

6. Schermerhorn Jr., John R. *Management*, op. cit., p. 130.
7. Schermerhorn Jr., John R. *Management*, op. cit., p. 140.
8. Chiavenato, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo, Makron Books, 2000, p. 184.
9. Jaques, Elliot. *The form of time*. New York, Russak & Co., 1982.
10. Mintzberg, Henry. "Rounding out the manager's job". *Sloan Management Review*. 1994, p. 1-25.
11. Chiavenato, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, op. cit.
12. Schermerhorn Jr., John R. *Management*, op. cit., p. 143.
13. Chiavenato, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*, op. cit., p. 234-46.

A palavra *organização* tem sido intensamente utilizada neste livro. Ela pode ser aplicada em dois sentidos diferentes, a saber:¹

1. *Organização como uma unidade ou entidade social*. Na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos comuns. Nesse sentido, a palavra *organização* significa qualquer empreendimento humano criado e moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As organizações podem ser empresas, órgãos públicos, bancos, universidades, lojas e comércio em geral, prestadoras de serviços e diversos outros tipos. Dentro desse enfoque social, a organização pode ser visualizada sob dois aspectos:

a – *Organização formal*: é a organização baseada em uma divisão racional do trabalho e na diferenciação e integração de seus órgãos, representada por meio do organograma. É a organização planejada, isto é, a que está oficialmente no papel, aprovada pela direção e comunicada a todos os participantes por meio de manuais de organização, descrições de cargos, organogramas, regras e regulamentos internos. É a organização formalizada oficialmente.

b – *Organização informal*: é a organização que emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal e a partir dos relacionamentos interpessoais como ocupantes de cargos. A organização informal surge a partir das relações de amizade (ou de antagonismos) entre as pessoas e do surgimento de grupos informais que não aparecem no organograma ou em qualquer outro documento da organização formal. Ela é constituída de interações e relacionamentos sociais entre as pessoas, de tal modo que a organização informal transcende e ultrapassa a organização formal em três aspectos:

- *Na duração:* enquanto a organização formal está confinada ao horário de trabalho, a organização informal pode prolongar-se para os períodos de lazer ou de tempo livre das pessoas.
- *Na localização:* enquanto a organização formal está circunscrita a um local físico determinado, a organização informal pode ocorrer em qualquer lugar.
- *Nos assuntos:* a organização formal limita-se aos assuntos exclusivos dos negócios da organização, enquanto a informal amplia-se a todos os interesses comuns das pessoas envolvidas.

2. *Organização como função administrativa de organizar.* É parte integrante do processo administrativo. Nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e suas atribuições.

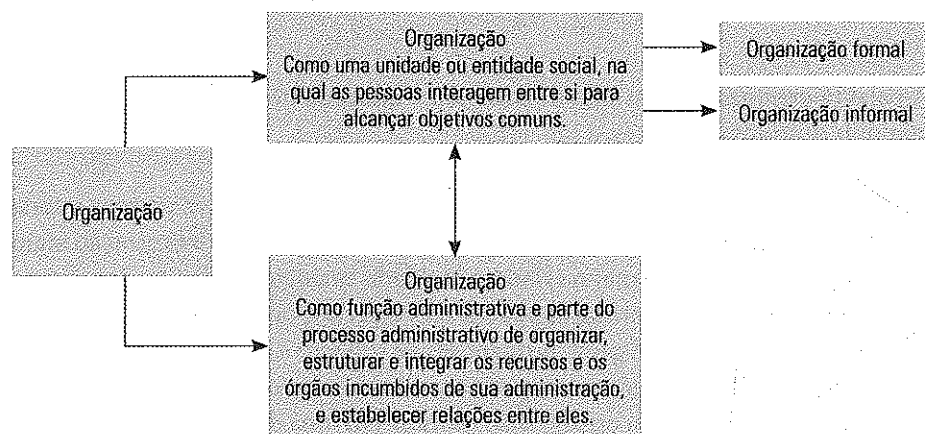


FIGURA 31.1 Os dois diferentes significados da palavra organização.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A *estrutura organizacional* é a maneira pela qual as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Constitui a arquitetura ou o formato organizacional que assegura a divisão e a coordenação das atividades dos membros da organização. Na verdade, a estrutura organizacional funciona como a espinha dorsal da organização, o esqueleto que sustenta e articula suas partes integrantes. Nesse sentido, a estrutura organizacional costuma apresentar uma natureza predominantemente estática. Ela se refere à configuração dos órgãos e das equipes da organização.

Dá-se o nome de unidade para cada subdivisão dentro de uma organização. Assim, divisões, departamentos, seções, grupos de trabalho e equipes são considerados unidades organizacionais. De um lado, cliente significa aquelas pessoas ou instituições que utilizam

o produto ou serviço proporcionado pela organização. O cliente interno significa a pessoa ou a unidade que utiliza o produto ou o serviço proporcionado por outra pessoa ou unidade organizacional. Já o cliente externo é a pessoa ou a instituição que utiliza o produto ou serviço oferecido pela organização. Em uma empresa, o cliente pode ser o consumidor do produto ou o usuário do serviço. Na outra ponta, fornecedor significa aquelas pessoas ou instituições que proporcionam um produto ou serviço para que a organização possa funcionar. O fornecedor externo é outra organização, enquanto o fornecedor interno representa uma unidade organizacional.

A função administrativa de organizar conduz necessariamente à criação da estrutura organizacional, a qual pode ser definida como:²

1. O conjunto de tarefas formais atribuídas às unidades organizacionais – divisões ou departamentos – e às pessoas.
2. As relações de subordinação, incluindo linhas de autoridade, responsabilidade pelas decisões, número de níveis hierárquicos e amplitude do controle administrativo.
3. As comunicações para assegurar coordenação eficaz entre órgãos e pessoas ao longo das unidades organizacionais.

O conjunto de tarefas formais, as relações de subordinação e os sistemas de coordenação servem para assegurar o controle vertical da organização. A estrutura organizacional é eficaz na medida em que facilita o alcance dos objetivos pelas pessoas e é eficiente quando o faz com os mínimos recursos ou custos.

ESTRUTURA VERTICAL

A estrutura vertical refere-se ao aparato que envolve três fatores principais: a hierarquia administrativa, a amplitude de controle e o grau de centralização ou descentralização do processo de tomada de decisões da organização. Esses três fatores são estreitamente relacionados entre si. Se uma organização adiciona mais um nível administrativo, sua amplitude de controle fica mais estreita, a estrutura administrativa, mais elevada e o grau de centralização/descentralização é afetado. Se ela reduz um nível administrativo, sua amplitude de controle fica mais larga, sua estrutura administrativa mais achatada e o grau de centralização/descentralização também é afetado. São três fatores interligados que precisam ser considerados de maneira interdependente.

Hierarquia administrativa

A função principal da hierarquia administrativa é assegurar que as pessoas executem suas tarefas e deveres de maneira eficiente e eficaz. Ela se refere ao número de níveis de administração que uma organização adota para assegurar a realização das tarefas e o alcance de seus objetivos. Uma estrutura alta exige muitos níveis hierárquicos, enquanto uma estrutura baixa não precisa de tantos. A hierarquia administrativa é uma consequên-

cia da divisão do trabalho, ou seja, ela existe para assegurar que o trabalho pulverizado entre os diversos componentes da organização seja devidamente executado. É predominantemente um esquema de controle.

Divisão do trabalho

As organizações desempenham uma ampla variedade de tarefas. Um princípio fundamental utilizado durante várias décadas nas organizações do mundo inteiro pregava que o trabalho é executado com mais eficiência por meio da especialização dos empregados.³ A especialização do trabalho, que recebe também o nome de divisão do trabalho, é o grau em que as tarefas organizacionais são divididas e fragmentadas em atividades separadas. A divisão do trabalho segue a tradição cartesiana sobre técnicas de solução de problemas. No organograma da empresa têxtil, nota-se a separação das tarefas organizacionais em finanças, pessoal, produção (industrial), tecnologia (técnico) e *marketing*. Os empregados dentro de cada unidade organizacional desempenham somente as tarefas relevantes à sua função especializada. Porém, quando a especialização do trabalho é exagerada, os empregados acabam por realizar tarefas simples e repetitivas. Os cargos tendem a ser estreitos para serem executados eficientemente. A especialização do trabalho é facilmente visível nas linhas de montagens de automóveis, em que cada empregado executa sempre a mesma tarefa ao longo do tempo. Se apenas um empregado tivesse de construir um automóvel inteiro, provavelmente ele seria menos eficiente.

Apesar das aparentes vantagens da especialização, muitas organizações estão abandonando esse princípio. Com tanta especialização, os empregados ficam isolados e fazem apenas uma tarefa simples, repetitiva e chata, o que provoca fadiga psicológica e alienação. Para sanar isso, muitas organizações estão ampliando cargos para proporcionar maiores desafios e atribuindo tarefas a equipes de modo que os empregados façam rotação entre as várias tarefas desempenhadas pela equipe.

Cadeia de comando

A cadeia de comando é uma linha contínua de autoridade que liga todas as pessoas de uma organização e mostra quem se subordina a quem. Ela é associada a dois princípios enunciados pela Teoria Clássica da Administração: o princípio da unidade de comando e o princípio escalar. O princípio da unidade de comando significa que cada empregado deve se reportar ou se subordinar a apenas um chefe. O princípio escalar refere-se a linhas claramente definidas de autoridade, desde a cúpula até a base da organização, que incluem todos os empregados. Cada pessoa na organização deve saber a quem se reportar e quais são os níveis administrativos sucessivos que levam ao topo.

Autoridade, responsabilidade e delegação

Poder em uma organização é a capacidade de afetar e controlar ações e decisões das outras pessoas, mesmo quando elas possam resistir. Uma pessoa que ocupa uma alta posição em uma organização tem poder porque sua posição apresenta o chamado poder de posição.

Autoridade é o direito formal e legítimo de tomar decisões, dar ordens e alocar recursos para alcançar objetivos organizacionais desejados. A autoridade é formalmente estabelecida pela organização por meio do poder legitimado. A cadeia de comando reflete a hierarquia de autoridade que existe na organização.

Do ponto de vista tradicional, a autoridade apresenta três características principais:

1. Autoridade é decorrente de uma posição organizacional, e não de pessoas. Os administradores possuem autoridade em função da posição ocupada, e os que têm posição semelhante devem ter a mesma autoridade.
2. Autoridade deve ser aceita pelos subordinados. Embora ela flua do topo para a base da hierarquia, os subordinados a aceitam porque acreditam que os administradores têm o direito legítimo de dar ordens. A teoria da aceitação da autoridade argumenta que um administrador tem autoridade somente quando os subordinados decidem aceitar o seu comando. Se os subordinados se recusam a obedecer porque a ordem está fora de sua competência, a autoridade simplesmente desaparece.⁴
3. A autoridade flui abaixo pela hierarquia vertical. As posições do topo da hierarquia são investidas com mais autoridade formal que as posições abaixo delas.

Todavia, a autoridade, do ponto de vista tradicional, atualmente tem sido questionada. Mais importante que a base hierárquica da autoridade é a força da liderança. O líder influencia as pessoas não pela sua posição funcional e hierárquica, mas pelas suas características pessoais.

A responsabilidade é o outro lado da moeda da autoridade; é o dever de executar a tarefa ou a atividade atribuída a um funcionário. Os administradores recebem autoridade compatível com sua responsabilidade. Quando eles têm responsabilidade pelos resultados, mas pouca autoridade, o trabalho é possível, mas difícil, pois repousa na persuasão e sorte. Mas quando a autoridade excede a responsabilidade, eles se tornam tiranos, usando autoridade para resultados frívolos.

Atribuição

Atribuição é o mecanismo pelo qual a autoridade e a responsabilidade são distribuídas entre as pessoas ou os órgãos da organização, ficando sujeitos a se reportarem e a justificarem os resultados de suas atividades aos seus superiores na cadeia de comando.⁵ A atribuição pode ser encorajada por meio de programas de incentivos e recompensas. As pes-

soas que recebem atribuição passam a ter o seu desempenho monitorado e recebem pagamentos de bônus pelos resultados bem-sucedidos.

Delegação

Outro conceito relacionado com autoridade é a delegação. *Delegação*⁶ é o processo pelo qual o administrador transfere autoridade e responsabilidade aos seus subordinados abaixo na hierarquia. Muitas organizações encorajam os administradores a delegar autoridade aos níveis mais baixos da organização, a fim de proporcionar o máximo de flexibilidade para atender às necessidades do cliente e adaptar-se ao ambiente mutável e dinâmico que as envolve. Contudo, muitos administradores encontram enorme dificuldade em delegar autoridade. Para resolver esse problema, há algumas técnicas que estão discutidas nas Dicas citadas anteriormente.

Autoridade de linha e *staff*

Dá-se o nome de linha aos órgãos incumbidos de realizar a missão primária da organização, ficando responsável pelo cumprimento de seus objetivos principais. Em organizações industriais e comerciais, os departamentos de linha (como produção e vendas) fazem e vendem o produto. Os órgãos de *staff* têm a função de complementar e apoiar os órgãos de linha, para que eles trabalhem melhor. Um departamento de *staff* é o responsável pela assessoria e consultoria interna da organização.

AMPLITUDE ADMINISTRATIVA

A amplitude administrativa ou amplitude de controle significa o número de empregados que se devem reportar a um administrador, ou seja, o quanto um administrador deve monitorar estreitamente seus subordinados. Quanto maior a amplitude de controle, maior é o número de subordinados para cada administrador, e vice-versa.

Durante muito tempo, o problema central da administração – nos idos da Teoria Clássica da Administração – era saber qual o número adequado de subordinados para cada administrador. De 1930 até bem recentemente, os teóricos recomendavam uma amplitude de controle ideal que se situava entre 4 a 7 subordinados. A partir da década de 1980, passou-se a preferir amplitudes maiores e organizações mais achatadas.

A amplitude de controle pode ser maior e com menor envolvimento do administrador, em função dos seguintes fatores:⁷

1. O trabalho executado pelos subordinados é estável e rotineiro.
2. Os subordinados executam tarefas similares.
3. Os subordinados estão concentrados em uma única localização física.
4. Os subordinados estão treinados e requerem pequena direção para a execução das tarefas.

5. Existem regras e procedimentos que definem todas as atividades.
6. O administrador conta com sistemas de apoio e de pessoal.
7. As atividades não administrativas, como planejamento ou coordenação com outros departamentos, exigem pouco tempo.
8. As preferências e o estilo pessoal do administrador favorecem uma amplitude larga.

A amplitude administrativa estreita provoca custo administrativo maior, porque existem mais administradores para cuidar de um número menor de pessoas. Cada administrador tem poucos subordinados a supervisionar e, portanto, mais tempo e energia para os deveres gerenciais e para o trabalho não administrativo. Com a supervisão mais estreita, as pessoas recebem maior atenção individual e suporte do chefe, mas têm menos autonomia e menos oportunidade para autodireção. A amplitude estreita tende a produzir estruturas organizacionais altas e alongadas, com mais níveis hierárquicos, comunicações mais lentas e mais dificuldade de coordenação entre os diferentes grupos.

De modo contrário, a amplitude de controle larga permite custos administrativos menores, porque existem menos administradores para cuidar de um número maior de pessoas. Como os subordinados são mais numerosos, a tarefa administrativa é mais difícil, pois o administrador deve dispersar seus esforços entre o maior número de subordinados. Isso significa que outros meios devem ser encontrados para garantir a coordenação, a comunicação e os trabalhos que a organização atribui aos administradores. As pessoas são encorajadas a desenvolver mais habilidades e maior iniciativa, pois têm maior oportunidade para exercer seu próprio julgamento na tomada de decisões a respeito de seu trabalho. Essa é a principal fonte de satisfação das pessoas. Uma maior amplitude de controle tende a produzir estruturas organizacionais mais baixas e achatadas, nas quais o número de níveis hierárquicos é menor, proporcionando comunicação direta entre as pessoas situadas nos níveis mais baixos e mais altos da organização. Na base inferior, as pessoas que necessitam de apoio direto e intensivo de seu chefe certamente não o receberão.

Organizações altas e organizações achatadas

A amplitude de controle média utilizada por uma organização determina se a sua estrutura organizacional será alta ou achatada. A estrutura alta produz uma amplitude geral estreita e muitos níveis hierárquicos, apresentando um formato verticalizado. Já a estrutura achatada tem uma amplitude geral ampla, dispersada e com poucos níveis hierárquicos, apresentando um formato horizontalizado.

Quase sempre, as organizações estão acrescentando ou eliminando níveis hierárquicos em sua estrutura organizacional para se ajustar a novas situações ou novos desafios.

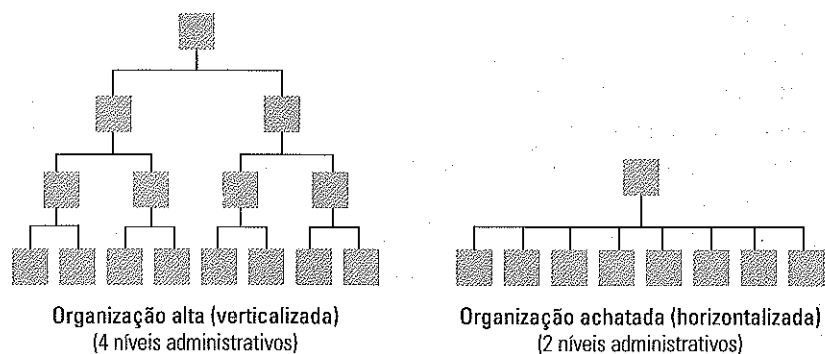


FIGURA 31.2 A hierarquia administrativa.

Cada nível administrativo adicionado ou removido da organização aumenta ou reduz o custo administrativo e afeta a maneira como o trabalho é realizado e o modo como as pessoas se relacionam e se sentem a respeito de seu trabalho.

CENTRALIZAÇÃO/DESCENTRALIZAÇÃO

A centralização significa que a autoridade para decidir está localizada no topo da organização. Na descentralização, a autoridade para decidir está dispersa nos níveis organizacionais mais baixos. Geralmente, as organizações fazem várias tentativas para saber qual o nível hierárquico mais adequado para tomar as decisões sobre cada assunto.

Atualmente, há uma tendência nítida para a descentralização nas organizações. Todavia, algumas grandes organizações estão tentando exatamente o oposto, que é a centralização de funções que antes eram descentralizadas. E elas também têm boas razões para fazê-lo.

Centralização

A centralização promove a retenção do processo decisório na cúpula da organização. Existem quatro vantagens principais que a centralização pode trazer:

1. **Controle.** A centralização constitui o melhor método de controlar e coordenar as atividades e os recursos da organização, principalmente quando:
 - A organização como um todo deve atender a requisitos legais ou regulatórios que são difíceis de interpretar.
 - As decisões tomadas em nível local podem afetar toda a organização. Uma interpretação distorcida de um contrato coletivo de trabalho por uma divisão local pode trazer problemas para toda a organização.
2. Tudo o que ocorre em uma parte da organização pode afetar as outras.

3. **Custos.** Em razão das economias de escala, uma função centralizada pode ser administrada com menos recursos que uma função descentralizada. A função de compras em uma grande organização geralmente fica a cargo de um departamento centralizado, para que a organização consiga melhores descontos e condições de pagamento, o que não ocorreria se a função fosse dispersa. Quando um número grande de tarefas similares são desempenhadas em um único lugar, as economias são possíveis porque o equipamento e as facilidades podem ser compartilhados e, em geral, poucas pessoas são necessárias para o trabalho.

4. **Novas tecnologias.** Nas últimas décadas, o grau de mudança tecnológica tem sido fenomenal. Novas tecnologias permitem que empresas descentralizadas migrem para a centralização, e vice-versa, sem afetar o seu funcionamento ou o processo decisório, pois a informação é rapidamente transmitida e recebida.

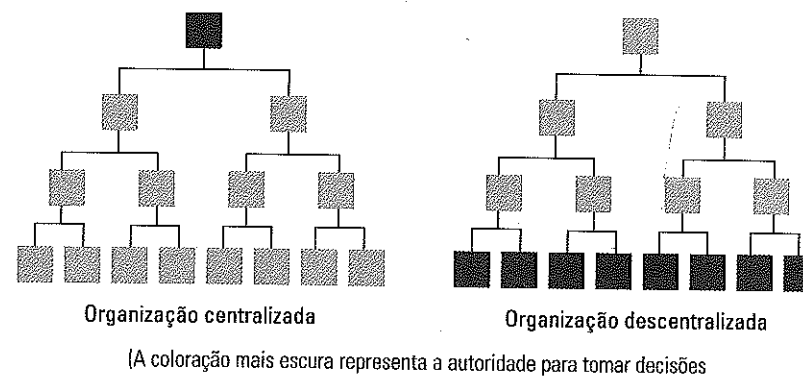


FIGURA 31.3 Graus de centralização e descentralização.

Descentralização

O foco no cliente e a agilidade no atendimento das suas necessidades têm levado muitas organizações a migrar resolutamente para a descentralização. Muitas empresas bem-sucedidas tomam essa filosofia como base do sucesso de seus negócios.

Existem três vantagens principais que a descentralização pode trazer:

1. **Agilidade.** Quando o processo decisório é descentralizado para o nível local, a organização responde mais rapidamente aos clientes e às condições locais.
2. **Independência.** A descentralização estimula a criatividade e a independência nas pessoas dos níveis mais baixos e ajuda a construir um espírito de equipe e preparar candidatos para posições mais elevadas.
3. **Novas tecnologias.** A tecnologia da informação e comunicação (TIC) permite maior descentralização da autoridade. Uma das principais razões para centralizar autoridade é

assegurar que a administração de cúpula saiba como vai o negócio. A TIC permite que a autoridade seja delegada aos níveis inferiores, enquanto a alta administração recebe informação em tempo real. Descentraliza-se as decisões de operação e centraliza-se o controle dos resultados.

DESENHO DEPARTAMENTAL

O desenho departamental refere-se à especialização horizontal da organização e ao seu desdobramento em unidades organizacionais que recebem o nome de departamentos ou divisões. Departamentalização significa o agrupamento de atividades em unidades organizacionais e o agrupamento destas unidades em uma organização total. Existem cinco abordagens de departamentalização: funcional, divisional, matricial, de equipes e de redes. A abordagem funcional é a mais utilizada e constitui o agrupamento de atividades baseado nas habilidades, nos conhecimentos e nos recursos similares. A abordagem divisional ocorre quando os departamentos são agrupados juntos em divisões com base nos resultados organizacionais. Cada divisão é autônoma e autossuficiente para produzir um determinado produto ou serviço. A abordagem divisional pode ter variações, a saber: estrutura baseada em produtos/serviços, localização geográfica, clientela ou processos. A abordagem matricial é a combinação de departamentalização funcional e divisional na mesma estrutura organizacional. Funciona como uma grade ou matriz no sentido de promover bipolaridade de atuação e comando para proporcionar inovação e agilidade. A abordagem de equipes constitui uma maneira de fazer o empoderamento (ou *empowerment*) substituir os órgãos definitivos por equipes e promover a horizontalização da estrutura organizacional. Existem equipes multifuncionais e equipes permanentes. A abordagem em redes significa que uma empresa desagrega suas principais funções em companhias separadas, que são interligadas por uma pequena organização central, funcionando como uma teia de organizações. Diante de tantas complexidades, as organizações geralmente utilizam esquemas híbridos de organização com diferentes tipos de departamentalização. Mais recentemente, estão surgindo as organizações virtuais ou não físicas, pelo fato de dispensarem escritórios convencionais, graças à tecnologia da informação e comunicação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chiavenato, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011, p. 164-5.
2. Adaptado de: Daft, Richard L. *Management*. Chicago, Dryden Press, 1991.
3. Oakland, John S. *Gerenciamento da qualidade total - TQM*, op. cit., p. 23.
4. Chiavenato, Idalberto. *Manual de reengenharia: um guia para reinventar a sua empresa com a ajuda das pessoas*, op. cit., p. 14.
5. Chiavenato, Idalberto. *Construção de talentos: coaching & mentoring*. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2002, p. 6.
6. Burns, Lawton R. "Matrix management in hospitals: testing theories of matrix structure and development". *Administrative Science Quarterly*, 1989, n. 34, p. 349-68.
7. Extraído de: Neves, Carlos. "Um modelo eficiente de gestão" (entrevista com João Carlos Wiziack). *Revista T&D - Treinamento e Desenvolvimento*, n. 55, jul. 1997, p. 2-4.

A direção corresponde à terceira função administrativa que compõe o processo administrativo, vindo depois do planejamento e da organização, e antecedendo o controle.

A função administrativa de direção está relacionada à maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados, isto é, por meio da atividade das pessoas e da aplicação dos recursos que compõem a organização. Após definir os objetivos, traçar as estratégias para alcançá-los, estabelecer o planejamento e estruturar a organização, cabe à função da direção colocar tudo em marcha. Dirigir significa interpretar os planos para as pessoas e dar as instruções e a orientação sobre como executá-los a fim de garantir o alcance dos objetivos. Como tempo é dinheiro, quando se trata de negócios, a má ou morosa interpretação dos planos pode provocar elevados custos. O bom administrador é aquele que pode explicar e comunicar as coisas às pessoas que precisam fazê-las bem e prontamente, orientando-as e sanando todas as dúvidas possíveis, além de impulsioná-las, liderá-las e motivá-las adequadamente.

Não existem organizações sem pessoas; elas precisam de pessoas para que possam funcionar. A direção é o processo de guiar as atividades dos membros da organização pelos rumos adequados. Esses rumos, naturalmente, são aqueles que levam ao alcance dos objetivos organizacionais e, ainda, atendem também aos objetivos pessoais dos membros. A direção envolve a focalização nos membros organizacionais, como pessoas, e a abordagem de assuntos, como liderança, motivação, comunicação e solução de conflitos, além do desenvolvimento de boas relações entre as pessoas e a criação de um excelente ambiente de trabalho. A direção constitui um importante elemento na consolidação da qualidade de vida no trabalho.