

**CENTRO UNIVERSITÁRIO METROPOLITANO DE  
SÃO PAULO**  
**BACHAREL EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**Resumo Analítico**

**MOTTA**, Fernando C. Prestes; e **PEREIRA**, Luiz Bresser *Introdução à Organização Burocrática*. 6ª. ed., São Paulo : Brasiliense, 1988

**Capítulo III - Centralização e Descentralização**

Professor: **Günter Wilhelm Uhlmann**

Aluno: **Ailton Sousa**

**GUARULHOS**

**2012**

## Centralização e Descentralização

No campo da administração alguns assuntos são muito discutidos um deles que surgiu recentemente, ou melhor, depois da segunda guerra mundial é o que desrespeito a centralização e descentralização.

Os estudiosos analisaram e perceberam que esse assunto precisava uma atenção a mais. Uma organização não se deve preocupar somente com a delegação de autoridade.

No início as organizações deu uma prioridade para a centralização tentando assim manter uma visão racional.

Todas as organizações procuravam seguir o sistema centralizado com exceção da igreja católica. A igreja tinha uma organização que naquela época não dava para ter uma conclusão à que lado pertencia, centralizado ou descentralizado, hoje olhando a organização podemos notar que é descentralizada.

Hoje podemos dizer que a descentralização esta em alta, por que as empresas veem isso como uma forma de reorganizar e descentralizar a administração que muitas vezes esta em uma minoria deixando os processos mais lentos e complicados, com essa descentralização a organização passa a ter uma visão mais ampla, ou seja, passa a ver onde esta o problema e com isso resolvê-lo de maneira mais rápida.

Quando se fala em centralização e descentralização existem várias definições, seja administrativa, geograficamente e decisório, onde podemos dizer que a administrativa esta se referindo aos departamentos que dependendo da sua função pode ser centralizada ou não, um bom exemplo é a função da produção de engenharia que mesmo a organização sendo descentralizada o seu departamento será centralizado.

No sentido geográfico podemos citar uma empresa ferroviária que tem a centralização e a descentralização, ou seja, ela pode ter o seu centro administrativo todo centralizado, mais suas atividades é totalmente descentralizadas pois pode ocorrer em vários estados.

O decisório é o mais importante, pois uma organização não tem como ser 100% centralizada ou não, é mais correto afirmar que toda organização é centralizada e ao mesmo tempo descentralizada.

O grau de descentralização de uma organização pode ser destacado pelo número de decisões tomadas, pela importância dessas decisões em um nível hierárquico menor, ou seja, o gerente poderá tomar várias decisões sem que chegue ao diretor ou na parte superior da hierarquia, quando mais decisões o gerente tomar mais descentralizada será a organização.

Podemos dizer que quanto mais decisões forem tomadas nos níveis inferiores da hierarquia de uma empresa mais descentralizada será, quando a parte operacional toma muitas decisões que não precisa alcançar níveis maiores da hierarquia isso é um exemplo de organização muito descentralizada.

O administrador é alguém que toma decisões, que se comunica com a organização e só ele pode dar a definição de centralização e descentralização, ou seja as suas decisões farão com que se tenha uma visão da organização, do seu grau de tomadas de decisões.

## **Vantagens da centralização**

Quando fazemos uma abordagem das vantagens da centralizada automaticamente às desvantagens surgirão, pois os aspectos vantajosos para uma alternativa serão naturalmente desvantajosos para a outra.

Veja algumas vantagens da centralizada:

**As decisões mais importantes são tomadas por pessoas mais capazes.**

Na organização centralizada a maioria das decisões concentra na parte administrativas ou seja cabe aos administradores as tomadas de decisões que seja importante para a organização.

**A necessidade de menor número de administradores de alto nível.** É complemento da primeira, é quando a organização tem uns administradores de nível médio e assim que precisa eles são transformados em executores de alto nível, centralizando assim as ideias a princípio da organização, sem nada inovador.

**Há uniformidade de diretrizes e normas.** Tem um caráter racional e rege uma coerência interna seguindo normas e mantendo diretrizes para toda a organização.

As organizações precisam distinguir as diretrizes internas o que desrespeita ao funcionamento da empresa internamente, e a externa que são as relações entre empresa cliente, fornecedores e o público em geral. Podemos citar como exemplo algumas diretrizes tipicamente internas, é a administração pessoal, salários, férias, indenização etc...

Já as externas, as diretrizes são descultíveis, um bom exemplo foi o aconteceu com uma cadeia de lojas norte-americanas que tem como no norte as diretrizes de não fazer discriminação racial, já no sul essas mesmas lojas não segue essas diretrizes.

**A coordenação torne-se mais fácil.** O administrador mantém todas as rédeas da empresa em suas mãos. Com centralização fica mais fácil coordenar as atividades de cada departamento dentro da empresa.

**Aproveita-se mais o trabalho dos especialistas.** Essa vantagem leva em consideração o fato dos processos de descentralização, na maioria das vezes tem como base o produto ou mercado. Podemos citar um exemplo de uma empresa que possui lojas em São Paulo e no Rio de Janeiro e essa lojas possui um mercado de produtos diferentes é bem possível que ela seja toda descentralizada, se fosse de um tipo único de produto, de forma a apresentar apenas uma departamentização funcional, com departamentos de produção, mercadização, contabilidade, finanças e pessoal, dificilmente ela será descentralizada.

Entendendo melhor a descentralização e departamentização funcional, podemos dizer que a “descentralização só é efetiva plenamente quando o critério funcional de departamentização é usado após uma departamentização com bases no produto ou no mercado.”

Para compreender melhor esse fato podemos citar duas fabricas de um terminado produto que tem uma produção padronizada e uma administração inteiramente centralizada digamos três diretores funcionais: vendas, produção e financeiro, com isso nas fabricas só haverá um gerente que será subordinado de um dos diretores, ou seja, aquele responsável pelo

setor. Segundo Ernest Dale uma razão que leva o melhor aproveitamento do trabalho nas organizações centralizadas é o fato das companhias manter os melhores talentos reunidos na matriz, mais quando a descentralização é introduzida as filias podem sentir que não mais necessitam utilizar os conselhos da matriz.

Podemos dizer que o administrador se identifica com a organização quando seus objetivos estão em comuns, ou seja a cada conquista o administrador deve se sentir como uma conquista pessoal também, assim acontece se for um fracasso, passar esse espírito de presença é um referencial. Mesmo sabendo que é quase impossível essa identificação, nunca é 100%, o administrador tem que procurar atingir um grau mais elevado possível.

Esta bem com a empresa é ter sua responsabilidade de gerir com autonomia suas funções priorizando sempre a evolução de ambas as partes, citarei aqui um fato muito interessante é a historia de um jovem administrador de uma grande empresa que desenvolvia ali suas ideias pensando em um crescimento tanto da empresa como pessoal, pois seus planos antes de entrar na empresa era de fazer um investimento e abrir seu próprio negocio, mas quando surgiu a oportunidade de entrar nessa empresa que tinha como desenvolver suas ideias e crescer. Mais ele como um administrador e vendo que a empresa tinha um sistema centralizado e que suas ideias fariam a diferença, centralizou na cúpula dos administradores. Nesse caso podemos dizer que houve um crescimento significativo de ambas as partes.

## **Vantagens da descentralização**

Apesar de a centralização ser uma pioneira nas empresas desde o começo, com o tempo as organizações foram crescendo e chegaram a uma conclusão de que a melhor forma para administrar as empresas que cresciam de forma rápida e que cada vez ficava mais complexo para se administrar, os gestores viram que a descentralização seria algo favorável para ter uma divisão melhor e assim poder resolver um determinado problema mais rápido, pois com a descentralização as decisões não ficavam somente em um determinado departamento, assim dependendo do problema resolveria nos departamentos mesmo.

Quando a organização é descentralizada pode se dizer que a uma relação melhor entre o diretor e seus subordinados, pois quando a organização é muito grande e tem uma centralização mais desenvolvida fica difícil para o administrador tratar os funcionários, olha também um lado pessoal de cada um, pois ali só se vê o lado desempenhado pelo funcionário. Quando uma organização é menor e tem uma administração mais descentralizada o administrador tem um contato mais direto com cada um e descobrindo assim suas qualidades pessoais e outros aspectos.

Afirmamos também que a organização são sistemas sociais racionais, seu caráter impessoal é decorrência dessa racionalidade. Para alcançar sua eficiência a organização precisa executar seus objetivos com normas de diretrizes, sem contar o grau de reconhecimento que as empresas precisam da aos seus funcionários como pessoas. E uma boa solução para que esses objetivos atinja seu grau máximo é a descentralização.

Como a descentralização contribui para a elevação do moral. Criando dentro de uma organização condições de trabalho semelhante às existentes em uma pequena organização organizada.

Podemos citar uma empresa que tem vários departamentos e um diretor responsável por todos eles, quando se descentraliza uma empresa desse tipo os funcionários se sentiram mais valorizados pois agora se tem um responsável por cada departamento e os operários que antes nem viam a cara do diretor agora pode interagir com seu responsável no seu departamento, tendo assim um contato mais face a face e se sentindo mais reconhecido em desenvolver seu trabalho.

Em outra tese a descentralização contribui para a elevação do moral da organização por atender melhor as necessidades de independência do administrador da unidade descentralizada. Quando o administrador tem a visão de que sua organização esta descentralizada, gera com isso maior independência do individuo, eles sempre estão dispostos a aceitar novas responsabilidades, tomando com isso decisões sobre assuntos a respeito dos quais não há normas ou diretrizes.

Um terceiro ponto é a elevação da moral das necessidades de segurança dos administradores e funcionários das unidades descentralizadas. Com as

independências conquistadas pelo administrador em decorrência da descentralização da organização, as decisões que afetam seu trabalho não são tomadas, em sua maioria, por seus superiores, mas por ele mesmo.

**Sua necessidade de segurança é atendida.** A descentralização contribui ainda para a elevação do moral da organização, satisfazendo a necessidade de prestígio e poder dos administradores das unidades descentralizadas, o indivíduo que segue a carreira de administrador precisa ter forças motivadoras preponderantes, para alcançar um nível de bem sucedido e de sucesso.

Com a descentralização podemos citar inúmeras melhorias como atender as necessidades de reconhecimento pessoal, de independência, de segurança, de prestígio e de poder dos membros da organização.

Um dos pontos positivos da descentralização é o fato de administrador atender de forma mais eficiente o seu departamento específico, esse benefício não seria possível em uma organização centralizada, pois ficaria complicado, por exemplo, se um empresa que tem varias loja e produtos, com o tempo, e o crescimento da organização fica difícil controlar tudo.

Podemos dizer que o problema maior é a falta de comunicação por situações geográfica, segurança e entre outras...

Levando em conta que uma organização descentralizada é sempre mais capaz de se adaptar ao local onde esta instalada, encaram os problemas seja climáticos, políticos, reclamações do seu público entre tantos outros que não seria capaz de ser resolvido em uma organização centralizada, onde traz normas e diretrizes que não são muitas vezes adaptável ao local. “Em resumo podemos dizer que a capacidade dos organismos e organizações, de se adaptarem ao ambiente depende sua sobrevivência e desenvolvimento”.

### **Citaremos algumas vantagens da descentralização.**

**Concentra a atenção da administração nos resultados.** Toda organização tem objetivos definidos. O administrador conhece todos os objetivos da organização podendo assim atingir os fins visados. Além de conhecer seus objetivos também tem com isso um maior desempenho das suas tarefas, tornando capaz de controlar a si próprio.

**Estimula a iniciativa dos administradores de nível médio.** Esta ligada a anterior, onde os objetivos passados são atingidos e ele não pode ficar a espera de ordens, por que cabe a eles tomá-la.

**Facilitar a identificação do administrador com os objetivos da organização.** Os administradores torna responsável pela a organização como o todo, saber seus objetivos e a execução das suas tarefas não esta somente em seu departamento mais em todos que compõe a organização. Sendo responsável por sua unidade de forma plena, ele é muitas vezes responsável pelos destinos da empresa como um todo.

**É um meio de treinamento de administradores.** Cabe ao administrador a preocupação de treinar os de nível médio para os substituí-los futuramente ou em alguma situação imprevista. Esses treinamentos vão dos processos formais de educação, os custos. E os mais importantes alem de cursos para se passar esses conhecimentos o administrador ensina na pratica, ou seja, a pessoa que vai ficar no seu lugar aprende fazendo junto de quem já sabe. Numa organização centralizada isso não acontece.

**É um meio de testar administradores.** A vantagem aqui é testar os administradores menores, ou seja que ocupam um nível mais baixo, pois com isso a organização não corre o risco de um prejuízo maior caso o administrador fracassar. Muitas vezes os administradores podem não estarem preparados para assumirem tais responsabilidades, e quando são treinados, ao chegarem numa cúpula mais exigente terá experiência para encarar os objetivos colocando-os em pratica.

**Facilitar a concorrência interna.** A concorrência é um meio de estímulo, estabelece automaticamente os padrões de eficiência, de sucesso e possibilita que o administrador veja se precisar atingir seus objetivos antes que outro o atinge. Isso dentro da organização deve ser encarado como algo vantajoso tanto para a organização tanto para a equipe.

Quando o administrador esta em uma organização descentralizada e usa essa concorrência para com seus colegas, gera muitas vantagens tanto na busca de melhor, em seu setor como em toda a organização.

**A descentralização como uma ideologia e uma necessidade.**

Segundo Pfiffner e Sherwood, analisando alguns aspectos a descentralização tornou um “evangelho” dos administradores.

Afirmando assim que a descentralização é um jeito diferente de administração, atingindo também outros campos como políticos e da moral.

Na década de 70, Charles Perrow distinguiu quatro tipos de descentralização.

**Administração por participações.** A empresa começa a tratar os operários “humanamente”, pedindo ideias e sugestões sobre o trabalho diminuindo seu caráter arbitrário e ditatorial.

**Divisionamento.** É um sistema de descentralização fundamental, onde há uma divisão dentro da organização e o caso da GM.

**Estrutura orgânica.** O trabalho precisa ser organizado de acordo com aqueles que têm qualificação e conhecimento para realiza-lo. Para Vitor e Warren, é um tipo de organização em que o trabalho não é rotineiro, em que domina o soberano.

**Democracia industrial.** Aqui se tem uma maior valorização dos trabalhadores, as organizações tem uma manipulação, e sabe das conquistas e do crescimento de seus operários.

Analisando, podemos dizer que descentralizar é na maioria das vezes uma questão de necessidade, quando os administradores viram suas empresas crescerem tanto em questão geográfica como na questão das enormes diversidades de produtos que muitas começaram a produzirem, viram também que as funções multiplicavam e as demandas por novas ideias por uma administração mais abrangente começaram a ser uma questão de necessidade, e a descentralização foi uma arma para continuar crescendo de maneira inovadora e organizada.

Concluindo, “centralização e descentralização tem suas vantagens e desvantagens recíprocas, o que torna difícil uma decisão entre uma forma mais centralizada ou mais descentralizada”, cabe a organização analisar qual forma trará mais vantagens para a organização como um todo.