

Gestão da Autoridade & Responsabilidade

“Autoridade delega-se por decreto; responsabilidade é dívida, portanto indelegável”



Oceano Zacharias

Uma das importantes ferramentas organizacionais é um bom organograma.

O organograma é a representação simbólica das autoridades que compõem a organização, independente do tipo ou modelo adotado, e deve permitir a visualização de sua estrutura de forma simples e direta. Por ser estático, é uma espécie de retrato do esqueleto organizacional da empresa e não contém qualquer descrição de funções ou atribuições dos ocupantes dos cargos, mas tem a vantagem de explicitar os grupos de trabalhos por similaridade de função ou atividade.

Na criação de um organograma, deve-se levar em consideração que ele é uma representação gráfica dos cargos da empresa em determinado momento e, portanto, deve mudar ajustando-se aos novos desenhos da organização. Para isto ele deve ser flexível e de fácil interpretação. Quando o organograma é bem-estruturado, ele permite às pessoas da organização saber exatamente qual sua posição na estrutura e a quem deve se reportar. É o desenho hierárquico da organização.

Mesmo um bom organograma tem suas limitações: além de mostrar apenas as relações formais (que nem sempre são as reais...), não mostra nem explicita as responsabilidades.

Autoridade refere-se a recursos envolvidos (pessoas, espaços, dinheiro, veículos, equipamentos, nível decisório, etc.). Responsabilidade relaciona-se a resultados e obrigações (volume de produção, faturamento, prazos, finalização de projetos,

entregas, compras, etc.). Autoridade relaciona-se aos meios, responsabilidade aos fins.

Quem melhor representa graficamente as Responsabilidades dentro de uma organização é o Mapa de Processo que mostra como as múltiplas atividades da empresa se sequenciam. Esta é sua enorme vantagem – até porque os objetivos da empresa não ocorrem isoladamente dentro dos departamentos, mas envolvendo diversas atividades de diversos departamentos – é a isto que denominamos Processo.

Desta forma, ao se delegar a Autoridade sobre determinados recursos, esta não mais pertence a quem a delegou (senão teríamos dois chefes diretos para os mesmos recursos, e sabemos que cachorro com dois donos morre de fome!). O receptor da autoridade delegada passa a dever responsabilidade a quem lhe delegou. Autoridade define-se no sentido hierárquico, figurativamente de cima para baixo; responsabilidade é dívida, é de baixo para cima. Sendo “dívida” não se delega – compartilha-se.

Organograma e Mapa de Processo se complementam: aquele define as autoridades, este as responsabilidades. Nenhuma empresa pode-se dizer organizada tendo um deles e não tendo o outro. Autoridade e responsabilidade têm que andar juntas.

Autoridade sem responsabilidade é arma na mão de criança; responsabilidade sem autoridade é devaneio.

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial – qualidade, planejamento, custos e produtividade. Diretor da Quality* – www.Quality.Eng.Br