

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACUCULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**AIDA GUERREIRO VASCONCELOS**

**ORGANIZAÇÃO E MÉTODO**

**FORTALEZA**  
**1989**

AIDA GUERREIRO VASCONCELOS

## ORGANIZAÇÃO E MÉTODO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado por aquela Universidade e encontra-se à disposição na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Orientador: Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira

FORTALEZA

1989

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACUCULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado por aquela Universidade e encontra-se à disposição na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita conforme as normas de ética científica.

Monografia aprovada em 04/09/89, por:

~~Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira~~  
(professor orientador)

\_\_\_\_\_  
Fernando Meneses Xavier  
(professor)

\_\_\_\_\_  
Francisco Sérgio Bezerra  
(professor)

" Se uma empresa só puder contar com uma coisa -  
boa administração - ela fará progressos. Se possuir tu  
do, menos boa administração, fracassará ". \*

\* "Management", Forbes, setembro-1967.

**AGRADECIMENTOS:**

Ao professor Sérgio Nogueira pela orientação desta monografia;

Aos meus pais e meus irmãos que mesmo indiretamente contribuíram para a execução deste trabalho;

Aos demais professores pela contribuição dada para meus conhecimentos.

OFERECIMENTO

AOS MEUS PAIS

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Introdução .....   | 08 |
| 1 - Organização .....  | 09 |
| 1.1 - A Natureza e a Finalidade da Organização .....                                 | 09 |
| 1.2 - Organização Formal .....   | 10 |
| 1.3 - Características Básicas da Organização Formal .....                            | 11 |
| 1.3.1 - Divisão do Trabalho .....  | 11 |
| 1.3.2 - Especialização .....   | 12 |
| 1.3.3 - Hierarquia .....   | 12 |
| 1.3.4 - Distribuição da Autoridade e Responsabilidade ...                            | 13 |
| 1.3.5 - Racionalismo da Organização Formal .....                                     | 14 |
| 1.4 - Organograma .....  | 15 |
| 1.5 - Benefícios de uma Boa Organização .....  | 15 |
| 1.6 - Pontos de Vista Críticos sobre o Planejamento Orga-<br>nização Detalhado ..... | 16 |
| 2 - Organização Informal .....   | 17 |
| 2.1 - Características da Organização Informal .....                                  | 18 |
| 2.2 - Origens da Organização Informal .....  | 19 |
| 2.3 - Funções dos Grupos Informais .....   | 20 |
| 3 - Organização e Métodos .....  | 22 |
| 3.1 - Conceito .....   | 22 |
| 3.2 - Origem .....   | 24 |
| 3.3 - Função .....   | 24 |
| 3.4 - Posicionamento na Estrutura Organizacional .....                               | 26 |
| 3.5 - O Profissional de O & M .....  | 28 |
| 4 - Autotidade e Delegação de Autoridade, Descentralização<br>e Centralização .....  | 31 |
| 4.1 - Autoridade .....   | 31 |
| 4.2 - Delegação de Autoridade .....  | 32 |
| 4.3 - Descentralização Administrativa .....  | 33 |

|  |    |
|--|----|
| 4.4 - Centralização Administrativa .....                                       | 35 |
| 5- Níveis Administrativas .....  | 36 |
| 5.1 - Limites e Implicações .....  | 36 |
| 5.2 - Administração Estratégica ou Alta Administração ...                      | 38 |
| 5.3 - Administração de Cúpula de Produção ou Administra-<br>ção Setorial ..... | 41 |
| 5.4 - Administração Funcional .....  | 42 |
| 5.5 - Administração de Supervisão .....  | 43 |
| 5.6 - Um Guia para Empresa de Menor Porte .....                                | 44 |
| 6 - Departamentalização .....  | 45 |
| 6.1 - Conceito .....   | 45 |
| 6.2 - Fatores a Considerar no Processo de Departamentali-<br>zação .....       | 46 |
| 6.3 - Critérios de Departamentalização .....                                   | 47 |
| 6.3.1 - Departamentalização por Área Geográfica .....                          | 48 |
| 6.3.2 - Departamentalização por Cliente .....                                  | 49 |
| 6.3.3 - Departamentalização por Contigência Ambiental ...                      | 49 |
| 6.3.4 - Departamentalização por Função .....                                   | 50 |
| 6.3.5 - Departamentalização por Mercado .....                                  | 51 |
| 6.3.6 - Departamentalização por Número .....                                   | 52 |
| 6.3.7 - Departamentalização por Processo .....                                 | 53 |
| 6.3.8 - Departamentalização por Produto ou Serviço .....                       | 53 |
| 6.3.9 - Task Force .....   | 54 |
| 6.3.10 - Departamentalização por Tempo .....                                   | 54 |
| 7 - Estruturas Organizacionais .....   | 56 |
| 7.1 - Conceito .....   | 56 |
| 7.2 - As Representações Gráficas da Estrutura .....                            | 56 |
| 7.2.1 - Organograma .....  | 56 |
| 7.2.2 - Funcionograma .....  | 58 |
| 7.3 - Processo Prático para Projetar Estruturas Organiza-<br>cionais .....     | 59 |

|   |    |
|---|----|
| 7.4 - Tipos de Estrutura .....  | 61 |
| 7.4.1 - Estruturas Tradicionais .....                                 | 61 |
| 7.4.1.1 - Estrutura Linear ou Militar .....                           | 61 |
| 7.4.1.2 - Estrutura Funcional .....                                   | 63 |
| 7.4.1.3 - Estrutura "Staff and Line" .....                            | 66 |
| 7.4.1.4 - Estrutura Tipo Comissão ou Colegiado .....                  | 67 |
| 8 - Análise Funcional e Estrutural .....                              | 69 |
| 8.1 - Análise Funcional .....   | 69 |
| 8.1.1 - Fase do Levantamento .....                                    | 69 |
| 8.1.2 - Fase da Análise .....   | 70 |
| 8.2 - Análise Estrutural .....  | 70 |
| 8.2.1 - Fase do Levantamento .....                                    | 71 |
| 8.2.2 - Fase da Análise .....   | 72 |
| 8.3 - Quando se Aplicam as Análises Funcional e Estru-<br>tural ..... | 72 |
| 8.4 - Implantação e Controle dos Resultados .....                     | 73 |
| Conclusão .....   | 74 |
| Bibliografia .....  | 75 |

## INTRODUÇÃO

Alguns colegas perguntam por que escolhi este tema para desenvolver esta monografia. Durante o período que fiz este curso - Administração de Empresas - percebi que qualquer área de especialização, seja a administração da produção, de materiais, financeira, ou outra qualquer, a função de O & M exerce um papel fundamental.

Em qualquer área que se esteja atuando, é preciso exercer atividades pré-determinadas para se atingir o objetivo fim. Porém, estas atividades devem estar estruturadas e organizadas de modo a minimizar custos e maximizar a produção. Deve-se, também, utilizar métodos e técnicas capazes de tornarem as atividades mais eficientes e eficazes. E é justamente a função de O & M que auxilia as diversas áreas da empresa neste sentido.

As organizações contemporâneas, devido ao progresso e desenvolvimento tecnológico, deparam com problemas causados pela diversidade e complexidade das múltiplas atividades desenvolvidas. O que o órgão de O & M propõe é que estas atividades sejam agrupadas, da melhor maneira possível, segundo um determinado critério e atribuídas aos membros da organização, de modo que proporcione a empresa a máxima eficiência possível.

No presente trabalho tentarei mostrar a importância do órgão de O & M dentro da empresa e alguns recursos que este utiliza no auxílio a organização.

## 1 - ORGANIZAÇÃO

### 1.1 - A NATUREZA E A FINALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Muitos partem da idéia de que basta reunir pessoal de bom nível e que desejem trabalhar em grupo, para qualquer modelo organizacional funcionar. Entretanto, um bom pessoal e indivíduos que desejam cooperar e trabalhar junto, alcança, seus objetivos eficazmente se tomarem conhecimento dos papéis que deverão desempenhar, de suas posições e como elas se interrelacionam. A função administrativa de organização consiste justamente, em idealizar e manter esses sistemas de posição. Contudo, para que exista uma posição organizacional que faça sentido para as pessoas, é preciso que se estabeleça objetivos, torne evidente a principal atividade envolvida e defina uma área de arbítrio ou de autoridade. Além do mais, é preciso determinar quais são as informações necessárias para seu funcionamento, onde e como elas serão obtidas.

É portanto, com o propósito de estruturar as funções que é concebida, com o propósito de estruturar as funções que é concebida a organização formal. A organização é considerada como o agrupamento de atividades necessárias para se atingir objetivos pré-determinados, formação de grupos designados a um administrador como autoridade e responsabilidade para supervisioná-los, e estipulação da coordenação na estrutura da empresa.

Uma estrutura deve ser formada, visando tornar claro o ambiente interno, ou seja, estabelecer quem deve fazer o quê e quem é responsável por quais resultados, evitando assim, empecilhos ao bom desempenho causados pelas confusões e incertezas. Além disso, a estruturação das funções facilita o processo de comunicação dentro da empresa, que é fator indispensável para o bom desempenho da mesma.

A organização surgiu com a necessidade do homem de cooperação, visto que, os seres humanos são forçados a cooperarem entre si, para atingir seus objetivos pessoais, devido às suas limitações físicas, biológicas, psicológicas e sociais. Essas cooperações podem ser mais produtivas e menos dispendiosas se for montada uma estrutura organizacional.

## 1.2 - ORGANIZAÇÃO FORMAL

Para organizar uma empresa, o primeiro passo é a determinação de papéis e quem deve desempenhá-los. Estabelecidos estes papéis ou tarefas, deve ser criada uma estrutura que especifique as linhas de coordenação e de autoridade.

Os papéis especializados estão ligados por um quadro de relações denominado de cadeia de comando. Assim, cada empregado está subordinado diretamente a algum gerente, que por sua vez está subordinado a um executivo de nível mais elevado. Dessa forma, todos os indivíduos e seus papéis são controlados por um executivo de cúpula.

Assim, a organização formal é composta de camadas hierárquicas ou níveis funcionais rigidamente definidos e que diferenciam o grau de autoridade delegada.

Outra característica da organização formal é a ênfase dada às funções e às tarefas. Neste caso, é importante que os papéis sejam bem definidos e que as normas de interação seja bem delineadas.

A organização formal compreende, portanto, a estrutura organizacional, a filosofia, as diretrizes, as normas e regulamentos adotados pela empresa. Enfim, a organização formal exprime como pretende que seja a forma de relacionamento entre os órgãos, cargos e ocupantes, de maneira que consiga alcançar seus objetivos e seja mantido o equilíbrio interno.

A organização formal é suplementada por relações informais que se desenvolvem espontaneamente entre os membros da organização. Estas relações informais serão, posteriormente, comentadas neste trabalho, com o título de organização informal.

### 1.3 - CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO FORMAL

#### 1.3.1 - DIVISÃO DO TRABALHO

Partindo da idéia de que o objetivo principal de uma organização é produzir algo - bens ou serviços - deve ser dada ênfase à produção tentando torná-la o mais eficiente possível. Para ser eficiente, contudo, a produção deve ser baseada na divisão do trabalho, que nada mais é do que "a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas".<sup>1</sup>

Com o advento da Revolução Industrial, a prática da divisão do trabalho passou a ser utilizado mais intensamente. Houve uma grande mudança do conceito de produção, provocada principalmente pela substituição do artesanato pelo uso da máquina e também pelo uso da especialização do trabalho na linha de montagem. Nesta fase, o importante era que cada empregado produzisse o maior número possível de unidades, desde que obedecesse a um padrão aceitável de qualidade. Para isso, era necessário implantar uma relativa automatização aliada a atividade humana na repetição constante da tarefa.

Alguns fatores positivos foram responsáveis pela aceitação e divulgação da divisão do trabalho, entre eles:<sup>2</sup>

- a- padronização e simplificação das atividades dos operários e posteriormente do pessoal de nível mais elevado;
- b- maior especialização e detalhamento das tarefas;

1- CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à Teoria Geral da Administração.

2- CHIAVENATO, Idalberto, idem.

c- redução dos custos de produção, principalmente os de mão-de-obra e de materiais diretos.

### 1.3.2 - ESPECIALIZAÇÃO

Com o procedimento de dividir o trabalho, surge como consequência a especialização, ou seja, cada órgão ou cargo, passa a ter funções específicas e especializadas.

A Administração Científica propôs a especialização do trabalho como uma maneira de aumentar a eficiência e de diminuir os custos de produção.

Partindo do pressuposto de que "a concentração dos esforços em campos limitados e restritos, permite incrementar a quantidade e a qualidade da produção"<sup>1</sup>, a especialização do trabalho consiste na simplificação das tarefas e atribuições de tarefas simples e repetitivas, que exijam pouca experiência da pessoa que vai executá-la. Com isso, espera-se reduzir os períodos de aprendizagem, facilitar substituições de uns indivíduos por outros, apresentar melhorias de métodos de incentivos no trabalho e, principalmente, aumentar o rendimento da produção.

### 1.3.3 - HIERARQUIA

Como consequência da divisão do trabalho surge a intensa diversificação de funções dentro da empresa. Para formar uma organização eficiente é preciso haver um controle das atividades executadas, a fim de averiguar se estão sendo cumpridos os seus objetivos.

Daí, surge, como decorrência das funções especializadas, a função do comando, cuja missão é "dirigir e controlar todas as atividades para que cumpram harmoniosamente as suas respectivas missões".<sup>2</sup>

1-Teoria Clássica.

2-CHIAVENATO, Idalberto, op. cit.

As organizações necessitam, além de uma estrutura de funções, de uma estrutura hierárquica para dirigir as operações dos níveis que lhes estão subordinados.

A estrutura hierárquica divide a organização em camadas, escalas ou níveis de autoridade, onde os superiores exercem certo tipo de autoridade sobre os inferiores. Os níveis hierárquicos são representados, geralmente, por uma pirâmide (figura 1.1), onde a direção (nível decisório) ocupa o topo, os executores (nível operacional) a base, e os níveis intermediários são ocupados pelos demais camadas hierárquicas.

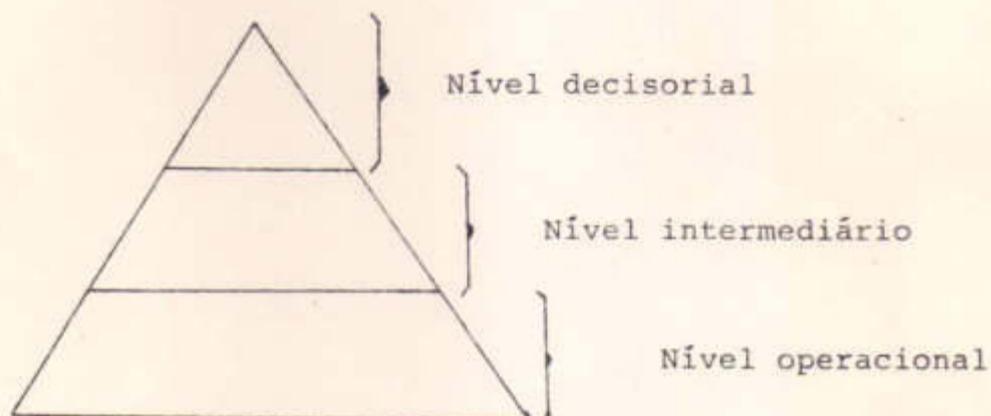


Figura 1.1- Pirâmide Hierárquica.

Os níveis hierárquicos representam a distribuição do volume de autoridade e responsabilidade na estrutura da empresa. Quanto maior a organização, maior tende a ser o número de níveis hierárquicos de sua estrutura. E quanto mais próximo estiver um indivíduo do topo da pirâmide, maior será o volume da sua autoridade.

#### 1.3.4 - DISTRIBUIÇÃO DA AUTORIDADE E DA RESPONSABILIDADE

Autoridade, para os autores clássicos, é o poder de comandar outros para executarem ou não algo da maneira correta a fim de atingir os objetivos da empresa ou do órgão. Vem seguida de responsabilidade, e deve ser delimitada explicitamente dentro

da organização formal.

A distribuição da autoridade e da responsabilidade entre os diversos níveis da estrutura é representada pela hierarquia da organização formal. Quanto mais alto estiver o nível hierárquico mais peso terá nas decisões. Assim, a organização é composta de indivíduos que estão constantemente recebendo ordens de outras que estão situadas em níveis mais elevados.

Na estrutura hierárquica o direito de comandar diminui à medida que se vai do alto para baixo. Esta característica da autoridade pode ser representada como uma pirâmide invertida (figura 1.2), onde o contramestre ocupa a parte mais baixa, mostrando que seu direito de comandar é estritamente limitado em todas as direções.

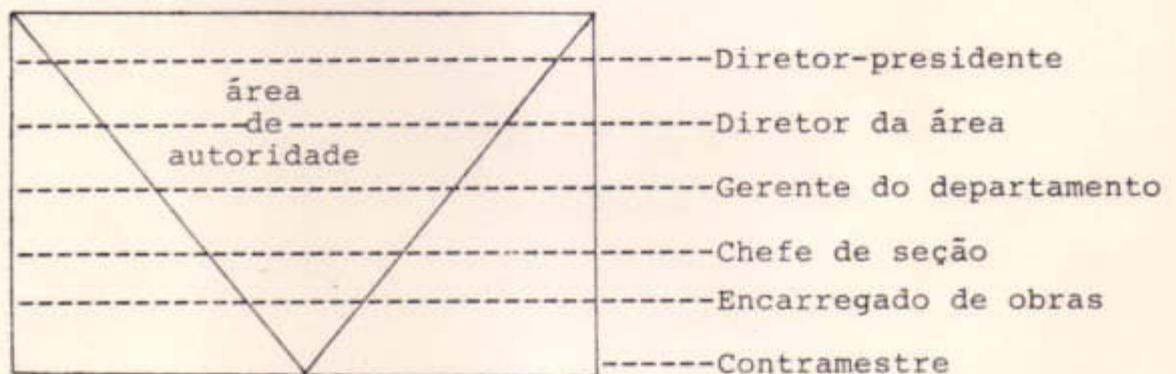


Figura 1.2.

"À medida que se sobe na cadeia de comando até o alto da estrutura da organização, a área de autoridade expande-se gradualmente em cada escalão".<sup>1</sup>

### 1.3.5 - RACIONALISMO DA ORGANIZAÇÃO FORMAL

Uma organização é composta de encargos funcionais e hierárquicos a cujas prescrições e normas de comportamento dados os seus membros se sujeitar. Partindo deste princípio, os membros de

1- HAIMAN, Theo, Derección y Gerencia

uma organização, dentro de limites toleráveis, se comportarão racionalmente, ou seja, de acordo com as normas prescritas para cada um deles.

#### 1.4 - ORGANOGRAMA

Quando se fala em criar uma estrutura organizacional, sempre se tem em mente a preparação de organogramas. O organograma é utilizado para mostrar as relações organizacionais formais, porém não passa de uma representação gráfica. O organograma não é a organização, é apenas um quadro que representa a estrutura existente.

"A estrutura organizacional real é o padrão total de relações humanas existentes. As relações informais sempre acompanham a estrutura formal".

UM organograma não reflete, em alguns casos, a realidade, visto que, padrões existentes de conduta podem prevalecer sobre a estrutura de um organograma. Apesar disto, os organogramas auxiliam a organização, pois representa um recurso técnico<sup>1</sup> prático e útil para muitas empresa.

#### 1.5 - BENEFÍCIOS DE UMA BOA ORGANIZAÇÃO

Sem dúvida uma boa organização ajuda a eliminar alguns problemas provenientes da falta de esclarecimentos. Elimina pontos fracos como superposição de funções, duplicação de esforços e trabalhos conflitantes.

Uma estrutura racionalizada, ou seja, destinada a trabalhar de modo eficiente através da especialização do trabalho, da hierarquia bem definida e de um conjunto de normas e procedimentos, dá ao ocupante de um cargo uma compreensão mais clara

<sup>1</sup>- na parte 7 deste trabalho, encontra-se mais detalhes sobre organogramas.

das expectativas da administração.

Além disso, através da unidade de comando, identifica-se a linha de autoridade e responsabilidade de cada indivíduo, de tal modo que o encarregado fica a par do objetivo e dos limites da autoridade do cargo, eliminando, assim, confusão e conflitos causados pelo não esclarecimento.

#### 1.6 - PONTOS DE VISTA CRÍTICOS SOBRE O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL DETALHADO

Os administradores não chegam a um consenso a respeito da organização planejada. Alguns defendem a idéia de que é preciso haver flexibilidade nos procedimentos e no relacionamento organizacional. Estes, advogam que o detalhe excessivo na especialização de funções e de responsabilidades tendem à rigidez e que a empresa podem operar eficientemente sem necessidade de um planejamento organizacional extenso. O uso de organogramas, manuais ou outros recursos utilizados, para eles, podem ser dispensável. Geralmente, os administradores que criticam a organização cuidadosamente planejada, fazem objeção às cadeias de comandos rígidos e acreditam que a organização formal deve ser flexível.

Tanto os críticos, como os defensores da organização planejada, têm certa razão. Não se pode negar o auxílio que a organização planejada dá para que se consiga êxito numa empresa. Porém, não há necessidade de tanta rigidez.

É preciso que os planejadores da organização leve em consideração que a empresa é formada por humanos, e não só de máquinas, por isso, deve ser mais flexível. Que os seres humanos têm comportamentos diversos e que tendem a desenvolver relações informais, que afetam seu desempenho. Portanto, a estrutura organizacional deve ser preparada para receber modificações causa das pelas relações informais.

## 2 - ORGANIZAÇÃO INFORMAL

As empresas, geralmente, utilizam pessoas para fazerem os serviços necessários para atingir seus objetivos. Assim, toda empresa, antes de tudo é uma organização humana. A responsabilidade e as relações oficiais dessas pessoas são demonstradas pelo organograma. Este, mostra todas as relações formais superior-subordinado da organização.

Porém, qualquer membro da organização mantém outros tipos de contacto com outros membros. Contactos estes, que não são oficializados pela organização. Geralmente, colegas de trabalho fazem refeições na mesma lanchonete, tomam a mesma condução, convidam os colegas para festas em suas residências, combinam passeios para o fim de semana, etc.. Enfim, existe uma relação social entre os colegas de trabalho, visto que, um membro de uma organização não é um indivíduo isolado. Ele sente necessidade, pela própria natureza humana, de está em contactos com outros membros da organização. Estas relações, estes contactos entre os membros consiste na estrutura social da empresa e não aparecem no organograma.

Assim, as pessoas que ocupam cargos numa empresa estão sempre em interação, pois cada indivíduo necessita de um mínimo de interação com outros indivíduos.

Existem padrões de relação diversos. Podemos encontrar amizades e indivíduos que se identificam com outros. Porém, encontramos grupos que se afastam de outros e até aqueles que entram em conflito. Existe, portanto, uma grande variedade de relações no trabalho e que constituem a chamada organização informal.

As relações informais são extremamente diversas quanto à forma, conteúdo e duração, e mostram que quase nunca a orga-

nização social de uma empresa corresponde a seu organograma.

Desse modo, numa empresa existem a organização formal que é constituída pela estrutura organizacional composta de órgãos, cargos, relações funcionais, níveis hierárquicos, etc., e a organização informal que é o conjunto de interações e de relacionamentos que se estabelecem entre os elementos humanos de uma organização.

## 2.1 - CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO INFORMAL

a- Relação de coesão ou de antagonismo: na interação dos indivíduos podem ocorrer situações de simpatia (quando os indivíduos se identificam), ou de antagonismo (quando há antipatia de uma ou ambas as partes).

b- "Status": os indivíduos, em sua associação com outros, adquirem uma certa posição social ou "status" em função do seu papel em cada grupo. A posição social e o prestígio de cada componente são determinados mais pela sua participação no grupo, do que pela sua posição e prestígio na organização formal.

c- Colaboração espontânea: os grupos informais são criados espontaneamente, devido a necessidade do indivíduo de conviver com os demais seres humanos.

d- A possibilidade da oposição à organização formal: é quando a direção não propicia um ambiente adequado que favorece as boas relações humanas com o pessoal. A organização informal pode se desenvolver em oposição a organização formal e em desarmonia com os objetivos da empresa.

e- Padrões de relações e atitudes: os grupos informais geralmente, desenvolvem espontaneamente, padrões de relações e atitudes que são aceitos e assimilados pelos membros, visto que, traduzem os interesses do grupo.

f- Mudanças de níveis e alterações dos grupos infor-

mais: os grupos informais tendem a se modificarem quando é alterada a organização formal. Um indivíduo que muda de nível hierárquico tende a ingressar em outros grupos informais, devido as relações funcionais que deverá manter com outros membros de outros setores e níveis da empresa.

g- A organização informal transcende a organização formal: a organização formal limita-se ao local físico e ao horário de trabalho da empresa, enquanto que a organização informal pode se estender fora do horário e local da empresa.

h- Padrões de desempenho nos grupos informais: os padrões de desempenho nos grupos informais nem sempre são iguais aos impostos pela administração. Cada indivíduo é avaliado pelo seu grupo em função dos padrões grupais.

## 2.2 - ORIGENS DA ORGANIZAÇÃO INFORMAL

a- "Interesses comuns" - as pessoas passam juntas a maior parte de seu tempo nos locais de trabalho. É comum que surjam interesses comuns entre elas, quanto a assuntos de política, atividades, esportes, acontecimentos públicos, etc.. A interação no ambiente de trabalho passa, então, a exprimir aspirações, esperanças e desejos mais ou menos comuns entre as pessoas.

b- A interação provocada pela própria organização formal: a organização formal exige das pessoas contactos com outros indivíduos da própria empresa, para realizar suas atividades. Estes contactos, apesar de serem formais, propiciam o surgimento das relações informais. Estes contactos geralmente se ampliam além do horário de trabalho, pois espontaneamente surgiram laços de amizade, devido ao constante contacto entre os indivíduos.

c- Flutuação do pessoal dentro da empresa: as estru-

ras informais são modificadas devido a rotação de pessoal, a movimentação horizontal e vertical, as transferências, etc.. Quando ocorre um destes fatores as interações se alteram e com elas os vínculos humanos. Os indivíduos tendem a se adaptarem ao grupo que passam a pertencer. Os mais veteranos do grupo induzem os novatos a se submeterem aos padrões estabelecidos pelo grupo.

d- Períodos de lazer: os períodos de lazer ou tempos livres são intervalos de tempo em que o indivíduo passa ao redor de seu local de trabalho, em contacto com outras pessoas, porém, não estão trabalhando. Estes intervalos permitem uma intensa interação entre as pessoas, conseqüentemente, possibilita um estabelecimento e fortalecimento dos vínculos sociais.

A origem da organização informal se dá pelas necessidades do indivíduo de conviver com os demais seres humanos. Quando uma pessoa entra em um novo ambiente de trabalho, é comum ter interesse em estabelecer relações satisfatórias e informais com os seus novos colegas de trabalho. Estas necessidades de se relacionar com outros, será satisfeita através das ligações estabelecidas pelos grupos informais. Nos grupos informais cada pessoa adquire uma certa posição ou "status", e tendem a se adaptarem as normas e padrões estabelecidos pelo grupo a qual se identifica.

Geralmente, os grupos informais se compõem de elementos de diversos grupos e níveis hierárquicos da empresa. Assim, nem sempre existe uma correspondência entre a formação dos grupos formais e informais e a hierarquia funcional existente na organização formal, nem sempre prevalece nas organizações informais.

### 2.3 - FUNÇÕES DOS GRUPOS INFORMAIS

Os grupos informais satisfazem as necessidades sociais

dos membros da organização. Segundo Justin G. Longenecker as funções dos grupos informais podem ser resumidas em:<sup>1</sup>

a- criação de satisfação social para os membros da organização: mesmo quando um trabalho apresenta características indesejáveis, a oportunidade de interação social pode torná-lo suportável. A participação em grupos informais contribui para o bem-estar emocional dos empregados. Em épocas de crise ou de dificuldades, o apoio dado pelos companheiros o ajudam a manter seu equilíbrio emocional.

b- comunicação: os grupos de trabalho e a organização informal estabelece um canal de comunicação. Assim, a organização informal é chamada de veículos de "boatos", fornecendo informações que suplementam as informações que percorrem os canais formais.

c- estabelecimento e manutenção de padrão de conduta: os grupos de trabalho determinam certos padrões de conduta. Alguns padrões estão diretamente ligados aos objetivos da organização. Alguns padrões podem ser, segundo a administração, favoráveis ou desfavoráveis. O grupo pode apoiar um padrão de pontualidade no trabalho e de regularidade no atendimento. Por outro lado, pode ter padrões desfavoráveis, como estabelecer um limite de produção e insistir para que ninguém ultrapasse esta cota. A desaprovação social para com o transgressor é o principal método de controle. Só uma pessoa individualista resiste a desaproveção do grupo.

d- contribuição para a efetivação do trabalho: os membros de um grupo informal são capazes de trocar idéias sobre o trabalho e de se ajudarem mutuamente na sua realização, pode ajudar no treinamento ou pode dá as "dicas" a um membro mais jovem do mesmo grupo informal. Assim, se o grupo aceitar os objetivos organizacionais, seu controle apoiará ao superior e facilitará seu trabalho.

### 3 - ORGANIZAÇÃO & MÉTODOS

#### 3.1 - CONCEITO

Cada vez mais cresce a necessidade do homem em viver dentro de uma organização. A organização possibilita ao homem melhores condições para competir numa sociedade em que os recursos a cada dia que passa se tornam mais escasso e disputados.

Desde a época do homem primitivo, este vem sentindo necessidade de se organizar e estruturar grupos a fim de alcançar certos objetivos. Com o passar do tempo o ser humano desenvolveu sua capacidade de organização, que pode ser definida como: a ciência social que procura integrar funções e tarefas capazes de auxiliar o esforço cooperativo e coordenado de um conjunto de pessoas que buscam um objetivo comum, de tal maneira que consigam alcançá-lo com o menor custo e o melhor resultado possível.

Essas tarefas e funções a serem realizadas para alcançar o objetivo que foi estabelecido devem ter um método que facilite sua execução e as tornem mais eficientes e eficazes. Este método pode ser definido como a maneira correta, o melhor caminho, a melhor sequência de operações para se atingir um determinado objetivo.

Quando se fala em organização & métodos está justamente tentando juntar essas duas definições numa só, ou seja, na função de O & M.

Portanto, O & M nada mais é que "uma função especializada que se estabeleceu para aconselhar na introdução de novos métodos de administração e estrutura da organização que reduzam os custos sem impor esforço insuportável ou causar danos reais à estrutura social da empresa."<sup>1</sup>

---

1 - Addison, Michael E. Fundamentos de Organização e Métodos.

Ou seja, O & M é uma função derivada da administração que visa implementar métodos e estruturar organizações com o objetivo de alcançar determinado fim sem que com isto, seja necessário sobrecarregar a parte social da empresa.

### 3.2 - ORIGEM

Thomas Woodrow Wilson citou em um de seus trabalhos escritos a primeira referência conhecida da utilização da expressão O & M. Woodrow Wilson que chegou a ser presidente dos Estados Unidos achava que a administração era o governo em ação, e que era necessário aperfeiçoar o pessoal e a organização e métodos das repartições públicas americana.

Embora a origem do termo norte-americano, não foi neste país que a função se desenvolveu.

Na Inglaterra, próximo ao início da Segunda Guerra Mundial, o Departamento do Tesouro Britânico adotou o termo e suas funções para conseguir a racionalização do trabalho e para desenvolver os processos de organização. Foi nesse país que a função de O & M encontrou mais adeptos, visto que foi rapidamente incorporada às unidades da administração pública.

Por volta de 1950, aproximadamente 50 países já adotavam uma unidade de O & M.

No Brasil, a utilização de O & M teve início na estrutura do DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público, por volta de 1955.

### 3.3 - FUNÇÃO

O órgão de O & M tem como função básica, manter a estrutura da empresa compatível com suas necessidades e definir os métodos e processos de trabalho indispensáveis à execução de suas atividades.

Dentro desta função o órgão de O & M deve, em princípio, desenvolver as seguintes atividades:

1 - Promover a organização e/ou a reorganização estrutural-funcional;

2 - Organizar, elaborar e/ou fazer revisão de instrumentos executivos, notadamente normativos (manuais, instruções, rotinas, regulamentos, regimentos internos) e complementares (organogramas, quadro de siglas, formulários e fluxogramas);

3 - Promover racionalização de métodos e de processos de trabalho;

4 - Elaborar e/ou racionalizar formulários e impressos;

5 - Administrar o manual de organização de empresas;

6 - Desenvolver e implantar projetos de layout;

7 - Desenvolver estudos de projetos especiais, pertinentes à administração e organização, de um modo geral, como, por exemplo, a elaboração de um guia de competência e/ou de um guia de referência de organização;

8 - Desenvolver inspeções, a respeito da observância da matéria regulada no Manual de Organização;

9 - Desenvolver, estruturar e implantar sistemas administrativos;

10 - Assessorar às chefias, em geral, quanto à função de O & M.

Embora sejam citadas as atividades destinadas à O & M, deve-se ressaltar que a atuação deste órgão dependerá da sua colocação na estrutura, das suas atribuições e responsabilidades que são previamente definidas pelo regimento da empresa, como também dos recursos humanos e materiais disponíveis. Portanto, sua área de atuação e suas atribuições podem sofrer alteração conforme a política da empresa.

### 3.4 - POSICIONAMENTO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Um órgão de O & M deve posicionar-se como um órgão de assessoria. Esta é a opinião de Walter Lerner<sup>1</sup> que diz: "toda a atividade de organização, sistemas e métodos deve caracterizar-se em termos de forma de atuação e relacionamento com os demais órgãos da empresa por desempenho de staff". Para Lerner o órgão deve ser de staff e não de linha.

Outro autor que te, a mesma opinião é A. Rothwell<sup>2</sup>. Para ele o órgão de O & M não tem autoridade para mandar executar o que elaborou. Porém, afirma que: "isto não significa que os responsáveis pelos métodos possam desprezar recomendações do órgão de O & M, sem mais nem menos".

Segundo Luiz Oswaldo Leal da Rocha<sup>3</sup> um órgão de O & M deve posicionar-se como assessoria à maior autoridade da empresa, como mostra a figura 1.1. Para ele, o órgão representará uma extensão da autoridade decisória no que se refere a estudos e soluções de problemas de organização e metodização do trabalho. Contudo, o órgão não deverá interferir no comando de qualquer das autoridades de linha, ou mesmo de outros órgãos de staff.

Há outros autores como G. E. Milward<sup>4</sup> que sugere que o órgão funcione como assessoria e como o órgão de linha. Porém, só teria posição de comando em casos especiais. Portanto, a função é essencialmente de assessoria, podendo em alguns casos tomar posição de controle.

1-LERNER, Walter. Organização, sistemas e métodos. São Paulo, Atlas, 1982.

2-ROTHWELL, A. "A função de organização e métodos." Relatório de gerência, n. 7, São Paulo, Management Center do Brasil, 1964.

3-ROCHA, Luiz Oswaldo L. Organização e Métodos - uma abordagem prática, Atlas, 1985.

4-MILWARD, G. E. Launching and managing O & M. Londres, MacMillan, 1961.

Para A. Nogueira de Faria<sup>1</sup> a melhor localização do órgão seria logo abaixo da superintendência e teria função de assessoramento. Assim, o órgão teria autoridade suficiente e trânsito fácil em todas as áreas, como mostra a figura 1.2. Ressalta este autor que " a unidade de O & M não deve ser órgão de linha, mesmo posicionada no nível departamental, porém teria o mesmo grau de autoridade dos órgãos em que deve intervir; fatalmente ocorreria competição e conflitos, com graves prejuízo para a instituição".

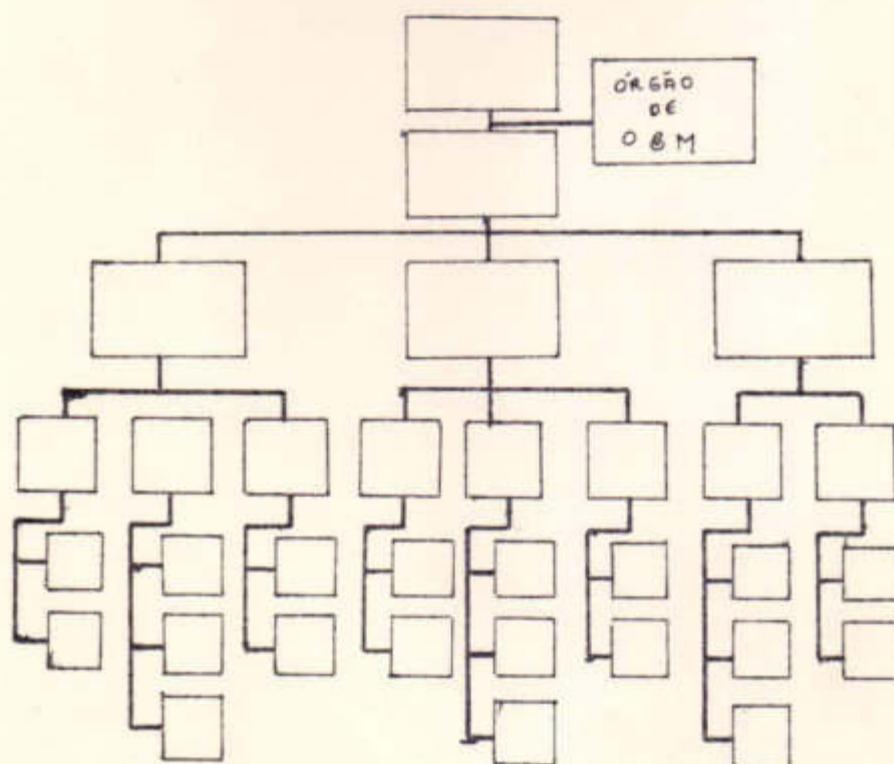


FIGURA 1.2

1-FARIA, A. Nogueira de, Organização e métodos. Rio de Janeiro, 1984, LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S/A.

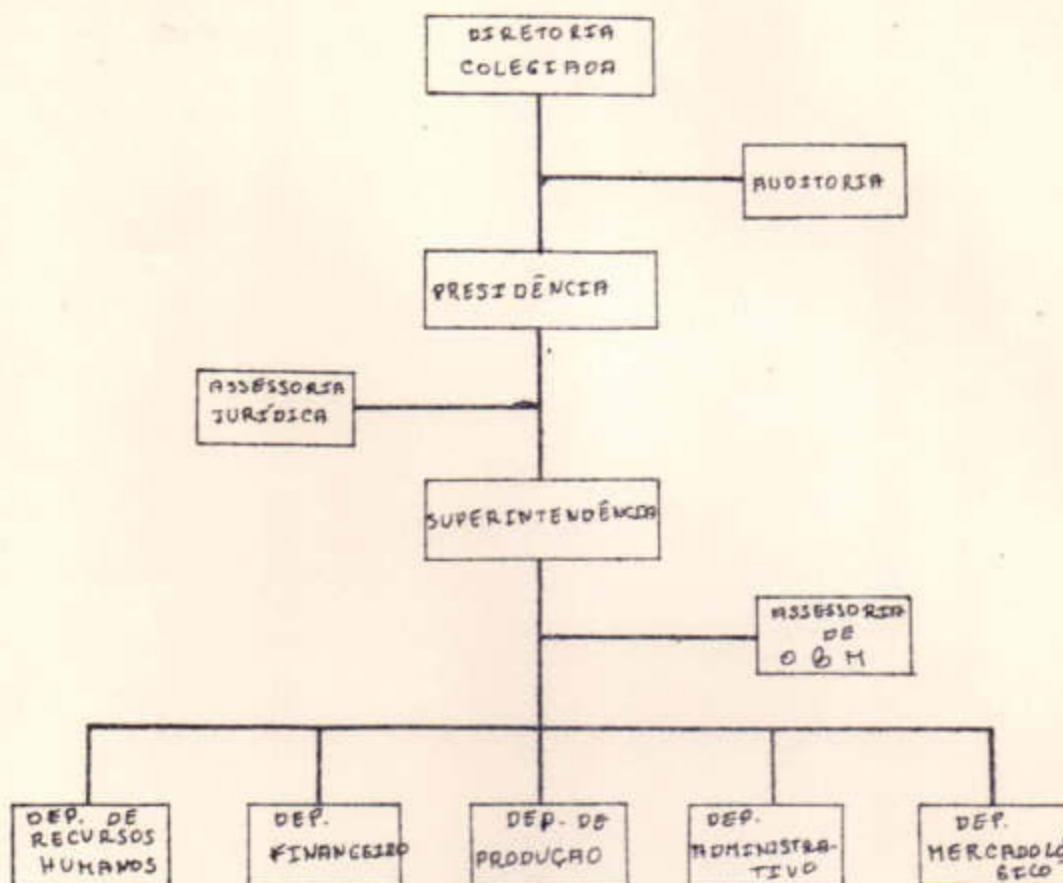


FIGURA 1.2

### 3.5 - O PROFISSIONAL DE O & M

No Brasil a Lei 4.769 de 9 de setembro de 1965 e seu Regulamento, Decreto nº 61.934, de 22 de dezembro de 1967 criou a profissão liberal de técnico de administração e definiu seu campo de ação inclusive a área de O & M.

O artigo 2º e o artigo 3º dizem respectivamente que:

- "A atividade profissional de Técnico de Administração será exercida como profiss-ao liberal, mediante:

- a) pareceres, relatórios, planos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária e direção superior;
- b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos no campo de administração, tais como: administração e seleção de pessoal, orça

mento, ORGANIZAÇÃO & MÉTODOS, administração de materiais, administração financeira, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobram ou aos quais sejam conexo".

"O exercício da profissão de Técnicos de Administração é privativo dos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação nos termos da Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961."

Para que o profissional de O & M consiga atingir os objetivos básicos de sua atividade, ele deve levar em consideração algumas recomendações. Dentre outras coisas, ele deve procurar voltar-se para o contexto sócio-cultural brasileiro, evitando a aplicação de artificialismos importados. Deve utilizar sempre as técnicas específicas para cada caso, evitando criar soluções na base do bom-senso. Deve levar em conta que cada problema é um caso diferente, que tem detalhes e peculiaridades próprias. Portanto, deve o profissional de O & M analisar individualmente cada problema, buscando uma solução adequada para o mesmo.

O analista de O & M deve possuir conhecimentos especializados sobre processamentos, métodos, técnicas e instrumentos de análise administrativa. Deve ser criativo, hábil, autoconfiante e possuir facilidade de relacionamento humano. Saber ouvir, observar, argumentar e influenciar terceiros, também são requisitos necessários a um bom analista.

Geralmente o analista de O & M é um profissional de nível superior formado em administração ou com especialização nessa área.

O bom desempenho do analista influi na aceitação e no

reconhecimento do valor de um órgão de O & M dentro de uma empresa.

O analista quando consegue desempenhar bem o seu papel obtém resultados favoráveis à empresa, e, conseqüentemente aumenta o seu crédito perante os outros órgãos a a cúpula da mesma.

#### 4 - AUTORIDADE E DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE, DESCENTRALIZAÇÃO E CENTRALIZAÇÃO

##### 4. 1 - AUTORIDADE

"A autoridade pode ser definida como a capacidade do superior, em virtude de sua posição formal, para tomar decisões que afetam a conduta dos subordinados".<sup>1</sup>

Assim, a autoridade é a capacidade de garantir a execução das ordens do superior.No entanto, a autoridade não é um poder irrestrito, que não tem limites.

Mesmo com a autoridade determinada pela organização formal, existe a possibilidade dos subordinados rejeitarem as ordens vindas de seus superiores.Desse modo, para que uma autoridade se torne efetiva, é necessário a aceitação por parte dos subordinados.A autoridade deve ter uma certa eficácia para ser reconhecida como autoridade.

Porém, isto não quer dizer que os subordinados rejeitam ou resistem totalmente a autoridade.Experiências têm mostrado que a autoridade do superior não é tão absoluta quanto parece.O subordinado tem, por mínimo que seja um certo poder de escolha.

Contudo, mesmo que o subordinado tenha um certo poder de decisão, não elimina a autoridade como um direito da administração.Se os administradores ficarem temerosos com o fato dos subordinados possuírem poder, ocorrerá que sua autoridade ficará mais fraca ainda.

O administrador deve ter em mente que realmente possui poder e deve utilizá-lo quando necessário, para o bem da organização.A existência do poder do subordinado não deve enfraquecer a administração, e sim contribuir no processo de tomada de de-

1- LONGENECKER, Justim G., op. cit.

cisões.

#### 4.2 - DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE

A delegação ocorre quando um superior atribui responsabilidade e autoridade a um subordinado. Assim, quando é delegada autoridade a um gerente, este recebe o direito de planejar as atividades da unidade, dirigir o trabalho dos subordinados e tomar algumas decisões referentes às operações da organização. Do mesmo modo, se for delegada a um operário, este terá direito de decidir vários detalhes do trabalho.

Os gerentes, apesar de exercerem trabalhos semelhantes, diferenciam-se entre si quanto ao grau de liberdade que concedem aos subordinados. Num dos extremos da escala está o autocrata que se apega tenazmente ao poder, e no outro extremo os líderes que colocam quase toda a carga sobre os subordinados. A maioria dos gerentes e administradores costumam operar entre os dois extremos.

Quando se delega autoridade, coloca-se uma obrigação em cima do subordinado. Porém o executivo que delega a autoridade não fica isento da responsabilidade diante dos administradores de nível mais alto. Ou seja, o executivo que delega sua autoridade deve ainda responder pela missão geral que lhe foi entregue, criando um vínculo adicional de obrigação entre o subordinado e o superior. Observe a figura 4.1.

Uma das grandes vantagens de delegar autoridade é o fato dos administradores poderem livrar-se de certos trabalhos que consomem muito tempo. Qualquer administrador pode ser mais eficiente se delegar as obrigações menores a seus subordinados.

Acredita-se que um administrador que vive mergulhado em tarefas que poderiam ser feitas pelos subordinados e que não confia tais atribuições a estes, é incapaz de cuidar das res-

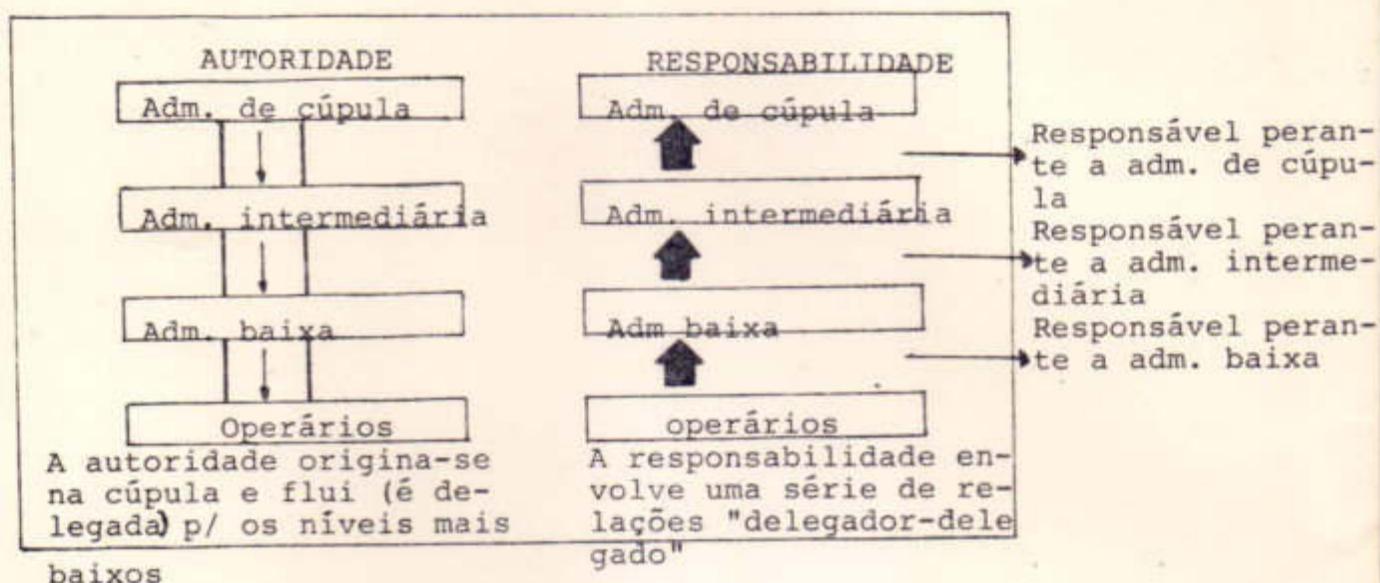


Figura 4.1: Autoridade e responsabilidade

ponsabilidades de seu cargo.

O que se tem notado é que as pessoas respondem favoravelmente à delegação de autoridade. Porém, nem todos os operários gostam da responsabilidade que segue a autoridade. Estes preferem a segurança ligada a um supervisão detalhada.

#### 4.3 - DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

A Descentralização Administrativa ocorre quando a maior parte das decisões são processadas nos níveis hierárquicos inferiores ou de execução. Neste caso, os centros decisórios são colocados o mais próximo possível dos órgãos de execução (de operação), a fim de proporcionar à empresa o máximo de eficiência.

Estudos têm mostrado que após a Segunda Grande Guerra, as grandes instituições vêm apresentando uma grande tendência para se descentralizar.

Quando há necessidade que uma decisão seja tomada com rapidez e precisão, junto ao nível operativo, é conveniente proceder a descentralização da função correspondente.

Como vantagens da Descentralização podemos destacar:<sup>1</sup>

- Rapidez nas decisões pela proximidade do lugar onde surgem os problemas;
- aumento do moral e da experiência dos jovens executivos, notadamente se estiverem em período de adaptação a novas funções e/ou treinamento;
- diminuição da esfera de controle do principal executivo;
- eliminação dos conflitos entre os diversos serviços centrais, os quais de outra forma poderiam atribuir-se a competência do problema.

Como desvantagens sobressaem as seguintes:<sup>2</sup>

- Inadequada utilização dos especialistas centrais;
- possível duplicação onerosa de esforços e equipamentos;
- pouca flexibilidade da organização frente a situações excepcionais;
- necessidade de contar com dirigentes treinados para a descentralização;
- o custo das comunicações tendem a aumentar.

O processo de descentralização está associado à idéia de se alterar o regimento interno da organização e os documentos de correntes, para que a decisão relativa aos assuntos descentralizados passe a ser de competência dos níveis inferiores.

Porém, na delegação de autoridade não há alteração dos atos constitutivos da organização. O chefe delega a autoridade através de um documento formal apropriado (portaria, aviso, determinação, etc.), que deverá indicar a autoridade delegante, a autoridade delegada, as atribuições objeto da delegação e a sua vigência.

Assim, podemos raciocinar que a Descentralização é um processo permanente, na qual a autoridade transfere para o(s) nível(is) subordinado(s) as atribuições e responsabilidades, enquanto a Delegação de Autoridade apresenta um caráter transitório, quase sempre nominal e a autoridade delegante continua responsável pela tarefa cometida ao seu subordinado.

1- RONCHI, L., Organização, Metodos e Mecanização.  
2- RONCHI, L., idem.

#### 4.4 - CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

"Ocorre centralização quando a maioria das decisões são tomadas pelas chefias posicionadas nos níveis hierárquicos superiores da mesma, acontecendo com tal filosofia uma redução dos centros decisórios a um número mínimo, localizados próximo ao órgão máximo da instituição".<sup>1</sup>

É sumamente importante para a sobrevivência da empresa que ela centralize certas decisões. Neste caso a centralização promove a uniformidade dos órgãos, em face das decisões serem tomadas por autoridade central posicionada hierárquicamente mais alta do que as unidades operacionais. Entre as decisões que são centralizadas na grande maioria das empresas destacam-se:

a- decisão sobre diretrizes que a empresa traçará para atingir suas metas, pois a centralização destas decisões gerará uma política de uniformidade de ação para toda a instituição, capaz de proporcionar um planejamento geral, assim como uma normalização da qualidade da operação.

b- decisões que envolvam um custo muito alto, não só em termos financeiros, mas também em termos de conceito da empresa, seu posicionamento no mercado, etc.

Vimos que é importante para a empresa que algumas decisões sejam centralizadas. No entantom deve ser evitado o excesso de centralização em determinados níveis da empresa, principalmente nos operacionais.

Assim, concluímos que algumas decisões são normalmente centralizadas, ficando as outras afetas aos órgãos encarregados de decidir sobre as mesmas independente de seu posicionamento na estrutura organizacional.

## 5 - NÍVEIS ADMINISTRATIVOS

### 5.1 - LIMITES E IMPLICAÇÕES

Um dos problemas encontrados nos processos de departamentalização e estruturação de uma empresa, consiste na divisão vertical do trabalho e na fixação dos diversos níveis hierárquicos, em termos de autoridade e responsabilidade.

Para alguns autores, como Pfiffner e Sherwood<sup>1</sup> as grandes organizações podem ter até doze escalões entre o nível de execução e a direção geral. Porém, para um melhor desempenho, estas categorias podem ser agrupadas em apenas quatro estratos organizacionais, denominados níveis administrativos. Embora tenham atribuições administrativas semelhantes, estes níveis, variam em grau, em virtude de extensão da descentralização da tomada de decisão.

Vale ressaltar, que às vezes, a definição dos limites entre os níveis não é clara. Além da diversificação de denominações dos órgãos que diferem de empresa para empresa, o próprio significado dos termos podem variar. Assim, é preciso alguns cuidados nas interpretações do significado dos órgãos, sobretudo, nas discursões sobre políticas ou diretrizes das grandes funções da empresa, ao longo dos níveis que compõe sua estrutura.

Os níveis administrativos envolvem tanto o aspecto formal quanto o informal da organização. É preciso explicar o comportamento dos administradores, nos diversos níveis hierárquicos, que refletem sua competência, tendo em vista os propósitos da empresa.

Segundo Argyris<sup>2</sup>, em todos os níveis podem existir com-

1-PFIFNER, J.M. e SHERWOOD, F.P., Organização Administrativa.  
2-ARGYRIS, C., A Integração Indivíduo - Organização.

portamento que não ajudam a organização a alcançar suas metas.

Argyres diz que:

- 1- nos níveis mais baixo, encontramos apatia, indiferença e não-envolvimento, gastando os supervisores de primeira linha um tempo enorme tentando desvencilhar-se do problema e colocar-se entre a massa trabalhadora e os supervisores de segunda linha;
- 2- nos níveis superiores, encontramos conformismo, desconfiança, incapacidade para aceitar novas idéias e temor de assumir riscos.

Ainda na opinião de Argyres, existem também, comportamentos que vão contra o alcance dos objetivos da organização:

- 1- nos níveis mais baixo, encontramos a esquiva dos deveres, o estabelecimento de cotas mínimas de produção, a redução do ritmo do trabalho e a burta através de enganosos relatórios de produção; os encarregados por seu turno desperdiçam tempo dando cobertura a algumas das atividades adaptativas dos empregados, restritivas da produção, a fim de evitar certas dificuldades trabalhistas;
- 2- nos níveis superiores, encontramos comportamentos antiprodutivo, refletido em ineficazes tomadas de decisões, a administração através de crises, hostilidades interdepartamentais e administração através da implantação do temor generalizado.

Para Argyres, estes tipos de comportamento são funções de incorreto planejamento da organização. Algumas modificações apropriadas do planejamento organizacional, podem minimizar esses comportamentos indesejáveis. Quando a organização não se interessa por tais problemas, as atividades indesejadas tornam-se constantes e os indivíduos tendem a escondê-las da alta administração.

A figura 5.1 mostra os níveis administrativos. Estes níveis, visam especificar as atribuições e responsabilidades administrativas de toda a estrutura da organização, permitindo uma definição clara dos limites entre os níveis e um eficaz planejamento organizacional. Analisando a figura, podemos extrair as seguintes observações:<sup>1</sup>

- 1- a organização, não obstante possuir sete tipos de hierarquia diferentes, é integrada por apenas quatro

1- CURY, Antonio, op.cil.

níveis administrativos, com atribuições e responsabilidades típicas do seu nível;

2-as figuras representativas dos órgãos, no organograma, devem ser proporcionais à sua importância hierárquica e colocação no mesmo nível quando os órgãos são equivalentes;

3- a cúpula da administração pode ser constituída de um ou dois órgãos: no primeiro caso, o conselho administrativo, encarregado das decisões políticas, e a diretoria, que implementa essas decisões, no segundo:

4- verifica-se que, nos níveis de administração funcional e de supervisão, também existem órgãos de hierarquias diferentes: os serviços, no primeiro, e os setores, no segundo. Assim, embora o serviço tenha atribuições e responsabilidades do terceiro nível administrativo, sua importância hierárquica para a empresa é um pouco menor que a de decisão. O mesmo ocorre com os setores, comparados às seções, no quarto nível. Nesses casos, o órgão de menor hierarquia - mesmo integrando estrato da organização - é representado em tamanho um pouco menor e um pouco abaixo do órgão de maior hierarquia;

5- os órgãos de "staff", normalmente, pertencem ao estrato inferior ao da autoridade a que estão ligados. Assim, o "staff" da direção é órgão de administração setorial ou segundo nível administrativo;

6- a direção, em empresa de grande porte, atualmente é colegiada, pertencendo o processo decisório ao grupo. Já nas organizações tradicionais, é singular, como ocorre no meio militar ou eclesiástico.

Uma síntese dos quatro níveis, relacionados a área de eficiência, o papel básico, o modelo de organização predominante e as principais atribuições e responsabilidades típicas de cada um são apresentadas no quadro 5.1. Em seguida, os níveis são analisados, mostrando o roteiro de atribuições e responsabilidades de cada um.

## 5.2 - ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA OU ALTA ADMINISTRAÇÃO

Correspondendo a cúpula, neste nível, são definidos os objetivos da organização, as políticas e as diretrizes. Responsável pelas decisões sobre fins (valorativas) e pelos processos de renovação organizacional, a alta administração deve prever a ocorrência de mudanças e adotar medidas preventivas necessárias, através de um processo dinâmico e integrado de planejamento estratégico. Deste modo a atuação da alta administração deve ser orientada no sentido de acompanhar o reflexo das mudanças-

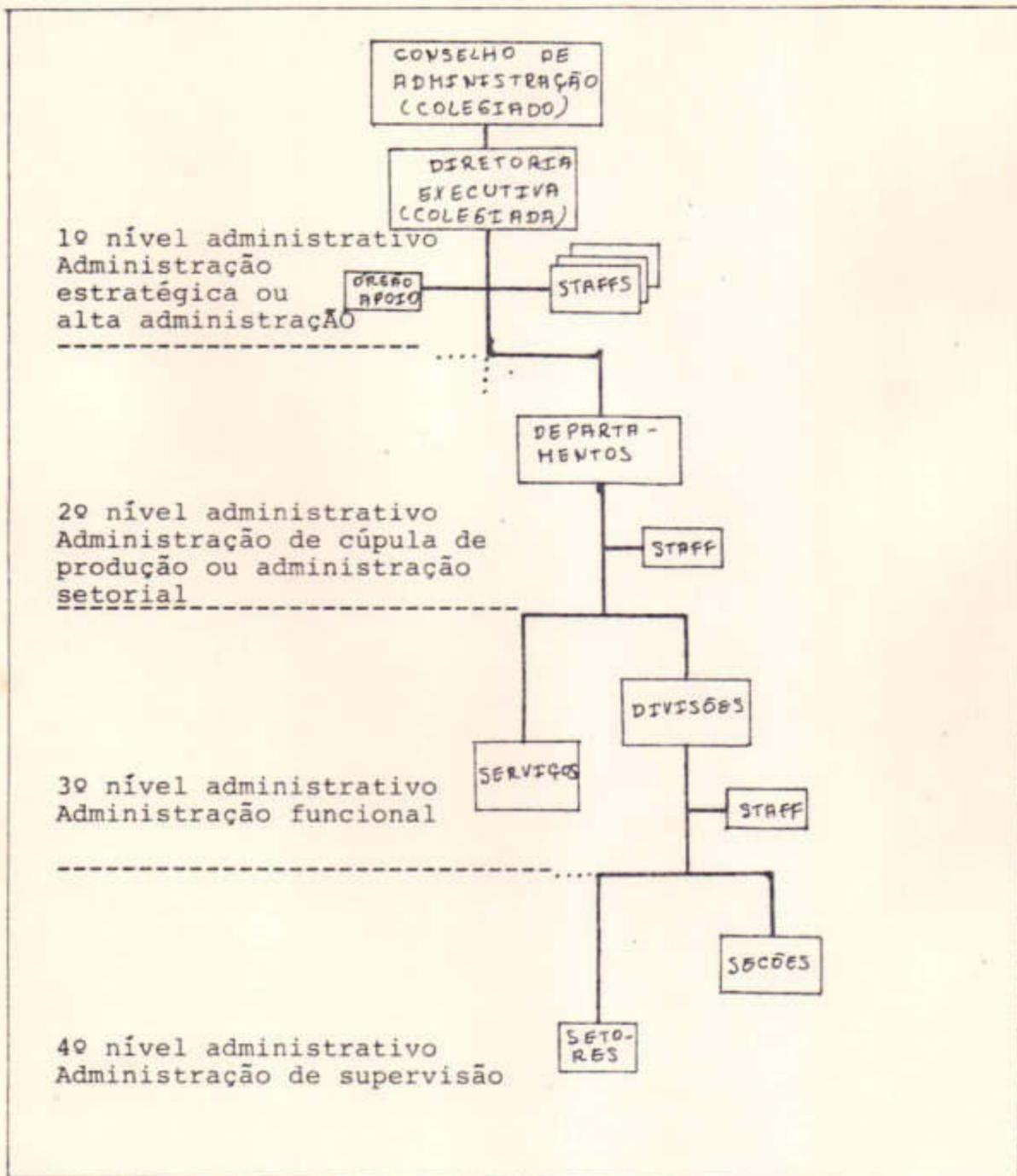


Figura 5.1- Níveis administrativos.

A alta administração deve dar ênfase a produtividade, a fim de aumentá-la e, preocupar-se com a mobilidade social para cima. O administrado deve estar sempre tomando conhecimento de tudo o que está acontecendo, mantendo o controle sem, com isto, sufocar a iniciativa e a confiança em si. Geralmente, este nível

Quadro 5.1. Os níveis administrativos e seus papéis gerenciais.

| NÍVEIS ADMINISTRATIVOS                     | ÁREA DE EFICÁCIA   | PAPEL BÁSICO  | MODELO DE ORGANIZAÇÃO PREDOMINANTE  | ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES TÍPICAS  |
|--|--|---|---|--|
| ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA (1º NÍV. ADM.)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões s/ fins (valorativas)</li> <li>• Definição dos objetivos da organização</li> <li>• Planejamento estratégico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucional</li> <li>• Generalista</li> <li>• Carisma</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Natural</li> <li>• Informal</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição das políticas e estabelecimento de diretrizes c/ lógica de sistema aberto</li> <li>• Planos gerais, visando fins</li> </ul>           |
| ADMINISTRAÇÃO SETORIAL (2º NÍV. ADM.)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões s/meios (instrumentais)</li> <li>• Captação de recursos e sua distribuição pelos órgãos</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencial</li> <li>• Misto de generalista/especialista</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misto ou vinculativo, c/ tendências informais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduzir as políticas e diretrizes em objetivos e metas</li> <li>• Planos direcionais, visando adequar meios e fins</li> </ul>                  |
| ADMINISTRAÇÃO FUNCIONAL (3º NÍV. ADM.)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar e gerir a produção</li> <li>• Execuções instrumentais</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencial</li> <li>• Especialista</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misto ou vinculativo, c/ tendências formais</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir, a partir das metas, as atividades e tarefas a serem desenvolvidas pelos órgãos subordinados</li> <li>• Planos instrumentais</li> </ul> |
| ADMINISTRAÇÃO DE SUPERVISÃO (4º NÍV. ADM.) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attingir padrões produção c/máxima racionalidade</li> <li>• Execução de atividades/ tarefas</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor</li> <li>• Técnico</li> <li>• Especialista</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Racional</li> <li>• Formal</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar atividades e tarefas c/ lógica de sistema fechado</li> <li>• Planos operacionais</li> </ul>  |

Quadro 5.1 - Os níveis administrativos e seus papéis gerenciais.

O administrador deve estar sempre tomando conhecimento de tudo o que estar acontecendo, mantendo o controle sem com isto, sufocar a iniciativa e a confiança em si. Geralmente, este nível é constituído de conselho de administração, comissão, diretoria e pessoal-chave de alta gerência, como presidente, vice-presidente e diretores. Seus membros gastam a maior parte de seu tempo lendo relatórios, ponderando informações, planejando, formulando progrã

mas globais.

Segundo Pfiffner e Sherwood<sup>1</sup>, seriam as seguintes as atribuições de um executivo de alta administração:

- a- participar de muitas reuniões, visando ao estabelecimento de políticas e diretrizes, gastando comparativamente, mais tempo em reflexão e deliberação;
- b- orientar o seu comportamento, evitando, tanto quanto possível, tomar parte em operações instrumentais, nos escalões subordinados;
- c- tratar, nos contatos com os subordinados, de objetivos e metas globais, articulados com as políticas, de preferência a problemas e realizações cotidianas;
- d- elaborar planos estratégicos, de longo alcance, que sirvam mais de guia do que de direção aos escalões subordinados;
- e- na aprovação dos objetivos e metas, decorrentes das políticas e diretrizes, ou no delineamento de controle, ter a preocupação de ficar fora das operações cotidianas;
- f- manter frequentes contatos de relações públicas com órgãos públicos, grupos nacionais de pressões e organizações de clientes;
- g- viajar com frequência, visitando filiais para fins de consulta e tomada de posição, mais do que de inspeção ou punição;
- h- finalmente, avaliar o pessoal, do ponto de vista da escolha de futuros administradores.

### 5.3 - ADMINISTRAÇÃO DE CÚPULA DE PRODUÇÃO OU ADMINISTRAÇÃO SETORIAL

Este nível tem como objetivo transformar as definições políticas e as diretrizes gerais estabelecidas pela cúpula, em objetivos e metas, bem definidos e quantificáveis, que são postas em execução em toda a empresa, num processo integrado de planejamento, execução e controle. É responsável pelas decisões sobre meios (instrumentais) e se encontra no alto de sub-hierarquia de uma única função, como produção, finanças, administração ou outras.

A administração setorial é o ponto intermediário entre os níveis de alta administração e o de administração funcional. Difere do primeiro, por estar mais perto da produção e por re-

1- PFIFFNER e SHERWOOD, op. cit.

ceber diariamente relatórios para exame e avaliação das unidades produtoras. Geralmente, estes níveis são compostos pelos departamentos, grandes unidades de produção, e órgãos regionais centrais, e assessorias de alta administração, podendo, assim, possuir órgãos de hierarquia diferente, mas pertencentes ao mesmo estrato organizacional.

As atribuições básicas de um executivo ou assessor de segundo nível administrativo poderiam ser as seguintes:<sup>1</sup>

- a- deve concentrar-se nos produtos de seus órgãos , sejam estes fabricação, vendas ou serviços;
- b- tomada de decisões de programação, dentro da estrutura instituídas ao nível da alta administração, não hesitando em abrir perspectivas quando as circunstâncias o exigirem;
- c- deve receber informações periódicas sobre produtividade, tomando interesse pessoal e imediato onde houver perturbações; contudo, deve deixar que os subordinados resolvam as perturbações, o que é muito útil para o desenvolvimento dos mesmos;
- d- deve-se empenhar em planejamento setorial, sincronizado com a alta administração, competindo-lhe, especialmente, a definição dos objetivos e metas indispensáveis ao cumprimento das políticas da organização,
- e- finalmente, a sua avaliação de pessoal deve voltar-se para a promoção de empregados, matéria que não deve subir à cúpula, cujo papel, no caso, seria a simples homologação da decisão tomada no nível setorial.

#### 5.4 - ADMINISTRAÇÃO FUNCIONAL

Compreende os escalões de chefia situados logo abaixo dos da administração setorial. São formados pelas divisões especializadas que envolvem o pessoal consultivo, técnico e de planejamento especializado que se concentra na produção. Neste nível, podem ser encontrados, também, órgãos de "staff" da administração setorial. Sua área de atuação está relacionada com a organização e gerência da produção e visam às execuções instrumentais. Seriam as seguintes as suas atribuições:<sup>2</sup>

1- PFIFFNER e SHERWOOD, op. cil.

2- CURY, Antonio, op. cil.

- a- manutenção de contatos mais íntimos com os resultados operacionais;
- b- participação nas decisões de operações;
- c- a deliberação com os gerentes do mesmo nível destinar-se-á, mais provavelmente, à solução de problemas urgentes e imediatos;
- d- deve participar ativamente da definição das metas - que são os objetivos quantificados e qualificados - de responsabilidade de seu órgão;
- e- a elaboração de planos deve envolver somente a realização de metas fixadas nos níveis superiores, correspondendo, assim, à tradução dessas metas em atividades;
- f- finalmente, a avaliação de pessoal deve ter como enfoque a imediata utilidade, mais do que o potencial futuro.

### 5.5 - ADMINISTRAÇÃO DE SUPERVISÃO

Último nível da hierarquia, sua área de eficácia envolve a consecução dos padrões de produção com a máxima racionalidade. O supervisor deve estar em contacto contínuo e direto com os trabalhadores da produção, e, agir com transigência quando necessário, a fim de atingir seu objetivo.

Na administração de supervisão, o gerente encontra-se entre a administração funcional e o grupo de execução dos trabalhos. Geralmente, são formados por seções, setores, linhas de montagem e unidade de produção.

Antonio Cury<sup>1</sup> diz que "embora a supervisão exista em todos os níveis, pensa-se em administração de supervisão como a que se encarrega da mão-de-obra direta, na fábrica, nas unidades de produção quaisquer e no campo. É pertinente acrescentar que os gerentes deste nível também planejam, organizam e programam a execução das tarefas, e suas responsabilidades tendem a atuar no campo do relacionamento interpessoal, orçamento e finanças".

As atribuições básicas da administração de supervisão en-

1- CURY, Antonio, op. cil.

volveriam:<sup>1</sup>

- a- planejar a produção dia a dia, a fim de poder realizar as tarefas necessárias às atividades fixadas para o seu órgão, pelos níveis mais elecados;
- b- acompanhar os resultados, até de hora em hora, relatando, diariamente, os pontos importantes detectados;
- c- manter contato pessoal e imediato com os subordinados, tomando as medidas corretivas no próprio cenário dos acontecimentos;
- d- orientar a avaliação de pessoal, no sentido das necessidades imediatas, considerando o alto índice de "turnover" e de absenteísmo existente neste nível.

### 5.6 - UM GUIA PARA EMPRESAS DE MENOR PORTE

Uma empresa de menor porte poderá encontrar dificuldades em dividir sua estrutura em quatro níveis. Antonio Cury<sup>2</sup> sugere que tais empresas sejam constituídas de apenas três níveis, cujo guia de competência poderia ser o seguinte:

- 1- Gerência superior:
  - a- elaborar as políticas gerais da organização;
  - b- conciliar pontos de vista antagônicos;
  - c- responsabilizar-se pela organização e organização administrativa.
- 2- Chefia imediata:
  - a- traduzir as políticas e diretrizes em linha de ação;
  - b- adaptar a sua estrutura interna aos objetivos e metas a serem atingidos;
  - c- controlar o funcionamento dos órgãos subordinados, programando atividades, estabelecendo padrões, avaliando a produção e atividades afins.
- 3- Nível de supervisão:
  - a- planejar, em termos específicos, o trabalho a ser executado;
  - b- distribuir tarefas e delegar atribuições;
  - c- desenvolver o pessoal, estimulando o espírito do trabalho em grupo e de cooperação;
  - d- supervisionar os empregados.

1- PFIFFNER e SHERWOOD, op. cil.

2- CURY, Antonio, op. cil.

## 6 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO

### 6.1 - CONCEITO

Uma organização é criada para alcançar um determinado objetivo. Para isto, algumas tarefas terão que ser realizadas. Estas tarefas compreendem atividades produtivas básicas, atividades auxiliares, atividades de coordenação, atividades de supervisão, etc.. Porém, é necessário conciliar estas atividades em funções de caráter individual, colocá-las em unidades burocráticas e, após, criar outras unidades de responsabilidade superior até as unidades de direção. E, esta é uma das finalidades da departamentalização.

Departamentalização é, portanto, "o processo de agrupar atividades em frações organizacionais definidas segundo um dado critério, visando à melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação".<sup>1</sup>

Outro conceito bastante abrangente sobre departamentalização é fornecido pelo prof. A. N. de Faria<sup>2</sup>, a qual diz que "departamentalizar é a técnica de descentralizar as partes componentes de uma estrutura, formando unidades produtoras, dotadas de todos os elementos necessários a uma perfeita funcionalização dentro das condições ecológicas do trabalho, obedecendo a critérios preestabelecidos, que devem produzir o melhor resultado".

Portanto, a principal finalidade da departamentalização é criar órgãos (superintendência, diretorias, serviços, divisões, departamentos, setores, seções, etc.) agrupando atividades homólogas e dividindo o trabalho em suas funções especializadas.

1-ARAUJO, Luiz César C.de, Organização & Métodos.

2-FARIA, A. Nogueira, op. cil.

## 6.2 - FATORES A CONSIDERAR NO PROCESSO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Alguns estudiosos da ciência da organização depararam com alguns problemas ao tentarem aplicar teorias, fórmulas e regras preestabelecidas para a departamentalização. Verifica-se então, que não existe nenhum princípio, regra ou fórmula, cuja aplicação pura resolva satisfatoriamente o problema do critério a ser escolhido para a departamentalização.

Ao escolher um dos critérios para departamentalizar deve-se, contudo, levar em consideração determinados aspectos sumariamente importante dentro de uma organização, como o clima organizacional, seus produtos, seu processo político e outros problemas relevantes.

Portanto, para que a organização das atividades seja eficaz, é necessário observar alguns fatores, tais como:<sup>3</sup>

1- Aproveitar a especialização - observar a especialização e a habilidade de cada funcionário, de modo que assegure o melhor desempenho do mesmo, na instituição. Entretanto, deve-se ter especial atenção para não deixar que a especialização desça a detalhes muito específicos, o que fatalmente acarretará problemas à organização;

2- Facilitar o processo de controle - isto é normalmente conseguido através das seguintes medidas:

- controlar resultados em pessoas, através de completa delimitação das responsabilidades dos órgãos e pessoas envolvidas no processo;

- colocação do supervisor responsável pela coordenação e solução de conflitos;

- posicionamento em paralelo na estrutura de órgão semelhantes, supervisionado por um membro da alta administração ,

---

1-CURY, Antônio, op.cil.

possibilitando um controle parcial, através de comparação de resultados;

- diferenciar as atividades com finalidade de controlar e a serem controladas, subordinando umas às outras ou então a chefias diferentes;

3- Auxílio na coordenação - observar as atividades correlatas, as quais precisarão ser estreitamente coordenadas. Quando acontecer que determinadas atividades fiquem soltas, ou seja, sem se relacionar diretamente com nenhuma das funções principais da empresa, a melhor solução será empregar o critério da maior utilização, qual seja, subordiná-la ao órgão que mais a utiliza;

4- Observar a importância das atividades - quanto mais importante for a atividade para a consecução dos objetivos da empresa, mais alto deverá ser o nível hierárquico a que deverá subordinar-se;

5- Custo da estrutura - consistirá em avaliar o custo da nova estrutura em face da criação ou desdobramento de um ou mais órgãos, ou seja, verificar o reflexo deste procedimento na elevação do custo operacional da empresa.

### 6.3 - CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

São vários os critérios utilizados para departamentar uma organização, entre eles:

- Departamentação por área geográfica;
- Departamentação por clientes;
- Departamentação por contigência ambiental;
- Departamentação por função;
- Departamentação por mercado;
- Departamentação por número;
- Departamentação por processo;
- Departamentação por produto ou serviço;

- Departamentalização "task-force";
- Departamentalização por tempo.

### 6.3.1 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR ÁREA GEOGRÁFICA

Utilizado quando não há concentração das atividades organizacionais, visto que, se torna necessário manter uma administração local, a fim de atuar como selecionador de informações, encaminhando à administração central somente o necessário e exigindo dentro do quadro de competências.

Como exemplo de empresas que utilizam este critério, podemos citar os bancos com suas agências (filiais), como mostra a figura 6.1.

Este critério apresenta como vantagem o fato de a administração local conhecer melhor as peculiaridades da área onde atua, evitando que alguém da cúpula da organização, e distante geograficamente, transmita determinações que nem sempre são adequadas à realidade local.

Por outro lado, a administração pode tender a ser menos eficiente dada a distância do órgão central. E pode haver crescente tendência dos órgãos locais em se deixarem dominar pelos grupos políticos regionais, acabando por deturpar as diretrizes da matriz.

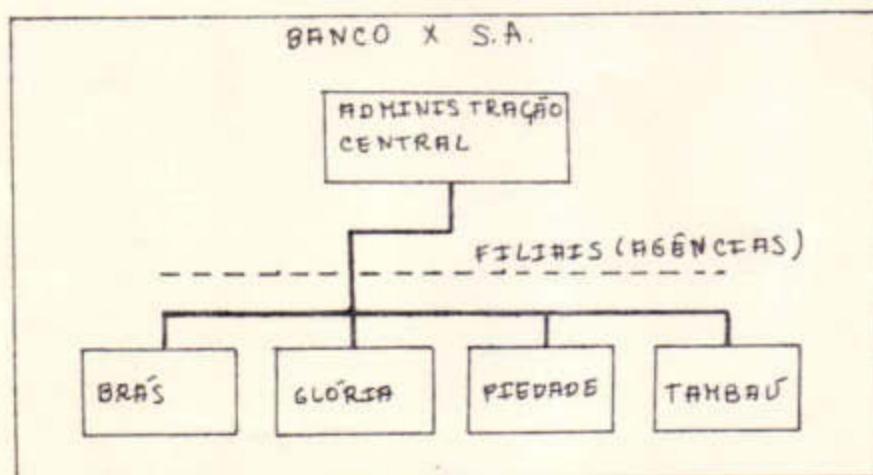


Figura 6.1 - Departamentalização por área geográfica.

### 6.3.2 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTE

Utilizado, geralmente, lojas de departamentos onde as seções indicam claramente a clientela que desejam atingir. Exemplo: seção de meninos, seção de meninas, seção de jovens, etc.

Também é utilizado na organização central das organizações, onde é comum o funcionamento de unidades que visam a um público determinado, como mostra a figura 6.2.

A vantagem está no fato de um melhor conhecimento do público e de suas preferências, dada as condições de trabalho. E possuindo grande clientela, a empresa tem condições de comprar em grandes quantidades, oferecendo melhores preços e apresentando um número bem grande de variedades de bens a serem adquiridos.

Como grande desvantagem, podemos apresentar a impossibilidade de dividir todos os trabalhos de acordo com a clientela, sem que ocorram conflitos e duplicidade de funções.

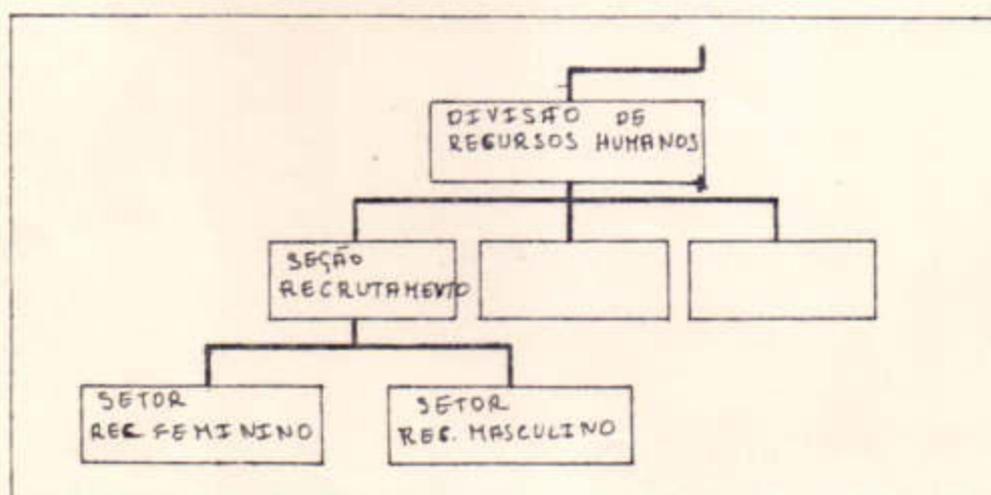


Figura 6.2 - Departamentalização por clientes.

### 6.3.3 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CONTIGÊNCIA AMBIENTAL

Muitas vezes a estrutura estabelecida não atende satisfatoriamente as necessidades da organização em determinado período.

As organizações estão sujeitas, a qualquer momento, à mudanças devido a fatores externos, no qual ela não tem controle. Com isso, surge a necessidade de uma mudança na sua estrutura. A organização deve, então, está preparada a qualquer instante, para alterar a sua configuração.

A figura 6.3 mostra um exemplo de uma organização que necessita alterar a sua estrutura. Neste caso, houve uma variação (negativa ou positiva) nas vendas, o que fez com que fosse criada, provisoriamente, a divisão de vendas-interior. Observamos que a divisão de vendas.interior é de caráter provisório, visto que, nem sempre é preciso dar o caráter de permanência à unidade criada.

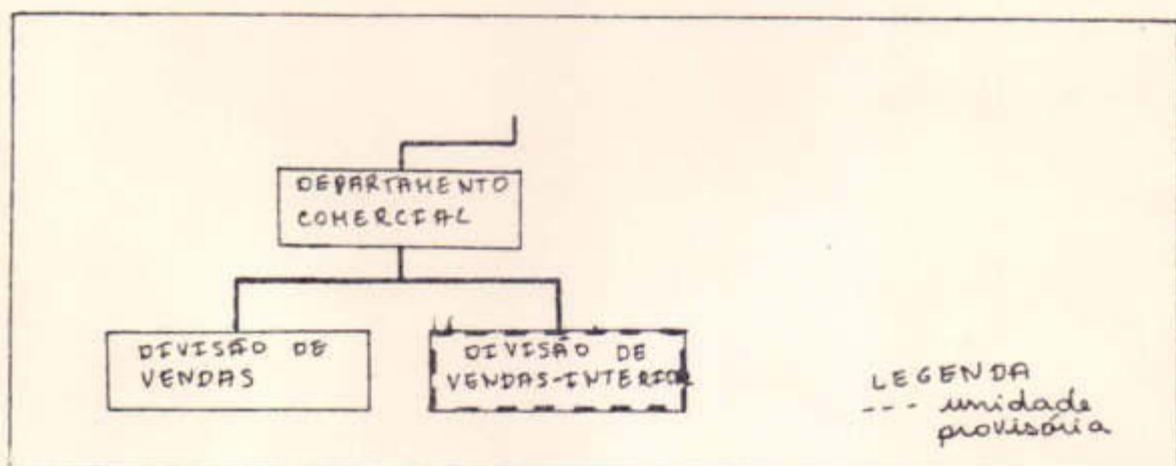


Figura 6.3 - Departamentalização por contingência ambiental.

#### 6.3.4 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÃO

É um dos critérios mais utilizados pelas organizações e tem como principal característica a especialização. É formado pela função de atividades semelhantes, e de acordo com os objetivos da organização. Estas atividades são realizadas por pessoal preparado. Com isto, a decomposição do trabalho passa a obedecer ao agrupamento das atividades e do pessoal especializado. Em consequência disto, haverá um maior aproveitamento do potencial da pessoa envolvida naquilo para a qual se especializou.

O critério de departamentalização por função é o mais simples de ser implantado. No entanto, apresenta como desvantagem o fato de que ao especializar cria um distanciamento entre as funções, prejudicando, dessa maneira, a integração das partes organizacionais. Ver figura 6.4.

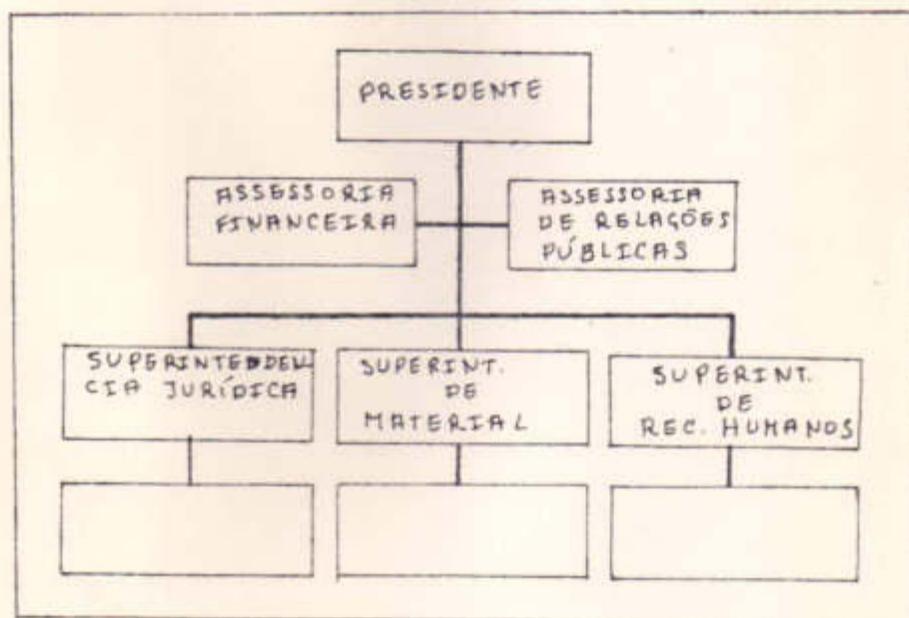


Figura 6.4 - Departamentalização por função.

#### 6.3.5 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR MERCADO

Utilizado pelas organizações fundamentalmente orientadas para o marketing, visto que, esta forma de agrupar atividades se cinge, essencialmente, à função de marketing.

Quando as empresas são orientadas para marketing há uma tendência para o estabelecimento de uma mini-organização, exclusivamente criada para atingir o mercado, como mostra a figura 6.5.

Justifica-se o uso deste critério principalmente grande necessitando, com isto, de uma estrutura específica.

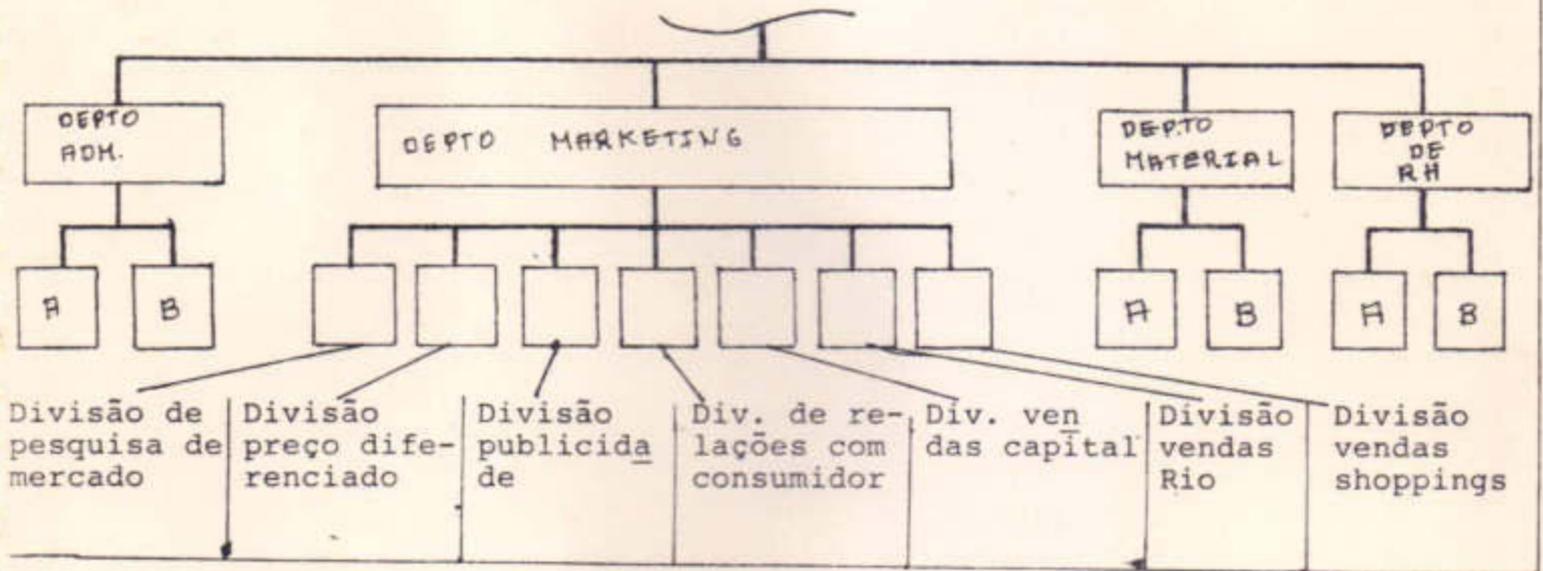


Figura 6.5 - Departamentalização por mercado.

### 6.3.6 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR NÚMERO

Raramente utilizada, é ainda encontrada na exército, nos processos eletivos e em escolas. Consiste na divisão quantitativa das pessoas encarregadas de determinado trabalho na organização, como mostra a figura 6.6.

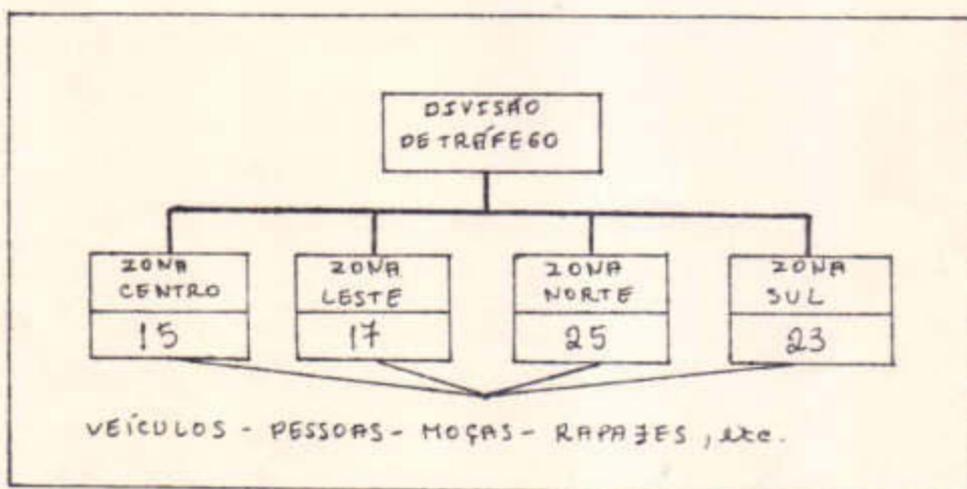


Figura 6.6 - Departamentalização por número.

### 6.3.7 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSO

Utilizado frequentemente pelas indústrias, consiste em agrupar atividades equivalentes que fazem parte de uma sequência de operações. A indústria automobilística é um exemplo de empresa privada que utiliza este critério, visto que, seu processo produtivo é dividido por etapas que seguem uma sequência lógica. Também encontrado nas organizações de administração pública, como mostra a figura 6.7, onde processos burocráticos exigem uma sequência de serviços.

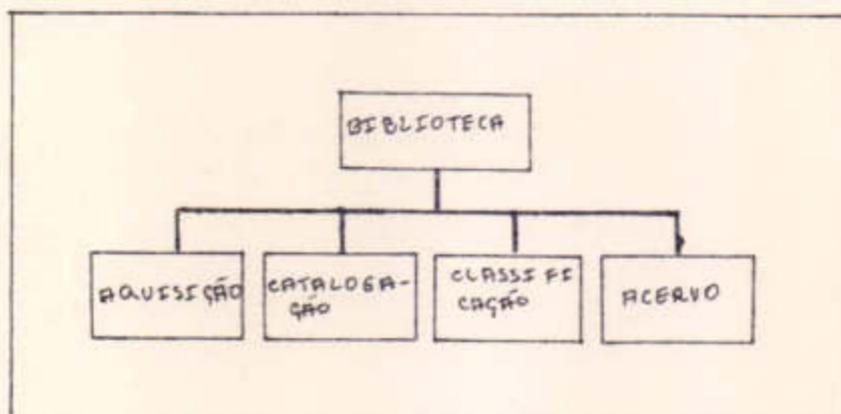


Figura 6.7 - Departamentalização por processo.

### 6.3.8 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO OU SERVIÇOS

Utilizado nas grandes organizações, onde são fabricados produtos diversos.

Neste caso, as atividades são agrupadas conforme o produto para qual ela é realizada no seu processo produtivo. Aplicado, também, para serviços. Neste caso a única diferença é o resultado final que é intangível.

A grande vantagem na utilização deste critério é a facilidade de se analisar os resultados, possibilidade de um melhor conhecimento sobre o produto, suas falhas e pontos fortes, e, coordenação das atividades meios e atividades fins que concorrem para a confecção do produto. Ver figura 6.8.



Figura 6.8 - Departamentalização por produto.

#### 6.3.9 - "TASK FORCE"

Consiste na reunião de pessoal pertencente a várias unidades da organização num dado momento, para cumprir uma determinada tarefa.

Um exemplo são as brigadas contra incêndio, onde são montados grupos para atender a um momento crítico da organização. Neste caso, cada indivíduo já tem determinada sua tarefa, que deverá executá-la quando necessário, independente do que esteja fazendo no momento.

"Task force" traduzindo para o português é a força-tarefa e a vantagem do seu uso, está na formação que é feita antes do evento e de maneira metódica. Assim, o papel de cada um já está desenhado, e assim que for necessário, todo o grupo entra em ação. Ver figura 6.9.

#### 6.3.10 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR TEMPO

Utilizada, geralmente, nas indústrias onde o processo de fabricação não pode ser interrompido. São criados, então, turnos de trabalho que podem ocupar até as vinte e quatro horas do dia. Ver figura 6.10.



## 7 - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

### 7.1 - CONCEITO

A estrutura pode ser conceituada como sendo o arranjo dos elementos que constituem uma organização. É a forma como os elementos de uma empresa estão integrados e se apresentam.

Segundo A. Nogueira de Faria<sup>1</sup> a estrutura é definida como "um conjunto integrado de elementos suportes que formam as demais componentes de um organismo, sendo representada, em organização, pelo conjunto de órgãos, suas relações de interdependência a via hierárquica, assim como as vinculações, que devem ser representadas pelo organograma".

A estrutura de uma empresa não está restrita somente às unidades (departamentos, divisões, seções, etc.) que a compõem, mas também aos funcionários e às relações existentes entre superiores e subordinados. Desse modo, a palavra estrutura deve ser analisada levando em consideração as partes físicas da empresa relacionadas com o espaço físico e equipamento que lhes são pertinentes, ou seja, a localização de estabelecimento, e os elementos do trabalho e operações do processo produtivo, ou seja, os sistemas de organização, a organização do trabalho, etc..

### 7.2 - AS REPRESENTAÇÕES GRÁFICAS DA ESTRUTURA

#### 7.2.1 - ORGANOGRAMA

O organograma é utilizado para representar a estrutura organizacional, e é conceituado como a representação gráfica e abreviada da organização. Tem como finalidade representar os órgãos componentes da empresa e, de forma genérica, as funções desenvolvidas por eles. O organograma, também representa as vincu-

---

1- FARIA, A. Nogueira, Organização de Empresas, Rio de Janeiro, LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1974

lações e/ou relações de interdependência entre os órgãos, os níveis administrativos que compõem a organização e a via hierárquica.

Existem diversos tipos de organogramas. Alguns são bem simples. Porém, existem os mais sofisticados que além de representar os itens citados acima, representam o nome do dirigente do órgão e o tipo de autoridade e/ou tipo de ligação hierárquica existente, etc.

Neste trabalho, será mostrado somente o mais simples, que é o clássico ou tradicional, visto que, é bem objetivo e suficiente para que se entenda a finalidade do organograma.

Para a construção do organograma devem ser observadas algumas regras<sup>1</sup>, tais como:

- 1º - os órgãos devem ser representados por figuras geométricas, de preferência o retângulo;
- 2º - os tamanhos dos retângulos devem ser proporcionais à importância hierárquica do órgão;
- 3º - assim, órgãos de mesma importância hierárquica, seja de que natureza forem, devem ser representados por figura do mesmo tamanho;
- 4º - quando, no mesmo nível administrativo, ocorre a existência de órgão de hierarquia diferente (Conselho Administrativo e Diretoria Executiva, por exemplo na alta administração), o de menor hierarquia (a diretoria) deve ser posicionado abaixo do de maior hierarquia (o conselho) e ser representado por um retângulo menor;
- 5º - os órgãos de staff ou de estado-maior e/ou de serviços de apoio, estes quando não em linha, devem ficar posicionados horizontalmente, pouco abaixo do ponto da via hierárquica que parte

1-CURY, Antônio, Organização & Métodos - Uma perspectiva comparativa, Ed. Atlas, São Paulo, 1986.

do retângulo designativo da autoridade/órgão a que estão vinculados, como assessores e/ou prestadores de serviços;

6º - finalmente, se necessário, os diversos tipos de autoridades devem ser representados por diferentes tipos de linhas de ligação, cuja convenção, quanto ao seu significado, deve ser estabelecida pelo responsável pela elaboração do organograma, já que não é matéria padronizada, assim:

- a) autoridade/ligação hierárquica: \_\_\_\_\_
- b) autoridade/ligação funcional: -----
- c) autoridade/ligação de coordenação: \_\_/\_\_/\_\_/\_\_/
- d) autoridade/ligação consultiva (staff): \_\_.\_\_.\_\_.\_\_.

7º - por derradeiro, é dispensável a representação, no organograma, da Assembléia Geral ou dos Acionistas, por não integrarem a administração da empresa.

### 7.2.2 - FUNCIONOGRAMA

O funcionograma tem como finalidade principal o detalhamento das atividades/tarefas que compõem uma função de um órgão do organograma e o seu uso é restrito aos respectivos órgãos adotantes.

É utilizado para uma melhor compreensão do trabalho total de um órgão, favorecendo uma distribuição por igual de suas atividades/tarefas entre os diversos subordinados, evitando a sobrecarga de atividades/tarefas de um empregado.

Geralmente o funcionograma é de uso exclusivamente interno de um órgão, podendo ser de grande utilidade nos processos de racionalização, análise da distribuição do trabalho, padronização de atividades e fluxos, estudos de layout, etc..

A figura 7.1, representa um exemplo de funcionograma da seção de planejamento de material de uma empresa.

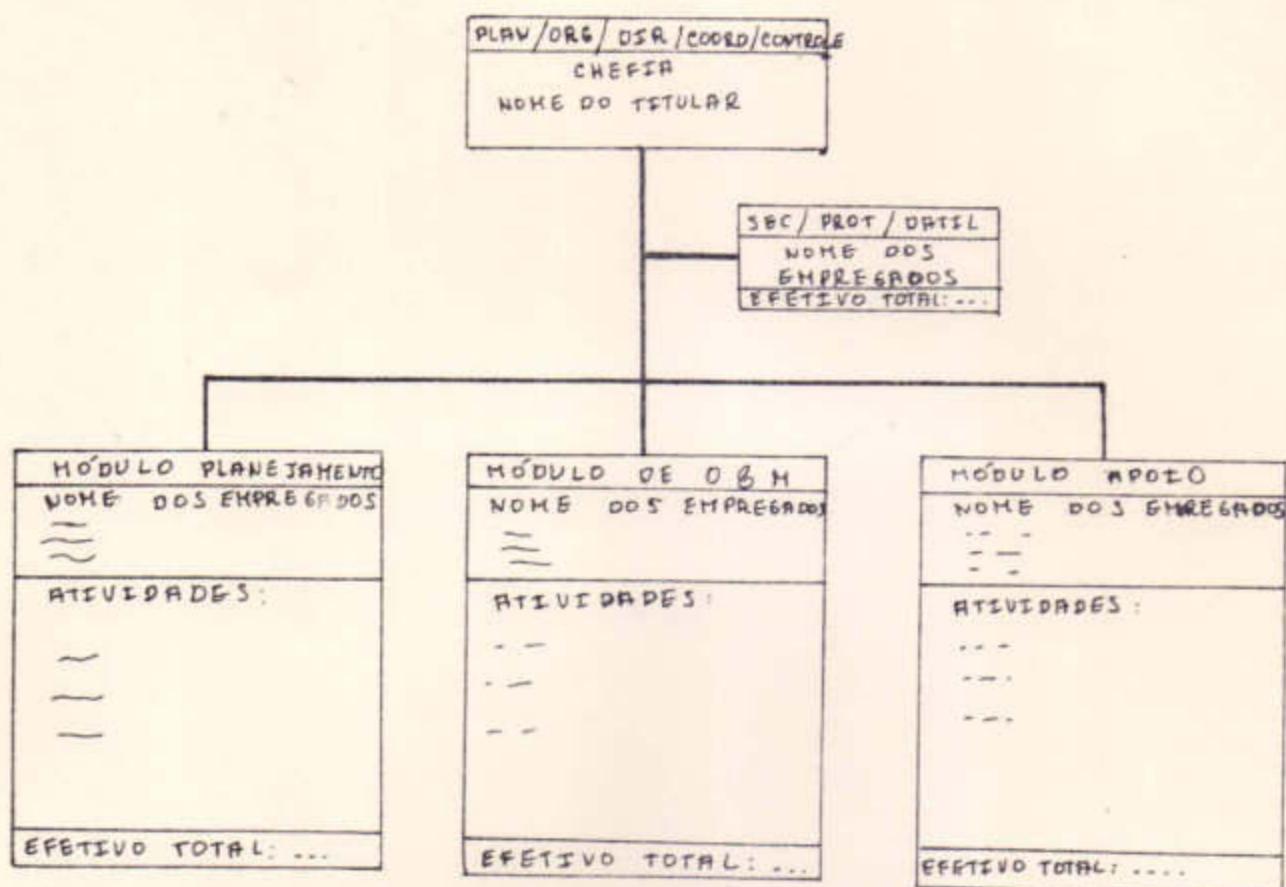


Figura 7.1.

### 7.3 - PROCESSO PRÁTICO PARA PROJETAR ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A mudança de uma estrutura organizacional consiste num problema complexo que exige observação de aspectos ligados ao ambiente da organização e à cultura da empresa e, não deve ser feita apenas pela mudança no organograma nos gabinetes da cúpula da empresa.

Antonio Cury<sup>1</sup> no seu livro *Organização & Métodos - Uma Perspectiva Comportamental*, adaptou o modelo de Walter R. Mahler<sup>2</sup> surgindo daí um modelo simples e objetivo que propõe um proces-

1-CURY, Antonio, *Organização & Métodos - Uma perspectiva comportamental*, Ed. Atlas, São Paulo, 1986.

2-MAHLER, Walter R., *Estrutturación de la Organización*, in *Administración de Empresa*, Ed. Reverte, Barcelona, 1973

so de mudança de estrutura composto das 5 etapas a seguir:

1ª - Fixação dos objetivos estratégicos da empresa: esta etapa tem como finalidade fixar objetivos. Geralmente os objetivos dos diversos indivíduos que compõem a organização são conflitantes. A cúpula da empresa tem objetivos diferentes dos subordinados. Por isso, é necessário haver discursão para se chegar a um consenso a respeito dos objetivos prioritários da empresa;

2ª - Identificação dos maiores obstáculos para a empresa: a segunda etapa do processo exige uma análise dos obstáculos ou dificuldades da organização a fim de verificar os problemas da empresa e certificar se estes tem alguma ligação direta com a estrutura orgânica. Esta análise é importante, visto que, a mudança na estrutura pode não ser realmente necessária para resolver tais problemas.

3ª - Elaboração de estruturas alternativas: esta etapa permite a possibilidade de mais de uma alternativa em termos de estrutura, visto que, não existe a organização perfeita. As alternativas que serão propostas devem estar em conformidade com o critério de departamentalização utilizado pela empresa;

4ª - Teste das alternativas quanto às vantagens: deve-se, nesta análise, fazer uma avaliação das opções estruturais, levando em consideração o seu reflexo no comportamento da força de trabalho da organização e verificando se a alternativa escolhida atende aos objetivos estratégicos fixados na 1ª etapa. Como cada alternativa apresenta vantagens e desvantagens, é necessário haver uma pesquisa a fim de selecionar o tipo de estrutura mais conveniente para a empresa e que combine com o critério de departamentalização utilizado pela mesma.

5ª - Opção pela melhor alternativa: nesta etapa, conclui-se o processo de mudança, optando pelo tipo de estrutura capaz de

otimizar a consecução dos objetivos da empresa definidos na 1ª etapa, aumentando, conseqüentemente, o crescimento e desenvolvimento da mesma.

#### **7.4 - TIPOS DE ESTRUTURAS**

##### **7.4.1 - ESTRUTURAS TRADICIONAIS**

As estruturas tradicionais são simples e geralmente são utilizadas por empresas em estágios de desenvolvimento. Tais empresas, procuram utilizar tipos de estruturas simples que atendam aos seus objetivos e que enfatizem a organização da produção, visando aumentar a produtividade e os lucros, são quatro os tipos de estruturas tradicionais:

- Estrutura linear ou militar
- Estrutura funcional
- Estrutura "staff and line"
- Estrutura tipo comissão ou colegiado

##### **7.4.1.1 - ESTRUTURA LINEAR OU MILITAR**

Representada graficamente como uma pirâmide, este tipo de estrutura é baseado na organização dos antigos exércitos. Mostra com nitidez a unidade de comando e o princípio de escalonamento hierárquico. Nesta estrutura a autoridade é mantida em linha reta e parte do mais elevado nível hierárquico até atingir os funcionários localizados no plano inferior. Os chefes superiores costumam delegar atribuições somente quando estão sobrecarregados. Os órgãos operam independentemente e os elementos do mesmo nível não se comunicam diretamente, a menos que exista uma coordenação que realize comunicações horizontais dentro de determinado nível hierárquico.

Tem como principais características:

- a chefia é fonte exclusiva de autoridade;
- as ordens seguem pela via hierárquica;
- cada empregado recebe ordens de um só chefe imediato.

Dentro da teoria tradicional de administração, apresenta as vantagens e desvantagens abaixo relacionadas:

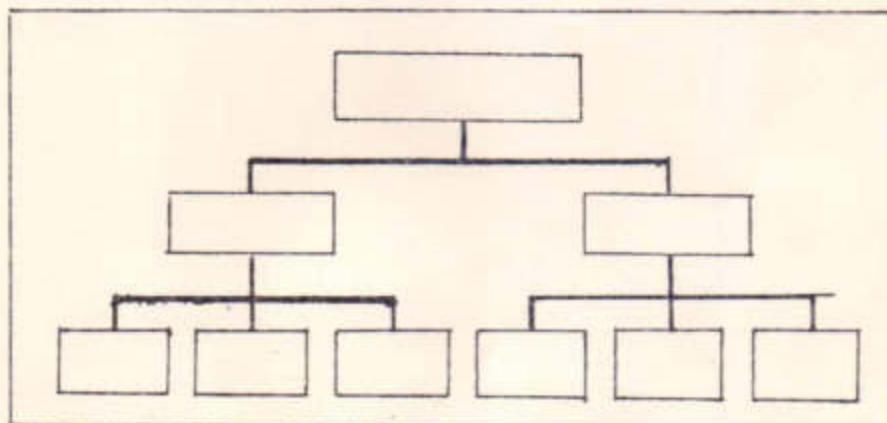
Vantagens:

- aplicação simples;
- fácil transmissão de orden e recebimento de informações;
- definição clara dos deveres e responsabilidades;
- decisões rápidas;
- fácil manutenção da disciplina;
- maior economia para empresas de pequeno porte (baixo custo de manutenção).

Desvantagens:

- exige chefes excepcionais;
- sobrecarrega a direção;
- não favorece a especialização;
- não favorece o espírito de equipe, de cooperação;
- dificuldade em formar chefes com visão global;
- a excessiva centralização dificulta a substituição do chefe;
- favorece o aumento da burocracia.

Este tipo de estrutura é utilizado, geralmente, nas organizações burocáticas e com alto grau de formalismo.



Estrutura linear ou militar.

#### 7.4.1.2 - ESTRUTURA FUNCIONAL

Baseado no trabalho de Taylor<sup>1</sup> sobre supervisão funcional - onde defendia a idéia de que o operário devia ser assistido por agentes especializados - este tipo de estrutura desenvolveu o "princípio da especialização". Com o objetivo de torná-las mais fáceis, é feita a decomposição das funções, que aumenta a especialização através da divisão do trabalho. Nesta estrutura é necessário um grande trabalho organizacional com a finalidade de ajustar e coordenar as operações e movimentos isolados, transformando-os em uma ação cooperativa integrada: o tipo de estrutura funcional é derivada do sistema de maximizar a eficiência numa fábrica, partindo da idéia de que é necessário separar as funções de preparação das de execução e que um mesmo trabalhador deve receber ordens de mais de um encarregado.

No organograma da figura 7.3, verifica-se que existem quatro supervisores de planejamento e quatro de execução, que atuam ao mesmo tempo na supervisão dos operários encarregados da execução das tarefas.

Taylor colocou entre o operário e a direção dois grupos de supervisores: o de planejamento e o dos agentes responsáveis pela execução do trabalho.

O primeiro grupo, o de planejamento, era composto por:

- Encarregado das ordens de serviço: responsável pelo trajeto de peças, materiais e tudo o mais que se tornar necessário à execução do trabalho;

- Encarregado das fichas de instrução: como o nome indica, é responsável pela elaboração de formulários, onde se acham inscritas todas as instruções necessárias à boa realização do trabalho;

1- TAYLOR, F.W., Scientific Management (Shop Management, The Principles of Scientific Management e Testimony, New York, 1947.

- Encarregado dos tempos e custos: cuja função consiste em chamar a atenção dos encarregados de execução para as fichas de instruções, registrar e apurar os custos de operação;

- Encarregado de disciplina: ou, como diríamos atualmente, das relações industriais, responsável pela administração, colocação, dispensa e disciplina dos empregados.

Por sua vez, o segundo grupo, o dos agentes responsáveis pela execução do trabalho era composto por:

- Encarregado geral ou chefe de seção: responsável pela preparação do trabalho dentro da oficina e pela execução do mesmo pelos operários de forma que sejam abedecidas as rotinas e demais instruções;

- Encarregado pelo andamento da produção: responsável pela utilização de ferramentas e equipamentos e pela condução eficiente do trabalho, inclusive em termos de velocidade;

- Inspetor: que se encarrega da verificação da qualidade do produto;

- Encarregado da manutenção: fiscaliza a limpeza, a conservação e o estado de funcionamento da maquinaria e toma providências para que o trabalho não pare por causa de defeitos nas máquinas, equipamentos e dispositivos de oficina.

Entre as principais características da estrutura funcional destacamos:

- direção singular;

- valorização da especialização;

- multiplicidade de contatos entre supervisores e executores: cada empregado recebe ordens simultaneamente de mais de um supervisor;

- aplicação da divisão do trabalho às tarefas de execução e às de direção.

Entre suas vantagens podemos citar:

- promoção da especialização e o aperfeiçoamento;
- possibilidade de melhores salários e maior rendimento;
- maior facilidade de adaptação das capacidades e aptidões à função;

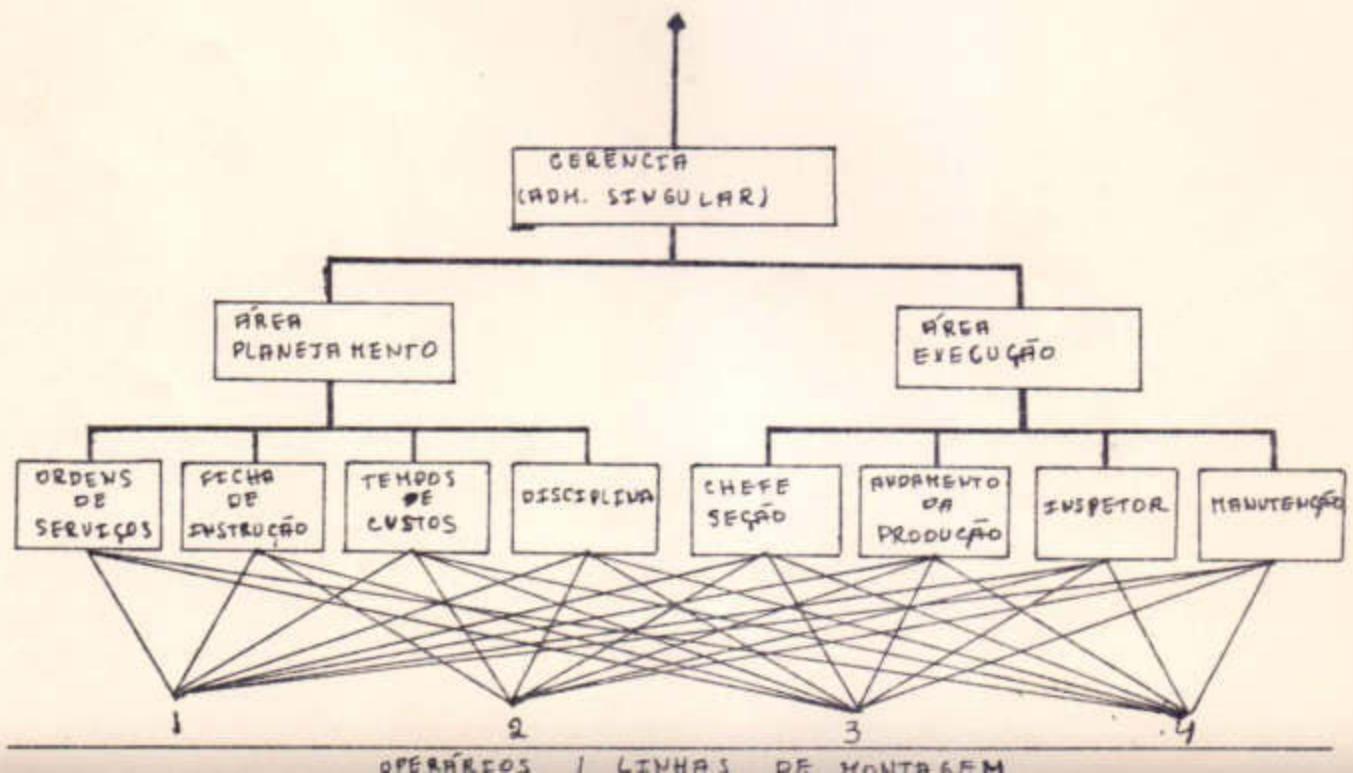
- promoção da cooperação e o trabalho em equipe;
- é mais econômica a médio e longo prazo;
- torna a organização de produção mais flexíveis.

Por outro lado apresenta como suas desvantagens:

- difícil aplicação, requerendo maior habilidade gerencial;

- requer maior e mais difícil coordenação;
- difícil manutenção da disciplina;
- divisão de controle;
- dificuldade na formação de chefes administrativos;
- elevado custo.

O tipo de estrutura funcional, geralmente, é utilizado em trabalhos de natureza industrial, especialmente, operários de linha de produção ou montagem em grande volume.



#### 7.4.1.3 - ESTRUTURA "STAFF AND LINE"

Este tipo de estrutura segue as características básicas da estrutura linear, acrescentando a esta o órgão de staff junto aos gerentes de linha. Estes órgãos de "staff" têm a função de assessoramento e de aconselhamento ao executivo ao qual estão ligados.

São características da estrutura "staff an line":

- os dirigentes dispõem, em todos os níveis, segundo as necessidades da organização, de um órgão de estudos, pesquisas e informações. sugestões, etc., com a finalidade lhes prestarem assessoramento;

- o "staff" exerce somente autoridade de idéias, exceto quanto ao pessoal de sua estrutura interna, que é integral;

- cada empregado recebe ordens de um único chefe imediato.

Entre suas vantagens podemos citar:

- facilita a participação de especialistas em qualquer ponto da linha hierárquica;

- possibilita melhor controle de qualidade e de quantidade;

- torna a organização facilmente adaptável às necessidades;

- favorece a execução do trabalho das unidades de linha;

- utiliza em maior grau a divisão do trabalho;

- promove maior eficiência.

São as seguintes as suas desvantagens:

- requerer hábil coordenação das orientações emanadas do "staff";

- as sugestões, às vezes, confundem-se com as ordens ou entram em conflito com estas;

- o "staff" tende a superar a autoridade dos chefes de linha;
- os órgãos de execução reagem contra as sugestões do "staff".

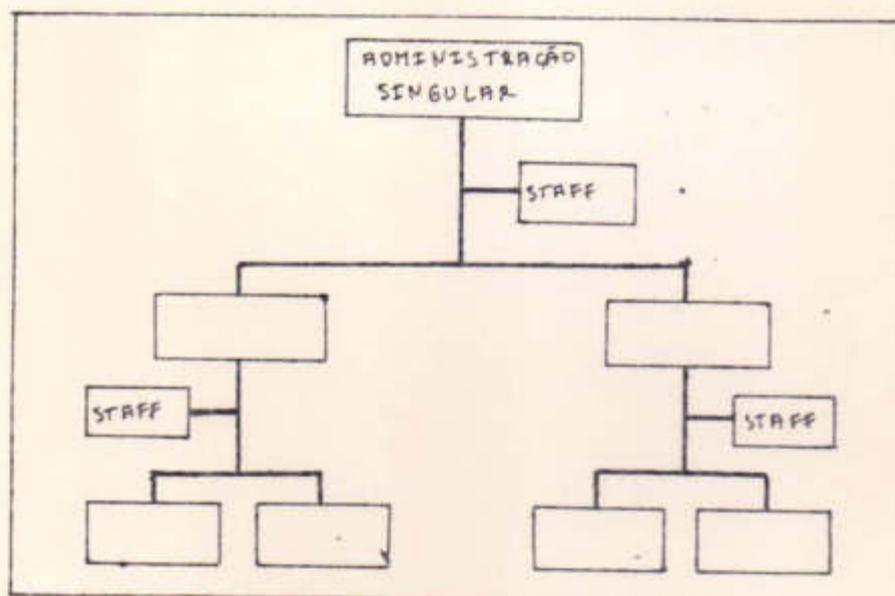


Figura 7.3 - Estrutura "Staff and Line".

#### 7.4.1.4 - ESTRUTURA TIPO COMISSÃO OU COLEGIADO

Na chefia colegiada, não existe a figura do chefe tomando as decisões políticas e estratégicas da empresa sozinho. Existe, contudo, uma pluralidade de membros, de diferentes profissões, dividindo as responsabilidades, competindo a esse grupo o poder decisório maior.

"Contudo, essa pluralidade de membros, sejam conselheiros ou diretores, preserva a unidade de direção, no sentido de que prevalece a vontade da maioria, cabendo apenas ao executivo-chefe a responsabilidade pela execução, fazendo cumprir a decisão do colegiado ao longo da empresa".<sup>1</sup>

A estrutura colegiada ou tipo comissão apresenta as seguintes características:<sup>2</sup>

1- CURY, Antonio, op.cit.

2- CURY, Antonio, op.cit.

- direção plural ou colegiada: a tomada de decisões pertence ao grupo;
- a responsabilidade de execução é impessoal;
- situa-se em nível hierárquico superior;
- as ordens partem de um grupo para cada empregado, mas cada empregado só tem um chefe imediato;
- denominações características: junta, comissão, tribunal, diretoria, etc.;

São vantagens da estrutura colegiada:<sup>1</sup>

- facilitar a participação de especialistas;
- julgamento impessoal;
- pontos-de-vistas mais gerais.

Como desvantagens, podemos apontar:

- fraqueza de direção de operações quotidianas;
- decisões mais demoradas;
- responsabilidade mais diluída.

Este tipo de estrutura é utilizada nas grandes organizações, nos níveis de alta administração. Porém, não é aconselhável a sua utilização em organizações de médio porte, não só pelo seu alto custo, mas também por exigir características especiais de funcionamento.

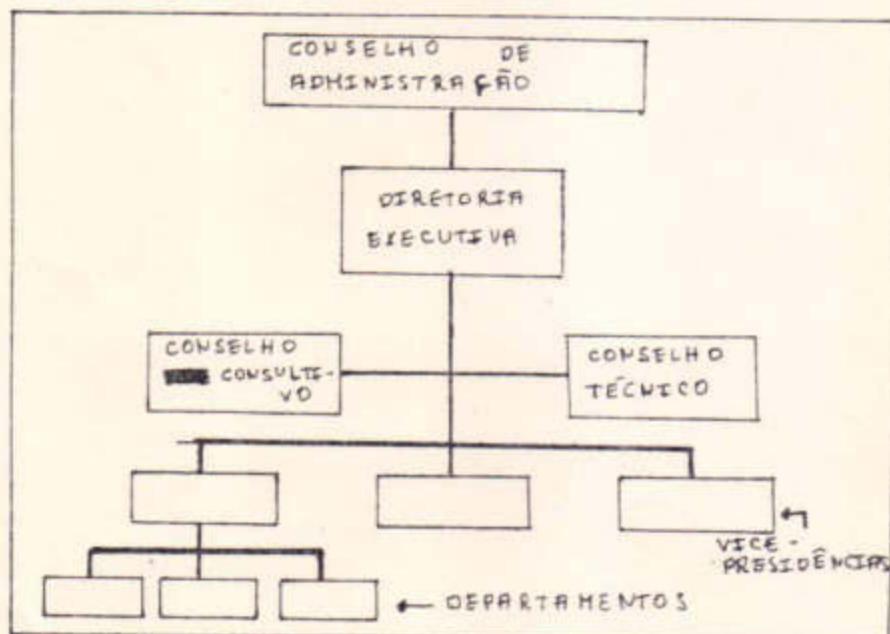


Figura 7.4 - Estrutura tipo colegiada ou comissão.

## **8 - ANÁLISE FUNCIONAL E ESTRUTURAL**

Em fase da sua complexidade, a organização está sujeita a mudanças em seus objetivos. Assim, é necessário reestruturar a organização, a fim de equacionar problemas surgidos com a nova situação. A análise funcional e estrutural consiste em estudar as funções, as atividades e o corpo de funcionários da empresa com o objetivo de solucionar problemas que deverão surgir com tais mudanças.

### **8.1 - ANÁLISE FUNCIONAL**

A Análise Funcional é uma técnica utilizada pela ciência administrativa, que visa estudar as funções e atividades, e arranjá-las harmonicamente, de modo que os objetivos da empresa sejam atingidos.

Antes da análise, porém, é necessário que se defina os objetivos a serem alcançados e as características do(s) problema(s) surgidos. Assim, pode-se iniciar a análise que se subdivide em duas fases: a do levantamento e a da análise propriamente dita.

#### **8.1.1 - FASE DO LEVANTAMENTO**

Considerada a fase inicial, aqui são descritas, classificadas em termos de complementaridade e similaridade e distribuídas o mais racionalmente possível, as funções e atividades existentes na empresa. Nesta fase são identificados os critérios de departamentalização mais adequados às necessidades da organização.

As entrevistas e questionários são alguns recursos utilizados pelo analista de O & M, nesta fase, que retratam a situação existente na organização.

### 8.1.2 - FASE DA ANÁLISE

Esta fase consiste em analisar, verificar e interpretar os dados obtidos na fase de levantamento. Assim esta fase compreenderá:<sup>1</sup>

- a- verificar, em face das metas da empresa, se as funções existentes são realmente necessárias ou não. se apresentam duplicidade, etc.
- b- analisar o(s) critério(s) empregado(s) para agrupar as atividades e respectivas funções existentes ; se são válidos ou não, caso não o sejam, optar por outro que responda melhor aos anseios da empresa, em termos desta atingir seus objetivos;
- c- verificar o quanto as unidades organizacionais conhecem suas atribuições.

Com esta fase concluída, o analista encontra-se de posse dos meios necessários para efetivar as mudanças. Assim, o analista esboça o método a ser proposto para ser confrontado com o existente.

Contudo, a Análise Funcional sozinha não oferece soluções para a estrutura da empresa, devido a complexidade existente entre os órgãos e funcionários. Assim, a Análise Estrutural servirá como complemento indispensável à Análise Funcional.

### 8.2 - ANÁLISE ESTRUTURAL

Concluída a primeira análise, já se tem o Organograma Funcional, obtendo-se desse modo, uma visão sistêmica da empresa. Assim, o próximo passo será a Análise Estrutural, que "visa estudar as unidades organizacionais (superintendência, departamentos, serviços, etc.), de modo que ofereçam condições para que as mesmas tenham condições de se desincubirem, com a maior eficiência possível, das funções e atividades alocadas às mesmas".<sup>2</sup>

Esta análise visa , em outras palavras, dotar a empresa de uma estrutura capaz de responder eficientemente aos seus

1- ROCHA, Luis Oswaldo Leal da, op. cit.

2- ROCHA, Luis Oswaldo Leal da, op. cit.

anseios.

Da mesma forma que a Análise Funcional, a Análise Estrutural possui duas fases: a de levantamento (obtenção de dados) e da análise (análise dos dados obtidos).

### 8.2.1 - FASE DO LEVANTAMENTO

Primeiramente, torna-se necessário determinar a quantidade dos órgãos que compõem a empresa e o grau de relacionamento existente entre eles, levando em consideração a autoridade hierárquica, a autoridade funcional, o assessoramento, etc..

Em seguida, deve-se coletar dados e informações referentes a amplitude de supervisões, autoridades, responsabilidades. etc.

Os recursos utilizados nesta fase, são geralmente questionários, entrevistas, gráficos, além de anotações, documentos, etc.

### 8.2.2 - FASE DA ANÁLISE

Nesta fase o analista deve analisar os dados coletados a fim de ajustar a estrutura organizacional à situação vigente. Assim, o analista deve verificar entre outros, os seguintes tópicos:<sup>1</sup>

- a- os órgãos existentes têm condições de executar as atribuições afetas aos mesmos? Possuem estrutura para tal, em termos qualitativos e quantitativos?
- b- as relações formais mantidas pelos órgãos influem no desenvolvimento dos trabalhos?
- c- a supervisão exercida pelas chefias é ampla, ou restrita? A delegação de autoridade acompanha a respectiva responsabilidade ou não? A posição de comando, de linha e de assessoramento são perfeitamente definidas e compreendidas?

Com esta fase terminada, o analista tem condições de propor nova(s) estrutura(s) hierárquica(s) para substituir a

1- ROCHA, Luis Oswaldo Leal da, op. cit.

existente.

Contudo, quando são feitas as Análises Funcional e Estrutural o que se busca não é a estrutura perfeita, visto que esta não existe. O que se tenta encontrar é aquela que mediante a sua composição funcional e hierárquica e os seus mecanismos de controle, ofereça à empresa condições de alcançar seus objetivos dentro de uma eficiência máxima. Assim, sempre que a estrutura não mais corresponder aos anseios da empresa, novos estudos devem ser feitos para condicioná-la a tal.

Como resultado deste estudo, a empresa elabora o seu manual de organização, ou seja, o Regimento Interno, o qual deve conter as seguintes informações:

- Organograma Hierárquico;
- Organograma Funcional;
- Relação e descrição das atividades e funções;
- Níveis de autoridade;
- Lotação do pessoal assistente.

### 8.3 - QUANDO SE APLICAM AS ANÁLISES FUNCIONAL E ESTRUTURAL

As empresas são diferentes uma das outras, assim cada uma tem seus próprios problemas. Deste modo, quando se faz um estudo desse tipo, determinados defeitos ou falhas podem ser facilmente detectados. Entre eles:<sup>1</sup>

1- discrepância, divergências etc. dos objetivos e planos principais em relação à estrutura organizativa, ou seja, estrutura desatualizada, não mais respondendo às necessidades da empresa.

2- organização girando em torno de pessoas; haverá grande possibilidade de se perder de vista as atividades básicas que concorrem para que a empresa atinja suas metas.

3- falta de clareza no que tange às relações organizacionais, o que fatalmente ocasionará atritos entre os funcionários. A pior coisa que pode acontecer dentro de uma empresa é o funcionário não "saber quem

1- ROCHA, Luis Oswaldo Leal da, op. cit.

- é quem", "quem é subordinado a quem", etc.;
- 4- confusão entre as atribuições dos órgãos de linha e os de assessoramento;
  - 5- múltipla subordinação, ou seja, unidade organizacional subordinada a mais de um superior hierárquico;
  - 6- número excessivo de assessores, criando um afastamento entre a chefia e os subordinados;
  - 7- atividades conjugadas inadequadamente;
  - 8- amplitude exagerada de supervisão (poucos níveis hierárquicos) e macrocefalia (excesso de níveis hierárquicos).

As Análises Funcional e Estrutural visam detectar os problemas oriundos das falhas acima assinaladas, Uma vez somados tais problemas, a empresa está em condições de buscar seus ideais com maior probabilidade de obter sucesso do que anteriormente.

#### 8.4 - IMPLANTAÇÃO E CONTROLE DOS RESULTADOS

Muitas vezes as mudanças ocorridas na empresa contrariam determinadas chefias, pelo fato destas não concordarem com a nova filosofia. A experiência tem provado que muitas vezes torna-se difícil convencer os administradores da necessidade de se fazer esse tipo de análise. Nem sempre o administrador tem consciência de que a empresa precisa está sempre atualizada em termos estruturais e funcionais, para que possa atingir seus objetivos. De nada adianta um manual de organização se ele não retrata a realidade, ou não é aceito pelos membros da empresa.

Assim, nesta fase de implantação, que compreende a execução da solução encontrada (implantação da nova estrutura em substituição à antiga) determinadas dificuldades podem ser encontradas, como por exemplo, a resistência em aceitar a nova situação. Uma adequada preparação anterior minimizaria este evento.

Para não interromper o ritmo de trabalho de um órgão, as mudanças devem ser implantadas gradualmente, convivendo passo

a passo com as antigas, até a eliminação destas, ou seja, até a completa implantação.

O Controle ou Verificação dos Resultados, é justamente a fase final, na qual a prática irá dizer se a solução encontrada é realmente a melhor; caso não o seja, ajustes deverão processar-se, com o fim de eliminar as falhas existentes.

## CONCLUSÃO

A revista Forbes no seu aniversário de quinze anos de existência publicou o seguinte trecho: " se uma empresa só puder contar com uma coisa - boa administração - ela fará progressos ". Se possuir tudo, menos boa administração, fracassará ".

Este comentário mostra a importância para o funcionamento da empresa e para que esta possa alcançar seus objetivos.

Para que uma empresa consiga obter êxito em seu desempenho é necessário entre outras coisas, que tenha um setor controle sobre seus subordinados. Desse modo, surge a pessoa do administrador que exerce na empresa atividades de tomada de decisões, de co ordenação do esforço grupal e de chefia geral.

Uma das funções do administrador consiste em organizar. A função organizacional pode ser considerada como a divisão do ob jetivo geral em funções específicas e nas atribuições necessárias à realização desses objetivos. Assim, as funções principais da em presa, são posteriormente subdivididas em tarefas individuais e atribuídas aos membros da organização.

Uma das preocupações da função organizacional são as relacionamentos entre funções e tarefas, como também, o relacionamento superior-subordinado. O administrador, neste caso, procura criar uma estrutura de relações que vincula cada empregado, direta ou indiretamente, à cúpula da organização, de modo que as linhas que ligam a administração de cúpula aos operários facilitem os canais de comunicação entre superior e subordinado facilitando a transmissão de planos, instruções, problemas e relatórios.

Outro aspecto que o administrador deve levar em consideração é o grau de autoridade e de tomada de decisões que devem ser delegadas aos níveis inferiores. As organizações modernas ten dem cada vez mais a descentralização, visto que, alguns administradores partem da idéia de que algumas decisões mais importantes

da organização devem ser tomadas por estes, porém, outras decisões poderam ser tomadas por pessoas situadas mais abaixo na hierarquia. Assim, o administrador ao delegar autoridade, está se livrando de algumas decisões que consomem muito tempo e que poderiam ser tomadas por seus subordinados.

Ultimamente os administradores têm dado atenção cada vez maior à natureza social das organizações. A administração percebeu a existência de relações entre os indivíduos que não eram demonstradas pela organização formal. As chamadas organizações informais são relações ou laços de amizades estabelecidos pelos membros da organização de forma espontânea, devido a própria necessidade humana de interação.

Assim, o administrador deve dá atenção a estes tipos de organização - formal e informal - de maneira tal que eles se completem e não entre em conflitos, fator indispensável para proporcionar o equilíbrio do ambiente interno.

Todos essas questões são enfatizadas pela função de O & M que visa entre outras coisas manter a estrutura da empresa compatível com suas necessidades e definir os métodos e processos de trabalho indispensáveis à execução de suas atividades.

## BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Luís César Gonçalves de - Organização e Métodos: Integrando Comportamento, Estrutura, Estratégia e Tecnologia, 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à Teoria Geral da Administração, 3ª ed., São Paulo, McGraw Hill do Brasil, 1983.

CURY, Antonio, Organização e Métodos: Uma Perspectiva Comportamental, 3ª ed., São Paulo, Atlas, 1986.

KOOTZ, Harold e Cyril O'donnell, Fundamentos da Administração, McGraw-Hill, 1981.

MIRANDA, Geraldo Inácio MacDowell dos Passos, Organização e Métodos, 5ª ed., São Paulo, Atlas, 1978.

ROCHA, Luís Oswaldo Leal da, Organização e Métodos: Uma Abordagem Prática, 4ª ed., São Paulo, Atlas, 1985.

FARIA, A. Nogueira de, Organização e Métodos, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora S/A., 1984.