

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
O CASO DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO  
DA PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS**

Dissertação de Mestrado

Gisela de Souza Fonseca

Florianópolis

2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
O CASO DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO  
DA PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS**

Gisela de Souza Fonseca

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito para obtenção  
do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção.

Orientador: Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, D.Sc.

Florianópolis

2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: O CASO DA SECRETARIA DE  
ADMINISTRAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS**

Gisela de Souza Fonseca

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do  
título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO e  
aprovada em sua forma final pelo PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Florianópolis, 27 de novembro de 2002.

Prof. Edson Palladini, Ph.D.  
Coordenador do PPGEF

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Ph.D.  
Orientador

---

Prof. Carlos Raul Borenstein  
Membro

---

Prof. Cristiano J.C. de Almeida Cunha  
Membro

Ao meu pai, amigo, professor e incentivador,  
Luiz Gonzaga de Souza Fonseca.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela minha vida e por me iluminar o caminho em todas as horas difíceis e sem inspiração.

Ao professor orientador, professor Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, que esteve sempre pronto a ajudar e orientar, contribuindo para este trabalho e para minha vida profissional.

À minha mãe que sempre me apoiou e incentivou em minhas realizações

Aos meus irmãos, Guilherme e Gustavo, que com carinho sempre se mostraram presentes.

Agradeço aos amigos e colegas, principalmente a Gisela, Gabriela, Janaína pela presteza em estar ao meu lado em todos os momentos.

A uma pessoa especial que, apesar de tudo, soube ser incentivador para que este trabalho fosse realizado com sucesso.

Agradeço à Prefeita Ângela Regina H. Amin Helou pela oportunidade de conhecer e participar por um período do trabalho desenvolvido na Prefeitura Municipal de Florianópolis em sua gestão. Em especial, agradeço ao Engenheiro Renaldo Ax, Secretário de Administração Municipal, por viabilizar este trabalho com o apoio e a confiança depositada. Aos integrantes e amigos da SADM que contribuíram e participaram deste processo. Sem sua participação, com toda a certeza, este trabalho não seria o mesmo.

À UFSC e PPGEF pelo programa de Pós-Graduação gratuito e de qualidade.

“Nenhum problema pode ser resolvido a partir da mesma consciência que o criou.  
É necessário aprender a ver o mundo de uma maneira nova e revigorada “.

Albert Einstein

## RESUMO

As organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico e competitivo, que evoluem constantemente. Da mesma forma ocorrem mudanças internas em função de evolução da cultura e clima organizacionais. Estas mudanças geram pressões que podem levar à desatualização das organizações, refletidas nas suas estratégias e estruturas organizacionais. Por isso, entre outras ações, as organizações precisam reavaliar sua estrutura organizacional e promover ajustes quando necessário, na busca pela eficácia em sintonia com sua missão. Assim, este trabalho tem por objetivo a proposição de um procedimento para reestruturação organizacional. O procedimento foi construído com base em informações da literatura com inclusão de itens adicionais que devem ser observados no uso do procedimento. Um processo de planejamento estratégico foi utilizado no procedimento proposto como apoio ao diagnóstico e orientação das mudanças. Foram também consideradas restrições impostas em virtude de limitação de recursos. O procedimento proposto foi utilizado na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis como referência para sua reestruturação. Através da análise documental, entrevistas, reuniões e observações pessoais, procurou-se avaliar a estrutura atual e construir uma proposta de uma nova estrutura de acordo com os critérios e restrições definidos. Os resultados obtidos foram apreciados pelo pessoal da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal para homologação da proposta. Sugestões para futuros trabalhos foram incluídas.

**Palavras-chaves:** reestruturação, estrutura organizacional, processos.

## **ABSTRACT**

The organizations are inserted in a dynamic and competitive environment, that evolve constantly. In the same way internal changes occur due to the evolution of the organizational culture and climate. These changes generate pressures that can take organizations, to be considered out do teal and which are reflected in its strategies and organizational structures. Therefore, among other actions, the organizations need to reevaluate its organizational structure and to promote adjustments when necessary, in the search for the effectiveness according to its mission. So, this work has the aim of proposing a procedure for organizacional reorganization. The procedure was constructed on the basis of information of literature with the inclusion of added itens that must be observed in the use of the procedure. A process of strategical planning was used in the considered procedure as a support to the diagnosis and orientation of the changes. Some restrictions were also imposed due to limitation of resources. The considered procedure was used in the Secretariat of Administration of the Municipal City hall of Florianópolis as reference to its reorganization. Through documentary analysis, personal interviews, meetings and comments, the current structure was evaluate and a new proposal was constructed according to definite criteria and restrictions. The achieved results were appreciated by the staff of the Secretariat of Administration of the Municipal City hall for homologation of the proposal. Suggestions for future works were enclosed.

**KEY-WORDS:** reorganization, organizational structure, processes.

## SUMÁRIO

<b>Lista de Figuras</b> .....	11
<b>Lista de Quadros</b> .....	12
<b>Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos</b> .....	13
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 O Ambiente Organizacional</b> .....	16
<b>1.2 Problema de Pesquisa</b> .....	16
<b>1.3 Objetivos</b> .....	17
1.3.1 Objetivo geral.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.3.3 Descrição do método de trabalho.....	18
1.3.4 Contribuição esperada e relevância da pesquisa.....	19
1.3.5 Descrição do trabalho.....	20
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
<b>2.1 As Organizações</b> .....	22
2.1.1 Organização burocrática.....	23
<b>2.2 Organização Formal e Informal</b> .....	25
<b>2.3 Características da Organização Formal</b> .....	27
2.3.1 Formalização.....	28
2.3.2 Divisão do trabalho.....	29
2.3.3 Coordenação.....	29
2.3.4 Alcance de controle.....	30
2.3.5 Departamentalização.....	31
2.3.6 Descentralização e centralização.....	34
<b>2.4 Estruturas Organizacionais</b> .....	35
2.4.1 Tipos de estruturas.....	37
2.4.2 As novas formas organizacionais.....	44
<b>2.5 A Organização e o seu ambiente</b> .....	48
<b>2.6. Planejamento Estratégico</b> .....	50

2.6.1 Planejamento Estratégico.....	51
2.6.2 O Processo de Planejamento Estratégico.....	52
2.6.3 Estratégia e estrutura.....	55
<b>2.7 Projeto Organizacional.....</b>	<b>55</b>
2.7.1 Projeto organizacional .....	56
2.7.2 Problemas que levam a um novo projeto organizacional.....	57
<b>2.8 Modelos de reestruturação.....</b>	<b>58</b>
<b>2.9 Mudança e Aprendizagem Organizacional.....</b>	<b>63</b>
2.9.1 O Modelo de aprendizado.....	63
2.9.2 As Barreiras ao aprendizado.....	64
2.9.3 Os Tipos de aprendizado.....	66
<b>2.10 Instrumentos Administrativos.....</b>	<b>68</b>
2.10.1 Representação gráfica da estrutura.....	69
2.10.2 Manuais de organização.....	71
2.10.3 Gráficos de processos.....	74
<b>2.11 Considerações Finais do Referencial Teórico.....</b>	<b>75</b>
<b>3. PROPOSTA DE PROCESSO PARA REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	<b>77</b>
<b>3.1 Análise dos modelos de reestruturação.....</b>	<b>77</b>
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>84</b>
<b>4.1 Especificação do Problema.....</b>	<b>84</b>
<b>4.2 Tipo de Pesquisa.....</b>	<b>84</b>
<b>4.3 Método de Pesquisa: Estudo de Caso.....</b>	<b>85</b>
4.3.1 Limitações do estudo de caso.....	87
<b>4.4 Questões de Pesquisa.....</b>	<b>87</b>
<b>4.5 Delimitação da Pesquisa.....</b>	<b>88</b>
<b>4.6 Participantes.....</b>	<b>89</b>
<b>4.7 Coleta e Análise dos Dados.....</b>	<b>89</b>
<b>4.8 Credibilidade dos Dados.....</b>	<b>91</b>
<b>5. ESTUDO DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA SADM.....</b>	<b>92</b>
<b>5.1 Contextualizando a Organização.....</b>	<b>92</b>
<b>5.2 O ambiente da SADM, as pressões e mudanças.....</b>	<b>98</b>

<b>5.3 Diagnóstico Inicial da SADM.....</b>	<b>100</b>
<b>5.4 Descrição da Situação Atual.....</b>	<b>106</b>
<b>5.5 Planejamento Estratégico da SADM.....</b>	<b>113</b>
<b>5.6 Orientações e Critérios para a Reestruturação da SADM.....</b>	<b>118</b>
<b>5.7 Estrutura Organizacional Proposta “Sem Restrições” .....</b>	<b>124</b>
<b>5.8 Estrutura Organizacional Proposta “Com Restrições” .....</b>	<b>129</b>
<b>5.9 Manual de Atribuições.....</b>	<b>132</b>
<b>5.10 Conclusões do Estudo de Caso.....</b>	<b>133</b>
<b>5.11 Recomendações do Estudo de Caso.....</b>	<b>136</b>
<b>6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE FUTUROS TRABALHOS.....</b>	<b>139</b>
<b>6.1 Sugestões de Futuros Trabalhos.....</b>	<b>142</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>145</b>
<b>7.1 Bibliografia.....</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>151</b>
<b>APÊNDICE A – Modelo de entrevista.....</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE B – Manual de atribuições proposto – “com restrições”.....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>178</b>
<b>ANEXO A – Leis e Decretos utilizados.....</b>	<b>179</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O processo administrativo.....	23
Figura 2: Estrutura linear ou militar.....	38
Figura 3: Estrutura funcional num Governo Estadual.....	39
Figura 4: Estrutura tipo “staff and line”.....	40
Figura 5: Estrutura tipo colegiada ou comissão.....	41
Figura 6: Organograma por Produto/Mercado para uma Empresa Industrial.....	42
Figura 7: Estrutura matricial num Governo Municipal.....	43
Figura 8: O protótipo da organização horizontal.....	45
Figura 9: Estrutura linha de Frente/retarguarda.....	46
Figura 10: Lógica do modelo de Ansoff.....	52
Figura 11: Modelo de aprendizado organizacional.....	64
Figura 12: Estrutura organizacional da PMF.....	94
Figura 13: Organograma da SADM conforme a Lei nº. 1674/79.....	97
Figura 14: Organograma atual da SADM.....	107
Figura 15: Fluxo de atividade aposentadoria.....	110
Figura 16: Fluxo de atividade de licitação (processo).....	111
Figura 17: Organograma proposto “sem restrições”.....	125
Figura 18: Organograma proposto “com restrições”.....	131

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações	49
Quadro 2: Evolução tecnológica entre 1979 e 2002.....	99
Quadro 3: Missão e visão da SADM.....	114
Quadro 4: Oportunidades e ameaças da SADM.....	114
Quadro 5: Pontos fortes e fracos da SADM.....	115
Quadro 6: Questões e ações estratégicas da SADM.....	117

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS**

**ANA** – Agência Nacional de Águas

**ANATEL** – Agência Nacional de Telecomunicações

**ANEEL** – Agência Nacional de Energia Elétrica

**GESAS** – Gerência de Saúde do Servidor (Governo do Estado de Santa Catarina)

**ONG** - Organização Não-Governamental

**PDS** – Partido Democrático Social

**PPB** – Partido Progressista Brasileiro

**PSDB** – Partido da Social Democracia Brasileira

**SADM** – Secretaria de Administração Municipal

**UNESCO** – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

**UNICEF** – Fundo das Nações Unidas para a Infância

# 1. INTRODUÇÃO

As organizações constituem instituições complexas que o homem criou. STONER (1995, p.4) conceitua organização como “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”. Este grupo estruturado de pessoas necessita de um programa ou método que os guie para alcançar esta finalidade, envolvendo certas habilidades e treinamentos. Ter um plano é fundamental para que as ações não sejam em vão, e nem os recursos sejam usados de forma inadequada para atingir os objetivos. Para tanto, é necessário que a organização tenha uma administração eficaz.

Como afirma HAMPTON (1983, p.7) : “uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologias para atingir um determinado objetivo. Uma empresa é uma organização. Toda organização tem três partes básicas: pessoas, tarefas e administração.” A administração sendo o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho de uma organização, necessita utilizar recursos físicos, materiais, humanos, tecnológicos e administrativos (processos, decisões, informações) para obter os seus resultados.

A organização deve possuir uma estrutura adequada aos seus objetivos, pois, assim, terá as atividades divididas, organizadas e coordenadas de forma que o administrador possa ter certeza que a finalidade da organização será cumprida. Neste sentido, as empresas, entidades e instituições são estudadas e arranjadas de forma a organizar sua atuação para serem eficazes, levando em conta seus objetivos, estrutura, meios, processos, recursos e o ambiente, na qual está inserida e com o qual são estabelecidas relações de troca.

As organizações são instituições sociais complexas, que também evoluem com o tempo. CHIAVENATO (1994, p.41) afirma que “as empresas de hoje são diferentes das de ontem e, provavelmente, amanhã e no futuro distante apresentarão diferenças ainda

maiores”. Não existem duas empresas iguais, pois assumem tamanhos e estruturas organizacionais diferentes, seus produtos variados, tecnologias diversas e clientes não semelhantes. Os ambientes em que as organizações operam podem ser desiguais, sofrendo as mais variadas coações e contingências que são modificadas no tempo, reagindo cada uma delas através de estratégias e comportamentos diversos, alcançando resultados variados.

Esta complexidade e diversidade das organizações, segundo CHIAVENATO (1994, p. 1),

“emergem na medida em que se visualizam as empresas de um modo global e abrangente, tanto do ponto de vista endógeno de suas características internas de diferenciação e integração organizacional, de objetivos e estratégias para atingi-los, de comportamento organizacional, de tipos de participantes, de tecnologias utilizadas etc., como do ponto de vista exógeno de seu contexto ambiental envolvidos pelos seus domínios, repleto de contingências, restrições, coações, ameaças, pressões e oportunidades que se alternam e se revezam sem jamais se revelar com antecipação, com clareza ou com nitidez. Ademais, a acelerada mudança e instabilidade ambiental, tendo em vista o universo de complexos fatores interagentes como os fatores políticos, econômicos, legais, sociais, culturais e tecnológicos, a crescente limitação e escassez de recursos indispensáveis para assegurar os insumos necessários às atividades empresariais e a concorrência nos mercados, passam a exigir estratégias e respostas empresariais capazes de assegurar a sobrevivência e a eficácia empresarial em situações de difícil diagnóstico e de acentuada incerteza”.

Sendo assim, os dirigentes ou empresários precisam estar sempre atentos às oportunidades e ameaças percebidas no ambiente e, continuamente, realocar, reajustar e adequar recursos, processos, tecnologias e estrutura organizacional das organizações. As empresas precisam se estruturar para realizar seus trabalhos com qualidade e eficácia.

## **1.1 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

A análise ambiental é de extrema importância porque há vários agentes e forças que acabam por influenciar o ambiente interno das organizações, as decisões e os seus rumos. Os dirigentes das organizações precisam conhecer, de uma forma profunda, o ambiente externo, bem como o interno para planejarem e colocarem em prática suas estratégias e ações.

As mudanças estão cada vez mais rápidas. Elas são decorrentes da evolução da ciência com reflexos na tecnologia, que acabam por afetar o comportamento da sociedade e realimentar o processo de mudança.

A tecnologia disponível, as orientações políticas gerais que afetam as relações econômicas e comerciais em função das leis, as próprias demandas da sociedade em função direta da sua dimensão e da sua percepção do que pode cobrar e exigir, influem na maneira de organizar e administrar uma organização. O ato de organizar, conforme STONER (1995, p. 6), é “o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma”. Porém, ressalta-se que objetivos diferentes, requerem estruturas diferentes.

## **1.2 PROBLEMA DE PESQUISA**

A estrutura organizacional é confundida, muitas vezes, com o organograma da organização. O organograma constitui apenas a representação gráfica da estrutura organizacional. Saurin (1978, p.349) afirma que “o conceito de estrutura organizacional ficou ligado a uma série de fatores como níveis de autoridade e responsabilidade, fluxos de informações, recursos humanos, recursos materiais, financeiros e o meio ambiente”.

A formulação da estrutura organizacional não consiste na implantação pura e simples de um determinado modelo específico de estrutura. As organizações devem formular sua estrutura de acordo com as variáveis que agem sobre ela. Dessa forma, Saurin (1978, p.356) considera “como variáveis principais que atuam sobre a formulação de uma tipologia organizacional, as seguintes: os objetivos, a tecnologia, o ambiente interno e o ambiente externo”.

Ressalta-se, assim, a grande importância de estudar e analisar os fatores que influenciam as organizações e como proceder a alterações estruturais, de acordo com critérios definidos, em função de mudanças ambientais.

Neste sentido, apresenta-se o problema de pesquisa para este trabalho, o seguinte:

**“Como proceder a mudança das estruturas organizacionais para que as empresas melhorem seus desempenhos?”.**

A melhoria do desempenho de uma organização exige mudanças internas para reagir às pressões externas, dependendo, assim, da modificação da estrutura e dos processos. Neste sentido os objetivos específicos foram estabelecidos como indicados a seguir.

### **1.3 OBJETIVOS**

Considerando o problema de pesquisa e as justificativas apresentadas, os objetivos deste trabalho são definidos a seguir.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é:

Propor um procedimento para reestruturação e utilizá-lo em uma organização.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos correspondentes são:

- Identificar os elementos pertinentes a estrutura organizacional;
- Analisar as principais influências ambientais sobre a organização;
- Identificar forma de comprometer e obter participação do pessoal no projeto de reestruturação;
- Propor um procedimento de reestruturação organizacional;
- Utilizar o procedimento proposto de reestruturação em uma unidade de uma organização (reestruturação da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis).

### **1.3.3 Descrição do método de trabalho**

Este trabalho aborda a administração de organizações visando formas de aumentar a eficácia dos resultados da organização. Trata, em especial, da reestruturação organizacional.

Neste sentido, o esforço desenvolvido considerou três etapas básicas. Na primeira etapa o problema de pesquisa é apresentado e contextualizado, com a declaração dos objetivos que norteiam o desenvolvimento do trabalho.

Na segunda etapa, busca-se na literatura o conhecimento já desenvolvido relacionado com o problema de pesquisa e os objetivos deste trabalho. Esta parte consiste numa pesquisa de dados e informações secundárias, disponibilizadas em documentos na literatura relacionada, seguida de uma avaliação crítica e uma proposta de procedimento para a abordagem da questão de reestruturação organizacional de organizações em geral. Para esta etapa utilizou-se como método a pesquisa bibliográfica focada no tema associado ao problema de pesquisa, orientados pelos objetivos gerais e específicos.

Na terceira parte do trabalho, os resultados obtidos foram empregados para o estudo de reestruturação organizacional de uma entidade, a Secretaria Municipal de Administração de Florianópolis, com o objetivo de ilustrar o uso do procedimento proposto com base na pesquisa bibliográfica e na sistematização dos resultados na forma do procedimento proposto.

Aspectos específicos do método aplicado nesta parte, bem como limitações da pesquisa e formas de obtenção dos dados e informações são descritos no capítulo 4. Isto é, nesta parte leva-se em conta a organização pesquisada e as condições de contorno que influenciaram e delimitaram o trabalho, tendo em vista, principalmente, os meios disponibilizados para a execução do trabalho.

#### **1.3.4 Contribuição esperada e relevância da pesquisa**

Este trabalho de reestruturação organizacional tem como consequência o envolvimento do pessoal nas propostas elaboradas, trazendo maior motivação para o trabalho a partir da compreensão dos papéis da organização, das suas unidades e de seus integrantes. O procedimento de reestruturação provoca, com isso, maior comprometimento com os objetivos e os trabalhos executados na organização.

Observa-se que esta proposta representa uma contribuição na busca de formas de trabalhar e de se organizar de modo a maximizar o uso dos recursos disponíveis, inclusive buscando o comprometimento do pessoal, de modo a minimizar o impacto nas despesas.

### **1.3.5 Descrição do trabalho**

Este trabalho está organizado em 7 capítulos, dispostos da seguinte maneira:

**Capítulo 1 – Introdução:** Neste capítulo descreve-se o problema de pesquisa, sua justificativa e os objetivos deste trabalho. É incluída uma descrição das partes que compõem o trabalho.

**Capítulo 2 – Referencial Teórico:** Nesta parte é apresentado o referencial teórico utilizado, com ênfase em organizações, estruturas organizacionais, relações da organização com seu ambiente e um modelo de planejamento estratégico. Descreve-se ainda projeto organizacional.

**Capítulo 3 – Proposta de procedimento para reestruturação organizacional:** Com base na literatura é proposto um procedimento para realizar a reestruturação organizacional.

**Capítulo 4 - Metodologia:** Apresenta-se a metodologia utilizada no estudo de caso deste trabalho.

**Capítulo 5 – Estudo de caso:** contém o estudo de caso de reestruturação organizacional da Secretaria de Administração de Florianópolis. Caracteriza-se a organização em estudo e utiliza-se o procedimento proposto como referência para o estudo de caso.

**Capítulo 6 – Conclusões e sugestões de futuros trabalhos:** As principais conclusões deste trabalho e sugestões para a realização de futuros trabalhos são apresentadas neste capítulo.

Ao final são apresentadas as referências bibliográficas, capítulo 7, que foram consultadas e utilizadas neste trabalho e, após, os apêndices e anexos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, são apresentados os conceitos de organização e os seus tipos principais. São descritas as organizações formal e informal e suas influências na estrutura organizacional. São discutidas as causas de seu aparecimento e as razões que tornam necessárias mudanças na estrutura de uma organização. As formas de proceder a uma reestruturação são discutidas, bem como os meios que podem facilitar sua implementação. Neste sentido, apresenta-se o processo de planejamento estratégico como meio de permitir a participação e orientar as mudanças, conforme indicado. Ao final do capítulo, apresenta-se um resumo sobre o referencial teórico com algumas considerações em relação à reestruturação organizacional.

### **2.1 AS ORGANIZAÇÕES**

A sociedade é composta por organizações que devem ser bem estruturadas para que possam alcançar o objetivo a que se destinam. Segundo Stoner (1995, p. 4):

“As organizações são importantes porque são instituições sociais que refletem alguns valores e necessidades culturalmente aceitos [...] coordenando os esforços de diferentes indivíduos, as organizações nos permitem alcançar metas que, de outra forma, seriam muito mais difíceis ou até mesmo impossíveis de serem atingidas”.

As organizações têm como finalidade ou objetivo a produção de bens ou serviços. Quanto mais a sociedade se desenvolve e evolui, mais bem preparadas as organizações devem estar para acompanhar as exigências impostas pelo ambiente. Assim, para desempenharem bem o seu papel se faz necessário administrar da melhor maneira possível.

Administrar, como afirma Chiavenato (1993, p. 9):

“É interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação”.

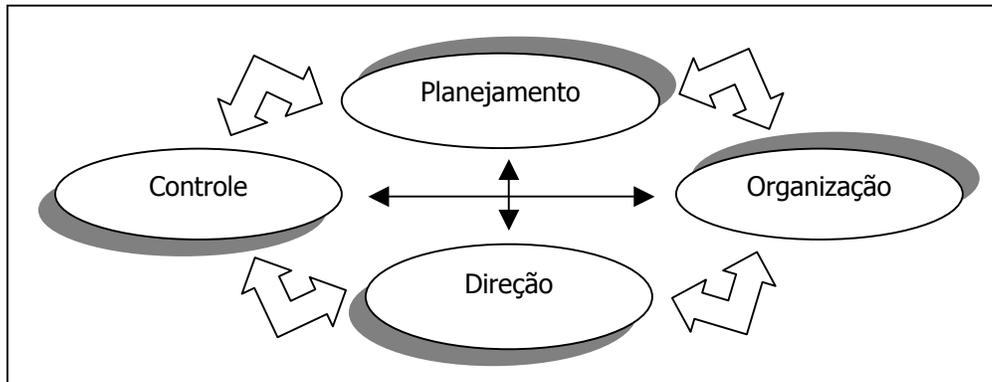


Figura 1: O processo administrativo: a intervenção dinâmica das funções administrativas. Fonte: CHIAVENATO, 1993.

### 2.1.1 Organização burocrática

Um sistema social organizado é considerado uma organização que também pode ser chamado de burocracia ou organização burocrática quanto mais organizado ele for, de acordo com o conceito do sociólogo alemão Max Weber.

Motta e Pereira (1981, p.21) definem a burocracia como “um sistema social racional, ou um sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados”. Cury (1990, p.100) mostra que Max Weber pressupunha que a “condição indispensável para a existência dessa estrutura formal complexa, denominada burocracia, era a predominância da lógica e da razão no comportamento funcional daqueles servidores e em impersonalidade ou neutralidade de atitudes”.

## **Os tipos de dominação na burocracia**

A capacidade de influenciar o comportamento da organização na burocracia constitui a base do poder. Max Weber classificou os tipos de dominação diferenciando-os pela sua origem e sua legitimidade, o motivo no qual as pessoas obedecem às ordens para uma pessoa, conferindo-lhe poder. Motta e Pereira (1981, p.27-29) descrevem esses três tipos:

- 1) Dominação carismática: a origem é o carisma. Termo utilizado no sentido de qualidade extraordinária e indefinível que uma pessoa tem e com isso lhe traz poder. A legitimidade é baseada na crença e na devoção. Este é um poder sem base racional e facilmente adquire características revolucionárias, não podendo ser delegada.
- 2) Dominação tradicional: é baseada na tradição e conservadorismo. Os usos e costumes são a fonte última de poder. Esta dominação “opõe-se à mudança social, porque nada a legitima”. A dominação tradicional usufrui o arbítrio.
- 3) Dominação racional-legal (burocrática): a legitimidade é baseada em normas legais racionalmente definidas. Este tipo de dominação num sistema social define a existência de uma organização (burocracia).

## **As características da burocracia**

As burocracias se baseiam na fonte de legitimidade do poder e dominação. Para que este comportamento ocorra a burocracia deve apresentar algumas características formais, de acordo com Cury (1990, p.100) e Motta e Pereira (1981, p.29-38):

- 1) Normas de conduta: a autoridade, na burocracia, deriva de normas racionais-legais. A forma de proceder dos servidores, no exercício de suas atribuições, deve estar regulada por um sistema de regras (estatutos e regulamentos). O intuito dessas regras é obter uniformidade de procedimento em caso semelhante.

- 2) Documentação e arquivo: todas as normas são escritas, exaustivas e arquivadas, a fim de que, em qualquer momento, possam contar com elementos informativos essenciais para as decisões mais racionais.
- 3) Hierarquia: cada unidade de trabalho está sob controle e supervisão de outra em nível superior.
- 4) Especialização: a grande divisão do trabalho provoca uma complexidade de atribuições e isto torna necessário o aproveitamento de empregados especializados, selecionados através da meritocracia e da habilidade profissional.
- 5) Definição de competência: as unidades de trabalho devem ter suas funções e atribuições bem definidas e as relações entre elas devem ser reconhecidas.

Este tipo ideal, proposto por Weber, é apenas um instrumento metodológico que orienta e proporciona uma base teórica para qualquer estudo em relação ao funcionamento de uma organização. Este modelo permite a verificação na prática do grau de burocratização ou racionalidade de uma organização.

## **2.2 ORGANIZAÇÃO FORMAL E INFORMAL**

A organização é um sistema planejado onde o esforço dos participantes, através dos seus papéis definidos e tarefas executadas, atingem o objetivo para o qual a organização se destina. Este é o lado da estrutura formal, onde seus aspectos foram planejados de acordo com as necessidades de criação da organização.

Chiavenato (1993) comenta que a organização formal refere-se, geralmente, ao padrão de organização determinado pela administração: o esquema de divisão de trabalho e poder de controle, as regras e regulamentos de salários, o controle de qualidade etc. É o lado que abrange os problemas de estrutura, normas, métodos e processos de trabalho.

A organização formal possui uma cultura organizacional. A cultura da empresa é representada por um sistema complexo de crenças, valores, pressupostos, normas, símbolos, artefatos, conhecimentos e significados, traduzindo ou refletindo as escolhas e preferências que foram desenvolvidas pela liderança da organização e que são compartilhadas pelos seus demais membros. A cultura se molda, através do tempo, a partir dos problemas e questionamentos que a organização enfrenta e que resultaram em respostas e soluções testadas, avaliadas, selecionadas, assimiladas e memorizada por todos os seus membros. A cultura age como padrões organizados de pensamento, estruturando e orientando os comportamentos desejados no trabalho, sendo difundida pela utilização dos sistemas de comunicação (formal e informal) (ALVES, S., 1997).

Entretanto, a estrutura formal não consegue explicitar todas características da estrutura organizacional, porque nem todos os gerentes de mesmo nível assumem a mesma autoridade e responsabilidade à eles delegadas. A estrutura formal não capta as relações interpessoais que formam a estrutura informal de uma organização.

Cury (1990, p. 107) denomina organização informal aquela que “envolve o padrão de comportamento adotado – a maneira pela qual os membros da organização realmente se comportam – à medida que esses padrões não coincidam com o plano formal”. Complementando, Barnad (*apud* CURY, 1990, p. 107) afirma que “a organização formal é um sistema de atividades ou de forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas, enquanto a organização informal é um agregado de contatos e interações pessoais e os agrupamentos de pessoas associados”.

Estas relações informais ajudam as pessoas a satisfazerem as suas necessidades sociais e a realizarem seus trabalhos, conforme Stoner (1995). Elas ultrapassam o sistema formal e burocrático, às vezes, para garantir o cumprimento dos trabalhos.

Os indivíduos da organização estão sempre engajados no ajustamento de situações que satisfaçam suas necessidades, tanto a nível fisiológico e de segurança

como, também, a satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e auto-realização. É nesse ambiente interno existente entre os membros da organização que se chama de clima organizacional, que se relaciona com o grau de motivação de seus membros (CHIAVENATO, 1989).

Portanto, não existe organização formal sem a informal. O que pode acontecer, segundo Cury (1990, p. 107) é que “a estrutura informal tenha uma influência tão penetrante que leve a uma redefinição da estrutura formal”.

Para o estudo da organização deve-se dar real atenção a este conflito entre estrutura formal e informal, pois conforme Chiavenato (1993, p. 480) “ambas estão intimamente relacionadas entre si e se interpenetram mutuamente e o entendimento de uma somente será completo com o estudo simultâneo da outra”.

Estes afastamentos podem se tornar institucionalizados para remover tais desvios, transformando um aspecto estrutural existente informalmente em formal para a organização. A organização formal permite reduzir as ambigüidades do comportamento humano e facilitar o processo de implementação das decisões e ações para o alcance eficiente dos objetivos. Sendo assim, Mouzelis (*apud* CHIAVENATO, 1993, p. 480) explicita que é por isso que “a organização formal é a única entre as instituições da sociedade moderna digna de estudo especial”.

### **2.3 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO FORMAL**

Uma organização se estrutura de modo que suas atividades sejam divididas, organizadas e coordenadas. O processo de organização é composto por várias etapas, descritas conforme Dale (*apud* STONER, 1995, p. 230) e Miranda (1978, p.30):

1. Listar o trabalho que precisa ser realizado para o alcance dos objetivos organizacionais.

2. Dividir a carga total de trabalho em tarefas menores que possam ser realizadas de acordo com certa lógica e confortavelmente por indivíduos ou grupos (divisão do trabalho).
3. Juntar e combinar as tarefas de modo lógico, inteligente e eficiente, agregando os indivíduos responsáveis pelas tarefas (departamentalização).
4. Criar mecanismos de coordenação para facilitar o alcance dos objetivos.
5. Monitorar a eficácia da estrutura organizacional e fazer os ajustes necessários.

O desenho organizacional reflete a forma estrutural de uma organização e o seu funcionamento. A configuração da estrutura organizacional retrata os órgãos e as suas relações, e o seu funcionamento mostra a atividade e a coordenação necessária para o alcance dos objetivos da organização. Segundo Child (*apud* CHIAVENATO, 1994, p.334) o desenho organizacional “compreende todos os aspectos tangíveis e regulares que existem para configurar o comportamento das pessoas que compõem a empresa”.

O desenho organizacional resulta de uma combinação de elementos e decisões que procura alcançar coerência entre os objetivos, para os quais a empresa existe, padrões de divisão do trabalho, coordenação e pessoas para realizarem o trabalho. O desenho organizacional pode ser estudado sob o ponto de vista de algumas características principais, conforme Chiavenato (1994) e Stoner (1995).

### **2.3.1 Formalização**

A formalização é a técnica organizacional que indica como, quando e por quem as tarefas devem ser executadas (CHIAVENATO, 1994). É o grau de padronização das atividades, regras e regulamentos que governam o comportamento das pessoas na organização que podem estar reunidos em manuais ou em outros documentos da empresa.

### **2.3.2 Divisão do trabalho**

A divisão do trabalho consiste na decomposição, sob um certo critério útil, o trabalho total em uma série de tarefas elementares. Stoner (1995, p. 230) define a divisão do trabalho como “a decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa como um todo”.

Para uma eficiente divisão do trabalho, o importante é saber identificar as tarefas similares e afins para que se possa produzir melhor e com o menor esforço. Com isso, é necessário ter claro a noção de tarefa que Miranda (1978, p.31) cita como “um conjunto de operações similares e homogêneas que devem ser realizadas em certo tempo, por um determinado tipo de indivíduo, em local próprio e com certos meios”.

O objetivo da divisão do trabalho é a caracterização das unidades elementares do trabalho, o estabelecimento da seqüência das rotinas e fluxos de trabalho, definir os grupos e estruturá-los. A conseqüência desta diversificação de funções produz um aumento na produtividade organizacional, pois, aproveita-se melhor os conhecimentos e aptidões dos empregados e evita-se o desperdício. Porém, se as tarefas são divididas em passos pequenos e separados, pode surgir a alienação – ausência da sensação de controle sobre o próprio trabalho. O tédio e o absenteísmo poderiam crescer com tarefas especializadas que se tornam repetitivas e pessoalmente insatisfatória (STONER, 1995), (CHIAVENATO, 1993), (MIRANDA, 1978).

### **2.3.3 Coordenação**

Para uma organização ser bem administrada e atingir seus objetivos é preciso que exista a coordenação das atividades. “Coordenação é o processo de integrar objetivos e atividades de unidades de trabalho separadas (departamentos ou áreas

funcionais) com o objetivo de realizar com eficácia os objetivos da organização” (MOONEY *apud* STONER, 1995, p.237).

Portanto, manter e construir um sistema de coordenação é criar uma interação e integração das funções, operações, órgãos e pessoas e disponibilizar as ferramentas necessárias ao trabalho, o equilíbrio entre a realização do trabalho e o objetivo a ser atingido pela organização.

A cooperação e disciplina dos empregados são condições em que a coordenação opera. E para que a organização tenha uma coordenação eficaz, é necessário equiparar a capacidade de coordenação com a necessidade de coordenação. Isto é, a comunicação é a base para a coordenação porque necessita da aquisição, transmissão e do processamento das informações que melhoram a cada dia com o avanço da tecnologia aplicada ao processamento da informação (STONER, 1995), (MIRANDA, 1978).

#### **2.3.4 Alcance de controle**

As estruturas organizacionais são representadas pelos organogramas que indicam a divisão de trabalho estabelecida e o modo como as tarefas são departamentalizadas. Os papéis representados pelos colaboradores são distribuídos em níveis que representam a hierarquia da administração. Esta linha hierárquica mostra a autoridade, a cadeia de comando e as relações de subordinação.

Com o organograma pode-se analisar o alcance de controle, ou alcance da gerência, que de acordo com Stoner (1995, p. 230) é definido como o número de subordinados que se reporta diretamente a um dado administrador. Este número é variável e depende de considerações básicas, aplicáveis ao trabalho a ser feito, à qualidade da administração, à intensidade de supervisão exercida e à capacidade dos subordinados.

O alcance de controle é importante porque afeta a eficiência e está relacionado a estrutura organizacional. Um alcance muito abrangente significa que os gerentes estão sendo exigidos por demais de suas capacidades e os subordinados recebendo muito pouca orientação. A relação da estrutura organizacional e o alcance de controle determinam o tipo de estrutura organizacional: alta, com muitos níveis, o alcance é estreito; estrutura achatada, com menos níveis hierárquicos, o alcance é amplo.

Como já foi dito, não há um alcance ideal de controle. A escolha de um determinado alcance é feita pela avaliação dos fatores como o ambiente, a capacidade do administrador e dos subordinados.

### **2.3.5 Departamentalização**

As organizações devem prestar atenção nas estruturas informais e formais. Para se ter o equilíbrio, como sistema, os administradores devem se preocupar com estes dois aspectos porque sendo interdependentes, a intervenção de um deles acarretará mudanças no outro (CURY, 1990).

A estruturação de uma organização deve acontecer com uma divisão do trabalho sensata, com o agrupamento de atividades afins e homogêneas e, se preocupando com as relações existentes no ambiente de trabalho. Conforme Faria (*apud* ROCHA, 1985, p.132) “departamentalizar é a técnica de descentralizar as partes componentes de uma estrutura, formando unidades produtoras, dotadas de todos os elementos necessários a uma perfeita funcionalização dentro das condições ecológicas do trabalho, obedecendo a critérios preestabelecidos, que devem produzir o melhor resultado”.

Este assunto tem sido discutido por diversos autores como afirma Miranda (1978) e sendo denominado sob formas diferentes, como é o caso de Luther Gulick que empregou as locuções: agregação das unidades de trabalho, teoria da

departamentalização e inter-relações organizacionais e, o outro autor, Harry Miller denominou de critérios para organizar.

### **Fatores a considerar no processo de departamentalização**

Com a dificuldade em resolver a problemática da departamentalização os estudiosos da Organização tentam apurar técnicas, regras e princípios que possam ser utilizados pelas empresas, seja ela pública ou privada. Ao se departamentalizar uma organização deve-se considerar alguns aspectos importantes que envolverão problemas de organização formal e informal. Esses fatores devem ser observados e analisados para se ter uma organização eficaz.

Newman (*apud* CURY, 1990, p.141e 142) aponta os seguintes fatores formais que devem ser levados em conta para se departamentalizar:

1. Importância das atividades;
2. Ênfase na especialização;
3. Processo de coordenação;
4. Processo de controle;
5. Custo da estrutura.

Quanto aos fatores informais, o mais importante é uma intervenção organizacional e acrescida de outros como:

1. Processo político;
2. Preparo dos empregados para a mudança;
3. Treinamento dos empregados;
4. Diferenciação e integração.

Este ponto de diferenciação e integração é um aspecto importante no processo de departamentalização nos dias atuais, onde as mudanças e transformações ocorrem

muito rapidamente e, com isso, se torna cada vez mais sofisticadas as tecnologias de processos e produtos.

### **Crêterios de departamentaliza o**

Para se departamentalizar existem vários cr terios que norteiam a lógica de criar unidades organizacionais, de acordo com Neuwman, Gulick e Urwick (CURY, 1990).

Conforme Cury (1990) existe dois métodos para se departamentalizar, o da divisão do trabalho em unidades e o agrupamento de atividades homogêneas. Para Araújo (1994), Stoner (1995), Chiavenato (1993) e Rocha (1985) existem vários cr terios para compor as unidades organizacionais, descreve-se os mais comuns.

#### **Departamentaliza o por objetivo ou propósito dominante**

Neste tipo de departamentaliza o, a organiza o agrega em um só departamento todas as atividades desenvolvidas para prestar um determinado objetivo amplo.

#### **Departamentaliza o por técnica ou processo dominante**

A organiza o reúne num s  departamento todos os empregados que trabalham utilizando determinada habilidade, tecnologia ou técnicas em determinada profissão.

#### **Departamentaliza o por área geográfica**

Neste tipo de departamentaliza o, quando há desconcentra o das atividades da organiza o,   desejável que se mantenha uma administra o local para atuar como instrumento filtrante, s  levando para a administra o central o que   exigido pelo quadro de competências.

**Departamentalização por cliente ou material**

A organização se divide em departamentos para atingir determinada clientela ou trabalhar em um certo tipo de material, de modo a poder oferecer um atendimento de melhor qualidade.

**Departamentalização por função**

É muito utilizado para organizar atividades empresariais, é a base de um grande número de estruturas organizacionais porque é formada pela soma de atividades semelhantes e de acordo com os objetivos da organização. A principal característica é a especialização.

**Departamentalização por produto ou serviço**

Esta departamentalização tem a finalidade de agrupar nas grandes unidades as pessoas que se dedicam à produção de produtos ou à prestação de certos serviços.

**Departamentalização por contingência ambiental**

Num ambiente de grandes mudanças, é comum a adoção emergencial de certas conformações estruturais e, a partir da manutenção do esforço destas alterações estruturais, elas acabam sendo incorporadas pela organização.

**2.3.6 Descentralização e centralização**

Nas organizações, um ponto crítico em suas administrações é as relações entre as pessoas ou entre os órgãos devido aos choques de autoridade. A eficiência administrativa resulta na relação harmoniosa da centralização e descentralização porque, enquanto as organizações devem manter o controle e exercer a coordenação, elas devem descentralizar as responsabilidades, tornando-se mais flexíveis para tomar decisões mais rapidamente.

A centralização, conforme Miranda (1978, p.89), “é o enfeixamento em um só órgão ou em determinado nível estrutural de todas as atividades de planejamento, coordenação, controle, normalização e execução”.

Já a descentralização “existe quando a maioria das decisões processa-se nos níveis hierárquicos inferiores ou de execução, ou seja, a descentralização coloca os centros decisórios o mais próximo possível dos órgãos de execução (de operação), multiplicando-os tanto quanto necessários, com a finalidade de proporcionar à empresa o máximo de eficiência” (ROCHA, 1985, p.142).

Cury (1990, p.163) afirma que “uma administração eficaz se fundamenta na centralização das decisões finalísticas, compreendendo não só a formulação de políticas e as definições estratégicas, mas também uma acentuada descentralização das responsabilidades pelas decisões meios, instrumentais, envolvendo a tradução das políticas em objetivos, metas e atividades”.

Num processo de reorganização essas relações são afetadas provocando uma natural resistência à mudança e problemas com relação ao “status” ou poder. Neste processo deve-se haver adequação na dosagem de centralização e descentralização.

## **2.4 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS**

A estrutura organizacional constitui o modo como as atividades de uma organização estão arranjadas, divididas, organizadas, integradas e coordenadas (STONER, 1995), (CURY, 1990), (ROCHA, 1985), (HALL, 1984).

Robbins (*apud* VILLELA, 2000) afirma que as estruturas organizacionais contêm três características comuns: complexidade (atribui-se à extensão da diferenciação em uma organização), formalização (grau em que a organização sustenta-se em normas e

procedimentos para direcionar o comportamento dos seus empregados) e centralização (onde se encontra o “locus” de autoridade de tomada de decisão).

Não se deve restringir a estrutura apenas às unidades organizacionais, como os departamentos, divisões e etc, mas também aos indivíduos, às relações existentes de hierarquia, as partes físicas (espaço e equipamentos) e os elementos de trabalho. Conforme Hall (*apud* CURY, 1990, p.169) a estrutura organizacional atende a três funções básicas:

- 1) “As estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais”;
- 2) “As estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso”;
- 3) “As estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras), em que as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra numa decisão é basicamente determinada pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações”.

A estrutura organizacional e o modelo de gestão estão mudando, tornando-se cada vez mais complexos e refinados. A tendência das organizações é reduzir a quantidade de níveis hierárquicos, a proliferação dos órgãos de assessoramento ou de linha, a formação de equipes e intercâmbio de informações.

As organizações estão modificando suas estruturas estáticas para se tornarem mais flexíveis e dinâmicas em seus processos para atingir a excelência. O novo modelo organizacional prevê um realinhamento da estrutura, dos processos de gerenciamento, dos sistemas de informação, de recompensa, pessoal na estratégia empresarial. Galbraith (*apud* GALBRAITH e LAWLER, 1995, p.XIX) Esta mudança de comportamento em relação ao modelo organizacional não implica na destruição dos

modelos, normas e métodos antigos mas, com a inconstância do ambiente, a estrutura deve ser renovada e atualizada pelo tipo mais apropriado para cada organização.

As empresas, nos anos 80, buscavam a vantagem competitiva através de novas práticas administrativas como produtividade, qualidade total e serviço ao cliente. Estas práticas fizeram algum progresso, mas não obtiveram um resultado expressivo e sim, uma necessidade competitiva para a sobrevivência. De acordo com Galbraith e Lawler (1995, p.XX) “uma empresa só consegue uma vantagem competitiva se for precoce na introdução de nova iniciativa estratégica ou se for muito melhor do que as outras na sua implementação”. Portanto, a organização que possuir uma estrutura organizacional adequada as suas estratégias, obterá vantagem competitiva.

#### **2.4.1 Tipos de estruturas**

Os departamentos de uma organização são estruturados formalmente de vários modos. No início dos seus estágios, as organizações utilizam-se de estruturas simples que atendam seus objetivos de maximizar a produtividade e obtenção de lucro. São as chamadas estruturas tradicionais.

A partir do momento que as organizações procuram adaptar suas estruturas ao ambiente e as novas tecnologias, surgem as estruturas modernas e contemporâneas, que são estruturas combinadas dos velhos e novos estilos (STONER, 1995), (CHIAVENATO, 1993), (CURY, 1990), (ROCHA, 1985).

#### **Tipos de estruturas tradicionais**

##### **Estrutura linear**

Esta estrutura é bem simples, representada graficamente por uma pirâmide, na qual demonstra com nitidez a unidade de comando e o princípio do escalonamento hierárquico: há uma hierarquização da autoridade, na qual os supervisores recebem

obediência dos seus respectivos subordinados. Estrutura baseada na organização dos exércitos. A estrutura linear é de larga aplicação nas organizações burocráticas e com alto grau de formalismo.

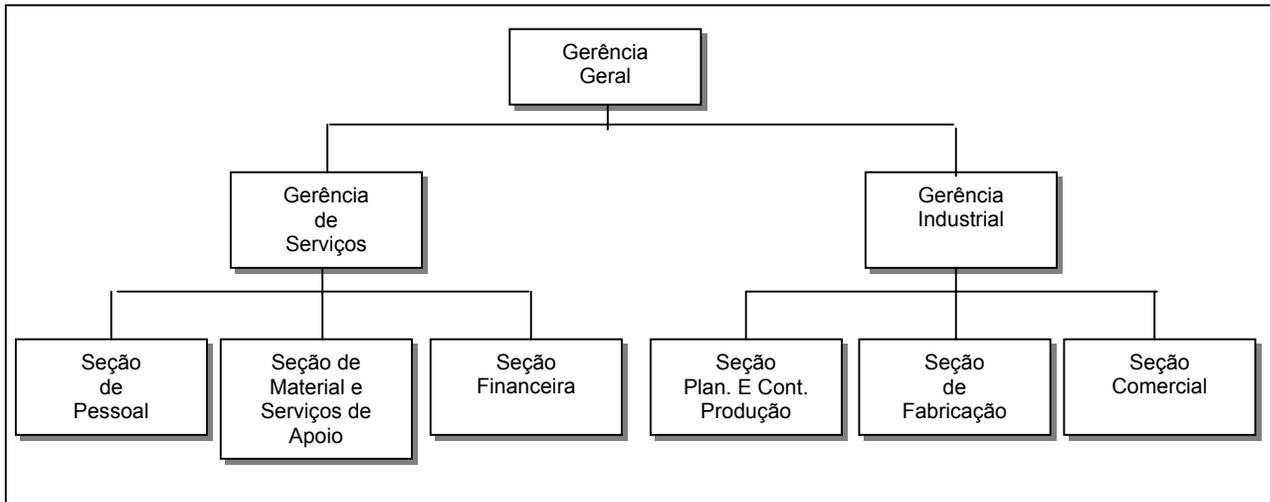


Figura 2: Estrutura linear ou militar. Fonte: CURY (1990, p.178)

As características da estrutura linear são:

- Existe uma única linha de comando;
- Linhas formais de comunicação;
- Centralização das decisões;
- Aspecto piramidal.

### **Estrutura funcional**

A organização funcional é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou especialização das funções para cada tarefa. Este tipo de estrutura é fundamentado no trabalho de Taylor sobre supervisão funcional, onde dividiu o processo de produção em dois níveis: estudos ou planos e execução ou contramestre. Ou seja, separou o planejamento da execução.

A necessidade de separar as funções para torná-las mais fáceis faz crescer o número de especializações através da divisão do trabalho, sendo obrigatório que o

trabalho seja ajustado e coordenado às operações e movimentos isolados, tornando-as uma ação integrada e cooperada.

Destacam-se as características da estrutura funcional como:

- Autoridade funcional ou dividida;
- Linhas diretas de comunicação;
- Descentralização das decisões;
- Ênfase na especialização.

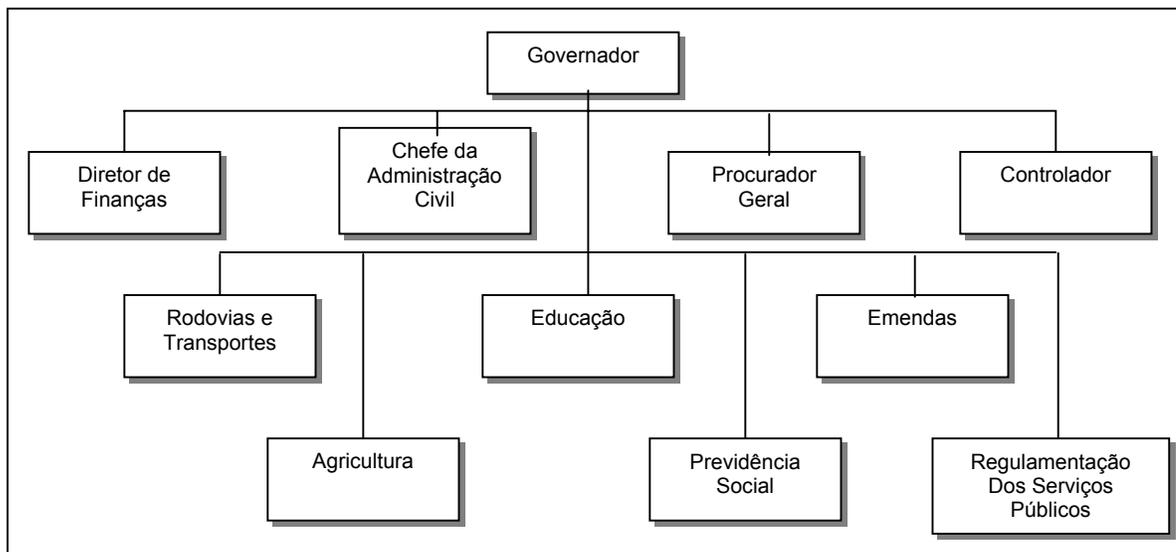


Figura 3: Estrutura funcional num Governo Estadual. Fonte: GRAHAM JR. (1994, p.93)

### **Estrutura linha-staff**

O tipo de estrutura linha-staff é o resultado da combinação dos tipos de organização funcional e linear. É o tipo mais empregado atualmente. Na organização linha-staff existe órgãos de linha (execução) e de assessoria (apoio e de consultoria) mantendo relações entre si. Os órgãos de linha utilizam-se de autoridade linear e pelo princípio escalar, já os de staff prestam assessoria e serviços especializados.

As estruturas tipo linha-staff possuem como características, as descritas abaixo:

- Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional;
- Coexistência entre as linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação;
- Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio (assessoria);
- Hierarquia *versus* especialização.

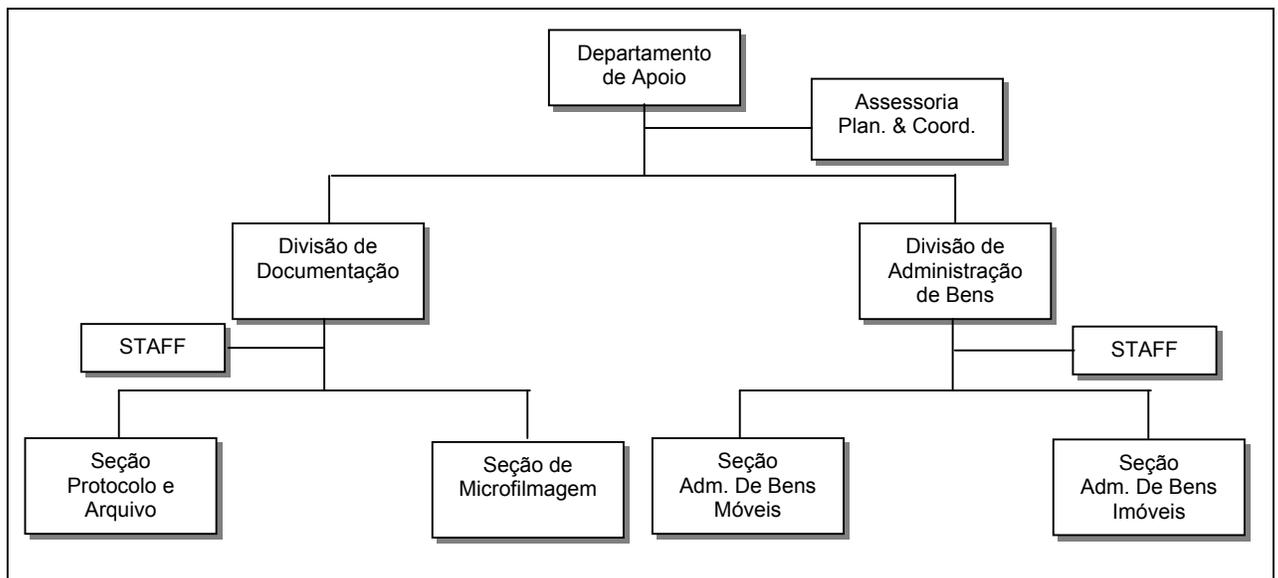


Figura 4: Estrutura tipo “staff and line”. Fonte: CURY (1990, p.182).

### **Estrutura comissional ou colegiada**

Esta estrutura é muito discutida na literatura, pois, não existe muita uniformidade de critérios de como a comissão desempenha seu papel, se envolve funções administrativas, técnicas, solução de problemas ou só recomendação. Alguns autores descrevem como órgão de assessoria, não possuindo característica de linha e outros, conceituam a comissão com um grupo designado de pessoas para desempenhar um ato administrativo (NEWMAN *apud* CHIAVENATO, 1993, p.308).

A comissão, segundo Newman (*apud* CHIAVENATO, 1993, p.308) “é um grupo de pessoas a quem, como um grupo, se dá um assunto para estudar. É esta característica de ação em grupo que distingue a comissão dos outros instrumentos

administrativos”. Este tipo de estrutura é encontrado nas grandes organizações nos níveis de alta administração e no setor público quando da formulação de políticas e orientações como conselhos de assessoramento.

As características deste tipo de estrutura são:

- A comissão não é um órgão da estrutura organizacional (principalmente a comissão informal);
- As comissões assumem tipos diferentes como:
  - Formal: fazem parte da estrutura formal da organização;
  - Informal: organizadas por uma pessoa para estudar, solucionar ou planejar um problema;
  - Temporárias: sua organização tem duração relativamente curta;
  - Relativamente permanentes: sua existência é mais prolongada.

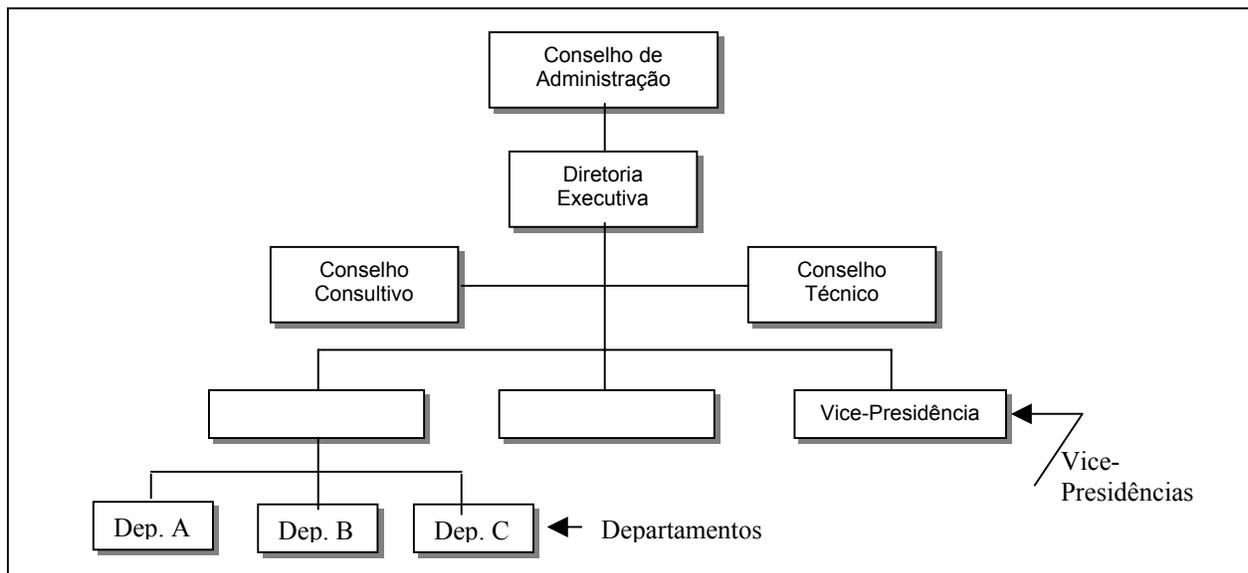


Figura 5: Estrutura tipo colegiada ou comissão. Fonte: CURY (1990, p.184).

## Tipos de estruturas modernas e contemporâneas

### Estrutura por produto/mercado ou divisional

Este tipo de estrutura é utilizado por grandes organizações com muitos produtos ou mercados. Com o crescimento dos produtos e mercados torna difícil o atendimento pelos departamentos funcionais e, assim, a organização cria divisões semi-autônomas responsáveis desde o projeto até a produção e comercialização dos seus próprios produtos. O chefe desta divisão fica responsável por todos os lucros e prejuízos, como se fosse uma empresa independente. Porém, não pode tomar decisões sem reportar a matriz. A estrutura por produto/mercado segue três padrões diferentes: a divisão por produtos, a divisão por área geográfica e a divisão por clientes. Suas outras características são:

- Estrutura dividida com base na função, sendo responsável por um produto, ou cliente ou mercado;
- Divisionalização operacional e descentralização operacional controlada;
- Gerentes de divisão orientados com as metas básicas de custos, cronogramas e lucros de produtos específicos.

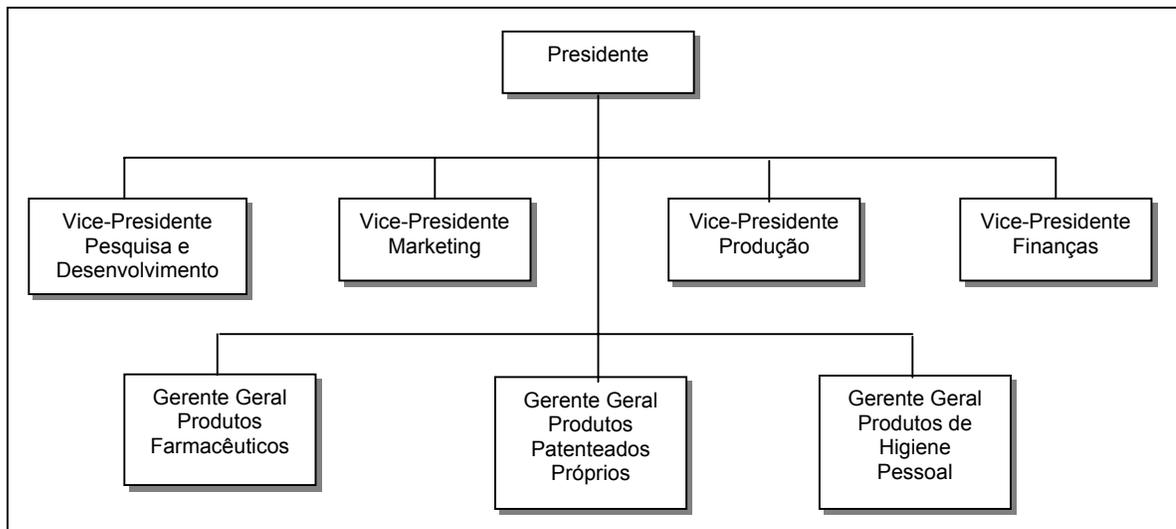


Figura 6: Organograma por Produto/Mercado: Divisão por Produtos. Fonte: STONER (1995, p.233).

### Estrutura matricial

Estrutura organizacional que cada empregado é subordinado ao mesmo tempo por um gerente funcional ou de divisão e a um gerente de projeto ou de grupo. Sua utilização proporciona condições de flexibilidade e de funcionalidade interessantes para atender às mudanças ambientais. É uma solução mista que agrega a estrutura com base em função com as estruturas com base em projeto ou em produtos.

As características da estrutura matricial são:

- É permanente, sendo temporários apenas os grupos de cada projeto;
- Utiliza-se característica e vantagens das estruturas por função, produtos e projetos;
- É adaptativa e flexível;
- Combina a estrutura hierárquica vertical com uma estrutura superposta horizontal de coordenação.

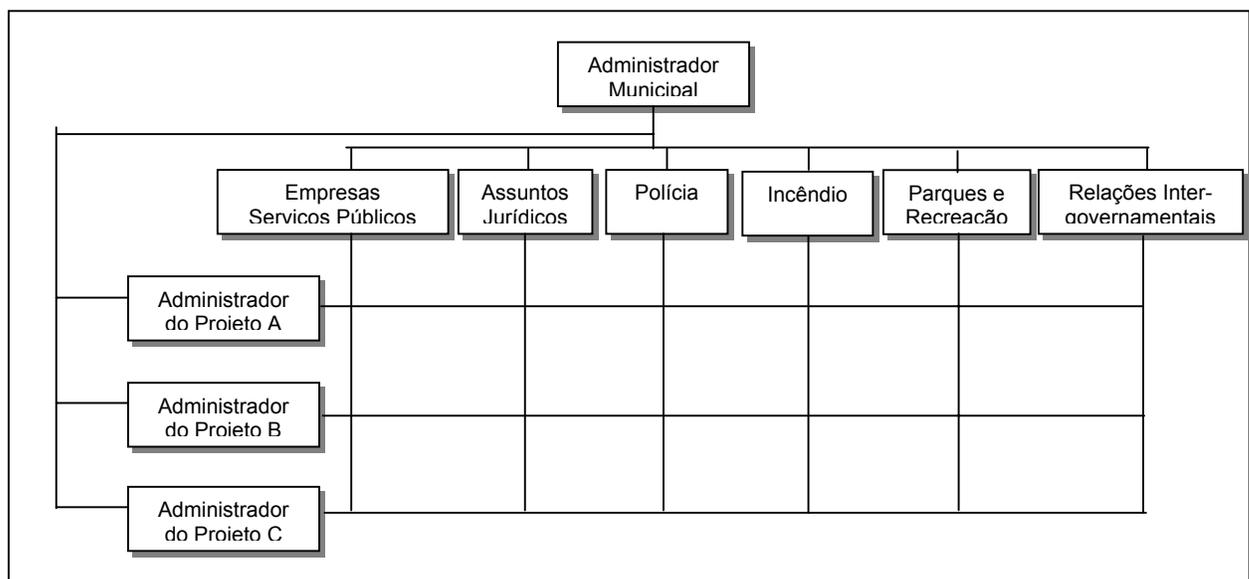


Figura 7: Estrutura matricial num Governo Municipal. Fonte: GRAHAM JR. (1994, p.98).

### **2.4.2 As novas formas organizacionais**

As estruturas clássicas estão se tornando questionáveis a partir do momento que começam a não atender as mudanças geradas pelo ambiente. As iniciativas perante a competição como a qualidade total, redução do tempo de produção e custo, e as novas tecnologias de informação estão proporcionando transformações na organização funcional.

A unidade de negócio é o centro básico de lucros e perdas, o alicerce da estrutura empresarial. Com estas transformações, seis modelos básicos de unidades de negócio surgiram. De acordo com Galbraith (1995):

#### **Unidade funcional**

A unidade funcional ainda está em vigor. Com a redução dos custos nas organizações houve um ressurgimento da forma funcional, porém de uma forma modificada. A estrutura funcional aparece com a redução dos níveis hierárquicos e seu uso por menos especialidades funcionais ajudam a torná-la mais suscetível. Esta eliminação de níveis hierárquicos se dá em razão da decisão ficar mais perto das fontes de informações, promovendo a rapidez na tomada de decisão e reduzindo as barreiras de coordenação funcional cruzada.

#### **Unidade horizontal**

A organização horizontal é formada por processos funcionais cruzados. As organizações substituem os arranjos verticais pela organização horizontal, onde há interações entre as funções e os processos. Conforme Spector (*apud* VILLELA, 2000, p.21) “os ‘silos’ isolados são substituídos por uma rede contínua e interconectada de processos, já que a interação e a interconexão em toda a organização são os requisitos da horizontalização”.

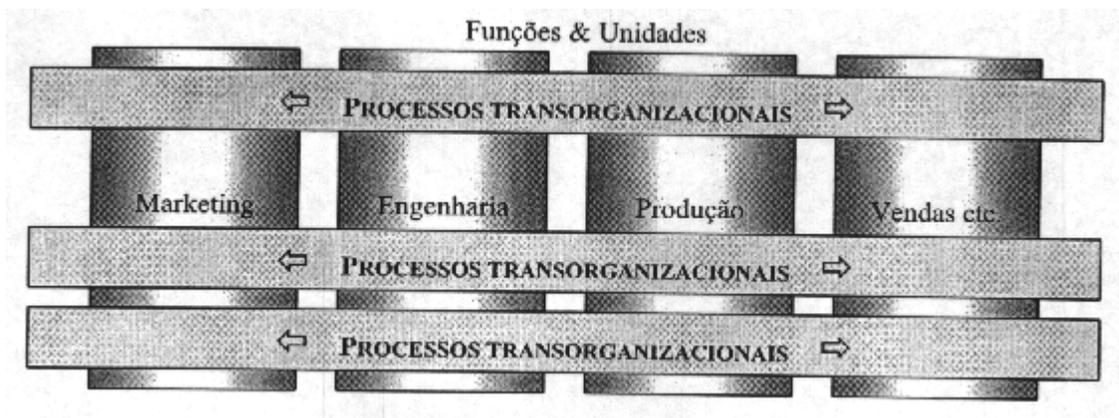


Figura 8: O protótipo da organização horizontal. Fonte: Spector apud Villela (2000, p.21).

Para trabalhar horizontalmente, com uma maior descentralização, as organizações estão criando estruturas que se parecem espelhos que abrangem um maior número possível de funções. Porém, esta estrutura não é muito eficiente porque algumas vezes não se justificam determinadas funções especialistas em tempo integral, onde poderia ter sua função compartilhada com outro grupo especialista. Ou, também, o contrário, função muito generalista e se pode ser compartilhado com outro grupo.

### **Unidade de superfunções**

Dentro das organizações têm surgido algumas superfunções ou combinações de funções. As estruturas têm evoluído e as novas unidades são muitas vezes agrupamentos de funções em torno de processos gerenciais auxiliando na obtenção de uma melhor integração, tornando a coordenação mais fácil e permanente. Galbraith (1995, p. 39) afirma que com “a criação desses ‘quase’ centros de lucratividade, assim como uma maior descentralização, será o próximo passo na evolução organizacional. O resultado é uma organização bifurcada”.

### **Modelo linha de frente/retaguarda**

Este modelo se organiza na linha de frente em torno dos clientes ou, também, pelas categorias geográficas. A retaguarda fica estruturada em torno de produtos e tecnologia. De acordo com Galbraith (1995, p.40) “a chave do sucesso dessa forma de organização é a qualidade dos processos horizontais de integração, como o desenvolvimento de novos produtos”. Os processos horizontais ligam a frente e a

retaguarda. Para que esse modelo seja bem sucedido é necessário um sistema de informação que permita a determinação de alguns pontos relevantes como o custo, receita e outros para que o planejamento e o orçamento gerenciem as negociações conjuntas da frente e retaguarda.

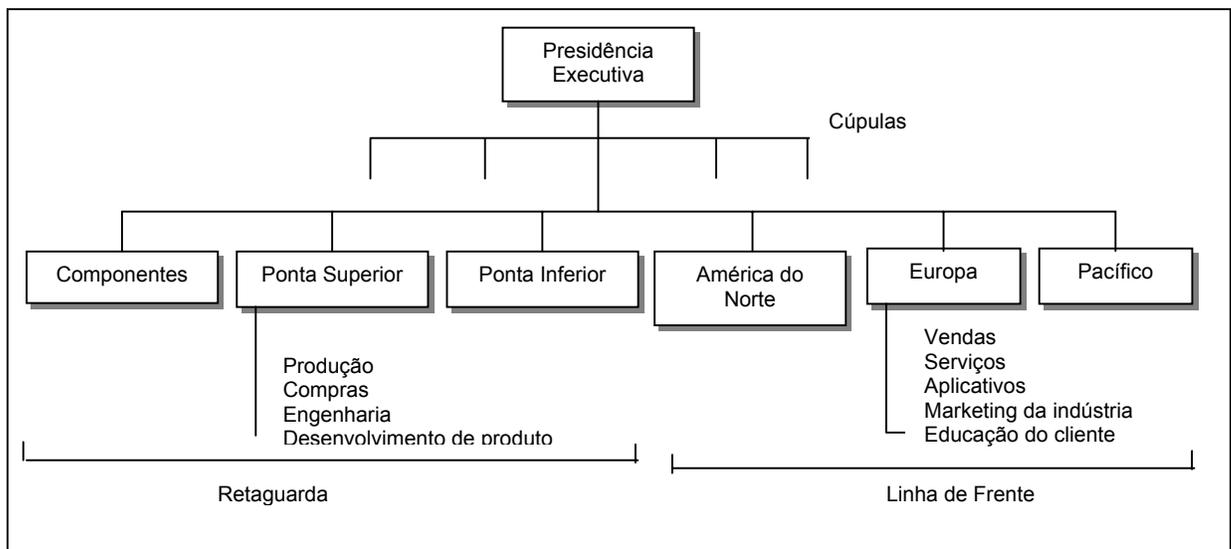


Figura 9: Estrutura Linha de Frente/Retaguarda. Fonte: Galbraith (1995, p.11)

### Organização em rede

Com a constante concorrência e mercados globalizados, onde o cliente exige que tudo seja muito bem feito, as organizações estão procurando realizar aquilo que elas realmente sabem fazer e deixando para outras organizações executarem as funções que não são bem feitas por elas. “O conjunto de empresas independentes, a maioria de função única, é conhecido como organização em rede” (MILES E SNOW *apud* GALBRAITH, 1995, p. 42). A rede é constituída por funções que são, na verdade, organizações separadas que completam o papel de integradores de rede. O integrador tem como tarefa principal à execução das funções dominantes, estratégicas, que agregam valor na cadeia das empresas que integram o seu negócio. As unidades da rede são organizações à parte e produzem o que sabem produzir, porém, o principal custo que estas unidades possuem é a constante comunicação e negociação entre a rede.

### **Especialista funcional**

Galbraith (1995, p. 45) descreve o especialista funcional como sendo o que se concentra numa única ou em poucas funções e redes com outras empresas. O especialista completa os negócios, mas não executa a integração da rede. Ele investe em tecnologia para participar da rede, participando dos lucros, mas não precisando se integrar verticalmente na organização integradora. Geralmente os especialistas funcionais são empresas novas, de alta tecnologia. Com a revolução tecnológica e a crescente utilização da tecnologia de informação, a tendência é crescer cada vez mais a utilização de sistemas de integração.

O modelo tradicional de organização está sendo substituído por novos modelos organizacionais que utilizam mecanismos de integração, com ênfase nos clientes, produtos e processos. As pressões do ambiente organizacional e das novas tecnologias de informação pelo melhor desempenho das organizações acabam por promover novas projeções de estruturas e modelos organizacionais. O aprendizado organizacional, a velocidade, o poder do cliente, melhoria dos processos, avanços tecnológicos, crescimento da organização e a inovação nos produtos e serviços são um exemplo de pressões que as organizações sofrem.

Estas combinações de forças ocasionam mudanças e um grande esforço por reestruturação na organização. O desafio da organização está em conquistar novos mercados, produtos e clientes; desenvolver equipes de trabalho na busca de objetivos gerais da organização; melhorar o desempenho, agilidade, custo e qualidade; promover a aprendizagem e mudança contínua; motivar, desenvolver e reter os empregados para trabalharem com muita eficiência em um ambiente organizacional bastante exigente (MOHRMAN *apud* GALBRAITH, 1995).

## 2.5 A ORGANIZAÇÃO E O SEU AMBIENTE

Com o desenvolvimento das teorias administrativas, o ambiente em que as organizações estão inseridas ganhou grande importância e muitos estudos nestas relações e interações. A teoria dos sistemas veio a favorecer a compreensão de que as organizações são sistemas abertos que se relacionam com um ambiente dinâmico e mutante.

Segundo o modelo de Katz e Kahn (*apud* CHIAVENATO, 1993), a organização é um sistema que tem uma importação (entrada), uma transformação (processamento), um resultado ou um produto (saída) e uma energia que move este sistema que retorna para ativar, novamente, este processo. As organizações são sistemas abertos porque o insumo de energia e a conversão do produto em novo insumo de energia consistem em trocas entre a organização e seu meio ambiente.

Esta teoria enfatiza a necessária dependência de qualquer organização social em relação ao sistema de valores de sua ambiência através da entropia – processo pelo qual a organização tende à desorganização, à exaustão. Para que as organizações sobrevivam é preciso que haja mudanças e o reabastecimento de energia (CHIAVENATO, 1993), (CURY, 1990), (DRUCKER, 1984).

Para sua efetividade, as organizações dependem da elaboração de produtos e serviços que tenham um valor social, que sejam amplamente aceitos pelo mercado e pela sociedade. As organizações precisam formular estratégias, considerando esta natureza, ambiente e tecnologia para alcançar este resultado de aceitação.

Nadler (1983) assegura que as organizações estão, continuamente, analisando seus ambientes para identificar oportunidades, demandas ou restrições. Muitos fatores do ambiente norteiam cada vez mais a escolha de formas organizacionais. Mintzberg (1983) descreve o ambiente organizacional pelos constituintes internos e externos que

se interagem com o objetivo de possuir parcela de poder em relação à organização, formando a coalizão externa e interna.

Várias forças contribuem para estas transformações rápidas no ambiente conforme Nadler et al (1993) descreve no quadro a seguir:

**Quadro 1 – Forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações.**

<i>Força</i>	<i>Componente de Mudança</i>
Tecnologia	O crescente índice de mudança ameaça as posições e investimentos existentes.
Competição	Um número crescente de competidores eficientes estão surgindo nas principais indústrias.
Excesso de oferta	A capacidade de ofertar a maioria dos produtos e serviços é superior à demanda.
Globalismo	A competição ocorre hoje em escala global.
Expectativas do cliente	Tendo mais escolhas, os clientes esperam maior valor, qualidade e serviço.
Participação do governo	Os governos passaram a apoiar mais às indústrias de seus países.
Propriedade	As modificações nos padrões de propriedade empresarial estão levando à maior expressão das exigências dos proprietários.
Dinâmica da força de trabalho	Modificações na constituição da força de trabalho, inclusive sexo, raça, nível educacional e distribuição etária estão criando uma força de trabalho radicalmente diferente do passado.

Fonte: NADLER et al (1993, p.VII)

Uma das forças mais expressivas é a evolução da tecnologia de informação (NADLER et al, 1993). O avanço da tecnologia de informação ganhou muita importância sobre o desenho organizacional porque a estrutura passa a ser “arquitetada” através do processamento da informação.

As organizações que sobrevivem as estas constantes mudanças são as que têm capacidade de reagir a esses desafios porque prevêm a mudança e desenvolvem rapidamente suas estratégias.

Uma organização sensível e flexível avalia os seus recursos e sua utilização para decidir a forma de alocação de recursos necessários para ajustar os objetivos e metas para implementar suas novas estratégias. Assim, estes objetivos definem o conjunto de atividades que devem ser executadas. Porém, é importante combinar a estratégia e organização para ter efetividade, dispondo dos meios para implementá-la através dos indivíduos, grupos e do projeto organizacional que Nadler et al (1993) refere-se a estes meios com a expressão de “arquitetura organizacional”.

Por isso, com a constante verificação do ambiente interno da organização e seus respectivos feitos no ambiente externo e suas mudanças, a organização deve perceber as disfunções e diagnosticá-las para ajustar as estratégias o mais rápido possível e, assim, o projeto organizacional (GALBRAITH e LAWLER, 1995), (STONER, 1995), (DRUCKER, 1984).

## **2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Com a evolução das teorias das organizações, os modelos administrativos começaram a valorizar o ambiente em que as organizações estão inseridas e as suas inter-relações. Esta dinâmica tanto se observa na relação ambiente e organização como, também, entre as partes constituintes da organização (BORENSTEIN, 2000).

O aumento na dinâmica da sociedade causou o crescimento das pressões ambientais externas a organização e isso fez com que houvesse um aumento da incerteza ambiental. Estes fatos ocorridos além dos limites da organização foram percebidos como tão importantes quanto os fatos que ocorrem em seu interior. Sendo assim, é difícil e complicado administrar uma organização de modo profundo, sem

compreender o ambiente na qual ela está inserida e sua relação com este ambiente (FONSECA, G.S., 2001).

Com este ambiente mutável e cheio de incertezas, os administradores precisam ter claro em suas decisões a razão da organização, para onde esta deve chegar e como chegar e, assim, melhorar suas estruturas internas para acompanhar estas mudanças. Borenstein (2000, p. 5) afirma que “para lidar com as dinâmicas do relacionamento com o ambiente e com as partes internas da organização, torna-se importante a geração de objetivos e estratégias, através do planejamento estratégico”.

### **2.6.1 Planejamento estratégico**

As organizações precisam estabelecer uma direção, um objetivo maior para que seus esforços não sejam em vão, principalmente num ambiente tão dinâmico. Citando Drucker (1980, p. 33) “em tempos turbulentos uma empresa deve manter-se ágil, forte e sem gordura, capaz de suportar esforços e tensões e capaz também de se movimentar rapidamente para aproveitar as oportunidades”. Se as organizações não enfrentam desafios, mudanças, acabam por se tornarem ultrapassadas ou ineficientes.

Vários fatores levam as organizações a implantar e manter um sistema de planejamento estratégico, dentre eles o crescimento em tamanho e a complexidade das empresas, o risco de perder o “espírito empreendedor”, a reorganização de suas estrutura e estratégias para melhoria de desempenho (GRACIOSO, 1996), (DRUCKER, 1977), (ANSOFF *apud* BORESTEIN, 2000).

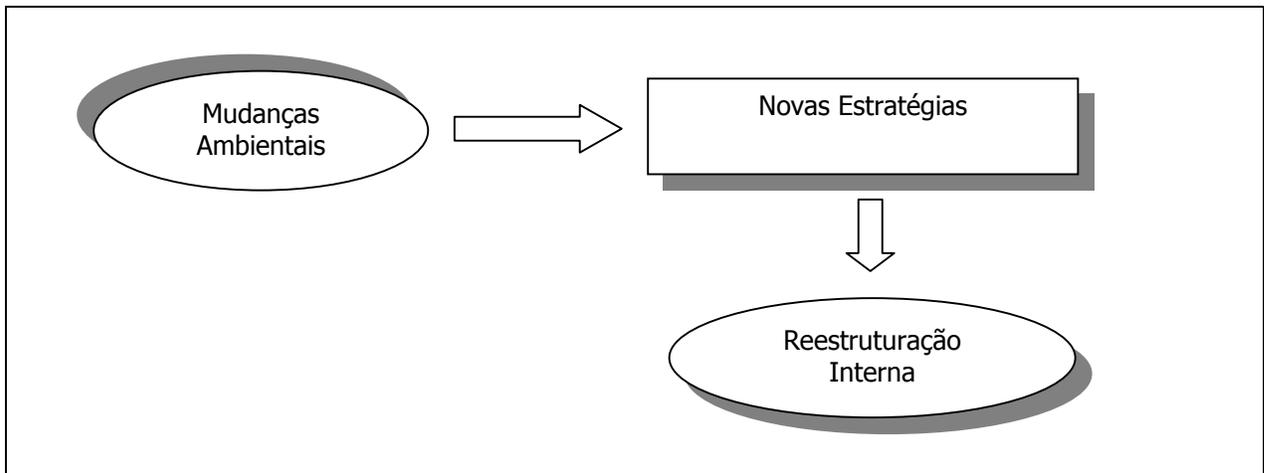


Figura 10: Lógica do Modelo de Ansoff. Fonte: BORENSTEIN, 2000.

O planejamento estratégico, então, pode ser definido como:

“O processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas” (DRUCKER, 1977, p. 136).

Os administradores se ajustam ao ambiente externo através do processo de planejamento, onde desenvolvem e implementam planos estratégicos para guiar as tentativas da organização de influenciar o comportamento dos *stakeholders* e seus ajustamentos ao ambiente de ação indireta (STONER, 1995).

### 2.6.2 O processo de planejamento estratégico

Antes de se realizar o planejamento estratégico, porém, faz-se necessário conhecer e valorizar a cultura e as relações de poder dentro da organização. Estes fatores acabam por estabelecer limites na definição dos objetivos e estratégias na organização, conforme Borenstein (2000). Por isso, é relevante a compreensão e o

envolvimento dos membros da organização no sentido de aceitar a participação e o comprometimento no processo.

Os passos para se realizar um planejamento estratégico, geralmente, abrangem três elementos básicos: o ambiente, a organização e o resultado, que são os objetivos e estratégias. Além desses elementos, há outros que serão descritos abaixo, segundo Fonseca, L.G.S. (2000).

#### 1° Passo – Sensibilização

Para o sucesso do planejamento estratégico é necessário o envolvimento, o comprometimento e a participação, principalmente da alta administração. Os membros da organização devem estar motivados, ter uma visão global do processo e entender o papel do planejamento estratégico geral e na sua atividade.

#### 2° Passo – Negócio

O negócio define os setores nos quais a organização atua ou pretende atuar e é fundamental na definição da missão. É o estabelecimento dos limites de atuação da empresa e indica onde devem ser dedicados os esforços e habilidades da organização.

#### 3° Passo – Missão

A missão define a razão de ser da organização, relacionando o negócio com a possibilidade de satisfazer alguma necessidade do ambiente organizacional.

#### 4° Passo – Visão

Descreve o estado que deverá estar a organização no horizonte de planejamento. Ela estabelece a referência para as mudanças na organização. Sua elaboração deve levar em conta os meios e as tecnologias disponíveis no futuro.

#### 5° Passo – Princípios

A declaração dos princípios que a organização aceita é feita para estabelecer referências de ações e comportamentos que deverão ser respeitados na execução das ações pela organização.

## 6º Passo – Análise ambiental

O propósito da análise ambiental é identificar os modos pelos quais as mudanças no ambiente externo econômico, tecnológico, sócio-cultural e político-legal da organização podem influenciá-la diretamente (STONER, 1995) Esta análise possibilita uma avaliação da competitividade da organização.

A análise externa tem como objetivo estudar o ambiente, selecionar e avaliar as oportunidades e ameaças. Onde as oportunidades são as situações do ambiente que a organização pode aumentar sua competitividade. Já as ameaças, situações do ambiente que colocam a organização em risco (FONSECA, L.G.S., 2000).

Além da análise externa, no ambiente fora da organização, realiza-se a análise interna, no ambiente interno a organização. Nesta análise, que existem várias metodologias (análise funcional, potencial, hiato) para se realizar, procura-se identificar os pontos fortes e fracos da organização. Ponto forte “é uma característica competitiva da empresa que a coloca em vantagem frente às concorrentes” e ponto fraco “é uma característica competitiva da empresa que a coloca em desvantagem frente às concorrentes” (BORENSTEIN, 2000).

## 7º Passo – Questões estratégicas

A partir das análises do ambiente externo e interno realiza-se a definição de questões estratégicas. Estas questões estão relacionadas com as questões de longo prazo, que demandam grande esforço para sua execução.

## 8º Passo – Estratégias

A estratégia indica o caminho para se atingir os objetivos determinados pela organização. Chandler (1962) afirma que a estratégia é também a determinação das metas básicas de longo prazo e dos objetivos da empresa, a adoção dos cursos de ação e da alocação de recursos necessários para atingir aquelas metas.

## 9º Passo – Ações

A partir da formulação das estratégias defini-se as ações que serão implementadas para que a organização cumpra sua missão, escolhendo os responsáveis pela operacionalização. Os responsáveis selecionarão as ações que poderão ser realizadas a curto, médio e longo prazos, determinando os recursos necessários para sua realização, documentando estas ações em forma de projetos.

### 10° Passo – Acompanhamento

As ações viabilizadas serão periodicamente acompanhadas através de indicadores adequados, visando identificar pontos críticos e desvios de metas que dificultam suas execuções, empregando meios para superá-los.

### 11° Passo – Avaliação e revisão do Planejamento

Com um ambiente mutante que cerca as organizações, elas devem rever continuamente seus planos. A organização deve revisar seus documentos, ações implementadas e estratégias e propor novas decisões e orientações devido às mudanças ambientais.

## 2.6.3 Estratégia e estrutura

Chandler (1962) em seu estudo correlacionou a estratégia e a estrutura, afirmando que para a estratégia de uma organização tenha sucesso sua estrutura deve estar ajustada à sua estratégia. A estratégia deve ser incorporada a um sistema de valores, normas e procedimentos que moldarão e guiarão o comportamento dos empregados e assim, alcançando os objetivos estratégicos. E ainda, afirmou que à medida que sua estratégia básica altere devido às mudanças no ambiente, sua estrutura também acompanha a mudança.

O projeto organizacional deve atender a estratégia da organização. Segundo Cury (1990, p.111) “a estratégia, o projeto organizacional e o tipo de gerência devem ser consistentes”. Através de uma estratégia clara e bem definida fica fácil identificar os processos e assim definir a forma básica de organizar as pessoas e demais recursos da empresa (DREYFUSS *apud* GONÇALVES, 2000a).

## 2.7 PROJETO ORGANIZACIONAL

O processo de elaboração de uma nova estrutura para a reestruturação, não deve ser realizada apenas pela mudança no organograma da organização. A mudança

estrutural é um processo delicado e complexo que exige diversos aspectos ligados ao ambiente interno e externo da organização. Este processo envolve tanto os fatores influenciadores como, também, os problemas estratégicos da organização e sua cultura organizacional.

O projeto organizacional pode abranger a preparação de uma nova organização ou a transformação de um já existente. A organização é a criação ou constituição de uma entidade, onde se deve analisar sua necessidade social, política, econômica ou técnica, projetando e dimensionando o espaço físico, material, recursos humanos, tecnologia e atividades para obter um resultado eficiente e assim, realizar o objetivo visado. Já a reorganização ou reestruturação é a modificação ou reforma de um empreendimento existente. A partir da análise de vários fatores que impedem uma organização de ter eficiência e realizar seus objetivos se faz necessário investigar as causas, identificar as falhas, aplicar novos meios e métodos e verificar a aplicação dessas providências (MIRANDA, 1978).

O projeto organizacional determina a estrutura organizacional mais adequada para a estratégia, pessoal, tecnologia e as funções da organização. “É o processo de escolher uma estrutura organizacional que seja adequada a uma determinada estratégia, num determinado ambiente, pode ser crucial para a sobrevivência de uma organização” (STONER, 1995, p. 240). Como o ambiente vive em constantes mudanças e evolução, as estratégias tentam acompanhar ou até prever estas modificações. A organização tende a verificar constantemente suas estratégias e ações para melhorar seu desempenho no ambiente e com isso, ajustar seu projeto organizacional em relação a estas novas ou adaptadas estratégias.

### **2.7.1 Projeto organizacional**

Os primeiros teóricos da administração (Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber) buscavam uma estrutura organizacional que pudesse atender todas as situações. Acreditava-se que as organizações eram eficientes e eficazes porque tinham

uma estrutura hierárquica baseada na autoridade formal legal, a famosa burocracia. O problema destes teóricos foi a não valorização do ambiente em que estava inserida a organização.

Na abordagem neoclássica, os teóricos (Douglas McGregor, Chrys Argyris, Rensis Likert) enfocaram as relações humanas. Item que os burocratas clássicos tinham negligenciado. Os neoclássicos acreditavam em uma estrutura menos formal onde os subordinados poderiam ter maior responsabilidade e maior participação nas decisões. No entanto, tentaram apenas melhorar a visão dos clássicos perante a motivação humana, mas, ainda, menosprezaram a influência do ambiente nestas relações.

Os estudiosos (Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch) perceberam, então, que ainda faltava algum componente importante que afetava a estrutura organizacional. A abordagem ambiental afirmou que o ambiente mutante e turbulento influenciava nas estruturas das organizações de forma significativa. A competição mundial, o surgimento de novos concorrentes, o avanço tecnológico, novas leis, novos mercados e novos produtos eram fatores determinantes para uma adaptação na estrutura da organização.

### **2.7.2 Problemas que levam a um novo projeto organizacional**

Como as mudanças no ambiente são rápidas, muitas vezes a organização acaba por esquecer de atualizar sua estrutura e funções em relação às novas estratégias criadas para atingir seu objetivo. Isto implica em problemas e distúrbios que atrapalham o desempenho da organização.

Ao contrário do que afirma Rummler e Brache (1994, p.195) que “a forma deve adequar-se à função”, as organizações que não adequarem suas estruturas às suas estratégias, apresentarão falhas e desequilíbrios no seu desempenho. Através de um estudo de Rocha (1985, p. 165) pode-se evidenciar algumas dessas falhas detectadas:

- 1) Discrepância, divergência dos objetivos e planos principais em relação à estrutura organizacional, ou seja, estrutura desatualizada, não mais correspondendo às necessidades da empresa.
- 2) Organização girando em torno de pessoas.
- 3) Falta de clareza no que tange às relações organizacionais, o que poderá ocasionar atritos entre os empregados.
- 4) Confusão entre as atribuições dos órgãos de linha e os de assessoria.
- 5) Múltipla subordinação, ou seja, unidade organizacional subordinada a mais de um superior hierárquico.
- 6) Número excessivo de assessores, criando um afastamento entre a chefia e os subordinados.
- 7) Atividades departamentalizadas inadequadamente.
- 8) Amplitude exagerada de supervisão (poucos níveis hierárquicos) e macrocefalia (excesso de níveis hierárquicos).

Com a identificação desses itens numa entidade, esta deverá repensar sua forma de organização, deverá se reorganizar para melhorar seu desempenho. A reorganização deve dar atenção a visão horizontal da organização. A eficiência dos processos organizacionais desencadeia o aperfeiçoamento do desempenho (COSTA E FERRAZ, 2001), (VILLELA, 2000), (GONÇALVES, 2000 a,b), (GALBRAITH e LAWLER, 1995), (RUMMLER e BRACHE, 1994), (NADLER e TUSHMAN, 1993).

## **2.8 MODELOS DE REESTRUTURAÇÃO**

O projeto organizacional, ou arquitetura organizacional é um instrumento que os administradores usam para organizar sistemas, estruturas e processos.

Para se elaborar um projeto organizacional, o administrador deve pensar em como a arquitetura permitirá à organização executar suas várias estratégias e realizar o

trabalho necessário (perspectiva de desempenho estratégia/tarefa) e, também, deve considerar como a arquitetura se harmonizará com os indivíduos que trabalham na organização e como será o impacto sobre eles (perspectiva social/cultural) (NADLER e TUSHMAN, 1993).

Rummler e Brache (1994, p.200-205) acreditam que uma estrutura de organização resulta das seguintes atividades e decisões:

#### Etapa 1: Estabelecer uma estratégia clara.

A estrutura de uma organização deve facilitar a realização de suas estratégias. As decisões estratégicas de uma organização devem incluir a definição de produtos e serviços, definição de cliente e de mercado, identificação de vantagens sobre a concorrência e determinação da prioridade na alocação de recursos. A partir destas decisões e estabelecimento de uma direção, os executivos poderão começar a projetar uma estrutura que norteie o caminho.

#### Etapa 2: Documentar e analisar o sistema “atual” da organização.

Identificar as entradas e saídas que conectam os departamentos atuais da organização e os possíveis “fios desligados” (conexões faltantes) que afetam a habilidade da organização em atingir sua estratégia.

#### Etapa 3: Documentar e analisar os processos “atuais”

Descrever o fluxo atual dos processos que tenham o maior impacto sobre a estratégia. Continuando a observar os “fios desligados”.

#### Etapa 4: Desenvolver medidas e fluxos de processos “ideais”.

Desenvolver fluxos de processos “ideais” (mapa de processos) removendo os “fios desligados” identificados nos processos “atuais”. Estabelecer um conjunto de medidas do processo.

#### Etapa 5: Projeto do Organograma.

Através dos mapas de processos “ideais” determinar os agrupamentos departamentais e os relacionamentos hierárquicos mais lógicos, estabelecendo fronteiras organizacionais que maximizem a eficácia e eficiência do processo. Os critérios para a seleção da estrutura que melhor sirva ao processo e, também, a estratégia são:

- Máxima qualidade de produto e serviço;
- Máxima resposta às necessidades do cliente (flexibilidade e tempo);
- Máxima eficiência (mínimo retrabalho e custo).

A estrutura organizacional deve ter alguns quesitos para atender a esses critérios acima:

1. Número mínimo de interfaces para atingir os objetivos de qualidade do processo;
2. Máxima proximidade entre clientes e fornecedores internos;
3. Amplitude de supervisão ideal;
4. Número mínimo de níveis de gerenciamento;
5. Máximo de clareza nas relações e responsabilidades.

#### Etapa 6: Desenvolver modelos de função para cada departamento.

Definir cada função da organização (cada quadro do novo organograma) em termos de suas saídas e seus objetivos. Os modelos de função devem descrever as responsabilidades e o papel de cada função da organização.

#### Etapa 7: Desenvolver modelos de cargo para cada cargo.

Identificar as saídas e os objetivos exigidos de cada cargo dentro da organização e, através dos modelos de cargo os detalhes da nova estrutura serão comunicados às pessoas que farão com que ele funcione.

#### Etapa 8: Estruturar o sistema de desempenho humano para cada cargo.

O sistema de desempenho humano inclui a capacidade das pessoas selecionadas para os cargos, suas habilidades e conhecimentos e o ambiente no qual elas trabalham. Deve-se estabelecer um ambiente que apóia a nova estrutura, comunicando as especificações de desempenho (as saídas e os objetivos do modelo de cargo), removendo interferências na tarefa atuais ou potenciais, estruturando as conseqüências (recompensas) que reforçam o cumprimento dos objetivos e fornecendo *feedback* regular sobre o desempenho do cargo.

#### Etapa 9: Estabelecer processos de gerenciamento.

A partir do estabelecimento da nova estrutura da organização deve-se gerenciar o sistema de implantação através das seguintes ações:

- Estabelecimento de objetivos;
- Gerenciamento do desempenho;

- Alocação de recursos;
- Gerenciamento das interfaces (espaços em branco);
- Gerenciamento do sistema de desempenho humano.

De acordo com Nadler e Tushman (*apud* VILLELA, 2000) é sugerido um outro roteiro para realizar um processo de design estratégico ou uma reestruturação. Os passos são:

#### Passo 1: Gerar critérios de design:

Criar uma série de afirmações que possam servir como critérios para avaliar os diversos designs. Estes critérios devem direcionar os esforços e descrever precisamente o que se quer alcançar, refletindo o diagnóstico dos obstáculos a serem enfrentados pela análise das oportunidades e ameaças de mercado.

#### Passo 2: Gerar alternativas de agrupamentos:

Gerar um grande número de alternativas de agrupamento diferentes, seguindo os critérios de design já estabelecidos. Deve se dar ênfase na criatividade, não sendo ainda levantadas questões relativas a implementabilidade, viabilidade e praticabilidade.

#### Passo 3: Avaliar as alternativas de agrupamento:

Avaliar as alternativas de agrupamento em relação aos critérios de design, eliminando, modificando e redefinindo alternativas, se necessário. Este passo é importante para que o grupo entenda os pontos fortes e fracos de cada design e das trocas envolvidas em cada alternativa de agrupamento.

#### Passo 4: Identificar as exigências de coordenação:

Identificar, para cada agrupamento, as necessidades de processamento de informações, de acordo com os critérios estabelecidos. Estudar e analisar o relacionamento, a estrutura hierárquica em relação aos designs, como o fluxo de trabalho e de informações deverão ser coordenados.

#### Passo 5: Gerar mecanismos de união estrutural:

Para cada alternativa restante de agrupamento, criar um conjunto de mecanismos de união estrutural que irá ser sensível aos critérios de design e melhorará a extensão com que o design atende aos seus critérios.

**Passo 6: Avaliar os mecanismos de união estrutural**

Avaliar cada alternativa perante os critérios de design; eliminando, modificando, refinando e combinando alternativas, se necessário. Depois, pontuá-las de acordo com os critérios.

**Passo 7: Conduzir a análise de impacto:**

Avaliar as alternativas restantes como positiva ou negativa em termos de previsão de impacto ou ajuste com outros componentes organizacionais (tarefa, indivíduo, estrutura formal e informal).

**Passo 8: Refinar e elimina designs:**

Após a análise de impacto, eliminar designs, resultando na primeira opção de recomendação de design. Refiná-lo. Cada design remanescente deve possuir suas forças e fraquezas relativas e o impacto potencial sobre a organização como um todo.

**Passo 9: Identificar questões sobre o design operacional:**

Pela análise de impacto, identificar onde o design operacional necessita ser feito com questões que sejam direcionadas pelo design estratégico. Identificar qual deles fará funcionar melhor a estrutura e seus processos.

**Passo 10: Identificar questões para implementação:**

Através da análise de impacto, identificar as questões-chave a serem consideradas no planejamento de implementação do design. Identificar quais são os problemas a serem enfrentados na implantação.

A maioria das organizações quer atingir uma posição desejada que abranja a máxima resposta, com o mínimo custo e mínimo tempo. Depois, essa posição passou a ser determinada pela formulação das estratégias, melhoria dos processos e atenção aos relacionamentos hierárquicos. Mas, para garantir que a posição desejada pela organização seja atingida e mantida, os gerentes devem estabelecer objetivos claros e precisos, gerenciar e melhorar os processos, monitorando o desempenho em relação aos objetivos definidos.

## **2.9 MUDANÇA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Com o crescimento das mudanças e transformações no mundo, as organizações estão desenvolvendo novas formas organizacionais que possam se ajustar à nova economia global que tem como recurso para o sucesso, a informação. Estas rápidas mudanças apresentam desafios na adaptação e aprendizado das organizações.

O sucesso para as organizações é a capacidade de transformar a informação em oportunidades num menor espaço de tempo, transformando a informação em conhecimento. Nonaka (*apud* STARKEY, 1997, p.27) afirma que “numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”.

Com o ambiente mais complexo e dinâmico, as organizações precisam adquirir capacidade de processar a informação para aprenderem eficientemente e serem capazes de se adaptarem as alterações no ambiente e gerar inovações que lhes proporcionarão vantagem competitiva (MOHRMAN & MOHRMAN *apud* GALBRAITH e LAWLER, 1995).

### **2.9.1 O modelo de aprendizado**

Muitas organizações perderam a capacidade de aprendizado organizacional. Segundo Shaw & Perkins (*apud* NADLER et al, 1993, p. 157) o aprendizado organizacional “é a capacidade que uma organização tem de adquirir conhecimentos com sua experiência e a experiência dos outros, e modificar sua forma de funcionar de acordo com esses conhecimentos”. Complementando, Mohrman & Mohrman (*apud* GALBRAITH e LAWLER, 1995, p.71) afirmam que o “aprendizado ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de antecipar e/ou reagir à mudança ambiental”.

No modelo de aprendizado de Shaw & Perkins (*apud* NADLER et al, 1993) tudo começa através das crenças (valores, conhecimento e experiência) que influem no comportamento. A percepção do mundo através desse sistema de crença faz as pessoas agirem com base neles. Estas ações irão influenciar os resultados, envolvendo sucesso ou fracasso. O aprendizado eficiente ocorre quando as pessoas refletem sobre as conseqüências de seus atos e, com isso, adquirem conhecimento (entendimento mais rico e exato dos fatores chave de seu ambiente). A reflexão eficiente pode colaborar para a base de conhecimento e proporcionar um melhor entendimento entre a ação e resultado.

A propagação do que é aprendido pela reflexão é muito importante e isso ocorre com o intercâmbio de informações entre os grupos organizacionais. Este intercâmbio promove a reflexão e a ação que faz surgir diferentes perspectivas que podem levar a inovação.

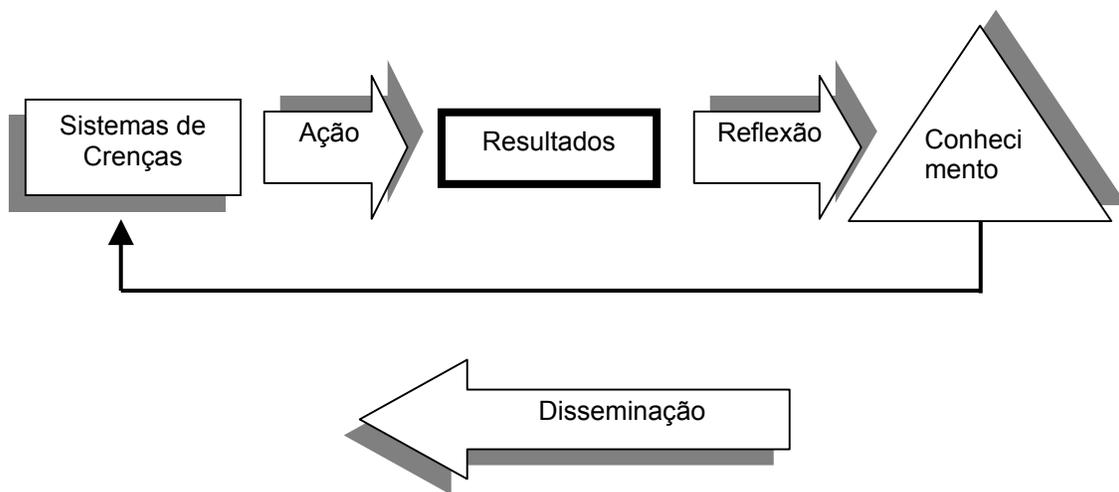


Figura 11: Modelo de Aprendizado Organizacional. Fonte: SHAW & PERKINS (*apud* NADLER et al, 1993).

### 2.9.2 As barreiras ao aprendizado

Algumas barreiras são encontradas pelas organizações que impedem o aprendizado organizacional. Os problemas organizacionais acabam por resultar na

incapacidade de agir adequadamente frente às mudanças ou implementação de soluções. Isso acarreta desvios na implementação das estratégias, perdas de oportunidades, má utilização dos recursos, frustração para os empregados e gera insatisfação para os clientes. Shaw (*apud* NADLER et al, 1993, p.139) descreve as causas da capacidade de agir insuficiente:

- Pressão das prioridades: muita coisa por fazer e a falta de seleção do que realmente é importante.
- Inclinação pela atividade em contraposição aos resultados: as pessoas se apegam demais as regras, normas e processos, e não questionam se os resultados estão sendo atingidos. As pessoas, às vezes, se intimidam em correr riscos na resolução dos problemas por não receberem uma recompensa por isso. “Os administradores valorizam os procedimentos operacionais padronizados mais do que o desempenho organizacional”.
- Sentimento de impotência: os administradores acreditam que não têm a autoridade e o poder necessários para tomar decisões importantes. Há falta de clareza nas responsabilidades, excesso de controle e inadequação de recursos que impedem de agir.

Estas barreiras se enquadram em três categorias que afetam as capacidades de reflexão e interpretação, transferência e disseminação do conhecimento, e a capacidade de ação da organização, de acordo com Shaw & Perkins (*apud* NADLER et al, 1993, p.160):

1. “Sem reflexão não há percepção da relação causa-e-efeito. Uma reflexão falha resulta num aprendizado limitado ou incorreto”.
2. “Sem intercâmbio, os conhecimentos obtidos com a ação e reflexão em níveis individual e de grupo não são plenamente compreendidos em nível organizacional. Em conseqüência, a organização repete erros e falhas para adaptar-se às mutáveis condições interna e externa”.

3. “Sem ação, as alternativas ao estado de coisas existentes não são tentadas. A experimentação é fundamental para que uma organização enfrente os desafios criados por um ambiente externo cada vez mais complexo”.

### **2.9.3 Os tipos de aprendizado**

O aprendizado é um processo contínuo entre o treino e a performance, que permite à organização realizar coisas que antes não podia fazer (Senge *apud* VILLELA, 2000).

As organizações contam com três tipos de aprendizado organizacional: o processo de inovação, o processo de melhoria organizacional e o redesenho. De acordo com Mohrman & Mohrman (*apud* GALBRAITH e LAWLER, 1995, p.73-84) pode-se explicar estes processos como:

#### **Inovação**

É um processo criativo que gera algo novo (produtos, processos, práticas ou sistemas). Método de combinar conhecimentos para criar uma nova habilidade ou novas soluções. Este processo depende de uma certa disponibilidade de recursos, tentativas e erros e uma certa autonomia. Sendo assim, controles burocráticos desencorajam a inovação.

Os fatores que promovem a inovação são: uma grande rede de contatos; estruturas organizacionais achatadas, onde as equipes inovadoras ficam próximas dos tomadores de decisão final; trabalho de equipe; orientação para o futuro; estilo gerencial que promova a inovação; visão clara.

#### **Melhoria organizacional**

As organizações aprendem identificando áreas onde existem oportunidades para a melhoria de desempenho e aplicação de processos de solução de problemas para efetuar melhoramentos.

As condições importantes para a melhoria organizacional são uma forte integração horizontal, comunicação rápida e fácil para todos os níveis hierárquicos, claras informações sobre o negócio, missão e objetivos. A melhoria e a inovação precisam ser vistas como processos organizacionais e apoiados como tais, precisam de suporte, incentivos, fixação de objetivos e avaliação e práticas de recursos humanos.

Para isso, a estrutura da organização precisa ser alinhada com o comportamento de aprendizado e, assim, a organização precisa se reformular. E este processo de reformulação, segundo Mohrman & Mohrman (*apud* GALBRAITH e LAWLER, 1995, p.78) é um “processo de aprendizado organizacional”.

### **Replanejamento**

Com as transformações no ambiente, as organizações estão redirecionando suas estratégias e seu projeto organizacional para que seus desempenhos continuem sendo conquistados. O projeto organizacional pode ser considerado como uma vantagem competitiva.

A habilidade de uma organização de se reprojeter para enfrentar essas mudanças e ser eficiente, também é uma vantagem competitiva. Mohrman & Mohrman (*apud* GALBRAITH e LAWLER, 1995, p.79) cita Senge, confirmando suas afirmativas de que o “papel gerencial-chave na organização em fase de aprendizado é a capacidade de o projetista aprender o sistema organizacional”.

As condições organizacionais que facilitam o reprojeter organizacional são:

- Participação das pessoas no processo de reformulação;
- Avaliação contínua das características organizacionais;
- Troca de informações para a identificação de problemas e reformulação, em lugar da punição;

- Redefinição de cargos para incluir as responsabilidades para a reformulação de unidades;
- Liderança;
- Visão da estrutura como temporária;
- Absorção pelos membros da organização de uma filosofia contínua de aprendizado e mudança.

A aprendizagem organizacional depende de um processo de mudança constante, onde todos devem estar despertos para este desafio. A estrutura organizacional será compreendida como uma configuração temporária que seguirá as mudanças estratégicas da organização e ficarão mais achatadas e ágeis. Com o aprendizado a organização desenvolverá mais habilidades e conhecimentos e, possivelmente, melhorará seu desempenho.

## **2.10 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS**

Em face da complexidade e globalidade que uma empresa pode sofrer para continuar a se perpetuar neste ambiente mutante, os problemas terão de ser resolvidos de uma maneira rápida e continuada. Sempre que uma organização sofre uma mudança em seus objetivos, deve-se reestruturar internamente à frente desta nova situação imposta pelo ambiente.

A organização deve estar atenta a novas oportunidades, mudanças inovativas ou, também, ameaças e, se estruturar e organizar toda a sua infra-estrutura interna para realizar o objetivo visado. Contudo, alguns fatores externos, como por exemplo, uma mudança tecnológica ou falta de planejamento podem desviar a organização do seu rumo.

Neste sentido, a organização precisa investigar as causas e analisar os fatores de ineficiência e inoperância para tomarem uma atitude corretiva. Um dos meios

empregados para realizar estas análises seria a utilização dos instrumentos administrativos como os descritos neste capítulo.

Uma empresa bem organizada que dispõe de manuais de organizações, organograma e gráficos de processos estará um passo a frente com relação à rapidez de análise e correção das disfunções ou ineficiência de trabalho.

### **2.10.1 Representação gráfica da estrutura**

Os gráficos são importantes recursos para que as empresas possam recorrer para atuar dentro das modernas concepções da administração. Faria (*apud* ROCHA, 1985, p. 70) comenta que gráfico é a representação em uma superfície plana de um objeto, de uma relação ou de um raciocínio esquematizado, objetivando visualizar uma idéia e facilitar a transmissão precisa de uma imagem. Para que os gráficos atinjam o seu objetivo de facilitar a comunicação é necessário que eles tenham clareza e simplificação dos fatos.

Há vários tipos de gráficos, mas para a administração existem dois importantes tipos:

- Gráficos de organização;
- Gráficos de processo ou fluxo que será apresentado mais à frente.

Os gráficos de organização têm como finalidade relacionar a organização formal e informal, ou seja, representar a estruturação das unidades, a departamentalização e os níveis hierárquicos da organização. Estes gráficos de organização podem ser chamados de organogramas.

## Organograma

O organograma representa a estrutura formal da organização. É um meio prático de visualizar a posição e a relação existente entre as unidades que formam a estrutura da organização.

Este tipo de gráfico apresenta como finalidades, segundo Cury (1990, p.171):

- 1) Os órgãos componentes da empresa;
- 2) Tanto quanto possível, de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos órgãos;
- 3) As vinculações e/ou relações de interdependência entre os órgãos;
- 4) Os níveis administrativos que compõem a organização;
- 5) A via hierárquica.

Com toda a utilização dos organogramas até nos dias atuais, eles também apresentam algumas limitações, embora não deixe de ser vantajoso o seu emprego. Rocha (1985, p. 72) indica duas desvantagens:

- Complicação em termos de compreensão, quando se tenta indicar todas as situações estruturais possíveis;
- Se não tiver atualizado, retratando a empresa naquele momento, pouca ou nenhuma validade terá, pois estará em condições de fornecer interpretações errôneas.

Existem várias representações dos organogramas, como o organograma em barras, circular, radial, em bandeira, lambda, funcional, matricial, estrutural-funcional, por cargos, porém, o mais empregado e mais comum é o clássico. (ROCHA,1985).

O organograma clássico é o que apresenta maior facilidade de construção, conforme Rocha (1985, p. 74) a par de grande flexibilidade em termos de mudanças estruturais, sem causar grandes alterações no restante do diagrama.

### **2.10.2 Manuais de organização**

As organizações precisam estabelecer rotinas e procedimentos para uniformizar o trabalho realizado que deve ser observado nas diversas áreas de atividades. Estes conjuntos de fluxos de trabalho são agrupados em manuais organizacionais que possibilitam a racionalização do trabalho, contribuindo para a melhoria da comunicação e integração dos subsistemas organizacionais. Araújo (1994, p. 144) afirma que o objetivo da manualização é permitir que a reunião de informações disposta de forma sistematizada, criteriosa e segmentada atue como instrumento facilitador do funcionamento da organização.

Os manuais são instrumentos gerenciais constituídos pelas áreas integrantes da organização incluindo as normas, instruções, procedimentos e outros gráficos, como o organograma ou fluxograma. Este instrumento deve ser elaborado seguindo as regras de documentação da organização para se tornar uma obra de referência, conforme cita Cury (1990, p. 301) ou elaborado através de modelos sugeridos pelos autores de Administração, da área de Organização e Métodos.

Em relação ao tempo de vigência dos manuais organizacionais pode-se dizer que estes devem ser flexíveis para acompanhar as mudanças da organização. As análises e alterações devem ser submetidas sempre, tanto por parte dos usuários quanto pelos responsáveis pelo manual, conforme Rocha (1985, p. 203). A validade e a credibilidade dos manuais encontram-se na razão direta da sua constante atualização.

Um manual de organização bem elaborado permite que todos os integrantes da organização conheçam quais as suas responsabilidades e qual o seu relacionamento com os demais. Este instrumento evita a sobreposição de tarefas e o conflito de responsabilidades, tornando-se, assim, uma forma de controle.

## **Tipos de manuais**

Como cada organização tem uma cultura e comunicação própria é difícil estabelecer um modelo de manual de organização único para as empresas. Para elaborar um manual para uma organização é necessário um diagnóstico de suas necessidades, conforme descreve Cury (1990, p.302-304):

1. Reconhecimento da necessidade, pela alta administração, de a empresa ter Manuais de Organização;
2. Sugestão de títulos dos Manuais, o que equivale à indicação da finalidade geral de cada um;
3. Fixação dos objetivos específicos de cada Manual e respectivo conteúdo;
4. Atribuição de responsabilidades pelo preparo de cada Manual;
5. Critério sobre o uso de cada Manual e a quem se destina cada tipo.

Continuando sua descrição, os três tipos de manuais que são aplicáveis a todos os níveis da organização são:

### **Manual de Política**

Orienta a ação dos executivos e responsáveis por funções de direção e assessoramento. Este manual estabelece o modo de agir da organização, prescrevendo os objetivos e metas necessárias à execução das políticas e diretrizes em suas áreas de eficácia. Tem como objetivos:

- A comunicação das decisões da alta administração aos executivos responsáveis pelos setores operacionais da empresa;
- Delegar autoridade aos departamentos descentralizados da empresa para tomarem as providências;
- Evitar a necessidade da alta administração tomar decisões de todos os problemas da empresa;

- Coordenar os esforços de todos para que sejam atingidos os propósitos gerais da empresa.

### **Manual de Procedimentos**

Neste manual contém a descrição das atividades de todas as áreas da organização e explicita como elas devem ser desenvolvidas. Os objetivos deste manual são:

- Veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços;
- Proporcionar métodos para a execução uniforme dos serviços;
- Atribuir aos departamentos competência para definição das informações que serão incluídas no Manual;
- Coordenar as atividades dos departamentos, permitindo o alcance dos propósitos da empresa.

### **Manual de Organização**

Como a organização é composta por vários departamentos é preciso que fiquem claro quais são as linhas de autoridade e quais são as diretrizes da organização. Sendo assim, as finalidades deste manual são:

- Fazer com que os documentos referentes à organização sejam elaborados de conformidade com as políticas e os objetivos gerais da empresa;
- Documentar de forma clara a organização da empresa e informar as alterações que possam ocorrer;
- Retratar o plano organizacional, mostrando a maneira de operar, os serviços e produtos produzidos, a coordenação das funções e o controle central de serviços;
- Comunicar a todos os níveis as linhas de autoridade da empresa.

Os manuais são úteis em qualquer instituição ou organização, independente do dimensionamento, número de empregados, objetivos etc (POPPER *apud* ROCHA, 1985, p. 202).

### **2.10.3 Gráficos de processos**

As organizações são sempre complexas em suas atividades e no seu desenvolvimento. Com a preocupação de se manterem atualizadas para acompanhar as alterações do mercado e dos processos tecnológicos as organizações procuram reestruturar seus processos internos para a melhoria do desempenho dos serviços.

Com essa pretensão, para efeito de uma análise administrativa, onde se procura a racionalização de processos ou implantação de novos sistemas, é importante a elaboração de esquemas que possibilitem a visualização rápida e sucinta dos fluxos de trabalho. Araújo (1994, p.95) afirma que o objetivo do estudo da rotina é o de assegurar a fluidez dessa movimentação e manter os limites de decisão dentro de princípios que não permitam a ineficiência e ineficácia de todo o processo.

Para a obtenção destas análises utiliza-se gráficos com símbolos representativos dos fluxos observados e algum tipo de texto que ilustre a seqüência das atividades. “Tanto o texto quanto os símbolos são dispostos no esquema de acordo com certas regras, de uso generalizado, com a finalidade de tornar o fluxo de trabalho mais compreensível, sistemático e racional”, conforme Cury (1990, p.233).

Os gráficos de processamento podem ser utilizados para a revisão ou implantação de um sistema com as suas rotinas, procedimentos, formulários, procurando clarear a seqüência dos passos para o pessoal envolvido nesta atividade e, além disso, estes gráficos auxiliam na instrução e uniformização na realização do trabalho. Existem vários tipos de gráficos, porém, o mais utilizado é o fluxograma que

permite a visualização do fluxo de trabalho, produto ou documento, desde sua origem e processamento até o seu destino. Para a elaboração dos fluxogramas pode-se empregar várias técnicas apropriadas a fim de buscar a perfeita descrição do fluxo das atividades da organização.

Estes gráficos retratam a situação de fato, demonstram como são realmente feitas as coisas e não como deveriam ser realizadas.

## **2.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO REFERENCIAL TEÓRICO**

O processo de elaboração de uma nova estrutura para uma organização depende de diversos aspectos e fatores, tanto a nível interno quanto externo a organização.

Para se realizar a reestruturação é importante analisar os fatores externos que influem nas decisões e rumos da organização. Estes fatores podem ser a tecnologia, as exigências da sociedade por qualidade e rapidez na produção de bens e serviços, as mudanças na cultura, a política, a competitividade entre as empresas. Numa análise destes fatores, a organização pode perceber as lacunas que existem entre os seus objetivos e a sua real realização. Identificando os problemas, a organização poderá utilizar novos meios e métodos de aplicar as providências necessárias para que obtenha eficiência na sua atividade, procurando adaptar ou criar novas estratégias que orientem o alcance dos objetivos.

A organização deve, na reorganização de sua estrutura, considerar suas estratégias, pessoal, tecnologia e funções. Para tanto, é importante que a organização atente aos processos organizacionais, a organização formal (suas normas, atribuições, comunicação), as pessoas e a organização informal (políticas e interesses pessoais). Este conjunto é determinante na escolha de uma nova estrutura porque influi na maneira de administrar, na divisão do trabalho e sua formalização, no fluxo das

atividades, na comunicação e na estrutura de coordenação, com reflexos no desempenho da organização.

O processo de arquitetar uma estrutura organizacional é contínuo. Este processo depende da habilidade de perceber as mudanças externas e internas, aprendendo a adquirir conhecimentos com sua experiência para modificar e inovar sua forma de trabalhar.

Destaca-se que no projeto de estrutura que trata da reestruturação organizacional, o pressuposto é que existe uma organização em funcionamento. Neste caso, deve ser acrescentada uma análise das restrições que devem ser observadas na reestruturação, em virtude da estrutura existente. Estas restrições diminuem o grau de liberdade para as escolhas pertinentes a nova estrutura, de forma mais acentuada que no caso de uma estrutura nova. Além disso, será necessário considerar a obtenção do comprometimento das pessoas com o projeto de reestruturação. Neste sentido, é interessante considerar o planejamento estratégico como forma de obter participação, envolvimento e comprometimento de pessoal.

### **3. PROPOSTA DE PROCESSO PARA REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL**

As principais justificativas para a execução de um processo de reestruturação organizacional decorrem das pressões que a organização sofre em consequência das mudanças dos métodos, processos e tecnologias em função da evolução da Ciência e do maior grau de demanda e exigência em relação aos seus serviços prestados, aliados à preocupação com o cumprimento integral de suas funções e responsabilidades. Ao tentar amenizar estas pressões e mudanças há que se considerar e se buscar um meio de realizar o trabalho de modo racional e eficaz, considerando os integrantes, os clientes e os recursos disponíveis.

#### **3.1 Análise dos modelos de reestruturação**

Através da análise da literatura e comparação dos modelos de reestruturação de Rummler & Brache e Nadler & Tushman foram estabelecidos passos, identificados critérios, restrições como orientação das alterações organizacionais, conferência das atribuições em uso e das lacunas, visando a redistribuição de tarefas e recursos internamente.

O modelo de Rummler & Brache não possui uma etapa de sensibilização do pessoal envolvido na reestruturação. Parte direto para a definição de estratégia. A sensibilização é uma etapa onde o pessoal da organização fica informado e é convencido da necessidade do processo para perceber e aprender as mudanças que ocorrem na organização.

Depois de definir a estratégia, ainda no modelo de Rummler & Brache, é estudada a organização, seu sistema e processos atuais. O estudo da organização deveria ser realizado antes de propor novas estratégias, para que estas se tornem mais consistentes. O destaque neste modelo é que após o desenvolvimento do projeto

organizacional, dos modelos de função e cargo, estrutura-se o sistema de desempenho para cada cargo e estabelece processos de gerenciamento.

O modelo de Nadler & Tushman também não prevê um passo de sensibilização do pessoal da organização. O primeiro passo deste modelo é gerar critérios de design definidos pela análise das oportunidades e ameaças. Mas, estes critérios poderiam ser complementados pela análise dos pontos fortes e fracos da organização, sendo identificados pela verificação da situação atual que a organização se encontra e através do planejamento estratégico. Estes critérios poderiam ser complementados pela consideração de restrições, pois a organização, nem sempre, possui todos os recursos disponíveis para fazer uma mudança de estrutura. Considerando estas restrições, pode-se escolher a estrutura que melhor atende estes critérios e que é possível implementar com os recursos existentes.

Após análise dos modelos, apresenta-se uma descrição das orientações básicas utilizadas na constituição de um processo de reestruturação organizacional, de forma a registrar a metodologia utilizada e os principais documentos elaborados durante o trabalho.

A proposta inicial de trabalho tinha como foco principal a identificação e análise das funções, estrutura organizacional, atribuições e processos internos de uma organização, visando verificar sua adequação às necessidades e demandas atuais de seus clientes externos e internos.

Com o intuito de juntar esforços e manter a participação dos integrantes da organização acrescentou-se, na proposta de procedimento, um processo de planejamento estratégico para que todos tivessem uma visão sistêmica da organização. Buscou-se ainda o comprometimento do seu pessoal a partir da participação ativa na proposta do processo de mudança. A inclusão de restrições e do processo de planejamento foram feitas e mostraram-se vantajosas, como se verificou.

## **Objetivos do processo de reestruturação**

Os objetivos consistem em:

- Identificar as funções, organograma, atribuições e principais atividades da organização;
- Identificar as funções, organograma, atribuições, principais atividades da organização e fluxos de trabalho, conforme seu funcionamento atual;
- Elaborar o planejamento estratégico da organização;
- Propor orientações para elaboração da proposta de reestruturação para a organização;
- Propor novo organograma, redistribuição de funções, atribuições para a organização.

## **Procedimento proposto para reestruturação organizacional**

O procedimento proposto neste trabalho apoiou-se nas propostas da literatura, mencionadas acima, incluindo uma fase de sensibilização, uma fase de planejamento estratégico da organização, restrições de recursos e um processo participativo, apoiado por entrevistas estruturadas e reuniões de trabalho. As fases deste procedimento são:

### **1ª Fase: Estudo da organização**

Realizar um estudo do mandato, fatos e elementos que influenciaram e influenciam a organização.

### **2ª Fase: Sensibilização**

Esta fase busca sensibilizar os participantes do processo de reestruturação mostrando a importância da participação e contribuição. Através de reuniões, entrevistas e sugestões busca-se o comprometimento de cada integrante.

### 3ª Fase: Identificação da estrutura atual

Realizar o levantamento e análise da situação atual da organização. Utilizar a análise documental e entrevistas estruturadas com pessoas chaves para obter dados que completam a avaliação da real situação em que se encontra a organização.

### 4ª Fase: Elaboração do manual de atribuições atual

Com os dados obtidos, elaborar o manual com as atribuições e procedimentos atuais da organização. Avaliar e compatibilizar o manual em reunião com os participantes do processo de reestruturação.

### 5ª Fase: Identificação do fluxo de trabalho das principais atividades

Identificar os fluxos das principais atividades atuais da organização.

### 6ª Fase: Crítica à estrutura organizacional e funções atuais

Com as informações obtidas, analisam-se as disfunções, lacunas, deslocamento de atividades, centralizações, gargalos, múltipla subordinação, morosidade nos serviços, número excessivo de assessores, fluxo de trabalho, amplitude exagerada de supervisão, falta de clareza nas relações organizacionais, entre outros.

### 7ª Fase: Plano estratégico da organização

Realizar o planejamento estratégico, de forma participativa, envolvendo todos os elementos possíveis da organização. Identificar o negócio, missão, visão, princípios, análise ambiental externa (oportunidades e ameaças) e interna da organização (pontos fortes e fracos), questões estratégicas, estratégias e ações.

### 8ª Fase: Reestruturação organizacional visando a otimização das atividades

Determinada a missão, estratégias e as atividades principais da organização, propor estrutura adequada à organização orientada para maximização de desempenho. Isto pode ser feito de acordo com as orientações e critérios abaixo:

Considerar as dimensões:

- Funcional: analisar funções e pertinência das finalidades da organização.
- Estrutural: analisar a divisão do trabalho.
- Desempenho: reestruturar as atividades buscando excelência dos serviços, com redução de tempo, custo e racionalização de recursos.

Considerar as orientações gerais:

- Descentralização e delegação: procurar a descentralização e delegação de atividades e responsabilidades.
- Participação: buscar, ao máximo, o envolvimento dos participantes em todos os passos do trabalho para aprender, desenvolver percepções, entender a mudança e contribuir.
- Responsabilidade: motivar os participantes para agir com responsabilidade e dedicação.
- Cultura de planejamento: buscar a compreensão e incorporação da importância do planejamento como meio de transformação.
- Aprendizagem e mudança: esta combinação pode levar a organização à melhoria organizacional. A integração e a comunicação são condições que facilitam a aprendizagem e a mudança.

Como critérios relacionados à reestruturação, considera-se:

- Agrupamento das atribuições: buscar o agrupamento de atribuições evitando duplicidade e buscando minimização de esforços.
- Otimização dos recursos: usar como orientação básica a minimização de esforços humanos, físicos, financeiros, materiais, tecnológicos e tempo.
- Valorização dos integrantes da organização: procurar incentivar, motivar e valorizar o integrante da organização neste trabalho e nas suas atividades em geral, buscando participação, envolvimento e conhecimento.

A otimização mencionada da estrutura deve considerar os recursos abaixo e os processos aos quais dá suporte, bem como as limitações de:

- Número de pessoas;
- Tempo utilizado para a execução das atividades da organização;
- Recursos físicos;
- Recursos financeiros.

A proposta de nova estrutura deve observar as restrições de recursos relacionadas às variáveis acima.

A organização das funções e atribuições deve considerar:

1. Trabalhos externos da organização;
2. Trabalhos internos da organização.

As funções não executadas devem ser incorporadas:

Analisar a situação atual da organização e identificar funções e atribuições que sejam necessárias e que não estejam sendo executadas. Estas atividades devem ser incorporadas e alocadas em unidade existente ou em unidade criada.

As funções da organização devem ser agrupadas:

As atribuições da organização devem ser agrupadas de acordo com as atividades principais, reordenando-se a divisão dos trabalhos.

Como forma de definir a estrutura organizacional final, pode-se proceder a partir da elaboração de uma estrutura organizacional sem restrições e evoluir para uma estrutura com restrições, onde:

- Estrutura “sem restrições”: é uma estrutura construída com liberdade de criação de unidades, de acordo com o modelo de estrutura definido, contendo:
  - Organograma
  - Funções
  - Atribuições
  
- Estrutura “com restrição”: é uma estrutura construída de acordo com as considerações acima, mas incorporando as restrições e ajustes necessários, contendo:
  - Organograma ajustado às restrições
  - Funções
  - Atribuições redistribuídas

#### 9ª. Fase: Homologação e documentação

O término dos trabalhos de reestruturação organizacional é determinado com a homologação dos resultados pela organização e elaboração do manual de atribuições correspondente.

Destaca-se que o resultado do processo de reestruturação proposto é uma proposta de uma estrutura organizacional descrita por um manual de atribuições.

## **4. METODOLOGIA**

Neste capítulo apresenta-se uma descrição da metodologia utilizada na realização do estudo de caso do processo de reestruturação organizacional da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis. O problema de pesquisa é apresentado juntamente com as questões de pesquisa. Descreve-se o método de coleta de dados com a apresentação de suas análises e, em seguida, o processo de seleção dos participantes.

### **4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

As organizações sofrem as pressões do ambiente em transformação. Este ambiente impõe às organizações atualização e maximização de desempenho. Estas organizações, então, precisam se estruturar de forma simples e objetiva para que suas estratégias e suas missões sejam alcançadas com melhor desempenho possível.

### **4.2 TIPO DE PESQUISA**

Nesta pesquisa utilizou-se a pesquisa aplicada que, de acordo com Ander-Egg (*apud* MARCONI e LAKATOS, 1990, p.19), define a pesquisa aplicada como aquela que: “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”.

Considerando a forma de abordagem do problema a ser solucionado por este trabalho, a pesquisa é do tipo qualitativa por não se utilizar métodos e técnicas estatísticas. Segundo Silva e Menezes (2001, p.20) a pesquisa qualitativa:

“considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser

traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa”.

Mattar (1997) afirma que o pesquisador poderá optar por um ou por uma combinação dos tipos de pesquisas para melhor adequar a obtenção dos dados para a pesquisa. O estudo é do tipo exploratório e descritivo, um estudo de caso. Assim como Triviños (1987, p.109): “o estudo exploratório permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimentos para planejar uma pesquisa descritiva”.

O estudo é descritivo porque tem por objetivo aprofundar na descrição de uma realidade e um estudo de caso que analisa os dados, as características dessa realidade. Lakatos e Marconi (1991, p.188) conceituam a combinação do estudo exploratório-descritivo como o que “tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas”.

O presente trabalho também é propositivo no sentido de formular e apresentar um procedimento para realizar uma reorganização administrativa nas organizações.

#### **4.3 MÉTODO DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO**

Os cientistas do comportamento, segundo Gibson, Ivancevich e Donnely (1981) utilizam-se de ferramentas e métodos para a organização de informação que são conhecidos como *designs* de pesquisa. São conhecidos três *designs* básicos: o estudo de caso, estudo de campo e a experimentação. De acordo com este trabalho utilizou-se o estudo de caso que procura examinar inúmeras características ao longo de um período de tempo.

Merriam (1998) afirma que o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. O estudo de caso é o modelo preferido para responder as questões e porque certos fenômenos ocorrem, analisados dentro de um certo contexto real (GODOY, 1995).

Outras vantagens do estudo de caso podem ser descritas de acordo com Lakatos e Marconi (1991). Este tipo de estudo acumula informações sobre determinado fenômeno que também podem ser analisadas por outros pesquisadores que tenham objetivos diferentes. Além disso, o estudo de caso tem a facilidade na obtenção de uma amostra de indivíduos sobre uma população.

O estudo foi dividido em três etapas, a seguir:

**1ª. Etapa - Exploratória:** nesta fase foram coletados os dados referentes à organização em estudo. Foi realizada pesquisa documental, entrevistas e a observações pessoais. Após a coleta foram realizadas as análises dos dados.

**2ª. Etapa - Descritiva:** com a análise dos dados foi elaborado um relatório analítico descritivo da situação atual em que se encontra a organização e apresentado aos participantes do estudo para a avaliação e ajustes. A partir da adequação dos dados da descrição atual foi executada a próxima fase.

**3ª. Etapa – Propositiva:** nesta etapa foi desenvolvida uma proposta de processo de reestruturação, com base nas orientações constantes no procedimento proposto no capítulo anterior.

### **4.3.1 Limitações do estudo de caso**

O estudo de caso examina as várias características e comportamento dos grupos, ao longo de um período de tempo, retratando a realidade organizacional. Como método de pesquisa, o estudo de caso vem sendo amplamente utilizado pelos pesquisadores organizacionais, porém, existem certas limitações.

Gibson, Ivancevich e Donnely (1981, p.38) descrevem que as principais limitações do estudo de caso são:

1. É pouco freqüente encontrar dois casos que possam ser significativamente comparados em termos de características essenciais.
2. Raramente o estudo de casos pode ser repetido ou suas descobertas verificadas.
3. A significação das descobertas é deixada para a interpretação subjetiva do pesquisador.
4. A capacidade de generalização pode ser limitada porque os resultados de um estudo de caso estão baseados em apenas uma amostra.

Mesmo com estas limitações, o estudo de caso é muito usado para estudar as organizações, é um método eficaz para responder as perguntas exploratórias.

### **4.4 QUESTÕES DE PESQUISA**

A partir da definição do problema de pesquisa propõe-se uma resposta “suposta, provável e provisória”, como diz Lakatos e Marconi (1991, p.127) que é uma hipótese ou uma questão de pesquisa.

As questões de pesquisa são indagações amplas a serem respondidas e exigem a colocação de um conjunto de perguntas específicas no trabalho (MATTAR, 1997).

Estas perguntas norteiam a busca de resultados pelo pesquisador e correspondem aos objetivos de pesquisa desta dissertação.

As questões de pesquisa deste trabalho são:

- Quais os elementos pertinentes a estrutura organizacional?;
- Quais as principais influências ambientais sobre a organização?;
- Como comprometer e obter participação do pessoal no projeto de reestruturação?;
- Como propor um procedimento de reestruturação organizacional?;
- Como utilizar o procedimento proposto de reestruturação em uma unidade de uma organização (reestruturação da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis)?.

#### **4.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Após a escolha do assunto, o pesquisador pode decidir pelo estudo de todo o universo da pesquisa ou apenas sobre uma amostra. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p.162) o pesquisador deve delimitar a pesquisa que “é estabelecer limites para a investigação”.

Gil (1991) afirma que é necessário uma certa dose de intuição para perceber quais dados serão suficientes para chegar à compreensão do objeto como um todo na pesquisa. Merriam (1998) considera a delimitação do estudo de caso o próprio estudo de caso.

O propósito deste trabalho é estudar a Secretaria de Administração para conhecer uma organização pública, sua estrutura, seu funcionamento, a evolução de sua estrutura ao longo do tempo, considerando a influência que esta representa no desempenho organizacional.

#### **4.6 PARTICIPANTES**

O presente trabalho está delimitado ao estudo na Secretaria e a amostra está contida dentro deste universo. A Secretaria contém muitos funcionários e possui vários departamentos, por isso, pretendeu-se colher os dados de um certo grupo que pudesse passar informações importantes e relevantes para a pesquisa. A amostra obtida incluiu o Secretário, Chefes de Departamentos, Chefes de Divisões e Chefes de Coordenadorias por ser um grupo que possui uma visão mais abrangente da organização, perfazendo um total de 25 pessoas.

Alves, A. (1991) sugere que o processo de seleção dos participantes contenha algumas etapas como a identificação dos participantes, emergência ordenada da amostra, focalização contínua da amostra e conclusão da coleta. A amostragem qualitativa privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer (MINAYO *apud* FONSECA, G.S., 2001).

#### **4.7 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

A coleta de dados está relacionada com o problema e as questões específicas de pesquisa e tem como objetivo obter elementos que propiciem o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa. Silva e Menezes (2001, p.34) afirmam que “o instrumento de coleta de dados escolhido deve proporcionar uma interação entre o pesquisador, o informante e a pesquisa”. Complementando, Triviños (1992) esclarece que, na pesquisa qualitativa, a coleta e análise de dados além de serem desenvolvidas em interação dinâmica, devem ser retroalimentadas e reformuladas constantemente.

Durante o desenvolvimento do trabalho foram utilizadas algumas técnicas de coleta de dados: técnicas de observação pessoal, análise documental dos registros da organização e de arquivos afins, além de entrevistas estruturadas:

- 1) Observação pessoal: utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Como afirma Lakatos (1992, p.107): “não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.
- 2) Análise documental: pesquisa documental dos registros da organização como formulários, estatutos e manuais; e análise de documentos exteriores a organização como documentos bibliográficos e leis. Como Lakatos (1991, p.174): “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.
- 3) Entrevista (estruturada): é uma conversação efetuada face a face que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária. Segundo Lakatos (1991, p.197): “o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido”.

Inicialmente, pesquisou-se em documentos e leis para realizar um levantamento bibliográfico sobre a situação em que se encontrava a Secretaria. A partir do levantamento foram feitas entrevistas estruturadas para detectar a atual situação da organização.

Os dados levantados pela coleta podem ser classificados como:

- 1) Dados primários: “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa” (MATTAR, 1997, p.134). As fontes básicas deste tipo de dados são: pesquisado, arquivos oficiais e particulares, dados bibliográficos e históricos, documentação pessoal e correspondência pública ou privada.
- 2) Dados secundários: “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender

às necessidades da pesquisa e que estão catalogados à disposição dos interessados” (MATTAR, 1997, p.134). As fontes são: a própria empresa, publicações e obras, internet, cd-rom de base de dados.

As questões específicas da pesquisa nortearam a revisão da literatura onde se verificou que o assunto sobre reorganização tem uma importância bastante grande, mas existe uma grande discussão sobre como as estruturas organizacionais serão no futuro. Isto pode-se dizer que é uma dificuldade perante um ambiente de grandes transformações e evolução.

Com a revisão bibliográfica, a metodologia escolhida foi o estudo de caso para ser aplicada à pesquisa. Iniciou-se, assim, a pesquisa exploratória - descritiva a partir dos dados secundários colhidos e analisados da organização em estudo.

A coleta de informações foi realizada através de entrevistas abertas e estruturadas. As entrevistas foram realizadas com os ocupantes de cargos de chefia e tiveram uma grande relevância por contribuir para uma visão bem mais minuciosa e detalhada da organização.

#### **4.8 CREDIBILIDADE DOS DADOS**

O pesquisador deve planejar sua pesquisa para obter credibilidade, consistência e confirmabilidade. Segundo Alves, A. (1991) na pesquisa qualitativa, a credibilidade dos dados é de grande importância.

Este trabalho procurou sempre buscar a credibilidade dos dados juntamente com a organização e, a confirmação e análise dos dados foram sempre realizadas em reuniões com os participantes da pesquisa.

## **5. ESTUDO DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA SADM**

O presente capítulo apresenta os dados e o resultado da reestruturação organizacional da Secretaria de Administração do Município de Florianópolis, em relação aos conceitos e teorias descritas no referencial teórico deste trabalho.

O desenvolvimento do trabalho seguiu o modelo de reestruturação proposto no capítulo 3, considerando a metodologia descrita no capítulo 4. Para facilitar a identificação das fases do procedimento de reestruturação elas são indicadas ao longo deste capítulo. Esta numeração é independente da numeração do capítulo.

### **1ª. FASE – Estudo da Organização**

---

#### **5.1 CONTEXTUALIZANDO A ORGANIZAÇÃO**

Com o intuito de apresentar e contextualizar a organização em estudo faz-se um breve histórico da cidade de Florianópolis e situa-se a SADM na estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

##### **A Cidade de Florianópolis**

Em 1675, Francisco Dias Velho, junto com sua família e agregados, iniciou a povoação da ilha com a fundação de Nossa Senhora do Desterro (atual Florianópolis). Este fica sendo o segundo núcleo de povoamento mais antigo do Estado. A partir da fundação deste núcleo cresce o fluxo de paulistas e vicentistas que intensificam a ocupação de todo o litoral e, em 1726, Nossa Senhora do Desterro é elevada a categoria de vila.

Só no século XIX, Desterro foi elevada à categoria de cidade. Desterro tornou-se a Capital da Província de Santa Catarina em 1823 e, com isso, inaugurou um período de prosperidade. A cidade projetou e construiu os edifícios públicos e outras áreas

urbanas devido à modernização política. No período da República, em 1889, a cidade passou a ser chamada de Florianópolis.

No século XX, a cidade passou por profundas transformações para promover o desenvolvimento urbano. Nesta época houve a implantação das redes básicas de energia elétrica, do sistema de fornecimento de água, captação de esgotos e a crescente importância da construção civil (Ponte Governador Hercílio Luz) que foi um dos principais suportes econômicos para a cidade.

Florianópolis, hoje, compreende a parte continental e a ilha totalizando uma área de 436,5 km<sup>2</sup>. Sua população é de 342.315 habitantes em 2000/IBGE. O Município Florianopolitano agrega os distritos da: Sede, Barra da Lagoa, Cachoeira do Bom Jesus, Campeche, Canasvieiras, Ingleses do Rio Vermelho, Lagoa da Conceição, Pântano do Sul, Ratoões, Ribeirão da Ilha, Santo Antônio de Lisboa e São João do Rio Vermelho. Sua economia tem como base as atividades de comércio, prestação de serviços públicos, indústria de transformação, turismo e, recentemente, a indústria do vestuário e a informática vem se desenvolvendo bastante.

### **Organização política e administrativa do Município**

O Município de Florianópolis é constituído como pessoa jurídica de direito público interno, com autonomia política, administrativa e financeira, regida pela Lei Orgânica de 05 de abril de 1990, no que concerne às Constituições da República Federativa do Brasil e do Estado de Santa Catarina.

De acordo com a Lei Orgânica de 05/04/1990, o Município de Florianópolis participa da organização, do planejamento e execução de funções públicas de interesse regional, sendo responsável pelo provimento do interesse local e do bem-estar de sua população.

A Administração Pública Municipal é formada dos órgãos integrados na estrutura administrativa da Prefeitura e de entidades dotadas de personalidade jurídica própria,

compreendendo os órgãos da Administração Direta e as entidades da Administração Indireta dotadas de personalidade jurídica própria (autarquias, empresas públicas, sociedade de economia mista e suas subsidiárias e as fundações). O sistema administrativo municipal ficou estabelecido pela Lei Municipal n°. 1674 de 1979, onde as funções do Chefe do Poder Executivo e dos Secretários Municipais estão descritas.

A estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Florianópolis é apresentada na figura a seguir:

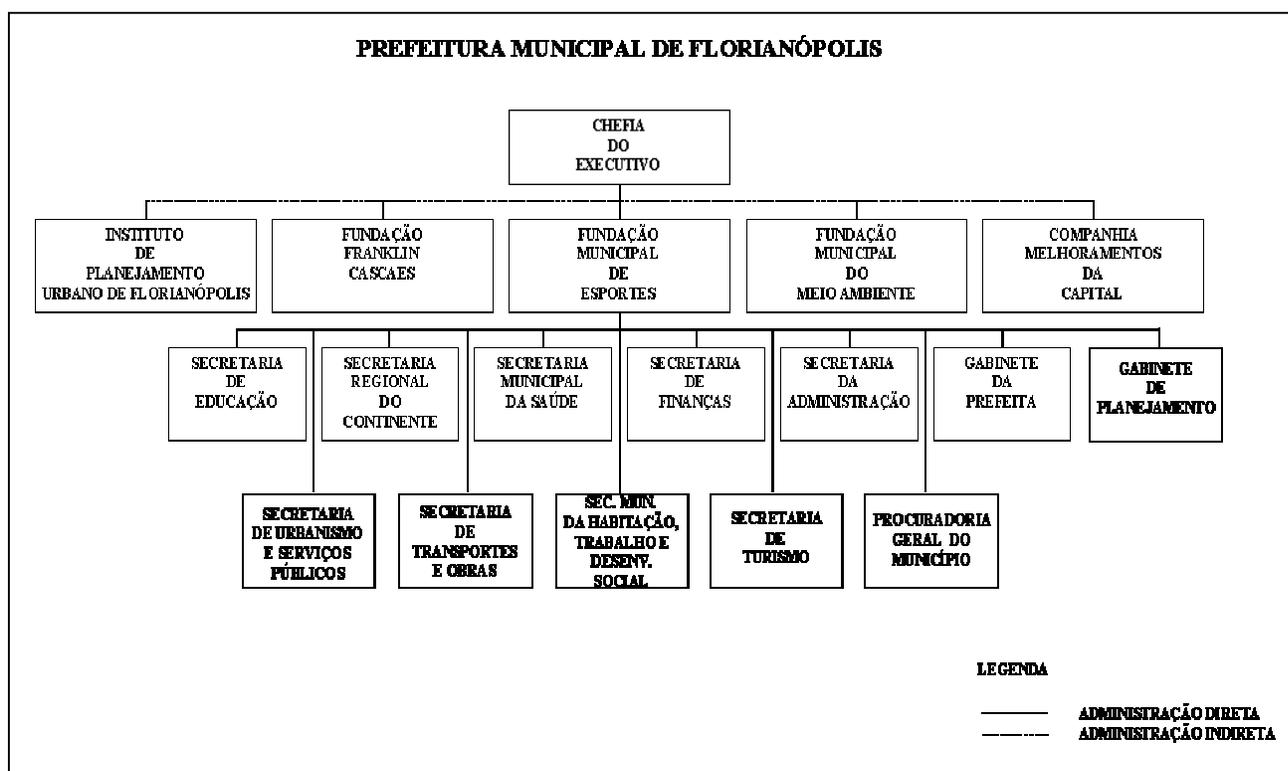


Figura 12: Estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Fonte: [www.florianopolis.sc.gov.br](http://www.florianopolis.sc.gov.br)

### A Secretaria de Administração de Florianópolis

A Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis é um órgão de administração direta, subordinada diretamente ao Chefe do Executivo, o

Prefeito. As funções desta Secretaria e do Secretário de Administração foram descritas na Lei Municipal nº. 1674 de 1979, já mencionada.

Esta Lei, em seu artigo 30, destaca as atividades básicas dos Secretários da Prefeitura Municipal e, no número I, as atividades do Secretário de Administração, conforme transcrito abaixo.

“Art.30 – A cada Secretário corresponderá a área de competência a seguir discriminada, envolvendo as seguintes atividades básicas:

I - A Secretaria de Administração operando nos subsistemas de sustentação, manutenção e adaptativo:

- a. Desenvolvimento organizacional
- b. Desenvolvimento de recursos humanos e treinamento
- c. Assistência, valorização e motivação do servidor.
- d. Avaliação de cargos e salários
- e. Recrutamento e seleção
- f. Avaliação de desempenho
- g. Registro e movimentação de pessoal
- h. Sanções administrativas
- i. Segurança no trabalho
- j. Normalização de materiais e gestão de compras
- k. Licitações
- l. Gestão de estoques
- m. Controle patrimonial
- n. Manutenção e conservação dos bens patrimoniais quando envolver serviços especializados de terceiros
- o. Transporte interno
- p. Comunicação, arquivos e informação administrativa
- q. Legislação de pessoal
- r. Serviços internos de limpeza e vigilância”.

Outro aspecto importante nesta Lei corresponde ao destaque dado às funções dos Subsistemas da Prefeitura, que devem funcionar de acordo com os princípios abaixo:

“Sustentação

Apoiar o subsistema de produção mediante a incorporação de recursos humanos, financeiros e materiais.

Manutenção

Com fim de assegurar o funcionamento harmônico dos subsistemas, mediante a integração de pessoal aos objetivos da Administração Pública, bem como fixar padrões ou comportamentos, recompensas e sanções.

Adaptativo

Com a função de produzir informações gerenciais, planejar o desenvolvimento urbano, social e o organizacional.”

Conforme o disposto na Lei Municipal nº. 1674 de 1979, o organograma correspondente é apresentado abaixo, acrescido das alterações de acordo com as Leis e Decretos mencionados em seguida:

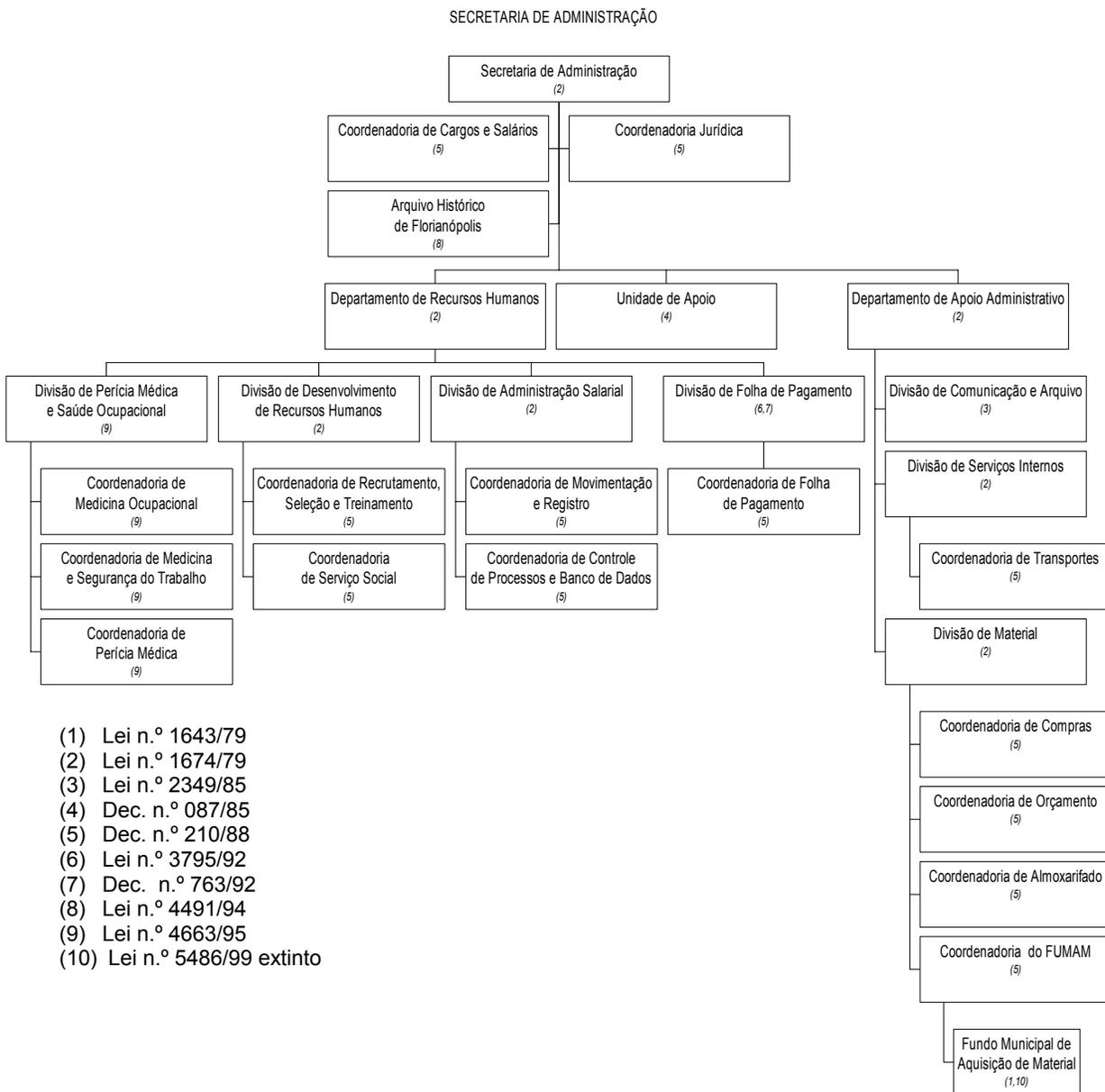


Figura 13 – Organograma da SADM conforme a Lei n.º. 1674/79.  
 Fonte: Relatório de Estrutura Organizacional

## 5.2 O AMBIENTE DA SADM, AS PRESSÕES E MUDANÇAS

As mudanças ambientais que afetam a organização em estudo, a Secretaria de Administração da Prefeitura de Florianópolis, que são fatores que exigem uma reestruturação desta Secretaria são: a tecnologia, as políticas gerais, a legislação vigente e o comportamento da sociedade, bem como a sua dimensão.

Para exemplificar, podem ser analisadas algumas mudanças importantes que ocorreram no Brasil e na cidade de Florianópolis, no período<sup>1</sup> de 1979 a 2002, ligadas às mudanças no mundo.

As mudanças de ordem política são representadas pela mudança de regime político, partindo da Ditadura Militar, em 1979, para uma democracia, com o Estado assumindo um papel empreendedor e, depois, passando a um papel de regulador. Destaca-se neste sentido o aparecimento de agências reguladoras (ANA, ANATEL, ANEEL), a Lei de Responsabilidade Fiscal, o Estatuto da Cidade, os esforços em prol da Defesa do Consumidor. Em Florianópolis, a orientação política era ditada, em 1979, pelo partido PDS, sendo o prefeito o Sr. Francisco de Assis Cordeiro. No ano de 2002, a Prefeitura de Florianópolis está sob ação da coligação PPB (antigo PDS) com o PSDB, assumindo seu segundo mandato, através de reeleição, a prefeita Sra. Angela Regina H. Amin Helou.

As modificações tecnológicas podem ser exemplificadas pela mudança na informática, com reflexos na capacidade de armazenamento, processamentos de dados e os processos de automatização de empresas como, por exemplo, no setor automobilístico. Para mostrar a grandeza da transformação da tecnologia neste período, observa-se a seguinte tabela comparativa:

---

<sup>1</sup> O ano de 1979 foi escolhido como começo do período de análise por ser a data da Lei Municipal nº. 1674 de 23 de novembro de 1979 que trata da Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

**Quadro 2: Evolução tecnológica entre 1979 e 2002**

<b>COMPONENTES/ANO</b>	<b>1979</b>	<b>2002</b>
Processador	8 MHz	800 MHz
Memória	10 Mb	256 MB
HD (High Disc)	256 Kb	40 GB

Fonte: Fonseca, G., 2002.

Pela tabela, pode-se perceber o grande avanço que a tecnologia proporcionou para o desenvolvimento dos computadores pessoais neste período entre 1979 e 2002. Em relação à velocidade de processamento das informações o aumento foi de cem vezes; o aumento da capacidade de memória dos computadores foi de mil vezes; e, a capacidade do HD aumentou em quatro mil vezes. Isto mostra a evolução, ou mesmo, a revolução que a tecnologia trouxe para a sociedade e, a qual, deve compreender e se adaptar.

A população tem crescido muito rapidamente em curto espaço de tempo. A espécie humana necessitou de milhões de anos para atingir um bilhão de pessoas, o que ocorreu por volta de 1830. Este número dobrou já em 1927 e, em 1960, já era três bilhões de habitantes no planeta. A aceleração com que a população mundial cresce aumenta sensivelmente. Atingiu-se a marca de quatro bilhões de pessoas em 14 anos (1974) e o quinto bilhão logo em 1987. E, após 12 anos, em 1999, já alcançava o sexto bilhão. SILVA, O. (2002, p.5).

A população mundial atingiu a marca de dois bilhões de pessoas nos últimos 25 anos, o que se torna preocupante como assegurar a vida destas pessoas. Isto se pode percebido com a crescente participação da sociedade nas decisões ligadas a sua evolução traduzida pelo aparecimento das organizações do terceiro setor (ONG's) e os programas governamentais e mundiais, como o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD; os programas relativos à educação da UNESCO; os programas sociais e políticas públicas para a infância e adolescência da UNICEF.

A população do Município de Florianópolis também sofreu grandes alterações. Em 1979, a sociedade florianopolitana contava com uma população de 271.281, passando para 342.315 em 2000 (IBGE, 2002).

Neste contexto, as mudanças dos últimos trinta anos têm sido substanciais e com reflexos na forma de trabalhar da organização. Os fatores ambientais fazem pressão à SADM que necessita reorganizar suas estratégias, processos, recursos, enfim, sua estrutura organizacional.

### **5.3 DIAGNÓSTICO INICIAL DA SADM**

Através das reuniões, observações, entrevistas e do real problema que a organização precisava enfrentar, procurou-se encontrar na literatura o suporte para prosseguir o presente estudo de caso.

No referencial teórico buscou-se salientar as principais características de uma organização e pontos importantes que devem ser analisados para a realização de uma reestruturação organizacional. Assim, neste diagnóstico procurou-se relacionar a literatura e a realidade da organização em estudo.

#### **Organização formal e informal**

Não existe organização formal sem a informal. Se a organização informal passa a ter uma influência bem maior que a formal, a organização deve redefinir sua estrutura formal. Se estiver acontecendo algo informal é porque a formalidade está ultrapassada e emperrando o processo, então, busca-se formalizar o informal para esclarecer e melhorar o processo. Isto acontece com a SADM quando sua estrutura atual não corresponde à estrutura formulada pela Lei Municipal.

Os sinais internos da organização que indicam a necessidade de revisão organizacional devido ao aparecimento de atribuições informais são: desatualização

tecnológica; aparecimento de gargalos, de acordo com Goldratt e Cox (1992); morosidade dos serviços e crescimento pela demanda dos seus serviços e da organização. Já os sinais externos são: evolução tecnológica; aumento do grau de exigência dos clientes; pressão da sociedade e insatisfação dos clientes.

Estes sinais foram detectados na SADM através do processo de planejamento estratégico, enfatizados na análise ambiental e na proposição das questões estratégicas que requeriam a melhoria do atendimento e da organização administrativa, o incremento na política de recursos humanos e a adequação da infra-estrutura da Secretaria ao seu funcionamento e finalidades.

### **Organização burocrática**

Conforme já escrito, Motta e Pereira (1981, p.21) definem a burocracia como “um sistema social racional, ou um sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados”.

Na organização em estudo o tipo de dominação é a racional-legal, mais conhecida como burocrática, onde as normas legais são a base da legitimidade. A SADM tem um grau bastante elevado de burocratização pelo tipo de organização que é, regida por Leis, Planos e bem controlada através dos Orçamentos e da Lei de Responsabilidade Fiscal.

A Secretaria tem uma estrutura definida com seus níveis hierárquicos estabelecidos e tudo é documentado e devidamente arquivado. Seu alcance de controle é amplo, pois a estrutura da SADM tem poucos níveis hierárquicos. O Secretário é responsável pela coordenação de dois departamentos e mais as assessorias.

### **Departamentalização**

A estruturação de uma organização deve ocorrer através da divisão do trabalho seguindo alguns critérios que devem ser definidos pela organização. Levando-se em

conta os fatores formais de Newman (*apud* CURY, 1990, p.141 e 142), a SADM foi estruturada em departamentos, pela importância das atividades produzidas por esta Secretaria, dando ênfase à especialização.

A Secretaria de Administração é departamentalizada por função, onde as atividades semelhantes são reunidas de acordo com um mesmo objetivo.

A razão principal de continuar com este critério de departamentalização funcional é que ele facilita o controle administrativo, sendo um tanto mais centralizador porque os chefes de Departamento e o Secretário têm uma relação direta de comunicação. Esta relação distribui a responsabilidade. A departamentalização funcional também permite que a organização obtenha os benefícios da especialização e evita a duplicação de esforços (GRAHAM JR, 1994, p.91-95).

### **Descentralização e delegação**

As relações de poder num processo de mudança são afetadas e podem provocar uma certa resistência à mudança e problemas com relação ao “status” ou poder (CURY, 1990 e ROCHA, 1985). Neste processo deve-se ajustar a centralização *versus* descentralização para evitar estas resistências.

Um ponto importante a comentar é a grande centralização em torno do Secretário de Administração. Seu papel na verdade seria de decisão, coordenação e gerenciamento da Secretaria, porém o Secretário absorve tarefas além das suas atribuições básicas, na medida em que alguma unidade ou pessoa não está executando por completo suas tarefas.

Um dos intuitos deste trabalho é organizar a estrutura e as atribuições de cada unidade da Secretaria para que o Secretário possa descentralizar essas tarefas e responsabilidades para as unidades correspondentes.

De acordo com Rocha (1985, p.146) para que a descentralização seja implantada, as providências a serem tomadas foram:

- 1) Estabelecer o órgão capaz de programar e desenvolver as políticas e diretrizes da organização:

Em relação a estas atribuições a proposta de nova estrutura criou a Divisão de Desenvolvimento Organizacional que na Lei contemplava estas atividades e a SADM não estava cumprindo.

- 2) Treinar os executivos aos quais será delegada a autoridade:

Este ponto poderá ser resolvido com o desmembramento da Coordenadoria de Capacitação, antes ligada a Coordenadoria de Recrutamento e Seleção. Esta unidade poderá dar mais atenção ao seu objetivo maior.

- 3) Criar um sistema de comunicação e coordenação o mais eficiente possível:

Propõe-se a melhoria dos relatórios já existentes na SADM, com maior análise dos dados.

- 4) Estabelecer controles adequados, de modo que se tenha como demonstrar à direção se o desempenho se desenrola de acordo com os planos traçados:

Será necessário um estudo sobre indicadores de desempenho relacionados à missão da Secretaria, não abordado neste trabalho.

### **Tipo de estrutura**

A Secretaria de Administração possui uma estrutura com poucos níveis hierárquicos. Este trabalho procurou diminuir um pouco mais estas relações tornando a

organização mais horizontal para que haja mais interação entre as funções e os processos, melhorando o fluxo de informações e o gerenciamento dos processos.

O tipo de estrutura da SADM é a funcional onde se aplica a especialização das tarefas a serem executadas. As atividades são agrupadas em torno das funções essenciais da organização. Estas podem ser as funções básicas da administração (planejamento, finanças, pessoal) ou estar relacionadas às funções peculiares à atividade específica da organização (GRAHAM JR, 1994, p.91), o caso da Secretaria de Administração que se estrutura em função das atividades designadas pela Lei.

### **A organização e o seu ambiente**

A SADM faz parte de um ambiente que está em constantes mudanças. Estas mudanças, tanto no ambiente externo quanto o interno, exigem cada vez maior atenção dos integrantes da Secretaria.

O ambiente externo pressiona a SADM por várias forças, conforme Nadler (1983), que afetam diretamente o seu desempenho. Estas forças são: o crescente avanço tecnológico; o aumento da expectativa do cliente; a dinâmica da força de trabalho; a pressão política e fiscal. Em relação a competição ou concorrência, excesso de oferta, globalização pode-se afirmar que a Secretaria de Administração não sofre estes tipos de pressões pelo motivo de ser o único órgão do Município que possui estas atribuições.

Para que a Secretaria tenha um bom desempenho, esta deve continuamente analisar, também, o seu ambiente interno. A análise dos pontos fortes e fracos mais as oportunidades e ameaças externas devem auxiliar a organização na construção de seu planejamento, das suas estratégias e do seu projeto organizacional.

## **2ª. FASE - Sensibilização**

---

### **Sensibilização**

O planejamento estratégico é um processo que permite organizar as pessoas e os recursos disponíveis para realizar os objetivos da organização. A SADM para definir seus objetivos e sua missão realizou o planejamento estratégico. Com isso, todos os integrantes da Secretaria passaram a conhecer e a perceber o papel que cada um realiza para que a missão seja cumprida. O planejamento teve como importante papel o de nortear as atividades da Secretaria.

No processo de planejamento estratégico da SADM os integrantes puderam discutir os problemas melhorando a comunicação e interação. Buscando identificar as estratégias necessárias para o cumprimento da missão, os integrantes perceberam a necessidade de se reorganizarem e redistribuir as atribuições. As estratégias definidas pelos servidores mostraram a exigência da mudança na organização, tanto ao nível de estrutura como funcionamento e prestação de serviço.

Nesta fase o planejamento estratégico pode ser considerado como elemento de sensibilização. O resultado do planejamento será utilizado na 7ª. Fase como elemento de orientação para o processo de reestruturação.

### **Aprendizagem organizacional**

Este processo de mudança na SADM permitiu a reflexão de todos os integrantes sobre sua participação, função e responsabilidade dentro da organização. Isto levou as pessoas a refletirem e a aprender que com o ambiente muito mais dinâmico, elas precisam adquirir uma aprendizagem constante para que possa provocar mudanças contínuas necessárias para o melhor desempenho da organização.

### **3ª. FASE – Identificação da Estrutura Atual**

---

#### **5.4 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA ATUAL**

Para a identificação da situação atual foram realizadas entrevistas com os integrantes e analisados documentos da SADM para obtenção das informações relacionadas a:

- Organograma atual;
- Atribuições dos Departamentos, Divisões e Coordenadorias;
- Identificação das principais atividades e seus fluxos;
- Documentação dos resultados obtidos;
- Discussão e ajustes no manual de atribuições que representa a situação atual.

De acordo com estas entrevistas e análise da situação atual, o organograma vigente da Secretaria de Administração é o seguinte:

## SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

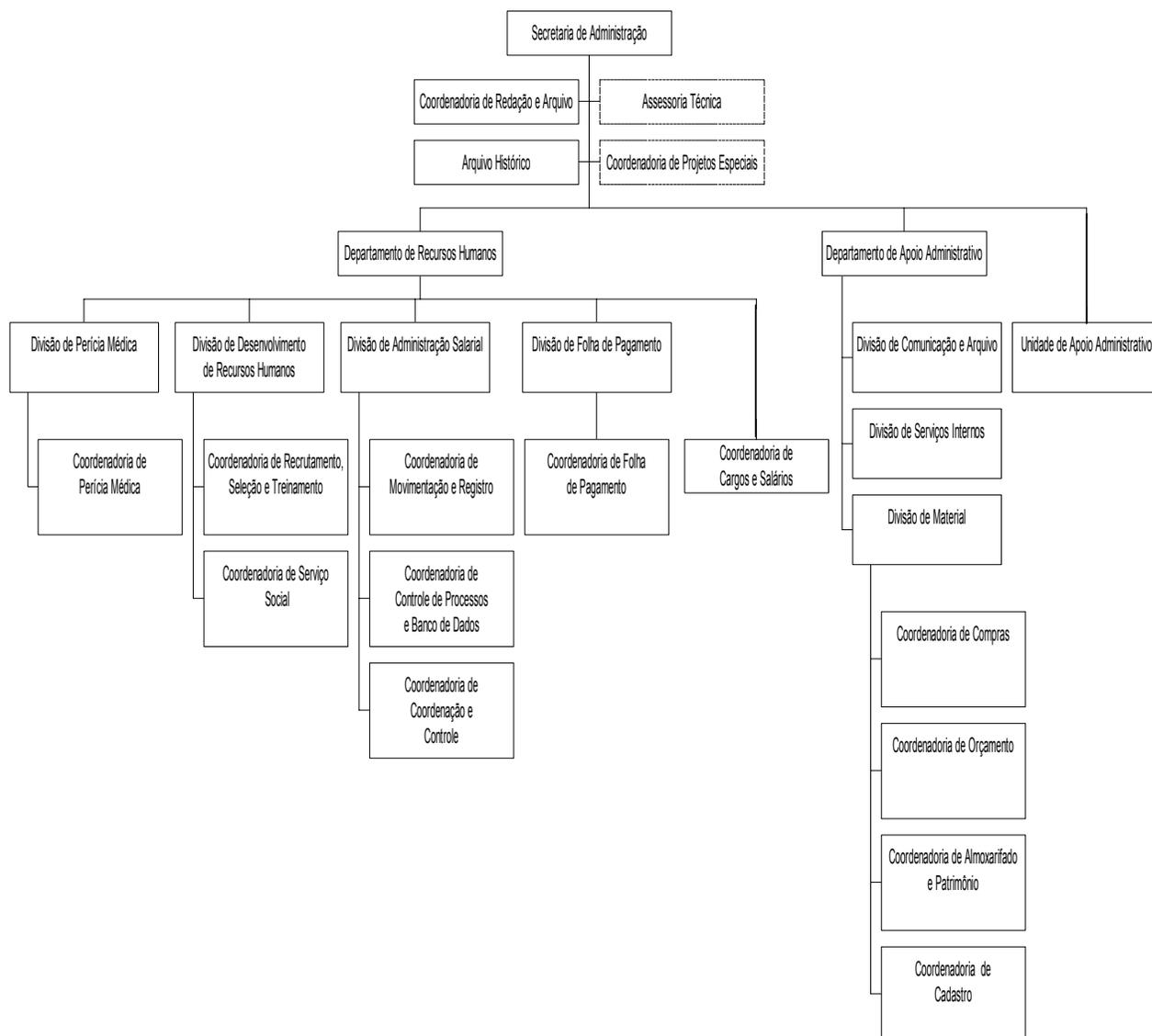


Figura 14 – Organograma Atual da SADM.

## **4ª. FASE – Elaboração do Manual de Atribuições Atual**

---

### **Elaboração do manual de atribuições atual**

Partindo das entrevistas foi elaborado um manual de atribuições correspondente à estrutura e funcionamento atual da SADM. Este relatório está disponível no Relatório Final da Reorganização da SADM (2001).

## **5ª. FASE – Identificação dos Fluxos de trabalho das principais atividades**

---

### **Fluxo de trabalho das principais atividades**

Para garantir o cumprimento de suas responsabilidades na íntegra, como participante do Governo Municipal de Florianópolis e na busca da racionalidade e objetividade em melhorar a administração, procurou-se analisar o funcionamento atual da SADM, considerando-se as principais atividades realizadas.

As principais atividades da Secretaria foram identificadas e estão listadas abaixo:

- 1) Contratação de pessoal (Seleção, recrutamento e integração);
- 2) Controlar o patrimônio;
- 3) Realizar licitações;
- 4) Gerenciar convênios;
- 5) Elaborar folha de pagamento;
- 6) Comprar e controlar materiais e serviços;
- 7) Controlar assiduidade e afastamentos dos servidores;
- 8) Avaliar o desempenho dos servidores, estágio probatório;

- 9) Treinar pessoal, capacitar;
- 10) Cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal na SADM;
- 11) Gerir o banco de dados;
- 12) Organizar e arquivar documentos administrativos e históricos;
- 13) Gerenciar plano de saúde dos servidores;
- 14) Gerenciar benefícios;
- 15) Atender ao público externo e interno;
- 16) Empenhar despesas da SADM;
- 17) Elaborar o orçamento da Secretaria;
- 18) Estabelecer metas plurianuais;
- 19) Promover a comunicação e integração da PMF;
- 20) Homologação de atos aposentatórios;
- 21) Preparar para aposentadoria;
- 22) Valorizar o aposentado;
- 23) Tornar públicos os atos da administração;
- 24) Analisar e despachar processos administrativos;
- 25) Atendimento ao servidor e família.

Os fluxos de trabalho relacionados a maioria das atividades da SADM foram identificados e apresentados na forma ilustrada abaixo, nas figuras 15 e 16.

Os demais fluxos de atividades elaborados encontram-se no Relatório Final de Reorganização Administrativa da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis (2001).

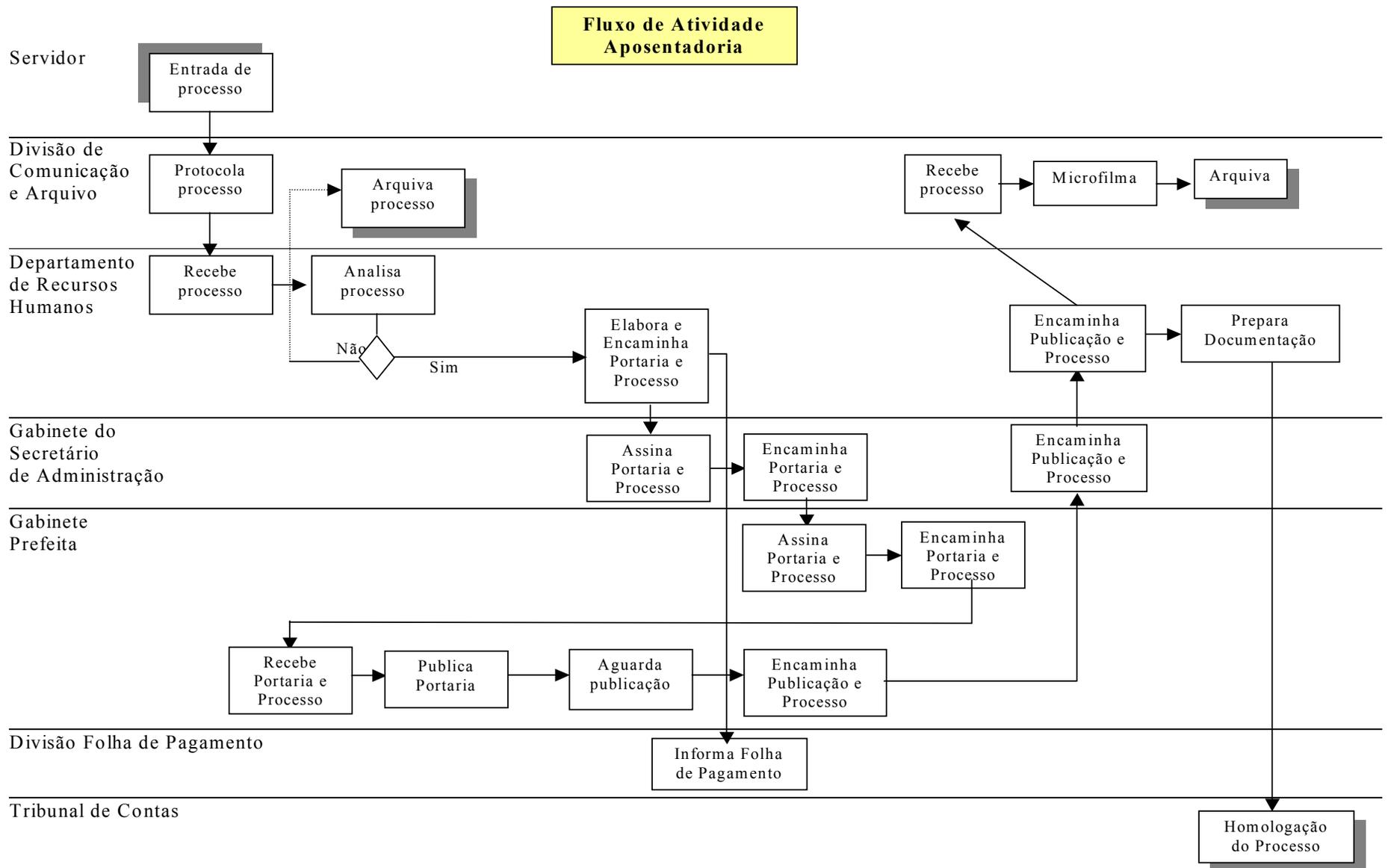


Figura 15 – Fluxo de Atividade Aposentadoria

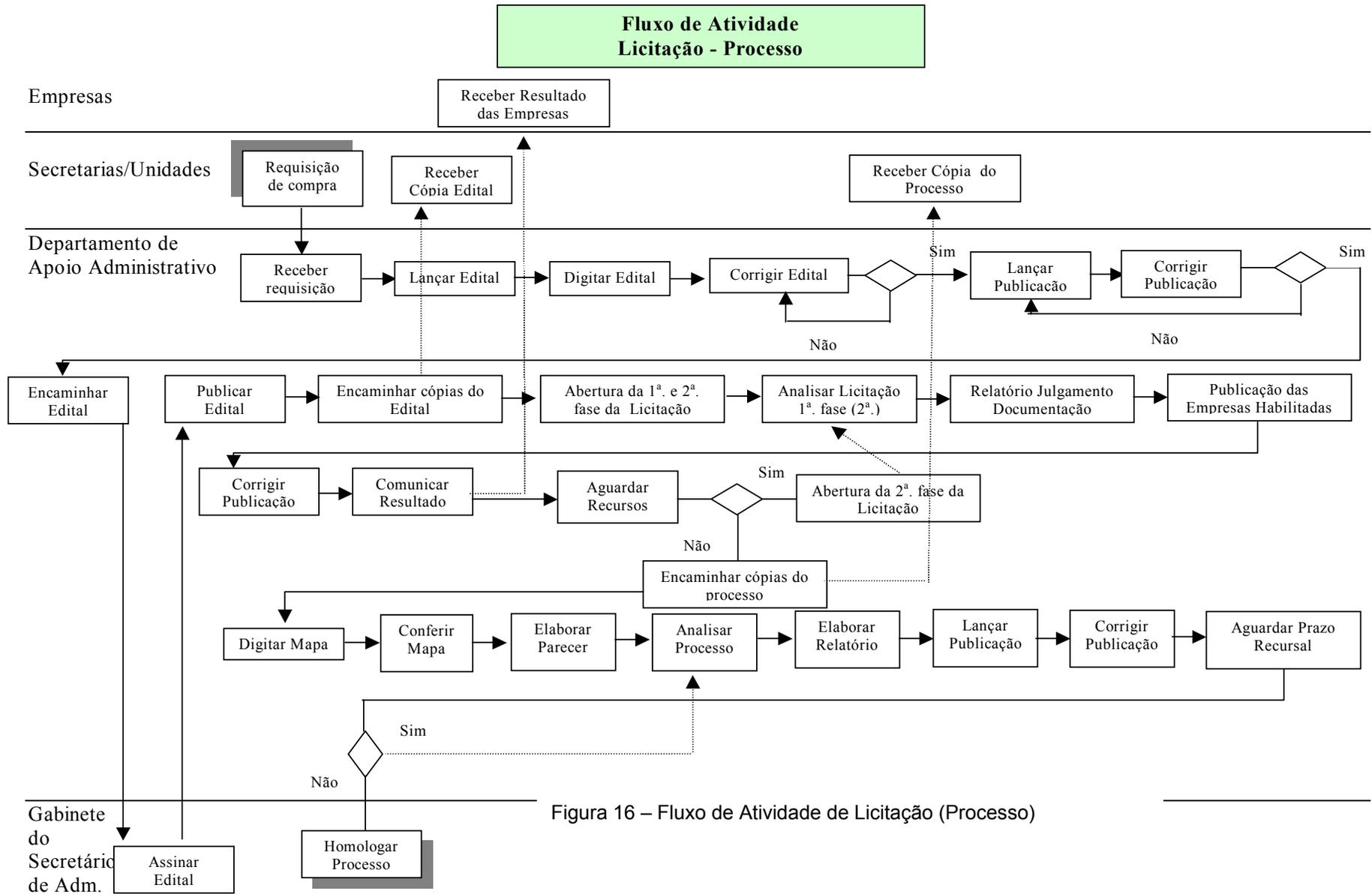


Figura 16 – Fluxo de Atividade de Licitação (Processo)

## **6ª. FASE – Crítica à Estrutura Organizacional e Funções Atuais**

---

### **Análise da Estrutura Organizacional Atual**

A partir das informações obtidas neste levantamento pode-se comparar as atribuições descritas na Lei e as atuais executadas. Nesta análise constatou-se que algumas atividades não estavam sendo realizadas atualmente:

- 1) Desenvolvimento organizacional da Prefeitura Municipal;
- 2) Avaliação de desempenho do servidor municipal;
- 3) Planejamento da SADM;
- 4) Avaliação de desempenho da SADM.

A avaliação do servidor público municipal, para fins de salário é realizada por um sistema de enquadramento por pontos, segundo a Lei nº. 3.331 de 20/12/1989. Embora seja um sistema interessante e certamente útil do ponto de vista de definir salário, pode-se comentar que a titulação igual de dois servidores não é capaz de definir motivação, comprometimento ou adequação para a função que exerce. Embora simples e fácil de aplicar, este sistema não avalia satisfação, desvio de função, meios disponíveis e outros itens pertinentes ao desempenho do servidor.

Estas atividades estão ligadas basicamente ao subsistema adaptativo descrito na Lei Municipal nº. 1674 de 1979 que tem como função a produção de informações gerenciais e o planejamento do desenvolvimento urbano, social e organizacional.

Outras atividades foram terceirizadas embora se mantenha a responsabilidade pelo acompanhamento e controle na prestação destes serviços, como é o caso das atividades de:

- 5) Manutenção e conservação dos bens patrimoniais quando envolver serviços especializados de terceiros;
- 6) Serviços internos de limpeza e vigilância

As atividades ligadas a Divisão de Perícia Médica foram deslocadas para a GESAS, conforme convênio firmado com o Governo do Estado de Santa Catarina. Estas atividades estão relacionadas com a atribuição de:

- 7) Segurança e medicina no trabalho,

## **7ª. FASE – Plano Estratégico da SADM**

---

### **5.5 PLANO ESTRATÉGICO DA SADM**

Para iniciar a reestruturação na SADM e buscar o interesse dos servidores em participar e opinar neste processo procurou-se obter maior motivação e comprometimento do pessoal com a mudança e com o compromisso de prestar serviços de qualidade para o público e para outros órgãos da Prefeitura, utilizando-se um processo participativo. Com isto, além de se estudar e debater as funções da SADM, esclarecendo, inclusive, o papel de cada um, estimulam-se e aproveitam-se idéias úteis no funcionamento da Secretaria.

No caso daquelas atividades não realizadas procurou-se estudar uma maneira de colocá-las em prática e agregá-las ao quadro funcional da SADM sem alterar o número de funcionários, sem aumentar o número de departamentos, divisões ou coordenadorias e procurando observar as determinações legais para esta reestruturação organizacional.

Foi elaborado um plano estratégico para a Secretaria, discutindo-se nas reuniões as informações já colhidas nas entrevistas. No processo de planejamento foram identificados os elementos do planejamento estratégico indicados no quadro 3.

**Quadro 3 - Missão e Visão da SADM**

<b>ITEM</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>MISSÃO</b>	Atender ao público e dar suporte às outras secretarias, gerenciando recursos materiais e humanos e zelando pelo patrimônio público para contribuir para a eficácia administrativa.
<b>VISÃO</b>	Ser uma secretaria de referência, valorizando-se o servidor e buscando-se excelência em recursos humanos, através de uma maior integração, compartilhando informações e procurando uma maior comunicação, utilizando-se de instrumentos administrativos adequados e infra-estrutura condizente.
<b>PRINCÍPIOS</b>	Probidade; Ética; Valorização do servidor; Responsabilidade; Visibilidade.

Pela análise do ambiente externo a SADM foram identificadas as oportunidades e ameaças que são as seguintes:

**Quadro 4 – Oportunidades e Ameaças da SADM**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
1. Formação de gerentes com visão empresarial	1. Demora na aprovação das mudanças na legislação
2. Mudanças no novo contexto da flexibilização da legislação trabalhista	2. Falta de padronização de certos formulários e documentos
3. A busca da otimização de resultados – Lei de Responsabilidade Fiscal	3. Pessoal mal preparado
4. Bom relacionamento com os servidores de outras Secretarias	4. Descontinuidade dos trabalhos
5. Apoio da UFSC, CONAR, Arquivo Nacional e Arquivo Histórico do Estado	5. A PMF não utiliza mesmo protocolo (programa de tramitação) para documentos
6. Grupo GTAcervos	6. Falta acesso a certas chefias e a algumas Secretarias
7. Bom relacionamento com a UniSanta	7. Cobrança indevida de ofícios extraviados para a SADM
8. Bom relacionamento com as Secretarias e Fundações	8. Uso de influência política para agilizar processos
9. Credibilidade da Prefeitura Municipal	9. Falta maior conscientização do valor de um documento histórico

10. Treinamento em informática (sistemas)	10. Demora das respostas ou envio de documentação dos outros setores
11. Cursos de aperfeiçoamento	11. Professores substitutos
12. Centralização das Secretarias no mesmo prédio	12. Procedimentos tradicionais (Leis) que sobrecarregam o setor
13. Relação com a Beta Sistemas	13. Falta de procedimentos padrões entre Secretarias
14. Estagiários (aprendizado)	14. Comunicação entre Secretarias é falha
15. Aprendizagem com as outras divisões	15. Participação nos processos administrativos em relação aos servidores
16. A política de planejamento (atendimento unificado)	16. Entrega de fichas fora do prazo
17. Investimento proporcionado pela Prefeitura	17. Rasuras e mau preenchimento das fichas de frequência
18. Capacitação em gerenciamento de projetos	18. Fichas não são assinadas dia a dia
19. Facilidade de comunicação com outras unidades	19. Divisão de Administração Salarial não entrega as fichas com antecedência
20. Recursos do FAT	20. Designação de professor diferente da lotação
21. Convênios	21. Confusão de atribuições com a Secretaria de Educação
22. Intercâmbio	22. Resistência por parte do Sindicato
23. Mercosul	
24. Evolução tecnológica	
25. Recursos do PMAT	
26. Apoio da comunidade	

Na análise do ambiente interno da SADM foram identificados os seguintes pontos fortes e fracos:

#### Quadro 5 – Pontos Fortes e Fracos da SADM

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1. Vontade política	1. Capacitação dos servidores
2. Cursos internos da Prefeitura (capacitação)	2. Comprometimento dos servidores
3. Mudanças já implementadas	3. Motivação
4. Novo conceito de Administração Pública	4. Treinamento
5. Estagiários	5. Sensação ruim e delicada pela cobrança dos <i>follow ups</i>
6. Apoio dos servidores	6. Muito serviço e pouco funcionário
7. Interesse e vontade de reciclar	7. Deficiência do programa CIASC na emissão de relatórios
8. Continuidade da gestão	8. Falta de espaço físico adequado para o Arquivo Histórico
9. Gostar do que faz	9. Falta de equipamentos para a conservação e recuperação dos documentos
10. Participação no projeto ADAI	10. Rotatividade dos estagiários
11. Ação Social	11. Falta de Assistente do Arquivo Histórico
12. Confiança do Secretário na Coordenadoria Responsabilidade	12. Dificuldade em manter convênio com a UFSC na recuperação de documentos
13. Mudança no Departamento em relação às atribuições (distribuição de funções)	13. Materiais ultrapassados e inadequados
14. Companheirismo	14. Coordenadoria de Cargos e Salários ligada diretamente ao Secretário de Administração
15. Persistência	
16. Nova sistemática para professores substitutos pela DDRH	
17. Follow up SADM (cobrança)	

18. Centralização da administração (SADM)	<p>em vez do Departamento de Recursos Humanos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>15. Condições de trabalho</li> <li>16. Programa on-line com a Unisanta</li> <li>17. Estabelecer horário de atendimento ao público para facilitar a execução de trabalhos de melhoria no setor</li> <li>18. Baixos salários</li> <li>19. Não poder contratar outros servidores</li> <li>20. Certos servidores não evoluem</li> <li>21. Falta equipamento (computadores, impressoras, mesas e arquivos)</li> <li>22. Casos diferentes que aparecem nas licitações</li> <li>23. Falta cooperação e trabalho em equipe</li> <li>24. Confusão de tarefas</li> <li>25. Não tem acesso direto ao jornal para recuperar a publicação</li> <li>26. Não gostar muito do que faz</li> <li>27. Não ver a finalização do processo</li> <li>28. Treinamento não proporciona mudança alguma no trabalho</li> <li>29. Não existem normas de patrimônio para serem passadas aos servidores</li> <li>30. Sistema de Patrimônio é muito lento e complexo</li> <li>31. Controle de Estoque é muito pouco prático</li> <li>32. Cursos de qualificação mais direcionados à área</li> <li>33. Relações humanas</li> <li>34. Não impressão dos contra-cheques no setor</li> <li>35. Falta de definição (seqüência) de capacitação aos funcionários</li> <li>36. Sala adequada para o atendimento dos servidores (privacidade)</li> <li>37. Infra-estrutura para as reuniões e projetos</li> <li>38. Falta de carro (facilidade)</li> <li>39. Pequena abrangência dos projetos</li> <li>40. Interesse por parte dos funcionários pelos cursos de qualificação</li> <li>41. Não delegação de poderes ou responsabilidade (em parte) pelo Secretário</li> <li>42. Não orientação das atividades</li> <li>43. Comunicação formal</li> <li>44. Falta de padronização de certos formulários e documentos</li> <li>45. Pessoal mal preparado</li> <li>46. Falta de alimentação de sistema CIASC de tramitação de documentos pelos setores da SADM</li> <li>47. Falta de comprometimento e participação dos servidores para a elaboração da tabela de temporalidade</li> <li>48. Descumprimento dos prazos pelos servidores na entrega de documentos</li> <li>49. Demora no processo de microfilmagem e assinaturas</li> <li>50. Sistemas de informações</li> <li>51. Acúmulo e guarda de móveis velhos que podem</li> </ol>
---	---

	<p>ocasionar incêndios</p> <p>52. Falta de reuniões e troca de idéias</p> <p>53. Falta de trabalho em equipe</p> <p>54. Falta de critérios para determinar papéis e funções</p> <p>55. Pouco tempo para elaborar relatório de freqüência</p> <p>56. Confusão de subordinação: DDRH x DRH</p> <p>57. Professores vêm pessoalmente pegar os documentos</p> <p>58. Centralização da administração</p> <p>59. Secretaria de Educação não cumpre com o cronograma</p> <p>60. Centralização de impressão de relatórios</p> <p>61. Exclusão do processo de elaboração dos projetos</p> <p>62. Necessidade de reconhecimento da área</p> <p>63. Não oferecimento de cursos para a área</p> <p>64. Erro ou incompetência dos outros</p> <p>65. Choque de horários nos cursos de qualificação</p>
--	---

No quadro 6 são apresentadas as questões estratégicas, e as ações correspondentes.

#### Quadro 6 - Questões e Ações Estratégicas da SADM

ITEM	DESCRIÇÃO
<b>QUESTÃO 1</b>	<p><b>Como melhorar o atendimento às Secretarias e ao público?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar e avaliar melhorias e outros serviços a serem prestados;</li> <li>- Implementar mudanças nos serviços prestados, buscando eficácia;</li> <li>- Divulgar e orientar a utilização dos serviços oferecidos na SADM.</li> </ul>
<b>QUESTÃO 2</b>	<p><b>Como melhorar a organização administrativa?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar e avaliar a estrutura organizacional atual;</li> <li>- Identificar as atividades e indicadores de desempenho;</li> <li>- Discutir e propor ajustes necessários na estrutura organizacional;</li> <li>- Diagnosticar e propor modificações de lotação de pessoal;</li> <li>- Buscar implementação das modificações aprovadas.</li> </ul>
<b>QUESTÃO 3</b>	<p><b>Como incrementar a política de recursos humanos da Secretaria de Administração?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar um plano de capacitação e qualificação de pessoal;</li> <li>- Implementar plano de qualidade de vida no trabalho;</li> <li>- Promover integração, comunicação, colaboração e comprometimento entre os servidores da SADM.</li> </ul>

<b>QUESTÃO 4</b>	<p><b>Como adequar a infra-estrutura da Secretaria ao seu funcionamento e finalidades?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar e buscar soluções para as questões de espaço físico na SADM;</li> <li>- Incrementar a informatização dos serviços;</li> <li>- Otimizar o uso dos serviços terceirizados (sistemas);</li> <li>- Identificar e buscar soluções para as necessidades de equipamentos e mobiliário;</li> <li>- Incrementar a comunicação entre os envolvidos nos serviços da SADM;</li> <li>- Incrementar o sistema de informações da SADM.</li> </ul>
----------------------	--

## **8<sup>A</sup>. FASE – Reestruturação Organizacional visando otimização das Atividades**

---

### **5.6 ORIENTAÇÕES E CRITÉRIOS PARA A REESTRUTURAÇÃO DA SADM**

As orientações gerais e os critérios adotados para a mudança na SADM seguiram o processo de reestruturação proposto. Estas orientações e critérios direcionaram os esforços para chegar a uma estrutura que atendesse a missão, as estratégias e os processos permitindo melhor desempenho da SADM.

Em relação às dimensões:

- Funcional: esta dimensão teve como base a Lei Municipal n°. 1674 de 1979 que determinou as funções da SADM que, após o diagnóstico inicial, mostrou que a Secretaria de Administração não cumpria todas as funções que lhe foram determinadas.
- Estrutural: a dimensão estrutural é a base deste estudo. As novas funções e atribuições incorporadas pela organização já determinam uma reestruturação organizacional para absorver estas atividades. Além do estudo dos processos

e o seu fluxo, juntamente com sua missão e estratégias implicam em rever a estrutura e seu escopo.

- Desempenho: a reestruturação organizacional permite a organização estudar melhor seus processos, a melhor divisão do trabalho e buscar a excelência dos serviços e produtos com a redução do tempo, custo e otimização dos recursos.

O trabalho se desenvolveu de acordo com a orientação geral de:

- Delegação: procurando a descentralização e delegação das atividades e responsabilidades aos integrantes da SADM.
- Participação: incentivando os servidores o envolvimento ao máximo em todos os passos do trabalho para juntos aprenderem a desenvolver suas percepções e entendimento da mudança.
- Responsabilidade: motivando os servidores, considerando que o processo de mudança depende da responsabilidade, dedicação e contribuição de cada um.
- Cultura de planejamento: mostrando a importância do planejamento como meio de promover a transformação seja ela estrutural, física e cultural.
- Aprendizagem e mudança: mostrando que esta combinação pode levar a organização à melhoria organizacional. A integração e a comunicação são condições que facilitam a aprendizagem e a mudança.

Estes passos foram percorridos por meio da participação na elaboração do planejamento estratégico, onde estas questões emergiram direta e indiretamente.

Como critérios relacionados às atribuições considerou-se:

- Agrupamento das atribuições: a reestruturação procurou agrupar as atribuições semelhantes e relativas para evitar a duplicidade de esforços.
- Otimização dos recursos: tanto humano, físico, financeiros, materiais, tecnológicos e tempo, com estudo e discussão da melhor forma de se executar as tarefas.
- Valorização do servidor: procurou-se incentivar, motivar e valorizar o servidor neste trabalho buscando-se sua participação, envolvimento e contribuição.

A otimização mencionada considera os recursos como:

- Número de pessoas: de acordo com as normas da Prefeitura em relação ao cumprimento do orçamento municipal, perante a Lei de Responsabilidade Fiscal, determinou-se a manutenção do número de servidores na SADM.
- Tempo disponível para a dedicação à mudança: foi levado em consideração o tempo disponível de cada servidor para se dedicar aos novos trabalhos.
- Recursos físicos e financeiros: durante o esforço de reestruturação contou-se com a boa vontade, dedicação e disponibilidade de todos os integrantes da SADM.

Como o orçamento municipal não previa o aumento de servidores e remuneração, estas restrições foram respeitadas:

- Manter as quantidades disponíveis de:
  - Número de Departamentos = 2
  - Número de Divisões = 8

- Número de Coordenadorias = 14

➤ Manter a nomenclatura de unidades criadas por Lei.

Mudanças nas nomenclaturas de unidades da Prefeitura devem ser precedidas de projeto aprovado pela Câmara de Vereadores. Isto demandaria tempo e esforço. Assim, optou-se, neste momento, por mudar apenas as unidades criadas por decreto, cujas mudanças dependem, ainda assim da aprovação da Prefeita.

Como grau de liberdade foi considerado possível:

- Mudança nas Divisões e Coordenadorias criadas por Decreto
- Redistribuição de atribuições
- Redistribuição de coordenadorias
- Redistribuição de divisões.

### **Agrupamento das Atribuições**

Seguindo as restrições foi apresentada uma proposta contendo as atribuições apresentadas como base para definição de uma nova estrutura organizacional. A organização das funções e atribuições consideradas, tendo em vista a missão da SADM, levou em conta:

1. Trabalhos externos para
  - Atendimento à Prefeitura
  - Atendimento ao público
2. Trabalhos internos para
  - Desenvolvimento organizacional

## Planejamento da SADM

### Apoio interno e Infra-estrutura

Considerando a Lei nº. 1674 de 1979, as funções, a situação atual e as características de uma Secretaria Administrativa, a estrutura e as atribuições básicas propostas como referência, considerando as demandas externas e internas, foram as seguintes:

#### Demandas Externas

- Recursos Humanos da PMF
  - Recrutamento, seleção, contratação de pessoal
  - Avaliação de desempenho de pessoal
  - Registro de movimentação de pessoal
  - Plano de cargos e salários
  - Folha de pagamento
  - Desenvolvimento, Treinamento, capacitação de pessoal
  - Assistência, valorização e motivação do servidor (social e saúde)
  - Segurança no trabalho
  - Legislação de pessoal
  - Sanções administrativas
  
- Apoio Administrativo
  - Licitações
  - Compras e alienações da PMF
  - Contratos e convênios da PMF
  - Almoxarifado
  - Gestão do Patrimônio
  - Cadastro de Fornecedores
  - Transporte interno
  - Manutenção e conservação de bens patrimoniais

- Manutenção geral (Quando exigir serviços especiais de terceiros)
- Serviços internos de limpeza e vigilância da PMF
  
- Comunicação e Informação Administrativa
  - Protocolo
  - Atendimento ao cliente
  - Recebimento, controle, arquivo de processos
  - Distribuição e informações administrativas
  
- Desenvolvimento organizacional
  - Normalização de materiais, bens, serviços e comunicação
  - Reorganização administrativa da PMF
  - Novas metodologias e tecnologias de apoio

#### Demandas Internas

- Planejamento da SADM
  - Planejamento das ações da SADM
  - Orçamento da SADM
  - Avaliação e controle interno da SADM
  
- Serviços de apoio interno da SADM
  - Desenvolvimento do pessoal da SADM
  - Comunicação interna da SADM
  - Manutenção dos bens da SADM

Foram, então, elaboradas duas propostas para a estrutura organizacional:

- Estrutura “sem restrições”, com liberdade de criação de coordenadorias e divisões como referência para os debates, contendo:
  - Organograma

- Funções
  - Atribuições
- Estrutura “com restrição”, seguindo os princípios acima descritos e ajustes necessários, considerando-se as restrições de quantidade de departamentos, divisões, coordenadorias e nomenclatura criadas por lei, contendo:
- Organograma ajustado às restrições
  - Funções
  - Atribuições redistribuídas

Estas estruturas são apresentadas e discutidas a seguir.

## **5.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PROPOSTA “SEM RESTRIÇÕES”**

Na estrutura organizacional “sem restrições” foi idealizada uma estrutura com divisões e coordenadorias criadas para atender as atividades prescritas na Lei n°. 1674 de 1979, respeitando-se os convênios e terceirizações estabelecidas.

A organização ideal das funções e atribuições ficou conforme o organograma proposto a seguir:

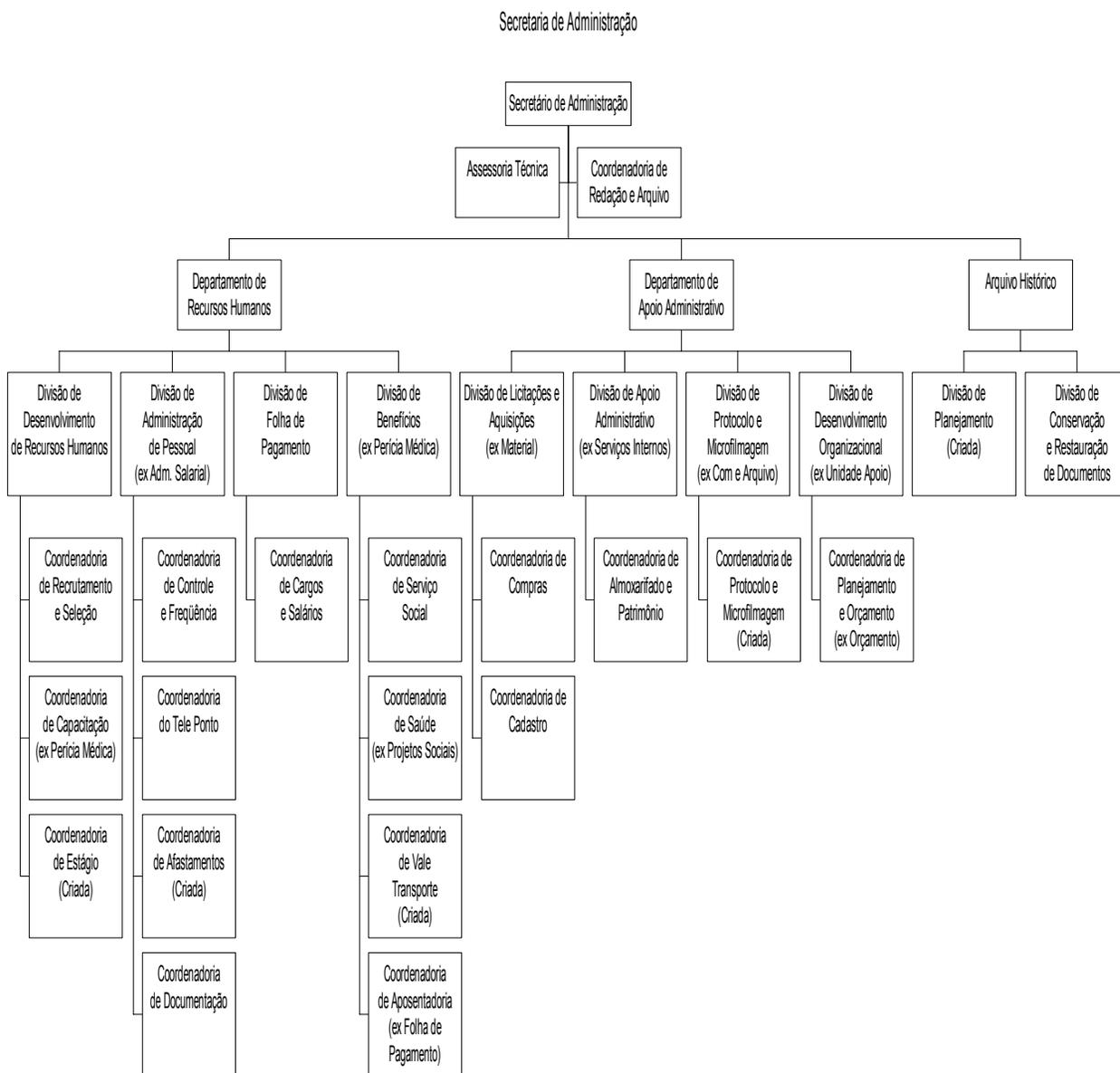


Figura 17 – Organograma Proposto “Sem Restrições”

Na consideração desta proposta de organograma decorrem as seguintes alterações:

### **Desenvolvimento organizacional**

Para a atividade de desenvolvimento organizacional da SADM foi proposta a criação de uma divisão específica para que a Secretaria, continuamente, buscasse atualização e modernização dos processos administrativos. Esta divisão se conseguiu pela mudança de nomenclatura da Unidade de Apoio.

Subordinado a esta divisão ficou a Coordenadoria de Orçamento, que passou a se chamar Coordenadoria de Planejamento e Orçamento já que não se pode conceber um orçamento administrativo sem prestar atenção no planejamento e programação das atividades futuras.

### **Protocolo e documentação**

A Divisão de Comunicação e Arquivo mudou seu nome para Divisão de Protocolo e Microfilmagem, destacando as atribuições específicas deste setor. O antigo nome proporcionava confusão com as atribuições do Arquivo Histórico e com a Coordenadoria de Redação e Arquivo. Abaixo desta Divisão, criou-se uma Coordenadoria de Protocolo e Microfilmagem para que houvesse uma outra pessoa responsável e que atue no horário em que o chefe de Divisão não está presente. Também para dividir melhor as responsabilidades e atividades dentro do Protocolo e Microfilmagem que possui dois serviços bem diferentes.

### **Serviços e Apoio**

A Divisão de Serviços Internos se transformou em Divisão de Apoio Administrativo conciliando as atividades da antiga Divisão com a Unidade de Apoio. Os

serviços destas duas divisões dão suporte interno a Secretaria e a Prefeitura. A Coordenadoria de Almoarifado ficou abaixo desta Divisão por ter, também, uma atividade de suporte a toda Prefeitura, como o armazenamento e fornecimento de materiais e equipamento e o controle dos bens patrimoniais.

### **Materiais**

A Divisão de Material passou a ser Divisão de Licitações e Aquisições e continuou com as Coordenadorias de Compra e Cadastro.

### **Arquivo Histórico**

O Arquivo Histórico se dividiu em duas Divisões: de Planejamento, onde se realiza a atividade pesquisa, consulta e planejamento do Arquivo e a outra, de Conservação e Restauração de Documentos, responsável pela conservação, restauração e guarda de documentos históricos.

### **Recursos Humanos**

No Departamento de Recursos Humanos fica a maior parte das mudanças. Como a Divisão de Perícia Médica e sua Coordenadoria estão subordinadas, por convênio ao Estado, ela se transformou em Divisão de Benefícios e Coordenadoria de Capacitação.

### **Benefícios**

A Divisão de Benefícios ficou responsável por toda à parte de administração de benefícios para os servidores municipais. Atividade importante e bem complexa para a SADM.

As Coordenadorias subordinadas a esta Divisão são:

- Coordenadoria de Serviço Social.
- Coordenadoria de Saúde (antiga Coordenadoria de Projetos Especiais).
- Coordenadoria de Vale Transporte, devido a grande responsabilidade gerada pela administração dos vales de toda a Prefeitura.
- Coordenadoria de Aposentadoria, antiga Folha de Pagamento, devido ao Decreto n°. 763 de 1992 que garante a gratificação da Coordenadora da Folha de Pagamento e assim, mantendo-se a hierarquia na Divisão de Folha de Pagamento.

### **Folha de pagamento**

A Divisão de Folha de Pagamento ficou com a Coordenadoria de Cargos e Salários onde as atribuições estavam bem melhor colocadas.

A Divisão de Administração Salarial foi substituída pela Divisão de Administração de Pessoal, nome mais adequado às funções exercidas por esta divisão. As suas coordenadorias permaneceram as mesmas, com exceção a troca de nomes, reorganização das funções e criação de mais uma coordenadoria:

- Coordenadoria de Controle e Frequência (antiga Movimentação e Registro)
- Coordenadoria do Tele Ponto (antiga Coordenação e Controle)
- Coordenadoria de Documentação (antiga Coordenadoria de Banco de Dados)
- Coordenadoria de Afastamentos (criada).

### **Desenvolvimento de Recursos Humanos**

Na Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos houve o desmembramento das funções de recrutamento e seleção da capacitação devido às diferenças de atribuições e focos de trabalho e, a criação de outra coordenadoria para a execução da atividade de estágio, com grande volume de trabalho.

## 5.8 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PROPOSTA “COM RESTRIÇÕES”

Para que a reestruturação organizacional atendesse as atribuições não executadas e as restrições, elaborou-se uma proposta chamada “com restrições”.

Nesta nova proposta considera-se:

- O número de departamentos, divisões e coordenadorias são os mesmos que os atuais.
- A Divisão de Perícia Médica e sua Coordenadoria permanecem inalteradas, de acordo com a restrição de não se alterar unidades criadas por lei. Da mesma forma não foram alterados os nomes das Divisões.
- As Coordenadorias criadas por Decreto foram modificadas de acordo com a necessidade de organização das funções.
- A Unidade de Apoio passou a ser chamada de Divisão de Desenvolvimento Organizacional (criada por Decreto).
- A Coordenadoria de Planejamento e Orçamento foi criada a partir da mudança de nomenclatura com a inclusão da atribuição de planejamento.
- As atribuições da Unidade de Apoio foram agregadas à Divisão de Serviços Internos.
- A Divisão de Material permaneceu com suas Coordenadorias de Compra, Cadastro e Almoxarifado e Patrimônio.
- O Almoxarifado e Patrimônio, no período de informatização dos seus processos, responderia à Divisão de Desenvolvimento Organizacional.

- A Divisão de Folha de Pagamento fica com a Coordenadoria de Cargos e Salários.
- A Divisão de Administração Salarial permanece com as suas antigas Coordenadorias.
- A Coordenadoria de Movimentação e Registro recebe as atribuições do Tele Ponto e a atividade de controle da assiduidade do servidor.
- A Coordenadoria de Documentação, antes evidenciada, volta ao nome de Banco de Dados.
- A Coordenadoria de Coordenação e Controle fica mantida. As mudanças realizadas são internas.
- A separação das atribuições de recrutamento e capacitação daria mais liberdade, tempo e dedicação aos servidores para proporcionar um trabalho de qualidade no treinamento de pessoal. A solução para este caso foi a utilização da Coordenadoria de Folha de Pagamento.
- Para melhorar os serviços de atendimento ao servidor e por serem duas atividades afins, criou-se a Coordenadoria de Saúde e Serviço Social a partir da Coordenadoria de Serviço Social.
- Como as atribuições da Coordenadoria de Projetos Especiais, que eram a administração do plano de saúde do servidor municipal, passou para a de Saúde e Serviço Social, esta Coordenadoria ficou disponível para a criação da Coordenadoria de Benefícios.

- O Gabinete do Secretário, Coordenadoria de Redação e Arquivo, Assessoria Técnica e o Arquivo Histórico permaneceram inalterados.

Com estas alterações pode-se compor o organograma apresentado a seguir:

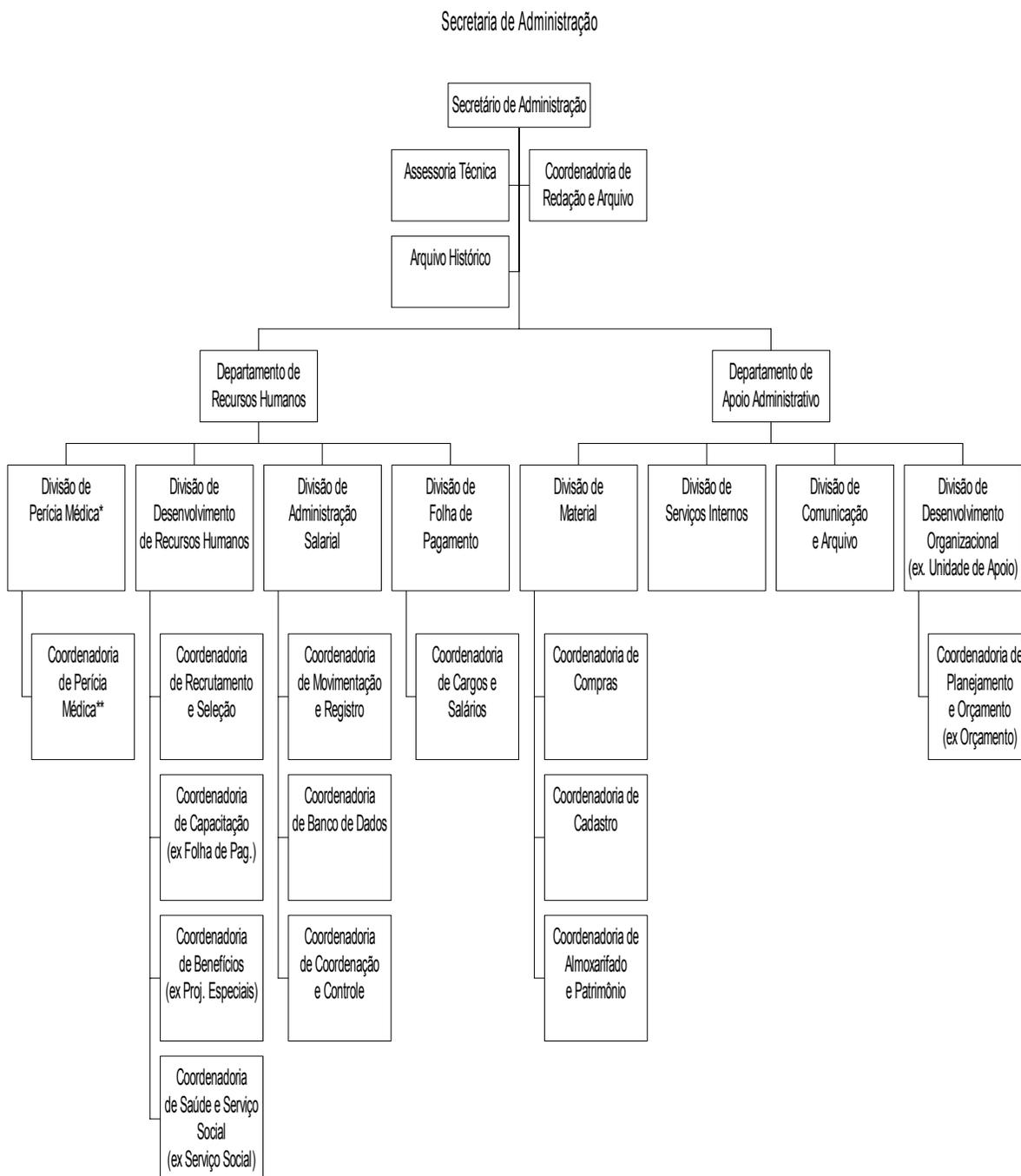


Figura 18 – Organograma Proposto “Com Restrições”

## **9ª. FASE – Homologação e Documentação**

---

### **5.9 MANUAL DE ATRIBUIÇÕES**

O resultados obtidos foram apresentados aos participantes do processo de reestruturação organizacional para ajustes e homologação dos resultados. Na seqüência foram elaborados os relatórios técnicos contendo os documentos indicados abaixo.

Para organizar a SADM utilizaram-se como instrumentos administrativos organogramas, manuais de atribuições e, também, os gráficos de processos ou fluxos de trabalho. Estes instrumentos descrevem como a Secretaria está organizada e como trabalha, onde:

- Organograma: mostra como a Secretaria de Administração está estruturada e dividida; suas funções; os níveis e as relações hierárquicas.
- Manual de atribuições: contém a descrição das atividades de todas as áreas da SADM e como as atividades devem ser desenvolvidas.
- Gráficos de processos: esclarecem a seqüência dos passos para o pessoal envolvido nesta atividade; auxiliam na instrução e uniformização na realização do trabalho.

Estes instrumentos correspondentes à situação atual da SADM estão apresentados no Relatório Final de Reorganização Administrativa da SADM (2001).

O manual de atribuições correspondente às estrutura organizacional proposta para a SADM está colocado no Apêndice B.

## **5.10 CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO**

### **Proposta inicial**

O trabalho foi realizado com base nas propostas de:

- Estrutura organizacional conforme estabelecido na legislação vigente
- Descrição das funções e atribuições da SADM e de suas unidades
- Descrição das suas principais atividades e procedimentos relacionados
- Planejamento das atividades de mudança da SADM
- Identificação das variáveis descritivas das atividades e dos serviços prestados

### **Desenvolvimento do estudo de caso**

O estudo se desenvolveu tomando por base um levantamento da situação atual da SADM, considerando sua forma de funcionamento atual e desvios em relação à estrutura e finalidades conforme definidas em legislação. Estas alterações aconteceram principalmente em função de estratégias de funcionamento emergentes e dependentes das pressões provocadas pelo ambiente externo e pela cultura organizacional.

A descrição das funções da SADM e das suas unidades, considerando-se as atividades que a Secretaria deve desenvolver para cumprir suas finalidades, foi feita com a participação dos seus integrantes, através de entrevistas estruturadas e documentação conduzidas por equipe de pesquisadores da UFSC. Em outras etapas, foram realizadas reuniões, com a participação dos servidores, para coleta de informações, discussões e definição de elementos para a elaboração de documentos.

### **Reestruturação**

O conhecimento destas atividades e das rotinas relacionadas, tomando-se como base o manual de atribuições elaborado, deixa claro o que deve ser feito na Secretaria, quem deve fazer, bem como a seqüência destas tarefas. Assim, as tarefas e sua

seqüência dentro das atividades da SADM ficaram documentadas e permitem definir o que deve ser feito e em que ordem pelos seus integrantes.

A descrição destas atividades facilita o reconhecimento de indicadores com os quais podem ser avaliadas as execuções das tarefas e como elas contribuem para o desempenho da Secretaria. Permitirá também avaliar o desempenho das unidades e da própria SADM como um todo, podendo-se perceber a evolução e melhoria do trabalho medida a partir das tarefas executadas pelos integrantes das suas unidades.

### **Planejamento Estratégico**

A percepção da rotina dos trabalhos e sua integração sugeriram um planejamento voltado para as mudanças que se faziam necessárias para que as atividades pudessem ser executadas com mais eficácia. Assim, ficou clara a necessidade de identificar as mudanças que teriam de ser feitas na Secretaria, para que suas atividades pudessem ser melhores desempenhadas.

Ficou evidenciada a necessidade de um plano estratégico que levasse em conta a missão, visão e os ambientes externos e internos, na formulação de estratégias da SADM e na determinação das ações que deveriam ser executadas para que as rotinas e as tarefas de mudança pudessem ser implementadas. Estas ações estão relacionadas com melhorias e com a expansão de serviços, apoiadas em qualificação e capacitação do pessoal, melhores condições de trabalho, tendo-se por base uma infraestrutura adequada e atualizada.

### **Participação e Motivação**

Estas atividades foram conduzidas com a participação dos integrantes da SADM, que puderam manifestar suas sugestões e opiniões, de modo a descaracterizar um autor das propostas e planos de mudanças. As idéias, por este processo, foram socializadas e puderam receber sugestões de outras pessoas, passando, com isso, a autoria do trabalho para o grupo participante.

A motivação ficou clara pela própria presença crescente em relação à primeira reunião e pela participação nas discussões que se desenvolveram durante os trabalhos. A consolidação do trabalho exigirá disciplina e compromisso dos integrantes da SADM. Para isto a própria motivação e acompanhamento do Secretário de Administração serão fatores determinantes da continuação do empenho até aqui demonstrado.

### **Conseqüências**

A execução deste trabalho trouxe como conseqüência o envolvimento do pessoal nas propostas elaboradas, compreensão dos papéis da Secretaria, das suas unidades e de seus integrantes. Tem provocado maior comprometimento com os objetivos e os trabalhos executados pela SADM, no seu papel de apoiar as demais Secretarias e de se relacionar com a grande maioria dos clientes da Prefeitura Municipal, gerando uma forte expectativa com sua execução plena. Isto exige do Secretário de Administração disciplina e determinação na coordenação e viabilização dos meios para a execução das mudanças orientadas por este trabalho.

Observa-se que o trabalho realizado representa uma contribuição na busca de formas de trabalhar e de se organizar de modo a maximizar o uso dos recursos disponíveis, inclusive buscando o comprometimento do pessoal, de modo a minimizar o impacto nas despesas. Isto pode contribuir para que o saldo financeiro da PMF seja o maior possível, propiciando a oportunidade de se fazer mais pela cidade.

Os resultados obtidos não encerram as mudanças necessárias para materialização das propostas. Esforços adicionais serão necessários para a implantação da proposta de nova estrutura organizacional e, de detalhamento e informatização do sistema de indicadores, um trabalho a ser realizado para completar as mudanças. Assim, certamente, estas mudanças contribuirão para o governar bem, o que já está se tornando tradição nesta administração.

A proposta “com restrições” apresenta mudanças que melhoram o desempenho do trabalho na Secretaria. Como pode ser visto, ela é mais restrita que a proposta idealizada “sem restrições”.

A partir desta nova estrutura e atribuições estabelecidas, os fluxos das atividades desenhadas sofrem poucas alterações, na medida em que eles foram desenhados ao nível de divisão.

A análise de vários destes fluxos mostra a participação da Prefeita, com sua assinatura, no ato de formalização de aposentadorias e licenças, por exemplo. Como, a partir da aprovação das solicitações do processo, esta informação já é passada para a folha, propõe-se que esta formalidade seja dispensada, delegando-se ao Secretário de Administração a assinatura que formaliza a liberação destes benefícios. Sendo assim, poupa-se o tempo da Prefeita com esta formalidade, liberando-a para outras questões mais relevantes.

Por outro lado, propõe-se também que a Prefeita seja informada adequadamente destes atos através de relatórios periódicos.

## **5.11 RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO DE CASO**

Considerando o trabalho realizado, bem como observações feitas durante sua evolução, apresentam-se as seguintes sugestões:

- Os resultados apresentados constituem uma proposta de nova estrutura organizacional para a SADM. Para tornar-se realidade deve receber aprovação de quem de direito. Além disso, deve ser elaborado um plano de transição da situação atual para a situação especificada nas propostas.

- Para complementar este trabalho como forma de medir o desempenho da SADM propõe-se a criação de um sistema de indicadores que deve ser detalhado e que pode ser informatizado a partir da base de dados já existente, pela definição adequada do formato dos relatórios de saída.
- O planejamento da SADM apresentou quatro questões estratégicas. A segunda foi desenvolvida com o trabalho realizado e culminou com uma proposta de nova estrutura organizacional e um possível sistema de indicadores para a SADM. Sugere-se que as outras questões estratégicas sejam desenvolvidas de forma semelhante, de modo a propiciar um salto de qualidade no exercício das suas funções. É de grande importância enfatizar a implementação do planejamento estratégico para que o processo de mudança seja gradual, estruturado para que alcance o efeito e o resultado esperado.
- Por convênio, as atribuições da Divisão de Perícia Médica estão sendo conduzidas por outra área do governo, conforme convênio estabelecido. Dado que estas tarefas são de atribuição da SADM, toma-se a liberdade de sugerir que haja um acompanhamento destes trabalhos pela SADM, no sentido de conferir e, eventualmente redirecionar esforços para garantir o cumprimento de suas funções.
- A Coordenadoria de Almoxarifado e Patrimônio, subordinada a Divisão de Material, pode responder à Divisão de Desenvolvimento Organizacional numa fase de transição durante a qual seus processos e procedimentos, bem como relatórios e sistema de informações sejam informatizados.
- Observa-se que em muitos fluxos de atividades a Prefeita participa assinando atos administrativos cuja conferência é feita na SADM. Sugere-se que esta participação seja delegada ao Senhor Secretário de Administração, que ficaria responsável pela assinatura e pelo repasse das informações necessárias para que a Prefeita mantenha-se devidamente informada. Haverá ganho de tempo e se liberar a Prefeita de tarefas rotineiras para outras de maior amplitude.

- A Divisão de Desenvolvimento Organizacional deve assumir a responsabilidade pela modernização administrativa da Prefeitura. Certamente há necessidade de se analisar e racionalizar esforços administrativos em outras áreas da PMF.
- A SADM deverá avaliar esforços feitos e novos esforços, assim como a adequação de pessoal, em termos de tempo e preparação para a realização das funções a elas atribuídas pela Lei.
- Sugere-se que, a partir dos fluxos desenhados, as atividades da SADM sejam detalhadas ao nível de coordenadorias, para que elas sejam analisadas de forma mais aprofundada, buscando-se racionalidade em sua execução.

## **6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE FUTUROS TRABALHOS**

As organizações desenham suas estruturas para que possam realizar suas atividades. Com a divisão do trabalho, a coordenação, o alcance de controle e formas de se departamentalizar, a organização procura atingir seus objetivos. A estrutura organizacional tem o seu funcionamento afetado pelas mudanças geradas no ambiente externo e interno da organização. As organizações procuram operar de forma a obter máximo desempenho. Assim, é importante ao administrador estar atento a estas influências e à forma de reagir mediante mudanças internas ou de estratégias apropriadas.

Neste sentido, este trabalho estuda um procedimento para a reestruturação organizacional baseado nas estratégias e recursos da organização como forma de melhoria de desempenho.

A partir do referencial teórico e dos resultados disponíveis na literatura, foi elaborada uma proposta de procedimento de reestruturação organizacional. Tratando-se de reestruturação, alguns aspectos mereceram destaques, uma vez que a reestruturação pressupõe uma organização existente e desatualizada.

Assim, as mudanças deverão ser construídas considerando a participação das pessoas que utilizarão, posteriormente, a nova estrutura. Além disso, a quantidade de recursos disponível em termos de infra-estrutura, processos e recursos em geral terá de ser respeitada, na medida que são existentes e estão organizados. Deste ponto de vista, o processo de reestruturação tem que levar em conta a situação de partida da organização como o conjunto de restrições para a mudança estrutural. O procedimento proposto procurou incorporar estes pontos nas suas orientações.

O planejamento estratégico foi incorporado com duas finalidades. A primeira como base de um processo de sensibilização, aproveita as vantagens do processo participativo de avaliação, de proposição de estratégias e de visão sistêmica. O

processo participativo busca propiciar o entendimento, as razões e a minimização da resistência à mudança. Como segunda finalidade, o resultado do processo de planejamento estratégico foi utilizado como elemento norteador para as mudanças propostas.

O procedimento proposto procurou incorporar, ainda, algumas orientações para a reestruturação considerando a dimensão funcional, estrutural e de desempenho. Outras orientações gerais foram destacadas como as variáveis que influenciam a reestruturação e a percepção dos clientes externos e internos.

No processo de elaboração da nova estrutura é construída, primeiramente, uma estrutura “sem restrições”. Esta estrutura é orientada por critérios técnicos ligados às necessidades administrativas ideais. A partir desta estrutura “sem restrições”, considerando-se limitações de recursos evolui-se para uma estrutura viável pela incorporação gradativa das restrições. Esta forma facilita a obtenção desta estrutura.

O procedimento proposto foi empregado na reestruturação da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Para por em prática a reestruturação organizacional da SADM, primeiramente foi levantada a situação atual da Secretaria. O levantamento permitiu a análise do funcionamento atual e os desvios em relação à estrutura e as finalidades prescritas na legislação. Buscou-se a descrição da situação atual através dos integrantes da SADM, por entrevistas estruturadas, análise das documentações e reuniões.

A análise do ambiente externo mostrou mudanças expressivas de comportamento da sociedade, evolução tecnológica, crescimento populacional, mudanças políticas, legais e econômicas. Estas mudanças influenciaram o ambiente interno da SADM promovendo alterações na estrutura e no funcionamento desta Secretaria.

No sentido de facilitar o diagnóstico da situação atual da organização foram elaborados, com os resultados obtidos, o organograma atual e o manual de atribuições atual da SADM. A análise crítica destes resultados propiciou as primeiras indicações de desvios da estrutura organizacional da SADM.

O planejamento estratégico foi elaborado com a participação do pessoal da SADM. As reuniões de planejamento motivaram os integrantes da Secretaria para o processo de mudança na organização. Esta participação e envolvimento contribuíram para um comportamento pró-ativo dos servidores em relação à mudança e reestruturação da SADM.

Com os objetivos definidos, partiu-se para a elaboração de uma nova estrutura incluindo as atividades que não estavam sendo realizadas e buscando uma reorganização das unidades e suas atribuições, visando a eliminação das dificuldades da SADM.

Na SADM, foram mantidos os números de unidades, nomenclatura de certas unidades, número de pessoal e recursos financeiros. O resultado desta etapa de reestruturação foi a construção da estrutura “com restrições”, descrita no estudo de caso. Esta estrutura atende aos critérios e restrições estipulados e constituiu uma evolução em relação à estrutura atual. Os resultados alcançados foram descritos em um novo manual de atribuições.

A resistência à mudança é sempre um item de dificuldade a ser superada em todo trabalho que envolve mudanças. Ainda mais na SADM que é um órgão público, onde as pessoas já estão mais do que acostumadas com suas rotinas. A princípio os participantes ficaram um tanto receosos com o objetivo deste trabalho. A dificuldade de entendimento do processo e de seu objetivo foram aos poucos sendo desmistificados pela participação nos trabalhos e pela cobrança por parte do Secretário para que as pessoas não faltassem as reuniões. A presença e participação do Secretário contribuiu em muito para que os outros envolvidos percebessem a importância do trabalho e o

comprometimento da organização como um todo. Com isso, também, procurou-se conciliar os horários das reuniões e ampliou-se prazos de entrega de materiais ou análises dos servidores da SADM, quando necessário.

Durante as fases do processo de reestruturação, os resultados obtidos foram apreciados pelos integrantes da SADM visando ajustes e adaptações à cultura local, bem como, a homologação dos documentos elaborados.

Destaca-se a motivação e a participação crescentes por parte dos integrantes da SADM na medida em que o processo evoluía e os resultados apareciam, evidenciando o comprometimento do pessoal com o processo de reestruturação em si, com a própria SADM e seu funcionamento.

As razões expostas acima comprovam a efetividade do procedimento proposto de reestruturação organizacional.

## **6.1 SUGESTÕES DE FUTUROS TRABALHOS**

A análise de desempenho de organizações públicas poderá ser feita através de um sistema de indicadores que incorporam outras dimensões, além da perspectiva financeira. Neste sentido, é interessante considerar a utilização de indicadores conforme o sistema gerencial *Balanced Score Card* (KAPLAN & NORTON, 1997).

A análise dos indicadores de desempenho realizada antes das mudanças em comparação com a análise dos indicadores depois da mudança implementada, poderão ser utilizadas como forma de avaliação das melhorias obtidas.

Como forma de incrementar os estudos realizados, propõe-se, ainda, a utilização do procedimento proposto em uma empresa privada, onde as exigências de desempenho são grandes, mas são mais facilmente definidas do que nas instituições públicas.

O presente trabalho obteve resultados que não finalizam as mudanças necessárias na Secretaria de Administração. A organização deverá realizar esforços adicionais para implementar a nova estrutura organizacional e realizar outros estudos para que contribua para o administrar eficaz.

Após a conclusão deste trabalho, apresentam-se como sugestões para novos e futuros trabalhos os discriminados abaixo:

➤ Otimização dos processos internos

Complementar este trabalho de reestruturação organizacional com estudo da otimização dos processos internos para conhecer a fundo todo o envolvimento, produção e resultados dos processos de trabalho. Visando, também, as necessidades tecnológicas para esta otimização, devido à evolução e mudanças nas tecnologias existentes.

➤ Sistema de indicadores de desempenho

Através do presente trabalho pode-se dizer que a Secretaria de Administração está estruturada para o alcance dos seus objetivos. Resta agora, um trabalho para identificar os indicadores de desempenho da SADM. A Secretaria já dispõe de alguns relatórios com uma grande quantidade de dados que precisam ser explorados e analisados que podem contribuir em muito num sistema de acompanhamento e avaliação. Este sistema de indicadores de desempenho pode contribuir significativamente para que a organização se mantenha, continuamente, aprendendo e provocando mudanças para a eficiência e eficácia da organização. As bases destes indicadores já estão definidas no Relatório Final de Reorganização Administrativa da SADM (2001), considerando o modelo *Balanced ScoreCard*.

➤ Pesquisa de clima organizacional

Considerando as características de órgão público da SADM é interessante realizar uma pesquisa de clima organizacional com apoio as ações de motivação e melhoria da qualidade de vida.

➤ Implementação do planejamento estratégico da SADM

É conveniente implementar, de forma completa, o planejamento estratégico na Secretaria de Administração, incorporando-o como rotina.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, A. J. O planejamento de estudos qualitativos em educação. **Caderno de Estudo**. São Paulo, n.77, p.53-61, maio 1991.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultura da mudança nas organizações, na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ARAÚJO, Luíz César Gonçalves de. **Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Atlas, 4 ed., 1994.

BORENSTEIN, Carlos R. **Planejamento Estratégico**. 1º. trimestre 2000. Notas de aula.

CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure**. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, v.1, 1989.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 4 ed., 1993.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª. ed. São Paulo: Makron Books, 3 ed., 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **As oportunidades de mudanças**. 8 fev. 2002. Disponível em: <<http://www.chiavenato.com.br>>. Acesso em: 24 fev. 2002.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Um rápido ensaio sobre Administração Pública**. 8 fev. 2002. Disponível em: <<http://www.chiavenato.com.br>>. Acesso em: 24 fev. 2002.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Competências básicas**. 8 fev. 2002. Disponível em: <<http://www.chiavenato.com.br>>. Acesso em: 24 fev. 2002.

COSTA, Beatriz Fogaça da; FERRAZ, Cláudia Pedreira do C.. Realinhamento de processos: instrumento para a gestão de qualidade. **Revista de Administração Municipal – IBAM**, Rio de Janeiro, ano 46, n. 230, p.5-9, maio/jun. 2001.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial**. São Paulo: Atlas, 5 ed., 1990.

DRUCKER, Peter F.. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

\_\_\_\_\_, Peter F.. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 5 ed., 1996.

\_\_\_\_\_, Peter F.. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.

FLORIANÓPOLIS. Lei Municipal nº. 1674 de 23 de novembro de 1979. Dispões sobre a estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Florianópolis. Câmara Municipal de Florianópolis, Palácio Dias Velho.

FLORIANÓPOLIS. Lei Orgânica de 05 de abril de 1990. Estabelece as diretrizes básicas do Município. Câmara Municipal de Florianópolis, Palácio Dias Velho.

FONSECA, Guilherme de Souza. **A trajetória de um provedor de acesso a Internet: o caso da InterAccess no período de 1995 a 2001**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina.

\_\_\_\_\_, Guilherme de Souza. **Entrevista concedida pelo Sócio-Gerente da InterAccess Comunicações Ltda**. Florianópolis, 17 jul. 2002.

FONSECA, Luiz Gonzaga Souza. **Planejamento Estratégico para a Área Ambiental**. 4º. Trimestre 2000. Notas de aula.

GALBRAITH, Jay R., LAWLER, Edward E. III & Associados. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GAPLAN - Gabinete de Planejamento da Prefeitura Municipal de Florianópolis. **Relatório de Estrutura Organizacional**. Florianópolis, 2001.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 3 ed., 1996.

GRAHAM JR, Cole Blease, HAYS, Steven W.. **Para administrar a organização pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de estudo**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p.57-63, abril 1995.

GOLDRATT, Eliyahu M., COX, Jeff. **A meta**. São Paulo: Educator, 9 ed., 1992.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

\_\_\_\_\_, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.4, p. 8-19, out./dez. 2000.

GUIA de Florianópolis, IPUF, 1993. Disponível em <http://www.florianopolis.sc.gov.br>. Acesso em 30 abr. 2002.

GUIA Turístico Florianópolis - Outras Palavras, Editora Ltda., 1995. Disponível em <http://www.florianopolis.sc.gov.br>. Acesso em 30 abr. 2002.

HALL, R. H. **Organizações, Estruturas e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMPTON, David R.. **Administração Contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 2 ed., 1983.

IBGE. **Censo 2000 – Cidades@:** o Brasil Município por Município. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 17 jul. 2002.

\_\_\_\_\_. **Censo 1970**. Entrevista concedida através de contato telefônico. Florianópolis. 17 jul. 2002.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 3 ed. rev. e ampl., 1991.

\_\_\_\_\_, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 4 ed., 1992.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2 ed., 1990.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997. v.1.

MERRIAN, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. São Francisco, California: Jossey Bass Publishers, 1998.

MINTZBERG, H.. **Power in and Around Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

MIRANDA, Geraldo Inácio Mac-Dowell dos Passos. **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 4 ed., 1978.

MOHRMAN, Susan Albers. Integrando funções e estrutura em uma organização horizontal. In: GALBRAITH, Jay R., LAWLER, Edward E. III & Associados. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 90-199.

\_\_\_\_\_, Susan Albers, MOHRMAN JR, Allan M. Mudanças Organizacionais e Aprendizado. In: GALBRAITH, Jay R., LAWLER, Edward E. III & Associados. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995. p. 69-89.

MOTTA, Fernando C. Prestes, PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOTTA, Paulo Roberto, CARAVANTES, Geraldo R. **Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

NADLER, D.A., GERSTEIN, M. S., SHAW, R. B.. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_, D. A., HACKMAN, J.R & LAWLER III, E.E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

\_\_\_\_\_, D. A., TUSHMAN, Michael L. Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas. In: \_\_\_\_\_, et al. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. cap.2, p.29-45.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 12 ed., 1998.

PAGNONCELLI, Dernizo, VASCONCELLOS, Paulo. **Sucesso Empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1.ed., 1992.

PEREIRA, Luiz C. Bresser, SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

PNUD. Disponível em: <<http://www.br.undp.org>>. Acesso em: 17 jul. 2002.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 4 ed., 1985.

RUMMLER, Geary A., BRACHE, Alan P.. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SADM – Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis. **Relatório Final: Reorganização administrativa para a Secretaria de Administração “SADM”**. Florianópolis, 2001.

SARTOR, Vicente Volnei de Bona. **Reforma Administrativa do Aparelho Estatal**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina.

SAURIN, Valter. Estudo da tipologia estrutural do sistema de orçamento da educação e cultura federal. In: GARCIA, Fernando Coutinho, et al. **Modernização Administrativa: coletânea de monografias**. Brasília: IPEA, 1978. p. 343-421.

SHAW, Robert B. A capacidade de agir: criação de um contexto para a delegação de poder. In: \_\_\_\_\_, et al. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. cap.7, p.137-155.

\_\_\_\_\_, Robert B., PERKINS, Dennis N. T. Ensinar as organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. In: \_\_\_\_\_, et al. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. cap.8, p.157-172.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Ozires. Somos demais? **Revista Ícaro**, Rio de Janeiro, abril 2002.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda., 1995.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais : a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

UNESCO. Disponível em: <<http://www.unesco.org>>. Acesso em: 17 jul. 2002.

UNICEF. Disponível em: <<http://www.unicef.org>>. Acesso em: 17 jul. 2002.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina.

## 7.1 BIBLIOGRAFIA

DIAS, Expedito Giovanni Porpino. Relações intergovernamentais e atendimento de necessidades básicas. In: GARCIA, Fernando Coutinho, et al. **Modernização Administrativa: coletânea de monografias**. Brasília: IPEA, 1978. p. 123-199.

GALVÃO, Maria Cristina Costa Pinto, et al. **Novas formas de gestão dos serviços públicos: a relação público-privada.** São Paulo: FUNDAP, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 2 ed., 1997.

KLIKSBURG, Bernardo. **Como transformar o Estado.** Brasília: ENAP, 1992.

MARTINS, Antonio Juarez M.. Um modelo gerencial para o setor mineral. In: GARCIA, Fernando Coutinho, et al. **Modernização Administrativa: coletânea de monografias.** Brasília: IPEA, 1978. p. 259-297.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A

### Modelo de Entrevista – Estrutura e fluxo de documentos

Unidade: \_\_\_\_\_ Data: / /

Responsável: \_\_\_\_\_

1. Subordinação: \_\_\_\_\_

2. Composição da unidade: \_\_\_\_\_

Sub-unidades	Responsável

Lista de Atribuições da unidade:

1.	12.
2.	13.
3.	14.
4.	15.
5.	16.
6.	17.
7.	18.
8.	19.
9.	20.
10.	21.
11.	22.



OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ESTRATÉGIAS ATUAIS	ESTRATÉGIAS ATUAIS

**Comentários do Entrevistado:** \_\_\_\_\_

---



---



---

**Observações:** \_\_\_\_\_

---



---



---

**Entrevistador:**

## APÊNDICE B

**SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE  
FLORIANÓPOLIS  
MANUAL DE ATRIBUIÇÕES  
PROPOSTO – COM RESTRIÇÕES**

---

## ÍNDICE

---

1. APRESENTAÇÃO.....	04
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PROPOSTA DA SADM.....	05
3. ATRIBUIÇÕES E PROCEDIMENTOS.....	06
3.1 Gabinete do Secretário de Administração .....	06
3.1.1 Assessoria Técnica.....	08
3.1.2 Coordenadoria de Redação e Arquivo.....	09
3.1.3 Arquivo Histórico.....	09
3.2 Departamento de Recursos Humanos.....	10
3.2.1 Divisão de Perícia Médica.....	11
3.2.1.1 Coordenadoria de Perícia Médica.....	11
3.2.2 Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	12
3.2.2.1 Coordenadoria de Recrutamento e Seleção.....	12
3.2.2.2 Coordenadoria de Capacitação de Pessoal.....	13
3.2.2.3 Coordenadoria de Benefícios.....	13
3.2.2.4 Coordenadoria de Saúde e Serviço Social.....	13
3.2.3 Divisão de Administração Salarial.....	14
3.2.3.1 Coordenadoria de Movimentação e Registro.....	15
3.2.3.2 Coordenadoria de Banco de Dados.....	15
3.2.3.3 Coordenadoria de Coordenação e Controle.....	15
3.2.4 Divisão da Folha de Pagamento.....	16
3.2.4.1 Coordenadoria de Cargos e Salários.....	16
3.3 Departamento de Apoio Administrativo.....	17

3.3.1 Divisão de Material.....	17
3.3.1.1 Coordenadoria de Compras.....	18
3.3.1.2 Coordenadoria de Cadastro.....	18
3.3.1.3 Coordenadoria de Almoxarifado e Patrimônio.....	19
3.3.2 Divisão de Serviços Internos.....	19
3.3.3 Divisão de Comunicação e Arquivo.....	20
3.3.4 Divisão de Desenvolvimento Organizacional.....	20
3.3.4.1 Coordenadoria de Planejamento e Orçamento.....	21

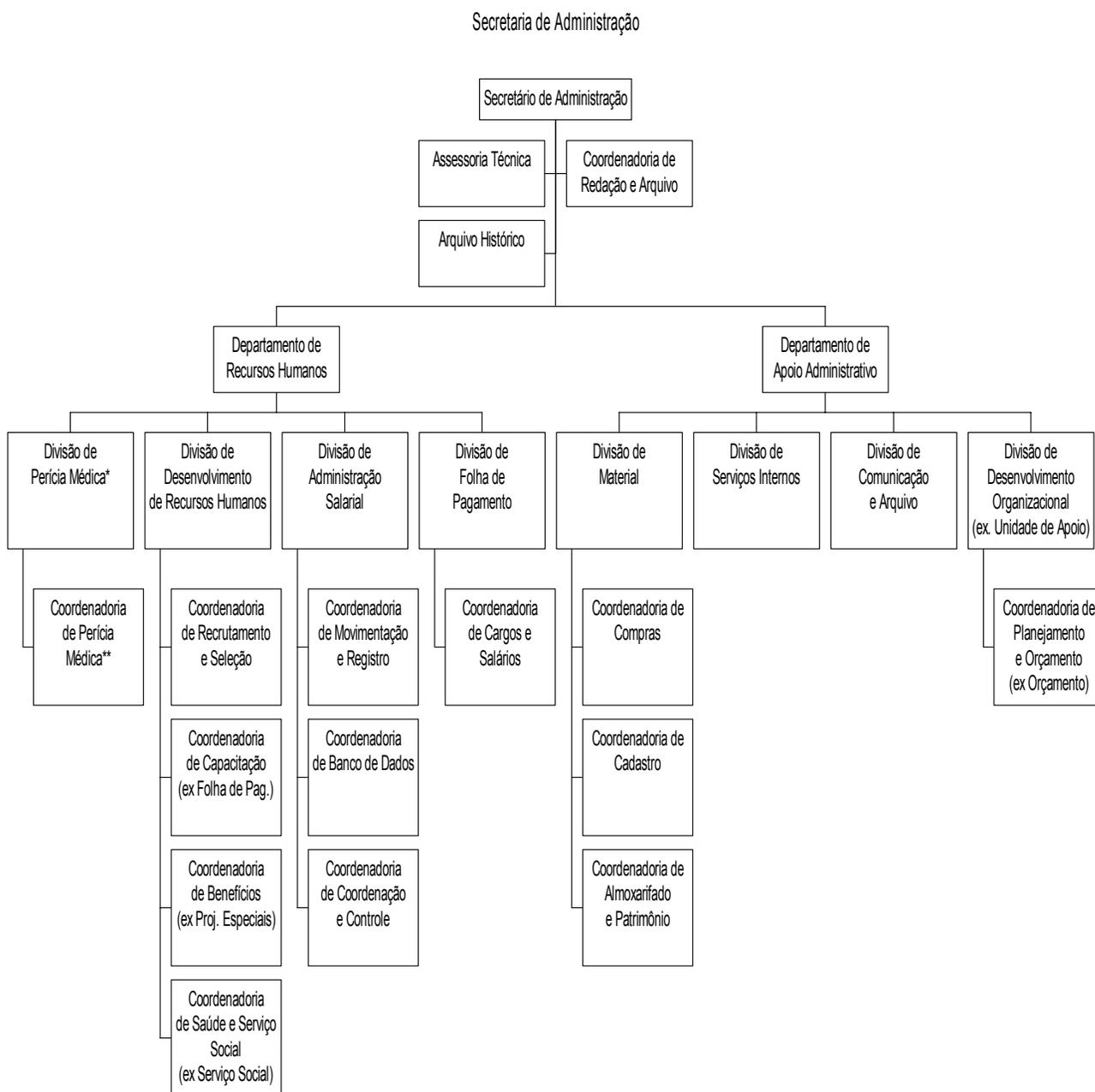
## **1. APRESENTAÇÃO**

Através do estudo realizado na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis – SADM pôde-se constatar que, com o tempo, a Secretaria deixou de exercer algumas atribuições previstas e não operava em todos os subsistemas que a Lei n. 1674/79 determinava.

Com as entrevistas e reuniões realizadas com os servidores da Secretaria de Administração, chegou-se a uma proposta de estrutura organizacional que recupera parte das atribuições não executadas e abrange os três subsistemas básicos da Lei (sustentação, manutenção e adaptativo) e que permite melhor organização das tarefas e processos para que a Secretaria cumpra sua missão.

Este documento apresenta, assim, uma proposta para um novo manual de atribuições da Secretaria de Administração, com base na reorganização de sua estrutura organizacional, suas atividades e atribuições, a fim de que a SADM possa melhorar seu desempenho perante seu público, zelando pelo patrimônio no que lhe compete e apoiando as outras secretarias e órgãos da PMF.

## 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PROPOSTA DA SADM



\* Divisão de Perícia Médica e \*\* Coordenadoria de Perícia Médica – convênio firmado com o Estado passa as atribuições para GESAS.

### 3. ATRIBUIÇÕES

#### SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE FLORIANÓPOLIS - SADM

---

##### 3.1 GABINETE DO SECRETÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO

---

➤ **Função:** Coordenar os trabalhos realizados na Secretaria de Administração

➤ **Subordinação:** Prefeita

➤ **Composição da Unidade:**

- 1) **Assessoria Técnica**
- 2) **Coordenadoria de Redação e Arquivo**
- 3) **Arquivo Histórico**
- 4) **Departamento de Recursos Humanos**
- 5) **Departamento de Apoio Administrativo**

➤ **Atribuições**

1. Gerenciar os Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Florianópolis
  2. Elaborar, instaurar e homologar concursos públicos
  3. Assinar atos de Pessoal em conjunto com o (a) Prefeito (a)
  4. Homologar junto com o (a) Prefeito (a) processos administrativo-disciplinares
  5. Zelar pela disciplina dos Recursos Humanos da PMF
  6. Responder às ações impetradas contra a PMF na área de Pessoal
  7. Responder ao Tribunal de Contas nas ações de Pessoal, materiais e bens da PMF
  8. Emitir Instruções Normativas na área de pessoal e patrimônio
  9. Dar pareceres e deferir/indeferir processos referentes aos Recursos Humanos da PMF
  10. Analisar pleitos de ordem econômico-administrativo-financeira referente a Pessoal
  11. Discutir e elaborar Projetos de Lei referentes a Recursos Humanos, materiais e bens da PMF
  12. Divulgar informações de interesse dos servidores da PMF
  13. Negociar com Sindicatos
14. Gerenciar materiais, bens e serviços da Prefeitura Municipal de Florianópolis
  15. Elaborar editais de licitação que visem contratação de novos serviços e bens
  16. Instaurar e homologar processos licitatórios
17. Controlar gastos com Pessoal - Lei da Responsabilidade Fiscal
18. Elaborar propostas visando a modernização na gestão administrativa - gerencial
  19. Estudar inovações gerenciais
  20. Implantar ações visando a agilidade nas ações e a otimização do uso de recursos públicos
21. Administrar a SADM

22. Publicar atos administrativos ligados a SADM
23. Elaborar orçamento da Secretaria
24. Coordenar as ações da SADM
25. Coordenar reuniões com o colegiado da SADM
26. Participar de reuniões do colegiado de Secretários e Prefeito (a)
27. Receber prestadores de serviço e fornecedores da PMF
28. Administrar o Regime Próprio de Previdência nos assuntos referentes aos atos administrativos
29. Comparecer às reuniões nas comissões da Câmara Municipal
30. Fazer gestões junto aos vereadores nos Projetos de Lei de interesse e vinculados a SADM
31. Manter-se informado sobre os acontecimentos da atualidade
32. Elaborar e distribuir informações para a imprensa
33. Comunicar aos demais secretários, informações referentes a Recursos Humanos e patrimônio
34. Elaborar respostas a todas as correspondências recebidas
35. Representar o (a) Prefeito(a) em atos oficiais
36. Participar de atos oficiais do Município e outros
37. Prestar contas do adiantamento para pequenas despesas
38. Administrar e liberar serviços médicos não contemplados no Plano de Saúde
39. Celebrar convênios a título de consignação com a Folha de Pagamento
40. Gerenciar convênios celebrados com Universidades, Faculdades referentes a estagiários
41. Gerenciar o convênio com a GESAS (Gerência de Saúde do Servidor da Secretaria de Administração do Estado) nas ações de saúde dos servidores efetivos (exame admissional, afastamentos, etc).
42. Buscar melhores condições de trabalho, através de ambiente de trabalho mais adequado (mudança física)
43. Relacionar com as atividades do BESC no prédio
44. Gerenciar o contrato com o CIASC, visando o registro e arquivamento dos processos de protocolo
45. Acompanhar o processo de digitalização de documentos da PMF
46. Participar das reuniões sobre o PMAT (Projeto de Modernização Administrativo-Tributária)
47. Participar da Agenda 21
48. Participar de eventos da comunidade
49. Participar de reuniões com secretarias
50. Participar do Fórum das Secretarias Municipais de Administração das Capitais
51. Realizar atividade de Ginástica Laboral

### 3.1.1 Assessoria Técnica

---

- **Função:** Assessorar o Secretário de Administração nas questões relativas ao trabalho da Secretaria com propostas na sua área de atuação.
- **Subordinação:** Secretário de Administração
- **Atribuições**
  1. Elaborar portarias para formação de comissões de sindicâncias e processos administrativos disciplinares
  2. Elaborar pareceres jurídicos, administrativos e técnicos
  3. Coordenar ações voltadas à Secretaria e desenvolver relações intra-Secretarias e entre organismos da PMF
  4. Elaborar relatório de acompanhamento de processos administrativos
  5. Convocar reuniões do colegiado da Secretaria
  6. Participar de eventos representando o Secretário e a Secretaria de Administração
  7. Redigir ofícios por delegação do Secretário de Administração
  8. Assinar e controlar a emissão de cheques para pagamento de pequenas despesas de material e prestação de serviços
  9. Elaborar convênios com entidades a título de consignações em Folha de Pagamento
  10. Elaborar convênios a serem celebrados com as Universidades, Faculdades referentes a estagiários
  11. Acompanhar a discussão dos projetos dos novos Estatutos do Servidor Municipal (civil e magistério) e Plano de Cargos e Empregos
  12. Assessorar nas licitações e contratos
  13. Dar pareceres nos processos reivindicatórios dos servidores
  14. Elaborar relatório mensal de atividades

### 3.1.2 Coordenadoria de Redação e Arquivo

---

- **Função:** Gerenciar a elaboração e o arquivamento de ofícios da Secretaria de Administração.
- **Subordinação:** Secretário de Administração
- **Atribuições**
  1. Redigir ofícios
  2. Protocolar documentos (Recebimento, cadastramento e tramitação)
  3. Receber e distribuir fax
  4. Gerenciar ofícios (Comunicação Interna, Ofícios circulares, ofícios SEDE, ofícios)
  5. Arquivar as pastas A-Z
  6. Agendar os compromissos do Secretário
  7. Recortar os jornais para a elaboração do clipping
  8. Revisar documentos
  9. Gerenciar o endereço eletrônico
  10. Realizar o follow up
  11. Solicitar e repor material do Gabinete do Secretário da SADM
  12. Elaborar relatório mensal de atividades

### 3.1.3 Arquivo Histórico

---

- **Função:** Receber por transferência ou doação e arquivar documentos cuja importância de teor histórico contribua para o resgate da História do Município de Florianópolis.
- **Subordinação:** Secretário de Administração
- **Atribuições**
  1. Receber e arquivar documentos
  2. Divulgar o Arquivo e Acervo Histórico
  3. Controlar visitas ao arquivo
  4. Realizar pesquisa de atendimento
  5. Controlar o empréstimo de documentos para a Prefeitura Municipal de Florianópolis
  6. Controlar a Guarda de Documentos
  7. Elaborar a Tabela de Temporalidade
  8. Elaborar relatório mensal de atividades

### **3.2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

---

- **Função:** Administrar os recursos humanos da Prefeitura e coordenar as ações no Departamento.
- **Subordinação:** Secretário de Administração
- **Composição da unidade:**
  - 1) **Divisão da Perícia Médica**
  - 2) **Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos**
  - 3) **Divisão de Administração Salarial**
  - 4) **Divisão de Folha de Pagamento**
- **Atribuições**
  1. Elaborar processo de aposentadoria
  2. Elaborar processo de pensão
  3. Elaborar processo licença prêmio
  4. Elaborar processo licença sem vencimento
  5. Elaborar processo de exoneração
  6. Elaborar processo de averbação
  7. Conceder insalubridade com base nos laudos
  8. Executar compensação financeira
  9. Conceder auxílio creche
  10. Elaborar relatórios
  11. Elaborar Portaria de designação e dispensa de chefia
  12. Executar promoção do quadro civil
  13. Conceder licença para aperfeiçoamento profissional
  14. Conceder auxílio funeral
  15. Conceder atualização de proventos
  16. Conceder ampliação de jornada
  17. Conceder incorporação de gratificação
  18. Conceder readaptação
  19. Conceder restrição de tarefas
  20. Realizar recrutamento, seleção, estágio probatório e capacitação de servidores
  21. Elaborar relatório mensal de atividades

### 3.2.1 Divisão de Perícia Médica

---

- **Função:** Realizar inspeção de Saúde, com finalidade pericial, necessária a concessão de licenças para tratamento de saúde, aposentadoria por invalidez e readaptação funcional dos servidores municipais.
- **Subordinação:** Departamento de Recursos Humanos
- **Composição da unidade:**

#### 1) Coordenadoria de Perícia Médica

- **Atribuições**

1. Acompanhar e apoiar as atividades de concessão de licenças para tratamento de saúde do servidor ou familiar e gestação
2. Realizar a concessão de aposentadoria por invalidez
3. Acompanhar a readaptação funcional
4. Fiscalizar a inspeção de saúde nos candidatos à admissão no serviço público
5. Acompanhar a realização de exames periódicos de saúde nos serviços municipais
6. Elaborar relatório mensal de atividades

#### 3.2.1.1 Coordenadoria de Perícia Médica

---

- **Função:** Executar os atos relacionados a concessão de licenças para tratamento de saúde, aposentadoria por invalidez e readaptação funcional dos servidores municipais.
- **Subordinação:** Divisão de Perícia Médica
- **Atribuições**
  1. Conceder licença para tratamento de saúde
  2. Conceder licença de gestação
  3. Conceder licença para tratamento de pessoa da família
  4. Conceder aposentadoria por invalidez
  5. Conceder readaptação funcional
  6. Realizar inspeção de saúde nos candidatos à admissão no serviço público municipal
  7. Realizar exames periódicos de saúde nos serviços municipais
  8. Elaborar relatório mensal de atividades

### **3.2.2 Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos**

---

- **Função:** Realizar o recrutamento, seleção, estágio probatório e treinamento dos servidores municipais
- **Subordinação:** Departamento de Recursos Humanos
- **Composição da unidade:**
  - 1) **Coordenadoria de Recrutamento e Seleção**
  - 2) **Coordenadoria de Capacitação de Pessoal**
  - 3) **Coordenadoria de Benefícios**
  - 4) **Coordenadoria de Saúde e Serviço Social**
- **Atribuições**
  1. Acompanhar o processo de recrutamento, seleção e treinamento
  2. Promover o remanejamento de pessoal
  3. Organizar e manter o cadastro de remanejamento
  4. Acompanhar e fiscalizar a avaliação laboral nos estágios probatórios
  5. Elaborar relatório mensal de atividades

#### **3.2.2.1 Coordenadoria de Recrutamento e Seleção**

---

- **Função:** Realizar o recrutamento, seleção, estágio probatório e administrar os convênios com entidades de ensino para realização de estágios na Prefeitura.
- **Subordinação:** Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos
- **Atribuições**
  1. Realizar o processo de recrutamento e seleção: efetivo civil, magistério e professor substituto
  2. Realizar o remanejamento de pessoal
  3. Organizar e manter o cadastro de remanejamento
  4. Organizar e manter o cadastro de pensionistas e cargos comissionados
  5. Administrar o convênio com entidades de ensino
  6. Atender as solicitações das Secretarias contratantes
  7. Controlar as dotações orçamentárias da Administração
  8. Confeccionar a folha de pagamento do estagiário
  9. Elaborar relatório mensal de atividades

### 3.2.2.2 Coordenadoria de Capacitação de Pessoal

---

- **Função:** Promover o desenvolvimento e capacitação do servidor municipal
- **Subordinação:** Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos
- **Atribuições**
  1. Elaborar projetos de capacitação
  2. Elaborar programas de integração de novos servidores
  3. Avaliar o desempenho dos servidores em relação ao treinamento
  4. Elaborar relatório mensal de atividades

### 3.2.2.3 Coordenadoria de Benefícios

---

- **Função:** Administrar os benefícios dos servidores municipais como a aquisição e distribuição dos vales transportes e, os processos de aposentadoria, pensão e averbação por tempo de serviço.
- **Subordinação:** Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos
- **Atribuições**
  1. Acompanhar e controlar os benefícios concedidos aos servidores
  2. Aquisição de vales transportes
  3. Controlar o estoque de vales transportes
  4. Distribuir os vales transportes
  5. Elaborar processos de aposentadoria
  6. Elaborar processos de pensão
  7. Elaborar processos de averbação
  8. Executar compensação financeira
  9. Elaborar relatório mensal de atividades

### 3.2.2.4 Coordenadoria de Saúde e Serviço Social

---

- **Função:** Realizar atendimento ao servidor, administrar o Fundo de Assistência à Saúde e promover projetos na área social e da saúde.
- **Subordinação:** Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos
- **Atribuições**
  1. Atender ao servidor e família
  2. Acompanhar o servidor afastado para tratamento de saúde

3. Realizar projetos na área social e saúde
4. Acompanhar os servidores aposentados
5. Realizar projetos para dependentes químicos
6. Credenciar o plano de saúde (facultativo)
7. Autorizar procedimentos médicos (exames)
8. Controlar o Fundo de Assistência a Saúde
9. Controlar despesas e requisições (via disquete)
10. Processar o parcelamento de despesas
11. Elaborar o relatório mensal de atividades

### **3.2.3 Divisão de Administração Salarial**

---

- **Função:** Coordenar e controlar a assiduidade do servidor, a distribuição de vales-transporte, o registro de informações funcionais no banco de dados, emissão de portarias, entre outros
- **Subordinação:** Departamento de Recursos Humanos
- **Composição da unidade:**
  - 1) **Coordenadoria de Movimentação e Registro**
  - 2) **Coordenadoria de Banco de Dados**
  - 3) **Coordenadoria de Coordenação e Controle**
- **Atribuições**
  1. Controlar a alimentação do sistema de banco de horas, auxílio-alimentação e hora-extra
  2. Controlar o termo de compromisso de adicional noturno, termo de ampliação de jornada (passar de 6 horas para 8 horas)
  3. Incluir funcionário no sistema tele-ponto
  4. Conceder afastamentos
  5. Controlar o banco de horas (horas extras)
  6. Controlar frequência do servidor.
  7. Controlar o banco de dados de processos.
  8. Emitir vale-transporte
  9. Controlar férias
  10. Elaborar portarias
  11. Elaborar processo administrativo por inassiduidade
  12. Declarar bens dos ocupantes de cargos comissionados e chefias
  13. Controlar o tele ponto
  14. Elaborar relatório mensal de atividades

### **3.2.3.1 Coordenadoria de Movimentação e Registro**

---

- **Função:** Controlar a frequência do servidor
- **Subordinação:** Divisão de Administração Salarial
- **Atribuições**
  1. Controlar a alimentação do sistema de auxílio-alimentação e hora-extra
  2. Controlar o termo de compromisso de adicional noturno
  3. Controlar o zeramento de horas excedentes
  4. Controlar a frequência do servidor
  5. Controlar férias
  6. Controlar o tele ponto
  7. Elaborar relatório mensal de atividades

### **3.2.3.2 Coordenadoria de Banco de Dados**

---

- **Função:** Controlar as documentações dos processos
- **Subordinação:** Divisão de Administração Salarial
- **Atribuições**
  1. Controlar o afastamento
  2. Controlar os pagamentos sustados
  3. Controlar as declarações de bens
  4. Emitir cédula C
  5. Confeccionar e entregar as fichas de frequência
  6. Realizar alterações de contas bancárias
  7. Controlar as férias
  8. Elaborar relatório mensal de atividades

### **3.2.3.3 Coordenadoria de Coordenação e Controle**

---

- **Função:** Conceder e controlar os afastamentos dos servidores
- **Subordinação:** Divisão de Administração Salarial
- **Atribuições**
  1. Elaborar processo de Licença Prêmio

2. Elaborar processo de Licença sem Vencimento
3. Elaborar processo de Exoneração
4. Conceder licença para Aperfeiçoamento Profissional
5. Conceder Readaptação
6. Conceder Restrição de Tarefa
7. Elaborar relatório mensal de atividades

### **3.2.4 Divisão da Folha de Pagamento**

---

➤ **Função:** Elaborar a folha de pagamento da Prefeitura, emitir os contra-cheques e gerenciar os convênios com entidades para consignações em Folha.

➤ **Subordinação:** Departamento de Recursos Humanos

➤ **Composição da unidade:**

#### **1) Coordenadoria de Cargos e Salários**

➤ **Atribuições**

1. Implementar a folha de pagamento
2. Conferir a folha de pagamento
3. Controlar convênios e consignações em Folha
4. Elaborar relatório mensal da Folha

#### **3.2.4.1 Coordenadoria de Cargos e Salários**

---

➤ **Função:** Administrar o enquadramento e demais providências relativas aos cargos e salários dos servidores municipais

➤ **Subordinação:** Divisão de Folha de Pagamento

➤ **Atribuições**

1. Conceder insalubridade com base nos laudos
2. Conceder auxílio creche
3. Elaborar portarias de designação e dispensa de chefia
4. Executar promoção do quadro civil
5. Conceder auxílio funeral
6. Conceder incorporação de gratificação
7. Elaborar relatório mensal da Folha

### **3.3 DEPARTAMENTO DE APOIO ADMINISTRATIVO**

---

- **Função:** Gerenciar os serviços de apoio administrativo da Secretaria de Administração e atender, através do processo de compra de recursos materiais, a SADM e outras Secretarias
- **Subordinação:** Secretário de Administração
- **Composição da Unidade:**
  - 1) **Divisão de Material**
  - 2) **Divisão de Serviços Internos**
  - 3) **Divisão de Comunicação e Arquivo**
  - 4) **Divisão de Desenvolvimento Organizacional**
- **Atribuições**
  1. Assistir às atividades do Secretário de Administração e Assessoria Técnica
  2. Gerenciamento das atribuições de compras, licitações, orçamento, cadastro de fornecedores, serviços internos, almoxarifado, patrimônio, arquivo e microfilmagem do Departamento de Apoio Administrativo
  3. Supervisionar as Divisões
  4. Gerenciar os contratos da SADM
  5. Prestar suporte as outras Secretarias em relação a compras e contratos
  6. Participar na elaboração do Orçamento da SADM
  7. Elaborar relatório mensal de licitações
  8. Elaborar edital de licitações
  9. Realizar avaliação quadrimestral do Orçamento da SADM
  10. Elaborar relatório mensal de atividades

#### **3.3.1 Divisão de Material**

---

- **Função:** Participar do processo de licitação e compra da Secretaria de Administração.
- **Subordinação:** Departamento de Apoio Administrativo
- **Composição da unidade:**
  - 1) **Coordenadoria de Compras**
  - 2) **Coordenadoria de Cadastro**
  - 3) **Coordenadoria de Almoxarifado e Patrimônio**

➤ **Atribuições**

1. Supervisionar as Coordenadorias
2. Participar na elaboração do Orçamento da Secretaria de Administração
3. Realizar avaliação quadrimestral do Orçamento da Secretaria de Administração
4. Atender solicitação de material da SADM e outras Secretarias
5. Controlar e arquivar contratos
6. Elaborar relatório mensal de atividades

### **3.3.1.1 Coordenadoria de Compras**

---

➤ **Função:** Realizar compras diretas ou através de processo licitatório

➤ **Subordinação:** Divisão de Material

➤ **Atribuições**

1. Realizar compra de materiais e serviços para toda a Prefeitura por compra direta ou licitação
2. Publicar avisos de processos e resultados licitatórios
3. Elaborar relatórios de julgamento de licitações
4. Elaborar relatório mensal de atividades

### **3.3.1.2 Coordenadoria de Cadastro**

---

➤ **Função:** Preparar as informações para a auditoria de contas públicas, elaborar e manter o cadastro de fornecedores e, divulgar licitações na Internet

➤ **Subordinação:** Divisão de Material

➤ **Atribuições**

1. Elaborar e manter cadastro de fornecedores
2. Efetuar auditoria de contas públicas (ACP)
3. Divulgar as licitações na Internet (em andamento)
4. Digitar o processo licitatório
5. Digitar documentos do Departamento de Apoio Administrativo
6. Elaborar relatório mensal de atividades

### 3.3.1.3 Coordenadoria de Almoxarifado e Patrimônio

---

- **Função:** Coordenar o armazenamento e fornecimento das mercadorias, materiais e equipamentos, bem como o controle do patrimônio da Prefeitura.
- **Subordinação:** Divisão de Material
- **Atribuições**
  1. Receber equipamentos, materiais e bens com exceção daqueles da Secretaria da Saúde.
  2. Controlar o Patrimônio.
  3. Organizar e integrar comissão de avaliação permanente de bens móveis
  4. Controlar o estoque
  5. Conservar os materiais e equipamentos sob sua guarda
  6. Informar as áreas quando necessária reposição de estoque
  7. Receber e conferir materiais e equipamentos
  8. Distribuir materiais e equipamentos
  9. Elaborar relatório mensal de atividades

### 3.3.2 Divisão de Serviços Internos

---

- **Função:** Realizar assistência à SADM
- **Subordinação:** Departamento de Apoio Administrativo
- **Atribuições**
  1. Fazer entrega de vale transporte na SADM
  2. Distribuir e receber o termo de adesão ao Fundo de Assistência à Saúde
  3. Distribuir e recolher as fichas de frequência
  4. Separar e entregar contra-cheques
  5. Separar, pesar e entregar correspondências
  6. Distribuir formulário de avaliação dos professores substitutos
  7. Gerenciar os contratos com os prestadores de serviços
  8. Administrar os vigias da PMF
  9. Realizar Atendimento ao Cidadão (Fone 156)
  10. Supervisionar a coordenadoria
  11. Manter e operar a central telefônica da Secretaria de Administração
  12. Administrar as senhas telefônicas
  13. Controlar a reprografia
  14. Controlar a documentação da frota da Prefeitura
  15. Participar da elaboração do orçamento da SADM
  16. Elaborar relatório mensal de atividades

### 3.3.3 Divisão de Comunicação e Arquivo

---

➤ **Função:** Gerenciar a entrada, tramitação, informações, certidões e microfilmagem dos processos administrativos da Prefeitura.

➤ **Subordinação:** Departamento de Apoio Administrativo

➤ **Atribuições**

1. Efetuar o ingresso de processos
2. Controlar o tramite de processos
3. Elaborar certidões
4. Prestar informações sobre os processos
5. Microfilmar os documentos
6. Acompanhar o processo de digitalização de documentos da PMF
7. Participar da elaboração do orçamento da SADM
8. Elaborar o relatório mensal de atividades

### 3.3.4 Divisão de Desenvolvimento Organizacional

---

➤ **Função:** Coordenar os projetos de desenvolvimento organizacional.

➤ **Subordinação:** Departamento de Apoio Administrativo

➤ **Composição da unidade:**

**1) Coordenadoria de Planejamento e Orçamento**

➤ **Atribuições**

1. Apresentar propostas para modernização dos processos de gestão
2. Padronizar e racionalizar processos e documentos
3. Propor medidas para otimizar o uso dos recursos públicos
4. Coordenar codificações da estrutura organizacional
5. Publicar atos administrativos ligados a administração
6. Propor melhores condições de trabalho
7. Normalizar os materiais, bens, serviços e comunicação
8. Propor novas metodologias e tecnologias operacionais
9. Avaliar e implantar novos procedimentos administrativos
10. Padronizar documentos e instrumentos administrativos
11. Acompanhar a implantação de novos processos
12. Elaborar o relatório mensal de atividades

### **3.3.4.1 Coordenadoria de Planejamento e Orçamento**

---

- **Função:** Elaborar a proposta orçamentária da SADM e acompanhar a execução do orçamento da Secretaria.
  
- **Subordinação:** Divisão de Desenvolvimento Organizacional
  
- **Atribuições**
  1. Elaborar e controlar o orçamento da SADM
  2. Elaborar e manter o sistema de informações da SADM
  3. Promover a avaliação e controle interno (CAP)
  4. Empenhar notas fiscais da Secretaria de Administração
  5. Controlar o Fluxo de Caixa da SADM
  6. Controlar contratos/convênios
  7. Elaborar o relatório mensal de atividades

**ANEXO**

## **ANEXO A**

## LEIS E DECRETOS UTILIZADOS

1. Lei Municipal n.º 1674 de 1979.
2. Lei Municipal n.º 1643 de 1979.
3. Lei Municipal n.º 2349 de 1985.
4. Decreto Municipal n.º 087 de 1985.
5. Decreto Municipal n.º 210 de 1988.
6. Lei Municipal n.º 3795 de 1992.
7. Decreto Municipal n.º 763 de 1992.
8. Lei Municipal n.º 4491 de 1994.
9. Lei Municipal n.º 4663 de 1995.
10. Lei Municipal n.º 5486 de 1999.
11. Lei Municipal n.º 3.331 de 20 de dezembro de 1989.
12. Decreto Municipal n.º 763 de 1992.
13. Decreto Municipal n.º 132 de 23 de julho de 1999.