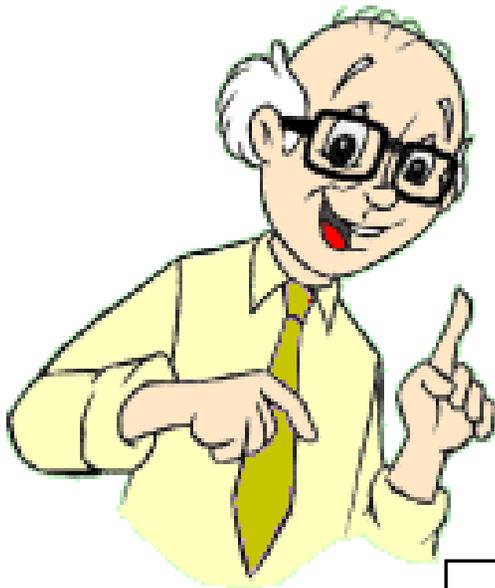


# *Data Book*

## *A Excelência na Gestão*





**Hoje iremos falar da gestão do  
pessoal directo!...  
... e da produtividade!...**

**Abordando as seguintes temáticas:**



***Gestão tradicional versus a gestão moderna***



***Definição e exemplificação dos conceitos de gestão da  
mão de obra directa***



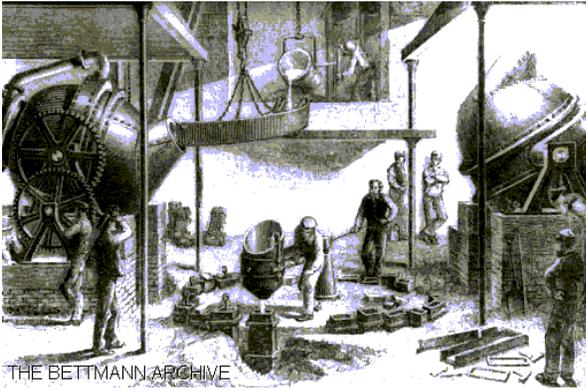
***Vantagens da implementação do Relatório Analítico de  
Mão de Obra Directa***



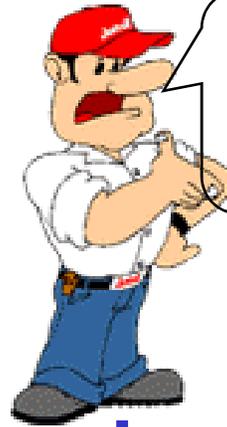


***Comecemos por analisar um conjunto de factores que interferem negativamente na **PRODUTIVIDADE!**...***





**Processos  
“artesanais”!...**



**Aqui quem  
manda sou  
EU!...  
Ouviram?!**



**A acrobacia e o “efeito  
surpresa” é o dia a  
dia!...**



**IMPRODUTIVIDADE**



**O pessoal  
desmotivado!...**



**O improviso e o  
desenrascão  
imperam!...**



**A gestão  
utilizando o  
método do  
“olhómetro”!...**



**E, entretanto, o TEMPO queima-se!...**



**É TEMPO de reformular todo o processo!...**

**... E de solicitar apoio!...**



**Há que recuperar o tempo perdido!...**

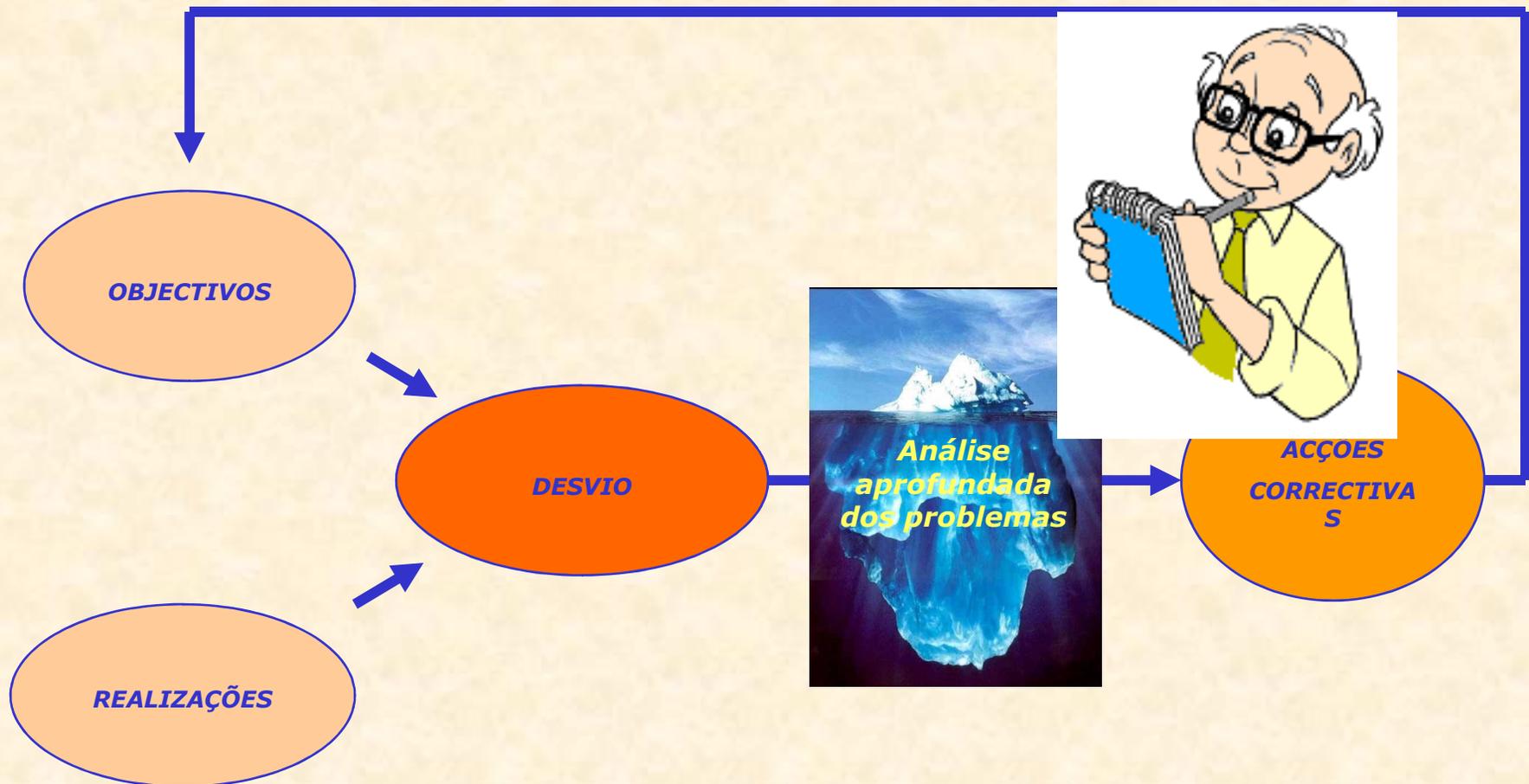


**HÁ QUE DAR  
PRIORIDADE AO  
INVENTÁRIO DOS  
MEIOS DISPONÍVEIS**

***Sem o conhecimento da  
realidade da empresa será  
muito difícil uma gestão  
correcta!...***



**Os objectivos devem ser realizados com EFICIÊNCIA e não se limitar à EFICÁCIA – ou seja, devemos atingir os objectivos com o mínimo dos recursos!...**



# ***Factores a incrementar?!...***

***A humanização das relações!...***



*Entre todos os trabalhadores da empresa!...*

*Com os clientes!...*

*Com os fornecedores...*

*Com os poderes locais!...*

*Com as organismos estatais!...*



# ***Factores a incrementar?!...***

***Fomentar a formação dos trabalhadores!...***



*Na admissão de novos trabalhadores!...*

*Na mudança para outros postos de trabalho!...*

*Aquando da aquisição de novos equipamentos!...*

**...ooOoo...**

*A falta de formação reduz a produtividade devido a:*

- Consumos adicionais de recursos naturais;*
- Maior número de avarias dos equipamentos;*
- Maior número de peças inutilizadas;*
- Necessidade de mais tempo na produção .*



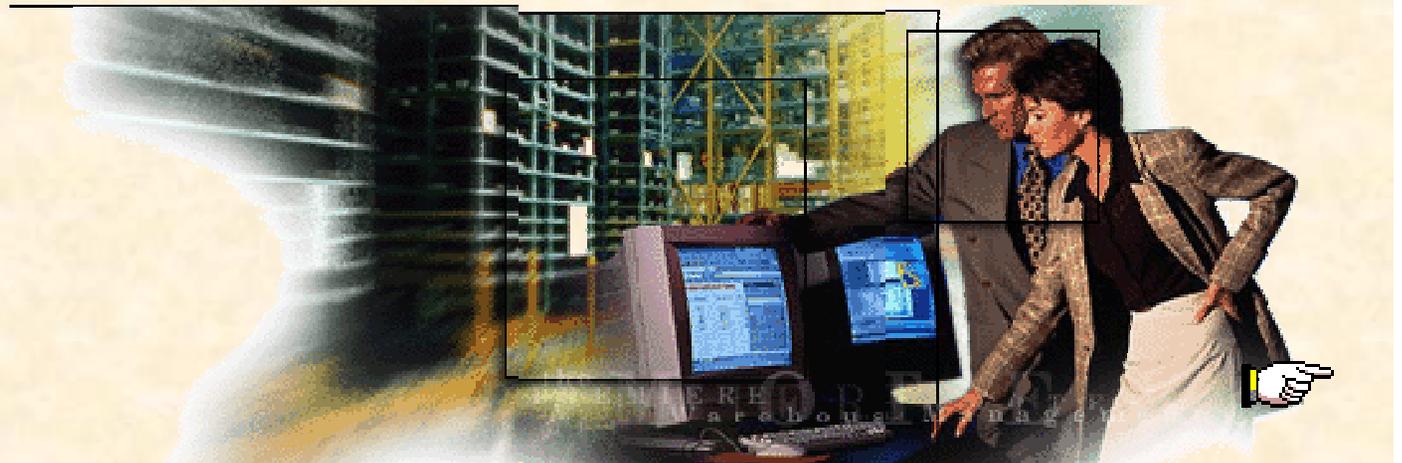
# ***Factores a incrementar?!...***



**Implementar *SISTEMAS DE ALERTA* que permitem, para além da segurança da empresa, a estabilidade de quem dela depende!**

*Através de painéis de:*

- Controlo financeiro*
- Controlo físico da produção*
- Controlo da satisfação dos clientes*
- Controlo de consumos específicos*



# ***Factores a incrementar?!...***



**As empresas devem estar equipadas ou, pelo menos, deter informação sobre as Melhores Tecnologias Disponíveis (MTDS)**



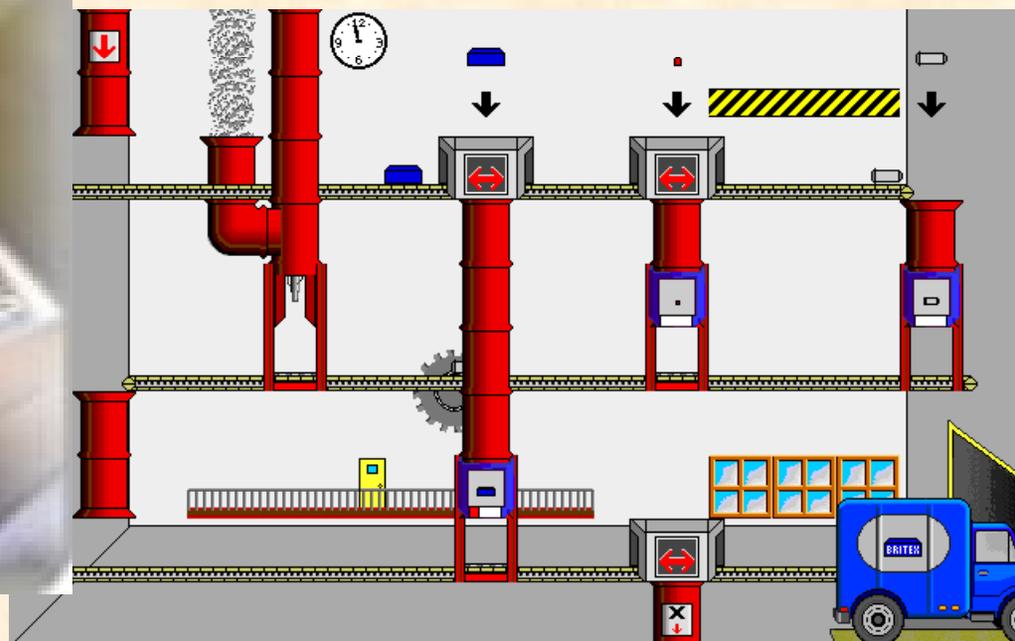
# ***Factores a incrementar?!...***

**Condições de Trabalho devem respeitar  
as normas de higiene e segurança!...**



# *Factores a incrementar?!...*

**A Investigação e Desenvolvimento deverá ser um objectivo permanente!...**



# ***Factores a incrementar?!...***

**A preocupação com o Meio Ambiente**



# Exercício I

Identifique com uma X as frases correctas. Dispõe de 1 minuto.

COLUNA A

*O imprevisto é próprio da gestão moderna*



*A gestão moderna dispõe de sistemas de alerta*



*A formação é uma das características da gestão tradicional*



*A formação é um factor do incremento da produtividade*



*A gestão tradicional preocupa-se com o Meio Ambiente*



*O estabelecimento de objectivos é próprio da gestão moderna*



*A higiene e segurança no trabalho é um imperativo das empresas modernas*



RESPOSTA





**Agora, que conhecemos o meio envolvente, passemos à definição dos seguintes indicadores de gestão da mão de obra directa:**

- Absentismo**
- Tempos perdidos**
- Tempos padrão**
- Eficiência**
- Produtividade**

**Iremos tomar em consideração um centro de rebarbação, composto por 2 trabalhadores que, nos últimos meses, têm vindo a rebarbar um único tipo de peça.**



# Discussão dos conceitos Absentismo!...

A

Dias de trabalho

B

N.º pessoas directas

C

Horas de presença - normais

D

Absentismo - horas



**Ausências ao trabalho, pelas mais diversas razões, as quais podem ser remuneradas ou não, consoante o estipulado na Lei ou em Procedimentos instituídos na Empresa.**

**Exemplos:**

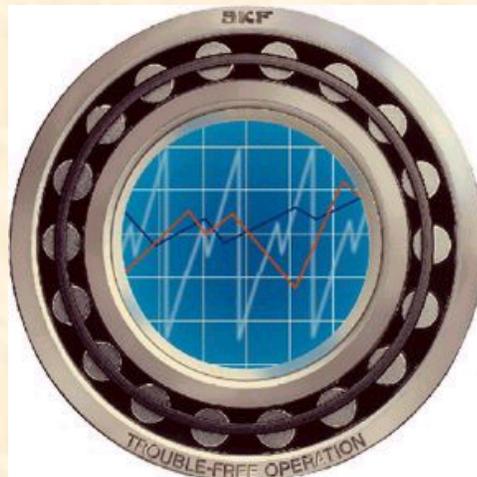
- Doença**
- Assistência a familiares**
- Formalismos legais**
- Associadas aos transportes**



# Discussão dos conceitos Tempos Perdidos!...

- A Dias de trabalho
- B N.º pessoas directas
- C Horas de presença - normais
- D Absentismo - horas
- E Horas extras
- F Horas de presença efectiva
- G **Tempos perdidos**

**Os tempos perdidos são todos aqueles que - encontrando-se o trabalhador na empresa - não são utilizados no processo produtivo.**



## **Exemplos:**

- Avarias dos equipamentos
- Falta de materiais
- Falta de ferramentas
- Incorrecto planeamento
- Falta de encomendas



# Discussão dos conceitos

## Tempos Padrão!...

A

Dias de trabalho

B

N.º pessoas directas

C

Horas de presença - normais

D

Absentismo - horas

E

Horas extras

F

Horas de presença efectiva

G

Tempos perdidos

H

Horas produtivas

I

Horas produtivas padrão

**São os tempos estimados para cada uma das fases do processo de fabrico considerando as condições técnicas e humanas disponíveis**

<b>GAMA DE FABRICO</b>			
<b>Produto:</b>		GRELHA 400X400 FP 156	
<b>Código:</b>		AA12345	
C.C.	FASE	TIPO DE EQUIPAMENTO	TEMPOS PADRAO (HORAS)
			PARA 1000 UNID.
<b>02.06 - MOLDAÇÃO</b>			
	MOLDAR	MÁQUINA MOLDAR	50
<b>02.08 - REBARBAÇÃO</b>			
	GRANALHAR	PANGBORN	55
	REBARBAR		150
	GRANALHAR	BERGER	45
<b>04.02 - PNTURA</b>			
	PISTOLAR	CABINE DE PISTOLAGEM	60
	PINTAR	LINHA DE PINTURA - A	150
	EMBALAGEM		50



# Discussão dos conceitos

## Eficiência!...

A	Dias de trabalho
B	N.º pessoas directas
C	Horas de presença - normais
D	Absentismo - horas
E	Horas extras
F	Horas de presença efectiva
G	Tempos perdidos
H	Horas produtivas
I	Horas produtivas padrão
J	Eficiência

**É a actividade do pessoal directamente afecto ao processo produtivo e o qual é controlado quantitativamente.**

**No entanto existem um conjunto de factores/causas que podem afectar a eficiência.**

### **Exemplos:**

- Instruções incorrectas ou inexistentes
- Falta de condições higiene e segurança
- Falta de meios de movimentação
- Falta de formação

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{Horas produtivas padrão}}{\text{Horas produtivas reais}} \times 100$$



# Exercício II

Associe cada uma das situações mencionadas na coluna A com o tipo de causa do aumento da improdutividade, colocando uma cruz (X) na respectiva coluna. Para o efeito, dispõe de 1 minuto.

COLUNA A	ABSENTISMO	TEMPOS PERDIDOS	EFICIÊNCIA
1. Assistência inadiável a familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Avaria da máquina por falta de manutenção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Avaria da máquina por má utilização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Baixa da Segurança Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Especificações incorrectas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Falta ao trabalho por acidente de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Falta ao trabalho por falecimento de familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Falta ao trabalho por obrigações legais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Falta de ferramenta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Falta de material	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Falta de meios de movimentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Informação de que a empresa está em crise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Temperatura elevada no posto de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



# Discussão dos conceitos Produtividade!...

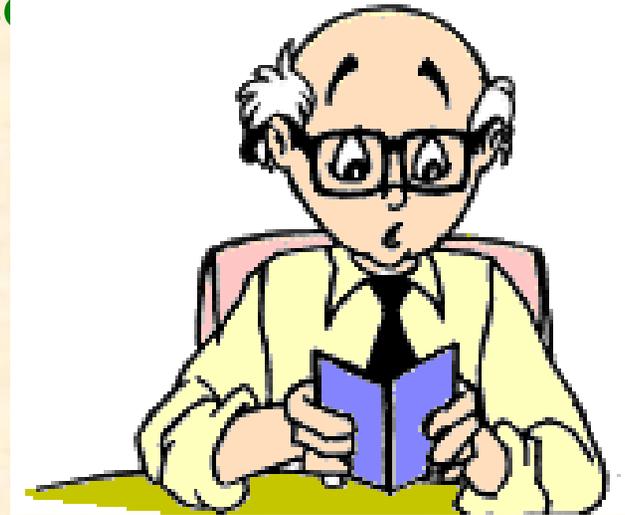
- A Dias de trabalho
- B N.º pessoas directas
- C Horas de presença - normais
- D Absentismo - horas
- E Horas extras
- F **Horas de presença efectiva**
- G Tempos perdidos
- H Horas produtivas
- I Horas produtivas padrão
- J Eficiência
- K **Produtividade**

**A produtividade é o indicador obtido entre o número de horas produtivas padrão e o número de horas de presença.**

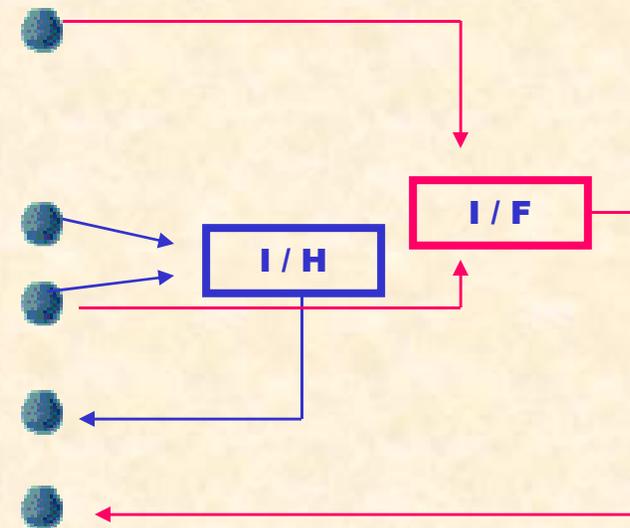
$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Horas produtivas padrão}}{\text{Horas presença efectiva}} \times 100$$



# Análise de um caso



	Jan.02
A Dias de trabalho	20
B N.º pessoas directas	2
C Horas de presença - normais	320
D Absentismo - horas	12
E Horas extras	0
F Horas de presença efectiva	308
G Tempos perdidos	50
H Horas produtivas	258
I Horas produtivas padrão	245
J Eficiência	95%
K Produtividade	80%



## Exercício III

Considerando que no mês de Março, os dias de trabalho foram 20, o número de trabalhadores 2 e registaram-se as seguintes situações: 12 horas em falta; não se recorreu a horas extras; em avarias de equipamentos escrituraram-se 22 horas; por falta de material: 18 horas; por falta de ferramentas: 10 horas e o número de horas padrão – do trabalho realizado – foram 210. É requerido o preenchimento do seguinte relatório, calculando-se o indicador de eficiência e de produtividade. O tempo para este exercício é de 3 minutos. Boa sorte!...

Linha	Descrição	Origem dos Dados / / Formulário	Unidade	Ano de 2002						
				JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	
A	<b>Valores Reais</b>									
B	Dias de Trabalho	Calendário Fabril (Revisto)	Dias	20	18					
C	Pessoas Directas	Quadro de Pessoal	Pessoas	2	2					
D	<b>Horas Normais de Presença</b>	= B x C x 8	Horas	320	288					
E	Absentismo	Ausências	Horas	12	15					
F			%	3.8%	5.2%					
G	Horas Extras	Registo do Ponto	Horas	0	0					
H	<b>Horas Efectivas de Presença</b>	= D - E + G		308	273					
I	<b>Tempos Perdidos</b>	Registo do Ponto	Horas	50	70					
			%	16.2%	25.6%					
J	<b>Horas Produtivas</b>	Registo do Ponto	Horas	258	203					
K	<b>Horas Produtivas Padrão</b>	= Horas Padrão	Horas	245	200					
L	<b>Indicadores</b>									
M	Eficiência	= K / J * 100	%	95%	99%					
N	Produtividade	= K / H * 100	%	80%	73%					



**Vantagens deste Relatório  
são inumeráveis!...**

**Vejam algumas:**



- ✓ **Controlo da actividade de uma empresa**
- ✓ **Como ferramenta para a implementação de um sistema de prémios**
- ✓ **Como sistema de alerta ao actual processo produtivo**
- ✓ **Ferramenta para a fixação dos Custos Padrões**
- ✓ **Para a análise da rentabilidade dos produtos**

