

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FEAC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

GEISA NABIA CORREIA MELO

**OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO
DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE DE MACEIÓ**

Maceió - AL
2022

GEISA NABIA CORREIA MELO

**OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO
DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE DE MACEIÓ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao corpo docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEAC da Universidade Federal de Alagoas, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa

Maceió - AL
2022

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

M528d Melo, Geisa Nabia Correia.

Os desafios da implantação do quadro de distribuição do trabalho : um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte de Maceió / Geisa Nabia Correia Melo. – 2022.

49 f. : il.

Orientadora: Milka Alves Correia Barbosa.

Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 44-46.

Apêndices: f. 47-49.

1. Quadro de Distribuição de Trabalho. 2. Trabalho - Avaliação. 3. Planejamento estratégico. I. Título.

CDU: 658.012.2(813.5)

FOLHA DE APROVAÇÃO

GEISA NABIA CORREIA MELO

OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DE MACEIÓ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao corpo docente da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEAC da Universidade Federal de Alagoas e aprovado em 23 de fevereiro de 2022.

Documento assinado digitalmente
 MILKA ALVES CORREIA BARBOSA
Data: 02/09/2022 20:53:12-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC/UFAL
Curso de Administração

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 CARLOS EVERALDO SILVA DA COSTA
Data: 04/09/2022 10:20:03-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC/UFAL
Curso de Administração

Documento assinado digitalmente
 GUSTAVO MADEIRO DA SILVA
Data: 05/09/2022 08:23:58-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Gustavo Madeiro da Silva
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC/UFAL
Curso de Administração

Dedico esse trabalho ao meu esposo Carlos Tenório por seu inestimável amor, ao meu filho Carlos Tenório Filho, minha bênção, minha amada mãe M^a Cícera e à minha tia Maristela Melo, *in memoriam*, por acreditar em mim e me apoiar incondicionalmente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me manteve firme no meu propósito e me deu forças para superar todas as dificuldades.

Agradeço à Profa. Dra. Milka Barbosa pela orientação, incentivo e confiança.

Agradeço também ao meu esposo, Carlos, que esteve sempre ao meu lado, me apoiando, encorajando e dando todo suporte e, juntamente com meu filho Carlos Filho, souberam entender e compreender os momentos de ausências e dificuldades para que eu pudesse concluir este trabalho.

Agradeço a todos os professores do curso, em especial a professora substituta Lívia Maria Omena, que foram imprescindíveis na minha vida acadêmica.

Por fim, quero agradecer ao meu chefe Carlos Costa que em algumas oportunidades flexibilizou meus horários de trabalho com o acadêmico, meu grupo de estudos Feijão com Arroz, bem como a todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização deste trabalho.

Muito obrigada a todos!!!

RESUMO

O presente trabalho propôs-se a um estudo de caso, cujo objetivo principal foi a implantação do Quadro de Distribuição de Trabalho (QDT) em uma empresa de pequeno porte do setor de serviços gerais. O objetivo foi analisar a organização de setores e distribuições de funções. Como metodologia optou-se pela aplicação de uma pesquisa com funcionários da empresa junto às observações feitas *in loco* sobre a dinâmica entre os setores e atribuições aos funcionários. Constatou-se informações divergentes entre as respostas aos questionários e a realidade vivida dentro da sede da empresa, o que leva a considerar a necessidade de implantação do QDT. Conclui-se que uma empresa que opta pelo QDT irá proporcionar um ambiente organizado e fluído em suas ações, pois, a adequada distribuição de tarefas para os funcionários, conforme setores e funções, evitará sobrecarregar uns em detrimento de outros funcionários e a produtividade será satisfatória.

Palavras-chave: QDT; Avaliação Organizacional; Diagnóstico Empresarial; Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The present work proposed a case study, whose main objective was the implementation of the Work Distribution Framework (QDT) in a small company in the general services sector. The objective was to analyze the organization of sectors and distributions of functions. As a methodology, it was decided to apply a survey with company employees together with a report made in loco on the dynamics between sectors and attributions to employees. Divergent information was found between the answers to the questionnaires and the reality experienced within the company's headquarters, which leads to consider the need to implement the QDT. It is concluded that a company that opts for QDT will provide an organized and fluid environment in its actions, as the proper distribution of tasks for employees, according to sectors and functions, will avoid overloading some to the detriment of other employees and productivity will be satisfactory.

Keywords: QDT; Organizational Assessment; Business Diagnosis; Strategic planning.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Definições do QDT	15
Quadro 2	Levantamento de tarefas individuais	20
Quadro 3	Agrupamento das atividades de uma unidade	20
Quadro 4	Quadro de Distribuição do Trabalho	21
Quadro 5	Estrutura Básica para a Montagem de um QDT	22
Quadro 6	Análise do QDT	23
Quadro 7	Funções, setores e atribuições dos voluntários ao questionário	29
Quadro 8	Quadro de Distribuição do Trabalho	35

LISTA DE SIGLAS

DOU	Diário Oficial da União
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FEBRAC	Federação Nacional das Empresas Prestadoras de Serviços de Limpeza e Conservação
LC	Lei Complementar
ME	Microempresa
MPE	Micro e Pequena Empresa
SEAC/AL	Sindicato das Empresas de Asseio e Conservação do Estado de Alagoas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa.....	13
1.2 Objetivo geral	13
1.2.1 Objetivos Específicos	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Quadro de distribuição do trabalho – QDT	15
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	24
3.1 Método da pesquisa	24
3.2 Lócus da investigação e participantes	25
3.3 Coleta de dados	26
3.4.1 Procedimento de análise dos dados	28
4 RESULTADOS E ANÁLISE	29
4.1 QDT atual da VSL	35
4.2 Possíveis problemas relacionados às distribuições das tarefas na VSL.....	36
4.3 Sugestões de soluções para implantação do QDT na VSL	40
5 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO POR SETOR	47

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações vêm cada vez mais se estruturando para enfrentar os desafios do alinhamento da gestão de pessoas com as estratégias de crescimento econômico. Para isso, faz-se necessária uma gestão moderna com cargos e setores conectados para um melhor desempenho de suas atividades.

Para que uma empresa tenha um serviço eficiente e de qualidade, as pessoas que dela participam precisam estar alinhadas com os mesmos objetivos, trabalhando em harmonia e principalmente que conheçam as estratégias da organização e tenham consciência do seu papel dentro dela, pois segundo Chiavenato (2016, p.89,) “são as pessoas que implementam, realizam e provocam resultados”, com isso, todos os membros precisam saber que é através de seus esforços e dedicação pessoal que esses objetivos são atingidos.

Seja nas grandes ou pequenas empresas, a divisão de tarefas é imprescindível para que se obtenha o sucesso esperado. Desta forma, é muito importante uma análise da distribuição do trabalho por meio de um quadro, para assim relacionar todas as atividades desenvolvidas pelas áreas estudadas, especificando o tempo que é gasto individualmente pelos colaboradores, na atividade total e individual. Através dessa análise pode-se observar ainda, desvios de função, perdas de tempo na execução das tarefas e a identificação das atividades de maior relevância.

O acúmulo de múltiplas responsabilidades por uma única pessoa ocorre com frequência, principalmente nas pequenas empresas em que não há uma clara divisão de papéis dos colaboradores. Esta situação decorre da má distribuição de tarefas e provoca reflexos negativos na produtividade da empresa gerando contrariedade no ambiente de trabalho.

Segundo o Instrumento de Apoio Gerencial 116 (SEBRAE, 2017), a primeira atitude adequada à divisão de papéis e alocação de responsabilidades é definir a estrutura, do ponto de vista de quantidade e natureza, necessária para o bom andamento da operação empresarial. Ou seja, estabelecer a estrutura organizacional da empresa, bem como definir o nível de responsabilidade a ser atribuído a cada cargo da estrutura.

A seguir, deve-se realizar um levantamento do perfil profissional condizente ao exercício de cada cargo, a fim de se compatibilizar as atribuições do cargo com a

pessoa que irá exercê-lo. Devido a isso, se o cargo exige bom raciocínio matemático, não deve ser ocupado por alguém que não possua este atributo, pois esta pessoa estará, naturalmente, comprometida em seu desempenho.

A etapa seguinte é a descrição de cada cargo, mesmo que de forma resumida, mas que se possa identificar através da leitura do documento, qual é a responsabilidade maior daquele cargo e a quem está subordinado. Segundo Chiavenato (2016, p.181) “o cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que pode ser englobado em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa”.

Assim, o cargo é formado por deveres e responsabilidades projetados para o alcance da eficiência da organização, devendo ser realizada a descrição detalhada das funções inerentes, seguindo uma orientação lógica, de modo a permitir que o gestor possa atribuir e cobrar as responsabilidades respectivas de cada colaborador.

Com isso, uma das vantagens da implantação do Quadro de Distribuição de Trabalho (QDT) é poder distribuir a carga de trabalho dos colaboradores, fazendo com que a empresa possa utilizar seus recursos de forma a adequar suas tarefas com seus devidos cargos e competências, visando à racionalização e balanceamento quanto à quantidade e o tempo de execução, evitando desestímulo por falta ou excesso de atividade.

Outra vantagem é com relação à avaliação dos resultados do funcionário dentro da empresa, através da identificação da qualidade do trabalho, rendimento, eficiência, eficácia e produtividade, já que estes são fatores de grande importância na avaliação dos resultados do colaborador.

Barnabé (2017) destaca que cada organização tem sua particularidade em implantar e manter uma boa distribuição do quadro de trabalho, além de melhorar a efetividade de cada setor com uma divisão clara dos papéis dos colaboradores, contribui para a qualidade do trabalho, alcance dos objetivos e metas fixados pela empresa, melhoria do clima e da satisfação entre os funcionários, assim como a prevenção de possíveis conflitos interpessoais e organizacionais.

Segundo Chiavenato (2014) para alcançar seus objetivos, a empresa precisa ser capaz de empregar corretamente seus recursos, devendo para isso se estruturar com uma administração de qualidade e estabelecer propósitos consistentes a serem atingidos.

Um estudo intitulado “Participação das MPE na economia nacional e regional”, elaborado pelo SEBRAE e Fundação Getúlio Vargas (FGV), aponta que nas últimas três décadas, as micros e pequenas empresas (MPE) vêm desempenhando cada vez mais um papel estratégico na economia brasileira, e respondem hoje por 30% do valor adicionado ao PIB do país, confirmando o crescimento e importância dos pequenos negócios na geração de empregos e arrecadação de impostos.

Mesmo diante da importância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) ou de Empresa de Pequeno Porte (EPP), Navarro (2020) ressalta que o grande desafio de se implantar nelas um QDT é a conscientização dos colaboradores sobre quanto é imprescindível que os mesmos participem desse processo, visando suas qualidades de vida e dos serviços oferecidos, e a satisfação dos clientes.

Outro ponto a se destacar é a organização dentro de uma empresa, que pode ser formal ou informal, ou ambas. Mattos (2020) explica que numa organização informal predomina um clima de trabalho mais descontraído e flexível, baseado em costumes, ideias e questões sociais trazidas pelo colaborador para o ambiente de trabalho. Dentro desse conceito observa-se a existência de relações pessoais definidas pela afinidade, cooperativismo espontâneo e também pelo *status*.

Nesse sentido, o presente estudo foi realizado na empresa VSL, uma empresa do ramo de terceirização, fundada em maio de 1999, na cidade de Maceió - AL, que possui em seu quadro interno quinze colaboradores, distribuídos no departamento de pessoal, financeiro, comercial, operacional e copa. Oferecendo serviços de terceirização de mão de obra como limpeza, recepcionista, motorista, *motoboy*, encarregado de manutenção, copeira, porteiro, telefonista etc.

A empresa possui troféu Mérito em Serviços categoria Bronze e Certificado de Responsabilidade Ambiental com o título de Empresa Destaque de Limpeza Ambiental, conferidos pela FEBRAC e Certificado de Participação do Projeto-Piloto de Desenvolvimento de Fornecedores SEBRAE/AL.

Por ser uma ferramenta que auxilia os colaboradores a se identificar com a rotina do trabalho, o QDT permitiria à empresa terceirizada um maior controle tanto das atividades já cumpridas quanto das que ainda serão, ajudando o gerente ou supervisor a controlar a produtividade, e os colaboradores a manterem-se focados em suas tarefas.

Nesse sentido, a VSL que busca diariamente o crescimento e o desenvolvimento, constatou a necessidade de uma pesquisa de mapeamento organizacional, ciente da necessidade de avaliar a distribuição das atividades entre os setores e definir as tarefas individuais de cada colaborador com seus devidos cargos e competências, de acordo com as aptidões que dispõe e a serem desenvolvidas e aprimoradas na organização, logo, este trabalho vai ao encontro de uma demanda da organização.

Desta forma, o presente estudo visa alcançar a resposta ao seguinte questionamento: **Como o quadro de distribuição do trabalho poderia contribuir para um melhor gerenciamento das funções e tarefas na empresa VSL?**

1.1 Justificativa

O tema proposto neste trabalho irá contribuir para que a empresa VSL implante o QDT, o que possibilitará uma avaliação de todos os setores da organização, facilitando as decisões e acompanhando o tempo dedicado a cada atividade.

Ao reestruturar essas atividades, a empresa poderá padronizar seus processos de forma a manter um trabalho contínuo e com melhor padrão de qualidade, colaborando com o aumento da disciplina no trabalho e na realização de tarefas.

Para além dessa perspectiva, os ensinamentos a serem aprendidos com este trabalho proporcionarão conhecimentos teóricos relevantes para meu aprimoramento profissional, bem como, para meu posicionamento dentro da empresa, haja vista a readequação de funções e tarefas por meio do QDT.

Da mesma forma que o presente TCC irá contribuir com a empresa estudada, poderá servir de parâmetro para outras empresas que se encontram em situação organizacional similar, ou seja, sem o QDT, tendo nesta monografia uma opção de consulta para a implementação de procedimentos que organizem a distribuição de funções e tarefas adequadas aos propósitos da empresa.

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral desse trabalho é apresentar as possíveis contribuições do Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) no gerenciamento de funções e tarefas dos colaboradores numa empresa de pequeno porte.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Descrever o quadro de distribuição do trabalho na empresa objeto de estudo;
- Identificar possíveis problemas relacionados à distribuição das tarefas para cada funcionário dentro da empresa;
- Sugerir soluções que visem a implantação do QDT na empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Quadro de distribuição do trabalho – QDT

O quadro de distribuição do trabalho é uma técnica de organização de processos focada, principalmente, na distribuição mais adequada das tarefas de cada funcionário dentro da empresa ou de um setor específico.

O QDT pode proporcionar uma organização equilibrada de recursos, levando ao alcance do objetivo de ter resultados equilibrados, visando à racionalização e balanceamento das tarefas quanto ao tempo de execução e a quantidade de funções atribuídas a cada pessoa. Essa ferramenta foi desenvolvida para monitorar todas as atividades das pessoas de uma organização.

Partindo dessa concepção, acrescenta-se que:

Um Quadro de Distribuição de Trabalho consiste na indicação das tarefas desenvolvidas pelos funcionários individualmente e no registro do tempo integrado (como relação a um período base pré-estabelecido) no reagrupamento dos tempos parciais em tempos totais, para toda a unidade, e, no âmbito da unidade, para as atividades. Ferramenta que estabelece as tarefas efetuadas dentro de uma determinada área, especificando quanto tempo é gasto por cada um dos funcionários na atividade total e individualmente. Caracteriza-se como uma oportunidade para avaliar as atividades e a qualificação de agentes, em sua execução. Identifica, ainda, a real ocupação de tempo em cada atividade, assim como a ociosidade existente, podendo sugerir uma distribuição uniforme de atividades e de agentes, entre unidades. É preciso, portanto, proceder a definição das tarefas desenvolvidas pelo chefe de serviço e compará-las com as atividades e setores (BASTOS *et al.*, 2019, p. 85).

Nessa perspectiva, o quadro 01 apresenta uma proposta de estudo e distribuição dos trabalhos numa organização, sendo utilizadas as seguintes definições:

Quadro 1 - Definições do QDT

Nomenclatura	Conceito
Carga de Trabalho	Volume de trabalho atribuído a uma unidade organizacional, durante um período de tempo preestabelecido.
Função	Conjunto de atividades convergentes e afins, que caracterizam as atribuições das unidades organizacionais e dos cargos, servindo, inclusive, como critério para departamentalização da empresa.
Tarefa	Agrupamento de operações interligadas mediante determinada ordem sequencial, levando-se em consideração a subdivisão do trabalho entre os funcionários alocados em uma unidade organizacional.
Operação	Parte indivisível da execução de uma tarefa, podendo ser executada manualmente ou por intermédio de instrumentos, ferramentas, máquinas, etc.

Fonte: Bastos *et al.*, 2019

Conforme Vieira (2011), o QDT tem, entre outros objetivos, a oferecer eficiência e consistência aos serviços realizados pelos profissionais dentro de uma empresa por meio da adoção de um método de organização para a execução das atividades inerentes.

Assim, um melhor desempenho da empresa dependerá das decisões que o gestor tomará a partir do QDT, considerando o entendimento sobre a organização da instituição e das atividades a serem desempenhadas.

Nessa perspectiva:

Implantar e manter uma boa distribuição do trabalho são funções essenciais dentro de uma organização, pois se encontram estreitamente ligadas à qualidade do trabalho, ao desempenho e a satisfação do empregado e ao próprio alcance dos objetivos e metas fixados para a organização. (CHINELATO FILHO, 2011 apud SANTOS, 2016, p. 47).

Relevante atentar para o fato de imprevistos no planejamento das atividades, e mesmo que a organização preveja possíveis ocorrências que interfiram no prosseguimento das atividades desempenhadas pelos funcionários, não se pode ter o controle de tudo. Sobre este aspecto é possível aceitar que:

Existem também questões atípicas que vão ocorrer às vezes na organização uma delas, por exemplo, é a questão dos picos de trabalho, em determinada hora do dia, ou dia da semana ou em até determinados meses do ano o trabalho irá aumentar consideravelmente por isso os superiores responsáveis devem ter um planejamento estratégico para resolver essa questão. Nas possibilidades preliminares de simplificação as relações interpessoais da chefia para com os demais colaboradores acarretam influência direta sobre o seu trabalho por isso deve-se ter entre os supervisores líderes motivadores. (NUNES, 2017, p. 13).

No desenvolvimento de um QDT, além da identificação das atividades a serem desempenhadas e de uma possível redistribuição de funcionários, é preciso que o gestor responsável pela elaboração do QDT considere imprevistos e/ou situações alheias ao programado, sendo recomendado que se antecipe em ter soluções, caso ocorram.

Ressalta-se a importância do QDT nas Empresas de Pequeno Porte (EPP), haja vista ser uma ferramenta que permite uma análise quanto à distribuição de trabalho dentro de uma organização, descrita por meio de um quadro no qual é definida a carga de trabalho dos funcionários, buscando evitar o desestímulo pela falta ou excesso de atividade.

Além disso, essa análise possibilitará identificar desvios de função; simplificações no trabalho; perdas de tempo nos processos; e a constatação de tarefas mais relevantes ou que demanda maior tempo. Pode-se afirmar que o desenho de cargos é um dos pontos relevantes do QDT numa EPP, logo:

O desenho do cargo define claramente as atividades, as responsabilidades, a identificação do cargo na estrutura organizacional e os requisitos de qualificação, experiência e as habilidades pessoais (de ordem comportamental) e habilidades técnicas exigidas do ocupante. A partir do desenho dos cargos, é possível definir objetivos com relação ao desempenho do ocupante do cargo. Quando os cargos e os requisitos de desempenho estão bem definidos, isso facilita a adaptação do funcionário ao ambiente de trabalho e aumenta a probabilidade de ele desempenhar bem a sua função. Sem o desenho e análise dos cargos e os critérios para avaliação de desempenho, é quase impossível definir critérios para recompensar e remunerar funcionários. (KIELWAGEN, 2013, p.16).

Dessa forma, a estruturação do desenho de cargos permite um melhor relacionamento entre colaborador e organização, proporcionando melhorias na cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho. Relevante fazer um breve apontamento sobre essas duas concepções.

A palavra cultura, numa visão organizacional, relaciona-se com a identidade institucional, ou seja, com sua missão, visão e valores; diz respeito aos procedimentos, conduta e iniciativas dos membros que compõem a organização. Na visão de Lima, Da Silva e Horostecki (2012, p.2) “A Cultura Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização”, ou seja, algo similar a um manual de condutas que orienta e normatiza ações previamente planejadas e esclarecidas ao colaborador.

Compreende-se que a cultura organizacional busca desenvolver as inter-relações entre os membros da organização e a capacidade destes em se adaptar ao ambiente de trabalho e suas normas, logo, se constitui como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização. Verifica-se, então, uma relação entre o QDT e a cultura organizacional, assim como a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A abordagem sobre a qualidade de vida no trabalho é uma tendência bastante inovadora, pois oxigena a organização, mas a sua aplicação pode gerar equívocos, pois nem sempre o discurso alia-se à prática (RODRIGUES, 2016). Destaca-se que:

A prevenção de acidentes de trabalho e a promoção da qualidade de vida no ambiente corporativo visa conscientizar e capacitar pessoas na melhoria contínua da segurança, saúde e da qualidade de vida, cuja estratégia principal é a de, através de um processo de educação, sensibilizar e mobilizar as pessoas na mudança do seu estilo de vida e na melhoria e cuidados com a sua proteção. (RODRIGUES, 2016, p. 108).

Assim, torna-se fundamental viabilizar para o colaborador ferramentas voltadas para educação, treino e equilíbrio dos atos que influenciam na sua segurança, saúde e qualidade de vida. Logo, é necessário que a organização se preocupe com o desempenho de seus colaboradores.

Da mesma forma que a cultura organizacional, a QVT também é intrínseca às ações em torno do QDT, haja vista lidar com particularidades referentes ao funcionário e ao desempenho de sua função, logo, afirma-se que:

[...] a base principal de uma organização são os seus colaboradores, e que os tornam competitivos e diferenciados no mercado de trabalho são as suas competências profissionais, sendo que as competências individuais são definidas como Conhecimento, Habilidade e Atitude, conceituando o famoso CHA, de forma a distingui-los pelas competências que irão designá-los a qual área o colaborador irá se adaptar. (CHIAVENATO, 2016, p. 74).

Dessa forma, compreende-se que o QDT é uma ferramenta de gestão empregada nas organizações sob a definição de objetos e objetivos próprios, visando atender as demandas específicas de uma empresa quanto à dinâmica das atividades desenvolvidas. Trata-se, portanto, de uma função administrativa que agrupa as atividades necessárias para o alcance dos objetivos da empresa, atribuindo aos setores a devida autonomia para as ações comprometendo-se em executá-las com responsabilidades, eficiência e eficácia de tal execução (PEREIRA; OLIVEIRA, 2019).

Ressalta-se que o QDT pode ser aplicado em diferentes gerências dentro de uma empresa, exigindo do profissional conhecimento sobre os usos e costumes da organização, bem como os horários e hábitos pertinentes. Avalia-se que o mais importante na definição do QDT é que “[...] em seus estudos na distribuição do trabalho, sejam consideradas todas as informações, com base no que cada um faz considerando-os facilmente nos QDT.” (PEREIRA; OLIVEIRA, 2019, p. 84).

Dentre os objetivos para a implantação do QDT, há duas situações a considerar: os objetivos obtidos pelo uso da ferramenta de organização e os

objetivos provenientes da análise. Assim, conforme leciona Chiavenato (2016), são objetivos com o uso do QDT:

- identificar as atividades que consomem o tempo de cada um dos funcionários;
- identificar as atividades que consomem o maior tempo de cada um dos funcionários;
- definir a função e quem a realiza;
- definir quantas horas totais no período (dia/semana/mês) cada funcionário dedica no trabalho.

Quanto aos objetivos oriundos da análise do QDT, tem-se:

- definir a atividade mais importante;
- estabelecer o fluxo da atividade principal;
- verificar a fluência e continuidade da atividade principal;
- identificar superposições de tarefas;
- detectar sobrecarga ou ociosidade.

Definidos os objetivos, têm-se as etapas de implantação do QDT, quais sejam:

[...] a dinâmica estrutural suportada por uma tipologia definida e predominante, assim como do nível de formalidade praticado; a relação de importância entre as atividades em operação, embora todas as atividades são importantes em determinados estágios; a possível redução de resistência dos agentes, condição que deve ser gerenciada para evitar que isto impeça conseguir os resultados esperados na aplicação deste instrumento; e considerar e aplicar fatores que viabilizam mudanças tais como comprometimento, responsabilidade, contribuição, comportamento relacionados à cultura, participação, trabalho em equipe, controle, avaliação de resultados, correção, entre outros fatores que auxiliam na promoção de mudanças necessárias. (PRÉVE, 2013, p.110)

Na primeira etapa faz-se um levantamento de tarefas individuais para identificar as tarefas realizadas, a ordem de importância, o tempo que consome em cada uma e a periodicidade de execução, conforme o quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - 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: Araújo (2006)

A segunda etapa refere-se ao agrupamento de tarefas semelhantes e complementares em atividades ou serviços, conforme a composição do quadro 3, permitindo uma visão das atividades em uma área ou unidade:

Quadro 3 - 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: Araújo (2006)

Na terceira etapa é feita a montagem do QDT, transpondo os dados colhidos para um quadro, seguindo proposta estruturada no quadro 04:

Quadro 4 – 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: Araújo (2006)

Dessa forma, conclui-se que:

O QDT tem a função de desenvolver atividades analógicas, setores interdependentes; atividade a soma de todas as tarefas de cada setor com intuito de atingir o objetivo final; onde a tarefa é o desempenho de todos os setores, tendo conhecimento de suas atividades limitadas pelas atribuições de cada colaborador. O QDT deve ser formado seguindo uma ordem de preenchimento tendo como base os formulários de elaboração das relações individuais de tarefas; consolidação da lista diária de tarefas semanais; elaboração da lista de atividades do órgão; e a elaboração do quadro de distribuição do trabalho (QDT) (CURY, 2017, p.103).

Verifica-se a importância em torno do QDT no tocante ao desenvolvimento promissor da empresa, haja vista ocupar-se da mais apropriada definição e distribuição de atividades que melhor empreguem os recursos humanos com os recursos disponibilizados pela empresa.

Diante do exposto, está claro que a montagem do QDT segue uma linha de ações que compreendem diferentes etapas, porém, interligadas e interdependentes ao se considerar as informações coletadas para a montagem da ferramenta, que segue a estrutura descrita no quadro 5:

Quadro 5 - Estrutura Básica para a Montagem de um QDT

O QUÊ	COMO	POR QUÊ	QUEM	ONDE	PARA QUÊ
Está sendo feito?	Está sendo feito?	Fazer desta forma?	Faz?	Faz?	Faz?
Toma mais tempo?	Pode ser melhorado?	Devemos gastar menos tempo?	Gasta mais tempo?	Há mais perda de tempo?	Executa neste tempo?
É prioritário?	Pode ser classificado?	Classificar?	Classificou como tal?	É prioritária?	Indicar o que é prioritário?
É mais importante?	Avaliar?	É o mais importante?	Idem	Em que parte? É mais importante?	Necessário?
Exige mais atenção?	Medir a atenção?	Exige tanta atenção?	Idem	Em que área?	Dar mais atenção?
Necessita de mais habilidade técnica?	Identificar?	Exige mais habilidade técnica?	Idem	Há necessidade?	É necessária mais habilidade?
Precisa de treinamento especial?	Acompanhar ou treinar?	É necessário treinar?	Julgou esta necessidade?	Deve ser treinado?	Treinar?
Está disperso?	Identificar?	Ficou disperso?	Determinou?	Em que parte?	Mudar?
Está concentrado	Saber?	Ficou concentrado?	Informou?	Idem	Desconcentrar?
Está sem nenhuma relação com a unidade?	Comparar?	Esta perda de relacionamento?	Concluiu?	É disperso?	Está disperso?
É vantajoso agrupar?	Padronizar?	É vantajoso agrupar?	Sugeriu?	Agrupar?	Agrupar?
É vantajoso separar?	Comparar?	É vantajoso separar?	Idem	Separar?	Separar?
É manual?	Classificar?	É considerado manual?	Classificou?	É manual?	Manter manual?
É intelectual?	Classificar?	É intelectual?	Classificou?	É intelectual?	Manter intelectual?
Pode ser mudado?	Verificar?	Pode ser mudado?	Disse?	Em que parte?	Mudar?
Está acumulado?	Verificar?	Acumulou??	Informou?	Idem	Acumular?

Fonte: Pereira e Oliveira, 2019 com adaptações

Pressupõe-se, então, que:

Com o QDT os gestores conseguirão controlar a fluidez dos processos organizacionais e ainda medir a produtividade dos colaboradores da organização, já que no quadro é colocado de forma bem explícita as tarefas e o tempo de execução que cada colaborador precisa para executá-la. (NUNES, 2017, p. 14).

E como toda ferramenta voltada para a gestão de pessoas, apresenta vantagens e desvantagens. Dentre as vantagens, pode-se citar:

- Visão imediata das atividades executadas e de quem as executa;
- Facilita análise comparativa da participação de cada integrante no todo;
- Aponta imediatamente desequilíbrios na distribuição das tarefas;
- Fácil aplicação, entendimento e uso.

A desvantagem seria o esquecimento das relações interpessoais, pois a montagem pode se centrar mais em aspectos estruturais, habilidades profissionais e funções, deixando de contemplar aspectos humanos no QDT (NUNES, 2017). Por isso, é necessário analisar o quadro montado para verificar o que foi definido e se está dentro das expectativas da empresa e compatível com as habilidades/competências dos funcionários. O quadro 6 descreve essa análise:

Quadro 6 – Análise do QDT

Tempo	<ul style="list-style-type: none"> • identificar as tarefas que consomem mais tempo; • Se há concordância ente os aspectos de gasto de tempo e importância da tarefa; • identificar se existem tarefas secundárias que recebem uma quantidade considerável de tempo ou que consomem pouco tempo, mas são repetidas muitas vezes.
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • nível de aproveitamento das aptidões dos funcionários no desempenho das tarefas; • treinamentos e atualizações; • complexidade da tarefa executada se está de acordo com o cargo/experiência; titulação de quem o executa.
Volume	<ul style="list-style-type: none"> • existência de tarefas desconexas, provocando problemas de descontinuidade; • divisão de uma tarefa em passos, cada um executado por um funcionário.
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • quantidade total de horas disponíveis reais e as que foram usadas; • nível de evolução do pagamento e horas extras; • custo <i>versus</i> retorno.
Racionalização	<ul style="list-style-type: none"> • distribuição física inadequada; • uso de formulários complexos; • uso de equipamento com problemas; • execução de muitas tarefas manuais que poderiam ser mecanizadas.

Fonte: Nunes, 2017

Nesse sentido, a análise de implantação do QDT considera: o tempo que cada tarefa consome; a capacitação dos funcionários; a quantidade de atividades desempenhadas e seu custo efetivo; e a racionalização entre custos e tarefas.

Compreende-se que se trata de uma análise ampla em razão de aspectos administrativos, de recursos humanos, operacionais e financeiros, na busca pela integração desses dados para que haja uma distribuição equânime e justa de tarefas entre os funcionários.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Definir a forma como será desenvolvida uma pesquisa insere-se na forma como serão levantados dados, informações e percepções acerca do assunto abordado, considerando o problema apontado e as hipóteses aventadas. Sendo assim, a seguir serão apresentados a metodologia utilizada para embasar a pesquisa.

3.1 Método da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa com abordagens qualitativa e descritiva em uma empresa de pequeno porte. Incluem-se nessa pesquisa dados levantados por meio de uma *observação in loco*, portanto, trata-se de informações subjetivas resultantes de uma análise qualitativa, uma vez que a pesquisa qualitativa se baseia também nos significados e atitudes, tentando captar a intensidade do objeto estudado e a realidade em que está inserido.

A pesquisa qualitativa quase sempre é avaliada como o tipo de metodologia onde os conceitos levantados são imensuráveis. De fato, a pesquisa qualitativa se expressa mais pelo desenvolvimento de conceitos a partir de fatos, ideias ou opiniões, e do entendimento indutivo e interpretativo que se atribui aos dados descobertos, associados ao problema de pesquisa. Tais observações, também estão no entendimento de Pope e Mays (2005), quando os autores, entendem que a pesquisa qualitativa se vincula às vivências e à interpretação compreendida destes fenômenos sociais. Para os autores:

A pesquisa qualitativa [...] está relacionada aos significados que as pessoas atribuem às suas experiências do mundo social e a como as pessoas compreendem esse mundo. Tenta, portanto, interpretar os fenômenos sociais (interações, comportamentos, etc.) em termos de sentidos que as pessoas lhes dão; em função disso, é comumente referida como pesquisa interpretativa (POPE; MAYS, 2005, p.13, grifos do autor).

Nesse sentido, confere-se à pesquisa qualitativa, um formato que vai além do que é previsível, mensurável ou informativo. Tal fato possibilita que, em diversas situações, os dados quantitativos sejam analisados e contemplados sob uma ótica qualitativa. Tanto a pesquisa quantitativa quanto a pesquisa qualitativa se erguem sob a abordagem do problema de pesquisa ordenado, visando de forma diferenciada, à verificação das causas que lhe são atribuídas.

Lüdke e André (2014) destacam que, segundo Bodgan e Biklen (1982), para a verificação das informações, há uma preocupação com o olhar participante e comportamental do entrevistado, diferente dos dados lógicos e expresso nas entrevistas e/ou gravações:

A pesquisa qualitativa ou naturalística, segundo Bodgan e Biklen (1982), envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes (LÜDKE; ANDRÉ, 2014, p.14).

Esta preocupação se torna ainda mais relevante, quando se atenta para outro ponto, não menos importante, levantado por Pope e Mays (2005), que se refere ao local de pesquisa. Ao se estudar, o observado ou entrevistado, em seu ambiente natural, possibilita-se uma análise real dos acontecimentos.

Desta forma, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, porque foram adotadas técnicas de coletas de dados a fim de se obter informações através de um questionário de pesquisa individualizado em um pequeno grupo da organização estudada. É classificada também como descritiva porque é utilizada para estudar as características de um grupo, visando identificar possíveis relações entre as variáveis. Pode ser classificada ainda como estudo de campo, porque busca compreender e explicar o problema do objeto de estudo da pesquisa, somadas às pesquisas bibliográficas. O trabalho ainda pode ser classificado como estudo de caso, pois os resultados encontrados admitem validade apenas para o contexto apresentado.

3.2 Lócus da investigação e participantes

O universo da amostra consiste nos colaboradores da empresa VSL, que responderam voluntariamente o questionário. A empresa atua no ramo de prestação de serviços e foi escolhida porque a pesquisadora faz parte do quadro de funcionários da mesma há mais de vinte anos.

Assim, é de fundamental importância encontrar soluções para o desenvolvimento e o crescimento da empresa no mercado em que atua, sendo imprescindível compreender os aspectos que interferem nesses objetivos.

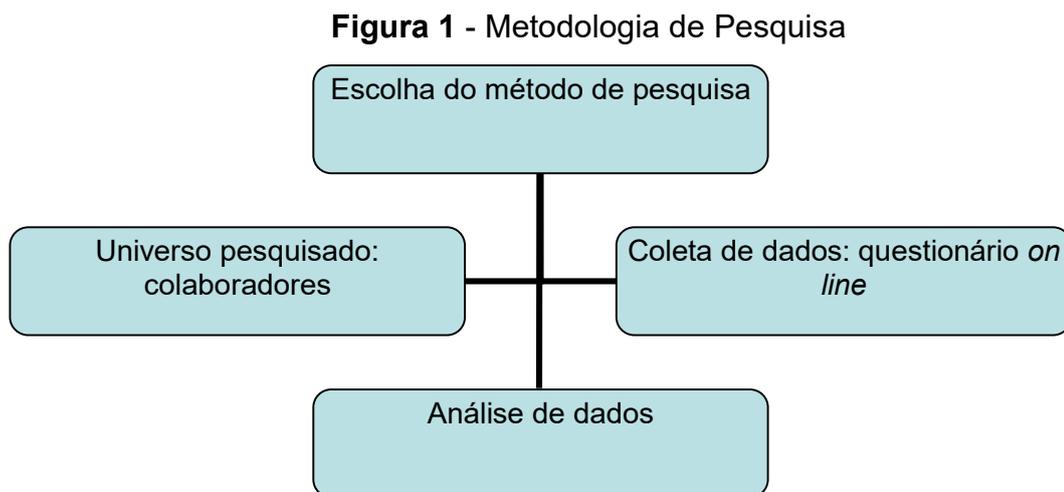
Nesse contexto, foram selecionados onze participantes do quadro de funcionários da empresa, que tem entre 1 e 18 anos de tempo de serviço na empresa e a exceção da copa, exercem funções que têm interdependência entre si,

desta forma, foram escolhidos os responsáveis lotados nos setores importantes para o bom funcionamento interno da organização, como: setor comercial, financeiro, pessoal, operacional, jurídico, recepção e copa.

3.3 Coleta de dados

Com o propósito de atingirem-se os objetivos delineados, a coleta de dados foi baseada no questionário da pesquisa de diagnóstico situacional da organização. A pesquisa foi realizada com 11 colaboradores da Empresa VSL entre os meses de agosto a setembro de 2021 por meio de um questionário com perguntas relacionadas à percepção dos funcionários com relação à empresa e às suas atividades desempenhadas.

A figura 1 apresenta o esquema da metodologia.



Fonte: A autora (2021)

Por questões éticas e já esclarecidas neste trabalho, quanto ao nome de fantasia VSL dado à empresa em estudo, neste levantamento estão omitidos os nomes dos responsáveis por cada setor, pois, o objetivo é tão somente propor a implantação do QDT na referida empresa. As informações levantadas resultam da observação *in loco* e de dados repassados pela própria empresa.

Partindo da constatação de que a análise da distribuição do trabalho é feita através de um instrumento chamado “Quadro de Distribuição do Trabalho – QDT”, é possível, através do preenchimento desse quadro, distribuir de forma eficiente e eficaz a carga de trabalho entre os empregados, evitando desestímulos pelo excesso ou pela falta de atividades/tarefas a serem desenvolvidas.

O QDT permite diagnosticar possíveis perdas de tempo nos processos; identifica tarefas de maior importância ou que exigem maior tempo; controla a correspondência entre o treinamento dos empregados e as tarefas a estes atribuídas; além disso, promove o equilíbrio na distribuição das diversas tarefas.

O questionário foi elaborado a partir de conceitos definidos por Lüdke e André (2014) com respostas abertas e fechadas, sendo os itens específicos das questões fechadas do QDT estruturados numa escala *likert* de cinco pontos (menor concordância a maior concordância). Em sua versão original (em inglês) o questionário é formado por 77 itens distribuídos em 21 fatores, que compõem quatro grandes categorias:

- Características da tarefa (composta por sete fatores): autonomia no planejamento do trabalho, autonomia na tomada de decisão, autonomia nos métodos de trabalho, variedade de tarefas, significado das tarefas, identidade da tarefa e feedback do trabalho;
- Características do conhecimento (composta por cinco fatores): complexidade da função, processamento da Informação, resolução de problemas, variedade de competências, especialização; características sociais (composta por cinco fatores): apoio Social, interdependência iniciada, interdependência recebida, interação fora da organização, feedback de outras pessoas;
- E características do contexto de trabalho (composta por quatro fatores): ergonomia, exigências físicas, condições de trabalho, uso de equipamento. Além dos componentes das escalas, o questionário incluiu elementos sociodemográficos para caracterizar a amostra, como sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço, tipo de atividade e nacionalidade, em linha com as informações coletadas no questionário original.

Para atender ao objetivo específico, de identificar as características do cargo e/ou função dos colaboradores juntamente com suas percepções acerca da ciência da identidade e competência do cargo e/ou função exercida e da relação da empresa no tocante à feedback e autonomia ao colaborador para planejamentos e tomadas de decisões, utilizou-se um questionário como instrumento de coleta de dados.

O questionário foi aplicado por meio eletrônico através do aplicativo de gerenciamento de pesquisas *Google Forms* e possui uma parte inicial com o *target* e

questões abertas sobre o que faz, como faz, por que faz e o tempo gasto para o desempenho do cargo e/ou função junto a 16 questões de múltipla escolha.

Para facilitar o acesso, o questionário foi enviado através de mensagens com o link da pesquisa para o WhatsApp de cada participante. Relevante destacar que as dificuldades encontradas para executar este trabalho, foi o de convencer os funcionários a responderem ao questionário, tendo em vista que relutavam em participar argumentando a falta de tempo e de habilidade para acessar e responder as questões desenvolvidas pelo *Google Forms*.

Assim sendo, do envio da primeira mensagem com o link da pesquisa até a conclusão das respostas dos questionários enviados, passaram-se cerca de 41 dias.

3.4.1 Procedimento de análise dos dados

De acordo com as respostas ao questionário foram verificadas questões referentes ao cargo e/ou função exercida pelo colaborador, observando: se há dependência de informações para o desempenho da atividade profissional; se há autonomia para planejamento, metodologia e tomada de decisões; se há consciência da variedade, identidade e significado das tarefas confiadas; se há um feedback da empresa; se consegue processar a informação e resolver problemas relacionados à sua função; se tem ciência da competência e especialização do cargo e/ou função exercida; se as condições de trabalho oferecidas pela empresa estão dentro de uma proposta de prevenção à acidente e de uso de equipamento específico para desempenhar sua atividade, como preconiza a Norma Regulamentadora nº 6 (NR-06), conforme classificação estabelecida na Portaria SIT nº 787, de 29 de novembro de 2018 (BRASIL, 2018).

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Com base nas respostas obtidas com a aplicação do questionário (Apêndice) faz-se a apresentação dos resultados encontrados junto à análise, visando entender o funcionamento da empresa pela ótica do funcionário em razão de definir um QDT para a Empresa VSL.

Foram voluntários 11 funcionários, sendo 5 (36,5%) do sexo feminino e 54,6% do sexo masculino; destes, 1 (9,1%) possui pós-graduação; 5 (45,5%) tem nível superior completo; 1 (9,1%) com nível superior incompleto; 2 (18,2%) possuem ensino médio completo; e 1 (9,1%) nível fundamental completo. A média de tempo de serviço varia do mais novo na empresa com 1 ano de efetividade ao mais antigo com 18 anos de serviço na VSL.

O Quadro 7 descreve a parte do questionário em que os voluntários foram indagados sobre a função desempenhada e atribuições:

Quadro 7: Funções, setores e atribuições dos voluntários ao questionário

FUNÇÃO	SETOR/ TEMPO NA EMPRESA	O QUE FAZ	COMO FAZ	POR QUE FAZ	TEMPO GASTO
Advogada	Jurídico 6 anos	Análise de contrato, de processos, produção de petições e defesas no âmbito administrativo e judicial.	Verifica a legalidade dos contratos de prestação de serviço. Impugna editais de licitações, apresenta os respectivos recursos, e defesas em reclamações trabalhistas.	Para assegurar os direitos da empresa.	Não tem tempo específico, pois depende da complexidade e do caso.
Assistente Administrativo	Operacional 13 anos	Faz entrega de fardamentos e EPI's para os funcionários.	Separa os fardamentos em kits e entrega aos funcionários a cada 6 meses.	Obrigação contratual	10 minutos quando o funcionário vai buscar os fardamentos na empresa, quando tem que levar para o interior, passa 1 dia entregando.
Assistente Administrativo	Departamento de Pessoal 1 ano	Pagamentos de salário, demissão e admissão dos funcionários.	Através do sistema do banco.	É necessário para o desenvolvimento do trabalho.	+/- 6 horas por dia

Assistente Administrativo	Recursos Humanos 4 anos	Auxiliar no setor	Faz a folha de pagamento	Para repassar o pagamento dos funcionários	5 horas
Assistente Financeiro	Financeiro 18 anos	Intermediário entre o financeiro e a contabilidade na captação das receitas.	Em acordo com tomadores e gerentes os lançamentos de boletins de medição.	Para facilitar a entrada dos recursos financeiros para o gerenciamento geral da empresa.	O tempo mínimo suficiente para cada recurso implantado.
Engenheiro	Segurança do Trabalho 10 anos	Prevenção em saúde e meio ambiente	Qualifica e aperfeiçoa os profissionais em prevenção e segurança da saúde do trabalhador.	Qualidade de vida prolongada no ambiente de trabalho, e sem índice de acidente de trabalho.	8 horas
Gerente de Recursos Humanos	Departamento de Pessoal 1 ano	Folha de pagamento	Via sistema	A empresa prefere que seja feita na empresa	2 dias
Serviços Gerais	Limpeza 15 anos	Limpeza, organização e arrumação	Limpa e organiza os setores	Para manter a limpeza da empresa	3 a 5 horas
Supervisor Administrativo	Operacional 4 anos	Supervisiona equipes	Foca no serviço que está sendo realizado e executado.	Para que os funcionários executem os serviços com atenção e segurança.	4 horas
Supervisor Operacional	Operacional 15 anos	Supervisiona a equipe	Controle de frequência	Para que sejam efetuados os pagamentos	Todo fim de mês
Supervisor Geral Operacional	Operacional 14 anos	Supervisiona e orienta a execução do serviço de terceirizados para encontrar e corrigir anormalidades ou solucionar problemas. Prepara escalas de trabalho e capacitações para a equipe.	Com proatividade, na busca por soluções, rapidez e precisão, e intervenção com medidas disciplinares quando necessário.	Para garantir que a equipe realize suas atividades de forma satisfatória e com qualidade.	40 minutos

Fonte: Pesquisa feita pelo *Google Forms*, 2021.

Dando continuidade ao questionário iniciou-se a série de perguntas elaboradas conforme a escala *likert* de cinco pontos: Muito frequentemente; Frequentemente; Ocasionalmente; Raramente; ou Nunca.

A pergunta sobre se o exercício do cargo exige o contato e/ou depende de informações de outras pessoas internas e/ou externas à empresa obteve como resposta dos voluntários: 6 (54,6%) afirmaram muito frequentemente; 4 (36,4%) indicaram frequentemente; e 1 (9,1%) informou raramente. Percebe-se que a maioria depende diariamente da colaboração de outros funcionários para poder realizar suas tarefas, o que se presume ser um ambiente laboral de relações dinâmicas quanto às funções. Esta constatação encontra respaldo na visão de Lacerda *et al.* (2019, p. 96) ao afirmarem que: “A atitude quanto à centralização e descentralização do comando e ainda a capacidade de delegação são, por final, fatores a serem considerados.”, o que contribui para o fluxo das ações dentro da empresa, mantendo uma dinâmica favorável ao andamento das atividades desempenhadas pelos colaboradores, desde a recepção ao cliente até a finalização do atendimento (ROCHA *et al.*, 2019).

Em seguida, perguntou-se ao funcionário se no desempenho de sua tarefa na empresa se considerava ter autonomia para planejar seu trabalho, obtendo as seguintes respostas: 2 (18,2%) afirmaram muito frequentemente; 8 (72,8%) indicaram frequentemente; e 1 (9,1%) informou ocasionalmente. Partindo dessas respostas, verifica-se que a maioria possui liberdade para definir as ações de seu trabalho, sendo a autonomia na visão de Correia, Schroeder e Rocha (2019) um aspecto motivacional intrínseco à organização.

A pergunta se o funcionário no tocante à sua tarefa na empresa considera ter autonomia na tomada de decisão, obteve as seguintes respostas: 6 (54,6%) afirmaram frequentemente; 4 (36,4%) indicaram ocasionalmente; e 1 (9,1%) informou raramente. Evidencia-se que além de autonomia para planejar, a maioria possui independência para tomar as decisões necessárias ao bom andamento de sua função, reforçando ideias baseadas na Teoria de Maslow, conforme Correia, Schroeder e Rocha (2019) em que a motivação é fator preponderante para que o funcionário desempenhe melhor suas atividades, além de ser meio incentivador para estabelecer o comprometimento com estas atividades no ambiente de trabalho.

A pergunta se o funcionário no tocante à sua tarefa na empresa, considera ter autonomia nos métodos de trabalho, obteve as seguintes respostas: 1 (9,1%)

afirmou muito frequentemente; e 10 (81,9%) indicaram frequentemente, significando que a maioria pode definir a melhor forma de desenvolver suas atividades.

A pergunta se o funcionário ao realizar sua função na empresa tem ciência da variedade de tarefas que lhe são definidas, obteve as seguintes respostas: 5 (45,5%) afirmaram muito frequentemente; 5 (45,5%) indicaram frequentemente; e 1 (9,1%) informou ocasionalmente. Percebe-se que a maioria está devidamente familiarizada com as tarefas que desempenham, o que se presume não possuem dúvidas quanto ao que devem desenvolver dentro da empresa, reforçando a máxima de que “Enquanto mais conhecimento em uma tarefa este funcionário possuir, melhor multiplicador ele será da prática que ele domina.” (REIS *et al.*, 2019, p. 194), e esta máxima se consolida nos resultados encontrados nas duas próximas questões.

A pergunta se o funcionário ao realizar sua função na empresa tem ciência do significado das tarefas, obteve as seguintes respostas: 7 (63,7%) afirmaram muito frequentemente; e 4 (36,4%) indicaram frequentemente.

A pergunta se o funcionário ao realizar sua função na empresa tem ciência da identidade da tarefa, obteve as seguintes respostas: 7 (63,7%) afirmaram muito frequentemente; 3 (27,3%) indicaram frequentemente; e 1 (9,1%) informou ocasionalmente. A maioria confirma conhecer o que faz, ou seja, tem experiência e desenvoltura para as tarefas que lhes são incumbidas.

A pergunta se o funcionário ao realizar sua função na empresa recebe feedback do trabalho, obteve as seguintes respostas: 7 (63,7%) indicaram frequentemente; 3 (9,1%) informaram ocasionalmente; e 1 (9,1%) informou raramente. A maioria confirma ter retorno da empresa quanto às tarefas, o que é uma oportunidade para reconhecer avanços e corrigir possíveis erros ou inadequações no desenvolvimento da função.

No tocante ao feedback, ressalta-se que deve ser considerada uma abordagem ampla - que não se limite à função ora ocupada pelo funcionário ou apenas ações desempenhadas no momento - antes de avaliar qualquer integrante de uma equipe de trabalho, independentemente do nível hierárquico. Além do desempenho profissional, deve ser avaliado também o desenvolvimento pessoal do funcionário (TORQUATO, 2015).

A pergunta se o funcionário quanto às características do conhecimento sobre a sua função consegue processar a informação, obteve as seguintes respostas: 3 (27,3%) afirmaram muito frequentemente; 7 (63,7%) indicaram frequentemente; e 1

(9,1%) informou ocasionalmente. Está claro que a maioria compreende orientações e/ou determinações quanto ao desenvolvimento de suas tarefas, haja vista, poder haver adequações ou alterações na forma de lidar com as tarefas.

A pergunta se o funcionário quanto às características do conhecimento sobre a sua função consegue resolver problemas relacionados à sua função, obteve as seguintes respostas: 4 (36,4%) afirmaram muito frequentemente; e 7 (63,7%) indicaram frequentemente. Este resultado evidencia que os funcionários sabem lidar com adversidades, ou seja, conseguem encontrar soluções para possíveis dificuldades na realização de uma tarefa ou até mesmo no relacionamento com os colegas de trabalho.

A pergunta que indagou se o funcionário, quanto às características do conhecimento sobre a sua função, tem ciência da variedade de competências relacionadas à sua função, obteve as seguintes respostas: 4 (36,4%) afirmaram muito frequentemente; 6 (54,6%) indicaram frequentemente; e 1 (9,1%) informou ocasionalmente. Percebe-se que a maioria entende o que significa sua função para a empresa, porém, 1 funcionário afirma ser algo esporádico, ou seja, nem sempre entende as ações relacionadas à sua função que pode desenvolver, devendo essa constatação ser analisada pela empresa para a devida solução.

A pergunta se o funcionário quanto às características do conhecimento sobre a sua função tem ciência da especialização de sua função, obteve as seguintes respostas: 5 (45,5%) afirmaram muito frequentemente; 5 (45,5%) indicaram frequentemente; e 1 (9,1%) informou ocasionalmente. A maioria afirma saber o que sua função possui de específico e isto contribui para se certificar se as tarefas estão sendo desenvolvidas de forma correta.

O conhecimento sobre a função que desempenha favorece um melhor desempenho do funcionário em sua tarefa, por isso, a importância do constante treinamento que “[...] deve orientar as experiências de aprendizagem, por meio de atividades planejadas para que os empregados possam aprimorar seus conhecimentos, atitudes e habilidades.” (DA SILVA, 2015, p. 59).

A pergunta se o funcionário no tocante às características sociais relacionadas à empresa e à sua função conquistou interdependência teve uma particularidade quanto às demais perguntas do questionário por indicar cinco pontos distintos dos que vinham sendo adotados conforme a escala *likert*, passando a serem: Concordo totalmente; Concordo; Indeciso(a); Discordo; ou Discordo totalmente. Nessa

pergunta obteve-se as seguintes respostas: 3 (27,3%) afirmaram concordar plenamente; 6 (54,6%) indicaram concordar; e 2 (9,1%) informaram estar indecisos. Entende-se que a maioria concorda que o tempo de experiência na empresa confere segurança e visão adequada para desenvolver as tarefas atribuídas, tendo uma relação direta com a Teoria das Relações Humanas, que segundo Chiavenato (2016) teve como objetivo corrigir a tendência da desumanização do trabalho.

A pergunta se o funcionário quanto às características do contexto de trabalho a empresa oferece conforto para o desempenho de sua tarefa, prevenindo a ocorrência de acidentes de trabalho, bem como de patologias específicas para determinado tipo de tarefa laboral (ergonomia), obteve as seguintes respostas: 1 (9,1%) afirmou muito frequentemente; 6 (54,6%) indicaram frequentemente; 3 (27,3%) informaram ocasionalmente; e 1 (9,1%) afirmou que nunca. Compreende-se que a maioria tem a devida orientação quanto às possíveis consequências que podem surgir no desempenho de suas funções se não houver atenção e perícia, reforçando a concepção de ergonomia trazida por Rocha *et al.* (2019) em ser um procedimento que auxilia no desenvolvimento de técnicas aplicadas, regras e normas a fim de organizar o trabalho através de métodos humanizados, tendo entre seus principais objetivos: eficiência, segurança e conforto.

A pergunta se as condições de trabalho oferecidas contribuem para o desempenho da tarefa, obteve dos funcionários as seguintes respostas: 1 (9,1%) afirmou muito frequentemente; 6 (54,6%) indicaram frequentemente; 3 (27,3%) informaram ocasionalmente; e 1 (9,1%) afirmou que nunca. A maioria afirma que a empresa oportuniza as devidas condições para o desempenho das funções, contudo, é preciso atentar para o funcionário que foi de encontro aos demais, cabendo à empresa identificar se há falha no oferecimento das condições de trabalho ou se está faltando comunicação com este funcionário. Rocha *et al.* (2019) afirmam que acidentes podem ser evitados quando a empresa coloca a proteção coletiva à frente da produtividade e quando adota o uso de EPI e a fiscalização das medidas de segurança.

A pergunta quanto a utilizar equipamento específico e saber manuseá-lo com perícia, obteve dos funcionários as seguintes respostas: 3 (27,3%) afirmaram muito frequentemente; 7 (63,7%) indicaram frequentemente; 1 (9,1%) informou raramente, significando que a maioria tem formação e/ou capacitação para uso de equipamento específico, seja para proteção, seja para o desenvolvimento das tarefas incumbidas.

4.1 QDT atual da VSL

Quadro 8: Quadro de Distribuição do Trabalho

FUNÇÃO	HORAS SEMANAIS	ATIVIDADE	TAREFAS
Advogada	Disponibilidade do tempo, depende das demandas processuais	Análise Jurídica e Assessoria Processual	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de contratos e de processos; - Produção de petições e defesas no âmbito administrativo e judicial; - Verifica a legalidade dos contratos de prestação de serviço; - Impugna editais de licitações; - Apresenta os respectivos recursos, e defesas em reclamações trabalhistas.
Assistente Administrativo	25	Auxiliar Operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de uniformes e EPI's; - Separa e entrega os fardamentos a cada 6 meses; - Confecciona as fichas de EPI's; - Cadastra os dados dos funcionários no sistema da Transpal para confecção do vale transporte; - Confecciona as folhas de frequências; - Confecciona as escalas de trabalho; - Atende e faz ligações telefônicas.
Assistente Administrativo / Setor Pessoal	30	Auxiliar Setor Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Insere a folha de pagamento no sistema bancário; - Auxilia nas admissões e demissões de funcionários;
Assistente Administrativo	30	Auxiliar Setor Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Insere os dados dos funcionários no sistema; - Auxilia na confecção da folha de pagamento; - Arquiva documentos nas pastas dos funcionários; - Confecciona crachá.
Assistente Financeiro	35	Gestão de recursos e contas da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Emissão e cancelamento de nota fiscal; - Boletins de Medição; - Planilhas de horas extras; - Providencia o envio de informações para recolhimento de impostos e taxas.
Gerente de Recursos Humanos	20	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora folha de pagamento; - Confecção de rescisões; - Define escalas de férias; - Realiza lançamentos do ticket alimentação no sistema
Serviços Gerais/Copa	40	Organização da copa	<ul style="list-style-type: none"> - Prepara almoço e café; - Providencia a compra de gás de cozinha e garrações de água; - Auxilia na limpeza e organizações dos setores.
Supervisora Comercial	40	Captação de contratos	<ul style="list-style-type: none"> - Envia e acompanha propostas de preços, para empresas públicas e privadas; - Elaboração de proposta e planilhas de custos; - Controle de regularização dos contratos; - Verificação diária dos e-mails da empresa; - Emissão de certidões e atualização no

			SICAF; - Acessa e acompanha os editais nos sites oficiais; - Realiza o controle de documentações (declarações, atestados de capacidade técnica, cadastros e revalidação cadastral); - Confecção da Guia de Transporte; - Encaminha ofícios com relação de funcionários para reciclagem; - Cadastros com inclusões e exclusões de funcionários no sistema de gestão eletrônica; - Planilha com inclusões e exclusões de funcionários no seguro de vida em grupo.
Supervisor Administrativo	20	Supervisiona equipes	- Compra e entrega dos materiais de limpeza; - Autoriza saída dos materiais - Orienta os funcionários na execução das tarefas
Supervisor Operacional	30	Supervisão de equipe	- Controle de frequência; - Informa e passa a escala de curso
Supervisor Geral Operacional	40	Supervisão geral	- Supervisiona e orienta a execução do serviço dos terceirizados; - Prepara escalas de trabalho e capacitações para a equipe; - Implanta os colaboradores em seus postos de trabalho; - Providencia a substituição de faltas e atestados dos funcionários; - Participa de reuniões para alinhamento dos contratos; - Realiza a entrega de fardamentos e EPI's nos postos de serviços.
Segurança do Trabalho	40	Prevenção em saúde e meio ambiente	- Qualifica e aperfeiçoa os profissionais em prevenção e segurança da saúde do trabalhador; - Analisa e elabora laudos técnicos de PPRa e PCMSO.

Fonte: A autora (2022)

4.2 Possíveis problemas relacionados às distribuições das tarefas na VSL

Partindo dos resultados levantados e analisados com a aplicação do questionário é possível afirmar que a maioria dos funcionários desempenha suas funções com autonomia, conhecimento e interdependência, além de manter uma relação harmoniosa quanto à necessidade de desempenhar alguma tarefa junto com funcionários de outras funções ou setores. No entanto, uma observação realizada *in loco* na empresa apresenta uma realidade que rivaliza com estes resultados.

Assim, no Setor do **Departamento de Pessoal**, o responsável pelo setor (chefe) tem entre suas atribuições confeccionar as folhas de pagamentos, definir

escalas de férias, e realizar os lançamentos do ticket alimentação no sistema da empresa de serviços de alimentação. Em comum acordo com a empresa, há cerca de quatro anos o chefe do setor não trabalha todos os dias de forma presencial, desempenhando suas funções em dias e determinados horários, em sistema de *home office*.

À auxiliar do chefe incumbe-se o cadastro no sistema de novos funcionários, seguido do encaminhamento para o exame admissional; realiza a verificação da documentação dos contratados e posteriormente arquiva a documentação nas pastas; e organiza os arquivos.

Em 2020, o referido setor perdeu praticamente todos os dados cadastrados dos funcionários, pois, não tinha um backup, confiando que a empresa que disponibiliza o sistema da folha de pagamento era responsável pelo arquivo.

No Setor **Financeiro**, o gerente é responsável pelo faturamento das notas fiscais de todos os contratos firmados pela empresa VSL, os quais são informados pelo Setor Comercial. Ao receber os contratos, a supervisora comercial envia-os para uma pasta compartilhada em rede pela internet, dando total assistência quando o gerente financeiro solicita as planilhas detalhadas.

O gerente financeiro não possui auxiliar e é responsável pelas planilhas de horas extras dos funcionários para faturamento dos contratos e, em consequência disso, envia as informações de horas extras para o Departamento de Pessoal também adicionar na folha de pagamento dos funcionários, sendo que, essas informações são repassadas pelo Setor Operacional, que recolhe as folhas de pontos dos funcionários nos postos de trabalho.

É comum ocorrer a não computação de horas extras, tendo em vista desencontros de informações ou mudanças de horários não informados pelo Setor Operacional, a exemplo de funcionários do turno noturno terem suas horas extras computadas como trabalho diurno e vice-versa.

Percebeu-se que o Setor Financeiro tem dificuldade de comunicação com os demais setores, como o que ocorre com relação às informações que devem ser passadas pelo Setor Operacional referente à falta dos contracheques que precisam ser digitalizados e enviados junto com o faturamento, ocorrendo em muitas vezes de os contracheques estarem incompletos, atrasando o faturamento.

Há também uma falha na integração de informações para o Setor financeiro que deveriam ser repassadas pelo Setor Pessoal e Setor Operacional quanto ao envio dos faturamentos.

Avalia-se que a implantação de um sistema de informação digital, e com acesso em rede, integraria todos os setores e seria o ideal para substituir alguns documentos de serem impressos, pois, a tramitação ainda é burocratizada e analógica em que a VSL ainda imprime tais documentos para o fiscal encaminhar aos funcionários que preenchem ou assinam devolvendo ao fiscal, que por sua vez recolhe para digitalizar.

Havendo um sistema de informação digital poupar-se-ia tempo, diminuiria os custos com impressão de papéis/formulários, contribuiria para a preservação do meio ambiente e para o arquivamento de informações precisas.

O **Setor Comercial** tem como responsável uma supervisora comercial, que tem entre suas atribuições enviar e acompanhar propostas de preços, tanto para empresas privadas como para os órgãos públicos; elaboração de proposta e planilhas de custos para participação em licitações públicas até o momento do fechamento do contrato, incluindo a documentação de habilitação, bem como por todos os procedimentos e práticas existentes no interstício entre os mesmos.

Além disso, a supervisora comercial gere os contratos da empresa e zela para que os mesmos estejam com todas as documentações regularizadas, bem como observa o seguimento dos prazos para renovação e vencimento dos contratos; verifica diariamente e-mails da empresa, respondendo a todos e/ou encaminhando ao setor responsável; atualiza certidões e SICAF¹; acessa editais no site do Comprasnet e em páginas oficiais; realiza o controle de documentações (declarações, atestados de capacidade técnica, cadastros e revalidação cadastral) e levantamentos periódicos quanto aos vencimentos de certidões e contratos.

Observou-se que o Setor Comercial enfrenta problemas, sendo um deles com o desperdício de tempo por assumir atribuições que são do Setor Operacional, tendo que encaminhar a lista dos funcionários para os cursos de reciclagens e verificar datas disponíveis nas unidades para encaminhá-los.

¹ Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (Sicaf), constitui o registro cadastral do Poder Executivo Federal, mantido pelos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Serviços Gerais (Sisg), nos termos do art. 1º do Decreto nº 3.722, de 9 de janeiro de 2001. Trata-se de importante ferramenta, que proporciona a ampliação das opções de compras do governo federal e permite a desburocratização do cadastramento com fins de habilitação de fornecedores em licitações, dispensas, inexigibilidades e contratos públicos.

Outro problema identificado refere-se à Guia de Transporte, que precisa ser renovada uma vez por mês, e para que seja solicitada no sistema é necessário pagar a Guia de Recolhimento da União (GRU) com 24 horas de antecedência, sendo que o Setor Operacional não informa o vencimento com antecedência, cabendo à supervisora comercial lembrar-se de emitir a GRU, enviar para pagamento, e em seguida confeccionar a Guia de Transporte no sistema com as informações necessárias para emissão da mesma.

Outra obrigação que seria do Setor Operacional diz respeito às informações de cadastros e exclusões de funcionários no sistema de gestão eletrônica, uma vez que esse setor, juntamente com o Departamento de Pessoal, detém as informações sobre profissionais que são admitidos, demitidos, que passam a receber benefício ou quando retorna ao trabalho, sendo necessário alimentar o sistema de forma imediata com todas essas observações.

Outra questão refere-se ao envio mensal de uma planilha de inclusão/exclusão (o que ocorrer) dos funcionários para que seja atualizado no seguro de vida em grupo. Este envio é feito pela supervisora comercial, que por e-mail relata à seguradora informação sobre acidente ou morte de funcionário, caso ocorra, além de digitalizar os contracheques e frequências dos funcionários.

Por assumir atribuições não condizentes com sua função, a supervisora comercial possui tempo restrito para investir em treinamentos, atualizações, marketing e acompanhamento de licitações e contratos, o que prejudica o Setor Comercial como um todo e inviabiliza que tire férias no período regular, acumulando até mais de uma fêria ao ano. Ressalta-se que estes problemas relatados pela supervisora comercial ocorrem apenas com a área operacional da empresa.

O **Setor Operacional** é composto por dois supervisores operacionais internos e um supervisor administrativo alocado em um contratante, sendo um responsável pela supervisão dos fiscais na entrega e coleta dos contracheques; compras de materiais de limpeza e consumo para suprir contratos e demais serviços burocráticos internos do setor, cabendo ao supervisor geral fazer o acompanhamento desde a contratação até a implantação dos funcionários nos postos de serviços.

Além disso, o supervisor geral é responsável pelas substituições de funcionários ausentes em caso de atestados ou faltas injustificadas; pela fiscalização dos funcionários quanto ao uso do fardamento e dos Equipamentos de Proteção Individuais (EPI's), providenciando a substituição caso verifique a necessidade de

troca. Participa de reuniões para alinhamento dos contratos e com colaboradores e realiza a entrega de fardamentos e EPI's nos postos localizados no interior de Alagoas. Tais atribuições são desenvolvidas com o auxílio dos fiscais.

O **Setor de Recepção** conta com uma recepcionista que foi promovida a auxiliar administrativo e um eventual ajudante para separar os fardamentos. Cabe à recepcionista a função de fazer as fichas e entregas de EPI's dos funcionários, cadastrar os dados dos funcionários no sistema da Transpal para confecção do vale transporte, confeccionar as folhas de frequências, separar e entregar fardamentos e EPI's nos postos do interior de Alagoas juntamente com o supervisor de serviços gerais. Destaca-se que a recepcionista ficou sem a função de atender diretamente aos telefonemas feitos à empresa, cabendo essa função ao porteiro da guarita de entrada.

Dentre as reclamações formuladas contra este setor, está a disponibilidade de fardamentos, tendo em vista que não há um controle interno dos mesmos, como numeração de botas, EPI's e uniformes disponíveis (não existe um almoxarifado).

O **Setor da Copa** tem como responsável uma copeira, que dentre suas atribuições se responsabiliza por fazer café e almoço para os funcionários internos na sede; servir o popular "cafezinho" quando solicitado; zelar a sede, mantendo-a higienizada. Esta funcionária possui um auxiliar que permanece na sede da empresa para cobrir posto, quando isso ocorre, a empresa providencia um substituto.

O maior problema identificado neste setor refere-se às férias da copeira, pois em sua ausência é indicado substituto para fazer o almoço, o que gera conflitos entre os que ficam responsáveis por essa tarefa, uma vez que quem assume a função de cozinhar não está familiarizado com a rotina e peculiaridades do setor.

Acrescenta-se que, conforme o atual QDT da VSL, a assistente operacional acumula as atividades que são atribuições do setor pessoal, quando poderia auxiliar o setor operacional, haja vista, o setor pessoal dispor de três funcionários aos quais são atribuídas as mesmas funções, ao contrário dos setores comercial e financeiro que possuem apenas um funcionário cada para desempenhar todas as tarefas e, ainda, acumula tarefas de outros setores.

4.3 Sugestões de soluções para implantação do QDT na VSL

É possível extrair desse levantamento que em todos os setores os responsáveis enfrentam dificuldades e/ou limitações no desempenho de suas funções, em especial o Setor Comercial e a Copa, assim como foi notório a divisão inadequada de tarefas conforme cada setor, em que alguns se sobrecarregam com atividades que deveriam ser desempenhadas por outros setores, a exemplo do Setor Comercial que abarca atribuições do Setor Operacional.

Nesse sentido, como uma das soluções para implantação do QDT na empresa estudada foi oportuno descrever o atual quadro de distribuição do trabalho existente na empresa VSL, descrevendo a função e atribuições relacionadas a cada cargo. Esta realidade de QDT atual, junto à observação in loco, foi propícia para pontuar possíveis dificuldades na realização de tarefas e/ou sobrecarga de alguns funcionários em detrimento de outros.

Diante das informações coletadas por meio da aplicação do questionário, entende-se ser urgente a implantação do QDT na empresa objeto de estudo, contudo, esta possibilidade precisa ser discutida com a gerência executiva da organização.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho buscou-se apresentar o conceito de Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) descrevendo os benefícios que podem ser alcançados por uma empresa que adota esta ferramenta de organização empresarial. Ao mesmo tempo em que se pontuou as desvantagens para a empresa que não busca organizar seus setores, as funções e atribuições de seus funcionários.

A implantação do QDT na empresa, observando os cargos e funções em suas particularidades na intenção de uma distribuição de tarefas em conformidade com cada função e necessidade da empresa, contribuirá para o desenvolvimento das tarefas sem sobrecarregar os funcionários, despertando também nos funcionários a necessidade de proatividade.

Certamente o quadro de distribuição do trabalho irá contribuir para um melhor gerenciamento das funções e tarefas na empresa VSL, pois, o objetivo é organizar a dinâmica de trabalho dos funcionários de forma que esteja dentro das especificidades de cada função e que atenda às demandas da empresa em tempo hábil e de forma satisfatória.

Diante dos dados levantados com a aplicação do questionário e em resposta à pergunta formulada para a pesquisa deste trabalho, não resta dúvida que a Empresa VSL necessita definir seu QDT o quanto antes em virtude do fluxo dos serviços, para não sobrecarregar os funcionários e para alcançar um patamar satisfatório de desenvolvimento da empresa, onde espera-se ter um ambiente mais apropriado para o trabalho desenvolvido pelos profissionais.

Por ser uma ferramenta relevante para uma empresa, O QDT é uma oportunidade para os gestores analisarem a produtividade de cada membro da organização, diagnosticar possíveis tempos de sobra ou sobrecargas de atribuições. Assim, as tarefas poderão ser distribuídas de forma equilibrada e conforme a competência de cada função.

A implantação do QDT na Empresa VSL é algo necessário, haja vista as constatações verificadas com a observação *in loco* e a aplicação da pesquisa. Os dados resultantes apontam que há um aproveitamento individual bastante expressivo, porém, alguns funcionários estão sobrecarregados com funções que não lhes são condizentes.

O QDT é uma ferramenta viável para a organização de setores, funções e tarefas a serem desenvolvidas numa empresa, pois, define uma dinâmica de ações em que os funcionários desenvolvem suas tarefas e podem auxiliar em tarefas distintas que requerem sua contribuição, propiciando a devida divisão de tarefas entre os funcionários e responsabilidades dos setores.

Os resultados obtidos nessa pesquisa serão apresentados aos gestores da empresa estudada junto a uma proposta de readequação das tarefas conforme as funções, considerando as constatações feitas com as observações *in loco*.

Conclui-se que este trabalho é relevante para as organizações, haja vista, os processos gerenciais alinhados proporcionarem a eficiência e eficácia nas ações de uma empresa. Este trabalho não esgota o tema estudado, devendo ser expandido e mais explorado por estudantes da área de administração, gestores, empresários e pesquisadores.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARNABÉ, A. L. **A importância da boa gestão do gerenciamento de processos manuais para as empresas**. 2017. Disponível em: <https://docplayer.com.br/74518105-A-importancia-da-boa-gestao-do-gerenciamento-de-processos-manuais-para-as-empresas.html>. Acesso em: 26 agosto 2020.

BASTOS, L.; *et al.* Quadro de Distribuição do Trabalho na Empresa Mega Fitness. In: PEREIRA, Áliger dos Santos. OLIVEIRA, Fabiano Viana. **Gestão Maxi 2: gestão e empreendedorismo**. 2019. Disponível em: https://www.uniceusa.edu.br/aluno/arquivos/artigo_gestao_empreendedorismo.pdf Acesso em: 10 novembro 2020.

BODGAN, R.; BIKLEN, S.K. **Qualitative research for education**. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1982.

BRASIL. **Portaria n.º 877, de 24 de outubro de 2018**. Altera a alínea “I” do item 6.8.1 e inclui o item 6.9.3.2 na Norma Regulamentadora n.º 06 - Equipamento de Proteção Individual - EPI. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-portarias/2018/portaria_mtb_877_altera_nr_06_repub.pdf. Acesso em: 05 nov. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8ª ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

CORREIA, A.; SCHROEDER, R. T.; ROCHA, K. A. A influência da gestão de recursos humanos como ferramenta motivacional extrínseca e intrínseca na área comercial da Empresa Globo Logística. In: PEREIRA, Áliger dos Santos. OLIVEIRA, Fabiano Viana. **Gestão Maxi 2: gestão e empreendedorismo**. 2019. Disponível em: https://www.uniceusa.edu.br/aluno/arquivos/artigo_gestao_empreendedorismo.pdf Acesso em: 10 novembro 2020.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 9. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

DA SILVA, Altair José. **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KIELWAGEN, E. K. **Gestão de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2013. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=13053>. Acesso em: 20 jna. 2022.

LACERDA, A. S. de; *et al.* Organograma de empresas de linhas aéreas (Salvador-BA). In: PEREIRA, Áliger dos Santos. OLIVEIRA, Fabiano Viana. **Gestão Maxi 2: gestão e empreendedorismo**. 2019. Disponível em:

https://www.uniceusa.edu.br/aluno/arquivos/artigo_gestao_empreendedorismo.pdf
Acesso em: 10 novembro 2020.

LIMA, L. de; DA SILVA, L.E.P.; HOROSTECKI, M.F. Cultura Organizacional. **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/32914309.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2ª edição. Rio de Janeiro: E.P.U., 2014.

MATTOS, M. de C. do C. M. **Organização, Sistemas e Métodos**. Indaial: UNIASSELVI, 2019. Acesso em: 06 outubro 2020.

NAVARRO, L. **Entenda a importância da organização dos setores da empresa**. Disponível em: <http://www.idebrasil.com.br/blog/importancia-da-organizacao-setores-da-empresa/>
Acesso em: 15 setembro 2020.

NUNES, N. P. **A relevância dos processos gerenciais para as organizações nos dias atuais**. 2017. Disponível em: <http://www.unicerp.edu.br/ensino/cursos/administracao/monografias/20172/RELEVANCIA-DOS-PROCESSOS-GERENCIAIS.pdf> Acesso em: 06 novembro 2020.

PEREIRA, Á. dos S.; OLIVEIRA, F. V. **Gestão Maxi 2: gestão e empreendedorismo**. 2019. Disponível em: https://www.uniceusa.edu.br/aluno/arquivos/artigo_gestao_empreendedorismo.pdf
Acesso em: 10 novembro 2020.

POPE, C.; MAYS, N. **Pesquisa qualitativa na atenção à saúde**. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2005.

PRÉVE, A. D. **Organização, Sistemas e Métodos**. 2013. Disponível em: <http://portal.cad.ufsc.br/files/2010/04/apostila-2013.02-OSM.pdf>. Acesso em: 07 novembro 2020.

REIS, A. A.; *et al.* Dialogando com os pensamentos de Taylor e Fayol na contemporaneidade. In: PEREIRA, Áliger dos Santos. OLIVEIRA, Fabiano Viana. **Gestão Maxi 2: gestão e empreendedorismo**. 2019. Disponível em: https://www.uniceusa.edu.br/aluno/arquivos/artigo_gestao_empreendedorismo.pdf
Acesso em: 10 novembro 2020.

ROCHA, A.; *et al.* As teorias gerais da administração e suas colaborações e aspectos para as organizações do século XXI. In: PEREIRA, Áliger dos Santos. OLIVEIRA, Fabiano Viana. **Gestão Maxi 2: gestão e empreendedorismo**. 2019. Disponível em: https://www.uniceusa.edu.br/aluno/arquivos/artigo_gestao_empreendedorismo.pdf
Acesso em: 10 novembro 2020.

RODRIGUES, M.V. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial**. 15ª ed. atual. ampl. Vozes: Petrópolis/RJ, 2016.

SANTOS, A. da C. **Eficiência nos processos organizacionais – Um estudo na Seção de Material e Patrimônio da Justiça Federal na Paraíba**. 2016. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/535> Acesso em: 05 novembro 2020.

SEBRAE Nacional. **Como organizar a empresa dividindo responsabilidades**. 13/12/2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-organizar-a-empresa-dividindo-responsabilidades,a1de080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 14 setembro 2020.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas**. São Paulo: Editorial Summus, 2015.

VIEIRA, T. **Como implantar o Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT) na pequena empresa**. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-implantar-o-quadro-de-distribuicao-do-trabalho-qdt-na-pequena-empresa>. Acesso em: 03 set. 2020.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO POR SETOR

Você está sendo convidado a responder de forma voluntária a este questionário que faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), com o tema: **OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DE MACEIÓ**, de autoria da aluna Geisa Nabia Correia Melo do Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas.

QUESTIONÁRIO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS																															
NOME:																															
SEXO:		ESCOLARIDADE:																													
CARGO:		DEPTO./SETOR:																													
TEMPO DE SERVIÇO:		SUPERIOR IMEDIATO:																													
<p>OBJETIVOS Objetivamos através da análise das informações contidas neste questionário, realizar um estudo das características do cargo que você ocupa, visando obter elementos que venham implementar a descrição do seu cargo.</p>																															
<p>INSTRUÇÕES a) leia inicialmente o questionário como um todo; b) prepare um rascunho considerando suas funções separadamente a fim de melhor esquematizá-las; c) use parágrafos objetivos e claros, iniciando as sentenças com um verbo sempre no presente, eliminado todas as palavras desnecessárias e duvidosas tais como: várias, inúmeras, diversas, etc.; d) preencha com digitação ou letra de forma todas as informações solicitadas; e) descreva suas funções tal como você as desempenha, sem estendê-las ao passado ou futuro, e considerando sempre O QUE FAZ, COMO FAZ e POR QUE FAZ conforme exemplo abaixo:</p> <p>EXEMPLO:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #f2f2f2;"> <th style="width: 25%;">O QUE FAZ</th> <th style="width: 25%;">COMO FAZ</th> <th style="width: 25%;">POR QUE FAZ</th> <th style="width: 25%;">TEMPO GASTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Faço apropriação dos pagamentos registrados no Boletim Diário do Caixa,</td> <td>agrupando os valores por tipo de despesas e efetuando os lançamentos de acordo com o plano de contas,</td> <td>a fim de informar à seção de contas a pagar, a posição mensal de pagamentos.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recomendo o uso de lubrificantes apropriados a cada máquina</td> <td>emitindo as ordens diárias de lubrificação,</td> <td>visando melhor rendimento das mesmas.</td> <td></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				O QUE FAZ	COMO FAZ	POR QUE FAZ	TEMPO GASTO	Faço apropriação dos pagamentos registrados no Boletim Diário do Caixa,	agrupando os valores por tipo de despesas e efetuando os lançamentos de acordo com o plano de contas,	a fim de informar à seção de contas a pagar, a posição mensal de pagamentos.		Recomendo o uso de lubrificantes apropriados a cada máquina	emitindo as ordens diárias de lubrificação,	visando melhor rendimento das mesmas.																	
O QUE FAZ	COMO FAZ	POR QUE FAZ	TEMPO GASTO																												
Faço apropriação dos pagamentos registrados no Boletim Diário do Caixa,	agrupando os valores por tipo de despesas e efetuando os lançamentos de acordo com o plano de contas,	a fim de informar à seção de contas a pagar, a posição mensal de pagamentos.																													
Recomendo o uso de lubrificantes apropriados a cada máquina	emitindo as ordens diárias de lubrificação,	visando melhor rendimento das mesmas.																													
<p>O exercício do seu cargo exige o contato e/ou depende de informações de outras pessoas internas e/ou externas à Empresa:</p> <p>Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca ()</p>																															
<p>No tocante à sua tarefa na empresa, você considera ter autonomia para planejar seu trabalho:</p> <p>Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente ()</p>																															

Nunca ()
No tocante à sua tarefa na empresa, você considera ter autonomia na tomada de decisão: Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca ()
No tocante à sua tarefa na empresa, você considera ter autonomia nos métodos de trabalho: Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca ()
Ao realizar sua função na empresa você tem ciência da variedade de tarefas que lhe são definidas: Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca ()
Ao realizar sua função na empresa você tem ciência do significado das tarefas: Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca ()
Ao realizar sua função na empresa você tem ciência da identidade da tarefa: Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca ()
Ao realizar sua função na empresa você recebe feedback do trabalho: Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca ()
Quanto às características do conhecimento sobre a sua função consegue processar a informação: Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca ()
Quanto às características do conhecimento sobre a sua função consegue resolver problemas relacionados à sua função: Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca ()
Quanto às características do conhecimento sobre a sua função tem ciência da variedade de competências relacionadas à sua função: Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente ()

Raramente () Nunca ()
Quanto às características do conhecimento sobre a sua função tem ciência da especialização de sua função: Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca ()
No tocante às características sociais relacionadas à empresa e à sua função conquistou interdependência: Concordo totalmente () Concordo () Indeciso(a) () Discordo () Discordo totalmente ()
Quanto às características do contexto de trabalho a empresa oferece conforto para o desempenho de sua tarefa, prevenindo a ocorrência de acidentes de trabalho, bem como de patologias específicas para determinado tipo de tarefa laboral (ergonomia): Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca ()
As condições de trabalho oferecidas contribuem para o desempenho da tarefa: Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca ()
Utiliza equipamento específico e sabe manuseá-lo com perícia: Muito frequentemente () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca ()