

6ª aula: Métodos e Processos Administrativos - Distribuição e Processamento do Trabalho

ANALISE DA DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Etapas da análise da distribuição do trabalho:

- Identificação das tarefas individuais;
- Agrupar as tarefas semelhantes em atividades ou serviços;
- Montagem do quadro de distribuição do trabalho;

Observação

Geralmente a análise é efetuada com base em quatro blocos: tempo, capacidade profissional, equilíbrio no volume de trabalho e possibilidades preliminares de mudança.

TEMPO

- a) é compatível com o funcionamento global da unidade;
- b) o tempo justifica o resultado final da atividade ou serviço, não há relação entre tempo e importância de uma atividade ou serviço;
- c) é possível juntar dois serviços num só ou, então, criar dois serviços onde existe apenas um;
- d) convém imaginar a hipótese de eliminação ou criação de serviços;
- e) frações organizacionais atuam de forma sistêmica, agindo e interagindo em outras unidades de igual, maior ou menor posicionamento na escala hierárquica;
- f) é fundamental tentar vincular a tarefa ao serviço ou atividade e ao cargo, isto a pessoa que executa a tarefa. Tudo isso em termos do tempo despendido.

Indicadores de Problemas na Distribuição do Trabalho

O gerente deve estar sempre atento para poder perceber as falhas no sistema, elas podem se manifestar internamente e também externamente. Alguns tipos de falhas internas podem ocasionar falhas externas, como por exemplo a formação de filas. Outras falhas podem ser percebidas quando não são observadas dentro, por exemplo a data de entrega de um relatório. Existe também e pode ser considerada como indicador, a falta de interação social entre indivíduos de um mesmo grupo de trabalho.

OBJETIVOS

Podemos dizer que os objetivos são mais abrangentes, dando assim maiores possibilidades de estudo. Um dos objetivos seria o de possibilitar um diagnóstico na qual se verifica a qualidade do trabalho, seu rendimento, sua eficiência, eficácia e produtividade em relação aos investimentos feitos. Outro objetivo é o de minimizar tensões internas, tensões motivadas, inclusive, por atritos relacionados a aspectos exclusivamente funcionais. Exemplos de insatisfação com a gerência e colegas em geral são vários e justificam, muitas vezes, uma ação objetiva para tratar de assuntos subjetivos, como as reações individuais de descontentamento.

Capacidade Profissional

Há consonância entre habilidades individuais, formação técnica e as tarefas desenvolvidas pelos funcionários, inclusive superiores e chefes. Essa dissonância deve ser medida, pois, geralmente atua de forma negativa.

Pelo fato de esse ou aquele deter conhecimento superior a média do que é exigido, há algum desvio no uso da autoridade hierárquica interna. Essa situação pode levar a alguns extremos agradáveis e desagradáveis. É preciso ter cuidado na detecção desse desvio hierárquico.

Há prejuízos em função da baixa capacitação profissional de um ou mais funcionários. É preciso estabelecer os motivos, tarefa essa que cabe ao gerente.

Equilíbrio no Volume de Trabalho

- Há funcionários com carga e trabalho superior aos demais? Analisar se essa carga se deve à ineficiência, se o funcionário sente-se bem dessa maneira ou outras razões.
- A entrada de informações causa estrangulamentos? E a saída é feita de maneira correta? É preciso indagar-se se a entrada de dados se processa normalmente o mesmo acontecendo com as saídas.
- Há funcionários com carga de trabalho inferior aos demais? É possível que um funcionário tenha sua carga reduzida em função de alguns acontecimentos.
- A existência de picos pode ser considerada normal? É normal, principalmente em empresas que cumprem parte de suas obrigações dentro de um espaço de tempo limitado.

TÉCNICAS

A técnica indicada para análise de distribuição do trabalho é a do Quadro de Distribuição do Trabalho(QDT). Sua elaboração e digitação são simples, pois as fases anteriores do estudo atuam como preparadoras para a montagem do quadro.

Forma para composição do quadro:

- Tradicional - *mais freqüentemente encontrada nas obras que tratam do assunto.*
- Tecnológica - *Usada quando há a necessidade da não liberação das informações que apontem falhas individuais. Nesta não há atribuição de tempo. A vantagem desta forma está no fato de reduzir a possibilidade de haver conflitos internos.*
- Custo em valores mês/semana/dia - *A base de cálculo é o salário mais encargos pagos a cada funcionário.*

POSSIBILIDADES PRELIMINARES DE SIMPLIFICAÇÃO

Na análise da distribuição do trabalho é muito importante a abertura da unidade para a organização, isto é, dar ao estudo a característica sistêmica. As relações funcionais interpessoais da chefia podem gerar ações e reações que acabam pôr influenciar o trabalho propriamente dito.

Pode-se dizer que a importância do gerente ser possuidor de conhecimento que o credencie a desenvolver mais de uma técnica de abordagem aos problemas e demandas de frações organizacionais é muito importante.

RECOMENDAÇÕES FINAIS

- Evitar de dar ao levantamento das tarefas o caráter de precisão, isto não questionar sobre o número exato de horas e minutos dedicados ao trabalho;
- fato de cada funcionário conduzir seu trabalho da forma que acha mais interessante não deve ser encarado como um impedimento ao sucesso do trabalho;

- QDT, pôr ser aplicado em unidades de cada gerência, exigirá do profissional um conhecimento razoável sobre os usos e costumes das unidades;
- A inexistência de descrição de cargos, subsídio excelente para o trabalho de racionalização, não é uma necessidade imperiosa para a realização do estudo;
- QDT não tem necessariamente ser desenvolvido da forma como apresentado.