

# Planejamento da Organização

JOSEPH M. TRICKETT

Deão da School of Management, Golden Gate College  
São Francisco; ex-Diretor de Planejamento da Organização,  
Columbia Steel Co. (*In Advanced Management*,  
Vol. XIII, n.º 1)

(Tradução de *Isnard Garcia de Freitas*)

## COMO USAR ÉSTE IMPORTANTE INSTRUMENTO

**A**TÉCNICA de administração desenvolveu muitos dos chamados "instrumentos" facilitadores da direção e do controle dos negócios. O planejamento da organização é tão somente um desses instrumentos, mas de tal ordem que constitui requisito essencial para uma administração eficiente. Como tal, o planejamento da organização nada mais é do que o reconhecimento formal das medidas que a administração deve tomar, ou das atividades que deve desempenhar, para definir a autoridade e a responsabilidade, de tal forma que um conjunto numeroso de indivíduos fique dividido em grupos menores, suscetíveis de serem administrados, e que êsses grupos possam, devidamente coordenados, trabalhar com eficiência.

## PORQUE OS PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO SÃO IMPORTANTES.

Os leitores de *Advanced Management* estão bem familiarizados com os princípios básicos de organização, que foram discutidos em vários artigos sobre teoria da organização. Não raro, porém, êsses princípios são enunciados de tal maneira, que os homens práticos não divisam muitas oportunidades de aplicá-los aos seus negócios. Se bem que não constitua objeto dêste artigo uma exposição teórica sobre organização, parece necessário, de início, identificar alguns desses princípios, a fim de preparar o terreno para o restante da discussão e estabelecer certos padrões ou regras como base para o planejamento da organização. Isto se torna importante porque um *perfeito planejamento da organização* repousa num profundo conhecimento, compreensão e aplicação dos princípios básicos.

O acervo de experiência de muitos e muitos anos do trabalho de grupos bem sucedidos e mal sucedidos permitiu fôssem firmadas certas práticas de organização. Os grupos que alcançaram êxito observaram ou aplicaram os bons métodos comuns; os que não obtiveram sucesso em geral contrariaram ou não souberam aplicar êsses mesmos métodos. Desta experiência os estudiosos da organiza-

ção deduziram os chamados "princípios de organização", que são, na realidade, as "verdades fundamentais" da organização, porque constituem uma abstração da experiência de muitos grupos. Estes princípios são válidos e devem encontrar aplicação tanto na construção de organizações novas como na avaliação e reforma de organizações já em funcionamento.

Cabe alertar, neste ponto, que não se pode, via de regra, aplicar rígidamente a uma organização todos os chamados "princípios". De um modo geral, para que uma estrutura possa ser modelada de forma que atenda perfeitamente às condições peculiares que se apresentem, há que fazer entrar em acordo alguns dos princípios com os processos e meios de que se pode dispor. Há sempre alguns fatores por considerarem-se — pessoal disponível, tradição da emprêsa, personalidades, problemas de natureza temperamental, capacidades administrativas existentes — e cada um dêles exercerá uma influência direta na atividade organizadora que se empreende.

Foi-me dado, em poucas ocasiões, o prazer que constitui talvez o sonho do organizador, isto é, a oportunidade de iniciar com um quadro em branco e, partindo do nada, traçar uma estrutura de organização para uma emprêsa por ser criada. Digo que isto constitui o sonho do organizador porque ele pode, pelo menos aí, atacar o seu problema sem inibições. Pode analizar os objetivos da emprêsa projetada e aplicar todos os bons princípios de organização no planejamento da estrutura. Infelizmente, num negócio em funcionamento isto não é exequível e nem seria, mesmo, de todo, desejável.

A relação que se segue, de princípios de organização, não inclui todos os princípios. Encerra simplesmente alguns que, por serem mais valiosos, não devem deixar de ser observados na estruturação da organização, constituindo, assim, o fundamento para a nossa discussão de planejamento da organização.

1. A organização deve ser construída em torno das funções principais do negócio e não em torno de uma pessoa ou grupo de indivíduos.

2. As funções devem ser repartidas imprimindo equilíbrio à organização; para isto há que evitar a duplicidade ou a superposição de funções, o menosprêzo de funções essenciais e a hipertrofia de funções secundárias.

3. A responsabilidade e a autoridade executiva devem ser definidas com clareza, de sorte que não haja dúvida quanto ao ponto exato em que uma decisão qualquer pode ser tomada.

4. A responsabilidade deve ser acompanhada de correspondente autoridade e a definição desta (bem como dos respectivos limites) deve ser feito em termos suficientemente específicos.

5. A autoridade deve ser delegada de forma explícita e torna-se necessária no ponto em que se dá uma determinada ação, ou próxima dêle. Isto permite coordenação e decisão em níveis inferiores da hierarquia.

6. A forma da organização deve ser tal que permita a cada chefe o uso da máxima iniciativa, dentro dos limites da autoridade que lhe foi delegada.

7. Sempre que possível, as funções de "linha" devem ser separadas das de "estado maior"; devem ter relevância as atividades importantes do segundo tipo.

8. A organização deve ser flexível e ajustável às mudanças externas e internas. Deve comportar tanto à possibilidade de expansão como a de contração.

9. O dirigente não deverá ter mais do que um determinado número de subordinação diretos. Muitas autoridades põem a limitação dêste "alcance de controle" entre cinco e sete subordinados diretos.

10. Cada indivíduo integrante da organização deve saber a quem está subordinado, bem como quais os indivíduos que lhe prestam contas. Muitos leitores, considerando óbvio este princípio, não compreenderão a sua inclusão nesta lista; é preciso notar, porém, que a sua inobservância é uma das falhas mais comuns em organização.

11. Nenhum indivíduo integrante da organização deve ficar subordinado a mais de um superior hierárquico. Esta regra tão simples pode também parecer óbvia, mas é uma das mais comumente violadas.

12. O número de níveis hierárquicos deve ser reduzido ao indispensável. Quanto mais numerosos êsses níveis, maior a escala hierárquica, com o conseqüente aumento do tempo necessário para as instruções e informações percorrerem a organização, tanto de cima para baixo como de baixo para cima.

13. A estrutura de organização deve ser conservada tão simples quanto possível. Ainda com respeito a esta norma, pode-se afirmar que é uma das mais freqüentemente desprezadas.

#### A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DA ORGANIZAÇÃO COMO TÉCNICA ADMINISTRATIVA

As condições apresentadas pela maioria dos negócios demonstram claramente que a experiência, ela só, como fator de sucesso, não é suficiente. Um indivíduo pode ter vinte e cinco anos de experiência num posto administrativo e, no entanto, a mesma pode não apresentar maior valor, do ponto de vista de capacidade para organização, do que um ano de experiência repetido vinte e cinco vezes. Um exemplo pode ser encontrado numa companhia que conheço bem. Para o nosso propósito, chamemo-la Companhia Wilder. O Sr. Wilder é um homem de grande experiência e personalidade marcante. Trabalha com afinco e coloca o sucesso do seu negócio acima de quaisquer outras considerações. Está perfeitamente convencido da necessidade de uma boa organização e muito se orgulha de possuir um organograma da companhia. Durante a guerra as operações da Companhia Wilder expandiram-se consideravelmente, com os contratos de fornecimentos. A companhia não só se muniu de novos edifícios e equipamento, como ainda empregou umas duas mil pessoas quando a produção atingiu o ponto mais alto na época do conflito. O Senhor Wilder, assistido por um técnico, ampliou a sua organização administrativa na medida correspondente. Enquanto, antes da guerra, possuía um negócio individual pequeno, com um chefe de produção, um chefe de vendas e um assistente, todos a ele diretamente subordinados, a sua organização agora comprehende doze departamentos. No fim da guerra os seguintes chefes de departamentos e outras autoridades estavam diretamente subordinados ao Sr. Wilder: Vice-Presidente responsável pela Produção, Vice-Presidente responsável pelas Vendas, Chefe do Pessoal, Contador, Tesoureiro, Chefe de Compras, Consultor Jurídico, Chefe do Tráfego, Engenheiro-Industrial Chefe, Chefe do Planejamento da Produção, Chefe de Ordens de Serviço, Chefe de Publicidade, Assistente do Presidente e Assistente-Técnico de Administração. A despeito, porém, desta organização ampliada, o Sr. Wilder não delegou autoridade aos seus homens-chaves e continuou a reter em suas mãos tôdas as decisões de monta. Durante a guerra, com a complicação ocasionada pelos múltiplos contrôles governamentais, mudanças de política, alterações nas exigências e especificações contratuais e grande mobilidade do pessoal, não houve ambiente propício para que as consequências dessa organização falha se evidenciassem. Terminado o conflito, a Companhia Wilder teve que se converter à produção de tempo de paz e até agora não conseguiu ocupar o seu lugar próprio no mercado. O Sr. Wilder trabalha mais do que nunca. Se bem que os seus auxiliares lhe forneçam grande parte das informações de que necessita, qualquer pessoa pode perceber facilmente que trabalham sem entusiasmo e que os esforços de cada um são como que sabotados pelos outros. Agravando a situação, a saúde do

Sr. Wilder não o permitirá prosseguir no ritmo atual, isto é, de querer saber tudo e fazer tudo dentro da organização de tal forma expandida.

#### MUITAS FIRMAS NECESSITAM DE AUXÍLIO

A situação da Companhia Wilder é, por assim dizer, típica de muitos negócios, grandes e pequenos. Na costa do Pacífico, especialmente, muitas firmas cresceram nos últimos anos. Os dirigentes de muitos desses negócios, como o Senhor Wilder, são homens de grande experiência administrativa, mas uma experiência de tipo "executivo", que, por si só, não é suficiente. As administrações desses negócios necessitam de auxílio e é muito importante para todos nós que o obtenham, para que os seus programas sejam realizados, os seus horizontes alargados e, o que é mais importante, para que possam continuar operando.

A tarefa de planejar a organização administrativa de uma empresa é responsabilidade primordial do seu dirigente. Da mesma forma, a organização interna de um departamento ou unidade integrante da mesma é responsabilidade do chefe do departamento ou unidade de que se trata. Como evidencia o exemplo do Sr. Wilder, é preciso, porém, que os dirigentes ou chefes de "linha" contém com assistência técnica especializada para bem se desobrigarem de tal responsabilidade — e é aí que as técnicas especializadas de organização têm oportunidade de se fazer valer.

#### COMO INICIAR O PLANEJAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Numa grande empresa, a maneira mais indicada para se iniciar um verdadeiro programa de planejamento da organização é através da reunião dos chefes de primeira linha, oportunidade em que o dirigente da empresa deve traçar os objetivos do programa e designar uma pessoa categorizada para assumir a direção do trabalho. É necessário levar a efeito um bom trabalho de doutrinação dos chefes, no que toca aos objetivos gerais visados e aos resultados e vantagens que cada um em particular poderá auferir. Numa companhia pequena a análise inicial e as tarefas subsequentes no trabalho de planejamento da organização talvez consumam apenas parte do tempo de um assistente técnico do dirigente. Em qualquer hipótese, porém, quem dirigir o programa deverá possuir plena autoridade e apoio do dirigente e ambos deverão familiarizar-se bem com as várias fases do trabalho técnico de planejamento da organização.

Outra maneira de atacar o problema é chamar um especialista de fora, para incumbir-se dos estudos necessários e acompanhar a implantação do plano. Na minha opinião, porém, esta alternativa pode apresentar desvantagem, uma vez que a pessoa que vai arcá com o encargo de prosseguir na reorganização, após a conclusão dos serviços do especialista, não está, em regra, tão apta a assumir a responsabilidade como estaria se a tivesse recebido desde o início. Além disso, muitos dos chamados especialistas são, na verdade, ama-

dores em tal tipo de trabalho, de vez que não raro só têm oportunidade de desempenhar a função em caráter eventual e, o que é mais importante, dispondo apenas de uma visão geral da situação, tal como se apresenta num determinado momento. O planejamento da organização, para resultar realmente positivo, deve ser um "processo contínuo". Em qualquer hipótese, para que o lançamento de um programa de planejamento da organização alcance êxito, é preciso observar certas condições, entre as quais:

1. *O apoio da direção é de absoluta necessidade.* Em todos os grupos há, naturalmente, uma certa dose de resistência às inovações. Só o dirigente terá meios para vencer toda e qualquer resistência, a fim de assegurar a execução das mudanças necessárias. É indispensável, ainda, como medida subsequente, o controle dos resultados obtidos, que não dispensa o apoio da direção.

2. *É necessária colaboração máxima.* O planejamento da organização não é trabalho que se deva encerrar numa torre de marfim. A participação ativa e a cooperação de todos os que são afetados pela reorganização são imprescindíveis. Daí a necessidade de uma boa doutrinação quanto ao programa e aos processos a empregar. Uma adequada apresentação material do trabalho e a habilidade do responsável pelo programa, quanto à maneira de conduzir a sua atividade, muito o ajudarão a conquistar a cooperação dos superiores e dos colegas.

3. *A necessidade de ser a tarefa destinada a um especialista é óbvio e, a rigor, nem deveria ser mencionada.* O planejamento da organização é uma atividade "staff", devendo ficar sob a direção de uma autoridade que possua os conhecimentos técnicos relacionados com todas as fases da organização e esteja inteiramente familiarizada com as mesmas. Há que ter sempre em mente que nenhum plano obterá êxito *por si próprio*. É necessário, ainda, assegurar a contínua direção do programa de planejamento da organização.

#### CONSTRUINDO A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Admitindo que tais requisitos foram observados, como se prossegue na construção da organização administrativa? Em geral é aconselhável partir do topo da organização, pela definição dos objetivos específicos da companhia ou da unidade de que se trata. Por exemplo, o objetivo da companhia pode ser a fabricação e distribuição do aço e seus produtos, ou a produção e distribuição de energia elétrica. Uma análise do objetivo levará à identificação das funções principais necessárias à consecução do mesmo. Assim, numa companhia manufatureira, evidencia-se, de imediato, uma função de "produção" e uma função de "venda". A etapa seguinte constará de uma definição clara dos fins visados por estas funções principais, cada uma de per si, e das atividades que serão desempenhadas para que ditas funções se concretizem.

Tendo em vista aquêles fins, definidos através do processo de análise, já será possível passar à consideração dos cargos de direção de cada função principal.

Na análise dos principais cargos de direção ou chefia, será útil empregar um questionário breve e simples. Perguntas como as que se seguem fornecerão informações básicas:

1. Qual é a finalidade ou objetivo do seu cargo?
2. Quais as atividades que devem ser desempenhadas para que o objetivo seja conseguido?
3. Qual o grau de autoridade que se torna necessário para que cada uma das funções ou atividades entre si relacionadas, seja desempenhada?
4. A quem está subordinado?
5. Quais as pessoas que lhe são subordinadas?
6. De que pontos recebe as ordens? E as sugestões e pareceres? E as definições de programa ou de política?
7. Quais as relações ou contatos com outros departamentos ou setores da organização?

Há que explicar bem o fim dêste questionário e o seu emprêgo a todos os chefes de nível superior da empresa e, a seguir, nos vários níveis da hierarquia, cada chefe deverá esclarecer os seus subordinados sobre a matéria. Bem utilizado, o processo do questionário assegurará a cooperação de todos os interessados. Cada um deve sentir que está desempenhando papel importante no planejamento da organização. Na verdade, sempre que possível, cada chefe em posição chave deve sentir que o plano é *seu* e que o técnico de organização apenas o auxilia na execução.

Segue-se a reunião de todos os questionários referentes a um mesmo nível da organização e sua análise à luz dos princípios básicos. Na análise, naturalmente há que atentar: para as funções que se dupliquem ou se superponham; para as atividades indevidamente desprezadas, assim como para aquelas que se mostrem desnecessárias; para a falta de clareza na definição dos objetivos; para a responsabilidade sem autoridade correspondente; para os conflitos de autoridade; para o excesso de chefes e de subordinados diretos. Procedendo a tal análise, o técnico de organização poderá preparar, com o auxílio do chefe interessado, uma descrição completa do objetivo de cada função principal — de produção, venda, contabilidade, relações industriais, etc. Os conhecimentos que já possui acumulados, mais as informações colhidas através dos questionários, permitirão ao técnico uma melhor definição das atividades ou funções necessárias à realização de cada objetivo.

A etapa que se segue consiste no grupamento de funções, ou na sua departamentalização, em unidades suscetíveis de serem administradas. Os critérios que presidem a êsse grupamento de atividades — como, por exemplo, a combinação de atividades que têm um fim comum, a separação de atividades que devem proporcionar controles ou "checks" independentes, o grupamento na base geográfica para facilidade de administração, a separação entre atividades de "linha" e de "estado maior", sempre que possível — constituem

matéria demasiado extensa para ser explanada neste artigo. Uma ponderação lógica e analítica da matéria é, contudo, necessária, a fim de ser elaborado um plano de organização adequado.

#### PREPARAÇÃO DE GRÁFICOS

Uma vez dispensada consideração ao grupamento de atividades, segue-se o esboço de gráficos que condensem e ponham em relêvo os pontos principais dos vários grupos. Com êsses gráficos esboçados torna-se simples a preparação de outros, de que constem os cargos necessários para dirigir e executar os vários grupos de funções. Nesta altura já será possível, para o técnico de organização, trabalhando com o diretor de departamento ou chefe interessado, cuidar da preparação de organogramas e funcionogramas completos, em que fiquem bem evidenciados os vários níveis de responsabilidade e de autoridade exigidos. Ser-lhe-á, então, possível cuidar, ainda, de outros aspectos mais particularizados, como o número dos níveis internos de chefia, escalas de salários, linhas de acesso ou promoção, relações interdepartamentais e canais de comunicação.

Concluindo esta fase do trabalho, o técnico deve colocar-se na posição do dirigente a que ficará entregue a organização recém-estruturada e fazer a si mesmo perguntas como as que se seguem, verdadeiros testes a que o plano deverá ser submetido:

1. Eu poderia administrar esta organização?
2. Poderia dar conta do meu trabalho e ainda ter tempo para o planejamento do futuro?
3. Os meus canais de comunicação com a "linha de frente" e os canais de volta são os mais curtos que a organização comporta?
4. Assegurei a conveniente coordenação das atividades que se encontram separadas?
5. Descentralizei a autoridade na medida do conveniente?
6. Assegurei, em dose suficiente, o controle sobre as atividades essenciais?

A etapa final constará da preparação do plano, com o cuidado de uma boa apresentação, para ser levado à administração: primeiro, ao dirigente responsável pela unidade de que se tratar e, em seguida, a outros chefes interessados. Convém salientar a grande importância de uma boa apresentação, matéria que, pela sua extensão, pediria tratamento num artigo próprio. A boa apresentação do programa aos que vão aplicá-lo é talvez o encargo mais sério que se apresenta a um "staff" de qualquer tipo. Já se disse que muitos insucessos do trabalho de "staff" — e do pessoal que dêle se encarrega — são causados, não pela impropriedade das propostas ou dos intentos, mas simplesmente devido a uma apresentação inconvincente e pobre dos resultados daquele trabalho. O planejamento da organização, para ser bem sucedido e ter continuidade, depende fundamentalmente da apresentação adequada dos resultados.

### O GRÁFICO DE ORGANIZAÇÃO

O gráfico de organização é freqüentemente encarado como uma espécie de fim resultante do planejamento da organização. Na verdade, o gráfico é apenas o comêço do planejamento da organização; o fim resultante deve ser uma melhor e mais fácil administração. Conversei com dirigentes de muitas companhias acerca de seus gráficos de organização. Em geral dão uma busca nos papéis e acabam descobrindo um gráfico feito há uns quatro anos. Começam explicando que o gráfico "está um pouco antigo, mas...". Então qual é a vantagem do gráfico? A única coisa mais obsoleta do que o gráfico de organização do ano passado é o jornal do ano passado.

Acresce que muitos gráficos não são feitos com inteira propriedade. Às vêzes não apresentam com exatidão as relações existentes dentro da organização; outras vêzes apresentam situações cuja existência não é possível. Não raro as companhias chegam mesmo a permitir que tais gráficos sejam publicados. Para se verificar o que acaba de ser dito é bastante examinar gráficos de várias organizações nacionalmente conhecidas, que se encontram publicados. Num apreciável número de casos, êles infringem todos os princípios que foram aqui referidos.

Finalmente, muitos gráficos mostram apenas o que alguém imagina que a organização seja, não aquilo que a organização realmente é, ou, consóante os bons princípios, o que ela deveria ser. Nestes últimos anos tenho conversado sobre organização com vários dirigentes de grandes companhias. Muitos dêles nem ao menos possuem um gráfico "oficial" e poucos têm um plano formal e definido de organização para guiar o trabalho. Esses dirigentes podem mostrar plantas detalhadas de um novo edifício para os escritórios ou oficinas, ou especificações e planos referentes a novos produtos; alguns podem mesmo apresentar previsões feitas para os mercados de colocação dos produtos. No entanto, é a organização administrativa de cada uma dessas empresas que vai arcar com a responsabilidade de executar os planos econômicos e de instalação — e a maior parte das empresas *nada faz no sentido de planejar essa mesma organização administrativa*.

O processo que vem de ser delineado, para iniciar o planejamento da organização e passar à sua execução, permite melhorar e facilitar a administração, em face das seguintes vantagens:

1. Cada chefe terá que dispensar consideração aos objetivos, às responsabilidades e à autoridade do seu cargo. Em regra isto representa um esforço novo da sua parte, que vai possibilitar o aumento da sua própria eficiência.

2. Cada chefe não só compreenderá melhor o seu trabalho, mas ainda adquirirá mais perfeita compreensão dos objetivos da organização considerada como um todo e dos setores que trabalham coordenados com o seu. Isto significa melhoria na cooperação e coordenação que devem existir

entre as partes, a fim de trabalharem como uma verdadeira equipe.

3. Os que vão gerir as atividades da empreza, dentro do novo plano elaborado, poderão chegar pelo menos a um certo grau de acôrdo quanto aos princípios básicos e às boas práticas de organização. Isto significa bom treinamento para a chefia.

4. O moral da direção será fortalecido porque todos os chefes saberão em que sentido estarão caminhando e como poderão chegar ao ponto desejado; os atritos entre chefes serão reduzidos, como consequência de uma compreensão mais clara que cada um passa a ter do seu trabalho e do trabalho dos outros; a sabotagem interdepartamental será diminuída; a resistência passiva será reduzida. A melhoria do moral na direção terá repercussão favorável através de tôda a hierarquia.

### CONTRÔLE DA ORGANIZAÇÃO

Para a existência de um contrôle contínuo e eficaz da organização torna-se necessário empregar certas medidas que possibilitem, tanto ao dirigente geral como aos chefes dos departamentos interessados, o pleno conhecimento das mudanças exigidas. As condições mudam, tanto interna como externamente, e muitas das modificações operadas — no pessoal, nas atividades, nos mercados — exigem alterações de organização. Não é demais lembrar que, com o auxílio do planejamento da organização, a estrutura terá a flexibilidade suficiente para comportar tôdas essas modificações.

Deve-se dar ao indivíduo ou órgão encarregado da atividade de planejamento a oportunidade de examinar e rever, com o espírito isento de partidarismo que deve constituir o seu apanágio, quaisquer mudanças pretendidas. Neste sentido, as propostas que contenham alterações de organização devem ser encaminhadas ao órgão de planejamento, antes de subirem à aprovação final do dirigente. O referido órgão terá, assim, o ensejo de servir a tôdas as altas autoridades, através de reexame e recomendações.

Os levantamentos ou exames periódicos da organização representam outro recurso a ser utilizado. Os chefes dos departamentos devem ser incentivados a procurar ou solicitar a realização de tais estudos, por iniciativa própria, considerando-os em seu benefício. E' preciso que o órgão de planejamento da organização, nestas oportunidades, esteja pronto a dispensar assistência àqueles chefes, como instrumento de verificação e exame isento de qualquer preconceito ou partidarismo. Não devem ser incumbidos de tais verificações certos agentes de controle interno, como os do departamento de finanças ou de contabilidade.

Ainda uma boa técnica é o estabelecimento de um orçamento para cada um dos departamentos principais da empreza. Neste caso o chefe do

departamento, trabalhando com o órgão de planejamento, prepara um plano de organização, um quadro dos cargos presentes e dos propostos, as escalas de salários, os salários normais e os máximos. Esta proposta, para um período de seis meses ou um ano, é levada à aprovação do dirigente geral da empréssia. Isto feito, fica o chefe de departamento com ampla autoridade para agir dentro dos limites orçamentários, uma vez que já possui um plano de organização "aprovado", assim como um quadro de pessoal e um orçamento para a remuneração do mesmo. Destarte terá oportunidade de administrar eficazmente, num regime descentralizado, enquanto a direção avocou a si o controle geral necessário.

As considerações que vêm de ser feitas puseram em relêvo a necessidade do planejamento da organização e como pode o mesmo ser usado como eficiente instrumento de administração. Não será demais, entretanto, pôr em relêvo um último aspecto do problema, para evitar uma atitude negativa a que muitos dos chamados "técnicos" de organização não souberam furtar-se. *Não constitui* finalidade do planejamento da organização o levantamento de muros ou barreiras entre indi-

víduos, funções ou departamentos; a sua verdadeira finalidade é facilitar e incentivar a cooperação, a coordenação e a ação conjugada de pessoas, funções e departamentos. Um plano de organização deve tornar mais fácil o trabalho dos indivíduos em grupo; do contrário, nunca deverá ser adotado.

Em última análise, estão em ação séres humanos e é indispensável que os mesmos estejam possuídos do desejo de cooperar. O plano de organização mais perfeito resultará inoperante frente à ausência de cooperação e às disputas intra-murais. Por outro lado, uma estrutura de organização falha e inadequada poderá chegar até a funcionar bem se compensada por uma chefia altamente inspirada e um verdadeiro espírito de equipe — o "esprit de corps". O bom planejamento da organização não leva necessariamente os indivíduos a cooperarem uns com os outros, mas facilita, sem dúvida, essa cooperação. É o caso de se perguntar porque um maior número de administrações não faz o uso devido desse eficiente instrumento, para melhorar a cooperação e a coordenação internas.