a consecução dos objetivos da unidade.

B) Seção de Controle e Registro de Pessoal

Chefia

- Supervisionar, controlar e distribuir as tarefas a serem executadas pelos subordinados, instruindo-os quanto aos sistemas, procedimentos e técnicas.

Empregados lotados na S.C.R.P.

- Executar as tarefas designadas pela Chefia, as quais constituem o objetivo final do órgão.

São elas:

a) Registro e Cadastramento de Pessoal
b) Controle da movimentação interna de empregados
c) Folha de Pagamento de Pessoal
d) Seção de Seleção e Aperfeiçoamento
   a - Recrutamento
   b - Seleção
   c - Admissão
   d - Treinamento
   e - Aperfeiçoamento
   f - Avaliação de Desempenho

OBS.: Quanto à função de pessoal relativas a "Cargos e Salários" não previstas no "Manual Básico de Organização", ressaltamos que, tal função é executada em termos globais sob orientação da Empresa de Portos do Brasil S.A. - PORTOBRÁS.

e) Seção Médico-Social e Higiene e Segurança do Trabalho
   OBS.: Não foi objeto de análise no presente trabalho.

3. LEVANTAMENTOS GERAIS

Para análise global da área de recursos humanos, foram realizados levantamentos específicos quanto aos aspectos de:

3.1 - Pessoal
3.2 - Móveis e Equipamentos de Escritório
3.3 - Áreas utilizadas
3.4 - Condições ambientais de trabalho
3.5 - Levantamento das Rotinas de Trabalho

3.1 Pessoal

3.1.1 Relação Nominal - Cargo/Função - Por Órgão

a) Divisão de Recursos Humanos

- Francisco Péricles Teles de Menezes-Chefia
  . Assist.Téc. Administrativo
- Marta Maria Monteiro Ribeiro-Secretária
  . Assist.Administrativo

b) Seção de Controle e Registro de Pessoal

- Francisco Chagas Florêncio de Oliveira-Chefia
  . Assist.Téc. Administrativo
- Francisco de Assis Lucas da Silva
  . Assist.Administrativo
- Luiz Bernardino Pereira
  . Assist.Administrativo
- João Elder Braga Lima
  . Assist.Administrativo
- Messias Pereira Melo
  . Assist.Administrativo
- Osvaldo David de Sousa
  . Aux.Administrativo
- José Adalberto de Andrade
  . Assist.Administrativo
- Cira Martins Mota
  . Assist.Administrativo
- Maria Regina Lopes da Costa
  . Assist.Administrativo
- José Ivan Rodrigues Júnior
  . Assist.Administrativo
- Maria Aglais Melo de Azevedo
  . Aux.Administrativo
- José Roberto Muratori Júnior
  . Estagiário

c) Seção de Seleção e Aperfeiçoamento

- José Maria Marques Cavalcante-Chefia
  . Assist.Téc.Administrativo

3.1.2 Levantamento de Tarefas

Em março de 1985 foi dado início na CDC, a um trabalho de Reorganização Administrativa, tendo sido naquela ocasião realizado um levantamento de tarefas. No momento, para desenvolvermos os trabalhos na área da Divisão de Recursos Humanos, utilizamos os levantamentos realizados em 1985, devidamente atualizados, tendo em vista a implantação de Sistema de Processamento de Dados por parte do orgão em estudo.

A atualização dos levantamentos de tarefas, teve por objetivo, nos permitir uma visão geral de quais atividades estão sendo desenvolvidas nos diversos órgãos da DIRHU, seu Quadro de Lotação atual, por quem está sendo executada cada tarefa.

Durante as entrevistas de atualização do levantamento de tarefas, foi possível identificar diversos procedimentos abolidos com a implantação em Processamento de Dados. O próprio quadro de lotação do órgão, sofreu uma diminuição de dois empregados, tendo ocorrido alguma redistribuição de tarefas.

No anexo 1, podemos observar as primeiras alterações em termos de distribuição de tarefas.

3.2 Móveis e Equipamentos de Escritório

a) Divisão de Recursos Humanos

- Máquinas de Escrever
  - . 1 máquina escrever elétrica IBM
  - . 1 máquina escrever manual
- Máquina de Calcular
  - . 1 máquina calcular elétrica
- Arquivos
  - . 1 arquivo para pastas suspensas com quatro gavetas utilizado para arquivamento de fichas de estagiários sob contrato, fichas de estagiários com estágio encerrado, material de treinamento, e, diversos.

. 1 fichário com fichas de avaliação de desempenho e relação de frequência de empregados.

. 1 armário de aço com prateleiras sendo utilizado para guarda de publicações, processos, livros, etc.

- Armário Divisor de Madeira

. 1 armário divisor fixo, com prateleiras abertas na parte superior, e portas na parte inferior, destinado a guarda de pastas A-Z com documentos expedidos e recebidos pelo órgão, pastas de "Banco de Candidatos à Emprego",documentos administrativos diversos.

. 1 armário divisor móvel de prateleiras abertas, destinado a guarda de material administrativo de expediente.

b) Seção de Controle e Registro de Pessoal

- Máquinas de escrever

. 7 máquinas manuais

- Máquinas de Calcular

. 8 máquinas de calcular elétricas

. 1 máquina de calcular manual

- Arquivos

. 3 arquivos com quatro gavetas cada um sendo utilizados para arquivamento de pastas funcionais de empregados (Arquivo Ativo).

. 4 arquivos com quatro gavetas cada um, sendo utilizados para arquivamento de pastas funcionais de ex-pregados.(Arquivo morto).

. 1 arquivo com quatro gavetas, utilizado para arquivamento de fichas financeiras da capatazia, e dos portuários, e guias de recolhimento do INPS.

. 1 arquivo com quatro gavetas, utilizado para arquivamento de cartões de ponto novos, folhas

de justificativas de ponto de meses anteriores, e livros de ponto também, de meses anteriores.

- Armário Divisor de Madeira

. 1 armário divisor fixo, com prateleiras abertas na parte superior, e portas na parte inferior, destinado à guarda de documentos fiscais referente aos últimos 5(cinco) anos, boletins de controle de operação(Bco), e, material de expediente.

. 1 armário divisor fixo, com prateleiras abertas na parte superior, e portas na parte inferior, destinado à guarda de pastas contendo: averbações, propostas da CAPEMI e Caixa Econômica Federal, COHAB, declaração de Salário-Família, Vales de financiamento de Supermercado, Vales de Farmácia, Ficha de Atualização Salarial, e , material de expediente.

. 1 armário fechado com prateleiras, destinado a guarda de carteiras profissionais dos funcionários, e, de documentos fiscais referente aos últimos 5(cinco) anos.

3.3 Áreas Utilizadas

Para o levantamento das áreas utilizadas pela Divisão de Recursos Humanos e suas Seções, elaboramos as pranchas nº 1, 2 e 3 (anexas).

A prancha 1 (anexo 2), corresponde ao dimensionamento das dependências do órgão, considerados os espaços totais, espaço ocupado por mobiliário físico, e, por dedução, as áreas livres para serem ocupadas por pessoal e outros mobiliários.

A DIRHU e suas Seções, dispõe de uma área de 107,58m^2 ocupada, porém, desta área total, deduzindo-se os espaços ocupados por armários fixos, 8,23m^2, obtem-se uma área líquida a ser ocupada de 99,35m^2.

Abaixo, discriminaremos cada área e a sua relação de taxa de ocupação,(m^2/Pessoas).

QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DE

PESSOAS/ÁREA

DISCRIMINAÇÃO	Nº DE PESSOAS	ÁREA m^2	m^2/PES. OBSERVADO	PADRÃO TÉC. m^2/PES.	OBS.
1. DIRHU-TOTAL	2	19,5	-	-	-
1.1 CHEFIA	1	19,50	12,5	7,5	Acima
1.2 SECRETÁRIA	1	7,00	7,0	7,5	Abaixo
2. S.C.R.P.-TOTAL	12	60,3	-	-	-
2.1 SALA 1	8	53,40	6,7	5,5	Acima
2.2 SALA 2	3	15,20	5,1	5,5	Abaixo
2.3 SALA 3	1	11,20	11,2	5,5	Acima
T O T A L	14	79,80	5,7	-	-

Das relações acima, podemos observar que alguns espaços estão com sua relação m^2/pessoa acima dos padrões, e outros, abaixo dos padrões técnicos.

Ressalte-se a relação da Sala 3, excedendo em muito os padrões técnicos de sub-utilização.

3.3.1 Áreas destinadas à guarda de papéis, documentos e material de expediente

Algumas áreas, dispõem de armários divisórios fixos, os quais ocupam uma área de 8,23m^2, elevando-se verticalmente à altura do teto com amplas prateleiras, abertas na parte superior e com portas na parte inferior.

O espaço para guarda de papéis, documentos e materiais de expediente, tem uma ocupação, em torno de 75% a 80%, sendo complementada pela utilização de arquivo de aço(4 gavetas).

OBS.: Atualmente, a S.C.R.P. ocupa 3(três) áreas, contíguas, entretanto, descontínuas.

A prancha nº 2, anexo 3, foi eleborada mostrando um lay-out de todas as áreas ocupadas com o mobiliário na forma como estava distribuído por ocasião dos levantamentos.

A área total indicada corresponde à área remanescente da prancha 1, deduzidos os espaços com armário fixos.

A indicação de área livre, indica a área total da prancha 2, deduzidas as áreas ocupadas pelo mobiliário em geral.

A prancha nº 3, anexo 4, tem caráter estritamente complementar dos levantamentos realizados, e demonstra a localização de luminárias, tomadas elétricas, tomadas de telefones interruptores, aparelhos de ar condicionado. Quanto a estes itens, serão tratados na análise e sugestões deste trabalho em sua parte final.

3.4 Condições Ambientais de Trabalho

As condições ambientais de trabalho, estão dentro dos padrões normais, porém existem algumas observações a serem registradas na Parte 2 - análise quanto·a iluminação,ar condicionado e distâncias percorridas pelo pessoal para manuseio de arquivos.

Vale ressaltar, nesta oportunidade, as condições observadas na ante-sala da chefia da DIRHU, a qual, não possui nem iluminação, nem ventilação naturais, estando o ambiente em relação à sua área física, gradualmente comprometido.

As rotinas existentes, levantadas no setor envolvem pagamento de pessoal e cobrança de serviços por parte da CDC.

De acordo com as observações colhidas são as seguintes as rotinas:

1. Folha de pagamento do pessoal próprio;
2. Apuração de horas extras, Ad.noturno e Ad.risco;
3. Elaboração da folha de pagamento dos portuários(capatazia);
4. Rotinas diversas de emissão de Relatórios Administrativos;
5. Registro e controle de pessoal;
6. Folha de pagamento da diretoria
7. Folha de pagamento de estagiários.

PARTE 2

ANÁLISE

1. ESTRUTURA

Quanto à estrutura linear, fundamentada em uma departamentalização por função, atende perfeitamente aos objetivos do órgão, não havendo necessidade de uma modificação na estrutura vigente.

2. COMPETÊNCIA REGIMENTAL

No tocante à competência regimental, apenas para melhor clareza, poderíamos modificar, acrescentando à competência da Seção de Controle e Registro de Pessoal, texto sobre o controle e recolhimento de obrigações fiscais e sociais incidentes sobre pagamentos a pessoal.

- As atribuições comuns aos Chefes divisionais e de unidades correlatas, estabelecidas no Manual Básico de Organização, não correspondem às atribuições atualmente exercidas pela chefia de DIRHU.

Resumidamente, as atribuições da chefia ali discriminadas, consistiriam em **"Dirigir e coordenar as atividades relativas à política de pessoal"**, entretanto, ao procedermos os levantamentos das atividades e atribuições da chefia, observamos que o seu exercício possui caráter extremamente executivo, diante do número elevado de controles e emissão de **"Quadros Relatórios"**. Tais aspectos, sobrecarregam a chefia do órgão, com tarefas que poderiam ser delegadas à área de assistência social ou executada na S.C.R.P., tais como o controle de estagiários, banco de candidatos, controle de salário-educação, convênios, etc. Detalhadamente, as atividades da chefia podem ser observadas no levantamento de tarefas anexo a esse trabalho.

Após o levantamento de todas as Rotinas cumpridas no órgão, será possível identificar quais atividades possam vir a ser desenvolvidas por outros órgãos.

- Quanto à Chefia da Seção de Controle e Registro de Pessoal, a exemplo da anterior, as atribuições de supervisão, controle e distribuição, são suplantadas pela execução das tarefas relativas ao controle, cálculo, conferência e emissão de guias de recolhimento das obrigações fiscais e sociais. (Receita Federal - I.R. e INAMPS).

Os funcionários da S.C.R,P., recebem tarefas e instruções, tanto diretamente da Chefia da DIRHU quanto da própria chefia do órgão.

Podemos observar entretanto, que na S.C.R.P.,as atividades básicas do órgão, estão distribuídas de certa forma racionalmente.

Identificamos claramente, três grupos de funcionários desenvolvendo as três atividades básicas citadas na Parte 1.

a - Registro e Cadastramento de Pessoal
b - Controle da Movimentação Interna de Empregados
c - Folhas de Pagamento de Pessoal

A otimização das Rotinas executadas dentro de cada grupo, somente poderá ser proposta após a execução do levantamento de cada rotina.

A área de Folhas de Pagamentos de Pessoal Próprio, Capatazias e Arrumadores, estão praticamente implantada em processamento de dados, bem como alguns relatórios como FGTS, RAIS, etc. As rotinas de entradas de dados para os sistemas já implantados na área de pessoal, segundo informações colhidas junto ao NPD, são possíveis de se introduzir melhoramentos, principalmente levando-se em conta ter sido dos primeiros sistemas implantados e a disponibilidade dos novos equipamentos de NPD. Algumas informações que se destinam ao preenchimento de "Quadros Relatórios", tanto a chefia da DIRHU, quanto da chefia da S.C.R.P., poderiam ser obtidas dos arquivos de pessoal, contabilidade ou faturamento. Atualmente algumas informações são coletadas manualmente de diversas fontes.

- As atividades de Seleção e Aperfeiçoamento, estão sendo desenvolvidas pela chefia da DIRHU.

Um dos objetivos do presente trabalho, trata da implantação definitiva do órgão de Seleção e Aperfeiçoamento.

- A competência do órgão de Seleção e Aperfeiçoamentondia no Manual Básico de Organização, estebelece "... exercer as atividades de recrutamento,seleção, admissão, indução, treinamento, aperfeiçoamento e avaliação de desempenho dos empregados da Companhia".

Grande parte das atividades atualmente exercidas diretamente pela chefia da DIRHU, passarão à Seção de Seleção e Aperfeiçoamento, fato que possibilitará uma diminuição sensível na carga de trabalho da chefia daquele órgão.

3. LEVANTAMENTOS GERAIS

3.1 Pessoal

Quanto ao item pessoal, na Parte 1 fls. 3 e 4, especificamos uma relação nominal por órgão de lotação, totalizando 15 pessoas vinculadas à DIRHU, dos quais, 3 (três) exercem chefias.

A chefia da DIRHU conta com uma Assistente Administrativo, cujas tarefas são tipicamente de secretária, consistindo em serviços datilográficos, arquivamento de documentos, distribuição e recepção de expediente, etc...

Na Seção de Controle e Registro de Pessoal além da chefia, estão lotados 8 Assistentes Administrativos, 2 Auxiliares Administrativos e 1 Estagiário.

No desempenho das funções do órgão, observamos que, 4 Assist.Administrativos estão executando as tarefas relativas à Folha de Pagamento de Pessoal Próprio, Capatazias e Fatura do Sindicato dos Arrumadores; 1 Assist.Administrativo executa as atualizações dos registros em carteiras de trabalho, fichas funcionais e controle consignações, etc; 1 Assist.Administrativo, executa as atualizações relativas a descontos a serem incluídas nas Folhas de Pagamento(Consignação); 1 Auxiliar Administrativo, executa o controle de frequência do pessoal da CDC; 1 Assist.Administrativo, executa parte do controle relativo ao recolhimento das obrigações sociais, auxiliando à chefia do órgão, enquanto nesse grupo de atividade, um outro Assist.Administrativo encarrega-se dos serviços de datilografia. Por último, um Auxiliar Administrativo, que atua nas áreas de controle de

frequência e conferência de dados das consignações, auxi - liando nas ocasiões de maior volume de serviços.

O enfoque acima exposto superficialmente, foi elaborado à partir da atualização de tarefas executado, o qual será aprofundado por ocasião dos levantamentos de Rotinas de Trabalho. Podemos afirmar, que não há carência de pessoal na S.C.R.P., conta ainda, a S.C.R.P., com um Estagiário.

Quanto à implantação da Seção de Seleção e Aperfeiçoamento, atualmente tem como potencial de trabalho, apenas a chefia. Havendo, de ter de contar com o mínimo um ou dois subordinados a auxiliá-la no desempenho de suas atribuições.

3.2 Móveis e Equipamentos de Escritório

No que diz respeito a móveis e equipamentos de escritório, os órgãos da DIRHU, em funcionamento, tem o apoio em termos de máquinas, mobiliário e equipamentos de escritório.

Com relação ao órgão de Seleção e Aperfeiçoamento, a ser implantado, disporá apenas de uma mesa sem gavetas e um armário com portas de vidraça, havendo necessidade de ser negociada com S.C.R.P., a cessão de uma mesa para datilografia e uma máquina de escrever. Necessitará ainda, utilizar uma máquina de escrever e duas mesas c/gavetas. Haverá ainda necessidade de instalação de ramal telefônico para o órgão.

3.3 Áreas Utilizadas

Para a implantação do órgão de Seleção e Aperfeiçoamento, faz-se necessária uma reforma na disposição das áreas ocupadas pela Divisão de Recursos Humanos e seus órgãos.

O redimensionamento dessas áreas, está especificada na Prancha 4 (anexo 5), elaborada após ouvida a opinião das chefias envolvidas, analisados os espaços e movimento de pessoas e definidos os arquivos a serem utilizados pelos empregados ali lotados.

As alterações nas relações de espaço/pessoa, revela-se no Quadro a seguir:

QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DE PESSOAL/ÁREA - APÓS REFORMA

DISCRIMINAÇÃO	Nº DE PESSOAS	NOVAS ÁREAS EM m^2	m^2/PES	PADRÃO TÉCNICO	OBS.
1. CHEFIA-TOTAL	2	22,14	-	-	-
1.1 CHEFIA	1	12,50	12,50	7,50	-
1.2 SECRETÁRIA	1	9,64	9,64	7,50	(*)
2. S.C.R.P.-TOTAL	12	64,60	5,5	-	-
2.1 SALA 1	12	64,50	5,6	5,50	-
3. S.SELEÇ.E APERF.	3	16,95	5,6	5,50	(**)
T O T A L	17	103,69	6,1	-	-

(*) A ampliação da área destinada à secretária da Divisão de Recursos Humanos, justificamos tendo em vista as condições de iluminação e ventilação, serem totalmente artificiais, constituido espaço altamente inadequado para servir de Secretaria e Ante-sala da Chefia.

(**) A área da sala destinada à ser ocupada pela Seção de Seleção e Aperfeiçoamento, é suficiente para ser ocupada por 3(três) pessoas.

3.4 Condições Ambientais de Trabalho

Como afirmamos anteriormente, as condições ambientais de trabalho, estão dentro dos padrões normais.

Não nos foi possível determinar se após a execução das reformas, o sistema de ar-condicionado será suficiente para atender à nova área continua criada para a S.C.R.P., nem se a iluminação, que técnicamente deve ser em torno de 500 a1.000 Lx, continuará sendo suficiente.

3.5 Levantamento das Rotinas de Trabalho

ANÁLISE DAS ROTINAS

A partir do levantamento de Tarefas Individuais observadas na Área da Divisão de Recursos Humanos e Seção de Controle e Registro de Pessoal, procedemos ao levantamento das rotinas que envolvem Pagamento de Pessoal e Cobrança de Serviços por parte da CDC.

Nossas observações concentram-se principalmente na elaboração das Folhas de Pagamento do Pessoal Próprio,e Folha de Pagamento dos Portuários, atualmente fontes geradoras da atividade constituída pelo Recolhimento das Obrigações Sociais. Esta, desenvolvida pelos empregados: Francisco das Chagas Florêncio Oliveira(Chefia), João Elder Braga Lima e Cira Martins Mota(Datilografia de Guia de Recolhimento).

1. FOLHA DE PAGAMENTO DO PESSOAL PRÓPRIO

Implantada em Processamento de Dados, é parcialmente automatizada, exigindo prévia digitação de dados que interferem no processo de elaboração da Folha de Pagamento.

A entrada manual destes dados, determina ainda o envolvimento de diversas pessoas na área da própria DIRHU e informações originadas em outros órgãos.

A execução da Folha de Pagamento de Pessoal Próprio, fica a cargo do empregado José Ivan Rodrigues Júnior.

1.1 Informações Geradas no Próprio Órgãos

a) Relatório de Produção do Pessoal Próprio

- Consiste em uma relação nominal preparada pelo empregado Messias Pereira Melo, é enviada mensalmente, com os valores correspondentes as parcelas de remuneração por produção que fizeram júz os empregados da CDC. À época de proceder a entrada de dados para elaboração da Folha de Pagamento, são digitadas as matrículas de cada empregado e o valor em cruzados correspondente à remuneração.

OBS: Neste ponto, lançamos nossa primeira observação no que diz respeito à automação da Folha de Pagamento de Pessoal Próprio.

Poderiam os dados contidos na relação anterior citada, ser produzidos quando da digitação diária dos B.C.O'S, Boletins de controle de operação.

b) Inclusões de Dependentes para Salário Família

- Consiste em informação prestada pelo Funcionário João Elder Braga Lima, indicando diretamente ao José Ivan, as inclusões de dependentes para efeito de pagamento de Salário Família aos empregados. À época de proceder à divulgação dos dados para a elaboração da Folha de Pagamento, o José Ivan procede as alterações previamente registradas na Ficha de Atualização de Cadastro de Pessoal.

OBS.: Nossa segunda observação, diz respeito a dois aspectos:

I - O registro e anotações individuais dos empregados é exercido simultaneamente por dois funcionários, quando, ao nosso entender não havia necessidade de divisão desta Tarefa - João Elder, D.Regina, quando um, encarrega-se das inclusões e o outro de informar as exclusões como observaremos adiante novamente.

II - A Ficha de Atualização de Cadastro de Pessoal, consistia em uma folha de papel tamanho ofício, destinada ao registro das diversas alterações necessárias nos dados cadastrais dos empregados. Ao procedermos ao levantamento desta Rotina, observamos a utilização média mensal entre 20 a 30 folhas de alterações, pois destinava-se uma folha para cada alteração por empregado(VIDE ANEXO 6).

Atualmente, estudamos e implantamos um modelo, estruturado de forma a conter em única folha as alterações referentes a até seis empregados. Desta forma, o consumo médio de Fichas de Atualização de Cadastro de Pessoal reduziu-se a 5 unidades por mês, ou seja 83%.(VIDE ANEXO 7).

c) Exclusão de Dependentes para Salário Família

- Consiste em informação prestada pela funcionária Maria Regina Lopes da Costa, indicando ao José Ivan, os dependentes de empregados que devem ser excluídos do recebimento desse benefício por terem atingido idade limite. À época de proceder a digitação dos dados para elaboração da Folha de Pagamento, são procedidas as alterações previamente registradas na Ficha de Atualização de Cadastro de Pessoal.

OBS.: Como registramos anteriormente, o controle dos dados funcionais estão divididos entre dois empregados, desnecessariamente.

Ressaltamos como nossa terceira observação o fato de que, o sistema de processamento da Folha de Pagamento pelo computador, obriga a introdução do dado aqui comentado, manualmente, podendo vir a ser melhorado, de forma a que no Banco de Dados existente se inclua o registro efetivo de todos os dados dos empregados. A exclusão de dependentes de Salário Família, seria automática, dispensando a informação mensal necessária à sua atualização.

d) Relação de Faltas e Atrasos

- Consiste em informação prestada pela Funcionária Maria Aglais Melo Azevedo, indicando ao José Ivan, os descontos a serem efetuados dos empregados ,

relativas as faltas e atrasos apurados nos controles e frequência.

Sua apuração e cálculo, é feita manualmente, nada havendo a comentar, desde que houvesse intenção no sentido de implantação em sistema à parte em computador. Tal sistema poderia vir à produzir dados para os descontos em folha, estatística de absenteísmo, etc...

e) Relação de Vales de Supermercado

- Consiste em informação prestada por estagiário, à quem compete executar o controle dos valores apresentados em fatura pelos fornecedores(Jumbo, São Luiz), indicando ao José Ivan o valor dos valores fornecidos a cada empregado.

A exemplo do item anterior, nada temos a observar em maior profundidade, a não ser que possa ser realizado através de Processamento de Dados.

f) Relação de Empréstimos à Caixa Econômica

- Consiste em informação prestada pelo empregado João Elder Braga Lima, indicando em relação nominal os empregados que contrairam empréstimos junto a C.E.F., em que condições de prazos, para que sejam realizados os descontos em consignação. O controle dos descontos mês a mês, é executado em Fichas de Conta-Corrente da própria S.C.R.P. (D.Regina).

Ainda a exemplo dos dois itens anteriores, nada há a comentarmos, a não ser a possibilidade de também vir a ser implantado um sistema de controle por computador.

g) Portarias de Substituição de Chefias

- Consiste em informação trocada entre a Chefia da DIRHU e o empregado José Ivan Rodrigues Júnior,

indicando as substituições de chefias que deverão ser pagas ao mês. Tais informações são lançadas na Ficha de Atualização de Cadastro de Pessoal e posteriormente digitada no computador.
Nada há a comentarmos sobre este item.

1.2 Informações Geradas em Órgãos Diversos da DIRHU

a) Relação de Uso de Telefonia

- Consiste em informação recebida pelo empregado José Ivan, originadas da DISEG, contendo os nomes e respectivos valores correspondentes à utilização de ligações Interurbanas realizadas por conta dos funcionários e que deverão ser descontadas de seus salários. À época da digitação os nomes e valores são introduzidos na Folha de Pagamento.
  Nada há a comentarmos sobre este passo.

b) Adiantamentos de Salários

- Consiste em informações recebidas pelo empregado José Ivan, originada da SECON, indicando os valores a serem descontados mensalmente dos funcionários referente aquisições diversas realizadas pelos empregados; Ex: Óculos, sapatos, etc...
  As informações são digitadas no computador à época da elaboração da Folha de Pagamento.
  Nada há a comentarmos sobre este Item.

c) Relação de Empréstimos de Férias

- Consiste em informações recebidas pelo empregado José Ivan, originada da SECON, indicando o valor mensal a ser descontado do salário dos empregados que receberam o benefício. Tais informações são introduzidas uma única vez no computador, sendo o controle do número de prestações executado em programa de processamento da Folha de Pagamento.
  Nenhuma outra observação a ressaltar.

d) Relação de Empréstimos-Financiamentos e Adesões ao PORTUS.

- Consiste em informações recebidas pelo empregado José Ivan, originada do Escritório da Representação do PORTUS, contendo a discriminação nominal e respectivos valores de empréstimos, financiamentos e adesões ao PORTUS, a serem descontados do empregado.

  Não há observações por nossa parte, a serem ressaltadas com respeito a este passo.

e) Relação de Pensão Alimentícia

- Consiste em informação recebida pelo empregado José Ivan, originada do NPD, contendo apenas a relação nominal dos empregados que por força de determinação judicial, tenham que descontar Pensão Alimentícia. A partir desta relação, o empregado José Ivan, faz verificações das vantagens recebidas pelos referidos empregados, e calcula os valores a deduzir referentes a Pensão Alimentícia.

  OBS.: As operações de cálculo da P.Alimentícia, carecem perfeitamente de uma integração ao sistema de processamento da Folha de Pagamento, podendo vir a ser automatizadas.

1.3 Informações Recebidas fora da CDC

a) Relação de Contratos de Empréstimos CAPEMI

- Consiste no recebimento de uma via dos contratos de empréstimos contraídos pelos empregados junto à CAPEMI, cujos dados, o empregado José Ivan, lança nas fichas "Formulário de Empréstimos" para digitação por ocasião da elaboração da Folha de Pagamento.

  Nada há a observar sobre o passo acima.

b) Relação de Vales de Farmácia

- Consiste na recepção de Fatura acompanhada de relação nominal e respectivos valores correspondentes à aquisição mediante vales, realizados pelos empregados, junto à Farmácias, que, após conferência executada pelo próprio José Ivan , são digitadas à época da elaboração da Folha de Pagamento.

1.4 Finalização da Rotina da Folha de Pagamento de P. Próprio.

A Rotina da Folha de Pagamento, completa-se após a execução de alguns passos executados pelo empregado José Ivan, consultando relações específicas para atualizações cadastrais tais como:

a) Atualização dos Adicionais de Tempo de Serviço

- Consiste o passo em consultar relação específica com o objetivo de identificar quais empregados fazem jus aos triênios. A partir da consulta à relação, é elaborado em rascunho e lançados no Formulário "Ficha de Atualização de Cadastro de Pessoal" para posterior digitação da informação.

OBS.: O aperfeiçoamento do processamento da Folha de Pagamento, poderá executar esta tarefa automaticamente, a exemplo de outras já citadas anteriormente.

b) Atualização de Licenças

- Consiste este passo, na verificação do pessoal que se encontra em gozo de licença para tratamento de saúde, registrando quando da digitação do dado, os dias que deverão ser pagos ou nenhum pagamento, se for o caso.

OBS.: As Licenças afetam as datas de concessão de Adicionais de Tempo de Serviço, passível de se integrada ao sistema de processamento da Folha de Pagamento.

1.5 Comentários Finais sobre a Rotina

Diante do que aqui observamos, dentro do órgão S.C.R.P., uma única pessoa ocupa-se da elaboração da Folha de Pagamento de Pessoal Próprio, no caso, o empregado José Ivan Rodrigues Júnior. Entretanto diversos passos dependem de informações prestadas por outros empregados do mesmo órgão.

A sua racionalização, depende fundamentalmente da elaboração de um Programa de Processamento que integrasse principalmente os passos contidos nos Itens 1.1., Subitens a e c, excluindo-se os demais que por sua vez, são sucetíveis de automação, e ainda os Subitens a e b do Item 1.4 deste trabalho.

CONCLUSÕES:

- A partir da atual situação de automação do processamento da Folha de Pagamento, o seu aperfeiçoamento de modo a integrar melhor os diversos passos da sua elaboração, trará reflexos quanto a utilização de pessoal. Deve portanto o Sistema de Processamento pelo Computador ser refeito e estruturado de forma a abranger todos os Passos.

- Uma melhor definição por parte das Chefias da Área de Recursos Humanos, em termos de efetivo treinamento do seu pessoal, tornando-o apto a execução das tarefas quando necessária se fizer as substituições por férias.

- A implantação do Pagamento de Produção do Pessoal Próprio, em Computador, permitirá a liberação de um funcionário da Seção de Controle e Registro de Pessoal.

2. ROTINA DE APURAÇÃO DE HORAS EXTRAS, AD.NOTURNO E AD.RISCO

Ao levantarmos esta rotina, observamos que ela é executada com dois objetivos distintos.

PRIMEIRO: Apropriar as horas extras, adicionais noturnos e adicionais de risco, a que fizeram jús os empregados da CDC, para efeito, portanto, de remuneração salarial a ser incluída na folha de pagamento do pessoal próprio.

O sistema processado em computador, é executado por ocasião da emissão da folha de pagamento de pessoal próprio. Trata-se, portanto, de elemento complementar.

SEGUNDO: Possibilitar a cobrança dos serviços de capatazias à conta do Armador/Agente/Usuário, quando for o caso, através da Seção de Faturamento.

Quanto ao primeiro objetivo, não temos observações relevantes a comentar. Entretanto, quanto ao segundo, temos a observar de imediato que, na área de Recursos Humanos, executa-se atividade de faturamento.

Diante dessa observação, e analisando os documentos envolvidos na rotina, procedemos já no decorrer dos trabalhos, a correção da distorção identificada.

O formulário de comunicação das escalas de trabalhos que registram horas extras, adicionais noturnos e adicionais de risco, poussia mais de um modelo (anexo 8), sendo, um modelo de uso na Guarda Portuária e outro modelo utilizado pelos demais órgãos da CDC. Os campos definidos nos modelos em uso, não correspondiam exatamente à sua destinação. Procedemos a elaboração de um modelo único, (anexo 9), adequado a atender a todos os órgãos da empresa, incluindo os dados necessários ao processamento das Notas de Serviço de Extras de Capatazias à conta do Armador/Agente/Usuário por computador.

Esta última atividade, desde sua implantação no computador, a partir de 1º de julho, passou a ser executada no âmbito da Seção de Faturamento, eliminada, portanto,a distorção até então existente.

Anteriormente, a tarefa era desenvolvida por dois funcionários, um elaborando os cálculos e o outro datilografando e conferindo os mesmos.

Libera-se, dessa forma, totalmente, os dois funcionários da tarefa de emitir Notas de Serviço para o Faturamento.

CONCLUSÕES:

- O funcionário Luiz Bernardino Pereira tem, atualmente como tarefa diária a digitação dos dados de horas extras, adicional noturno e adicional de risco, voltada tão somente, para a complementação de dados da folha de pagamento do pessoal próprio. Está livre de participação no processo, o empregado José Adalberto de Andrade. Sua atuação restringe-se em colaborar com o funcionário Francisco de Assis Lucas da Silva, na elaboração da folha de pagamento dos portuários, objeto de nossos comentários a seguir.

3. ROTINA DE ELABORAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO DOS PORTUÁRIOS (CAPATAZIA)

A rotina de elaboração da folha de pagamento dos portuários, identifica duas finalidades:

PRIMEIRA: Emissão pura e simples da folha de pagamento dos portuários;

SEGUNDA: Emissão de notas de serviço de capatazias à conta do Armador/Agente.

Totalmente processada em computador, a rotina em sua essência atual, atende aos objetivos a que se destina a digitação dos BCO'S.

Constitui tarefa do funcionário Francisco de Assis Lucas da Silva, o qual conta com a colaboração do funcionário José Adalberto de Andrade. Este último, encarregando-se de lançar nas "Fichas Financeiras" os valores pagos aos portuários, e elaborando o "Recibo-Resumo" da Folha.

OBS.: Como única observação, registramos que tanto os valores lançados manualmente nas fichas financeiras, quanto o "Recibo-Resumo" da folha, são passíveis de emissão ao final da execução da folha de pagamento pelo computador, sendo efetivamente necessário apenas um funcionário para a execução desta tarefa.

Faz-se necessário entretanto, uma rotina do computador para emissão do "Recibo-Resumo".

4. ROTINAS DIVERSAS DE EMISSÃO DE RELATÓRIOS E DEMONSTRATIVOS

Como mencionamos no início deste trabalho, a atividade de emissão de guias de recebimento e relatórios sobre encargos sociais, são desenvolvidas pela Chefia da S.C.R.P., envolvendo a colaboração direta do empregado João Elder Braga de Lima e Cira Martins Mota, esta última encarregando-se dos serviços datilográficos destes documentos.

Tais relatórios poderiam ser emitidos através de processamento em computador; RAIS, FGTS, etc...

5. REGISTRO E CONTROLE DE PESSOAL

A área a qual denominamos aqui Registro e Controle de Pessoal, desenvolve as atividades de:

5.1-Processo de admissão e demissão de pessoal

5.2-Abertura de fichas e pastas funcionais

5.3-Controle de contratos de trabalho

5.4-Alterações funcionais diversas

5.5-Anotações de carteiras de trabalho

5.6-Controle de frequência

5.7-Anotações funcionais diversas

Tais atividades envolvem diretamente três funcionários, constituindo o controle de frequência, a atividade mais rotineira.

As demais ou decorrem do processo natural de admissão e demissão ou, da necessidade de alterações funcionais.

Para essa área, entendemos que um único funcionário, com o treinamento necessário e adequado, poderia gerenciar a atividade de Registro e Controle de Pessoal.

6. FOLHA DE PAGAMENTO DA DIRETORIA

Constitui rotina específica, executada manualmente, não incluída no sistema de processamento geral.

7. FOLHA DE PAGAMENTO DE ESTAGIÁRIOS

A exemplo do comentário anterior, ambas são elaboradas pelo empregado José Ivan e datilografadas pela funcionária Maria Regina Lopes da Costa, ambas passíveis de processamento em computador.

8. CONCLUSÕES GERAIS

8.1 Em termos quantitativos de pessoal, o problema resume-se em integrar as diversas rotinas já implantadas em computador, de forma a se obter relatórios finais capazes de substituir as várias entradas manuais e ajustes.

Com certeza, adotadas e implantadas as automações sugeridas, o atual efetivo da área da DIRHU poderia ser reduzido em quatro empregados.

8.2 Uma redistribuição de tarefas, objetivando a reduzir o seu fracionamento entre o atual Quadro de Lotação, efetivamente apoiado em treinamento de pessoal, também, possibilitará de imediato a redução em três empregados da área.

CONCLUSÃO

C O N C L U S ã O

Para todo e qualquer projeto, é gasto uma gama de conhecimentos e técnicas que o enriquecem e que lhe dão um caráter altamente marcante. Onde os objetivos a princípio estabelecidos são alcançados quase todos em sua totalidade. Cada projeto tem suas peculiaridades, entretanto, não deixa de ser um trabalho dinâmico e envolvente.

Neste trabalho por mim vivenciado, muitas coisas importantes gerais e específicas foram delimitadas no seu universo. Tanto no planejamento como no próprio desenvolvimento do trabalho, foram relevantes em termos de aprendizagem e experiência.

A estratégia usada para desenvolvermos o trabalho, teve como fator principal a utilização de recursos de processamento de dados pelos órgãos. Assim, cada órgão usuário do sistema de processamento em computador, seria analisado sequencialmente.

Desta forma, logo após a análise de órgão e o levantamento de tarefa realizados em todos os setores da companhia, passamos a estudar a Divisão de Recursos Humanos-DIRHU. Esta por opção adotada e decidida, dado os fatores supra determinados.

Tal estratégia, visou identificar as mudanças sofridas com a transferência de rotinas até então realizadas manualmente, e que tiveram seus processamentos automatizados.

A execução do projeto de Reorganização Administrativa, justificou-se pela precípua necessidade que teve a empresa de se atualizar tanto funcional como estruturamente. Isto consequência da própria ação administrativa que, na sua evolução e mutação constantes, sempre colocam as empresas a se perguntarem se estão ou não dentro da realidade organizacional vigente.

Com o estudo realizado dentro da área de Recursos Humanos, além das conclusões e sugestões expostas no próprio Relatório, constatamos que: os métodos de trabalho em uso, não ofereciam com precisão a tão esperada funcionalidade, nem atingiam os objetivos a priori estabelecidos, quando de sua implantação.

Verificamos ainda que, havia um grau de centralização excessiva nas atribuições conferidas aos empregados. Isto causava um desperdício de mão-de-obra, o que fazia com que fossem envolvidos três ou até mesmo quatro funcionários na realização de uma só tarefa.

Foram identificadas ainda, atividades que nada tinham a ver com o órgão.

O aspecto da divisão do trabalho, ainda que parecesse, não estava sendo bem desenvolvida.

Com a análise de todos esses aspectos, identifacamos as falhas existentes e propomos sugestões que foram aceitas e que, estão sendo colocadas em prática.

Os trabalhos de execução e implantação do projeto estão sendo feitos concomitantemente com o centro de processamento de dados-CDC.

Finalmente, cabe aqui ressaltar o dinamismo com que se propõe um trabalho dessa natureza. Definir e delimitar o trabalho racionalmente, traz como consequência o melhor aproveitamento dos Recursos Humanos da Empresa, que sem dúvida é onde se concentra a Força Motriz da organização.

A N E X O S

ANEXO 1

. Levantamento de Tarefas - Atualização

ANEXO 2

. Prancha 1 - Lay-Out - Planta Baixa - Áreas

ANEXO 3

. Prancha 2 - Lay-Out - Situação Atual Levantada

ANEXO 4

. Prancha 3 - Lay-Out - Iluminação, Telefones, Ar-condicionado, Tomadas E.E.

ANEXO 5

. Prancha 4 - Lay-Out - Redistribuição de Áreas

ANEXO 6

. Ficha de Atualização de Cadastro - Situação Atual.

ANEXO 7

. Ficha de Atual.de Cadastro - Situação Proposta

ANEXO 8

. Formulário de Comun.de Horas Extras - Adicional Noturno, Adicional de Risco - Situação Atual.

ANEXO 9

. Formulário de Comun.de Horas Extras - Adicional Noturno, Adicional de Risco - Situação Proposta

ANEXO 10

. Levantamento de Rotina
. Fluxograma Analítico da Rotina.

ANEXO 1

LEVANTAMENTO DE TAREFAS - ATUALIZAÇãO

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ORGÃO	FUNCIONÁRIO
DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS	CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Recebe dos diversos órgãos as folhas de comunicação de horas extra, adicional noturno, adicional de risco; - Atende a vários servidores.	Faz a verificação, observando se há algum erro nos lançamentos.

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

FRANCISCO PÉRICLES TELES DE MENEZES

Assist. Técnico Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Recebe dos diversos órgãos as folhas de comunicação de horas extra, adicional noturno, adicional de risco;	
- Atende a vários servidores;	
- Controle de pessoal referente a atestado médico, encaminhamento para previdência, licenças, acidente de trabalho, auxílio natalidade;	Confere por amostragem as licenças mediante a relação emitida pela D. Aglais.
- Controle das folhas de pagamento; pessoal próprio e supletivo;	Observa os valores referente a todos os descontos existentes nas folhas.
- Controle dos processos de pagamentos de autônomos inscritos e não inscritos, com e sem contrato;	Recebe os recibos dos diversos órgãos, confere a exatidão dos lançamentos.
- Controle no atendimento a empregados, no que se refere a vales, empréstimos, adiantamento;	

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ORGÃO	FUNCIONÁRIO
DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS	CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O.

RANCISCO PÉRICLES TELES DE MENEZES

ssist. Técnico Administrativo.

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Controle dos convênios: Salário Educação e do INAMPS para pagamento de benefícios;	Salário Educação - o benefício é pago semestralmente, através da emissão de recibo. INAMPS - Companhia recebe da previdência os carnets de pagamento, emite formulário e paga os benefícios na Tesouraria.
- Controle dos Estagiários;	Com referência a contratos, documentação legal, carteiras.
- Controle de admissão e demissão de pessoal;	
- Controle da movimentação funcional;	Referente a reclassificação, promoção, substituição de chefias, transferência de órgão, aposentadoria , elaboração da escala de férias, etc.
- Controle da política de pessoal;	Referente ao quadro de pessoal, contatos por correspondência, informações de processos, averbações etc.
- Emissão de vários relatórios e quadros estatísticos;	Esses relatórios destinam-se respectivamente à PORTOBRÁS, SEST, Conselho de Administração, etc.

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ORGÃO	FUNCIONÁRIO
DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS	CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Datilografia da DIRF (I.Renda) - Datilografia da relação de empréstimos de férias concedidos; - Datilografia da relação e recibos para pagamento do salário-educação para o MEC; - Datilografia de guias de exame médico para admissão de empregados; - Preparação de documentos para admissão de estagiários; - Prepara encaminhamento para compra de livros e óculos; - Datilografia de recibos do pessoal com abono de permanência; - Recebe e protocola documentos; - Datilografia de despesas com pessoal; - Prepara documentos para despacho da Chefia; - Arquiva documentos;	

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

MARTA MARIA MONTEIRO RIBEIRO

Assistente Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Datilografia da DIRF (I.Renda) - Datilografia da relação de empréstimos de férias concedidos; - Datilografia da relação e recibos' para pagamento do salário-educação para o MEC; - Datilografia de guias de exame médico para admissão de empregados; - Preparação de documentos para admissão de estagiários; - Prepara encaminhamento para compra de livros e óculos; - Datilografia de recibos do pessoal com abono de permanência; - Recebe e protocola documentos; - Datilografia de despesas com pessoal; - Prepara documentos para despacho da Chefia; - Arquiva documentos;	

C.D.C	L E V A N T A M E N T O

ORGÃO	FUNCIONÁRIO
DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS	CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Datilografia e conferência da folha de frequência dos Chefes das Seções; - Preparação do boletim de avaliação e desempenho, e mapa de frequência; - Datilografia de comunicação da escala e memorando de férias, relatório anual, boletim de avaliação e desempenho, portarias, declarações, comunicados internos e documentos diversos; - Conferência do mapa de correção salarial.	

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

MARTA MARIA MONTEIRO RIBEIRO

Assistente Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Datilografia e conferência da folha de frequência dos Chefes das Seções; - Preparação do boletim de avaliação e desempenho, e mapa de frequência; - Datilografia de comunicação da escala e memorando de férias, relatório anual, boletim de avaliação e desempenho, portarias, declarações, comunicados internos e documentos diversos; - Conferência do mapa de correção salarial.	

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ÓRGÃO	FUNCIONÁRIO
SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL	CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Elaboração da escala de trabalho dos motoristas da Divisão de Serviços Gerais (DISEG); - Acompanhamento e controle dos contratos de trabalho durante a duração do estágio probatório (30 para 60 dias); - Efetuar os recolhimentos dos impostos relativos à pessoal próprio, autônomo e serviços prestados (I. Renda na Fonte, I.S.S, PASEP, Salário Família (exceto Sindicatos); - Elaboração e conferência do rascunho do cadastro geral de empregados e desempregados; - Conferência do resumo da folha de pagamento dos Portuários e da Pensão Alimentícia, devida pelos portuários, bem como efetuar os recolhimentos legais; - Conferência das listagens do computador referente ao FGTS e Salário Família do Pessoal Próprio; - Elaboração das guias de recolhimento do IAPAS (Cálculos); - Preparação do pagamento dos serviços de praticagem, mediante fatura do rebocador, bem como a emissão das guias de recolhimento (IAPAS, I.R.);	- Atualmente a tarefa é feita pela Seção de Serviços Auxiliares.

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

FRANCISCO DAS CHAGAS FLORÊNCIO OLIVEIRA

Assist. Técnico Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Acompanhamento e controle dos contratos de trabalho durante a duração do estágio probatório (30 para 60 dias); - Efetuar os recolhimentos dos impostos relativos à pessoal próprio, autônomo e serviços prestados (I. Renda na Fonte, I.S.S, PASEP, Salário Família (exceto Sindicatos); - Elaboração e conferência do rascunho do cadastro geral de empregados e desempregados; - Conferência do resumo da folha de pagamento dos Portuários e da Pensão Alimentícia, devida pelos portuários, bem como efetuar os recolhimentos legais; - Conferência das listagens do computador referente ao FGTS e Salário Família do Pessoal Próprio; - Elaboração das guias de recolhimento do IAPAS (Cálculos); - Preparação do pagamento dos serviços de praticagem, mediante fatura do rebocador, bem como a emissão das guias de recolhimento (IAPAS, I.R.);	

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ORGÃO

SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL

FUNCIONÁRIO

CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Conferência da fatura dos Arrumadores e seus devidos recolhimentos legais; - Elaboração do rascunho de rescide contratos de trabalho (Cálculos); - Preparação da documentação para admissão de pessoal; - Presta diversas informações estatísticas; - Conferência do resumo geral das fichas financeiras dos Portuários (Salário, sindicato, caixa de assistência, IAPAS e líquido); - Conferência das guias de comunicação de afastamento por acidente de trabalho, doença, aposentadoria, abono de permanência; - Efetuar o cadastramento de pessoal no PASEP; - Atendimento à fiscalização do trabalho.	. São mapas informativos sobre os impostos relativos à pessoal próprio e autônomos.

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

FRANCISCO DAS CHAGAS FLORÊNCIO OLIVEIRA

Assist. Técnico Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Conferência da fatura dos Arrumadores e seus devidos recolhimentos legais; - Elaboração do rascunho de rescisão de contratos de trabalho (Calculos); - Preparação da documentação para admissão de pessoal; - Presta diversas informações estatísticas; - Conferência do resumo geral das fichas financeiras dos Portuários; - Conferência das guias de comunicação de afastamento por acidente de trabalho, doença, aposentadoria , abono de permanência; - Efetuar o cadastramento de pessoal no PASEP; - Atendimento à fiscalização do trabalho.	

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ORGÃO	FUNCIONÁRIO
SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL	CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Atualização de carteiras profis - nais de empregados;	. A tarefa é realizada em conjunto com o João Elder.
- Atualização das pastas funcionais dos empregados;	. Idem ...
- Abertura e atualização de fichas de empréstimos descontados;	
- Datilografia de vales de fornecimentos;	
- Datilografia de recibos de honorários de pró-labore;	
- Conferência da relação de autorização de vales financiamentos, pensão alimentícia;	
- Datilografia da relação de faltas dos empregados, relação de férias;	
- Datilografia da folha de pagamento dos estagiários;	. Atualmente a funcionária prepara também a folha.
- Conferência dos descontos lançados na listagem da folha de pagamento de pessoal.	

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

MARIA REGINA LOPES DA COSTA

Assist. Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Atualização de carteiras profissionais de empregados; - Atualização das pastas funcionais dos empregados; - Abertura e atualização de fichas de empréstimos descontados; - Datilografia de vales de fornecimentos; - Datilografia de recibos de honorários de pró-labore; - Conferência da relação de autorização de vales financiamentos, pensão alimentícia; - Datilografia da relação de faltas dos empregados, relação de férias; - Datilografia da folha de pagamento dos estagiários; - Conferência dos descontos lançados na listagem da folha de pagamento de pessoal.	

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ORGÃO

SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL

FUNCIONÁRIO

CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Datilografa a relação de empregados optantes e não optantes para o FGTS;	- Tarefa é executada mensalmente, e no fim do trimestre é feito o recolhimento.
- Datilografia de formulários, autorizações para movimentação de conta vinculada;	
- Registra manualmente no "Afastamento por Doença" para pecúlio as contribuições do funcionário;	
- Datilografia de recibos de rescisão de contrato;	- Esta tarefa é feita em conjunto com o João Elder.
- Datilografia do mapa de contribuição de serviços prestados para o IAPAS	- Idem ...
- Datilografia da relação do Imposto de Renda serviços prestados;	- Idem ...
- Datilografia do cadastro geral de empregados e desempregados;	- Idem ...
- Datilografia de memorandos;	
- Datilografar as guias de recolhimento para o INPS dos empregados' optantes, não optantes e dos serviços prestados por terceiros.	- Tarefa executada mensalmente.

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

CIRA MARTINS MOTA

Assist. Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Datilografa a relação de empregados optantes e não-optantes para o FGTS; - Datilografia de formulários, autorizações para movimentação de conta vinculada; - Registra manualmente no "Afastamento por Doença" para pecúlio as contribuições do funcionário; - Datilografia de recibos de rescisão de contrato; - Datilografia do mapa de contribuição de serviços prestados para o IAPAS; - Datilografia da relação do Imposto de Renda serviços prestados; - Datilografia do cadastro geral de empregados e desempregados; - Datilografia de memorandos; - Datilografar as guias de recolhimentos para o INPS dos empregados optantes, não optantes e dos serviços prestados por terceiros;	

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ÓRGÃO	FUNCIONÁRIO
SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL	CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Lançamento na ficha financeira - capatazia da folha de pagamento dos Portuários;	- Tarefa é executada diariamente;
- Cálculo das horas extraordinárias dos navios e rebocador;	- Não houve alteração.
- Datilografia e conferência dos Serviços de capatazia;	- Houve alteração na tarefa.
- Datilografia do recibo - resumo geral da folha de pagamento dos Portuários;	- Tarefa é executada diariamente.
- Conferência dos serviços utilizados pelo navio (água e energia);	- Atualmente a tarefa é feita na Seção de Faturamento.
- Conferência da listagem dos Arrumadores;	- Tarefa eliminada.

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

JOSÉ ADALBERTO DE ANDRADE

Assist. Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Lançamento na ficha financeira - capatazia da folha de pagamento dos Portuários;	
- Conferência das horas extraordinárias dos navios e rebocador;	- Atualmente apenas confere, o cálculo passou a ser feito pelo computador.
- Datilografia e conferência dos serviços de capatazia;	
- Datilografia do recibo-resumo geral da folha de pagamento dos Portuários;	
- Conferência da fatura emitida pelo computador referente aos "Serviços de Capatazia à conta do Armador";	- Tarefa executada diariamente.
- Digitação da folha de pagamento da capatazia no computador;	- Tarefa é executada diariamente. Sendo alternada com o Assis.
- Digitação dos cartões de Restaurante.	

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ORGÃO	FUNCIONÁRIO
SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL	CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Cálculo da produção do pessoal próprio;	- Tarefa diária
- Cálculo da folha de pagamento dos Portuários;	- Tarefa eliminada
- Datilografar o recibo-resumo da folha dos Portuários;	- Não houve alteração
- Organização dos boletins de capatazia, recebidos da SPC (S. Prog. e Controle);	- Tarefa diária
- Conferência de Bcos e da folha dos Portuários;	- Tarefa eliminada
- Lançamento do cálculo de pagamento da produção do pessoal próprio nas respectivas fichas financeiras;	- Tarefa diária
- Lançamento e cálculo no IPA (Informação para pagamento dos Arrumadores), do movimento diário de carga para o Sindicato dos Arrumadores;	- Tarefa diária, não houve alteração

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

MESSIAS PEREIRA MELO

Assist. Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Cálculo da produção do pessoal próprio;	
- Digitação da folha de pagamento dos Portuários;	- O cálculo é feito pelo computador. A tarefa de digitar é alternada com o Assis e o Adalberto. Tarefa é realizada diariamente.
- Datilografar o recibo-resumo da folha dos Portuários;	
- Organização dos boletins de capatazia, recebidos da SPC (S. Prog. e Controle);	- A tarefa é realizada em conjunto com o José Adalberto.
- Lançamento do cálculo de pagamento da produção do pessoal próprio nas respectivas fichas financeiras;	
- Lançamento e cálculo no IPA (Informação para pagamento dos Arrumadores), do movimento diário de carga para o Sindicato dos Arrumadores;	
- Digitação de dados no computador do pessoal próprio para folha de pagamento;	- Tarefa executada mensalmente.
- Cálculo e datilografia do mapa geral dos Portuários;	
- Cálculo e datilografia do mapa geral do Pessoal Próprio com produção.	

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ORGÃO	FUNCIONÁRIO
SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL	CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Prepara média salário variável para concessão de férias;	
- Prepara férias do pessoal próprio;	
- Digitação no computador das férias do pessoal próprio;	
- Conferir listagem de férias;	- A tarefa atualmente é feita pela D. Regina.
- Conferir listagem dos vales de financiamentos supermercado;	- Idem ...
- Ajustar prestações em atraso de descontos do PORTUS;	
- Datilografia do resumo das férias;	
- Preparar triênios para a folha de pagamento, bem como a digitação ' computador;	
- Lançamento dos triênios nas folhas de atualização de cadastro;	
- Conferir e carimbar os vales de financiamento supermercado;	
- Conferir listagem relação do PORTUS	- A tarefa atualmente é feita pela D. Regina.
- Datilografar relação de aluguel;	- Idem ...
- Preparação da relação financiamento PORTUS de bens duráveis;	
- Preparar relação do PORTUS do pessoal afastado;	- A tarefa foi eliminada.

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

JOSÉ IVAN RODRIGUES JÚNIOR

Assist. Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Prepara média salário variável para concessão de férias; - Prepara férias do pessoal próprio; - Digitação no computador das férias do pessoal próprio; - Ajustar prestações em atraso de descontos do PORTUS; - Datilografia do resumo das férias; - Preparar triênios para a folha de pagamento, bem como a digitação no computador; - Lançamento dos triênios nas folhas de atualização de cadastro; - Conferir e carimbar os vales de financiamento supermercado; - Preparação da relação financiamento PORTUS de bens duráveis.	

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ORGÃO	FUNCIONÁRIO
SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL	CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Preparar relação do PORTUS referente a contribuições e jóias em atraso;	- Tarefa foi eliminada.
- Preparar relação do PORTUS referente a guia de recolhimento, guia patronal e guia de participantes;	- A tarefa atualmente é feita pelo Adriano.
- Arquiva por centro de custo os vales de financiamento supermercado;	- A tarefa atualmente é feita arquivando os vales em ordem alfabetica e isto é feito pelo estagiário Roberto.
- Conferir relação nominal dos empregados que utilizaram o serviço de farmácia;	
- Digitar cartão de fornecimento de refeições;	- A tarefa atualmente é feita pelo Adalberto.
- Lançamento das amortizações do empréstimo da Caixa Econômica;	- A tarefa atualmente é feita pela D. Regina.
- Datilografia da autorização financiamento Jumbo;	- A tarefa atualmente é feita pelo estagiário Roberto e D. Regina.
- Preparar relação de descontos de adiantamento de salário;	- A tarefa foi alterada.
- Digitação no computador dos descontos a serem efetuados na folha de pagamento (Empréstimo PORTUS, CAPEMI, adiantamento de salários, faltas e atrasos, telefones, aluguéis, financiamento Jumbo, etc);	

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

JOSÉ IVAN RODRIGUES JÚNIOR

Assistente Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Conferir relação nominal dos empregados que utilizaram o serviço de farmácia;	- Relação emitida pela Farmácia.
- Digitação no computador dos descontos a serem efetuados na folha de pagamento (Empréstimo PORTUS, CAPEMI, adiantamento de salários, faltas e atrasos, telefones, aluguéis, financiamento Jumbo, etc);	

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ORGÃO	FUNCIONÁRIO
SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL	CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

JOSÉ IVAN RODRIGUES JÚNIOR

Assistente Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Digitação no computador da relação do valor do salário produção;	- Para efeito da folha de pagamento dos Portuários.
- Atualização de triênios nas pastas funcionais;	
- Elaboração de diárias;	
- Preparação de recibos de pró-labore da diretoria, conselho fiscal e administrativo;	
- Atualizar o cadastro de pessoal - Salário Família;	- Para efeito de controle.
- Prepara a guia de recolhimento da CEF;	- Tarefa mensal
- Prepara relação dos empregados de licenças, acidente de trabalho;	- Para efeito de controle na folha de pagamento.
- Conferênciada listagem da CAPEMI;	

C.D.C	L E V A N T A M E N T O

ORGÃO	FUNCIONÁRIO
SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL	CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Cálculo de horas extras, adicional noturno e adicional de risco;	- Houve alteração nesta tarefa Tarefa diária.
- Conferência diária dos dados calculados.	- Houve alteração nesta tarefa

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

LUIZ BERNARDINO PEREIRA

Assist. Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Digitação da matrícula e do período trabalhado para cálculo da folha de extraordinária;	- O cálculo passou a ser feito pelo computador;
- Conferência dos dados digitados;	- O cálculo passou a ser feito pelo computador, e a conferência agora é mensal e por amostragem;
- Cálculo adicional de risco e digitação no computador do pessoal do rebocador;	- O cálculo é feito com base na "Soldada Base" de cada categoria.
- Cálculo na fatura de cobrança de "Serviço de Capatazia a conta do Armador" as horas extraordinárias e operadores de máquinas por conta do requisitante (Agente).	- O cálculo é feito com base na tabela de cobranças de navios;

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ORGÃO

SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL

FUNCIONÁRIO

CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Cálculo das cobranças dos serviços utilizados pelos navios;	- Houve alteração nesta tarefa
- Conferência das notas de faturas;	- Tarefa eliminada.
- Lançamento da produção dos Arrumadores no IPA (Informação de Pagamento dos Arrumadores);	
- Fazer os lançamentos na folha de pagamento dos Portuários;	- Houve alteração nesta tarefa
- Fazer o somatório do movimento de carga;	- Tarefa eliminada

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

FRANCISCO DE ASSIS LUCAS DA SILVA

Assist. Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Confere tonelagem, pessoal utilizado e destaca faturas;	- O cálculo passou a ser feito pelo computador. Esta tarefa é feita em conjunto com o José Adalberto.
- Lançamento da produção dos Arrumadores no IPA (Informação de Pagamento dos Arrumadores);	- A tarefa é realizada em conjunto ' o Sr. Messias.
- Digitar no computador os lançamentos da folha dos Portuários;	- Atualmente o lançamento é digitado no computador.

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ÓRGÃO	FUNCIONÁRIO
SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL	CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Atualização de carteiras de trabalho;	- Não houve alteração
- Anotação de férias nas carteiras de trabalho;	- Não houve alteração
- Emissão manual nas fichas salário família de novos registros de nascimento;	
- Preparação de discriminação de contribuições do INPS;	
- Conferência das guias de recolhimento do FGTS;	
- Confecção do mapa referente a remuneração e encargos sociais;	
- Atualização das pastas dos empregados;	

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

JOÃO ELDER BRAGA LIMA

Assist. Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Atualização de carteiras de trabalho; - Anotação de férias nas carteiras de trabalho; - Emissão manual nas fichas salário família de novos registros de nascimento; - Preparação de discriminação de contribuições do INPS; - Conferência das guias de recolhimento do FGTS; - Confecção do mapa referente a remuneração e encargos sociais; - Atualização das pastas dos empregados; - Preenchimento de propostas para empréstimo da Cx. Econômica; - Relacionar lotes de benefícios pagos (INAMPS); - Datilografia de rescisões de contratos de trabalho; - Elaboração do mapa de despesas com pessoal próprio.	

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ÓRGÃO	FUNCIONÁRIO
SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL	CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Organiza a média salário variável; - Prepara requisição de material; - Organiza o boletim de avaliação e desempenho; - Trabalha no arquivo da Seção (Arquivando ou retirando documentos); - Confere relação de empregados optantes e não optantes do FGTS; - Confere ficha financeira dos Portuários; - Confere relação de empréstimo da Caixa Econômica.	

D E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

OSVALDO DAVID DE SOUSA

Aux. Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Organiza a média salário variável; - Prepara requisição de material; - Organiza o boletim de avaliação e desempenho; - Trabalha no arquivo da Seção (Arquivando ou retirando documentos); - Confere relação de empregados optantes e não optantes do FGTS; - Confere ficha financeira dos Portuários; - Confere relação de empréstimo da Caixa Econômica.	

C.D.C

L E V A N T A M E N T O

ÓRGÃO

SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL

FUNCIONÁRIO

CARGO

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS À ÉPOCA DO LEVANTAMENTO	OBSERVAÇÕES
- Recolhe folha de justificativa de ponto da noite anterior; - Recolhe para carimbo os cartões nos relógios; - Datilografia dos cartões de ponto; - Fazer o controle dos livros de ponto; - Entrega a folha de justificativa de ponto ao Guarda de plantão para ser utilizada pelo pessoal que trabalha a noite; - Recebe para verificação, as papeletas de saída para controle do ponto; - Registra nos cartões as licenças médicas, afastamentos, etc;	

) E T A R E F A S - A T U A L I Z A Ç Ã O

MARIA AGLAIS MELO DE AZEVEDO

Aux. Administrativo

RELAÇÃO DE TAREFAS IDENTIFICADAS POR OCASIÃO DA ATUALIZAÇÃO	OBSERVAÇÕES
- Recolhe folha de justificativa de ponto da noite anterior; - Recolhe para carimbo os cartões nos relógios; - Datilografia dos cartões de ponto; - Fazer o controle dos livros de ponto; - Entrega a folha de justificativa de ponto ao Guarda de plantão para ser utilizada pelo pessoal que trabalha a noite; - Recebe para verificação, as papeletas de saída para controle do ponto; - Registra nos cartões as licenças médicas, afastamentos, etc; - Recebe as escalas de serviço noturno dos diversos setores; - Recebe portarias de suspensão; - Elaboração do rascunho de faltas atrasos dos empregados para descontos em folha; - Elaboração do rascunho de dias e ausência para desconto nas férias;	

ANEXO 6

FICHA DE ATUALIZAÇãO DE CADASTRO - SITUAÇãO ATUAL.

PORTOBRA'S

C.D.C.

COMPANHIA DOCAS DO CEARÁ

FICHA DE ATUALIZAÇÃO DE CADASTRO

ADM ☐ DEM ☐ ALT ☐ MÊS/ANO ____/____

MATRICULA ________

NOME ____

COD.CARGO ______

CENTRO CUSTO ______.__

REF.SALARIAL ______

REF.GRATIFICAÇÃO ______

ETAPA ________

DEPS.IMP.RENDA ____

DEPS.SAL.FAMILIA ____

QUANT. TRIÊNIOS ____

DATA COMPL.TRIÊNIOS ____________

DATA ADMISSÃO ____________

DATA NASCIMENTO ____________

MATRICULA PORTUS ____________-__

INDICE DO PORTUS __.____

JOIA DO PORTUS O.____________

CONTA FGTS __________ __

DATA DA OPÇÃO ____________

CARTEIRA.PROF/SERIE ____________-__________

NºPIS/PASEP ______________________

CIC __________________ ____

CONTA BANCÁRIA ____________-__

ULTIMAS FERIAS ________

PROX. FERIAS ________

O B S.:

JIRJ/

ANEXO 7

FICHA DE ATUALIZAÇãO DE CADASTRO - SITUAÇãO PROPOSTA.

CDC

DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL

FIC... DE...

CADASTRO

	ADM	DEM	ALT	MÊS	ANO	MATRÍCULA	NOME DO EMPREGADO

DATA NASCIMENT.	MATRÍCULA PORTUS	IND.PORT.	JÓIA PORTUS	DATA OPÇÃO	CART. PROFISSIONAL / SÉ

	ADM	DEM	ALT	MÊS	ANO	MATRÍCULA	NOME DO EMPREGADO

DATA NASCIMENT.	MATRÍCULA PORTUS	IND.PORT.	JÓIA PORTUS	DATA OPÇÃO	CART. PROFISSIONAL /

	ADM	DEM	ALT	MÊS	ANO	MATRÍCULA	NOME DO EMPREGADO

DATA NASCIMENT.	MATRÍCULA PORTUS	IND.PORT.	JÓIA PORTUS	DATA OPÇÃO	CART. PROFISSIONAL / SÉ

	ADM	DEM	ALT	MÊS	ANO	MATRÍCULA	NOME DO EMPREGADO

DATA NASCIMENT.	MATRÍCULA PORTUS	IND.PORT.	JÓIA PORTUS	DATA OPÇÃO	CART. PROFISSIONAL / S

	ADM	DEM	ALT	MÊS	ANO	MATRÍCULA	NOME DO EMPREGADO

DATA NASCIMENT.	MATRÍCULA PORTUS	IND.PORT.	JÓIA PORTUS	DATA OPÇÃO	CART. PROFISSIONAL

	ADM	DEM	ALT	MÊS	ANO	MATRÍCULA	NOME DO EMPREGADO

DATA NASCIMENT.	MATRÍCULA PORTUS	IND.PORT.	JÓIA PORTUS	DATA OPÇÃO	CART. PROFISSIONAL/S

UA AÇ DE MÊS FER

— PESSOAL

DE 19

FOL /

	CÓD. CARGO	C. CUSTO	REF SALARIAL	REF GRATIF.	ETAPA	DEP. I.R.	DEP. S.FAM	QUAN TRIEN	DATA DA ADMISSÃO

RIE	NÚMERO — PIS/PASEP	C P F — CIC	Nº CONTA BANCÁRIA	DIF. SUBST. CHEFIA

	CÓD. CARGO	C. CUSTO	REF. SALARIAL	REF. GRATIF.	ETAPA	DEP. I. R.	DEP. S.FAM	QUAN. TRIEN	DATA DA ADMISSÃO

ÉRIE	NÚMERO — PIS / PASEP	C P F — CIC	Nº CONTA BANCÁRIA	DIF. SUBST. CHEFIA

	CÓD. CARGO	C. CUSTO	REF. SALARIAL	REF. GRATIF.	ETAPA	DEP. I.R.	DER S.FAM	QUAN TRIEN	DATA DA ADMISSÃO

RIE	NÚMERO — PIS / PASEP	C R F — C I C	Nº CONTA BANCÁRIA	DIF. SUBST. CHEFIA

	CÓD. CARGO	C. CUSTO	REF. SALARIAL	REF. GRATIF.	ETAPA	DEP. I.R	DEP. S.FAM	QUAN. TRIEN.	DATA DA ADMISSÃO

ÉRIE	NÚMERO — PIS / PASEP	C P F — C I C	Nº CONTA BANCÁRIA	DIF SUBST. CHEFIA

	CÓD. CARGO	C. CUSTO	REF. SALARIAL	REF. GRATIF.	ETAPA	DEP. I.R.	DEP. S.FAM	QUAN. TRIEN	DATA DA ADMISSÃO

/ SÉRIE	NÚMERO — PIS / PASEP	C P F — C I C	Nº CONTA BANCÁRIA	DIF. SUBST. CHEFIA

	CÓD. CARGO	C. CUST O	REF. SALARIAL	REF. GRATIF.	ETAP A	DEP I.R.	DEP S.FAM	QUAN TRIEN	DATA DA ADMISSÃO

ÉRIE	NÚMERO — PIS / PASEP	C P F — C I C	Nº CONTA BANCÁRIA	DIF. SUBST. CHEFIA

ANEXO 8

FORMULÁRIO DE COMUNICAÇÃO DE HORAS EXTRAS-
ADICIONAL NOTURNO, ADICIONAL DE RISCO -
SITUAÇÃO ATUAL.

COMUNICAÇÃO DE HORAS EXTRA

DATA: _____ /

DIVISÃO: _____

SEÇÃO : _____

			EXT
VEÍCULO	MATRÍCULAS	NOMES	SER

CHEFE DE SEÇÃO _____ CHEFE DE DIVIS

_____

AS - ADIC. NOTURNO - ADIC. DE RISCO

____/____

CÓD.

RAORDINÁRIO / ADIC. NOTURNO		ADICIONAL DE RISCO	
VIÇO EXECUTADO	PERÍODO	NATUREZA DO SERV.	TOTAL HORA OU PERÍODO

IO: _____ CHEFE REC. HUMANOS _____

ANEXO 9

FORMULáRIO DE COMUNICAÇãO DE HORAS EXTRAS-
ADICIONAL NOTURNO, ADICIONAL DE RISCO-
SITUAÇãO PROPOSTA.

CDC

DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

SEÇÃO DE CONTROLE E REGISTRO DE PESSOAL

COMUNICAÇÃO (
ADICIONAL DE RI
NOT

IDENTIFICAÇÃO DO EMPREGADO		DISCRIMINAÇÃO DO SERVIÇO
MATRÍCULA	NOMES	

ATILOGRAFADO POR	VISTO DA CH. DO ORGÃO EMISSOR	VISTO CH. IMEDIATO

DE HORAS EXTRAS
SCO E ADICIONAL
TURNO

DIA _____ DE _____ DE 19____

ORGÃO

CÓDIGO

PERÍODOS								HORAS NOTURNAS	HORAS DE RISCO	TIPO D-EXTRA N-NOTUR. E-ESPEC.	NÚMERO DA ATRACAÇÃO	CÓDIGO DO REQUISITANTE
DE	AS	DE	AS	DE	AS	DE	AS					

OBS:

ANEXO 10

LEVANTAMENTO DE ROTINA.

FLUXOGRAMA ANALÍTICO DA ROTINA.

LEVANTAMENTO DE ROTINA

ORG.
SEÇÃO DE CON
ENTREVISTADO
FCO DE ASSIS

PSO Nº	ORGÃO / PESSOA	DESCRIÇÃO DO
1	SPC/SCRP- Assis	-Recebe da"Seção de Programação e Cont classifica po período, por navio, por
2	SCRP- Assis	-Prepara o resumo, somando a tonelagem os totais apurados; OBS.: Isto para facilitar
3	" "	-Inicia a digitação dos resumos no com cessamento, finalizando com a emissão
4	" "	-APÓS a emissão da "FPP", apresenta pa gistro de Pessoal" (SCRP) ;
5	" "	-Emite o resumo da Folha de Pagamento
6	" "	-Anexa as duas vias do recibo, assinad
7	" "	-Envia para a "Seção de Execução e Rec
8	" "	-Envia a 3a. via da "FPP" para o Adalb Financeira da Capatazia, para posteri
9	" "	-Recebe a 3a. via da "FPP";
10	" "	-Lança os valores totais na Ficha Fina as somas;

S PASSOS OBS

role"(SPC) os Boletins de Controle de Operação(BCO),
horário, e, por código do terno;

referente a um mesmo tipo de terno, e anota no BCO

a entrada de dados no computador,

putador,e segue rotina específica de operação e pro-
da "FOLHA DE PAGAMENTO DOS PORTUÁRIOS" (FPP);

a assinatura pela chefia da"Seção de Controle e Re-

los Portuários(recibo) em 2(duas) vias datilografadas;

s pela chefia da SCRP, às duas vias da"FPP";

stro de Valores" (SERV) para pagamento as vias anexadas;

rto, para anotação dos valores totais da "Folha na Ficha
r conferência no final do mês;

ceira da Capatazia e aguarda para o final do mês conferir

LEVANTAMENTO DE ROTINA

ORG
SEÇÃO DE CON
ENTREVISTADO
JOSÉ ADALBER

Nº	ORGÃO / PESSOA	DESCRIÇÃO DO
11	SCRP- Adalberto	-Remete a 3a. via da "FPP" para a Secão
12	SECON-Guerreiro	-Recebe a 3a. via da"Folha de Pagamen
13	" "	-Lança o valor total dos encargos con rência no final do mês;
14	" "	-Remete a folha de"Pagamento dos Port
15	SCRP-Adalberto	Recebe a 3a. via da "FPP" de volta da
16	SERV-Ubirajara	-Recebe as 2 vias das "FPP" e dos "RFPP
17	" "	-Colhe as assinaturas do Tesoureiro e gamento;
18	" "	-Encaminha para a SECON a 1a. via do'
19	SECON- Paiva	-Recebe o "RFPP", e entrega ao sr.Gue Diário para Processamento";
20	SERV- Ubirajara	-Encaminha a 2a. via do "RFPP" para a
21	SCRP-Adalberto	-Recebe a 2a. via do "RFPP" e arquiva
22	SERV-Ubirajara	-Recebe do Sindicato a 2a. via da "FP

de Contabilidade Geral, e aguarda o seu retorno;

to dos Portuários";

tidos na FPP no controle contábil,para posterior confe-

uários"para a Seção de Controle e Registro de Pessoal;

SECON e arquiva por um ano no seção;

;

Presidente do Sindicato dos Portuários e efetua o pa-

RFPP"

rreiro e segue rotina específica de elaboração da "Lista

seção de Controle e Reg. de Pessoal;

o documento na seção ;

P" , devidamente assinadas pelos portuários;

LEVANTAMENTO DE ROTINA

ORG
SEÇÃO DE CON
ENTREVISTADO
JOSÉ ADALBER

ESSO Nº	ORGÃO / PESSOA	DESCRIÇÃO DO
23	SERV-Ubirajara	-Encaminha a 2a. via da"FPP" para a
24	SECON-Paiva	-Recebe a 2a. via da "FPP" e confere

T.REG.PESSOAL

TO DE ANDRADE

P 0/919

FOL 03

ROTINA

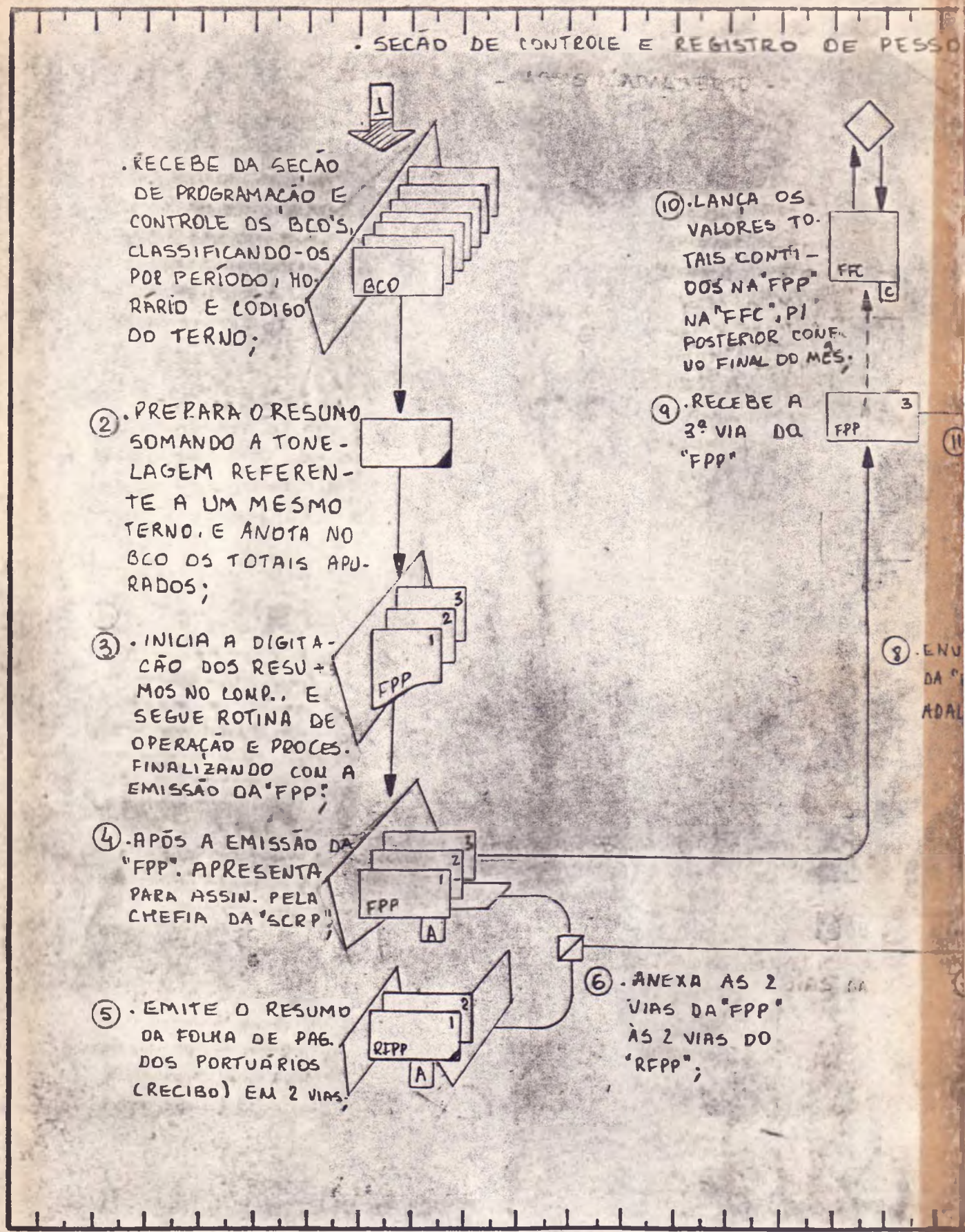
FOLHA DE PAGAMENTO DOS PORTUÁRIOS.

3 PASSOS OBS

Seção de Contabilidade Geral -SECON;

com o valor do cheque emitido e arquiva no seção;

C.D.C.	FLUXOGRAMAÇÃO ANALITICA	PROJETO SUBPROJETO	codigo	SEÇÃO EM ESTUDOS nome SEÇÃO DE CONT. REG. DE PESSOAL



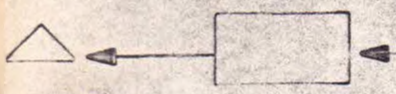
LEGENDA

- CHAVE DE INÍCIO
- DOCUMENTO
- DOCUMENTO EMITIDO
- LISTAGEM EMITIDA PELO COMPUTADOR
- a c - ASSINATURA - CONFERÊNCIA

SIGLA	DATA	FORMA	FOLHA
SCRP	17.11.86	☒ ATUAL ☐ PROPOSTA	01
	ANALISTA (S): Noélia Mendes	FOLHA DE PAG. DOS PORTUÁRIOS.	☒ único ☐ continuação

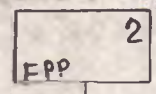
AL - SCRP.

SEÇÃO DE EXECUÇÃO E REGISTRO DE



(15). RECEBE A 3ª VIA DA FPP DE VOLTA DA SECON E ARQUIVA POR 1 ANO NO SEÇÃO;

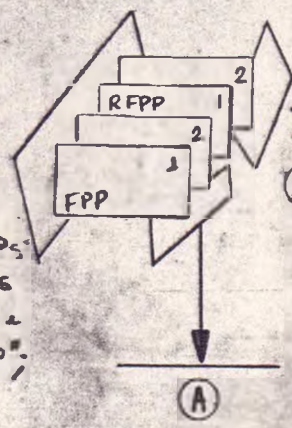
). REMETE A 3ª VIA DA "FPP" PARA A SECON.



(21). RECEBE A 2ª VIA E ARQUIVA NA SEÇÃO;

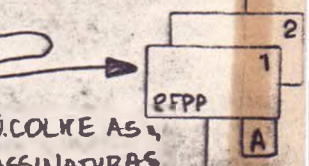
IA A 3a. VIA FPP" PARA O LIBERTO;

(20). EN 2ª P



(16) - RECEBE DA SCRPs AS 2 VIAS DA "FPP" e DO "RFPP";

(17). COLHE AS ASSINATURAS DO TES. E PRES. DO SINDICATO E EFETUA O PAGAMENTO;

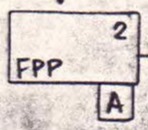


(18) E S I

(7). ENVIA À SERV. AS VIAS DOS DOCUMENTOS P/ PAGAMENTO;

(A)

(22). RECEBE DO SIND. DOS PORTUÁRIOS A 2ª VIA DA "FPP", ASSINADA PELOS PORTUÁRIOS;



(23). ENCAMINHA A 2ª "FPP" PARA CON

☐ - JUNÇÃO	◇ - ARQUIVO PROVISÓRIO	○ - CONEXÃO	→ FLUXO DE DOCUMENTOS	OBSERVA
▭ - RELATÓRIO	△ - ARQUIVO DEFINITIVO	⇒ - COMUNICAÇÃO NÃO FÍSICA	→ SAÍDA DE DOCUMENTO	BCO
			- - - → FLUXO DE INFORMAÇÕES	FPP
				RFPP
				FFC

Dobra

VALORES - SERV

SEÇÃO DE CONTABILIDADE GERAL - SECON.

(11) REMETE A 3ª VIA DA FPP PARA A SCRP;

FPP 3

(12) RECEBE A 3ª VIA DA "FPP"

CC

(13) . LANÇA O VALOR TOTAL DOS ENCARGOS CONTIDOS NA "FPP" NO CONTROLE CONTÁBIL. PARA POSTERIOR CONFERENCIA NO FINAL DO MÊS;

ENCAMINHA A 2ª VIA DO "RFPP" P/ SCRP;

2

RFPP 1

SEGUE ROTINA ESPECÍFICA ESPECÍFICA DE ELABORAÇÃO DA "LDP".

ENCAMINHA P/ SECON A 1ª VIA DO "RFPP".

(19) RECEBE a 1ª VIA DO "RFPP" E ENTREGA AO SR. GUERREIRO;

FPP 2

2ª VIA DA CONTABILIDADE;

(24) . RECEBE A 2ª VIA DA "FPP", CONFERE COM O VALOR DO CHEQUE EMITIDO E ARQUIVA NA SEÇÃO;

EVAÇÕES

O → BOLETIM DE CONTROLE DE OPERAÇÃO; CC → CONTROLE CONTÁBIL;

P → FOLHA DE PAGAMENTO DOS PORTUÁRIOS;

P → RESUMO DA FOLHA DE PAG. DOS PORTUÁRIOS;

→ FICHA FINANCEIRA DA CAPATAZIA.

LEVANTAMENTO DE ROTINA

ORG: S C R

ENTREVISTADO: LUIZ BERNARDIN

PASSO Nº	ORGÃO / PESSOA	DESCRIÇÃO DO
1	SCRP / BERNARDINO	- Recebe da Chefia da Dirhu a 1ª via do formul
		co o qual contém informações para Folha de P
		e Chefe da Dirhu - diariamente;
2	" "	- Abre pastas específicas por órgão remetente
3	" "	- Confere as informações recebidas quanto aos
		consistência das informações;
4	" "	- Se houver erros ou rasuras:
4 A	" "	Comunica-se verbalmente com a chefia emitent
		valor ou corrigir o erro;
4 B	" "	- Após as devidas confirmações ou correções pr
5	" "	- Não havendo erros ou estando feitas as confi
6	" "	- Verifica na "Cheanar" se há indicações de ir
		serem cobrados pela Seção de Faturamento;
7	" "	- Havendo incidência de serviços à conta dos a
		Agente", vide rotina específica indicada pe
8	" "	- Não havendo incidência de serviços à Conta d
		lo conector (A), continua no Passo 9;

PASSOS	OBS
ário "Comunicação de Horas Extras, Adicional noturno e Adicional de Ris	
agamento, e é assinado pelo Chefe de Seção, Chefe de Divisão da área	
das "Cheanar", classificando em ordem cronológica;	
aspectos de data, período e se há rasuras que possam causar dúvidas na	
e à "Cheanar" e convoca-a a comparecer à SCRP para visar, confirmando o	
ocede como se não houvessem erros;	
rmações ou correções segue o passo nº 6;	
cidência de débitos de serviços a serem levados à conta dos Agentes a	
gentes, inicia rotina faturamento dos "Serviços de Capatazia à conta do	
o conector (A)	
o Armador ou tendo sido adotados os procedimentos da rotina indicada pe	

LEVANTAMENTO DE ROTINA

ORI
S C
ENTREVISTADO
LUIZ BERN

PASSO Nº	ORGÃO / PESSOA	DESCRIÇÃO DO
9	SCRP / BERNARDINO	- Digita os dados contidos na "Cheanar", espe
		realizado, cujo processamento tem rotina es
10	" "	- Arquivar, após a digitação dos dados, as pa
		tes a cada mês, permanecendo arquivadas por
		OBSERVAÇÕES:
		- Para digitação de dados no computador, util
		- Para arquivamento dos dados, armazena no ar
		Os dados são introduzidos diariamente, e int
		especifica, não constituindo objeto da nossa
		Após a digitação dos dados, são emitidos os s
		1. Relatório de Extras, Adicional Noturno e A
		a) Periodicidade - mensal
		b) Nº de Vias - 3 vias destinadas
		b.1 1ª via - arquivamento na Seção
		b.2 2ª via - Diretor Presidente
		B.3 3ª via - Diretor Administrativo
		c) Informações contidas no Relatório - Qua
		Valor das Horas Extras Totais, valor do
		As informações do Realatório, são discr
		2. Relatório de Extras, Adicional Noturno e A
		a) Periodicidade - Mensal
		b) Nº de Vias - uma via
		c) Informações contidas no Relatório - Ide
		como, a Divisão de Manutenção, Divisão
		Constitui portanto, partes do 1º Relato

PASSOS	OBS
cificamente, a matrícula do empregado, e o período em que o serviço foi	
pecificada em programas no computador;	
stas contendo as "Cheanar" na SCRP, por um ano, em pacotes corresponden-	
um prazo entre 2 e 3 anos.	
	1
iza o programa	
quivo - THEANRIS.DBF	
egram o sistema de Folha de Pagamento, seguindo rotina de processamento	
análise.	
eguintes relatórios:	
dicional de Risco, com as seguintes características:	
ntidades de Horas Extras, por período, horas de Adicional Noturno	
Adicional Noturno e Valor Total dos Adicionais de Risco.	
minadas por Centro de Custo e por Empregado.	
dicional de Risco, com as seguintes características:	
as do Relatório anterior, entretanto selecionando alguns órgãos tais	
de Operações e Divisão de Serviços Gerais e suas respectivas seções.	
io.	

LEVANTAMENTO DE ROTINA

ORG S

ENTREVISTADO BERNARDINO

PASSO Nº	ORGÃO / PESSOA	DESCRIÇÃO DO
		O Adicional de Risco do Pessoal do Rebocad
		- Da introdução de dados no computador, não
A	CONECTOR	- Rotina para emissão de documento de fatura
1	SCRP / BERNARDINO	- Emite à mão, o formulário "Serviço de Capa
		cutado, a quantidade de homens utilizados
		sociais e taxa de Administração, data e ru
2	SCRP / BERNARDINO	- Envia o Formulário SCCA emitido à mão para
3	SCRP / ADALBERTO	- Recebe o SCCA e datilografa os dados regis
		ros de datilografia, corrigindo quando for
4	SCRP / ADALBERTO	- Remete as duas vias datilografadas para a
5	SCRP / ADALBERTO	- Arquiva a via manuscrita, na SCRP por um a
		OBSERVAÇÃO:
		- A rotina descrita no Conector (A), nada ter
		turamento.
		- Os formulários abaixo utilizados nas rotina
		- Comunicação de Horas Extraordinárias, Ad
		- Serviço de Capatazias à Conta do Agente d
		preensíveis por quem não esteja com eles
		pecífico para Guarda Portuária.
		- Os procedimentos relativos a cálculos se

PASSOS	OBS
or, constitui exceção na hora :	2
segue portanto, a rotina geral de digitação.	
mento dos serviços de capatazias à conta do agente.	3
tazia à Conta do Agente", em uma via, com a discriminação do serviço exe	
e o valor dos extraordinários a serem cobrados, calculando os encargos	
orica;	
datilografia e conferência.	
trados à mão pelo Bernardino em duas vias, conferindo os cálculos e er-	
o caso;	
Seção de Faturamento	
no, em pacotes referentes a cada mês da emissão.	
	4.
que se relacione com as atividades do órgão, constituido rotina de fa-	
as,	5
icional Noturno, e Adcional de Risco (CHEANAR)	
deixam a desejar em termos de clareza, objetividade, sendo quase incom -	
profundamente familiarizados, existindo um modelo de uso geral e um es-	
rão objeto do Manual de Serviço.	6

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. FARIA, A.Nogueira de - "Organização e Métodos" Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos - Editora S.A., 1984.

2. MILLER, Harry - "Organização e Métodos" Rio de Janeiro, Editora da FGU, 1985.

3. MIRANDA, Mac-Dowell dos Passos - "Organização e Métodos" São Paulo, Editora Atlas, 1978.

4. PFIFFINER, Jonh M. e LANE, S.Owen - "Manual de Análise Administrativa".

5. RONCHI, Luciano - "Organização, Métodos e Mecanização" São Paulo, Editora Atlas, 1978.

6. ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da - "Organização e Métodos - Uma Abordagem Prática"

7. TERRY, George R.- "Curso de Instrução Programada - Administração - V.1" - São Paulo, Editora Brasiliense,1978.

8. MANUAL DO ANALISTA - O&M.

....