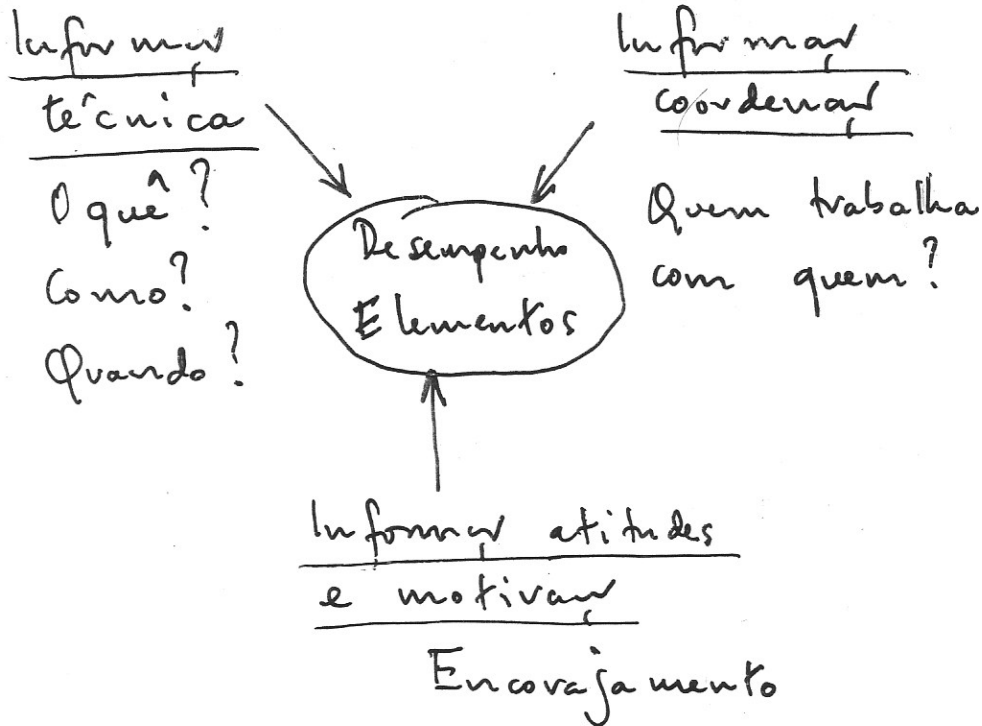


Comunicação

Neutridade



Organizar comunicação

- ① Aumento incerteza, complexidade e interdependência tarefas estão associados com necessidades aumentadas de partilhar ou processar informação
- ② O modo de estruturar os sistemas de comunicação é que faz a diferença na capacidade de partilhar ou processar informação
- ③ Quanto melhor for o sistema de comunicação maiores as probabilidades da tarefa ser desempenhada com eficiência.

Condições que afetam a circular de 'informar'

Sentido ascendente

- ① Recusa de prejudicar promoções ou aumentos
- ② Falta confiança superiores
- ③ Superiores transmitem a impressão que não querem ser informados
- ④ Diferenças de "status"

Sentido descendente

- ① Superiores não se apercebem das necessidades dos subordinados
- ② Superiores querem tornar os subordinados dependentes
- ③ Superiores não confiam nos subordinados
- ④ Filtragem de informação que possa distrair os subordinados

Sentido lateral ou diagonal

- ① Informação irregular
- ② Interferência com rotina
- ③ As relações são ambíguas
- ④ Adição de especialistas novos

Liderança

Forte motivação para

Responsabilidade

Cumprimento tarefas

Persistência na obtenção objectivos

Originalidade na resolução problemas

Proutidade na percepção de outros problemas

Habilidade para influenciar outros

Vontade para aceitar responsabilidades
das decisões e acções

Capacidade para criar interacção social

Líder (Tarefas)

- distribuição de tarefas num grupo
- explicação dos procedimentos
- realçar a necessidade de cumprir prazos
- sublinhar a competição e o passado
- explicar o que se espera

Características

Relacionado positivamente com produtividade
Socialmente distante

Quando autocrático mais se relaciona q produtividade.

Líder (Pessoas)

- Escutar os elementos do grupo
- Amigável e acenível
- Ajudar com problemas pessoais
- Defender os elementos do grupo
- Realçar considerações pelas pessoas
- Basear-se nas relações entre pessoas
- Democrático, participativo e permissivo

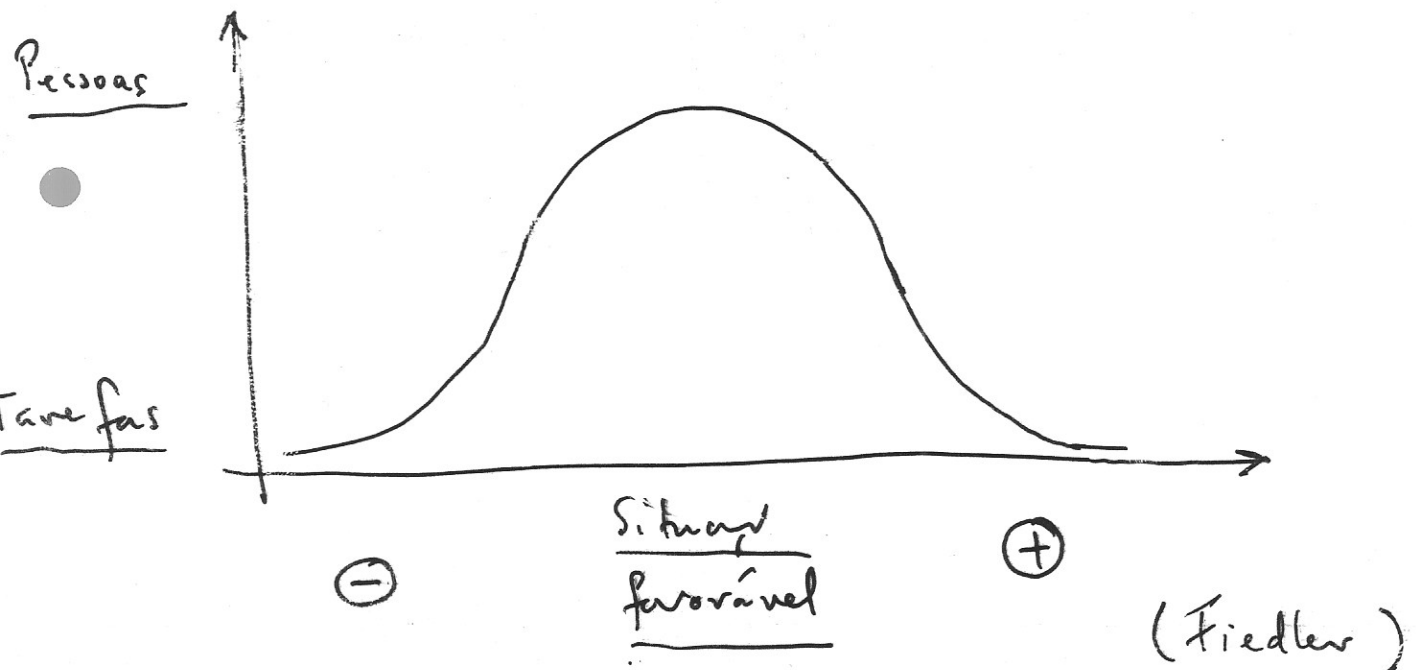
Características

Não se relaciona consistentemente com produtividade

Aumenta coesão grupo

Tende a aumentar a satisfação elementos

Estilo liderança



Como ter "sucesso" com CPO

A. Fase prévia:

- (a) a organização deve aperceber-se da necessidade real de CPO;
- (b) a coordenação deve constatar os limites da CPO.

B. Fase aprendizagem:

- (a) os técnicos devem ser sem treinados;
- (b) os coordenadores devem ser habilitados a poderem trabalhar em equipa.

C. Fase ambientação:

- (a) o ambiente de comportamento é adaptado;
- (b) a preparação dum ambiente de apoio em termos de atitudes e mudança é finalizada.

D. Fase implementação:

- (a) os métodos, as metas e os critérios de avaliar são identificados a todos os níveis da organização;
- (b) análises intermédias do desempenho são efectua-
das regularmente;
- (c) as alterações na organização devem ser completa-
mente integradas na estrutura formal.

E. Fase posterior

- (a) a flexibilidade do sistema deve ser respeitada;
- (b) o acompanhamento e respostas devem circular em todas as direcções.

Como ter "insucesso" com CPO

considerar CPO como remédio; dizer às pessoas o que devem fazer; delegar a direcção executiva; ignorar respostas sistema; dar demasiada importância às técnicas; esquecer recompensar; ter objectivos e não ter planos; ser impaciente; não alterar o planeamento inicial; dramatizar objectivos curto prazo; esquecer revisões periódicas; recusar delegar; sublinhar objectivos e esquecer o sistema; quantificar tudo; utilizar sistematicamente horas extra; criar demasiada informação.

PRODUTIVIDADE / PRÊMIOS

PADRÕES RENDIMENTOS

- Planejamento
- Ocupação trabalhadores
- Prêmios / Incentivos

Características tarefas

- Medidas objectivas
- Repetitivo / consistente
- Volume suficiente

MÉTODOS MEDIÇÃO

- Estudo tempos
- Divisão em operações elementares

Lista identificadora

Rendimentos diferentes

Separação máquinas / trabalhador

Algumas operações repetem-se em alguns ciclos

Comparação com operações similares
nas mesmas tarefas

TAMANHO AMOSTRA

- Distribuição normal

$$n = \left(\frac{Zs}{A\bar{x}} \right)^2$$

n - nº total observações

$\bar{x}$ - média tempos

A - precisão / fracção decimal

Z - desvio padrão normalizado

s - desvio padrão previsto

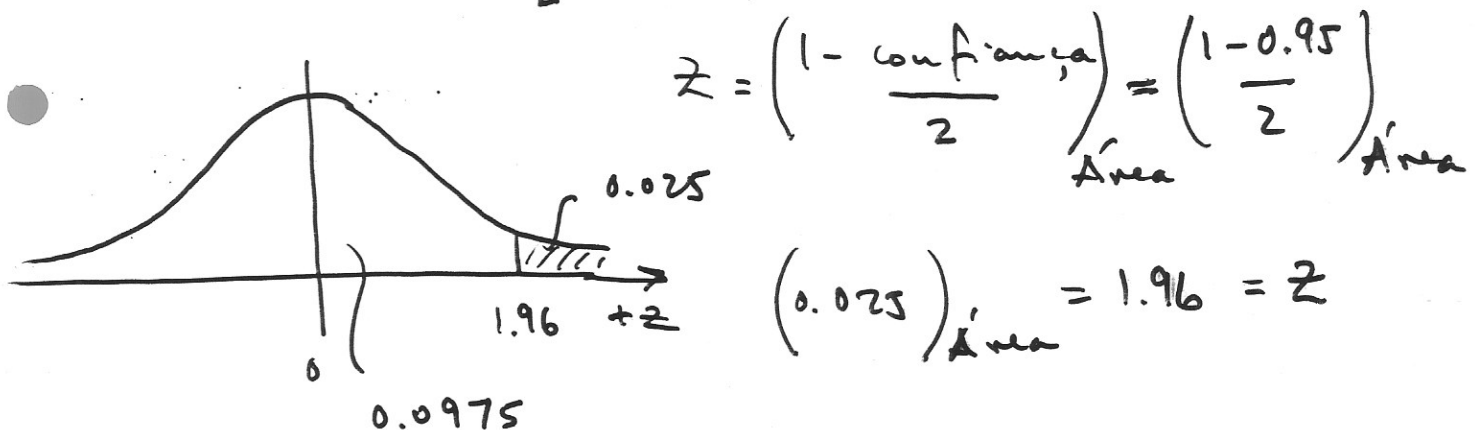
Exemplo

<u>Medição #</u>	<u>Tempo</u>	<u>x^2</u>
1	0.07	0.0049
2	0.08	0.0064
3	0.11	0.0121
4	0.09	0.0081
5	0.05	0.0025
6	0.07	0.0049
	<u>0.47</u>	<u>0.0389</u>

$$\bar{x} = \frac{0.47}{6} = 0.07833$$

$$s = \sqrt{\frac{\sum x^2 - (\sum x)^2/n^2}{n-1}} = \sqrt{\frac{0.0389 - 0.47^2/6}{5}} = 0.02041$$

$$\eta = \left(\frac{Z s}{A \bar{x}} \right)^2 = \left[\frac{1.96 (0.02041)}{0.10 (0.07833)} \right]^2 = 26.06$$



Tempo normal tarefas

$$(TN) = TA \times \frac{\text{taxa desempenho}}{\text{taxa eficiência normal}}$$

taxa desempenho 115 %
taxa eficiência normal 1

TA = 4.23 min

$$TN = 4.23 \times \frac{115}{1} = \underline{4.86 \text{ minutos}}$$

Tempo padrão

$$TP = TN (1 + \text{folgas})$$

Atrasos

Podem ser consideradas folgas tendo em conta os que não puderem ser imputados ao trabalhador

$$\frac{16}{112} = +14,3 \%$$

Análise registos

Vantagens

Podem-se estudar vários trabalhadores
Mais barato e menos demorado
Períodos mais longos

Desvantagens

Não permite decomposição detalhada
Estudam-se médias
Não produz mudanças facilmente

PRODUTIVIDADE / PRÊMIOS

PADRÕES RENDIMENTOS

- Planejamento
- Ocupação trabalhadores
- Prêmios / Incentivos

Características tarefas

- Medidas objectivas
- Repetitivo / consistente
- Volume suficiente

MÉTODOS MEDIÇÃO

- Estudo Tempos
- Divisão em operações elementares

Lista identificadora

Rendimentos diferentes

Separação máquinas / trabalhador

Algumas operações repetem-se em alguns ciclos

Comparação com operações similares
múltiplas tarefas

TAMANHO AMOSTRA

- Distribuição normal

$$n = \left(\frac{Zs}{A\bar{x}} \right)^2$$

n - nº total observações

$\bar{x}$ - média tempos

A - precisão / fracção de erro

Z - desvio padrão normalizado

s - desvio padrão previsto

Tempo normal tarefas

$$\textcircled{TN} = TA \times \frac{\text{taxa desempenho}}{\text{taxa eficiência normal}}$$

taxa desempenho 115 % TA = 4.23 min
taxa eficiência normal 1

$$TN = 4.23 \times \frac{115}{1} = \underline{4.86 \text{ minutos}}$$

Tempo padrão

$$TP = TN (1 + \text{folgas})$$

Atrasos

Podem ser consideradas folgas tendo em conta os que não puderem ser imputados ao trabalhador

$$\frac{16}{112} = +14,3 \%$$

Análise registos

Vantagens

Pode-se estudar vários trabalhadores
Mais barato e menos demorado
Períodos mais longos

Desvantagens

Não permite decomposição detalhada
Estudam-se médias
Não produz mudanças facilmente