

## APERFEIÇOAMENTO

*Curso de Organização e Administração*

Prof. IBANY DA CUNHA RIBEIRO.

## CURSOS DA BIBLIOTECA NACIONAL

(Criados pelo Decreto-lei 6.440, de 27-4-44)

CURSO SUPERIOR — 2.º ANO

## VII

## ESTUDO DOS TIPOS DE ORGANIZAÇÃO E DE ESTRUTURA DE AUTORIDADE. — TRAÇADOS DOS GRÁFICOS CORRESPONDENTES

Sendo a organização a divisão do trabalho, no mais alto sentido, de suas funções, tarefas, etc. — seu correto arranjo — obedecendo em forma adequada aos princípios bases, em definidas atribuições, responsabilidade, autoridade e deveres, formando a linha de coordenação que vai do último subordinado ao executivo-chefe — é o que se chama um tipo de organização, tipo de estrutura de autoridade ou de controle.

*Organização Linear ou Militar* — O tipo de organização mais antigo é o linear ou militar, como indistintamente é conhecido. Mesmo no período mais atrasado da indústria, onde imperava o artesanato e empresa de organização rudimentar, as forças armadas já possuíam a sua organização em grupos e disciplinados para funcionar em massa. As primitivas indústrias copiaram sua organização das forças armadas, que juntamente com a Igreja são os mais antigos tipos de organização.

Nesse tipo de organização a disciplina e o traço marcante e a autoridade vai em linha direta, do superior ao inferior, incluindo todos os homens, sem exceção.

A direção é vertical, do executivo-chefe a um superintendente, este ao chefe de seção e finalmente este aos operários com que nenhum deles se envolva com os outros homens de um outro departamento de idênticas condições de organização ou não. Cada subordinado o é ao chefe imediatamente superior.

A organização linear, tal como foi exposta, só existe mesmo em organizações rudimentares. Quando essas entidades crescem em importância,

aparece inadiavelmente a necessidade da criação de turmas, seções, serviços, divisões e departamentos e nesse ponto chamamos essa estrutura de autoridade de *linear-departamental*. Podemos, entretanto, deixar de acrescentar esse “departamental” por ser desnecessário, pois — é óbvio.

*Organização de “Estado Maior” (STAFF)* — O tipo anterior de organização, como podemos inferior, nasceu da necessidade premente de eficiência das forças armadas, nas suas contínuas lutas. Foi ainda a necessidade de eficiência que nos deu o progresso da organização de “estado maior” ou “staff” como é mais conhecida. Com o aumento de problemas técnicos, as forças armadas recorreram ao conselho de técnicos, sem contudo modificar a organização linear. Acrescenta-lhe um corpo técnico, ligado ao executivo-chefe, porém sem autoridade — só com influência consultiva.

As modernas organizações “linha e estado maior” dão entretanto ao “estado maior” uma certa autoridade, não só de idéias, como diretiva.

*Organização Funcional* — A concepção de Taylor engloba o caráter de especialização, acrescentando o do “estado maior” em condição diversa. Em lugar de deixar o corpo de técnicos que compõem o “estado maior” fora dos quadros de autoridade e responsabilidade, Taylor os incorporou inteiramente à organização, dando-lhes ambas sobre todos os elementos e operações relativas com a função dada.

A organização funcional permite estabelecer a autoridade e a responsabilidade sobre bases lógicas e funcionais, inspiradas pelos elementos técnicos da atividade e pelas faculdades intelectuais características do indivíduo. Facilita, assim, a escolha dos chefes, pois os mais baixos subalternos podem aspirar uma situação de chefia baseando-se em seus predicados.

Permite definir a autoridade e a responsabilidade, evitando imprecisões e perda de tempo. Principalmente a responsabilidade toma uma importância bem maior que a autoridade, pois que essa pode ser medida pelas expressões dos resultados, podendo portanto ser estendida ou restringida.

Quanto às relações entre os chefes do mesmo grau administrativo, é bem maior do que nos

outros tipos de organização. Eles entram em contato, de acordo com a tarefa, com todos os elementos da empresa, e o resultado é que os departamentos estanques desaparecem e o trabalho torna-se um trabalho de equipe.

Não há desacordo, nem multiplicidade de comando, porque as funções são definidas cuidadosamente, e os elementos não recebem ordens de mais que um chefe em cada assunto.

Para se realizar uma boa organização funcional de uma empresa deve-se definir primeiramente o *objetivo*, estudar os meios, estudar a capacidade do pessoal disponível e fazer uma distribuição *funcional* segundo as suas capacidades. Por esse processo obtém-se uma estrutura de tudo o

que deve ser feito, por quem deve ser feito, das relações que devem existir, ainda que distintas, mas que têm uma base de comparação, baseada na apreciação numérica do trabalho executado.

*Observação* — Conforme as necessidades, os tipos de organização podem ser combinados, sendo muito comum encontrar organizações “linha, staff e funcional”. A estrutura das organizações depende grandemente da personalidade do chefe, do tipo do produto, do número e individualidade dos empregados, da sua política, etc. Portanto o tipo de organização ideal é o que se baseia sobre essas semelhanças, fugindo da feição individual para a geral ou melhor dito, para a feição do conjunto.

## SELEÇÃO

# Mercado do Trabalho - Exame e desenvolvimento

ARLINDO VIEIRA DE ALMEIDA RAMOS

**E**M situação de emprego, o *trabalho* é objeto de troca: o empregado presta o serviço e o empregador, compensadoramente, lhe paga o tempo gasto ou a produção realizada. Não se trata, todavia, de transação de tipo comercial. Deve se atender à advertência do *Tratado de Versailles* e não considerar o homem como mercadoria.

O *organismo humano* não é máquina em sentido estrito; além dos desgastes comuns de ordem material, tem exigências fisiopsíquicas particulares. Requer descanso ou pausas renovadoras, alimentação conveniente conforme o tipo do trabalho, segurança contra acidentes, moléstias profissionais, e medidas ligadas ao proporcionamento do conforto espiritual e moral. Pede cuidados especiais dos que usam seus serviços, interessados, ao mesmo tempo, na conservação de sua capacidade para bom rendimento.

“Primitivamente, mercado era um lugar, de hábito uma praça, em que os gêneros eram expostos à venda; não somente eles, mas também os serviços, como nos primórdios do *mercado do trabalho*, em que em zonas afastadas, os trabalhadores se apresentavam de manhã, em praça tradicional, ou em outro local da fábrica para oferecerem seus serviços”. (C. ARENA).

No *mercado do trabalho*, há a oferta e a procura. Define-se a oferta, neste caso, como a *quantidade de mão-de-obra* ou de trabalho que se apre-

senta no mercado, na unidade de tempo considerado, e é determinada pelo: a) quantidade da população obreira; b) qualidade da mesma; c) quantidade e duração dos serviços oferecidos, isto é, pela disponibilidade das capacidades humanas para o trabalho. Por *procura* se compreende a *quantidade de trabalho* que, na mesma unidade de tempo, se tem a disposição para alugar, ou em outras palavras, para qual se necessita mão-de-obra, por determinado preço; assim, está em função da disponibilidade de serviços, instrumentos, capitais ou vagas nos quadros das empresas ou organizações.

O mercado de trabalho é uma abstração; na realidade há mercados de trabalhos, variando estes segundo: 1) qualificação do pessoal; 2) local; 3) profissão; 4) época do ano.

Tendo em vista as relações mútuas, pode o trabalho ser: — *escravo*, *livre* ou *dirigido*, podendo considerar-se ainda o *trabalho forçado* e o *trabalho obrigatório*. A experiência histórica e a observação das sociedades de tipo primitivo da África e Ásia demonstram a *inferioridade econômica do trabalho obrigatório em relação ao trabalho livre*.

O *contrato de trabalho* vem dando garantia de mútua observância nas transações, que livremente se realizam em condições de igualdade, en-