

## **UNIDADE 06: DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO**

### **1. Quadro de Distribuição do Trabalho: conceito, utilização.**

Uma das técnicas de OSM é a análise da distribuição do trabalho que consiste em avaliar a distribuição das atividades entre as diversas unidades e, dentro destas, quais tarefas cabem a cada indivíduo, identificando e criticando a carga de trabalho.

Para Simcsik (2001), um Quadro da Distribuição do Trabalho (QDT) representa a distribuição de trabalho e traz como objetivo principal atingir uma equilibrada utilização de recursos a partir de uma distribuição aproximada de atividades. Araújo (2006) acrescenta que o QDT é relevante quando constatado que o rendimento individual se apresenta como uma falha na distribuição interna do trabalho.

A partir da análise do QDT, é possível também diagnosticar eventuais tempos mortos; identificar as tarefas de maior importância, ou que exijam maior tempo em manipulação; controlar a correspondência entre o treinamento dos empregados e as tarefas a estes atribuídas; verificar a existência de um equilíbrio na distribuição das várias tarefas (CURY, 2005).

Para sua realização, o QDT demanda o uso de formulários existentes ou elaborados para tal fim e que permitam coleta e tratamento de dados de forma detalhada e quantificada, por unidade ou subsistema, destacando: a descrição de cargos; atividades executadas; tempo alocado para a realização de cada atividade; as atividades que são repetitivas e que poderiam ser suprimidas; a percepção de um equilíbrio de atividades entre unidades ou subsistemas; se há complementaridade ou desconexão entre as atividades; e a avaliação do nível técnico profissional em relação ao maior ou menor grau de especialização (PRÉVES 2006).

Antes de apresentar as etapas da elaboração do QDT, faz-se necessário esclarecer sucintamente o significado de alguns termos para facilitar o seu entendimento. O primeiro é função, que corresponde a uma agregação de atividades análogas e interdependentes, encadeadas num campo especializado de trabalho. O segundo é atividade, que consiste em um agrupamento de série de tarefas complementares; em outras palavras, um conjunto de tarefas/ações de cada unidade organizacional, caracterizado pelo consumo de recursos e voltado a um objetivo definido. E, por fim, atividade, que pode ser entendida como meio pelo

qual se atinge cada atividade ou objetivo de cada unidade organizacional, englobando uma ou mais rotinas referentes aos funcionários.

## 2. Etapas para elaboração do QDT

Para a Elaboração do Quadro de Distribuição do Trabalho, sugerem-se as etapas, cada uma delas caracterizada pelo preenchimento de um formulário específico, a saber:

- a) **Identificação das tarefas individuais** – definição das tarefas executadas por cada agente de cada unidade: obter de cada funcionário da unidade ou área de estudo as tarefas que realiza, a ordem de importância, quanto tempo consome em cada uma e a periodicidade de execução. Para tanto, sugere-se o formulário a seguir:

**Quadro 1:** Levantamento de tarefas individuais

Nome da empresa		Definição de tarefas individuais		
Departamento:		Setor:		
Nome:		Cargo:		Data: __/__/__
Ordem	Tarefa	Quantas Vezes	Quanto Tempo Consome	Periodicidade ou Frequência de Execução
Comentários ou observações:				

Fonte: Alvarez (1991)

Alvarez (1991) lembra a relativa dificuldade em reunir dados com a segurança esperada nesta etapa. Entretanto, lembra que o QDT é um instrumento que oferece facilidades de uso e possibilita ter todas as informações relativas ao estudo pretendido em um só documento.

Com relação à definição de tarefas individuais, a autora reforça que o objetivo é identificar quem faz e o quê, além de com que frequência. Outra maneira de reunir essas informações é realizar entrevista com os agentes para auxiliá-los e esclarecê-los.

De fato, um trabalho dessa natureza deve ser efetuado dentro de um nível mínimo de concordância, para que o maior número possível de funcionários possa dar sua contribuição. Ademais, nessa fase, é importante identificar três grupos importantes de atividades: as **complementares** - cuja execução depende de outra atividade; as **semelhantes** - que possuem base comum, mas não apresentam relação de complementariedade; e as da **mesma natureza** – aquelas que se situam num nível prioritário de funcionamento de uma organização.

- b) **Agrupamento de tarefas semelhantes em atividades ou serviços** – identificação de tarefas que tenham caráter de similaridade e complementariedade. Após coletar as informações necessárias, apontadas na fase anterior, agora se parte para o “agrupamento” das tarefas individuais, conforme a composição do quadro 2, que permite uma visão das atividades em um área ou unidade

**Quadro 2:** Agrupamento das atividades de uma unidade

Nome da empresa		Consolidação das atividades			
Departamento:		Setor:			
Encarregado:		Cargo:		Data: __/__/__	
Ordem	Atividade	Tarefa	Executante	Horas semanais	Observações
Resumo					
Total de funcionários	Total de horas semanais	Custo total do depto.	Rateio custo hora/homem	Variação percentual dos custos	
	Prevista	Orçada	Previsto	Horas: _____	
	Realizada	Real	Realizado	Custo: _____	

Fonte: Alvarez (1991)

O Quadro 02 possui recursos que podem contribuir para a identificação de fatores que se situam entre a capacidade de realização, tempo ocupado e o resultado obtido. Seguindo os principais passos de sua estruturação, o comportamento deve ser associado à realização das

atividades de uma determinada área, para o encontro de uma resultante equilibrada entre os valores de formação, habilidade e consequente execução (PRÉVES, 2006).

- c) **Montagem do quadro de distribuição do trabalho** – transposição dos dados colhidos para um quadro. Para tanto, sugere-se a estrutura mostrada no quadro 03:

**Quadro 3:** Quadro de distribuição do trabalho

Nome da empresa		Quadro de distribuição do trabalho - QDT							
		Depto.: _____ Responsável: _____ Data: __/__/__							
Atividades			Tarefas						
Denominação	Horas semanais totais	Nome: Cargo:	Horas semanais totais	Nome: Cargo:	Horas semanais totais	Nome: Cargo:	Horas semanais totais	Nome: Cargo:	Horas semanais totais
1º									
2º									
Total Geral		Subtotal		Subtotal		Subtotal		Subtotal	

Fonte: Alvarez (1991)

### 3. Análise do quadro de distribuição do trabalho

Após a elaboração do QDT, segue-se a sua avaliação, a partir dos seguintes indicadores:

- tempo utilizado em cada tarefa;
- capacidade profissional para o desempenho das mesmas;
- equilíbrio no volume da sua carga de trabalho, bem como com o volume da carga de outros agentes de sua unidade e entre unidades.

Se necessário, finalmente, procede-se ao “desenho” de um quadro para a avaliação de possíveis mudanças. Nesse sentido, o QDT, em termos de verificação do que existe e como está para propor mudanças na criação, extinção e/ou alteração de tarefas, tem relativa identidade com a engenharia reversa, que, segundo Araújo (2006), é um processo em que um

produto é desmontado até a total separação das peças para se compreender todo o seu processo de fabricação. Essa prática é verificada, de maneira ampla, na área da informática.

Finalmente, de forma similar a outras ferramentas de OSM, o QDT apresenta algumas vantagens:

- oferece uma visão geral de todas as atividades e quem as executa, podendo proceder a uma análise comparativa entre diversos fatores;
- demonstra desequilíbrio na carga de trabalho e permite uma imediata correção, segundo o que objetiva a análise via este instrumento;
- facilita a inclusão de novas informações, na medida de sua estruturação, segundo os objetivos do estudo.

Entretanto, para Préves (2006), algumas recomendações quanto ao uso do QDT são necessárias:

- ✓ a racionalidade, a partir dos dados de um QDT, é quantitativa e numérica, podendo levar ao esquecimento das relações entre pessoas;
- ✓ o fator qualitativo deve ser considerado;
- ✓ para análise de atividades mais complexas, outros instrumentos que ofereçam alternativas, não encontradas em um QDT;
- ✓ a melhor maneira de fazer as coisas é subjetiva, se não considerar o resultado para um conjunto;
- ✓ convém proceder à avaliação, considerando números e também opiniões;
- ✓ ter este instrumento como uma proposta, pois não representa a melhor ou a única forma de alcançar os objetivos propostos.

### **Referências**

- ALVAREZ, M.E.B. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1991. Vol. II .
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHINELATO FILHO J. **A arte de organizar para informatizar**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos**. Florianópolis : CAD/UFSC, 2006.
- SIMCSIK, T. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001.