

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
Departamento de Engenharia de Produção

SEM-286 - ADMINISTRAÇÃO GERAL

DOCENTE - FELIPE LUIZ GOMES E SILVA

"A ORGANIZAÇÃO E SUA ESTRUTURA: uma introdução"

Sumário	Página
1 - APRESENTAÇÃO	1
. Felipe Luiz Gomes e Silva	
2 - BUROCRACIA E ORGANIZAÇÃO: uma introdução	5
. Felipe Luiz Gomes e Silva	
3 - A ORGANIZAÇÃO E SUA REPRESENTAÇÃO	16
. Fernando Cláudio Prestes Motta	
4 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO: fatores chaves	26
. Felipe Luiz Gomes e Silva	
5 - ESTRUTURA ORGANIZATIVA: tipos de estrutura (um enfoque clássico: ênfase na organização formal)	28
. Luciano Ronchi	
6 - O QUE A NESTLÉ GANHOU COM A REFORMULAÇÃO (descentraliza- ção: da estrutura funcional à estrutura divisional)	54
REVISTA EXAME: nº 225 - 06/MAIO/1981	
Apoio teórico: Introdução à Organização Burocrática, capítulos III e IV - Prestes Motta	
7 - ESTUDO DIRIGIDO: questões e apoio bibliográfico	56



APRESENTAÇÃO

Objetivamos através destes textos, introduzir nos nossos estudos alguns conceitos necessários à compreensão do que atualmente se costuma chamar de estrutura organizacional.

Nós vivemos em uma sociedade constituída por vários tipos de instituições, apresentando estas, como características comuns: uma divisão racional do trabalho, uma hierarquia de autoridade e uma conseqüente estrutura de cargos e salários.

As grandes empresas - aquelas que produzem em escala - as empresas de consultoria e de projetos, os hospitais gerais, as universidades, etc., todas sem exceção, como fruto da própria divisão horizontal e vertical do trabalho (1), são estruturadas em torno de uma bem definida hierarquia de autoridade (tecnoburocracia).

Os cargos (2) - conjunto de atividades e responsabilidades - são distribuídos dentro da organização conforme uma estrutura hierarquizada. Este sistema de mando e subordinação, é necessário não somente à coordenação (gerência) das funções especializadas, como tam bém ao controle, à supervisão e à disciplina do trabalho, representando uma forma de poder ou dominação.

É importante ressaltar que nos primórdios da civilização capitalista, quando ainda predominavam na sociedade as "EMPRESAS INDIVIDUAIS OU FAMILIARES", as organizações não apresentavam uma estrutura de cargos muito complexa e formalizada. Elas possuíam uma estruturação hierárquica muito simples. A gerência da produção, das atividades comerciais e financeiras e dos recursos humanos, encontravam-se nas mãos dos proprietários dos meios de produção e ainda não tinha ocorrido a separação entre a PROPRIEDADE e a GESTÃO.

O ESTILO GERENCIAL predominante era o AUTOCRÁTICO-PATRIARCAL, o próprio dono coordenava as funções administrativas - planejamento, organização, direção e controle - e as funções da empresa; as funções de produção, vendas, contabilidade e finanças, recrutamento, seleção e supervisão dos recursos humanos.

Sobre o problema da direção nas empresas familiares, o historiador Eric J. Hobsbaum faz uma citação esclarecedora: "Para o modelo básico da empresa individual ou em mãos de uma única família, a autocracia patriarcal familiar, este era um problema irrelevante nas indústrias da segunda metade do século XIX".

(1) Entendemos por divisão horizontal do trabalho a departamentalização e a divisão vertical define as relações de mando e subordinação, a hierarquia de autoridade.

(2) Entendemos cargo como uma formalização da divisão do trabalho.

"O melhor aprendizado é aquele proporcionado pela palavra que sai da boca" dizia um manual alemão de 1868, "deixem o empreendedor dar o exemplo por si mesmo onipresente e sempre acessível, cujas ordens sejam reforçadas pelo exemplo pessoal que seus empregados têm constantemente diante dos olhos" (1).

Mas, com a evolução da sociedade capitalista, as empresas (2) buscando uma maior acumulação de capital, ampliam suas escalas de produção, crescem e se tornam complexas. Com o desenvolvimento das forças produtivas (3), com incorporação dos progressos científicos ao processo de transformação material, a forma de gerir existente, - a autocracia-patriarcal familiar - torna-se inadequada à direção das empresas.

Que forma de administração será desenvolvida pelo capitalismo nesta nova fase?

A iniciativa privada, logicamente, tendeu para os únicos modelos disponíveis ao do gerenciamento de empreendimentos em grande escala, o MODELO MILITAR BUROCRÁTICO.

Com a adoção do modelo militar burocrático, a figura pessoal, até mesmo a presença física do gerente-proprietário, passa a ser dispensável, sua onipresença passa a ser supérflua; a hierarquização dos cargos, a departamentalização da produção, vendas, finanças e recursos humanos - a estrutura burocrática, ao despersonalizar e formalizar as relações sociais (as relações entre proprietário e subordinados) o substitui. A burocracia responde objetivamente a necessidade de separar a PROPRIEDADE PRIVADA da GESTÃO DA EMPRESA, emerge como uma forma de organizar e administrar política e tecnicamente superior à precedente, plenamente ajustada à produção em grande escala.

A "Teoria Geral de Administração" estuda o fenômeno organizacional de uma maneira totalmente diversa à que nós aqui apresentamos. Na realidade, as chamadas "Escolas de Administração" estão muito mais preocupadas em harmonizar os interesses, historicamente antagônicos, entre capital e trabalho, do que explicar cientificamente o significado da gerência e da estrutura social das organizações.

(1) HOBBSBAUM, E. J. - A Era do Capital. Editora Paz e Terra, 3 ed., pág. 228 (grifos nossos).

(2) Vide o exemplo na Nestlé, neste trabalho, em divisionalização.

(3) Forças produtivas são os elementos que compõem o processo de trabalho, especialmente a força de trabalho e os meios de trabalho. O seu grau de desenvolvimento é medido pela produtividade do trabalho.

A denominada "Escola Clássica ou Administração Científica" busca a harmonização dos interesses, através dos estudos de tempos e movimentos necessários à realização de determinadas tarefas. É Frederick W. Taylor (1856-1915) que ao trabalhar como operário, descobre que os seus "companheiros" de ofício controlam a produção através de práticas restritivas ou marca-passo sistemático.

Os estudos de tempos e movimentos objetivam aumentar a eficiência e a produtividade, destruindo este tipo de controle operário.

A "Escola Clássica", ao pensar a organização, pensa na estruturação formal das tarefas, na hierarquização de cargos e salários, nas relações de mando e subordinação, na departamentalização das funções, em suma, na ESTRUTURA FORMAL.

A famosa pesquisa de HAWTHORNE (1927), realizada na Western Electric (Chicago) descobre que os trabalhadores controlavam o ritmo de produção - montagem de relés para telefones - e como decorrência dos resultados desta experiência, surge o movimento de relações humanas.

Para a "Escola de Relações Humanas" a produtividade do trabalho está relacionada com a satisfação e motivação humanas, a administração, através de um eficiente sistema de comunicação e incentivos psicológicos, deve estimular os trabalhadores a produzir, dirigindo os grupos informais para os interesses da empresa, evitando assim as práticas restritivas, o marca-passo sistemático (já visualizado por F. W. Taylor). A ênfase desta abordagem recai portanto sobre o "lado humano da empresa" e não sobre a estruturação formal das tarefas, a hierarquização de cargos e salários, as relações de mando e subordinação, a ESTRUTURA FORMAL. O lado humano da empresa passa a ser chamado de "organização informal".

Uma nova forma de focalizar as organizações, o ENFOQUE ESTRUTURALISTA, visualiza a ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO como um sistema composto por dois subsistemas básicos em constante interação. Diferentemente das abordagens anteriores, na sua forma de pensar as organizações, considera os aspectos formais e informais das instituições como constituintes da ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

NOTA: F. W. Taylor publica seu livro Princípios de Administração Científica em 1911. Ele acreditava na possibilidade de harmonizar os interesses do capital e do trabalho, através do aumento dos lucros e dos salários.

Ainda, dentro do quadro da "Teoria Geral de Administração", a ABORDAGEM SISTÊMICA, critica o enfoque estruturalista por não considerar as organizações como um SISTEMA ABERTO, que recebe influência do MEIO AMBIENTE.

Concluindo, para a "Teoria Geral de Administração", reduzir o conceito de ESTRUTURA ORGANIZACIONAL a estrutura formal e sua simples representação gráfica, significa perder a visão do todo.

Para nós, como as organizações não são entidades abstratas que possuem uma existência própria - independente das sociedades em que se situam - ao adotarem a forma burocrática de organizar as relações sociais de produção, respondem objetivamente a necessidade de separação da GESTÃO DA EMPRESA DA PROPRIEDADE PRIVADA. O controle, que antes se encontrava nas mãos do GERENTE-PROPRIETÁRIO; ganha uma estrutura que se espelha no MODELO MILITAR BUROCRÁTICO. A ESTRUTURA BUROCRÁTICA, ao possibilitar o gerenciamento de empreendimentos de grande escala, amplia a produção e a acumulação de capital.

Logicamente este modelo MILITAR BUROCRÁTICO, ao longo do tempo, sofre algumas transformações, a DIVISIONALIZAÇÃO, por exemplo, (vide caso Nestlé) baseada nas linhas de produtos, tende a se ajustar melhor a novas estratégias de concorrência inter-capitalista (estratégias mercadológicas).

2 - BUROCRACIA E ORGANIZAÇÃO: uma introdução

2.1 - Introdução

Iniciaremos nossos estudos procurando esclarecer em que sentido utilizaremos neste trabalho o termo Sistema Social. O que significa então Sistema Social?

Sistema Social é um conjunto de padrões culturais, destinados a orientar e regular o comportamento dos membros de uma sociedade.

Para melhor compreensão do conceito acima se faz necessário explicar o significado de padrão cultural.

Padrão cultural é uma forma homogênea e socialmente aceita de pensamento, sentimento e ação. Um padrão cultural resulta de interação social e exerce a função de conservar uma forma de organização social. Os padrões culturais mais importantes são os padrões de comportamento que são representados pelos costumes, moral, leis, etc.

Um Sistema Social pode ser muito ou pouco organizado. Exemplo:

- uma família é um sistema social pouco organizado uma vez que possui um pequeno grau de formalização, quase inexistente.

O exército moderno é um Sistema Social altamente organizado.

Neste trabalho consideraremos que um Sistema Social é ou não organizado na medida em que é burocraticamente organizado.

2.2 - Conceito de organização burocrática

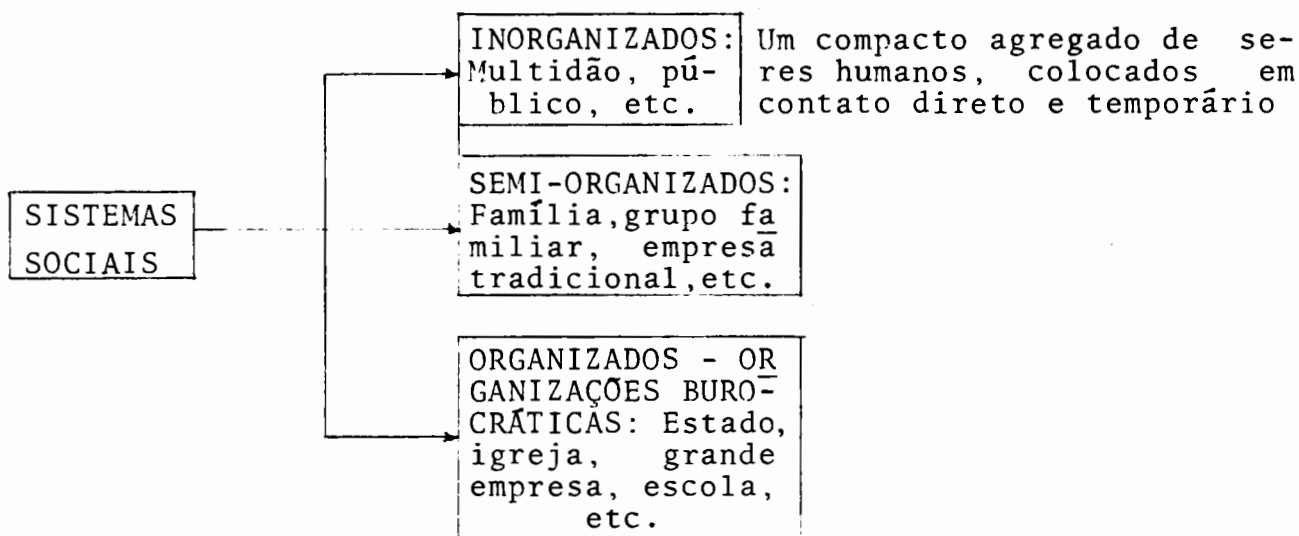
Organização burocrática é um Sistema Social racional. Um Sistema Social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista seus objetivos.

O elemento essencial que diferencia as organizações burocráticas dos demais sistemas sociais é a racionalidade, a divisão racional do trabalho. Cumpre salientar que o termo racionalidade está aqui sendo aplicado no sentido de coerência entre meios e fins. Portanto, o critério que distingue o ato racional do irracional é a sua coerência em relação aos fins visados.

A organização burocrática é um Sistema Social em que há procura deliberada de economizar meios para se atingir os objetivos. É um Sistema Social que se administra segundo o critério da eficiência, no qual as decisões são tomadas sempre tendo em vista o aumento da produtividade.

2.3 - As organizações entre os Sistemas Sociais

Quadro I



2.4 - Características das organizações burocráticas

Antes de caracterizarmos a organização burocrática analisaremos três tipos de poder na sua forma pura, pois para delinear-mos os limites que separam a organização burocrática dos demais sistemas sociais, precisaremos dessa análise.

Esses três tipos de poder são:

a) poder carismático

É aquele que tem por origem o "carisma". O líder carismático é aquele que possui uma qualidade extraordinária. O seu poder é legitimado pela crença na qualidade extraordinária. Não tem base racional-legal. É um poder essencialmente pessoal e não pode ser delegado, é instável e irracional.

b) Poder tradicional

É aquele que tem por origem os usos e costumes. É extremamente conservador, opõe-se a mudança social. Tudo que os nossos antepassados aceitaram como válido deverá continuar a sê-lo. Não é de base racional. Exemplo:

O patriarcalismo, a gerontocracia, o poder dos mais velhos. Apóia-se na tradição.

c) Poder racional-legal

Denominado também de poder burocrático. A sua fonte de poder, sua legitimidade se baseia em normas legais racionalmente definidas. O predomínio desse poder dentro de um sistema social define a existência de uma organização burocrática.

Uma vez definidos os três tipos de poder e aquele que predomina nas organizações burocráticas, passemos a estudar as características dessa organização.

2.4.1 - Caráter formal 2º

Como se expressa o caráter formal ou o formalismo nas organizações? O formalismo expressa-se no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais-legais, exaustivamente escritas que definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades (funções) a serem executadas de forma sistemática. A administração da organização é formalmente planejada, organizada e a sua execução se realiza através de documentos escritos. A autoridade burocrática é baseada no DIREITO, entendendo-se por DIREITO um sistema de normas cuja obediência pode ser imposta pela coerção legal. A autoridade do proprietário da empresa (capitalista) é definida pela constituição do País. A autoridade dos administradores profissionais (tecnoburocratas) é definida nos estatutos e regulamentos da empresa e se efetiva através de um processo de delegação de autoridade.

2.4.2 - Caráter hierárquico (divisão vertical do trabalho)

Sistema firmemente organizado de mando e subordinação mútua das autoridades, mediante supervisão de autoridades inferiores por superiores. Max Weber afirma: "em uma burocracia plenamente desenvolvida, a hierarquia de funções é 'monocrática', ou seja existe apenas um chefe para cada subordinado". A estrutura organizacional assume uma forma piramidal. A hierarquia de poder reproduz, a nível da empresa, a estrutura de uma sociedade de classes.

2.4.3 - Divisão horizontal do trabalho

É o processo de departamentalização em que as diferentes atividades são distribuídas de acordo com os objetivos a serem atingidos.

2.4.4 - Caráter impessoal

A administração burocrática é realizada sem consideração às pessoas. A autoridade ou o poder deriva do cargo e não da pessoa. O tecnoburocrata (administrador) é um homem imparcial e objetivo, que tem como missão cumprir as obrigações do seu cargo e contribuir para a consecução dos objetivos da organização. As bases das relações interpessoais é a racionalidade e a impessoalidade. Os participantes da organização interagem e se integram segundo suas espe

cialidades (funções). Max Weber afirma: "a burocracia é mais plenamente desenvolvida quanto mais se 'desumaniza' (se torna impessoal), quanto mais completamente alcança as características específicas que são consideradas como virtudes: a eliminação do amor, do ódio e de todos os elementos pessoais, emocionais e irracionais, que escapam ao cálculo".

2.4.5 - O administrador burocrático (tecnoburocrata): um profissional

- a) O administrador burocrático é um especialista, especialmente treinado para exercer as diversas funções criadas através do processo de trabalho;
- b) o administrador burocrático tem em seu cargo sua única e principal atividade, sua principal fonte de renda. Do cargo deriva fundamentalmente seu prestígio e posição social e não da sua pessoa;
- c) o administrador burocrático não possui os meios de produção; se encontra alienado dos meios de produção que pertence ao capitalista;
- d) o administrador burocrático desenvolve um espírito de lealdade para com o cargo e conseqüentemente para com a organização a qual se conforma (adapta).

2.5 - A emergência das organizações burocráticas

As burocracias não constituem um fato novo. Já na antiguidade temos organizações burocráticas, dentre as quais a mais famosa é a do Novo Império Egípcio (1580-712 A.C.).

Mas só após a Revolução Industrial é que o sistema de produção começa a ser dominado por burocracias. O feudalismo só vem a sofrer uma primeira séria derrota com a emergência das monarquias absolutas e só é eliminado dos países europeus com a industrialização, o predomínio social da classe burguesa e o estabelecimento do sistema capitalista.

. Pressupostos e causas da burocracia

Citamos como causa básica a maior eficiência, a superioridade técnica sobre qualquer organização, isto porque o sistema burocrático formal, impessoal, dirigido por administradores profissionais, e não pelo gerente-proprietário, assegura à administração:

- a) precisão - na medida em que cada componente da organização sabe perfeitamente quais são as suas funções. As funções são devidas e exaustivamente prescritas (cargo);

- b) rapidez - a divisão vertical do trabalho (estrutura de mando) de fine os canais por onde devem tramitar as ordens. As ordens seguem canais previamente estabelecidos;
- c) caráter oficial - na medida em que, dada sua impessoalidade, a organização substitui alguém que se afasta do cargo;
- d) uniformidade - na medida em que se pode esperar dos funcionários um comportamento relativamente uniforme, dada a precisão com que seus encargos são definidos. As atividades são previamente estabelecidas para os ocupantes dos cargos.

Essas vantagens que nós vimos resultam do formalismo e da impessoalidade e podem ser resumidas em uma só: a previsibilidade* do comportamento humano. Embora a previsibilidade seja a principal vantagem das organizações, isto não quer dizer que, na realidade, as previsões a respeito do comportamento humano, determinadas pela organização formal, se efetiva. Muitas vezes essas previsões falham e a organização tende a tornar-se ineficiente. Ocorrem então, as "disfunções", os efeitos não previstos nem desejados pela organização burocrática. Passaremos desta forma a estudar as fontes de imprevisibilidade do comportamento humano.

Como vimos na "Apresentação" a estrutura burocrática tem como função substituir a figura do proprietário.

2.6 - As fontes de imprevisibilidade do comportamento humano

Do caráter formal, impessoal e profissional da burocracia espera-se a previsão do comportamento humano na organização, mas surgem as "disfunções da burocracia" que derivam da imprevisibilidade do comportamento humano.

2.6.1 - Excesso de formalismo e despersonalização

É desse excesso de formalismo e despersonalização que surge a concepção popular de burocracia, como um sistema dominado pela papelada e por funcionários de mentalidade estreita, incapazes de tomar decisões e pensar por conta própria.

O excesso de formalização tem como objetivo prever o comportamento humano, uma vez que as relações interpessoais e interdepartamentais são previamente estabelecidas. A formalização é complementada com a exigência de disciplina e de conformidade total às normas e para que tal disciplina e conformidade seja efetivada, desenvolve-se um complexo sistema de incentivos e punições.

. Conseqüências derivadas do processo de formalização:

- a) a primeira conseqüência desse processo de formalização, é tornar o simples conhecimento desse emaranhado de normas uma especiali-

*
 O funcionário burocrático torna-se um especialista, não por possuir conhecimentos profissionais, mas simplesmente porque conhece perfeitamente todas as normas que dizem respeito à sua função. As normas de meios que são, passam a objetivos, a fins. O funcionário, com suas viseiras constituídas de regulamentos, permanece inflexível. Ele fica impedido de pensar que a organização é, antes de mais nada, um organismo vivo, dinâmico, que participa de um ambiente físico e social em constante mutação.

. O sistema organizacional

Quadro II



b) A segunda consequência do excesso de burocratização é o desenvolvimento entre os funcionários de um "nível mínimo de desempenho aceitável".

As normas burocráticas deixam sempre uma certa margem de liberdade que corresponde às tolerâncias de uma especificação técnica. Quando os funcionários subordinados percebem que seu superior preocupa-se exclusivamente com a observância das normas estabelecidas eles verificam que existe certa margem de liberdade, poderão reduzir seu desempenho ao mínimo, permanecendo, ainda assim seguros. Tal fenômeno se verifica quando o desempenho dos funcionários é medido em função da simples observância de normas.

c) A terceira consequência é a "papelada"

Deriva diretamente do excesso de formalismo, do princípio de que tudo o que ocorre em uma organização deve ser documentado. Exemplo: atos constituídos da Organização, Estatutos, Notas Fiscais, Faturas, etc.

É bastante difícil determinar o ponto em que o emprego desses documentos deixa de ser necessário.

d) A quarta consequência é a ocorrência de conflitos que não são legitimados pela organização ou são simplesmente reprimidos. Exemplo. conflitos entre a organização formal com suas normas e objetivos e os grupos informais com seus objetivos próprios.

2.6.2 - Resistência à conformidade

Deriva da tendência dos funcionários de resistir à exigência de conformidade de seu comportamento às normas. A administração burocrática impõe um padrão de comportamento; esta informação é inerte a estrutura da organização. X

A legitimidade do poder burocrático deriva da norma que legaliza este poder e o administrador tem autoridade na medida em que esta lhe é delegada através de uma norma racional-legal.

Para que a autoridade se efetive e para que os subordinados se conformem às ordens, as organizações dispõem de um conjunto de meios de controle e coerção, de prêmios e ameaças de punição. X

Por uma série de razões, essa exigência de disciplina pode entrar em conflito com os valores e as crenças dos funcionários. Existe por parte de todo ser humano a tendência a liberdade e a tendência a dependência em relação aos outros; aprovação social. X

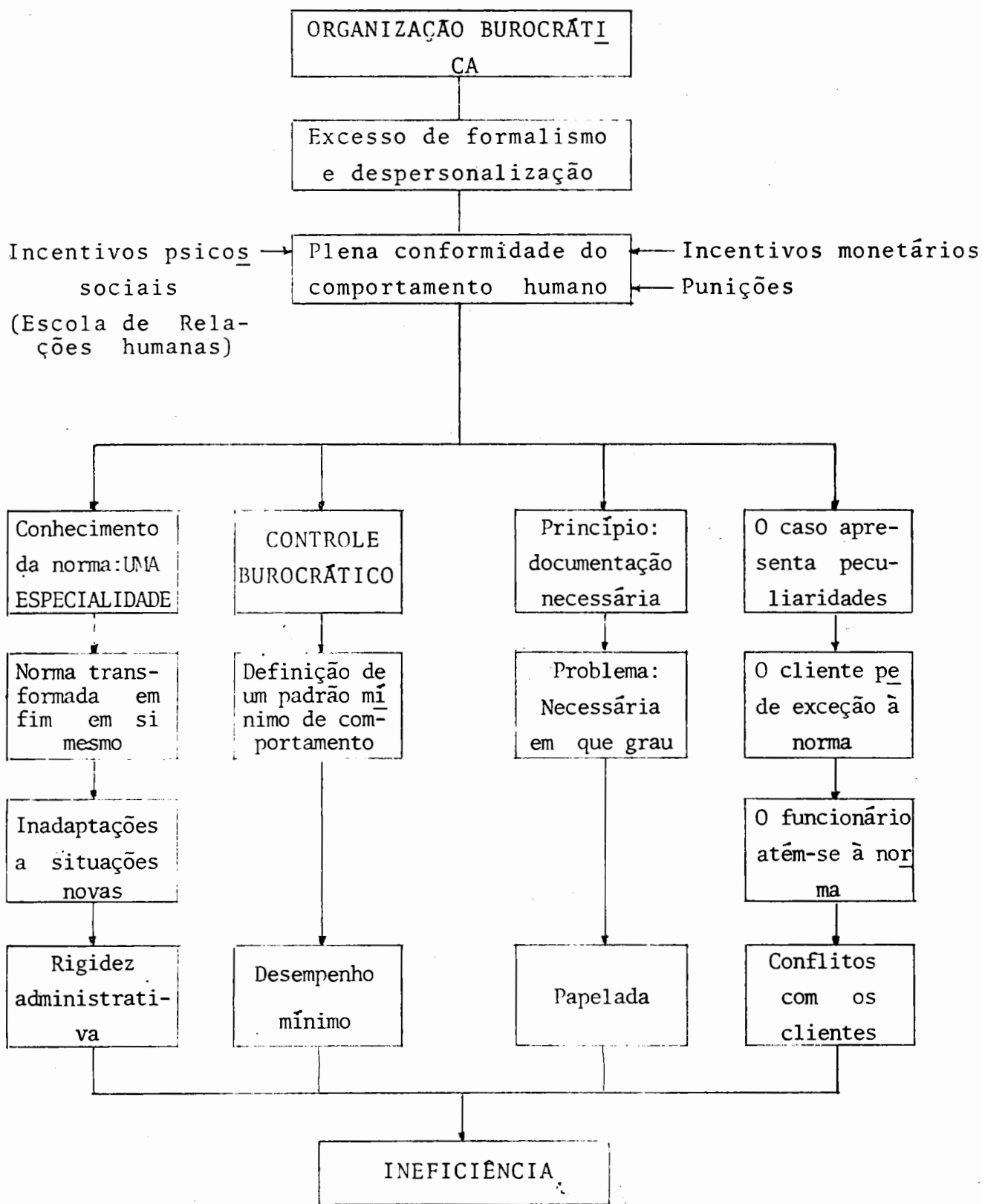
. Exemplo de conflito

Os administradores de cúpula, costumam afirmar que não gostam de subordinados sem iniciativa, sem idéias próprias, que pensam e agem como uma sombra do superior. E no entanto, na prática, em parte talvez devido à própria natureza da organização, os administradores de cúpula tendem a reagir negativamente e a dificultar a carreira de subordinado que com eles não se identifique, cujos valores, cuja concepção do mundo não sejam muito semelhantes aos seus.

2.6.3 - Organização informal

Uma organização, quando dinamicamente considerada, só pode ser bem compreendida quando estudada também sob seu aspecto informal.

Quadro III



A organização informal é consequência da impossibilidade prática de se fazer com que os homens se comportem exclusivamente como exigem os regulamentos, ou seja, a organização formal.

O que é uma organização informal?

Todas as relações verificadas em uma organização que não estejam previstas em seus regulamentos e organogramas, constituem so madas, a organização informal. São espontâneas e extra-oficiais. Exemplo: relações de amizade e de inimizade, simpatia e antipatia, etc.

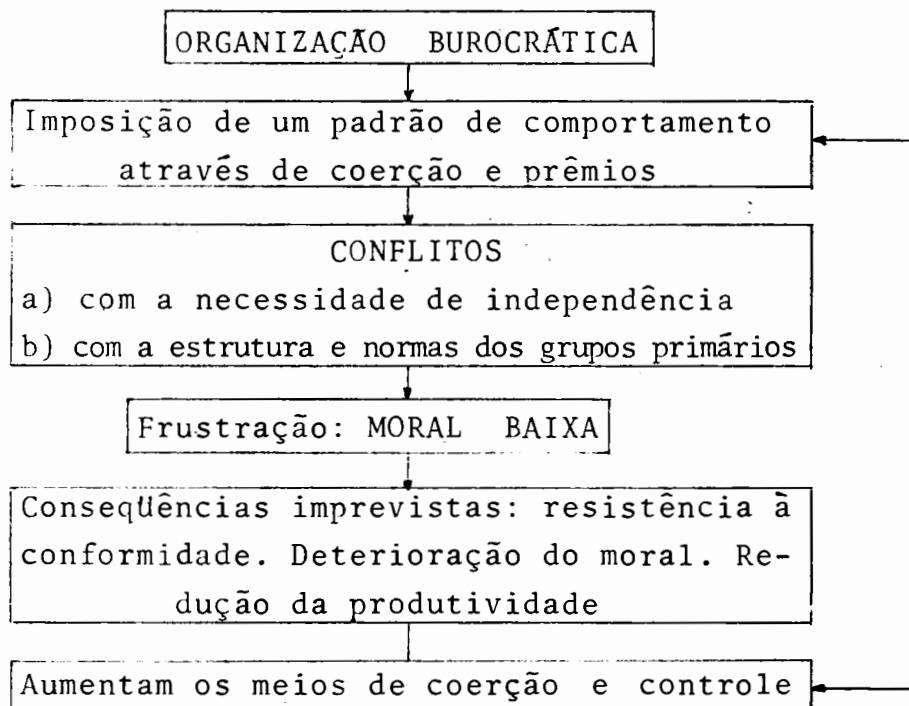
Resumindo, as relações informais, são todas relações sociais, todos contatos entre pessoas e os valores e crenças correspondentes, que não foram previamente definidos pela organização formal.

A organização informal é constituída da soma dessas relações informais.

O que são grupos informais?

Grupos informais ou grupos primários são constituídos de um número de indivíduos suficientemente pequeno, de forma que possam comunicar-se uns com os outros diretamente, face a face, com relativa frequência.

Quadro IV



Resistência à conformidade e as conseqüências imprevistas da burocracia.

Como emergem (surgem) os grupos informais?

Os grupos informais emergem dentro da organização quando as interações entre um determinado número de indivíduos começa a se intensificar, ganha densidade dentro da difusa organização informal.

Quais são as causas da emergência dos grupos informais?

Para determinarmos as causas da emergência dos grupos informais, deveremos determinar os fatores que provocam a frequência das relações sociais.

Há três fatores que provocam a frequência das relações sociais:

1) As características tecnológicas do trabalho executado

Quando as características tecnológicas do trabalho executado exige cooperação de diversos indivíduos, que realizam uma tarefa comum. Exemplo; em uma Seção de Anodização em uma presença metalúrgica, formou-se um coeso grupo informal. O sistema tecnológico adotado facilitava o aparecimento e preservação desse grupo.

Havia duas operações básicas executadas na Seção:

- a) Operação de banho - os operários trabalhavam em comum, preparando as peças para o banho em um tanque de ácido.
- b) Operação de secagem - os operários retiravam as peças do tanque de ácido e após limpá-las, submetiam ao processo de secagem.

O moral (entusiasmo) do grupo era elevado apesar das más condições físicas do trabalho. Mas tais condições foram melhoradas através da aplicação de um novo sistema tecnológico que mecanizava parcialmente a produção. O grupo informal foi dissolvido e consequentemente eliminada a satisfação da necessidade de estar associado.

2) Similaridades internas

Exemplo: diferença de "status" tendem geralmente à distanciar socialmente as pessoas.

3) Similaridades externas

Classe social comum - pessoas que pertencem à mesma classe social tendem a se associarem.

Quais são as funções básicas dos grupos informais?

De um modo geral os grupos informais visam satisfazer as necessidades dos seus participantes. De um modo específico visam:

- a) Reduzir a fadiga e a monotonia do trabalho através de brincadeiras e outros tipos de aproximação (evitar a intensificação do ritmo de produção).
- b) Satisfazer as necessidades de "status". O simples fato da pessoa pertencer ao um grupo social já concede mais "status" a essa pessoa, em relação àquela que ficou fora do grupo.
- c) Opor-se à ameaça de despersonalização. Uma vez que a organização formal dá ênfase ao relacionamento pessoal despersonalizado, as pessoas tendem a se associarem contra esta ameaça.

Concluindo:

A organização burocrática é um sistema social ajustado à forma de dominação existente nas sociedades capitalistas, sua estrutura hierárquica representa o poder de uma classe sobre a outra.

. BIBLIOGRAFIA

1. BLAU, R. e SCOTT, P. - Organizações Formais. Editora Atlas.
2. BRESSER PEREIRA, L. C. - Organização Burocrática. Apostila, FGV.
3. _____. Organização Humana. Apostila, FGV.

3 - A ORGANIZAÇÃO E SUA REPRESENTAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Na busca constante de um lucro maximizado a empresa moderna organiza de forma contínua, através de procedimentos repetitivos e padronizados, os seus recursos humanos e materiais.

Aos recursos humanos disponíveis, a administração impõe um tipo de organização, baseado em normas escritas e exaustivas, de inspiração weberiana, ao qual chamamos organização formal.

Nesse tipo de organização, os cargos são distribuídos de acordo com a divisão horizontal de trabalho planejada, de forma a constituir uma estrutura piramidal, na qual o tipo legítimo de chefia é o monocrático.

Tal estrutura implica no estabelecimento de uma divisão de trabalho vertical, na qual se definem as relações de mando e subordinação, tornando relativamente simples a identificação de quem é superior de quem e quem é subordinado de quem.

Por outro lado, a divisão de trabalho horizontal define quem são os responsáveis pelas diversas unidades administrativas.

Exemplificando, dada uma empresa X, diremos que possui a seguinte divisão de trabalho vertical:

Presidente —→ Diretores —→ Gerentes —→ Chefes de Seção

Diremos, outrossim, que possui a seguinte divisão de trabalho horizontal:

Vendas — Finanças — Pessoal — Produção

Ao processo de planejamento de divisão horizontal do trabalho, chamamos departamentalização. No exemplo dado o critério adotado para a departamentalização foi o funcional.

Ocorre, porém, que os recursos humanos de uma empresa não constituem um elemento passivo. Eles próprios buscam uma forma de organização. A esse tipo de organização que surge naturalmente das relações sociais entre os indivíduos na situação de trabalho chamamos organização informal.

Este material, de autoria do Prof. Fernando C. Prestes Motta, é de uso interno e exclusivo da EAESP.

Tal tipo de organização constitui um sistema, do qual são componentes de grande importância os grupos informais, que, por sua vez, exercem funções altamente relevantes na dinâmica organizacional.

Entre as várias funções exercidas, cumpre lembrar a defesa dos participantes do grupo, o auxílio mútuo na ascensão, a reação à despersonalização burocrática, a obtenção de privilégios para os participantes, a minimização da fadiga e da monotonia e a satisfação de necessidades de afeto e aprovação social.

2. A VIABILIDADE DA REPRESENTAÇÃO

Os estudiosos da administração tem se preocupado sobremaneira com a possibilidade de representar graficamente a organização formal e a organização informal das empresas.

2.1. A ORGANIZAÇÃO INFORMAL E SUA REPRESENTAÇÃO

No que se refere à organização informal têm-se recorrido à sociometria, que nos fornece diversos tipos de sociogramas, gráficos nos quais se procura representar os diversos papéis desempenhados pelos participantes dos grupos informais, especialmente em relação à liderança.

A aplicação do teste sociométrico, no qual se baseia a construção do sociograma, depende, entretanto, de conhecimento especializado. O leigo meramente interessado em sociometria poderá incorrer em graves erros ao tentar aplicá-lo.

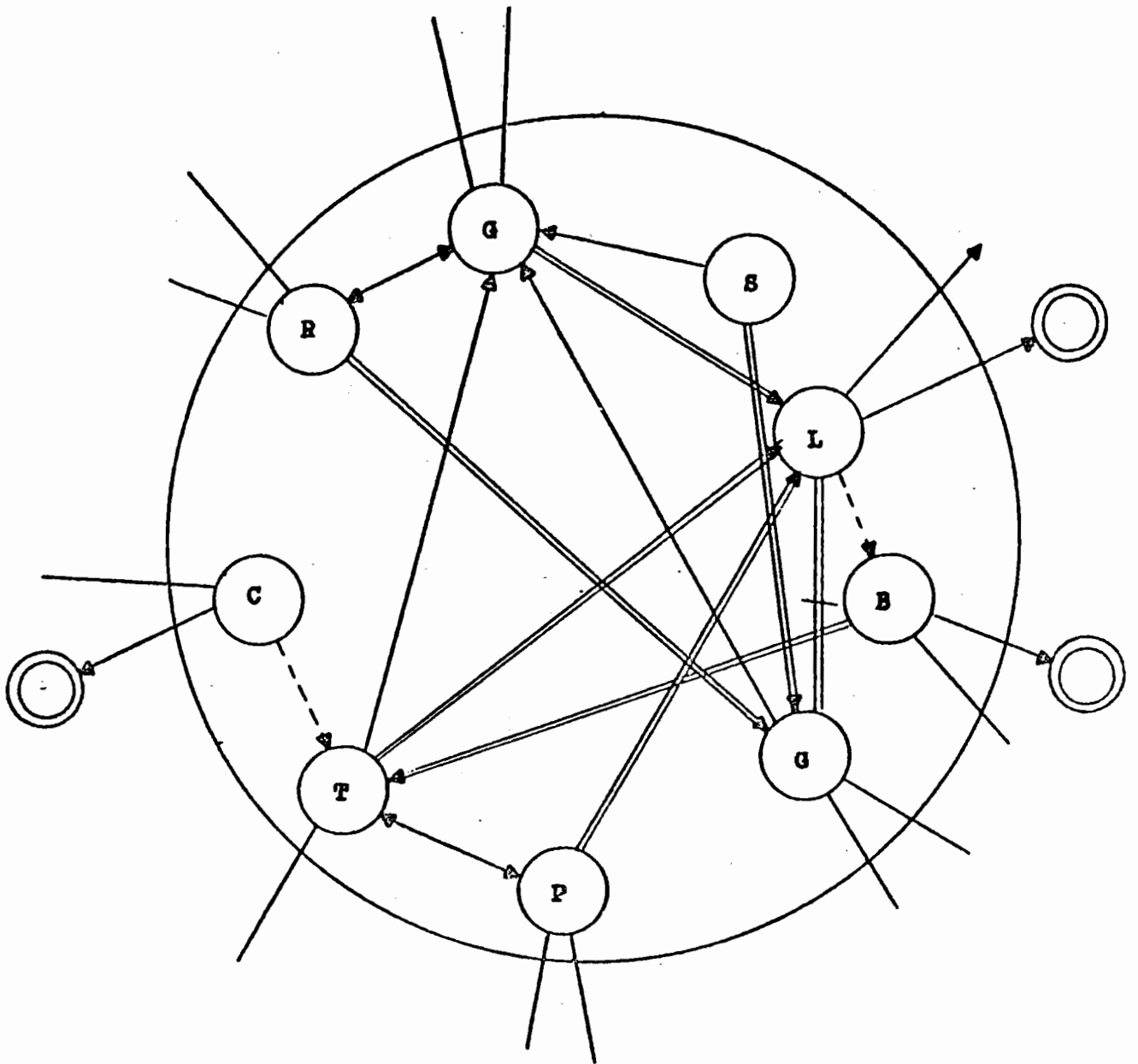
Além disso, existem alguns argumentos de ordem moral que precisam ser levados em conta na decisão pela aplicação ou não do sociograma.

Na verdade, o conhecimento amplo da intrincada rede de relações interpessoais dá à administração um grande poder de ação sobre os grupos informais, que poderá facilmente tender ao exercício da manipulação, se a conscientização da responsabilidade não tiver atingido um nível elevado.

2.2. A ORGANIZAÇÃO FORMAL E SUA REPRESENTAÇÃO

A organização formal pode ser representada graficamente a partir do conhecimento dos critérios de departamentalização adotados, das relações de mando e subordinação definidas pelo conjunto de normas e dos títulos dos cargos existentes.

A representação gráfica da organização formal chamamos organograma. Sua construção, relativamente simples, pode visar alguns ou todos os objetivos seguintes:

SOCIÓGRAMA

- atração
- ←→ atração mútua
- ==→ repulsa
- ==+ repulsa mútua
- - -→ indiferença

- a - Levantar o perfil atual da organização para facilitar a sua compreensão
- b - Servir como instrumento de racionalização, a partir da identificação de problemas e falhas de organização
- c - Projetar a estrutura ideal da organização para o presente ou para futuras expansões.

Os elementos usados na construção do organograma para atingir tais objetivos são apenas dois: linhas e retângulos (círculos em alguns casos).

As linhas servem para representar o fluxo de autoridade, de linha ou funcional. Os retângulos, para representar os cargos existentes e ou as diversas unidades administrativas.

Escapa do âmbito do organograma a representação do fluxo de comunicações da empresa. Assim, os passos de uma ordem de serviço em circulação dentro de uma empresa, não serão representados em um organograma, mas sim por outro gráfico, ao qual chamamos fluxograma, que poderá ser de vários tipos, conforme os símbolos e a construção adotados. Entre outros é muito conhecido o gráfico de Hyman.

2.2.1. ORGANOGRAMA AMERICANO E ORGANOGAMA FRANCÊS

Também os organogramas não são todos de um único tipo. Há pelo menos dois básicos, o americano e o francês, dos quais os demais são derivados.

O organograma americano é mais facilmente construído e compreendido, mas, em compensação, o francês oferece um número maior de informações.

As informações adicionais que o organograma francês oferece são:

- a - O cargo e a posição hierárquica de cada funcionário da organização ou unidade administrativa, acompanhado de sua atribuição e o efetivo em termos de pessoal do setor sob sua responsabilidade
- b - A ligação entre a divisão hierárquica e o rateio das contas de despesas.

Outra característica diferencial do organograma francês em relação ao americano está no fato de que tende a ser mais pessoal, usando, sobretudo, os nomes dos ocupantes dos diversos cargos.

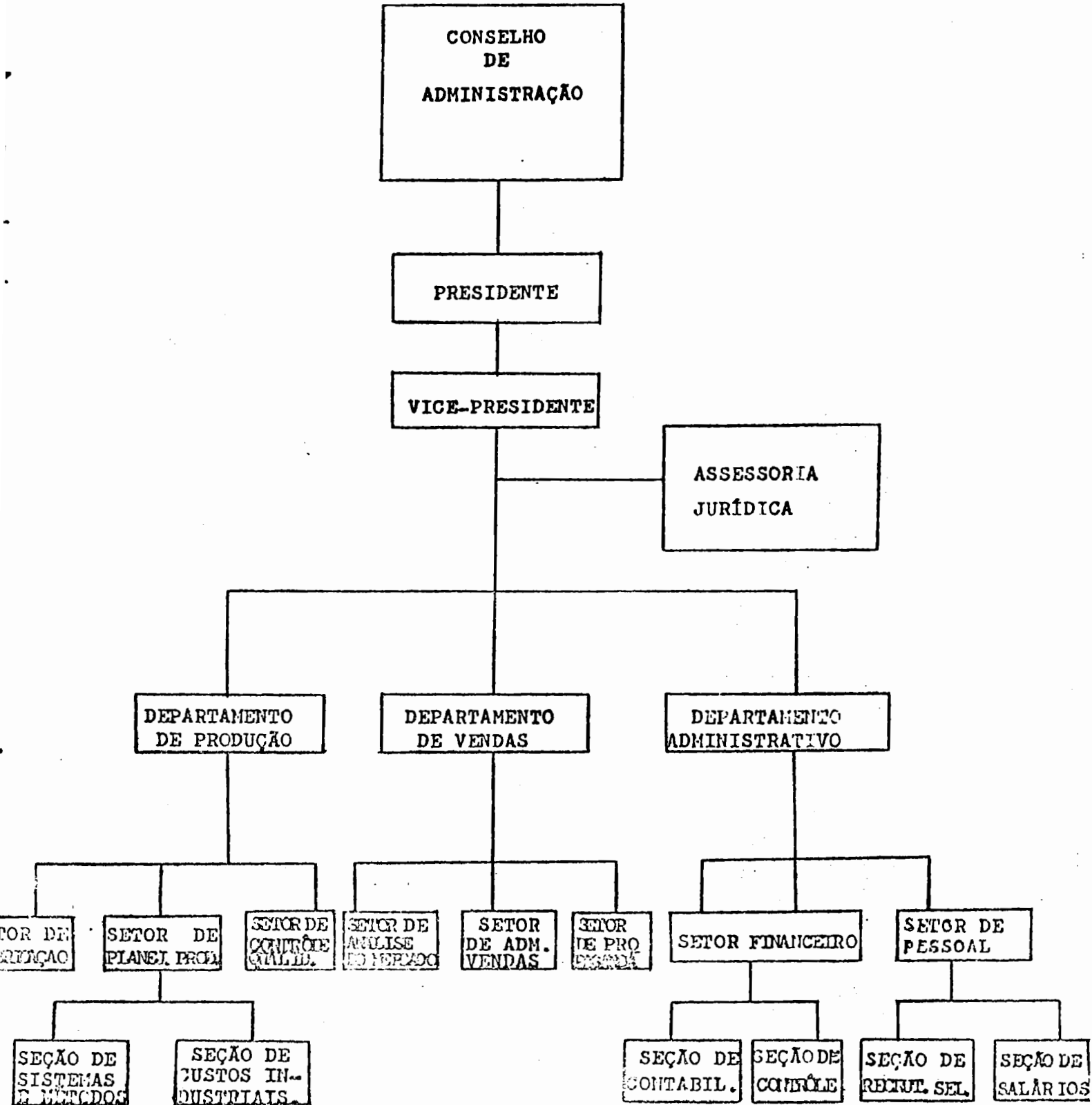
A fim de facilitar sua elaboração e utilização o organograma francês é normalizado. Evidentemente, não há necessidade de se seguir rigorosamente tais normas, salvo em casos específicos. É bastante comum a construção de organogramas atraentes, fora dos padrões estabelecidos, para fins

mais promocionais que de racionalização.

A normalização em tais organogramas atinge inúmeros pontos, entre os quais:

- a - A localização e as dimensões das casas destinadas a cada uma das informações necessárias;
- b - A maneira de representar a autoridade e as responsabilidades.
- c - A maneira de representar as ligações.
- d - As dimensões exteriores do gráfico.

ORGANOGRAMA AMERICANO



Assim, cada função e cada responsável são representados por um retângulo, cujo sentido, horizontal ou vertical é determinado pelo nível hierárquico.

Ao retângulo de cada responsável correspondem, no seu prolongamento vertical e na parte inferior do gráfico, outros retângulos, nos quais são mencionados:

- a - O número de funcionários do setor.
- b - As atribuições.
- c - A cõr convencional do setor.
- d - O número das contas orçamentárias, isto é, dos centros de custo.

As linhas que ligam verticalmente os vários retângulos são chamadas linhas de responsabilidade.

As linhas que ligam os retângulos e as linhas de responsabilidade são chamadas linhas de subordinação.

Linhas cheias referem-se à autoridade de linha, enquanto as pontilhadas, à autoridade funcional.

Retângulos em traço e ponto significam que o ocupante do cargo está também em outra posição dentro da organização formal.

A assessoria é sempre representada em retângulos pontilhados colocada na vertical como os cargos de linha.

2.2.2. AS LIMITAÇÕES DO ORGANOGRAMA

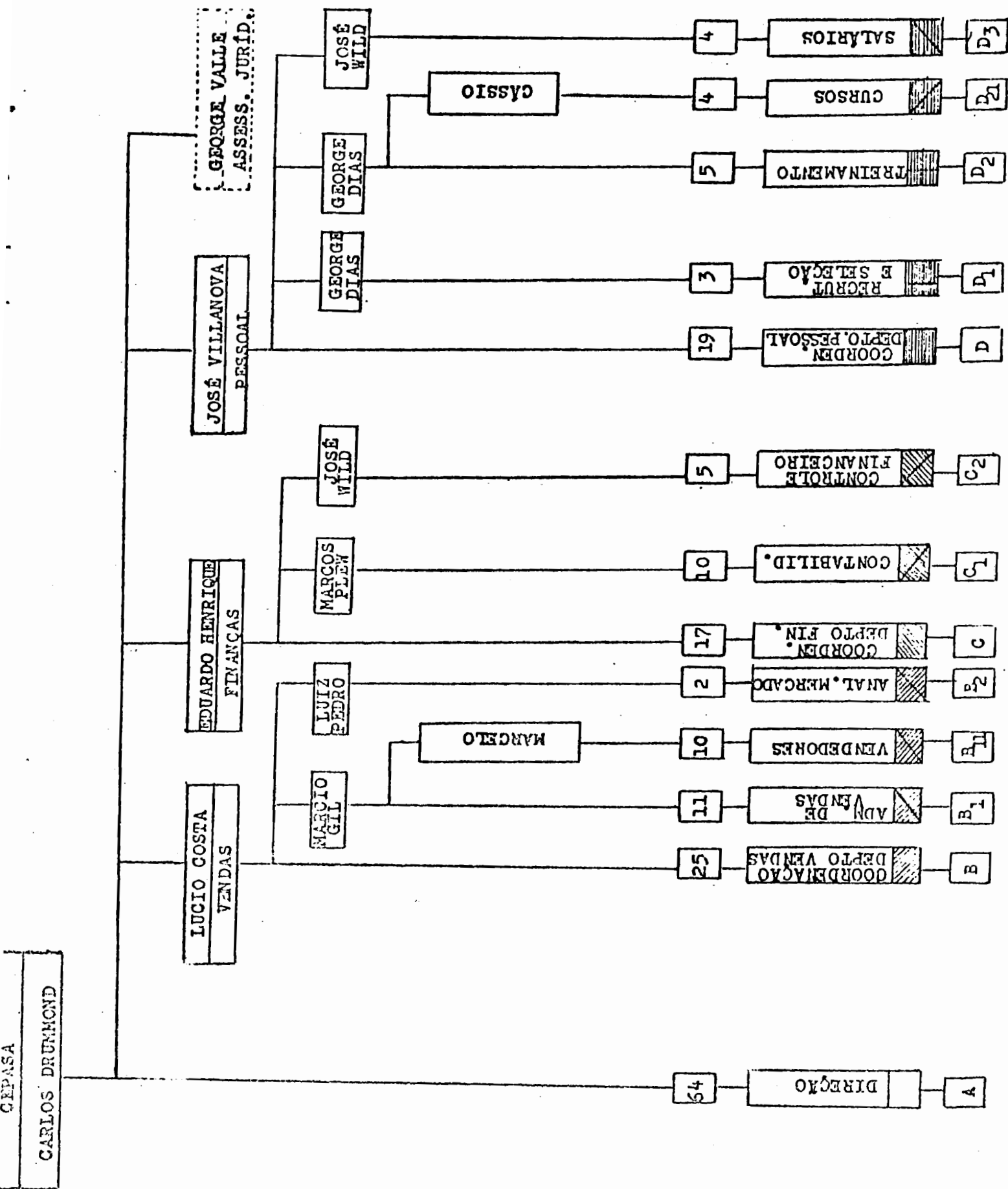
Organogramas de qualquer tipo, americano ou francês, apresentam deficiências ao lado de vantagens.

Há em primeiro lugar a deficiência notória advinda da impossibilidade de cobrir também os grupos informais e sua dinâmica, mostrando apenas um aspecto da organização.

Além dessa deficiência há outra, a nosso ver muito séria, que se traduz no fato de que o organograma não nos oferece um retrato do grau de centralização de autoridade, e portanto do poder decisório, nos vários cargos e níveis hierárquicos.

Um superior pode dar a seus subordinados uma amplitude maior ou menor de decisão. Os limites de tal amplitude são estabelecidos de acõrdo com diferentes critérios, entre os quais as somas envolvidas, o número de funcionários etc...

ORGANOGRAMA FRANCÊS



Quando um superior amplia o campo de decisão de um subordinado, - permitindo que decida sobre assuntos sobre os quais ele mesmo decidia, dizemos que está delegando autoridade.

A delegação de autoridade não implica porém em delegação de responsabilidade, isto é, embora o subordinado passe a ter a responsabilidade correspondente à autoridade de que é investido, o superior continua como responsável primeiro.

Tais processos de delegação de autoridade, bem como o maior ou menor grau de centralização de decisões deles resultantes, não são retratados pelo organograma.

Contudo, apesar de suas deficiências o organograma é um instrumento valioso para a racionalização e a estabilização organizacional.

* * * * *

FPM/edf/mec.
24/7/69

1. Presidente do Conselho
2. Fabricação
3. Finanças
4. Vendas
5. Relações Públicas
6. Investigações e Estudos
7. Serviço Comercial
8. Pessoal
9. Compras
10. Estudos de Mercado
11. Especificações e Padrões
12. Compras
13. Fabricação
14. Planejamento de Construções
15. Preparação do Trabalho
16. Controle das Ordens de Fabricação
17. Lançamento
18. Produção em Série
19. Transporte
20. Controle de Produção
21. Controle de Métodos
22. Coordenação do Mercado
23. Controle da Qualidade
24. Segurança
25. Serviços Financeiros
26. Orçamentos
27. Controle Financeiro
28. Finanças Externas
29. Seguros
30. Patentes
31. Aplicação das Leis
32. Licenças
33. Relações com Órgãos Públicos
34. Empregados
35. Acionistas
36. Comunicações
37. Novos Canais de Distribuição
38. Estudos e Controle
39. Desenho de Novos Produtos
40. Escritório
41. Construções e Instalações
42. Manutenção do Material
43. Informações e Promoção
44. Canais de Distribuição
45. Preços
46. Estudos de Mercado
47. Direção e Controle
48. Formação do Pessoal
49. Remuneração e Assuntos Sociais
50. Contratação, Recrutamento
51. Relações Sindicais

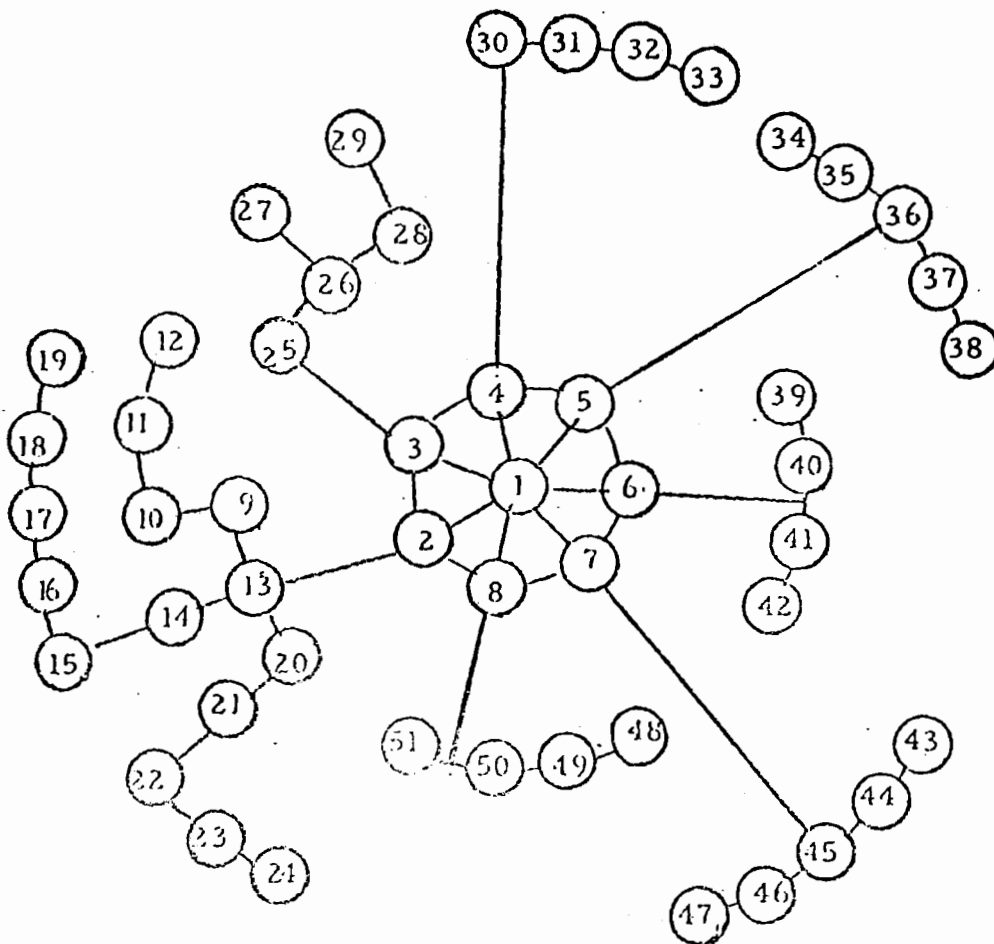


FIGURA 8 -- ORGANOGRAMA "CIRCULAR" DA "STANDARD OIL CO. OF AMERICA"

4 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO: fatores chaves

Uma maneira prática de planejar a estrutura de atividades de uma organização é identificar os fatores chaves da departamentalição.

. Fatores chaves:

1. Tirar proveito da especialização

Ocorre quando agrupamos em unidades administrativas, especialistas que executam funções e atividades semelhantes. Departamentos de Vendas, Produção, Finanças e Contabilidade.

. Contabilidade: contas a receber
contabilidade de custos
análise de relatórios.

As funções são distribuídas segundo a habilitação específica de cada um propiciando um melhor uso da especialização e o aumento do nível de eficiência.

Ocorre, também, quando agrupamos em unidades, pessoas que executam tarefas semelhantes. Ex.: datilografia, carpintaria, promoção de vendas, etc.

2. Facilitar o controle

O agrupamento de funções, atividades ou tarefas pode facilitar o processo de controle.

2.1 - Controles independentes

Uma atividade destinada a controlar outra deve estar subordinada a uma chefia diversa. Ex.: o controle de qualidade não deverá estar subordinado a um setor que tem como meta aumentar a quantidade produzida.

O setor de Contabilidade deve ser separado do setor de Caixa.

2.2 - Delimitação de competência

A departamentalização pode facilitar o controle estabelecendo uma clara delimitação de responsabilidades de operações, (a quem compete o que).

2.3 - Facilitar a supervisão.

3 - Facilitar a coordenação

3.1 - Atividades diversas

Atividades bastante diversas podem ser subordinadas a um único chefe, porque precisam estar estreitamente coordenadas. Ex. chefe único para Compras e Vendas com o objetivo de sincronizar as compras com os esforços de vendas.

3.2 - Objetivo comum

Exemplo: companhias de aparelhos elétricos: o serviço de manutenção faz parte do Departamento de Vendas. Objetivo: satisfazer aos clientes.

3.3 - Critério da maior utilização.

4 - Assegurar atenção adequada

Exemplo: Setor de Inspeção em algumas empresas poderá ocupar um lugar de destaque na estrutura organizativa. Fábrica de avião, onde a inspeção é fundamental para a segurança.

5 - Levar em conta as condições locais

5.1 - Adaptação ao pessoal disponível

É importante considerar a qualificação do pessoal e a capacidade para liderança.

5.2 - Grupos informais.

6 - Reduzir as despesas.

. BIBLIOGRAFIA

1. NEWMAN, H. W. Ação Administrativa. Editora Atlas, cap. 9, pág. 145 a 157.

5 - A ESTRUTURA ORGANIZATIVA

- I - Problemas Relativos à Estrutura Organizativa
- II- Subdivisão das Atividades de uma Empresa
- III- Representação da Estrutura Organizativa
- IV- Tipos de Estrutura Organizativa
- V - Introdução de um Outro Elemento Organizativo: Os Comitês

I - PROBLEMAS RELATIVOS À ESTRUTURA ORGANIZATIVA

A estrutura organizativa de uma empresa indica o conjunto das relações existentes entre seus vários órgãos. Ela oferece, portanto, um quadro da subdivisão das atividades, da distribuição da autoridade e da responsabilidade nos vários níveis.

A estrutura organizativa é a conformação atribuída ao organismo da empresa, a fim de que possa esta, eficientemente, alcançar os objetivos preestabelecidos. Sob este aspecto, cada estrutura reflete o tipo de atividade a que se refere e oferece possibilidade para julgar da característica operativa e da política geral da empresa. Poderia, a respeito, ser feito um paralelo com a estrutura patrimonial, derivada das análises de um balanço. Neste caso, a composição patrimonial e sobretudo as relações de composição patrimonial dão a possibilidade de caracterizar o tipo de empresa e a política adotada no que concerne, por exemplo, à liquidez, às inversões em equipamentos, à movimentação dos estoques, à duração média dos créditos, etc.

Analogamente, uma estrutura organizativa oferece matéria para julgar critérios de subdivisão de atividades, do modo segundo o qual foi distribuída a autoridade nos vários setores e aos vários níveis, e outros aspectos concernentes, por exemplo, à utilização de especialistas, ao grau de centralização ou descentralização de algumas funções e à esfera de controle.

Assim como a estrutura patrimonial de uma empresa vem representada por meio do balanço patrimonial, a estrutura organizativa vem expressa, graficamente, através de um esquema deno

minado organograma. O organograma, como veremos melhor em seguida, tem o mesmo valor de um balanço; ele representa, de fato, o balanço humano da empresa para uma dada época. Como tal, é essencialmente mutável e ligado a particulares condições do momento em que a observação foi efetuada.

Uma estrutura organizativa deve ser vista não como fim em si mesma mas como um meio para a obtenção dos objetivos da empresa. É necessário, por isso, ter em vista tais fins e, também, considerar o são princípio da eficiência e da economia.

Após esta consideração segue-se outra, da necessidade de uma programação da estrutura, em harmonia com os fins e com os programas da empresa, definidos de vez em quando. O processo de adaptação da organização às exigências da instituição é um processo contínuo que deve ser previsto e desenvolvido em concomitância com a elaboração dos planos de atividade.

II - SUBDIVISÃO DAS ATIVIDADES DE UMA EMPRESA

1. Introdução

Apenas comece uma empresa a necessitar de mais de uma pessoa, surge o problema da subdivisão das atividades. O processo de desenvolvimento inicial toma, geralmente, caráter de diferenciação de funções e, em particular, das funções que havíamos chamado orgânicas, porque essenciais à vida da empresa.

A mesma razão que leva à subdivisão de atividades, primeiramente concentrada nas mãos do proprietário único, conduz, posteriormente, a outras subdivisões de segundo e terceiro grau e à criação da característica pirâmide administrativa (ver figura 15).

Em todo esse processo, fator importante é representado pela capacidade física do homem que vai desenvolver o trabalho, no período de tempo constituído por uma jornada. Cada vez que se toca o limite de tal capacidade gera-se, de fato, uma exigência de ajuda e, em consequência, um aumento do número de pessoas para a execução do trabalho.

A subdivisão das várias atividades se efetua, na prática, segundo critérios variáveis de empresa a empresa e, no âmbito de uma empresa, variáveis segundo os setores e os níveis.

Os critérios mais freqüentes aplicados na subdivisão são os seguintes:

- 1) segundo a função;
- 2) segundo o tipo de produto ou de serviço;
- 3) segundo a deslocação territorial;
- 4) segundo a categoria de clientes;
- 5) segundo o tipo de processamento.

A ESTRUTURA ORGANIZATIVA

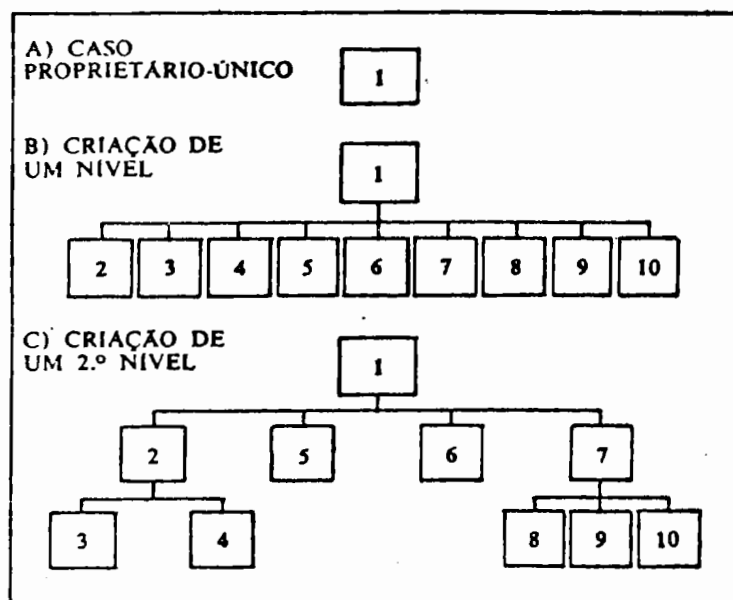


Figura 15

2. Subdivisão de Atividades Segundo as Funções

É o critério de uso mais generalizado, com base lógica na identificação das principais funções em que se resume a atividade da empresa.

Tem a evidente vantagem de basear-se na especialização de conhecimentos, embora, em consequência disto, possa apresentar o perigo de um fracionamento do objetivo da instituição em objetivos parciais, freqüentemente desarmônicos, segundo as divergentes concepções dos vários serviços.

A subdivisão funcional pode facilmente prosseguir a-

través dos vários níveis até alcançar o último executivo.

3. Subdivisão de Atividades Segundo o Tipo de Produtos ou de Serviços

Outra base de subdivisão das atividades é a que se refere ao tipo de produto ou de serviço, desde que a produção (ou a distribuição do produto) seja diferenciada.

Em tal caso pode-se obter a vantagem de uma distribuição de atividade segundo as áreas de especialização, com a possibilidade de concentração de conhecimentos e de técnica em um campo mais restrito.

Tal sistema oferece, também, a possibilidade da comparação de rendimento e da eficiência entre as várias divisões e, além disso, uma base lógica para uma descentralização funcional.

Um caso notável de subdivisão por produto é o da General Motors, que se subdivide em diversos grandes setores, entre os quais Buick, Cadillac e Chevrolet. A divisão segundo o produto encontra-se comumente nas empresas comerciais, particularmente naquelas que operam por atacado.

No setor bancário, uma subdivisão por tipo de serviço é frequentemente encontrada na separação dos setores de crédito, segundo sejam dirigidos ao crédito comercial, ao crédito agrícola, ao crédito industrial, etc.

4. Subdivisão de Atividades Segundo a Deslocação Territorial

A deslocação territorial pode ser tomada como base de subdivisão, quando se queira assegurar a ação diretiva, nas várias zonas, um poder de decisão para enfrentar as condições locais, ou para sobrepor-se a situações comerciais particulares.

Tal subdivisão é realizada nas empresas cujas operações se desenvolvem sobre bases territoriais, como correios, telégrafos e ferrovias, mas pode ser combinada, também, com outros tipos de subdivisão, como, por exemplo, a subdivisão por função.

5. Subdivisão de Atividades Segundo as Categorias de Clientes

Encontra-se frequentemente, especialmente nos níveis mais baixos, em empresas nas quais os produtos ou os serviços se destinam a várias categorias de clientes com exigências diversas. Tal subdivisão destina-se a melhor adequar a organização às exigências do mercado para o qual, em última análise, a empresa quer e deve operar.

Assim, um atacadista pode ter exigências diferentes das de um consumidor industrial e as necessidades dos clientes individuais podem ser bastante distintas das de instituições e entidades públicas.

Em um banco, uma subdivisão do gênero pode ocorrer, por exemplo, no campo do crédito comercial, quando se distinguem setores que tratam com comerciantes, com industriais ou com agricultores.

6. Subdivisão de Atividades Segundo os Tipos de Processamento

É um sistema particularmente difundido nas indústrias com processamentos diferenciados de trabalho, a fim de assegurar o reagrupamento de elementos especializados e a obtenção da máxima eficiência e economia de funcionamento.

7. Atuação de Sistemas de Subdivisão Mista

Na prática, a subdivisão de atividades pode ocorrer em uma mesma empresa segundo mais de um sistema, conforme as várias exigências dos setores primários e dos níveis a que a empresa estiver subordinada.

DEPARTAMENTOS	DIVISÕES
PRODUÇÃO	FABRICAÇÃO CONTROLE
COMERCIAL	VENDAS PUBLICIDADE
FINANÇAS	CONTABILIDADE ANÁLISE FINANCEIRA

Figura 16

Uma subdivisão em base completamente funcional poderia ser a do esquema da figura 16.

Tal subdivisão poderia ainda prosseguir, sobre base funcional, nos outros níveis de 3º ou 4º grau. Assim, por exemplo, a Divisão de Vendas poderia desenvolver-se ao 3º nível nos setores:

- seleção e treinamento de vendedores;
- operações;
- controle de eficiência e tendência do mercado.

Critérios diversos do funcional podem ser concomitantemente aplicados aos vários setores segundo as diversas exigências. Assim, o Departamento de Produção poderia subdividir-se, ao segundo nível, segundo o tipo do produto, ou ainda segundo o tipo de processamento.

Outro tanto ocorre quanto ao Departamento Comercial, que pode adotar um sistema misto, no sentido de uma subdivisão funcional, ao 2º nível, e uma territorial, ao 3º. Este último caso poderia ocorrer, por exemplo, mediante uma subdivisão da Divisão de Vendas, ao 3º nível, em setores distintos, segundo a região geográfica em que é desenvolvida a atividade de vendas.

Ainda que as várias subdivisões ocorram aos diversos níveis, o último, porém, apresentará, constantemente, uma subdivisão do tipo funcional, em virtude de sua característica nitidamente operativa, a qual é diretamente relacionada com a atividade, isto é, com a função a desenvolver.

III - REPRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZATIVA

É comum nos campos de estudo de organização e métodos a utilização de sistemas de representação gráfica de situações ou processos particulares.

O uso de tais sistemas visa a fornecer representações tão simples e evidentes quanto possível e, ao mesmo tempo, permitir a definição de um modelo esquemático que possa ser

vir aos fins de cada estudo como uma fiel reprodução da situação real.

No campo da organização, o modelo esquemático de largo uso é o organograma, do qual já tivemos oportunidade de apresentar alguns exemplos.

No campo dos métodos, os modelos esquemáticos são de mais largo emprego, em virtude das características do estudo relacionado com a análise de processos de trabalho nos quais um esquema pode ser de efetiva e real ajuda. Exemplos de modelos esquemáticos utilizados no campo dos métodos são o esquema de processamento e o diagrama do fluxo do trabalho.

Deve-se ter presente que nos estudos da empresa vêm sendo hoje sempre mais utilizados, além dos modelos esquemáticos, modelos de caráter matemático, denominados modelos analíticos, que procuram sintetizar em uma expressão matemática as várias características do fenômeno estudado. A importância dos modelos analíticos está na possibilidade que oferece de uma quantificação do fenômeno e de uma definição, em termos tangíveis, da situação de que pode depender uma decisão administrativa. Tais modelos oferecem, naturalmente, dificuldades em sua elaboração e apresentam alguns inconvenientes quanto à necessidade de se terem de tomar, muitas vezes, aproximações nem sempre aceitáveis.

A pesquisa operacional, da qual já havíamos falado no capítulo primeiro, utiliza largamente, nos seus estudos, modelos de tipo analítico, como, por exemplo, o da programação linear.

* *

O organograma é um modelo esquemático para a representação gráfica da estrutura organizativa. Ele põe em evidência a subdivisão das várias funções, indicando-as mediante quadros, e também as relações hierárquico-funcionais entre elas estabelecidas, mostrando-as mediante linhas de conexão.

Sistemas equivalentes de representação de um organograma são apresentados na figura 17.

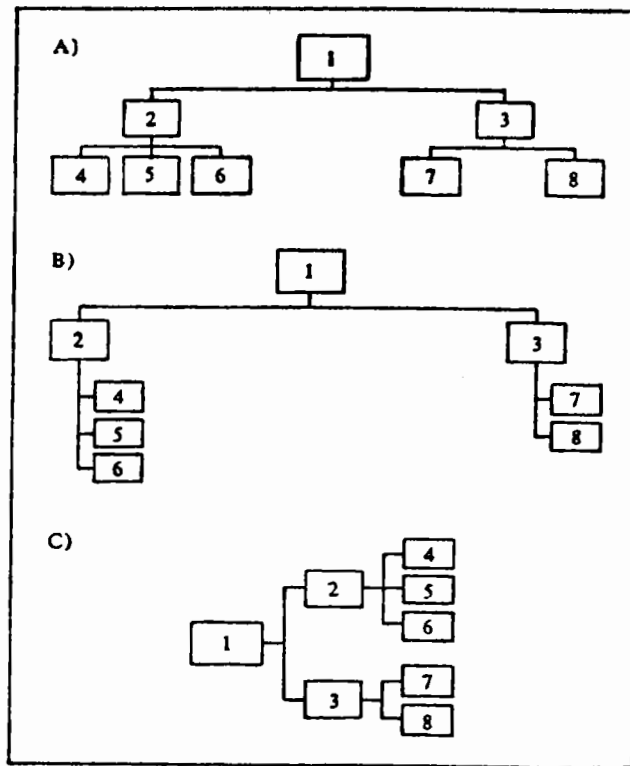


FIGURA 17 — Algumas formas de apresentação de um organograma

O sistema A é o mais difundido, enquanto que o B é muitas vezes utilizado para poupar espaço. O organograma C é típico das empresas telefônicas.

Uma das principais dificuldades na construção de um organograma está em representar as numerosas relações de tipo não formal, que na prática se verificam em uma empresa. Outra fonte de dificuldades é a que deriva da representação teórica de diversas funções, na prática desempenhadas por uma mesma pessoa.

Assim, amiúde cria-se a alternativa função-pessoal, para efeito de apresentação do organograma.

Outro problema relativo à construção do organograma é o da representação das várias relações de tipo formal existentes entre os diversos órgãos. Tais relações podem ser de tipo hierárquico, consultivo, funcional ou puramente de contato ou de informação.

Na representação gráfica de tais relações podem-se, portanto, encontrar vários sistemas, vez por vez especificados

pela legenda respectiva.

IV - TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZATIVA

1. Introdução

A organização pode ser vista como o conjunto das relações estruturais, por meio das quais se realiza a coordenação na empresa.

Tais relações são linhas de força segundo as quais se orientam os contatos entre as pessoas que são chamadas a colaborar na atividade da empresa. Essas relações são, sobretudo, definidas em termos de autoridade e de responsabilidade, isto é, em termos de poderes conferidos pelo chefe da empresa para a direção da obra de outros e em termos da responsabilidade que se contrapõe a tal delegação para a correta execução da tarefa atribuída. As linhas de autoridade e de responsabilidade constituem as principais ligações de uma organização, e segundo a sua distribuição toma forma um tipo ou outro de estrutura organizativa.

Com o aumento das dimensões da empresa e com a complexidade das relações internas, definiram-se novos e mais complexos tipos de estrutura. Para o fim de nossa análise, examinaremos os seguintes quatro tipos fundamentais:

- 1) tipo hierárquico;
- 2) tipo funcional;
- 3) tipo hierárquico-consultivo;
- 4) tipo hierárquico-funcional.

Eles representam quatro esquemas fundamentais de relações que na prática se encontram em forma mais ou menos pura, segundo as diversas exigências a que a estrutura se deve conformar.

2. Estrutura do Tipo Hierárquico

A estrutura organizativa de tipo hierárquico representa

ta o sistema mais antigo e ao mesmo tempo o mais simples (ver figura 18). As linhas de transmissão de autoridade são verticais e facilmente delineáveis. As unidades que se acham no mesmo nível hierárquico são entre si independentes e responsáveis por seus trabalhos unicamente perante a unidade superior.

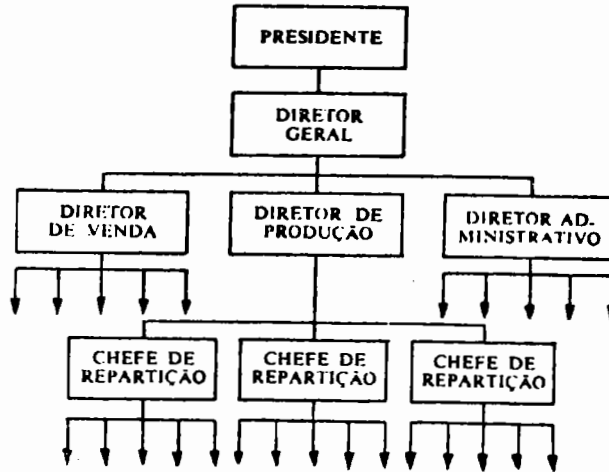


FIGURA 18 — Estrutura organizativa tipo hierárquico

Uma estrutura do tipo hierárquico apresenta as seguintes vantagens:

- maior facilidade de transmissão das ordens, pela brevidade das linhas de comunicação;
- facilidade na manutenção da disciplina e dos controles;
- simplicidade em seu conjunto e exigência de menor atividade de caráter burocrático.

Em contraposição a essas vantagens, é necessário considerar a dificuldade de introduzir, no seio da empresa, uma suficiente especialização e de aplicar sistemas racionais de estudo e de controle de várias operações.

A introdução, na empresa, de elementos especializados em campos particulares de conhecimento tem representado um problema que, com a organização de tipo hierárquico, não foi e não podia ser resolvido.

3. Estrutura do Tipo Funcional

A dificuldade de introduzir especialistas em uma es-

60

estrutura do tipo hierárquico é ressaltada por TAYLOR, que põe em evidência o fato de que o escasso grau de organização das empresas de seu tempo dependia não tanto da dificuldade de achar elementos suficientemente preparados quando da impossibilidade de pretender dos chefes de então uma massa considerável de noções e, ao mesmo tempo, uma acentuada especialização.

Como já tivemos oportunidade de referir, no sistema hierárquico cada chefe de setor de produção assumia todas as funções relativas à produção: do recrutamento do pessoal ao treinamento, ao controle; da programação da produção à execução e ao controle de qualidade, com a conseqüente dificuldade de não poder tratar cada problema com a mesma competência. O chefe possuía uma visão unitária e completa da situação do próprio setor, mas frequentemente não conseguia sustentar o grave peso decorrente de tal situação.

A estrutura organizativa defendida por TAYLOR para a aplicação de seu método científico é a de tipo funcional (ver figura 19), com a qual se obtém a máxima utilização das capacidades individuais, através de uma subdivisão de deveres com base nas tarefas que cada um desenvolve.

Cada chefe foi submetido a uma análise das funções desempenhadas e essas funções, reagrupadas em bases homogêneas, foram confiadas a outros tantos chefes.

Dessa forma, a separação das atividades, inicialmente feita sobre base rigidamente departamental, veio depois efetuada sobre base exclusivamente funcional.

Tal sistema, conquanto permita restringir o campo de aptidão dos empregados, com evidente vantagem, do ponto de vista da especialização e da aplicação de métodos de produção mais eficientes, torna débil o controle disciplinar e difícil a coordenação das várias funções. Isto decorre, em primeiro lugar, da pluralidade do comando que assim se instaura, infringindo o são princípio organizativo da unidade de comando.

Com o sistema funcional, de fato, cada operário, na base da pirâmide organizativa, recebe ordens de uma série de diversos chefes, cada um especializado em determinado setor. Ele

fica, portanto, na obrigação de responder pela execução do próprio trabalho perante mais de uma pessoa e perante cada uma em relação aos aspectos que derivam das normas dela emanadas.

Tal situação, além de apresentar o inconveniente da plurabilidade de comando, alarga enormemente as linhas de comunicação, com a conseqüente diminuição da rapidez no cumprimento das disposições emanadas do chefe da empresa e com aumento do custo das comunicações.

Os elementos negativos postos em evidência, relativamente aos dois tipos de estrutura de que acabamos de falar, não implicam em que tais tipos devam ser desprezados e postos à margem.

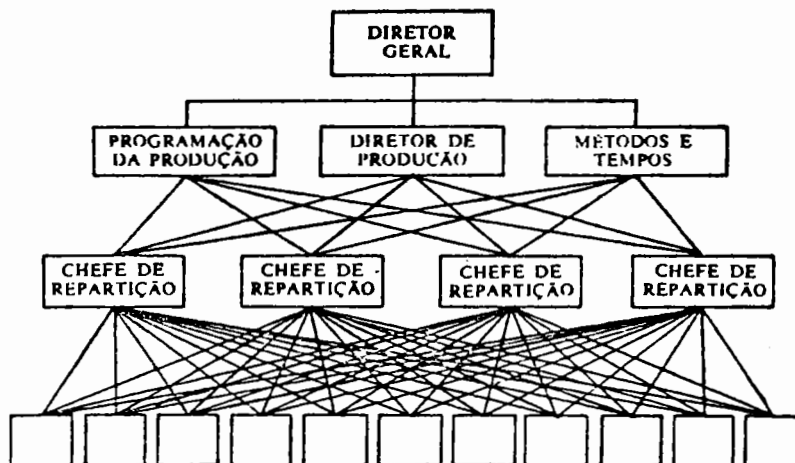


FIGURA 19 — Estrutura organizativa de tipo funcional

Tais estruturas apresentam, de fato, características que devem ser avaliadas e tidas presentes, para serem utilmente, se não necessariamente, empregadas nas oportunidades convenientes.

Uma estrutura do tipo hierárquico, por exemplo, pode representar um ótimo sistema organizativo, principalmente nas pequenas empresas, em cujos setores, por evidentes razões de caráter financeiro, não podem ser utilizados especialistas, e em que a prontidão de resposta dos subordinados às ordens partidas da direção deva ser considerada elemento da máxima importância para permitir o aproveitamento de circunstâncias favoráveis, através de tempestivas adequações organizativas e operativas.

Analogamente, podemos dizer que, nas organizações onde a especialização é da máxima importância e supera as vantajosas razões anteriormente citadas, de uma estrutura mais rígida e controlada, o sistema do tipo funcional pode achar uma oportuna aplicação.

4. Estrutura do Tipo Hierárquico-Consultivo

A exigência de dispor de especialistas para o desempenho de funções particulares apresenta-se em cada estágio do desenvolvimento de uma empresa. Em uma empresa de tipo artesanal, por exemplo, a necessidade de cuidar de alguns aspectos, como o contábil e o fiscal, é resolvida pela colaboração de consultores não pertencentes à organização.

TAYLOR havia oferecido uma solução para tal problema, sugerindo atribuir autoridade a cada grupo de funções homogêneas desenvolvidas.

A estrutura de tipo hierárquico-consultiva pretende apresentar outra solução para o mesmo problema, com a característica essencial, porém, de respeitar o princípio da unidade de comando.

Tal estrutura baseia-se na constituição de uma linha principal de autoridade para o desenvolvimento das operações relativas às funções orgânicas, ladeada por elementos ou linhas secundárias, para o desenvolvimento de operações relativas a funções que requerem particular especialização de caráter administrativo (programação, organização, controle) e que operam, porém, sem a atribuição de uma particular autoridade.

Os elementos ou linhas principais têm o mesmo caráter daqueles já examinados no sistema hierárquico.

Os elementos ou linhas secundárias tomam, na prática, o aspecto de assistentes, de especialistas, de órgãos de consulta ou de serviços auxiliares; eles têm recebido na literatura anglo-saxônica a denominação genérica de "staff", em contraposição a "line", que é a denominação da linha de autoridade principal.

A estrutura de tipo hierárquico-consultivo toma o no

me, em língua anglo-saxônica, de line and staff (linha- "staff"). Desse modo, a estrutura organizativa de tipo hierárquico-consultivo aparece como desenvolvimento das funções orgânicas, em sentido horizontal, segundo uma especialização administrativa (funções de linha e de "staff") e, em sentido vertical, segundo uma especialização operativa (órgãos executivos dos vários setores).

O termo "staff" parece ter tido origem no campo militar para indicar, em sentido geral, todo elemento que não fizesse parte da força combatente.

Assim, por exemplo, o "staff" dos médicos constituía um serviço auxiliar à disposição de todas as unidades, sem, porém, ser uma unidade de combate.

Também na organização da Igreja Católica Romana existem grupos de especialistas em campos particulares que assistem à hierarquia no desenvolvimento de suas funções.

Como já tivemos oportunidade de dizer, existe uma variedade de situações e, conseqüentemente, de tarefas, que podem caber no âmbito desse tipo de organização. O princípio informador é o de "assistir a linha" no desenvolvimento de suas funções. Essa assistência pode ter caráter não especializado e consistir em aliviar o volume de trabalho do dirigente, através do desempenho de tarefas de rotina, por um assistente qualificado. O assistente, a par dos métodos de trabalho do dirigente, desempenha encargos que de outro modo assoberbariam excessivamente a aquele chefe; pode representar este último nos contatos cotidianos, interpretar seus pensamentos e fornecer informações preliminares sobre situações particulares.

A assistência pode, por outro lado, assumir caráter especializado, consistente na realização de estudos e pesquisas sobre assuntos especiais, a respeito dos quais o dirigente da linha hierárquica deverá em seguida elaborar normas de regulamentação interna, ou tomar decisões quanto à ação a empreender.

Freqüentemente a posição do assistente é o ponto de partida para a criação de núcleos de assistência técnica destinados a assumir, em um segundo tempo, posição consultiva ou funcional na empresa.

Nestes casos, os especialistas em alguns aspectos administrativos (organização e métodos, pesquisas de mercado, análises de custos) iniciam a sua atividade como assistentes da direção, a fim de mostrar claramente a sua capacidade de trabalho, atenuar eventuais reações a seus métodos no seio da organização, ter a sua ação mais bem amparada, mercê do prestígio que lhe advém do apoio da direção e, enfim, melhor definir, nos detalhes, o seu plano de ação.

Este caso de organização hierárquico-consultiva é mostrado esquematicamente na figura 20. Nela notam-se, ao lado do diretor de produção, dois assistentes aos quais é confiado o estudo da regulamentação interna em matéria de programação da produção e de métodos de trabalho.

Amadurecido o momento mais oportuno para o início de uma atividade autônoma, tem-se a criação de um órgão de consulta, de um setor de "staff", ao qual são confiadas matérias específicas de especialização ou de regulamentação interna. Neste caso (ver figura 21), sobre o organograma vêm indicadas duas unidades, ao nível dos chefes, as quais têm o dever de recomendar processos e providências, nos campos relacionados com a programação da produção e com os estudos dos métodos e dos tempos.

O diretor de produção, neste caso, recebe as recomendações dos órgãos de consulta e torna-as suas, transformando-as em providências que impõe aos chefes de setor. Realiza-se desse modo um mecanismo de utilização de especialistas que não corta o princípio da unidade de comando.

Em termos sintéticos, mas muito significativos, usa-se dizer que, enquanto a "line" comanda, o "staff" recomenda.

Esta é, em síntese, a característica saliente do tipo de estrutura hierárquico-consultiva: ao lado da linha hierárquica, encarregada do desenvolvimento das atividades primárias da empresa, existe uma série de órgãos colaterais com funções consultivas relativamente à linha.

As funções desenvolvidas por tais órgãos consistem, muitas vezes, em uma assistência técnica especializada nas fa

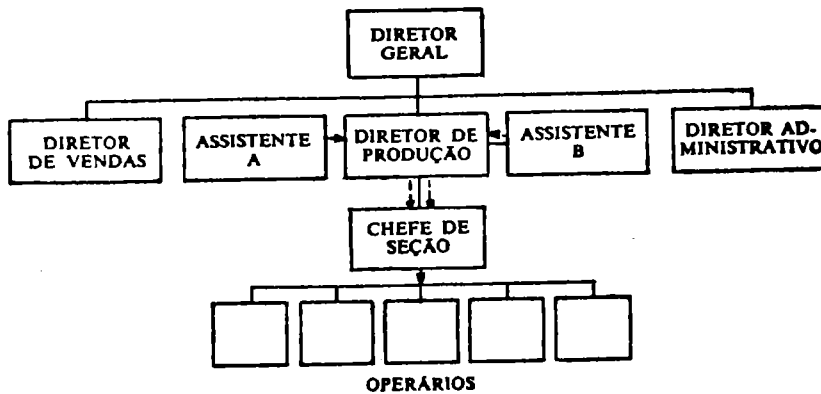


FIGURA 20 — Utilização de assistentes na estrutura hierárquica

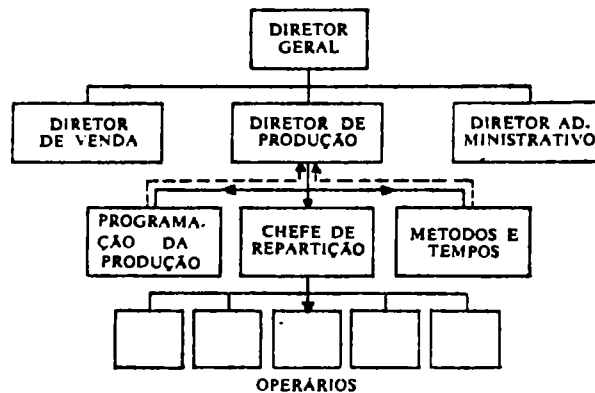


FIGURA 21 — Estrutura organizativa hierárquica consultiva

ses de programação e controle e, menos freqüentemente, de organização.

A fase de execução permanece, naturalmente, no domínio exclusivo da linha hierárquica.

Em termos mais analíticos, podemos indicar, entre as tarefas de um órgão de consulta:

- 1) Angariação de informações pertinentes a uma situação particular (pesquisa e análise).
- 2) Interpretação de normas ou de situações.
- 3) Coordenação interna, por meio da planificação prévia ou do controle do desenvolvimento das atividades.

- 4) Assistência na implantação de novos processos, de novos trabalhos e, em geral, no desenvolvimento das várias operações da empresa.
- 5) Fornecimento de serviços auxiliares às atividades de linha (manutenção, compras, serviços para o pessoal, etc.).

Aos órgãos consultivos não é dada nenhuma autoridade no que concerne à efetivação de suas recomendações, porquanto estas devem ser implantadas somente mediante a aprovação e a expedição da respectiva norma por parte do chefe, no âmbito do setor em que essas normas devem operar.

O que dissemos não significa que aos dirigentes dos órgãos de consulta não seja reconhecida alguma autoridade para o desenvolvimento do próprio trabalho. Nos órgãos de consulta, de fato, pode criar-se uma série de relações de dependência, as quais se subordinam ao mesmo binômio autoridade-responsabilidade, que constitui a força de coesão de qualquer agregado operativo. Em outras palavras, nos órgãos de consulta reproduz-se o mesmo tipo de relações que regula a atividade da linha hierárquica.

A relação entre a linha hierárquica e os órgãos de consulta efetua-se, essencialmente, mais por efeito de convencimento, através do fornecimento de uma idéia, do que por efeito de autoridade.

Havíamos feito notar que um órgão de "staff" não tem nenhuma autoridade para impor o próprio ponto de vista à linha à qual ele é destinado. O sucesso da sua atividade depende, essencialmente, da excelência das idéias fornecidas e da capacidade de convencimento com que houver manobrado perante as linhas.

Existe, porém, um outro elemento de prestígio do órgão de consulta, conforme o apoio que lhe advier do superior imediato da linha hierárquica.

Este elemento é da máxima importância como meio de obter a colaboração das linhas, mas deve ser utilizado com muita cautela.

A atividade de qualquer órgão de consulta (considere

mos, por exemplo, um setor de orçamentos de custos de produção) pode comportar dois aspectos principais de iniciativas:

- 1) as limitadas ao âmbito dos processos e das normas já vigentes na empresa;
- 2) as relacionadas com a criação de novos processos e novas normas.

É evidente que, enquanto no primeiro caso as disposições poderão ser expedidas pelo referido setor de orçamento ou pelo chefe de produção, na hipótese de concordância sobre a necessidade de sua expedição, no segundo caso elas só poderão ser emitidas após explícita aprovação do diretor de produção.

Neste segundo caso, o processo consistirá em submeter ao diretor de produção uma proposta que, aprovada, virá transformada em ordem ou norma operante para o chefe da linha hierárquica.

Tal procedimento, porém, não deve fazer subestimar a necessidade de aprovação do chefe do setor e fazer aparecer o todo como uma imposição, ainda que indireta, do órgão de consulta. Toda norma, para que se torne operante, necessita ser implantada e esta fase não se pode realizar sem a plena colaboração da linha. É, portanto, necessário que o órgão de consulta, antes de apresentar a sua proposta ao dirigente superior, se certifique da concordância de opiniões do chefe e, no caso contrário, providencie a modificação da proposta de modo a que ela se harmonize com as eventuais observações da linha.

É de notar que tal mecanismo, à primeira vista um pouco complexo, tende na prática a realizar-se melhor, em virtude, naturalmente, da necessidade de uma estreita colaboração entre "staff" e linha, durante todo o estudo da situação e durante a determinação das soluções. Acontece na maioria dos casos que, devendo cada providência inserir-se sobre uma situação real, se torna necessário um aprofundado exame da referida situação e, pois, uma troca mais completa de informações e de opiniões entre os órgãos da linha hierárquica e os de consulta.

O problema das relações entre linha e "staff" engloba aspectos de harmonia de funcionamento interno e problemas de

conveniência econômica e de eficiência. O desenvolvimento sempre maior dos órgãos de consulta em relação aos de linha depende, em grande parte, do crescimento da complexidade dos problemas da empresa. Amiúde tal desenvolvimento vem acompanhado da excessiva influência de tais órgãos, por causa da ilimitada confiança neles depositada pela direção. Nesses casos a linha hierárquica vem diminuindo de importância e não consegue fazer sentir sua opinião com respeito aos aspectos operativos sobre os quais, sem dúvida, ela possui uma visão muito concreta. Esta situação representa um evidente perigo para a organização: o perigo de serem substituídos os principais objetivos da empresa, para os quais a linha foi essencialmente criada, pelos objetivos secundários de funcionalidade interna do "staff".

É necessário, em tal caso, que a empresa se acautele, mercê de uma clara definição de sua política interna, no que se refere às relações linha-"staff" e, sobretudo, empreenda uma ação tendente a:

- 1) elevar o grau de conhecimento dos dirigentes de linha, a fim de habituá-los a melhor compreender e criticar as propostas dos órgãos de consultas;
- 2) assegurar uma posição de independência aos órgãos de linha;
- 3) criar um clima de recíproca estima e colaboração.

5. Estrutura de Tipo Hierárquico-Funcional

Em alguns casos, aos órgãos de consulta pode ser concedida autorização para emitir normas que regulem a atividade dos vários setores de linha, quanto a aspectos particulares a eles confiados. Isto se verifica, por exemplo, quando a um setor de contabilidade de custo é facultado regulamentar diretamente a atividade de coleta e de transmissão de dados relativos a custos industriais.

Em consequência disto, o superior direto vem a delegar parte da sua autoridade para o desenvolvimento daquela função particular (ver figura 22).

No tipo hierárquico-funcional, o órgão em posição funcional pode emitir, diretamente, ordens relativas à matéria por ele próprio disciplinada. Fica, porém, ressalvado o princípio de que a responsabilidade dos subordinados pela aplicação da norma é perante o chefe imediatamente superior na linha hierárquica e não perante o órgão que emitiu a ordem. Esta última observação poderia fazer pensar em uma dificuldade na coordenação interna, resultante de uma separação entre as funções de comando e as de controle. Todavia, a coordenação é implícita

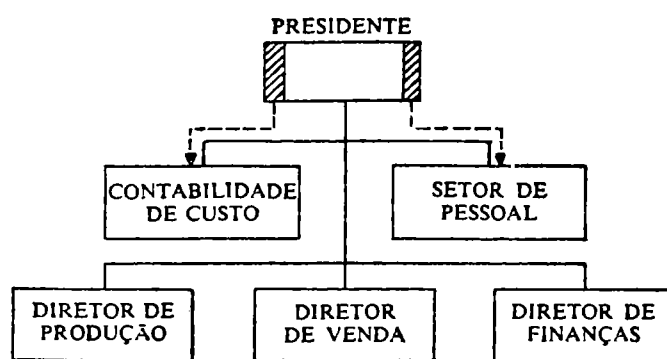


FIGURA 22 — *Delegação de autoridade funcional*

no sistema em questão, porquanto dificilmente uma repartição de "staff" emitirá uma norma, a respeito de alguns aspectos da atividade operativa, sem haver entrado, primeiramente, em acordo com o chefe responsável e sem ter, antes do mais, obtido sua plena aprovação (figura 23).

Os casos de autoridade funcional são, na prática, limitados ao desenvolvimento de funções particularmente especializadas e das quais depende boa parte do funcionamento de um serviço. Um exemplo poderia ser o da constituição de setores de controle estatístico da qualidade, no âmbito da direção de produção. Outro exemplo no campo dos trabalhos burocráticos poderia ser o da dependência funcional dos empregados de escritório, não estreitamente ligados à função técnica desempenhada pelo próprio setor, como produção ou venda, mas que têm funções como reprodução, arquivo, etc.



FIGURA 23 — *Estrutura organizativa hierárquico-funcional*

V - A INTRODUÇÃO DE UM OUTRO ELEMENTO ORGANIZATIVO

Os Comitês

A crescente complexidade da estrutura e das situações nas empresas tem conduzido à utilização dos trabalhos de grupos para a elaboração coletiva de programas e de soluções de problemas direcionais.

O nome comumente atribuído aos grupos de pessoas que operam no âmbito das empresas é o de comitê (ou comissão).

Os comitês são, na prática, constituídos para os mais variados fins e, frequentemente, adotam denominações diversas, segundo o tipo da empresa. Eles podem ter constituição oficial como grupos permanentes de trabalho, ou ser criados apenas para o estudo de um problema particular, troca de informações ou ainda divulgação de ordens e regulamentos.

Os comitês podem, enfim, existir e funcionar sobre uma base não formal, isto é, não oficial.

A produção, o mercado, as finanças e o pessoal são setores em que os comitês encontram largo campo de aplicação. Um exemplo de utilização de comitês em uma empresa industrial é dado pelo organograma da figura 24.

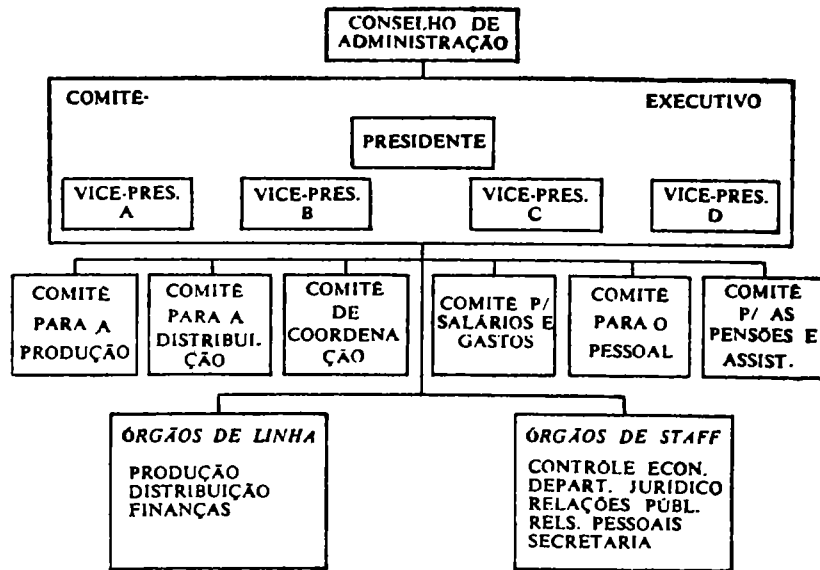


FIGURA 24 — Os comitês em uma empresa industrial

A função normalmente atribuída aos comitês é de caráter consultivo, pelo que o resultado da decisão tomada pelo comitê não é obrigatório para o dirigente de linha ao qual é apresentada ou, quando menos, a obrigação é a de não mudar, em caso de aceitação, a solução apresentada.

Algumas vezes olham-se os comitês como órgãos colegiados de direções administrativas, aos quais é conferida autoridade para tomar e executar decisões.

À exceção dos conselhos de administração e dos comitês executivos, verifica-se amiúde, na prática, que tal conceito de direção colegiada é confundido com o de consulta colegiada. Também na maioria dos casos de comitês de alto nível se verifica que estes desenvolvem funções de consulta em relação ao presidente.

Outras vezes, porém, ou por efetiva delegação de autoridade ou por tácito consentimento de uma presidência débil ou incapaz, comitês de alto nível desenvolvem efetiva ação diretiva, estabelecendo normas e políticas que se tornam executivas para a empresa.

Compreende-se, assim, ser da máxima importância poder definir exatamente a situação, deste ponto de vista, e eliminar eventuais desarmonias com os regulamentos ou manuais de organização interna vigorantes.

Uma das funções de relevante importância desenvolvidas pelos comitês é a da coordenação.

Conforme a composição dos comitês, eles podem executar coordenação horizontal, vertical ou mista.

Os representantes dos vários setores ou níveis chamados a discutir ou pronunciar-se sobre problemas de interesse comum encontram no comitê a oportunidade de uma troca integral de informações e, conseqüentemente, de um enquadramento de suas intenções e de seus objetivos, no interesse geral da empresa.

A formulação de objetivos da empresa, por exemplo, é uma função típica de comitê. As definições que os dirigentes dos setores poderiam dar, isoladamente, seriam de caráter excessivamente particular e falhas de uma visão de conjunto, como as que, de outro modo, decorreriam de um exame colegiado. Sobretudo a coordenação entre objetivos de longo prazo representa um dos resultados mais importantes dos trabalhos de comitês.

O trabalho de grupo representa, enfim, um meio útil de treinamento para os novos dirigentes. A inclusão de um jovem dirigente nos trabalhos de um comitê é um sistema adequado para lhe permitir aprender os vários pontos de vista, as exigências dos diversos setores administrativos e, em especial, para conhecer os princípios nos quais a direção se inspira para a sua atividade.

Os problemas que surgem relativamente à constituição dos comitês são os mais concernentes à determinação dos campos de maior conveniência para sua utilização.

Os problemas da política administrativa, principalmente nas grandes empresas, são, em geral, confiados a comitês compostos por altos dirigentes e, muitas vezes, por diretores.

Eles cuidam da definição da política administrativa no que concerne ao desenvolvimento da empresa, à distribuição dos lucros, à procura dos capitais, aos investimentos, às admissões, aos licenciamentos e aos estipêndios dos dirigentes.

Esses comitês tomam o nome genérico de comitês de direção geral (General Management Committees).

Na prática, porém, eles assumem as mais variadas denominações, como comitês para a programação, comitês de direção, comitês de operação, etc.

A contribuição dos comitês se concentra, mais frequentemente, nos dois momentos principais de programação e controle.

Na programação, eles apresentam a grande vantagem de constituir um conjunto ideal de conhecimentos e de experiências para a definição de um plano futuro de ação coordenada e integrada.

No controle da execução dos planos e da consecução dos objetivos da empresa, os comitês oferecem igualmente, a garantia de um controle completo e não limitado a setores e objetivos particulares. A utilização, hoje, de modernos sistemas de elaboração de dados, mediante meios mecanográficos e eletrônicos, permite fornecer a tal controle os dados e elementos básicos para uma ação oportuna e analítica. A eficiência de funcionamento dos comitês requer particular cuidado no que respeita:

- à atribuição das tarefas;
- à composição;
- à programação de sua atividade.

No que concerne à atribuição das tarefas, é necessário aos comitês, como a qualquer órgão da empresa, estabelecer uma exata definição de suas tarefas, da autoridade concedida e da respectiva responsabilidade.

Se o comitê tem caráter permanente, deve ser definida a sua posição na estrutura organizativa, sendo o fato indicado no organograma da empresa e no manual de organização.

Todo comitê apresenta dificuldades intrínsecas de

funcionamento que é preciso avaliar e ter presentes no momento da atribuição das tarefas. Tais dificuldades derivam, principalmente, da característica de órgão colegiado, no qual o mecanismo de decisão adquire aspectos naturalmente mais complicados do que num órgão de base individual.

Assim, a ação de um comitê pode ser mais lenta e incisa do que a de um indivíduo (e conseqüentemente mais custosa). O senso de responsabilidade pode desagregar-se e, talvez, anular-se dentro de uma responsabilidade anônima.

O problema das composições dos comitês deve ser examinado sob os pontos de vista quantitativo e qualitativo.

O número de componentes de um comitê deve ser limitado, se não se quiser tornar demasiadamente difícil a possibilidade de seu trabalho. É evidente que, com o aumento do número dos participantes, será sempre mais difícil um exame cabal de todos os pontos de vista. Os limites geralmente aceitos nas dimensões dos comitês são de 3 a 8 participantes.

Sob o ponto de vista qualitativo, é necessário efetuar a escolha de modo a que os membros sejam:

- a) efetiva e diretamente interessados nos problemas que devem ser examinados;
- b) capazes e dispostos a colaborar num trabalho de equipe.

Importante, do ponto de vista do controle e da direção de discussões produtivas, é a escolha de um presidente que goze de prestígio e tenha capacidade efetiva de interpretação e de síntese dos pensamentos dos participantes.

A programação da atividade dos comitês é essencial para o seu bom funcionamento. É preciso não esquecer que os participantes já têm atribuições que os absorvem. Por isso é necessário dar-lhes oportuna ciência dos assuntos a serem discutidos e fazer com que participem das reuniões depois de haverem tomado suficiente conhecimento dos problemas.

O lapso de tempo entre uma reunião e outra representa, pois, um elemento importante e estreitamente ligado à natureza dos assuntos que se deverão tratar.

Sob este aspecto, um justo equilíbrio na frequência às reuniões, uma prévia programação dos trabalhos e uma temporária distribuição dos materiais informativos constituem fatores preciosos para a eficiência dos trabalhos de comitê.

Autor: LUCIANO RONCHI

Organização, Métodos e Mecanização
Editora Atlas.

6 - O que a Nestlé ganhou com a reformulação

Para agilizar as operações, cada linha de produtos deu origem a uma divisão

Há pelo menos duas décadas, as indústrias de bens de consumo que dispõem de linhas de produtos muito extensas ou diversificadas descobriram as vantagens da descentralização. Buscando agilizar e aperfeiçoar as operações, elas abandonaram a estrutura funcional clássica, que leva em conta unicamente as diferentes funções exercidas pela empresa, tais como produção, vendas, finanças etc. E, em seu lugar, passaram a adotar a estrutura divisional, baseada nas linhas de produtos abrangidas pela empresa (nesse caso, cada linha engloba os cargos correspondentes a todas as funções principais).

Apesar das características que possui, a Nestlé (isto é, a Cia. Industrial Comercial Brasileira de Produtos Alimentares - Cicobra) demorou, entretanto, a aderir a esse tipo de organização. Com sessenta anos de Brasil, a Nestlé — incluindo as coligadas Minalba S.A. Alimentos e Bebidas e Companhia de Alimentos Chambourcy — emprega 9 500 pessoas, distribuídas por dezessete fábricas localizadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia e por doze filiais; além disso, mantém uma linha de aproximadamente 400 versões diferentes de produtos alimentícios, com a qual obteve um faturamento de 38,5 bilhões de cruzeiros no exercício de 1980 (quase duplicando os 19,7 bilhões do período anterior).

SEM ASSESSORIAS — A divisionalização foi decidida apenas no início de 1979 e implantada efetivamente no decorrer do ano seguinte. “Como conceito, pode-se dizer que ela já está consolidada, faltando apenas alguns ajustes”, afirma Antônio Salgado Peres Filho, diretor da divisão jurídica e de pessoal e envolvido diretamente nessa mudança. Embora o balanço referente ao primeiro ano de divisionalização ainda não tenha sido totalmente interpretado, a impressão da Nestlé é que tudo saiu conforme o esperado. “Hoje, há maior visão global da empresa, porque se conhecem melhor as suas partes”, avalia Salgado.

Na antiga estrutura, abaixo da presidência situavam-se seis áreas, correspondentes às funções básicas desempenhadas pela empresa: produção, marketing, abastecimento, finanças e contabilidade, planejamento e sistemas e jurídica (ver organograma). A Minalba e a Chambourcy — empresas juridicamente independentes — ficavam fora dessa estrutura.

A área de abastecimento, por exemplo, era responsável por todas as compras de matérias-primas e de embalagens, transportes, distribuição, importação e exportação etc.

Salgado destaca ainda que a diferença fundamental entre a estrutura original da Nestlé e as estruturas funcionais clássicas era a inexistência de assessorias diretas da presidência, como, por exemplo, relações públicas ou comunicação social: os chefes de divisões mantinham contatos diretos com o presidente.

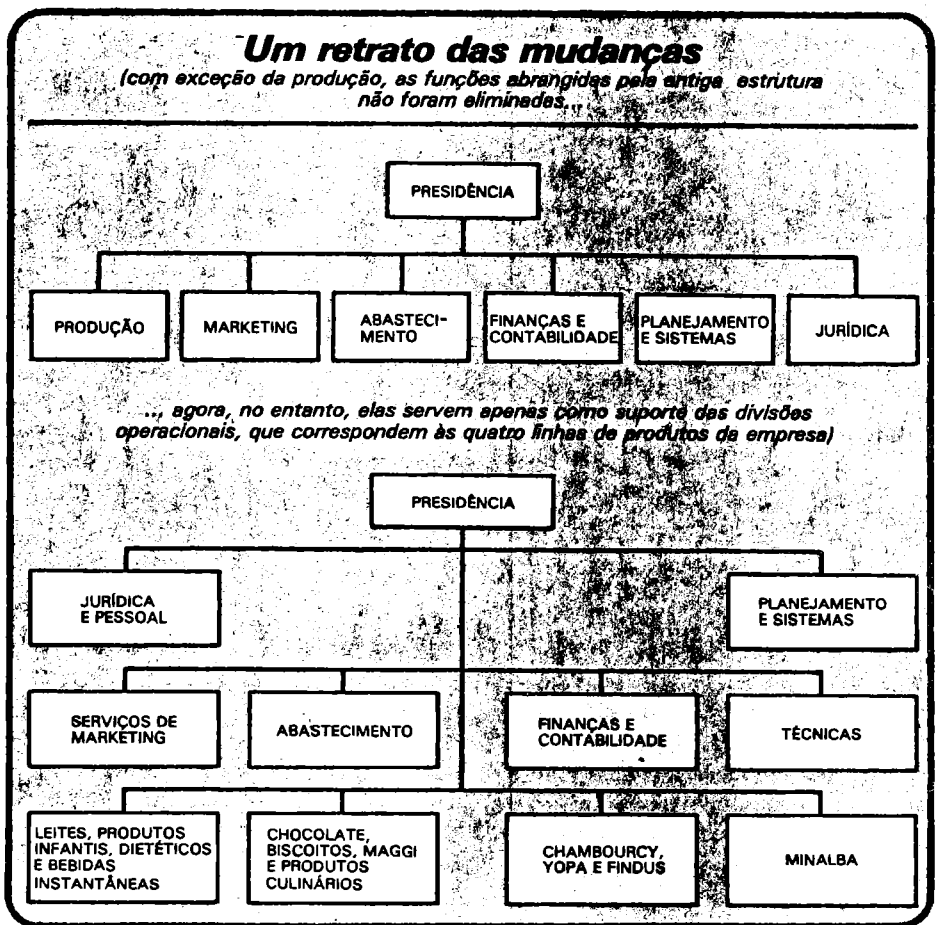
HIPERTROFIA — No entanto, pouco a pouco essa estrutura mostrou-se supera-

da. O crescimento da empresa — 13% ao ano, de 1969 a 1979, em volume físico — passou a exigir maior descentralização das decisões e maior agilidade das operações. “A companhia corria riscos de uma verdadeira hipertrofia das funções”, admite Salgado. É fácil avaliar, por exemplo, as dificuldades enfrentadas pelo diretor de produção, obrigado a balancear seu tempo entre quase 400 produtos, desde o leite — cuja produção está espalhada por oito fábricas — até aqueles de importância marginal.

A divisionalização veio, portanto, para corrigir tais distorções, principalmente para permitir a uniformização de es-



Salgado, diretor “Visão global”



forços em todas as áreas. Dentro dessa orientação, a nova estrutura compreende dois grupos de divisões. O primeiro é formado por quatro divisões operacionais (*conforme mostra o organograma*), cada uma atendendo a uma determinada linha de produtos: 1) leites, produtos infantis, dietéticos e bebidas instantâneas; 2) chocolate, biscoitos, produtos Maggi e culinários; 3) Chambourcy, Yopa e Findus; e 4) Minalba. "Na reforma, aproveitamos a estrutura jurídica já existente, o que explica, por exemplo, a Minalba atuar como uma divisão independente, mesmo com um único produto", justifica Salgado.

A necessidade de melhorar as comunicações internas

AUTONOMIA — Em linhas gerais, as divisões operacionais cobrem desde a fabricação até a comercialização dos produtos abrangidos. A comercialização através das filiais, entretanto, envolve alguns aspectos especiais: enquanto as praças de São Paulo, Rio de Janeiro, São Carlos (SP), Porto Alegre e Curitiba passaram para as mãos das quatro divisões operacionais, as sete filiais do Centro e do Norte do país (Belo Horizonte, Brasília, Salvador, Recife, Fortaleza, Belém e Manaus) ficaram com a divisão de serviços de marketing. É importante destacar que as divisões operacionais têm plena responsabilidade sobre os resultados obtidos por seus produtos, o que lhes confere autonomia para fixar e seguir estratégias próprias (desde que elas se enquadrem na política global da empresa).

Um outro grupo engloba seis divisões corporativas, que dão suporte, prestam serviços às divisões operacionais: jurídica e de pessoal (que inclui também a área de comunicação social); planejamento e sistemas; serviços de marketing; abastecimento; finanças e contabilidade; e divisão técnica. Para se avaliar melhor o tipo de atividade exercida pelas divisões corporativas, basta verificar que a área técnica, por exemplo, não se ocupa de assuntos técnicos específicos de cada divisão operacional, mas apenas do planejamento global da empresa nesse campo (controle de qualidade, serviços de infra-estrutura, etc.).

"**THINK TANK**" — Segundo a Nestlé, as divisões corporativas podem ser definidas como o *think tank* da empresa, ou seja, o reservatório de idéias e pensa-

mentos, nas áreas de planejamento, pesquisa e coordenação. Entre suas principais atribuições estão ainda a "fiscalização" das divisões operacionais e a transmissão de experiências entre elas, o que contribui para garantir uma conduta de conjunto a toda a empresa.

De acordo com Salgado, já é possível observar vários aspectos positivos da mudança de estrutura da Nestlé. Em primeiro lugar, há uma evidente agilização das decisões e das operações em todas as áreas da empresa: as próprias divisões corporativas são pressionadas a acelerar o fluxo de atendimento às divisões operacionais. Em segundo, começa a se esboçar uma maior consciência da rentabilidade de cada produto, o que deverá resultar num aperfeiçoamento da gestão da empresa, em geral. E, por último, já se observa um maior envolvimento de todos os funcionários no processo de decisão, o que deverá aprimorar sua formação profissional.

CARGOS DUPLICADOS — O único fator negativo da nova estrutura é a tendência ao isolamento das várias divisões. Consciente dessa ameaça, a Nestlé já está cuidando de melhorar as comunicações dentro da empresa, através, inclusive, da publicação de um jornal interno.

Quanto a uma eventual sobrecarga de custos — por tradição, um dos maiores problemas criados pela divisionalização —, ainda não foi totalmente comprovada. A Nestlé garante que, numa conjuntura inflacionária como a atual, é quase impossível identificar o aumento de custos provocado estritamente por essa reformulação administrativa. É verdade que, em organizações desse tipo, manifesta-se uma insistente tendência à duplicidade de cargos, principalmente na área administrativa. Mas, de acordo com Salgado, a empresa já foi suficientemente alertada para esse perigo.

Mas há um inevitável aumento de pessoal, no topo da hierarquia: na nova estrutura, contam-se onze diretores (incluindo o diretor-presidente) contra sete no antigo organograma. Na verdade, o que ocorre, ainda de acordo com Salgado, é que a divisionalização pôs em evidência o custo corporativo da empresa (pessoal, aluguéis, serviços, etc.), antes diluído nos custos gerais. E ainda não se encontrou um critério ideal para a repartição desses custos: por enquanto, a base de cálculo é o volume de negócios, mas há quem defenda o rateio por volume de serviços.

7 - ESTUDO DIRIGIDO: questões

- 1) ✓ Que forma de administração é mais adequada à empresa que produz em grande escala? (Explique em aproximadamente 15 linhas). *Detalhe em 15 linhas*
- 2) ✓ Quais são as características da organização burocrática? (Explique cada uma das características em mais ou menos 25 linhas).
- 3) ✓ O que você entende por organização informal? (Detalhe em mais ou menos 10 linhas).
- 4) ✓ Qual é o objeto do organograma e quais são as suas limitações? (Explique em mais ou menos 5 linhas).
- 5) ✓ Quais são os fatores chaves da divisão horizontal (departamentação) do trabalho? (Mais ou menos 10 linhas).
- 6) ✓ Quais as características centrais da estrutura funcional? (Explique em 8 linhas).
- 7) ✓ Quais são as características centrais da divisionalização? (Explique em 8 linhas).

. LEITURA COMPLEMENTAR

1. PRESTES MOTTA, F. C. e BRESSER PEREIRA, L. C. - Introdução à Organização Burocrática. Editora Brasiliense.
2. HOBBSBAUM, E. J. - A Era do Capital. Editora Paz e Terra.

