

MANUAL
DE
ORGANIZAÇÃO

PROF.
MAURO M. LARUCCIA

EMPRESA:

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
1. HISTÓRICO, MISSÃO E OBJETIVOS	4
HISTÓRICO:.....	4
MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS:.....	4
ESTRUTURA.....	5
2. FICHAS DE FUNÇÕES	5
CONCEITO:.....	5
EXEMPLO:.....	5
ESTRUTURA.....	6
3. QUADRO DE COMPETÊNCIAS	6
CONCEITO:.....	6
EXEMPLO:.....	6
ESTRUTURA.....	7
4. COMITÊS OU COMISSÕES.....	7
CONCEITO:.....	7
CLASSIFICAÇÃO:.....	7
ATRIBUIÇÕES DOS INTEGRANTES:.....	7
ESTRUTURA.....	8
5. ORGANOGRAMA	8
CONCEITO:.....	8
EXEMPLO:.....	8
ANÁLISE.....	9
6. PESQUISA DA ESTRUTURA	9
CONCEITO:.....	9
EXEMPLO:.....	9
ANÁLISE.....	10
6. PESQUISA DA ESTRUTURA	10
CONTINUAÇÃO:.....	10
ANÁLISE.....	11
7. BIBLIOGRAFIA.....	16

INTRODUÇÃO

1. HISTÓRICO , MISSÃO E OBJETIVOS

HISTÓRICO:

Observação:

Este tópico não é aplicável quando se tratar da concepção de um novo negócio

MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS:

ESTRUTURA

2. FICHAS DE FUNÇÕES

CONCEITO:

<p>Onde se estabelece a posição hierárquica de cada unidade organizacional, sua finalidade e as suas atribuições específicas.</p>

EXEMPLO:

PLANOS	FICHA DE FUNÇÕES	VIGÊNCIA __/__/__	REVISÃO __/__/__	N.º	FOLHA
<p>Unidade organizacional: Sigla: Centro de custos: Cargo: Superior imediato: Subordinados diretos: Ligações funcionais: Responsabilidade básica: Funções:</p> <p style="margin-left: 20px;">Relativas a planejamento</p> <p style="margin-left: 40px;">-</p> <p style="margin-left: 40px;">-</p> <p style="margin-left: 20px;">Relativas a organização</p> <p style="margin-left: 40px;">-</p> <p style="margin-left: 40px;">-</p> <p style="margin-left: 20px;">Relativas a direção</p> <p style="margin-left: 40px;">-</p> <p style="margin-left: 40px;">-</p> <p style="margin-left: 20px;">Relativas a pessoal</p> <p style="margin-left: 40px;">-</p> <p style="margin-left: 40px;">-</p> <p style="margin-left: 20px;">Relativas a controle</p> <p style="margin-left: 40px;">-</p> <p style="margin-left: 40px;">-</p>					

ESTRUTURA

3. QUADRO DE COMPETÊNCIAS

CONCEITO:

Onde são estabelecidos os níveis de autoridade e responsabilidade dos titulares dos cargos que compõem a estrutura organizacional da empresa.

EXEMPLO:

	VIGÊNCIA _/_-	PREVISÃO _/_-	FOLHA	Dir.	Dir. de Mkt	Ger. de Mkt	Ger. de Tráfego	Ger. de Base
△ Competência comum a um determinado nível hierárquico ○ Competência simples ○○ Competência conjunta								
COMERCIAIS								
1. Estabelecer metas de vendas de passagens e carga por bases						○		
2. Aprovar as diretrizes a serem adotadas na propaganda da empresa					○			
3. Executar o programa anual de propaganda e promoções da empresa de acordo com as diretrizes aprovadas						●		
4. Aprovar medidas para otimização do aproveitamento das linhas regulares da empresas				○				
5. Aprovar alterações nas linhas regulares da empresa				○				
6. Propor, para aprovação da Diretoria, serviço diferenciado de bordo.						○	○	
7. Representar a empresa em eventos inerentes a assuntos comerciais					○			
8. Aprovar convênios comerciais, através de contratos, com outras empresas aéreas					○			
9. Propor a celebração de contratos de agenciamento de serviços de cargas e passagens								△
10. Aprovar contratos de agenciamento de serviços de cargas e passagens						○		

Modelo de quadro de competência. In: Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças. *Sistemas, Organização & Métodos: O&M uma Abordagem Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998. p.167.

ESTRUTURA

4. COMITÊS OU COMISSÕES

CONCEITO:

Grupo de pessoas especificamente designadas para desempenharem determinado ato administrativo. Reunião de várias pessoas para emitir, através de discussão organizada, uma opinião a respeito de um assunto previamente fixado.

CLASSIFICAÇÃO:

- **coordenadores**. no sentido de reunir representantes de determinadas funções.
- **conselheiros**. no sentido de reunir indivíduos que possam oferecer orientação especializada a um chefe que dela necessite.
- **educativos**. no sentido de constituir um meio para manter uma equipe regularmente informada sobre fatos e diretrizes.

ATRIBUIÇÕES DOS INTEGRANTES:

- a) Presidente do comitê:
 - orientar e dirigir os trabalhos do comitê, e coordenar as discussões e julgamentos, sem impor sua vontade e tolher os demais membros; e
 - supervisionar os encargos do secretário, dando-lhe diretrizes gerais e orientando-o sobre o funcionamento do comitê;
- b) Secretário do comitê:
 - selecionar os assuntos a serem julgados, colher dados e elementos para estudo;
 - estabelecer contato com as diversas chefias;
 - proceder à leitura da ata da reunião anterior, e redigir a ata, assimilar e transformar em relatório a súmula dos julgamentos aprovados; e
 - providenciar a execução das tarefas que forem confiadas.
- c) Membros do comitê:
 - comparecer à reunião e estar ciente do assunto;
 - contribuir para que seja atingido os objetivos do trabalho.

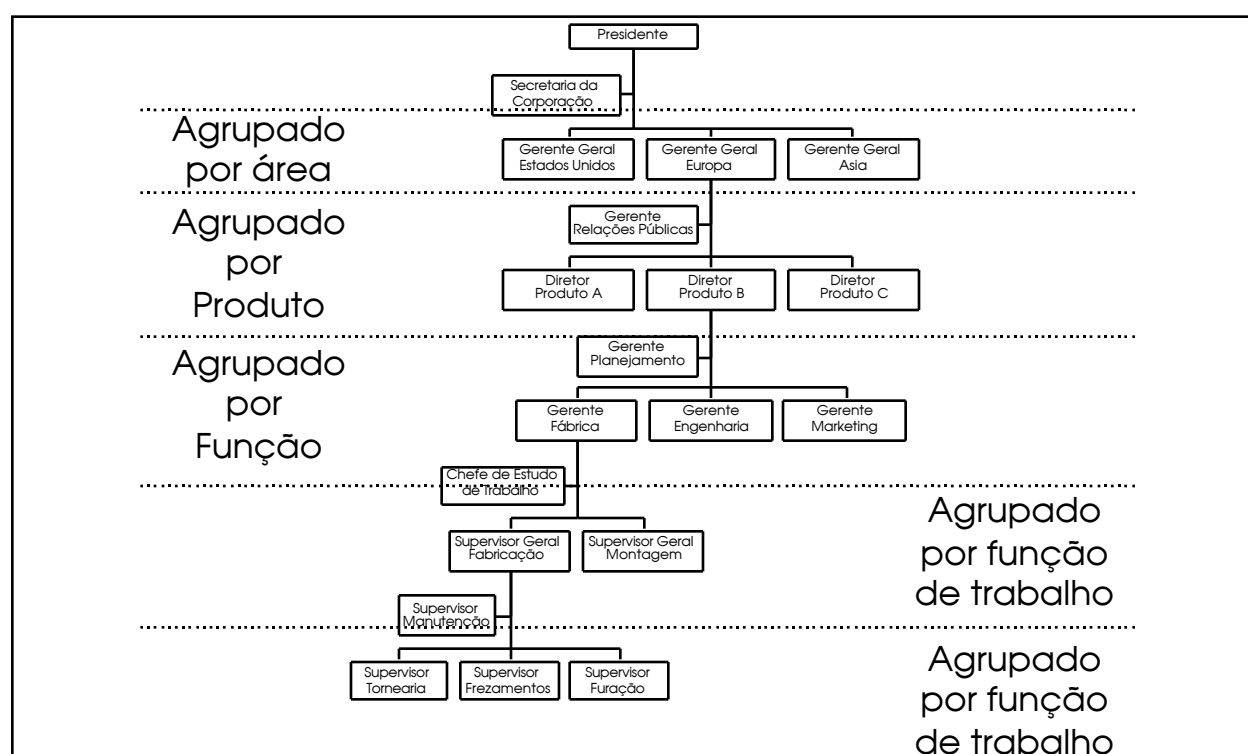
ESTRUTURA

5. ORGANOGRAMA

CONCEITO:

Representação gráfica da estrutura organizacional da empresa. Nele ficam claramente evidenciadas as diversas unidades organizacionais competentes, sua posição relativa e suas ligações.

EXEMPLO:



ANÁLISE

6. PESQUISA DA ESTRUTURA

CONCEITO:

Um modo de pesquisa que pode ser usado para o levantamento das atribuições das unidades organizacionais da empresa, que procura analisar todos os aspectos básicos inerentes às funções consideradas na descrição proposta apresentada de atribuições das unidades organizacionais.

Também aborda as atividades que não são consideradas necessárias para o adequado funcionamento da unidade organizacional e da empresa

EXEMPLO:

Unidade Organizacional:

1. Descreva, em sua opinião qual a função básica de sua unidade organizacional, em termos de contribuição da mesma aos objetivos da unidade maior a que ela pertence e da empresa como um todo:
2. Liste abaixo as atividades de responsabilidade de sua unidade organizacional, agrupando-se de acordo com os itens que seguem:
 - 2.1 atividades de planejamento
 - a) quais as atividade que são realizadas para estabelecimento de objetivos e desafios para a empresa e/ou unidade organizacional?
 - a1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?
 - b) que atividades são realizadas no desenvolvimento e estabelecimento de políticas e diretrizes relativas à empresa e/ou unidade organizacional?
 - b1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?
 - c) que atividades são realizadas no desenvolvimento e estabelecimento de normas administrativas da empresa e/ou unidade organizacional?
 - c1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?

ANÁLISE

6. PESQUISA DA ESTRUTURA

CONTINUAÇÃO:

- d) que atividades de programação de trabalho da empresa e/ou unidade organizacional são realizadas?
 - d1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?
 - e) que atividades são realizadas em relação ao desenvolvimento de novos sistemas operacionais e/ou alterações nos existentes (planejamento de procedimento e rotinas) para unidade organizacional?
 - e1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?
 - f) que atividades são realizadas em termos de preparação de orçamentos da sua empresa e/ou unidade organizacional?
 - f1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?
 - g) que atividades são executadas em termos de explicação, interpretação e educação dos funcionários da unidade organizacional quanto ao uso e significado de objetivos, desafios, políticas, estratégias, projetos, programas, procedimentos e orçamento?
 - g1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?
 - h) quais outras atividades inerentes à função de planejamento são executadas pela empresa e/ou sua unidade organizacional?
 - d1) quais outras deveriam ser realizadas?
 - i) quais os resultados que sua unidade organizacional tem obtido com a realização das atividades inerentes à função de planejamento?
 - i1) quais os outros resultados deveriam ser alcançados?
- 2.2 atividades de organização
- a) em que extensão são realizadas atividades de desenhar e manter a estrutura organizacional da empresa e de sua unidade organizacional, bem como de alterações da mesma?
 - a1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?
 - b) que atividades são realizadas quanto à definição das responsabilidades (atividades) e alterações das mesmas, em relação a seus subordinados?
 - b1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?

ANÁLISE

6. PESQUISA DA ESTRUTURA

CONTINUAÇÃO:

c) que atividades são executadas quanto ao estabelecimento de sistemas (computadorizados e/ou manuais) em conjunto com as áreas especializadas da empresa?

c1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?

2.3 atividades de pessoal

a) que atividades são desenvolvidas pela sua unidade organizacional, visando ao aprimoramento gerencial e profissional dos funcionários da unidade?

a1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?

b) que atividades são realizadas a substituição, promoção, alocação, contratação (seleção) e dispensa de pessoal subordinado?

b1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?

2.4 atividades de direção

a) que trabalhos de sua unidade exigem coordenação com outras unidades organizacionais da empresa?

a1) quais outros trabalhos deveriam exigir esta coordenação?

b) quais atividades de coordenação que realiza entre trabalhos dentro de sua unidade organizacional?

b1) quais as outras atividades que deveria realizar?

c) detalhe as suas atividades de supervisão de trabalhos e de seus subordinados que são realizados?

c1) detalhe as outras atividades que deveriam ser realizadas?

d) quais as atividades realizadas que considera como de motivação de seus subordinados?

d1) quais outras atividades deveriam ser executadas p/ melhorar a motivação?

e) que atividades são realizadas relativas à solicitação e utilização de recursos: equipamentos, máquinas, materiais de escritório, pessoal, móveis e utensílios e financeiros?

e1) quais outras atividades deveriam ser executadas?

ANÁLISE

6. PESQUISA DA ESTRUTURA

CONTINUAÇÃO:

2.5 atividades de execução

a) quais atividades entre as realizações de sua unidade organizacional que são executadas por você e não por seus subordinados?

a1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?

2.6 atividades de controle

a) quais padrões de desempenho são estabelecidos para os trabalhos de sua unidade organizacional?

a1) quais outros padrões de desempenho deveriam ser estabelecidos?

b) quais as atividades realizadas de para o acompanhamento de desenvolvimento de trabalhos sob sua direção?

b1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?

c) quais as atividades de correção realizadas quando da constatação de desvios entre desempenho pretendido e a situação real?

c1) quais outras atividades deveriam ser realizadas?

d) quais os relatórios de controle cuja execução é de responsabilidade de sua unidade organizacional? Para quem são enviados?

d1) quais outros relatórios deveriam ser considerados e enviados?

3. Níveis de Competência:

3.1 estabeleça os níveis de competência para assinaturas, autorizações, decisões, ações etc. que você tem para o exercício de seu cargo e funções. Faça também os comentários sobre as alterações que julgar necessárias, para o aprimoramento de sua unidade organizacional e da empresa.

n.º	Assunto	Nível de Competência	Comentários	Cód.

Se possível indique o código a cada uma dessas situações

ANÁLISE

6. PESQUISA DA ESTRUTURA

CONTINUAÇÃO:

a) códigos (exemplo)?

A - tomo decisão final

B - tomo decisão final, após consultar o meu superior

C - a decisão é tomada pelo meu subordinado

D - sou informado da decisão tomada

E - participo da decisão, através de aconselhamento, sugestões etc.

4 Ligações Hierárquicas:

4.1 indique o nome e o cargo de seu superior hierárquico:

Nome:

Cargo:

4.2 assinale com um "x" a alternativa que normalmente ocorre no desempenho de suas funções:

a) você consulta seu superior antes de realizar suas tarefas:

todas as tarefas

tarefas mais importantes

quase nenhuma

b) você presta contas a seu superior depois de realizar suas tarefas:

todas as tarefas

tarefas mais importantes

quase nenhuma

c) você executa suas tarefas sem antes consultar seu superior e nem lhe presta contas depois:

nenhuma tarefa

tarefas rotineiras

quase todas as tarefas

ANÁLISE

6. PESQUISA DA ESTRUTURA

CONTINUAÇÃO:

4.3 Relacione as pessoas que são seus subordinados imediatos e que também ocupam posição de chefia, indicando para cada uma delas o cargo que ocupa, a principal função, o número de subordinados, e a alternativa (a), (b) e (c) que melhor se adapta:

- a) o funcionário deve consultar você antes de executar a maioria das tarefas.
- b) o funcionário deve prestar conta a você depois de executar a maioria de suas tarefas.
- c) o funcionário executa a maioria de suas tarefas sem antes precisar consultar você nem lhe prestar contas depois.

Nome:

Cargo:

Função:

Número de subordinados:

Alternativas: (a) (b) (c)

4.4 Cite o nome e o cargo de seus subordinados diretos que não ocupam posição de chefia, bem como suas principais tarefas:

Nome	Cargo	Tarefas

5. Ligações Funcionais

Indique o nome das pessoas, seus cargos e para quais tarefas têm ligações funcionais no desempenho de suas atividades:

Nome	Cargo	Tarefas

ANÁLISE

6. PESQUISA DA ESTRUTURA

CONTINUAÇÃO:

6. Relacionamentos de Trabalho com Terceiros

6.1. Indique o cargo dos funcionários da empresas com os quais você ou a unidade organizacional sob sua responsabilidade mantém relacionamento de trabalho, mencionando a freqüência desses relacionamentos (diária, semanal etc.), e os assuntos tratados e a forma como são feitos (verbal, através de documentos emitidos ou através de documentos recebidos):

V=Verbal; DE=Documentação Emitida; DR=Documentação Recebida

Cargo das Pessoas	Setor	Assunto	Freq.	V	DE	DR

6.2. Indique a função das pessoas externas à empresa com as quais você ou a unidade organizacional sob sua responsabilidade mantém relacionamento de trabalho, mencionando a entidade a que pertencem e a freqüência das relações e os assuntos tratados:

7. Documentos

7.1. Indique os documentos utilizados por você ou pela unidade organizacional sob sua responsabilidade, no desempenho das tarefas que lhe são atribuídas. Mencione o número de vias, procedência e destino, sempre que possível, segundo a ordem de importância de suas atividades, apresentadas no item2.

Item	Documento	Vias	Procedência	Destino

ANÁLISE

6. PESQUISA DA ESTRUTURA

CONTINUAÇÃO:

8. Complementos

Cite o que, além do já mencionado, julgar de interesse para o entendimento das funções e responsabilidades de sua unidade operacional, inclusive as dificuldades que sente no desempenho de seu cargo e sugestões para seu desenvolvimento.

7. BIBLIOGRAFIA

- CHINELATO FILHO, João. *O&M Integrado à Informática*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, Organização & Métodos: Uma Abordagem Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.
- ROCHA, Luiz Oswaldo Rocha Leal da. *Organização e Métodos: Uma Abordagem Prática*. São Paulo: Atlas, 1987.