

IMPLEMENTAÇÃO DE ORGANOGRAMA

Vitor Hugo Bittencourt da Silva

INTRODUÇÃO

Influenciado pelo curso de administração tive a oportunidade e o discernimento de detectar que um dos princípios básicos da administração é a organização, com isso busquei fazer uma leitura organizacional do ambiente, onde foi diagnosticado que a instituição estava carente de uma das ferramentas essencial do administrador para organizar sua empresa, o organograma.

1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Superintendência dos serviços penitenciários (Susepe), subordinada à Secretária da Segurança Pública (SSP), é o órgão estadual responsável pela execução administrativa das penas privativas de liberdade e das medidas de segurança.

A Superintendência dos Serviços Penitenciários (SUSEPE), subordinada à Secretaria da Segurança Pública (SSP), é o órgão estadual responsável pela execução administrativa das penas privadas de liberdade e das medidas de segurança.

De acordo com a Constituição do Rio Grande do Sul, a política penitenciária do Estado deve ter como objetivo a reeducação, a reintegração social e a ressocialização do preso, definindo como prioridades a regionalização e a municipalização dos estabelecimentos penitenciários, a manutenção de colônias penais agrícolas e industriais, a escolarização e profissionalização dos presos.

A rede prisional administrada pela Susepe compreende unidades classificadas por fundação, albergues, penitenciárias, presídios, colônia penal e instituto penal. Organizadas por região, as casas prisionais estão distribuídas na capital e interior do Estado, acolhendo presos do regime aberto, semiaberto e fechado.

Desta maneira, é atribuição de todo o servidor e gestor que passar pela superintendência gerir com comprometimento a instituição que tem a incumbência de atender às necessidades dos que cumprem penas, e também dos que colaboram para a reforma do sistema penitenciário brasileiro, tendo em vista o êxito de um interesse comum: a reinserção social do apenado.

1.2.1 Missão

Promover a cidadania e a inclusão social das pessoas privadas de liberdade.

1.2.2 Valores

Conduta ética e moral.

Honestidade e probidade.

Respeito aos direitos fundamentais.

Disciplina e hierarquia.

Profissionalismo e excelência nos serviços.

Participação, comprometimento e espírito de equipe.

Transparência e credibilidade.

1.2.3 Visão

Ser referência em socialização no sistema penitenciário nacional.

1.2.4 Nossa História

A Superintendência dos Serviços Penitenciários (Susepe) é um órgão do governo do Rio Grande do Sul, vinculado à Secretaria da Segurança Pública. Estruturada pela Lei 5.745, de 28 de dezembro de 1968, é responsável por planejar e executar a política penitenciária do Estado, vindo substituir os extintos Departamentos dos Institutos Penais. A Susepe surgiu da desvinculação administrativa das prisões da Polícia Civil, após o movimento nacional de criminalistas, penitenciaristas e defensores da humanização da execução das penas privativas de liberdade que almejavam a ressocialização dos presos, fato esse pioneiro no Brasil. Com isso, o trabalho passa a ser foco,

neste novo conceito, deixando de ser visto como uma forma de punição, e se estabelecendo como um direito de todo o preso.

A rede prisional administrada pela Susepe compreende unidades classificadas por albergues, penitenciárias, presídios, colônias penais e institutos penais, acolhendo presos do regime aberto, semiaberto e fechado.

A Lei de Execução Penal (LEP), de 1984, modifica o cumprimento das penas privativas de liberdade, permitindo-se as regressões e progressões de regimes que devem ser cumpridos de acordo com o tipo de estabelecimento.

É atribuição de todo o servidor e gestor que passar pela superintendência gerir com comprometimento a instituição, que tem a incumbência de atender às necessidades dos que cumprem pena, e também dos que colaboram para a reforma do sistema penitenciário brasileiro, tendo em vista o êxito de um interesse comum: a ressocialização do apenado.

Com o advento da Lei Complementar 13.259, de 2009, se consolida o quadro de servidores com novas nomenclaturas: Agente Penitenciário, Agente Penitenciário Administrativo e Técnico de Nível Superior (advogados, psicólogos e assistentes sociais). No dia 25/08/2011 foi publicado, no Diário Oficial do Estado, o Decreto 48.278 que dispõe sobre a estrutura básica da Susepe.

2 DESENVOLVIMENTO DO TEMA

O foco desse relatório é a implantação de um organograma na divisão, devido à percepção da inexistência deste instrumento. Após análise efetuada junto aos gestores e colaboradores sobre o significado do organograma e sua importância, ficou claro que os mesmos tinham muitas dúvidas do valor dessa ferramenta.

Para se ter um norte para construção de um organograma mais adequado foi feita uma pesquisa das áreas da divisão, foi coletado informações das atribuições dos gestores de cada setor e, também, interagiu-se com os colaboradores na busca de mais informações que nos favorecesse na formatação do organograma ideal à divisão.

Depois foi determinado que devesse ser esclarecido para os colaboradores a finalidade e o uso desta ferramenta, instruindo os mesmos para entender e usar essas informações contidas no organograma.

Apesar de não existir um organograma na divisão, os cargos estavam descritos de maneira informal, com seus respectivos gestores em suas sessões, com seus encarregados de setores e responsáveis por suas áreas etc., ficando difícil o entendimento da dinâmica da divisão, sua atribuição, seus responsáveis para gerir e executar as funções, desde a mais básica a mais complexa.

Segue abaixo o organograma da organização SUSEPE, com seus departamentos, situando o DSE (Divisão de Segurança e Escolta) na qual vai ser implantado o organograma conforme proposta no início do relatório.

2.1 ATIVIDADES DESENVOLVIDA

Na busca de melhoria da organização, buscou-se através do conhecimento da administração, ferramentas essenciais, com intuito de alcançar objetivos propostos neste relatório. Entretanto começamos por definir: “Administração que é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar todos os recursos e competências organizacionais para alcançar determinados objetivos com eficiência e eficácia, por intermédio de um arranjo convergente” (CHIAVENATTO, 2007, p. 4).

Para que o nosso trabalho pudesse ser desenvolvido tivemos a necessidade de entender o conceito de organização, que segundo Schermerhorn (2007), Chiavenato (2010) organização é um grupo de indivíduos na busca de um determinado objetivo, que se fossem executar individualmente estes processos não alcançariam suas finalidades, podendo ser aplicado a qualquer tamanho de empresa e para Oliveira (2007, p. 63) “organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”.

Entretanto começamos a organizar, que para Lacombe e Heilborn (2008, pg. 69) “é o processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e

eficazmente à empresa e aos seus funcionários para realizem seus objetivos mútuos”, as tarefas, os setores que de certa forma já existiam numa estrutura informal que para Schermerhon (2007) é um aglomerado de indivíduos se relacionando dentro de uma organização sem nenhuma formalidade.

Estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve, espontaneamente, quando as pessoas se reúnem,. Portanto apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma (OLIVEIRA, 2007, p. 65).

Após termos entendido e avaliado que a divisão tinha uma estrutura informal, passamos para uma nova fase que é a construção de uma estrutura formal que nos deu subsídios para alcançar o nosso objetivo. A estrutura formal que “é a estrutura oficial da organização” (SCHERMERHON, 2007) que concorda com Oliveira (2007, P. 65) “Estrutura formal, objeto de grande parte de estudo das organizações empresariais, é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma”.

Com o estudo e análise da estrutura organizacional chegou-se a conclusão que as decisões centralizadas em determinados momentos estavam sobrecarregando o nível hierárquico mais alto da divisão, através desta constatação o gestor entendeu que alguma providência deveria ser tomada para sanar este problema, reforçando que a implantação do organograma está trazendo vantagens para a divisão.

Centralização é a concentração das decisões no nível mais alto da pirâmide organizacional (SCHERMERHORN, 2007) e descentralização é quando as decisões na grande maioria são tomadas nos níveis mais baixo da pirâmide organizacional (SCHERMERHORN, 2007; MONTANA e CHARNOV, 2006).

Observou-se que a estrutura organizacional da divisão era a mais simples, ou seja, era formada por uma organização linear ou hierárquica. Segundo Lacombe e Heilborn (2006) “autoridade de linha ou hierárquica é

autoridade que o chefe de um órgão exerce diretamente sobre seus subordinados, integrantes desse órgão”.

Para que nós concluíssemos o relatório foi preciso definir o tipo de departamentalização a ser utilizado na divisão. “Departamentalização é o processo agrupar pessoas e funções em unidades de trabalho” (SCHERMERHORN, 2007).

Esse conjunto de órgão onde serão alocados com seus respectivos recursos – humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos – em unidades organizacionais (LACOMBE, HEILBORN, 2006, p. 72; OLIVEIRA, 2007, P. 101).

Nesse contexto fica definido que a departamentalização funcional é a melhor a ser utilizada na implantação do organograma, pois ficou evidenciado que as funções dos setores dentro da divisão tinham relação uma com as outras, ficando necessária a utilização deste tipo de departamentalização.

Segundo Lacombe e Heilborn (2006) departamentalização funcional tem por característica juntar em um órgão as funções correlatas e com mesma especialidade.

Através das pesquisas efetuadas foi concluído que a departamentalização mais adequada para a utilização no respectivo relatório foi a departamentalização por função, que servirá de diretriz para a criação e implantação do organograma, no qual vai ser formatado, seguindo o que foi proposto desde o início deste instrumento.

Conclui-se que dentro de uma organização é imprescindível a utilização de determinadas ferramentas, na qual o organograma é uma delas.

“Organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles” (LACOMBE; HEILBORN, 2006,

Entendemos que a ferramenta organograma não é a única alternativa para organizar uma empresa, mas como vimos ajuda bastante a formalizar a organização, no entanto tem suas vantagens e desvantagens. Segundo Lacombe e Heilborn (2006) as vantagens dos organogramas é a facilidade de detectar pontos negativos na estrutura, detectar cargos e funções em demasia, divulgar aos funcionários como eles aparecem no cenário da organização,

tornar mais fácil a comunicação entre os colaboradores e viabilizar com maior facilidade a integração com novos funcionários.

As desvantagens do organograma segundo Lacombe e Heilborn (2006) é a organização de informações que em um determinado tempo ficaram obsoletas, no entanto não deveria ser vista como desvantagem, pois serve de base para mensurar o quanto a organização, divisão ou setor estará precisando de uma nova estrutura, mas, esta situação de obsolescência das informações do organograma pode trazer problemas internos, pois acarretará em mudanças, na qual nunca são bem vindas dentro das organizações, até porque essas mudanças implicam em movimento e as pessoas por natureza não gostam de estar se movimentando, mudando. Essas mudanças gerarão uma readaptação no ambiente de trabalho, onde as pessoas deverão se adequar a novos sistemas, novos métodos e sair da zona de conforto onde serão mais exigidas, pois a organização vai tentar aproveitar o máximo o colaborador para alcançar uma produtividade superior.

2.2 IMPLANTAÇÃO ORGANOGRAMA

Através de estudos, análises e observações no decorrer do estágio e em conjunto com o gestor da divisão, fica definido que o organograma abaixo proposto é o mais adequado para o DSE neste momento.

Na construção deste organograma foi observado que em alguns setores estavam sendo executadas tarefas que não condiziam com o setor, também foi percebido que alguns gestores estavam executando tarefas fora de sua ceara, outros com acúmulos de tarefas, ficando explicito que o DSE só ganhará com essa ferramenta proposta.

Segundo relato do gestor no período em que estava sendo desenvolvido este trabalho obteve muitas vantagens que os gestores irão utilizar para melhorar a organização da divisão.

Também é importante salientar que o gestor ficou muito entusiasmado com a oportunidade de participar dessa mudança organizacional que implicou em descobertas vantajosas para o gerenciamento da divisão.

Outro ponto positivo foi que todos os gestores da divisão conseguem se enxergar dentro da divisão como uma peça essencial para o desenvolvimento das atividades.

As atividades desenvolvidas começaram com uma análise holística da divisão, partindo para uma entrevista com os gestores, onde foram questionados os setores em que atuavam suas atividades e como se enxergavam dentro da divisão, depois foi consultado nas literaturas embasamento das principais teorias a respeito do assunto e o que elas auxiliavam na construção do organograma.

Em vários momentos na construção deste trabalho foram observando pontos que poderiam ser mudado e melhorado, ficando assim como sugestão para que o gestor analisa-se e defini-se qual a melhor maneira de implantá-los.

2.3 ESPECIFICAÇÃO DOS SETORES DA ORGANIZAÇÃO

Segue abaixo desmembramento das siglas e descrição das atividades dos setores, formatado no organograma proposto, demonstrando sua importância dentro do departamento, no cotidiano da organização.

DSE = Departamento de Segurança e Escolta, tem por finalidade ser um dos braços da instituição SUSEPE mantendo seus superiores informados de todas as ações efetuadas com dados atualizados, gerir os colaboradores da divisão para obtenção de êxito nas atividades proposta à divisão, coordenar os departamentos mantendo sinergia entre eles na busca de resultados satisfatórios, planejamento de ações no intuito de melhoria na execução das tarefas, controle de todas as atividades executadas dentro da divisão e por fim administrar da melhor forma possível para alcançar resultados satisfatórios; este gestor é responsável diretamente pelo setor de material bélico, no qual organiza, dirige e controla, tendo o gestor acesso direto aos colaboradores desse setor. O cargo do responsável desta divisão é chefe de divisão.

DSE ADJUNTO/ADMINISTRATIVO = Assume as responsabilidades do gestor do DSE na sua ausência, é responsável pelo planejamento, coordenação e

organização dos setores de RH, de estatística, de recurso de infração de trânsito, de transporte, de provisionamento e alimentos utilizando-se de dados estatísticos para se manter atualizado as informações do ambiente organizacional. O cargo do responsável deste setor é chefe de divisão adjunto/ chefe administrativo.

CENTRO DE OPERAÇÕES = tem a função de executar, coordenar e organizar as escoltas e movimentação dos réus para audiências dentro de Porto Alegre e região metropolitana, é responsável pelo planejamento, organização e controle dos setores de inteligência, de viagens intermunicipais, viagens interestaduais, escoltas hospitalares e plantão da divisão no DSE, agregando sinergia entre os setores para um melhor andamento das tarefas da divisão.

SETOR VIAGEM INTERMUNICIPAIS = tem a função de gerenciar a movimentação dos réus, presos e apenados, para serem apresentados nas audiências e transferência para presídios e penitenciárias dentro do estado do Rio Grande do Sul.

SETOR DE VIAGEM INTERESTADUAIS = tem a função de gerenciar a movimentação dos réus, presos e apenados, para serem apresentados nas audiências e transferência para presídios e penitenciárias fora do estado do Rio Grande do Sul.

SETOR DE INTELIGÊNCIA = sua finalidade é obter informações relevantes para o desempenho das atividades do setor, através de parcerias com outras instituições na busca de dados atualizados para alimentar um banco de dados, no intuito de manter informada as escoltas, principalmente as escoltas de risco, proporcionando com isso maior segurança no desempenho de suas atividades.

SETOR DE ESCOLTAS HOSPITALARES = sua finalidade é efetuar escoltas de apenados e presos que necessitem de cuidados médicos, em hospitais, salvaguardando sua integridade física.

PLANTÃO = sua finalidade é manter um plantel de colaboradores disponíveis vinte e quatro horas para fazer escoltas, remoções hospitalares, transferências de presos etc e, estar disponível para qualquer ocorrência correlata a atividade fora do expediente normal da divisão.

SETOR ESTATISTICA = manter sempre atualizado dados e informações, como número de presos apresentados em audiência tanto dentro do estado como fora do estado, movimentação de presos dentro do estado para presídios e movimentação de presos para presídios fora do estado, número de escoltantes utilizados nas movimentações de apenados e outros dados pertinentes ao DSE.

SETOR RECURSO DE TRÂNSITO = sua finalidade é organizar as infrações de trânsito, bem como identificar os motoristas que cometeram as infrações, apresentar recursos das infrações em defesa do motorista aos órgãos competentes quando as mesmas tiverem fundamentação consistente.

SETOR FINANCEIRO = sua finalidade é gerir os recursos financeiros disponibilizados pela organização para este setor, fiscalizar e controlar se estão sendo aplicado de maneira correta, pagar credores contratados para manutenção da divisão, buscar fontes mais alternativas para otimização de gastos, prestarem contas das verbas utilizadas pela divisão etc.

SETOR DE TRANSPORTES = é responsável pelas viaturas da divisão, mantendo as mesmas em condições de uso, controle da frota, manutenção e verificação de danos ocasionados em acidentes, controle e planejamento de combustíveis, entre outras coisas correlatas ao setor.

SETOR DE RH = é responsável pelo controle da efetividade dos colaboradores, envio e entrega de documentações para o departamento de Rh, controle e pedidos de férias dos colaboradores entre outras atividades correlatas ao setor.

SETOR APROVISIONAMENTO/ALIMENTAÇÃO = sua finalidade é receber as compras para a divisão, armazenar e distribuir dentro do DSE os materiais de

limpezas e suprir o refeitório com os produtos e alimentos necessários para sua finalidade.

3 CONCLUSÃO

Fica concluso que através do diagnostico feito referente a falta de um organograma dentro do ambiente organizacional do DSE, foi obtido êxito, pois junto com os gestores do DSE foi obtido resultados de melhoria organizacional através do uso de ferramentas administrativas como o organograma, ficando claro as vantagens e desvantagens do instrumento, também ficou evidenciado que a divisão estava precisando de uma mudança para alcançar seus objetivos, pois já se tinha consciência de resultados satisfatórios informalmente que através da ferramenta organograma veio agregar ao que se tinha de positivo e regularizar o que constamos de negativo.

Também houve uma total cooperação dos gestores do DSE para alcançarmos os resultados para atingir o objetivo proposto neste trabalho.

Aproveito este espaço para comentar o quanto foi importante fazer este trabalho, porque de certa forma serviu de um teste para medir o aproveitando que estou tendo das disciplinas do curso e, também me oportunizou um contato com as atividades cotidianas de um profissional da administração.

Não posso deixar de registrar também a experiência e o conhecimento adquirido com os gestores que tive contato, pois foi de suma importância para o meu desenvolvimento profissional.

BIBLIOGRAFIA

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2006. 542 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 4 ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411p.

SCHERMERHORN JR., John R.. **Administração.** 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 608 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 539 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 17ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

MONTANA, Patrick J C. HARNOV, Bruce H.. **Administração.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 525 p.