

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ADRIANO SANTOS BARROS**

**A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NAS  
ORGANIZAÇÕES E DISTRIBUIÇÃO DE DOCUMENTOS INTERNOS:** um estudo  
de caso na sede administrativa dos Correios de São Luís-MA

São Luís

2016

**ADRIANO SANTOS BARROS**

**A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NAS  
ORGANIZAÇÕES E DISTRIBUIÇÃO DE DOCUMENTOS INTERNOS: um estudo  
de caso na sede administrativa dos Correios de São Luís-MA**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Célio de Oliveira Gama

São Luís

2016

Barros, Adriano Santos

A importância do departamento administrativo nas organizações e distribuição de documentos internos: um estudo de caso na sede administrativa dos correios de São Luís - MA / Adriano Santos Barros – São Luís, 2016.

55 f. il.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Me Célio de Oliveira Gama

1. Administração. 2. Controle de documentos. 3. Tomada de decisões. I. Título.

CDU: 005.53(812.1)

**ADRIANO SANTOS BARROS**

**A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NAS  
ORGANIZAÇÕES E DISTRIBUIÇÃO DE DOCUMENTOS INTERNOS: um estudo  
de caso na sede administrativa dos Correios de São Luís-MA**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Ms. Célio de Oliveira Gama** (Orientador)  
Mestre em Gestão Empresarial  
Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)

---

**Prof. Paulo de Tércio Castro Nogueira**  
Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)

---

**Prof. Inácio Ferreira Façanha Neto**  
Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me dar sabedoria nesta caminhada.

Aos meus pais Jorge Barros e Julieta que me deram total apoio em continuar essa jornada.

Aos meus irmãos Mariana, Mariano e Adriana por estarem presente em todos os momentos delicados.

Ao professor Célio de Oliveira Gama por ser paciente em me orientar na construção desta monografia.

Aos professores que tive, pois eles me ajudaram a aprender cada vez mais durante esta jornada.

Aos amigos conquistados durante os 5 anos de graduação.

A empresa Correios do Maranhão, especialmente o pessoal da sede administrativa, com destaque a toda equipe do departamento administrativo por ajudar no fornecimento dos dados e informações necessárias para construir este trabalho monográfico.

*“Aqueles que confiam no Senhor, são como o Monte de Sião que não se abala, mas permanece firme para sempre.”*

(Salmo 125:1)

## RESUMO

O trabalho monográfico tem como objetivo verificar a organização e distribuição de todos os documentos que são recebidos no departamento administrativo dos Correios do Maranhão. Ao receber esses documentos, são conferidos e carimbados todos em sequência para facilitar o estudo do conteúdo presente somente pelo chefe de seção, após esse processo coloca-se o departamento destinatário, fazem-se o protocolo e entrega em cada setor determinado. O desenvolvimento dessa etapa é fundamental porque outros departamentos para desenvolver suas atividades dependem deste fluxo, logo toda equipe tem a responsabilidade de controlar esses documentos. Usou-se questionários, em relação a elaboração do referencial teórico, buscou-se auxílio em pesquisas bibliográficas. A empresa é constituída por uma Diretoria Executiva em Brasília que controla cada uma das diretorias presente em cada um dos estados brasileiros, com exceção de São Paulo que é formado por duas, uma na região metropolitana e outra na região do interior, atendendo todos os municípios brasileiros e o município que não possui ainda uma agência é atendido pela mais próxima da cidade. Conclui-se que na opinião dos servidores entrevistados da sede administrativa dos Correios do Maranhão na sua maioria afirmaram que manter a organização de todos os documentos que recebemos é um fator fundamental para manter esse fluxo em pleno exercício, contribuindo com o desenvolvimento das atividades em outros departamentos da empresa.

**Palavras-chave:** Administração. Divisão de Tarefas. Distribuição de Documentos.

## **ABSTRACT**

The monographic work aims to verify the organization and distribution of all the documents that are received in the administrative department of the Post Office of Maranhão. Upon receiving these documents, they are checked and stamped all in sequence to facilitate the study of the content present only by the section chief, after that process the recipient department is placed, the protocol and delivery are made in each determined sector. The development of this stage is fundamental because other departments to develop their activities depend on this flow, so every team has the responsibility to control these documents. Questionnaires were used, in relation to the elaboration of the theoretical reference, we sought assistance in bibliographical research. The company is made up of a Board of Executive Officers in Brasília that controls each of the boards present in each of the Brazilian states, except for São Paulo, which consists of two, one in the metropolitan region and the other in the interior region, serving all municipalities Brazilians and the municipality that does not yet have an agency is serviced by the closest to the city. It is concluded that, in the opinion of the interviewed servers of the administrative headquarters of the Correios do Maranhão, most of them stated that maintaining the organization of all the documents we receive is a fundamental factor to keep this flow in full exercise, contributing to the development of activities in other Departments of the company.

**Keywords:** Management. Task Division. Distribution of Documents.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fluxograma dos Correios do Maranhão.....	27
Figura 2	Organograma.....	35
Figura 3	Pirâmide do departamento administrativo dos Correios .....	38

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Os documentos são entregues no departamento administrativo da sede dos Correios em São Luís do Maranhão dentro do prazo?.....	46
Gráfico 2	Quando recebemos os documentos todos são verificados? .....	47
Gráfico 3	Após a verificação são protocolados e enviados para os departamentos? .....	48
Gráfico 4	O protocolo é obrigatório para confirmar a entrega no local de destino, caso haja alguma dúvida?.....	48
Gráfico 5	O que deve ser feito para melhorar a entrega dos documentos nos departamentos?.....	49

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>A CONTRIBUIÇÃO DAS TEORIAS CIENTÍFICA, CLÁSSICA, BUROCRÁTICA E A SISTÊMICA</b> .....	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>A CONTRIBUIÇÃO ATRAVÉS DOS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1</b>	<b>O Fluxograma</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2</b>	<b>Tipos de Fluxogramas</b> .....	<b>26</b>
<b>3.3</b>	<b>Exemplo de Fluxograma no departamento administrativo dos Correios do Maranhão</b> .....	<b>27</b>
<b>3.4</b>	<b>Redesenho do processo</b> .....	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>O DESEMPENHO DA EQUIPE</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Os Papéis gerenciais</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2</b>	<b>A Liderança</b> .....	<b>29</b>
<b>4.3</b>	<b>Concurso público</b> .....	<b>31</b>
<b>4.4</b>	<b>Treinamento</b> .....	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA</b> .....	<b>34</b>
<b>5.1</b>	<b>Histórico</b> .....	<b>34</b>
<b>5.2</b>	<b>Estrutura Organizacional</b> .....	<b>35</b>
<b>5.3</b>	<b>Organograma dos Correios</b> .....	<b>35</b>
<b>5.4</b>	<b>Missão</b> .....	<b>36</b>
<b>5.5</b>	<b>Visão</b> .....	<b>36</b>
<b>5.6</b>	<b>Valores</b> .....	<b>37</b>
<b>5.7</b>	<b>Organização no Maranhão</b> .....	<b>37</b>
<b>5.8</b>	<b>A Pirâmide no departamento administrativo dos Correios do Maranhão</b> .....	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>A DISTRIBUIÇÃO DOS DOCUMENTOS NOS DEPARTAMENTOS</b> .....	<b>40</b>
<b>6.1</b>	<b>A Diferença entre envelopes internos e externos</b> .....	<b>42</b>
<b>6.2</b>	<b>O Protocolo</b> .....	<b>43</b>
<b>6.3</b>	<b>O Arquivamento</b> .....	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>45</b>
<b>7.1</b>	<b>Universo e Amostra</b> .....	<b>45</b>

<b>8</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>8.1</b>	<b>Análise Conclusiva da Pesquisa de Campo .....</b>	<b>49</b>
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
	<b>APÊNDICE A - Questionário aplicado aos servidores públicos da sede administrativa dos Correios do Maranhão.....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração “é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle” (MAXIMIANO, 2009, p. 6). A Administração apresenta um sistema bem organizado com um conjunto de princípios, normas e funções para elevar o processo de planejamento futuramente nas organizações, além de controlar a eficiência e produtividade, bem como a organização e direção dos recursos empresariais com o objetivo de atingir excelentes resultados para as empresas.

Uma empresa para ser bem organizada é preciso que toda equipe responsável pelo seu desenvolvimento esteja desenvolvendo suas atividades administrativas de acordo com as normas internas presente na instituição. A delegação de função tem como principal objetivo, deixar todos os colaboradores distribuídos em seus diferentes setores mais trabalhando juntos para atingir um resultado final.

Com o passar dos anos as empresas foram se organizando de tal forma que, tornou-se necessário encontrar formas de delegação de tarefas e responsabilidades para os níveis mais baixos, com isso formou-se equipes totalmente interessadas com o desenvolvimento dos trabalhos, logo as organizações tornaram-se mais flexíveis e ágeis para desenvolver suas atividades, onde todo o conjunto de trabalho também participa das decisões.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma empresa pública Federal, com sede administrativa central em Brasília, onde fica a diretoria executiva da empresa, além da composição de oito vice-presidências, controla cada uma das diretorias presente em cada um dos estados brasileiros e somente São Paulo é formado por duas diretorias uma na região metropolitana e a outra no interior, prestando serviço aos brasileiros em geral.

A empresa estar presente em todos os estados brasileiros, no Maranhão é responsável pela prestação de serviços, gestão comercial, visando desenvolver um trabalho de qualidade para atender todos os seus clientes, tanto pessoas físicas como jurídicas, atende todos os municípios maranhenses e caso algum município ainda não tenha uma agência é atendido pela mais próxima da cidade.

Este trabalho é direcionado para questões que envolvem a organização e distribuição de documentos nos departamentos da sede administrativa dos Correios do Maranhão, onde as pessoas desenvolvem suas atividades administrativas em conjunto, voltado para a obtenção de melhor produtividade. A correlação entre eficiência onde devemos fazer as coisas corretamente e eficácia, a qual estar preocupada em atingir objetivos e resultados satisfatórios. Dessa forma, surge o seguinte questionamento: qual a importância do departamento administrativo na organização e distribuição de documentos internos na sede administrativa dos Correios em São Luís-MA?

Esta pesquisa apresenta também sua justificativa prática. Pode-se dizer que os Correios são uma empresa prestadora de serviços, vinculada ao ministério das comunicações, atuando no mercado onde possui o monopólio na entrega de documentos tanto para pessoas físicas como jurídicas, além de oferecer outros produtos internos como o banco postal e a venda de alguns produtos tanto no Maranhão como também nos outros estados. De tal forma, apoia, valoriza e propicia o trabalho em equipe e a autonomia de seus servidores. O excelente desempenho das equipes gera resultados positivos, reconhecimentos e aponta que os processos serão executados da melhor forma possível.

Quanto ao tipo de pesquisa, segundo os objetivos, será exploratória e explicativa; segundo os procedimentos para coletar, bibliografia; segundo as origens das informações, pesquisa de campo e bibliográfica e segundo a natureza desses dados, quantitativos.

O objetivo desse trabalho é verificar se todos os documentos que são entregue no departamento administrativo dos Correios do Maranhão são organizados e distribuídos dentro do período estabelecido para cada departamento da empresa.

O presente trabalho foi dividido em cinco capítulos. Na parte introdutória do trabalho aborda sobre o surgimento da empresa, os objetivos e métodos utilizados na realização da pesquisa.

No primeiro capítulo, o foco recai sobre o impacto da Administração Científica, desenvolvida pelo engenheiro Taylor que definiu a organização racional do trabalho e para isso utilizou um método baseado no estudo de tempos e movimentos, verificou que as tarefas se tornaram o mais simples possível e cada um colaborador desenvolvia somente uma tarefa. A Teoria Clássica desenvolvida pelo engenheiro Henri Fayol que focou nas estruturas e funções das empresas, além da

divisão do trabalho e especialização dos trabalhadores. A Teoria Burocrática de Max Weber destacou três tipos de sociedade como: tradicional, carismática e a burocrática, cada uma corresponde também a um tipo de autoridade e por último temos a Teoria Sistêmica que trata da estrutura dos sistemas com entradas, processamento e saídas dos dados envolvidos nos processos.

No segundo capítulo, trata da organização dos documentos desde a entrada até o envio para outros departamentos, envolvem elementos como: o planejamento, os objetivos, a organização, os tipos de autoridades e de estruturas, os tipos de fluxogramas empregados para facilitar o processamento dos dados no sistema.

No terceiro capítulo, recai sobre o desempenho da equipe que destaca os componentes como: os papéis gerenciais desenvolvido na organização empresarial; envolvem a questão da liderança, o pessoal concursado da estatal que após ser aprovado no concurso público e tomar posse, desenvolve sua carreira profissional dentro desta grande empresa brasileira que oferece muitas oportunidades.

No quarto capítulo, aborda a organização administrativa da empresa no Brasil, com administração central em Brasília, controla todos os estados brasileiros e cada um é formado por uma diretoria que administra todos os seus municípios.

No quinto capítulo, evidência sobre a distribuição dos documentos nos departamentos da sede administrativa dos Correios do Maranhão que menciona a divisão de tarefas por departamentos na organização e as estratégias traçadas no departamento administrativo da empresa, além de comentar sobre a importância do protocolo e do arquivamento de documentos. É apresentada também uma pesquisa de campo com 40 servidores públicos da sede administrativa da empresa Correios do Maranhão, em São Luís com o objetivo de constatar se os documentos são entregue no departamento dentro do tempo estabelecido pelas regras da empresa e em seguida são organizados e distribuídos para cada departamento responsável por uma atividade deste conjunto. E finalmente, a conclusão, que mostra a importância de manter o sistema administrativo organizado para atingir excelentes resultados.

## **2 A CONTRIBUIÇÃO DAS TEORIAS CIENTÍFICA, CLÁSSICA, BUROCRÁTICA E A SISTÊMICA**

A Escola da Administração Científica foi iniciada nos Estados Unidos no começo do século XX pelo engenheiro americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), baseado com ênfase principalmente nas tarefas da organização, logo realizou testes com métodos da ciência aos trabalhos operacionais com o objetivo de aumentar a eficiência da produção industrial, além de ser considerado o fundador da moderna Teoria Geral da Administração.

De acordo com Taylor, a Administração deveria ser tratada de forma científica e não baseada no empirismo, onde a improvisação deve abrir o espaço ao planejamento e o empirismo à ciência, o engenheiro assumiu a responsabilidade de estudar a organização desde a base até o topo. Teve o privilégio em analisar o trabalho, tempos e movimentos definir padrões de execução das tarefas, treinar a parte operacional, tornar os profissionais em especialistas, inclusive os pertencentes à gerência. Toda essa contribuição coloca Taylor como um grande especialista no estudo da organização.

A Administração Científica cuida dos padrões de produção, padronização de máquinas e ferramentas, métodos e rotinas para execução de tarefas e prêmios de produção para incentivar a produtividade. Embora Taylor se preocupasse mais com a filosofia – com a essência da ideia que exige uma revolução mental tanto da direção como dos operários -, a tendência de seus seguidores foi uma preocupação maior com as técnicas do que com a filosofia da Administração Científica (CHIAVENATO, 2004, p. 43).

Taylor observou que os operários assimilam como realizar suas atividades nas organizações e para isso observa os colegas no trabalho, realizando algum tipo de tarefa. A análise científica foi aplicada com base nos tempos e movimentos dos operários e durante esse processo foi possível identificar alguns elementos referentes na montagem dos dados suficientes para verificar qual o método mais rápido e as ferramentas mais adequadas para incentivar os profissionais no desenvolvimento das suas tarefas nas organizações.

A ferramenta utilizada para racionalizar o trabalho no ambiente operacional foi à análise do tempo e movimento feita durante a execução das atividades. O estudo do trabalho provoca a divisão, além da subdivisão dos movimentos, logo Taylor realizou esse teste com o objetivo de identificar



movimentos que comprometam a operação e elimina-los, enquanto os movimentos excelentes eram organizados com outros para economizar tempo. Seus objetivos são:

Eliminação do desperdício de esforço humano e de movimentos inúteis.  
Racionalização da seleção e adaptação dos operários à tarefa.  
Facilidade no treinamento dos operários e melhoria da eficiência e rendimento da produção pela especialização das atividades.  
Distribuição uniforme do trabalho para eliminar falta ou excesso de trabalho.  
Definição de métodos e de normas para a execução do trabalho.  
Base uniforme para salários equitativos e prêmios de produção.  
(CHIAVENATO, 2004, p. 45).

O estudo do trabalho e dos tempos e movimentos levaram os setores industriais a refletir e implantar uma nova organização na cadeia produtiva dos Estados Unidos, reduzindo o consumo de energia e tempo. A especialização de cada operário na execução de uma tarefa simples foi adequada para seguir as regras estabelecidas pelo método. Logo Taylor propôs a diferença entre tarefa e cargo, onde o primeiro é a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho e o segundo é o conjunto de tarefas, além de ter o privilégio em analisar cada etapa da produção, identificou pontos importantes a serem aplicados futuramente e eliminou elementos inúteis que atrapalhavam o sistema produtivo nas empresas.

O trabalho após ser verificado o tempo de execução de determinada tarefa é transferido a responsabilidade para cada um dos operários na linha de produção, esperamos que os mesmos contribuam com o tempo estabelecido para a realização das atividades dentro da organização. Para isso Taylor e seguidores estabeleceram planos referentes ao pagamento dos salários por peça de produção, além de prêmios, onde o funcionário que produzisse pouco recebia pouco e o que produzisse mais recebe de acordo com sua produção.

A eficiência no trabalho não depende somente dos métodos mais envolvem um conjunto de fatores ligado com o bem-estar das pessoas responsáveis pelo desenvolvimento das atividades com ênfase principalmente nas tarefas, para isso padronizou máquinas, equipamentos, instrumento de trabalho, matérias-primas e outros componentes desse conjunto; referente a deixar um ambiente saudável para todos, onde os mesmos se sintam bem e produzem com qualidade.

A Teoria Clássica surgiu na França no ano de 1916 através do engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925) e logo se expandiu pela Europa. Enquanto a Administração Científica se caracterizava pela ênfase nas tarefas

executada pelos operários, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase nas estruturas das organizações, as duas teorias buscavam o mesmo objetivo em desenvolver suas atividades de forma eficiente, contribuindo com o desenvolvimento das organizações.

A Teoria Clássica partia de forma universal da empresa para garantir a eficiência em todos os órgãos da empresa fossem departamentos ou as pessoas ocupantes de cargos ou profissionais responsáveis pela execução de tarefas e superou as ideias concretas de Taylor.

As funções são elementos essenciais do funcionamento das organizações, Fayol seleciona seis funções importantes:

Funções técnicas, relacionadas à produção de bens ou serviços.  
Funções comerciais, relacionadas à compra, venda e permutação.  
Funções financeiras, relacionadas à procura e gerência de capitais.  
Funções de segurança, relacionadas à proteção e preservação dos bens e das pessoas.  
Funções contábeis, relacionadas à inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.  
Funções administrativas, relacionadas à integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas (CHIAVENATO, 2004, p. 64).

Fayol desenvolveu o processo administrativo com base em cinco elementos como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar; porém ao lado de Ford e Taylor se tornou o mais importante no desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno. Fayol formou-se em engenheiro e foi trabalhar em uma empresa metalúrgica e carbonífera onde fez sua carreira e colocou em prática sua Teoria de Administração, chegou a diretor geral da empresa no ano de 1888. A empresa enfrentava uma crise financeira mais ele conseguiu mudar essa situação graças seus conhecimentos adquiridos ao longo dos anos de total dedicação aos estudos e experiências no trabalho, quando se aposentou em 1918, a situação financeira dessa organização era sólida. Tudo isso ele atribuiu a seu sistema de administração, uma ideia que estar dividida em três partes principais:

A primeira parte afirma que a administração é uma função diferente das outras cinco, no segundo nível a administração entra com um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle e por último temos um sistema administrativo que pode ser ensinado e aprendido nas organizações.

Fayol foi o primeiro a reconhecer que a administração se tratava de uma função diferenciada das demais funções da empresa. A diferença é oriunda do trabalho dos gerentes como um diferencial em relação às operações técnicas da empresa e quem não conseguir identificar essa distinção envolvem-se com os demais detalhes técnicos presente no sistema produtivo e prestação de serviço, deixando de lado a função que lhe foi designada para administrar a empresa.

Ao apontar essa diferença Fayol afirmou que a função administrativa não estar concentrada exclusivamente no topo da empresa nem é privilégio dos diretores, mais é dividida por toda a hierarquia e na medida em que se desce na escala hierárquica as outras funções ganham destaque e quando avançamos na escala hierárquica, conseqüentemente aumenta o grau de conhecimento administrativo.

Os autores da Teoria Clássica tinham como base o estudo científico e comprovado da administração para substituir o empirismo e a improvisação por técnicas científicas. Com a necessidade de estabelecer um ensino geral, organizado e metódico para formar administradores com base em aptidões e qualidades pessoais. A Teoria Clássica vê a organização como se fosse uma estrutura, baseada na organização militar e católica. A estrutura organizacional é formada através de uma cadeia de comando e identifica na organização o empregado subordinado ao seu superior, além de organizar a empresa de cima para baixo e do todo para as partes.

A divisão do trabalho forma a base da organização e provoca a especialização e diferenças nas tarefas, quanto mais dividir essas tarefas é melhor para as organizações porque garante a eficiência através da especialização. Como a Administração Científica estava preocupada com a divisão do trabalho na base operacional, a Teoria Clássica se preocupava com a divisão no nível dos órgãos componentes da organização como departamentos e seções.

Com base na teoria clássica a divisão do trabalho toma dois sentidos, o primeiro é o vertical onde pode-se identificar os níveis de autoridade e responsabilidade e distribui os cargos na empresa de cima para baixo e a hierarquia estabelece as responsabilidades em cada nível, a partir desse momento surgiu a autoridade de linha. O segundo é horizontal onde as atividades são desenvolvidas nas organizações e cada departamento fica responsável por uma atividade específica, dentro do mesmo nível hierárquico.

A Teoria Burocrática foi desenvolvida por Max Weber (1864-1920), na Prússia. De acordo com Weber (apud CHIAVENATO, 2004, p. 210) “a Burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível ao alcance desses objetivos”.

Weber destacou três tipos de sociedade: a primeira é a tradicional que se baseia nas características patriarcais e patrimonialistas, como as famílias, já a sociedade carismática predomina os elementos místicos e personalísticos, presente nos grupos revolucionários e nos partidos políticos e a burocrática que é regida pelas normas impessoais e racionais, onde as empresas escolhem os meios e os fins para serem desenvolvidos.

Cada tipo de sociedade para Weber corresponde a uma autoridade. “Autoridade significa a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido” (CHIAVENATO, 2004, p. 210). A autoridade representa o poder oficializado e Weber afirma que quando temos poder em mãos podemos impor no meio social mesmo que seja contra a vontade de algumas pessoas e esperamos que todo o conjunto envolvido obedecem essas regras na tentativa de evitar conflitos e sofrer sanções tanto para as pessoas ligadas diretamente como também aos secundários que estão próximo dessa administração.

Na Autoridade tradicional os subordinados recebem ordem dos superiores sem questionar e seguem esse modelo ainda presente no meio familiar, mesmo com todas as mudanças presente na sociedade moderna que tem mexido com as famílias de forma extraordinária. Além de encontrarmos esses traços de personalidade dirigindo algumas empresas familiares mais fechadas que ainda tentam conservar traços antigos, não sabemos até quando esse sistema permanecerá, contrariando o mercado global, o qual tem mudado rapidamente na forma de realizar novos negócios.

Na Autoridade carismática os subordinados aceitam as ordens dos superiores devido a influência da personalidade e da devoção que esses líderes recebem o dom da divindade, sem base na racionalidade, não é delegado e podem se aprofundar nos elementos revolucionários. A autoridade burocrática “existe quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com certos preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais deriva o comando” (CHIAVENATO, 2004, p. 212). Baseiam nas leis e normas

escritas para regulamentar todos os procedimentos determinados a serem seguidos nas organizações com o objetivo de atingir as metas que são fixadas pelos superiores e devem ser seguida por toda a equipe de subordinados.

Segundo Weber (apud CHIAVENATO, 2004) entende a Burocracia como uma organização lenta e vagarosa que devido a esses fatores torna o seu desenvolvimento lento ou ineficiente e apresenta as seguintes características: caráter legal das normas e regulamentos, previamente estabelecidos por escrito detalhadamente; caráter formal das comunicações, formuladas e registradas por escrito com documentação e comprovação; caráter racional e divisão do trabalho, adequação aos objetivos, racional e sistemática, cada cargo tem função, competência, responsabilidade e poder específicos.

A Impessoalidade nas relações onde a distribuição é feita por cargos e funções e não por pessoas; hierarquia da autoridade, os cargos são determinados segundo o princípio da hierarquia e cada cargo inferior sabe quem é o seu superior; rotinas e procedimentos padronizados, os ocupantes do cargo desenvolvem as atividades de acordo com as normas técnicas e procedimentos; competência técnica e meritocracia, escolha baseada no mérito e competência técnica, critérios da admissão e promoção bem definidos.

A Especialização da administração apresenta separação entre propriedade e administração onde os administradores estão separados da propriedade que apenas administra dos meios de produção; profissionalização dos participantes, cada funcionário é especialista, assalariado, cargo como principal atividade, nomeação, carreira profissional e a previsibilidade do comportamento, previsão do comportamento dos funcionários, prever as ocorrências e rotinizar procedimentos e padronizar o desempenho com o objetivo de atingir a máxima eficiência.

As Vantagens da Burocracia, segundo Weber (apud CHIAVENATO, 2004) são: racionalidade para o alcance dos objetivos, precisão na definição de cargos e operações, rapidez nas decisões com canais predefinidos, univocidade de interpretações, uniformidade de rotinas e procedimentos, continuidade da organização, redução do atrito entre pessoas, constância nas decisões, confiabilidade e benefícios para as pessoas com reconhecimento do mérito.

A Racionalidade burocrática, segundo Weber afirma que o envolvimento dos meios interfere diretamente nos resultados finais, os quais esperamos

significativa eficiência na produção. As metas coletivas da organização que são determinadas para serem seguidas pelo grupo e não as individuais, confirmam a racionalidade da organização, quanto mais racional e burocrático leva as pessoas responsáveis pelo trabalho se sentirem refém de uma máquina.

Sistema “é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo. Um conjunto de partes que interagem e funcionam como todo é um sistema” (MAXIMIANO, 2009, p. 308). Os sistemas são formados por dois componentes: físicos ou concretos e conceituais ou abstratos; os primeiros envolvem elementos materiais, além das pessoas e o segundo trata de símbolos, ideias, como também envolve traços do comportamento intelectual ou emocional.

Um sistema pode ser representado através de um conjunto composto de três partes: entradas, processo e saída. O início e o fim têm a função de conectar o sistema com outros para formar o ambiente que ao se desenvolver gera vários sistemas, os quais trabalham juntos com objetivo de atingir excelentes resultados em todas as fases dos processamentos dos dados utilizados na produção.

As entradas (*inputs*) inclui todos os elementos que faz parte do sistema, incluindo todos os recursos recebidos do meio ambiente, enquanto os processos ligam os componentes e convertem os elementos de entrada em resultados e cada um dos sistemas implantados nas diferentes organizações desenvolve suas atividades, usando pessoas, dinheiro, materiais e informações; com normas e regulamentos variando entre as instituições. Porém um sistema conceitual explora toda capacidade mental das pessoas para processar e produzir novas informações.

As saídas (*outputs*) entram nesta última fase os resultados esperados pelas empresas que já fizeram o recebimento dos elementos presente no composto e processaram os mesmos para chegar aos objetivos; os quais podemos identificar como: os produtos e serviços oferecidos a seus clientes, os salários e impostos pagos ao governo entre outros.

As organizações são definidas segundo o enfoque sistêmico como “é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes. A compreensão dos elementos que interagem nas organizações é uma habilidade básica para os administradores” (MAXIMIANO, 2009, p. 319). Diante dessa base sistêmica afirmamos que a organização tem pelo menos dois subsistemas dependentes entre si, o sistema técnico e o social.

O sistema técnico é constituído pelos recursos humanos e componentes físicos e abstratos, não conta com as pessoas até determinada fase. Porém o sistema social é constituído pelas relações sociais dos indivíduos e dos grupos. A administração sistêmica vê todo o sistema ligado um aos outros; para Emery e Trist, os requisitos sociais e técnicos da tarefa são independentes entre si mas desenvolvem atividades com os mesmos interesses econômicos.

A Sociedade humana vem se organizando desde a antiguidade até a atualidade e esse processo continua em constante aceleração nas mais diferentes formas sociais. Com as organizações não é diferente, as mesmas se formam em sistemas que só aumentam de tamanho com o passar do tempo e transformam em grandes sistemas, eles apresentam falhas por serem mal planejados ou entram em processo de degeneração, outros tornam-se obsoletos.

A Construção dos sistemas devem ser bem planejados para funcionar com excelência nas empresas, facilitando o trabalho dos funcionários que dependem destes para continuar desenvolvendo suas atividades e transferir os resultados para a sociedade. Os elementos presentes nesse composto são: ambiente, objetivos, componentes, processo e administração e controle.

Os sistemas se desenvolvem dentro do ambiente e se tornam cada vez maiores, absorvem energia do seu espaço, processam os dados e enviam para outros sistemas. Devemos descrever seus objetivos reais ou pretendidos, direcionado para os componentes e também aos processos. Os componentes presentes nesse conjunto podem ser concretos ou abstratos e dependem dos objetivos que foram traçados.

O Processo de um sistema é a forma como os componentes interagem entre si e produzem uma sequência de fases para serem trabalhados pelo pessoal responsável, com objetivo de alcançar os resultados esperados. Esse ciclo é montado com base no tempo gasto desde o início até o fim da produção. No final do processamento gera outro sistema de administração e controle, com a finalidade de assegurar a realização dos objetivos e o controle regula o *feedback*, que é o principal responsável pela produção das informações processadas pelas pessoas para regular o seu funcionamento.

### **3 A CONTRIBUIÇÃO ATRAVÉS DOS NÍVEIS DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL**

O processo de planejamento é um elemento importante para ajudar na administração das organizações que se desenvolvem rapidamente e exigem mais conhecimento dos profissionais para tomar “as decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento” (MAXIMIANO, 2009, p. 79). Além de tomar as decisões, o planejamento mede o grau de inteligência adquirida através da educação e das experiências conquistada em seu ambiente de trabalho. Dividido em três etapas, cada uma é um processo decisório, onde podemos acertar ou errar, isto depende da capacidade do planejador que envolve análises, avaliação de alternativas e escolha de um curso de ação.

A primeira etapa envolve a aquisição dos dados de entrada, são as informações referentes ao presente, passado ou futuro do ambiente externo, além dos fatores existentes no interior da organização, esses dados demonstram para os administradores as ameaças e oportunidades e como devemos prosseguir diante dessa situação para equilibrar o nosso entendimento. Já no processamento dos dados de entrada, devemos ter total atenção nessa segunda fase porque ela é muito importante e tem como função transformar a informação para produzir novas informações e decisões.

Na última etapa temos o resultado do processo de planejamento que é a preparação do plano, logo este é responsável pelo registro das decisões que foram tomadas diante do processamento desses dados, além de orientar sobre o procedimento no alcance dos resultados, o que devemos fazer e quais os recursos aplicados neste sistema; como também inserir uma previsão para atingir os objetivos.

Os objetivos são os resultados que os administradores esperam alcançar nas organizações por meio dos esforços e recursos, às vezes não estão claramente definidos mais fazem parte dos planos; um objetivo pode ser: a construção de um produto físico ou conceitual; a realização de um evento e outros.

Os planos são divididos em três níveis: estratégicos, funcionais e operacionais. Os planos estratégicos abrangem a organização como um todo, definindo a relação com seu ambiente, eles estabelecem a missão, além de oferecer



os produtos e serviços aos clientes. Já os planos funcionais também conhecidos como administrativos tem a responsabilidade de traduzir os planos estratégicos em ações especializadas como os recursos humanos. Por último temos os planos operacionais que são responsáveis pela definição das atividades e recursos necessários para a realização dos objetivos estratégicos ou funcionais.

Os planos para serem executados é necessário organizar o conjunto de recursos da estrutura para contribuir com a realização dos planos. A organização de um conjunto segue uma ordem de classificação dos dados envolvidos nessa estrutura. Portanto “organizar é, como todas as funções da administração, um processo de tomar decisões” (MAXIMIANO, 2009, p. 83). Nas organizações tomamos várias decisões como: dividir o trabalho, atribuir responsabilidades a pessoas para as mesmas conduzirem um grupo de pessoas para realizar determinada atividade de suas competências; as principais etapas podem ser identificadas a seguir:

- Analisar os objetivos e o trabalho a serem realizados.
- Dividir o trabalho, de acordo com os critérios mais apropriados para a realização dos objetivos.
- Definir as responsabilidades pela realização do trabalho.
- Definir os níveis de autoridade.
- Desenhar a estrutura organizacional. (MAXIMIANO, 2009, p.83).

A Estrutura e Processos Organizacionais da empresa tem papel fundamental em manter um sistema eficiente, onde as estratégias traçadas nos níveis mais altos da empresa para ordenar os objetivos e solicitar sua realização por meio dos recursos humanos e materiais. Além da atividade meio organizar o conjunto de esforços, tanto de estudo, como de execução com o objetivo de auxiliar o alcance desses objetivos e por último temos as atividades fins que são aquelas responsáveis diretamente pelo alcance desses objetivos.

A Autoridade de Linha é aquela exercida diretamente sobre seus subordinados dentro de um mesmo órgão, onde o chefe organiza as estratégias e cobra resultados do grupo. Ao passo que a Autoridade de STAFF é utilizada somente quando a de linha apresentar algum problema provocado pela falta de tempo para verificar os obstáculos ou não ter conhecimento suficiente sobre determinado assunto; por isso seu objetivo principal é assistir ao chefe de linha, para apoiar, aconselhar sem interferir no julgamento.

A Autoridade Funcional é aquela exercida sobre determinadas atividades que requer conhecimento técnico ou especialidade, logo não existe a subordinação hierárquica, mais sim a subordinação técnica. Ao passo que a Autoridade de Fiscalização as pessoas responsáveis por essa atividade estão preocupada em zelar pela observância de um conjunto orgânico de regras da empresa, verificando se a execução seguem as normas em vigor; sem interferir no modelo de gestão, mediante ordens, com o direito somente de verificar documentos e conferência de bens.

A Estrutura Linha ou Linear é a mais antiga de todas, além da simplicidade de representação e podemos entender facilmente sua representação hierárquica que se baseia nas organizações militares e escalar. Apresenta vantagens como autoridade direta onde cada subordinado sabe exatamente quem são seus superiores, toma decisões rápidas e as desvantagens estão presentes em pontos como: a dificuldade de cooperação entre os funcionários, redução da especialização do pessoal nas atividades e a necessidade de chefes com autoridade total para conduzir seu conjunto de trabalho nas empresas.

A Estrutura Linha – STAFF é uma estrutura que predomina a base linear com a apresentação dos órgãos de Staff, sendo um especialista determinado para contribuir com o desenvolvimento do trabalho dos chefes. Os pontos favoráveis desta estrutura são: por limite nas responsabilidades dos chefes e menor custo na formação de especialistas; os pontos menos favoráveis tendem para a equipe de trabalho responsável pela parte operacional tentar desenvolver um trabalho que agrade seu superior e com isso pode ocorrer redução principalmente nas iniciativas dos chefes.

A Estrutura Linha – Funcional esta estrutura é semelhante a de linha, onde cada função deve ser desenvolvida por uma pessoa especialista no assunto. Suas vantagens tem como elementos fundamentais tornar o máximo possível de especialidade e tem interesses em conduzir o conjunto de profissionais para realizar um trabalho de qualidade na empresa e do outro lado tem como desvantagens a tendência na quebra de disciplina pelos empregados que podem não obedecer nem respeitar as regras que governam a organização, além de encontrar dificuldades para investigar as responsabilidades.

A organização das atividades administrativas estar voltada para a obtenção da melhor produtividade possível das empresas e para atingir esses

resultados utiliza recursos materiais disponíveis, através das técnicas científica que envolvem aspectos comportamentais e instrumentais, no ambiente interno e externo da empresa. Com o objetivo de aumentar a eficiência dos serviços e diminuir os esforços através da racionalização das rotinas de trabalho onde as pessoas devem tomar conhecimento de sua importância na organização, sendo reconhecida através do seu capital intelectual que possui um alto valor no mercado de trabalho.

O controle dessa atividade pela equipe que tem a responsabilidade de verificar toda a documentação enviada para este departamento devem executar suas tarefas com mais conhecimento sobre elas. Por isso buscam mais informações principalmente das pessoas que estão há vários anos na empresa e tenham domínio sobre os procedimentos administrativos presente principalmente nesse departamento que tem a responsabilidade de verificar os documentos e enviar cada um para o seu setor de destino, com isso contribuirão com os resultados de todo o conjunto da organização.

A organização administrativa dos documentos é bem planejada, para contribuir principalmente com os outros departamentos que dependem do fluxo desses documentos para desenvolver suas atividades. Esperamos que a equipe de profissionais responsáveis por esse trabalho seja comprometida em desenvolver as tarefas que foram delegadas pelos superiores, os quais esperam ser cumprido dentro do tempo estabelecido, com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento desse trabalho dentro de um conjunto que desenvolve suas atividades para atingir excelentes resultados.

### **3.1 O Fluxograma**

O Fluxograma é um mapa visual onde é descrito as atividades e funções através de símbolos que pode ser representado por círculos, linhas, retângulos, setas, triângulos e outros dentro de um conjunto de processos que são desenvolvidos principalmente pelas pessoas em seus determinados ambientes de trabalho, com início e fim fixados. O objetivo é demonstrar de forma bem clara o fluxo das informações e elementos desse composto, onde os profissionais responsáveis pelas atividades em sua determinada seção, coordenam a estrutura com a finalidade de desenvolver um trabalho repetitivo nas empresas.

### 3.2 Tipos de Fluxogramas

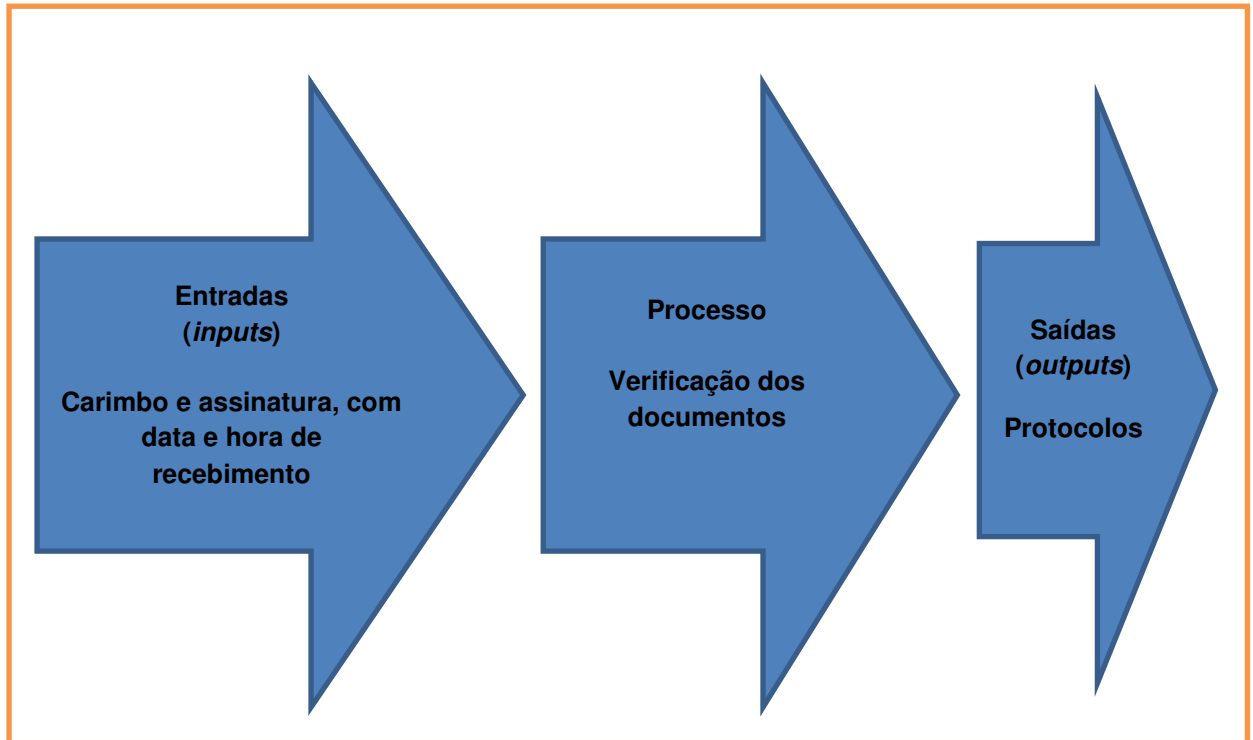
O Fluxograma Simples não utiliza símbolos para representar as operações, realizadas em cada tarefa nos departamentos, apenas utiliza uma estrutura bem fácil de ser entendida pelas pessoas demonstrada em um gráfico. Já o Fluxograma Vertical é representado através de símbolos simples que permitem descrever cada uma das fases presente em determinada atividade onde os responsáveis pelo desenvolvimento desse trabalho compreendem com facilidade.

O Fluxograma Descritivo este tem como principal função descrever as atividades realizadas nos departamentos, passo a passo com o objetivo de deixar claro para os componentes desse conjunto tudo o que deve ser feito no trabalho. Ao passo que o Fluxograma Multifuncional envolve todo o processo através de funções ordenadas, com início e fim determinados, tem preferência na utilização dos símbolos para identificar várias funções que envolvem o processo por completo dentro das organizações e as pessoas responsáveis pela execução das atividades conseguem entender todo o sistema.

O levantamento detalhado dos processos administrativos, é a obtenção dos elementos necessários para o conhecimento qualitativo e quantitativo do processo. Logo o fluxograma tem a importância de apoiar a verificação da documentação existente para facilitar na identificação de cada um e em seguida encaminhar para o seu departamento responsável por essa determinada atividade dentro da organização. É nessa fase que se avalia o desempenho das atividades e caso seja necessário modificar uma etapa, poderíamos imaginar sua interferência diretamente em todo o conjunto. Com isso identificamos os gargalos, onde e quando acontecem; caso identificados problemas é elaborado um novo desenho que garantam a melhoria da qualidade e segurança para garantir o sucesso da organização, oferecendo melhores produtos e serviços aos clientes.

### 3.3 Exemplo de Fluxograma no departamento administrativo dos Correios do Maranhão

Figura 1 - Fluxograma dos Correios do Maranhão



Fonte: Maximiano (2009, p. 310).

### 3.4 Redesenho do processo

Um novo desenho só é implantado depois de verificar que seja necessário, isto é, quando o antigo sistema já esteja saturado e não tem condições de continuar com o processamento desses dados e depois de realizar pesquisas referentes a descobrir novo método para ser implantado na empresa ou num determinado setor, depende do tamanho da organização, com o objetivo de garantir a qualidade e o gerenciamento do novo processo.

Na definição do novo fluxo, deve-se ficar atento para eliminar os gargalos que estão presentes e atrapalham o desenvolver das atividades administrativas, comprometendo vários setores importantes que trabalham com dependência entre si. A distribuição adequada do volume de trabalho nas áreas envolvidas tem de ser bem estruturadas para que o conjunto de pessoas responsáveis pelas tarefas tenham facilidade em assimilar o fluxo dos processos e melhorar a qualidade e a produtividade.

## **4 O DESEMPENHO DA EQUIPE**

### **4.1 Os Papéis gerenciais**

No início dos anos 70, Henry Mintzberg depois de completar o seu doutorado, tomando ainda mais conhecimentos sobre a Administração questionou sobre a ideia defendida por Fayol que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Onde estas funções estão ligadas diretamente com o sistema administrativo, mas os gerentes têm outras funções para serem desenvolvidas, além dos processos administrativos. Mintzberg (2003) observou alguns executivos com o objetivo de verificar vários elementos presente em um ambiente onde é desenvolvido seus trabalhos; para isso levou em consideração: o que eles fazem, com quem conversam, como se comunicam, quanto tempo trabalham sozinhos e outros.

Diante dessa pesquisa concluiu que as atividades dos gerentes são ordenadas em dez papéis e em seguida agrupadas em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. Onde os papéis interpessoais envolvem as relações entre as pessoas tanto dentro como fora das organizações. Os gerentes agem semelhantes a um símbolo nas empresas e podemos identificar em algumas tarefas que não se envolvem diretamente com o processamento das informações nem na tomada de decisões.

A importância da liderança envolve todo o conjunto de responsabilidade transferida ao gerente que se tratando principalmente de conduzir um grupo de pessoas para realizar determinada atividade, precisam ser motivados de diferentes formas na tentativa de conseguir excelentes resultados e com isso o chefe recebe reconhecimento do seu superior. Cada equipe desenvolve uma atividade diferente mais interligando entre si todo o sistema empresarial que depende de todos os funcionários para continuar oferecendo produtos e serviços para seus clientes.

Em se tratando de papéis de informações os gerentes tem a responsabilidade de receber ou buscar informação necessária para servir de base em análise das várias características presente tanto dentro como fora da organização que contribui para o desenvolvimento de todo o conjunto, além de distribuí-la no ambiente organizacional, onde cada subordinado toma conhecimento das regras que devem seguir durante a realização de sua tarefa.

Os papéis de decisão estão ligados com a resolução de problemas e a tomada de decisões, portanto os administradores tem autoridade para traçar as informações que serão implantadas, com certeza ocasionará mudanças que podem melhorar a organização em diferentes sentidos, sem levar em conta também a identificação de novos negócios, entre outras iniciativas. Ao contrário das mudanças, os distúrbios estão fora do controle gerencial e podem aparecer nesse ambiente de forma espontânea e todos devem enfrenta-los para resolver essa situação complexa.

Segundo Mintzberg (2003, p. 154), “a alocação de recursos é o coração do sistema de formulação de estratégias de uma organização”. Diante disso a coordenação de recursos estar presente em todas as decisões tomadas pelo gerente que é formada por um conjunto de três elementos importantes, levando em consideração o tempo, planejar o trabalho secundário e autorizar as decisões tomadas por terceiros. Além de exercer a função de negociador, onde as empresas fogem da rotina, ele conduz o conjunto responsável pela instituição nas negociações com sindicatos, credores ou empregados individuais, clientes, entre outras possibilidades.

A maior parte das atividades exercidas pelas pessoas são realizadas em equipes e não por indivíduos. Os administradores organizam suas equipes da melhor forma possível, com o objetivo dos membros desse conjunto se sentirem motivados para produzirem melhor; porque os resultados dos supervisores dependem da base para serem reconhecidos pelos superiores nas escalas administrativas dentro das organizações que dependem de todos os departamentos desenvolverem suas atividades dentro das metas estabelecidas.

## **4.2 A Liderança**

A “Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo” (MAXIMIANO, 2009, p. 277); deste modo, uma pessoa pode ser influenciada por outra mesmo que esteja próxima ou nunca tenha visto na vida mais acredita em suas ideias. Um líder em uma empresa principalmente tem o controle de seus subordinados durante o desenvolver dos

trabalhos de olho no sucesso; porque depende deles para ser reconhecido profissionalmente, por isso deve influenciar a todo momento.

A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que uma pessoa assume para desempenhar e conduzir suas equipes ao sucesso. Alguns líderes são mais eficazes que outros, podemos identificar em duas características individuais importantes, onde algumas pessoas têm mais habilidades, já outras se sentem mais motivadas ou até mesmo possuem esses dois traços de personalidades juntas, outro elemento que faz parte deste conjunto é o comportamento do líder; isto é a forma como ele trata sua equipe.

Segundo Petracca (apud MAXIMIANO, 2009, p. 253) “líderes são os que, em um grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico”. Logo os líderes e liderados convivem em uma relação de dependência uns dos outros, os subordinados desenvolvem um papel importante para os líderes se sentirem realizados em suas atividades desenvolvidas em conjunto.

Os liderados são motivados pelos líderes de diferentes formas principalmente para ajudar no cumprimento das tarefas e bater as metas de seu interesse, todos podem concordar desde que o conjunto de pessoas estejam satisfeitos com a organização; podemos dizer que temos aproximadamente dois tipos de liderados e seguindo esse sentido teremos dois tipos de motivações.

Os primeiros seguidores são fiéis e deixam levar pelos traços de personalidade que um líder influencia em um grupo para se sentirem seguros diante de todas as regras determinadas através do carisma que este transmite e espera ser seguido no seu trabalho. Os segundos seguidores são mercenários responsáveis por orientar conjunto de pessoas, com o objetivo de receber recompensas tanto materiais como psicológicas.

A conexão existente entre motivação e liderança demonstra que o poder do administrador estar sempre presente no ambiente outorgado ao seu controle; os seus subordinados recebem ordens que devem ser seguidas pela equipe, com isso os líderes aumentam a capacidade de refletir sobre a importância desse papel fundamental e quem estiver interessado em seguir esse caminho deve aprender a transmitir mensagens conectadas com os problemas e interesses do grupo.



Outro ponto importante que envolve a liderança se assemelha a habilidade, e Mintzberg (2003, p. 68) afirma “que enxerga a liderança não como habilidade singular, mas como complexo de tarefa e habilidades”. Diante desta afirmação podemos concluir que a liderança deixa o lado individual e se interessa pelo coletivo; o estudo das habilidades podem ser feito através da educação, treinamento e experiência. A comunicação é o fundamento da liderança, pois o líder deve ter a capacidade de transmitir mensagens para inspirar ou motivar seus seguidores.

Todo o conjunto de pessoas responsáveis pelo trabalho na empresa pública são concursados, exceto: terceirizadas, estagiários e outros distribuído por cargo em cada um dos setores componente de um grande conjunto onde todos desenvolvem atividades diferentes, mais contribuindo para o crescimento da empresa. A equipe de profissionais responsável pelas atividades do administrativo recebem treinamentos principalmente pelos mais antigos que já dominam as atividades neste setor e tenham como desafio orientar esse conjunto para contribuir com o desenvolver das atividades na organização.

### **4.3 Concurso público**

De acordo com o art. 37 da Constituição de 1988 que trata sobre os agentes públicos no Brasil descrito sobre a seguinte forma:

O art. 37, inciso I, da CF assegura aos brasileiros (natos e naturalizados) e estrangeiros a acessibilidade aos cargos, empregos e funções públicas, exceção feita aos cargos previstos no art. 12, parágrafo 3º, da CF, privativo de brasileiro nato: Presidente e Vice-Presidente da República; Presidente da Câmara dos Deputados; Presidente do Senado; Ministro do STF; Diplomata; Oficial das Forças Armadas; e Ministro de Estado da Defesa.

Para o art. 37, inciso II, da CF, a investidura em cargo ou emprego público depende de prévia aprovação em concurso público. A obrigatoriedade vale para a Administração direta e indireta, ressalvadas as chamadas funções de confiança, que, consoante o art. 37, inciso V, devem ser ocupadas por servidores de carreira, prescindindo do concurso.

Conquanto o art. 173, parágrafo 1º, inciso II, da CF sujeite as estatais ao regime jurídico próprio das empresas privadas, a elas também estende-se a exigência do concurso público.

O concurso público é impessoal de mérito aferido por provas e títulos é o meio constitucionalmente adequado para o preenchimento dos cargos e empregos públicos de provimento efetivo. Também para os cargos de provimento vitalício de magistrados, promotores de justiça e membros dos tribunais de contas.

O objetivo justificado na determinação constitucional do concurso, seja ele interno ou externo, é de origem seletiva. Visa escolher os membros conforme a classificação obtida no universo de concorrentes habilitados. A avaliação deve seguir parâmetros objetivos para aferir realmente a aptidão profissional dos candidatos.

O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável a seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas.

De acordo com o art. 37, inciso III, da CF, o concurso público terá validade de até dois anos, podendo ser prorrogado uma única vez, por igual período. Contudo, não se abrirá novo concurso enquanto houver candidato aprovado em concurso anterior com prazo de validade não expirado.

O servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no serviço público ao completar três anos de efetivo exercício.

O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar, no qual lhe seja assegurada ampla defesa.

Com exceção dos cargos em comissão, a admissão de agentes públicos deve observar a regra do concurso. É o processo seletivo assentado no princípio constitucional da impessoalidade (FAZZIO JUNIOR, 2002, p. 144-145).

#### 4.4 Treinamento

A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende da aprovação em concurso público, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade, não basta somente a nomeação para preencher o cargo, deve ocorrer a posse e o início de exercício. Nesse momento começar o treinamento de cada servidor lotado em seu determinado órgão.

A Estabilidade dos servidores públicos é garantida após três anos de permanência no cargo de acordo com o art. 41, da CF/88.

É a garantia de permanência no serviço público concedida ao servidor nomeado para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público, após o estágio probatório de três anos e a avaliação especial de desempenho (art. 41, da CF/88).

Importante ressaltar que a estabilidade e o estágio probatório são institutos que não se confundem. Analisando os dois institutos poderíamos chegar às seguintes conclusões:

A estabilidade é um direito do servidor à permanência no cargo, enquanto o estágio probatório é um direito da Administração submeter aquele contratado com base na Lei 8.112/90 à comprovação da aptidão para o cargo;

O estágio probatório reporta-se ao cargo público; a estabilidade diz respeito ao serviço público;

O estágio probatório para o servidor público é um instituto infraconstitucional, mas a estabilidade é um instituto constitucional. (FAZZIO JUNIOR, 2002, p. 146).

As pessoas eficazes mantêm o foco na contribuição, tendo visão ampla em direção às suas metas. O questionamento sobre o desempenho da equipe vai interferir diretamente nos resultados que pretendemos alcançar e para manter sempre o equilíbrio no trabalho precisamos estar bem emocionalmente.

O líder da equipe tem a responsabilidade de acompanhar todas as atividades desenvolvidas pelos subordinados, corrigir erros que podem comprometer todo o trabalho, para isso o mesmo deve passar segurança ao conjunto que se sentem seguros para continuarem produzindo com o objetivo de atingir as metas.

Nas organizações, dos diversos documentos que recebemos, primeiramente, devemos analisar o conteúdo presente e depois autorizar de despacho registrado sempre através de protocolos referentes a comprovar o recebimento pelo destinatário. Seguimos todo esse processamento das informações com o objetivo de contribuir para um trabalho de qualidade e para ver essa realidade as pessoas são motivadas de diferentes formas.

A fluidez dos processos é o resultado de uma equipe comprometida com as atividades que foram delegadas por superiores e como essa atividade é repetitiva temos facilidade em aprender rápido, logo o trabalho se torna fácil. Seguindo esse procedimento com certeza desenvolvemos as atividades dentro da meta estabelecida para contribuir com o desenvolver dos processos.

Por ser um trabalho repetitivo, assimilamos as etapas rapidamente, mais é preciso atenção no controle para evitar a concentração de vários documentos e comprometer o processo produtivo que depende desse fluxo de transferência diretamente para outros setores da empresa que para desenvolver seus trabalhos precisam recebê-los dentro do tempo estabelecido.

## **5 A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA**

### **5.1 Histórico**

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663, com a criação do Correio-Mor no Rio de Janeiro, então capital da Colônia. Em 1931 o decreto 20.859, de 26 de dezembro de 1931 funde a Diretoria Geral dos Correios com a Repartição Geral dos Telégrafos e cria o Departamento dos Correios e Telégrafos.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), conhecida como Correios, foi criada em 20 de março de 1969 como uma empresa pública federal vinculada ao ministério das comunicações mediante a transformação da autarquia federal que era, então, Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), responsável pela execução do sistema de envio e entrega de correspondências no Brasil.

A Constituição Federal do Brasil prever a exclusividade da União sobre a entrega de correspondências de interesse específico do destinatário. No Brasil esse serviço reservado só pode ser prestado, exclusivamente, pelo operador encarregado pela sua visualização, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, como forma de financiar a prestação dos serviços deficitários aos cidadãos – Decreto-Lei nº 509/69, ratificado pela Lei nº 6.538/78. A legislação brasileira prevê o monopólio somente nos serviços de: carta, cartão postal, correspondência agrupada e telegrama.

Durante todos esses anos que se passaram, a empresa incorporou vários serviços ao seu portfólio. Além dos tradicionais serviços de cartas, malotes, selos e telegrama, outros podem ser identificados dentro do conjunto da família sedex, sendo um serviço prestado a sociedade brasileira de forma rápida. Nesse sistema é possível contar com mais de cem produtos e serviços oferecidos pela empresa para toda a sociedade brasileira; como também contribui com o seu desenvolvimento econômico por ser a maior empregadora do Brasil e tinha em seu quadro de servidores no ano de 2013 aproximadamente 125.337 empregados, além dos terceirizados, sendo a única estar presente em todos os municípios brasileiros.

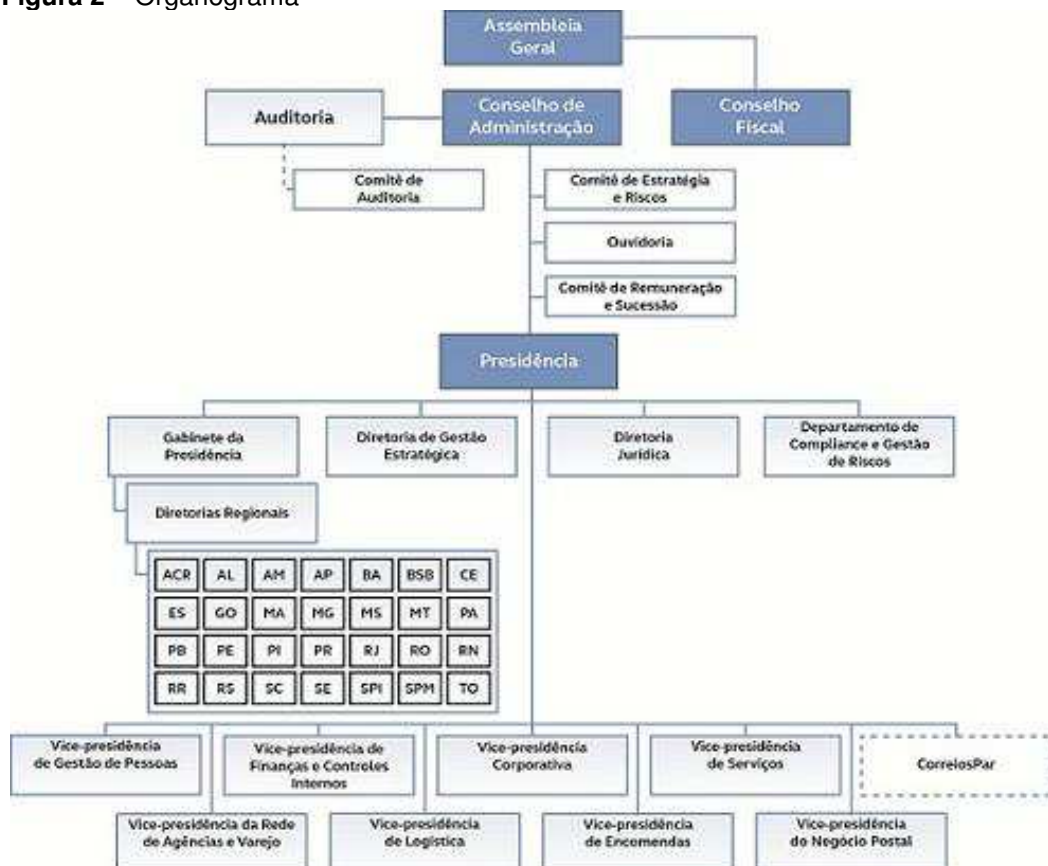
## 5.2 Estrutura Organizacional

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma empresa Federal, com sede administrativa central em Brasília, onde fica a diretoria executiva da empresa e controla todas as diretorias presente em cada um dos estados brasileiros, com exceção de São Paulo que é dividido em duas diretorias uma na região metropolitana e a outra no interior.

A estrutura organizacional dos Correios compreende o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas e órgãos. As estratégias traçadas nos níveis mais altos da hierarquia da empresa para determinar os objetivos da organização e promover a realização das atividades através da utilização dos recursos humanos e materiais disponíveis na empresa para contribuir com seu desenvolvimento em um mercado cada vez mais competitivo.

## 5.3 Organograma dos Correios

Figura 2 – Organograma



Fonte: Correios (2016).

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos que é constituída em seu alto nível hierárquico por uma diretoria executiva e oito vice-presidências que controla cada uma das diretorias presente em cada um dos estados brasileiros e lembramos que São Paulo é dividido em duas diretorias: uma na região metropolitana e outra no interior, como pode ser identificado abaixo.

A Diretoria Executiva da empresa é constituída pela Presidência e por oito Vice-Presidências: Vice-Presidência de Gestão de Pessoas, Vice-Presidência de Finanças e Controles Internos, Vice-Presidência Corporativa, Vice-Presidência de Serviços, Vice-Presidência de Rede de Agências e Varejo, Vice-Presidência de Logística, Vice-Presidência de Encomendas e Vice-Presidência do Negócio Postal.

Há 28 Diretorias Regionais na Administração Regional. O Estado de São Paulo é dividido em duas diretorias: São Paulo Metropolitana (com atuação na capital, Grande São Paulo, Vale do Ribeira, Baixada Santista, Litoral Sul e Alto Tietê) e São Paulo Interior responsável pelos demais municípios. A Diretoria Regional de Brasília abrange o Distrito Federal e alguns municípios do interior do Estado de Goiás. As demais regionais atuam na área correspondente aos limites geográficos dos respectivos Estados. São elas: Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, Sergipe e Tocantins (CORREIOS, 2016).

#### **5.4 Missão**

Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar, pessoas, instituições e negócios no Brasil e no mundo.

#### **5.5 Visão**

Ser uma empresa de classe mundial. O desafio dos Correios é estar entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados. Empresas que promovem interna e externamente a reputação de excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do país e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Significa que a empresa busca ser exemplar, com resultados iguais ou superiores em comparação com os referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação.

## 5.6 Valores

Ética pautada na transparência de seus relacionamentos e em boas práticas de governança.

Meritocracia pela valorização dos empregados por seu conhecimento e competência.

Respeito às pessoas com tratamento justo e correto à força de trabalho.

Compromisso com o cliente garantindo o cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços.

Sustentabilidade buscando sempre o equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico para garantir a lucratividade, respeitando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

## 5.7 Organização no Maranhão

Os Correios estão classificados como uma empresa brasileira de grande porte, é administrada por alto nível, como já afirmava Fayol, Sloan ou Barnard que foram presidentes de grandes empresas e sabiam administrar de forma espetacular para levar as mesmas ao sucesso em um mercado que exige cada vez mais da alta administração para traçar estratégias referentes a tocar o negócio. Embora o papel do executivo de nível mais elevado seja importante para a organização, temos ainda dois tipos de gerentes que é os intermediários e os supervisores de primeira linha.

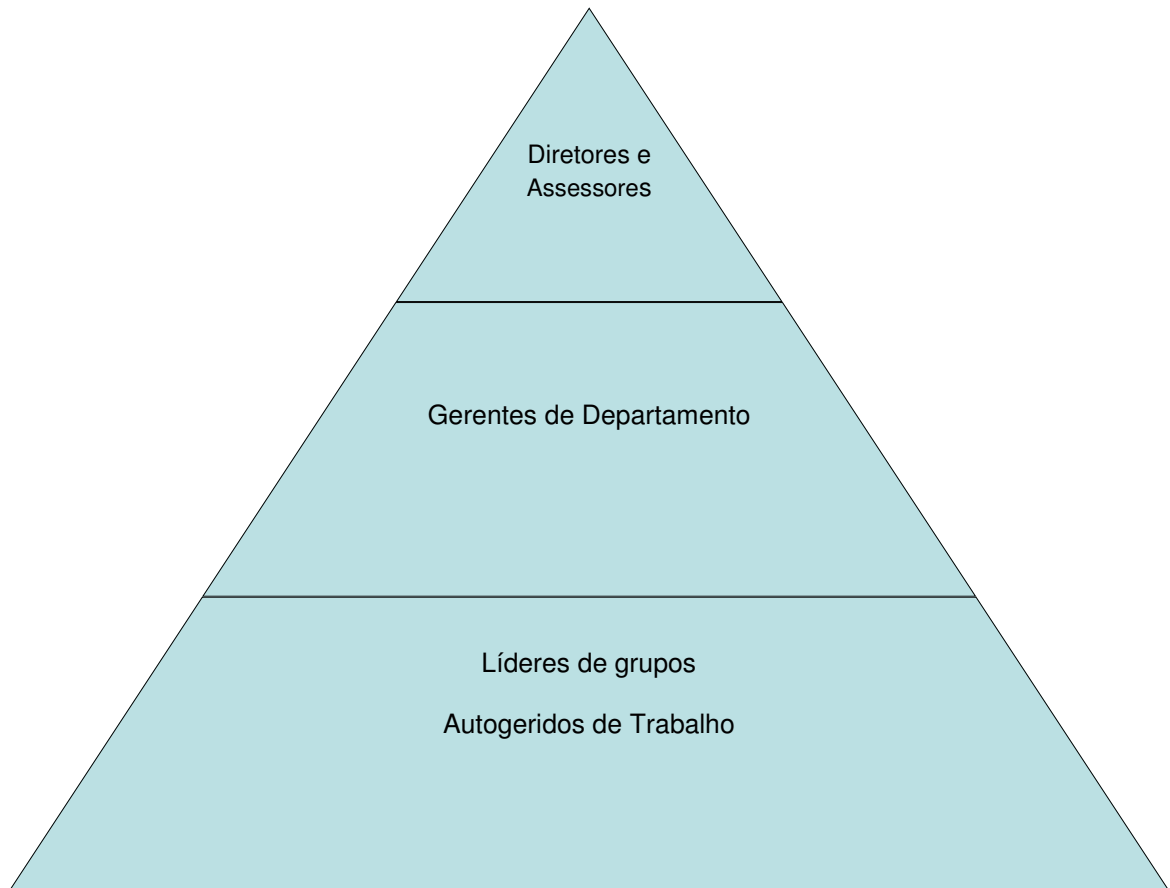
A divisão de responsabilidades entre os três níveis principais de administração foi profundamente alterada a partir da década de 70 que se dividiu em vários níveis intermediários, esse sistema que foi implantado fragmentou os processos administrativos e a comunicação, logo precisou ser substituído por outro que provocou redução dessa hierarquia para três ou quatro níveis; chegando aos anos 90 semelhante a uma pirâmide achatada.

Na alta administração temos: os diretores e os assessores, por se tratar de uma empresa de grande porte “a alta administração compreende o executivo principal (presidente ou diretor geral) e os diretores, logo abaixo. Acima do cargo do executivo principal, não há outros ocupantes de cargos com poder executivo” (MAXIMIANO, 2009, p. 146). Porém, os executivos principais e os diretores muitas

vezes não administram sozinhos e dividem sua autoridade através da administração colegiada.

### 5.8 A Pirâmide no departamento administrativo dos Correios do Maranhão

**Figura 3** - Pirâmide do departamento administrativo dos Correios



Fonte: Maximiano (2009, p. 146).

Os Supervisores de primeira linha estão na base da pirâmide, e tem a responsabilidade de cuidar dos especialistas, técnicos ou operadores, o pessoal responsável pelo desempenho do trabalho operacional, prestando serviços, fabricando peças, atendendo clientes, ensinando os novos colaboradores que foram contratados para reforçar a linha de produção e conseguir atender as necessidades dos seus consumidores ou fazendo manutenção dos equipamentos utilizados no sistema produtivo. No passado “os supervisores de primeira linha eram chamados feitores, capatazes ou líderes de turma; tomavam conta das pessoas, dizendo-lhes o que fazer, controlando seu desempenho e disciplinando-as quando cometiam alguma falta” (MAXIMIANO, 2009, p. 147). O papel do supervisor foi transformado



de modo que na atualidade, os trabalhadores tomaram conhecimento de várias funções nas organizações referente ao seu desenvolvimento, onde todos exercem a função de supervisor entre o grupo de trabalho.

A Gerência intermediária é formada principalmente pelos gerentes de departamento e estar presente “entre os executivos e os supervisores de primeira linha, ficam os gerentes intermediários, responsáveis por traduzir as diretrizes estratégicas da alta administração para os grupos de trabalho operacional” (MAXIMIANO, 2009, p. 147). Até os anos 80 do século XX, as grandes organizações tinham grande número de gerentes intermediários nos níveis hierárquicos como: gerentes de departamentos, de divisão, chefes de seção e outros. Em seguida ocorreu a redução das hierarquias e tornou as estruturas organizacionais enxutas; os gerentes intermediários foram reduzidos mesmos nas empresas de grande porte, mais continuam sendo os elos de ligação entre a administração superior e os trabalhadores operacionais.

A Diretoria Regional dos Correios no Estado do Maranhão, fica localizada na capital São Luís, na praça João Lisboa no centro da cidade, a sede administrativa controla todos os municípios do estado e o município que ainda não foi aberto uma agência é atendido pelo mais próximo da cidade. No Maranhão o diretor regional administra baseado nas regras da administração central. Cada departamento da empresa desenvolve suas atividades com independência um dos outros, mais com um mesmo objetivo de contribuir com o crescimento da instituição empresarial.

A hierarquia estabelecida no Gabinete da Diretoria, temos no ápice o Diretor Regional que é escolhido para o cargo com base em vários critérios como o tempo de serviço ligado diretamente com atividades administrativas, além de influências políticas. Em seguida temos o chefe de seção que é escolhido com base em provas internas da empresa que são realizadas para escolher um dos servidores totalmente competente para ocupar o cargo e desenvolver as atividades com excelência.

O segundo nível do setor exerce papel fundamental no controle das atividades tanto do primeiro, onde auxilia seu superior, intensifica nos meios até chegar na base, onde estar presente os profissionais responsáveis principalmente pelo recebimento e conferências de vários documentos. Em seguida enviando para o setor responsável os que estejam presente em suas competências e o restante vai primeiramente ao chefe superior.

## 6 A DISTRIBUIÇÃO DOS DOCUMENTOS NOS DEPARTAMENTOS

Os departamentos foram criados nas empresas com o objetivo de dividir as tarefas e cada trabalhador se tornava um especialista por desenvolver somente uma tarefa bem simples. Os critérios de departamentalização definem as responsabilidades especializadas na estrutura organizacional e um dos mais simples é o modelo funcional que pode ser usado pelas organizações de grande e pequeno porte, além da estrutura poder evoluir para outras formas mais complexas.

Na visão dos autores clássicos defendiam que as atividades desenvolvidas nas organizações tinham que ser especializada e dividida em departamentos. Com essa divisão em tarefas simples, onde os trabalhadores iriam desenvolver somente uma fase do processo, surgiu a necessidade de profissionais que ficariam responsáveis pela coordenação do conjunto. Esta coordenação é ensinada através de reuniões desses especialistas nos departamentos sob a orientação de um administrador que assume a responsabilidade de traçar todos os elementos necessários para o conjunto de pessoas percorrer com sucesso, atingindo suas metas e com isso todo mundo ganha reconhecimento no trabalho.

A criação desses departamentos se baseia principalmente nas funções que são desenvolvidas, no produto ou serviço oferecido pela empresa para seus clientes, na área geográfica ou território. Os autores clássicos afirmaram que a departamentalização funcional é a melhor forma para atingir os objetivos e metas determinada por cada unidade distribuída na organização. Os mais importantes critérios de departamentalização serão apresentados em seguida.

Organização funcional. As funções organizacionais são conjuntos de tarefas interdependentes, orientadas para um objetivo singular. Cada uma das funções contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização. Todas as organizações de um mesmo ramo de atividades têm aproximadamente as mesmas funções.

Organização territorial. Quando se usa o critério geográfico de departamentalização, cada unidade de trabalho corresponde a um território (ou parte de um mapa). O critério geográfico ou territorial (ou regional) pode ser utilizado quando a organização opera numa área grande, ou em locais diferentes, e em cada local é necessário disponibilizar certo volume de recursos ou certa autonomia. Desde que seja possível promover algum tipo de agregação de recursos ou de clientes, de acordo com sua proximidade dentro dos territórios, o critério geográfico torna-se a base da divisão do trabalho.

Organização por produto. Quando a empresa trabalha com vários produtos ou serviços, que apresentam diferenças importantes entre si, pode ser melhor administrar cada um individualmente. Essa escolha resulta em uma estrutura organizacional em que a responsabilidade é dividida usando o

produto ou serviço como critério. Cada unidade de trabalho tem responsabilidade e autoridade sobre um grupo de operações ou sobre a totalidade das operações relativas a um produto ou serviço.

Organização por cliente. O critério do cliente é apropriado quando a organização atende a diferentes tipos de clientes, com necessidades muito distintas, ou quando os clientes são iguais, mas têm necessidades diferentes. Este tipo de departamentalização é uma forma segura de garantir a satisfação dos clientes. São usuários tradicionais do critério da departamentalização por clientes: as lojas de departamentos (que utilizam simultaneamente o critério do produto) e as agências de propaganda.

Organizações de projetos. As atividades temporárias, chamadas projetos, são realizadas por estruturas organizacionais temporárias. São exemplos de projetos: projetar e construir instalações, como aeroportos e rodovias, e organizar eventos e fornecer serviços como congressos e competições. Uma organização de projeto é uma estrutura temporária, alojada dentro da organização funcional. Para cada projeto, é necessário criar uma organização temporária, que usa os recursos das unidades funcionais. (MAXIMIANO, 2009, p. 86-89).

Na Visão Contemporânea, a maioria das grandes organizações continuam utilizando a forma organizacional dos departamentos determinados pelos autores clássicos. Porém dois elementos se destacaram recentemente, o primeiro reconheceu que as empresas estão dando mais importância aos consumidores por contribuírem com o seu sucesso; logo as mesmas tenham interesse em formar um órgão direcionado para atender os consumidores. O segundo trata dos departamentos rígidos que estão sendo complementados por equipes multifuncionais que quebram as regras nos departamentos tradicionais e buscam informações para montar uma estrutura organizacional matricial.

Na atualidade as empresas estão se tornando cada vez mais competitivas principalmente com o objetivo de atender as necessidades dos seus consumidores. Os Correios são uma das maiores empresas do Brasil, e somente esta organização estar presente em todos os municípios brasileiros, prestando serviço para toda sociedade, com destaque para a entrega de correspondências, onde a constituição federal brasileira transferiu o domínio somente na entrega de cartas, cartão postal, correspondências agrupadas e telegramas.

A divisão de tarefas no departamento administrativo dos Correios de São Luís do Maranhão, como também em toda a organização de modo geral tem como principal objetivo transformar a equipe de trabalho em especialistas que se identificaram mais pelo desenvolvimento de uma atividade em seu setor de serviço, sempre conduzidos por um chefe em cada ambiente. Os mesmos têm a responsabilidade de conduzir um conjunto de pessoas para desenvolverem suas atividades; de forma comprometida com os resultados.

Os documentos enviados ao departamento administrativo dos Correios do Maranhão, ao recebermos em seguida é feito uma triagem para separar cada qual para o seu setor desde que já venha especificado na frente dos envelopes internos. A partir desse momento é só entregar no setor correspondente, sempre com o objetivo de evitar atraso.

As estratégias traçadas no ambiente administrativo principalmente na área de organização de todos os documentos que chegam, com o objetivo de verificar para qual departamento será enviado; onde temos três que diariamente é direcionado grande número, os setores jurídico, o recursos humanos e a agência de venda que são os principais dependentes desse processo. Logo toda equipe responsável pelo desenvolver dessa atividade devem estar totalmente comprometida, além da orientação do seu superior que estar sempre controlando tudo para cumprir as metas estabelecidas e contribuir com o trabalho nos outros setores que recebem vários documentos.

### **6.1 A Diferença entre envelopes internos e externos**

Os envelopes internos é uma estratégia desenvolvida pela empresa com o objetivo de facilitar ainda mais a circulação dos documentos dentro dos departamentos da empresa, porque já vem escrito a sigla do setor destinatário, bem na frente de cada envelope, além do mesmo ser utilizado várias vezes e para isso, basta riscar a última sigla quando quiser utiliza-lo com outro documento e colocar uma nova. Isto se repete até completar uma sequência de vinte vezes e após esse processo o envelope é descartado de circulação e logo substituído por um novo e o ciclo continua.

Os envelopes externos são utilizados somente para enviar documentos para outros estados brasileiro, este processo só pode ser realizado pelo chefe de seção depois de analisar detalhadamente se é necessário esse procedimento, ao contrário do interno, este só pode ser utilizado uma vez, sem reaproveitamento, mais como essa demanda é muito pequena, consumimos uma quantidade mínima.

A parte mais complexa desse processo de distribuição é verificar os documentos externos, porque vem de outros órgãos públicos e primeiramente é entregue neste setor administrativo, onde recebemos e carimbamos todos com assinatura, data e horário de recebimento, além da cópia de confirmação para o

responsável pela entrega somente para confirmar para superiores. Após ter feito a conferência são transferido para o chefe de seção, onde o mesmo faz uma análise em geral, com o objetivo de identificar para onde vai cada um desses documentos, caso necessário é colocado o carimbo do diretor, além da assinatura, assim que o destino for fixado é devolvido para o setor de protocolo.

## **6.2 O Protocolo**

O protocolo é o registro de documentos em organizações públicas, com o objetivo de controlar todos os processos realizados através de pessoas treinadas para ocupar uma tarefa e desenvolver da melhor forma possível, a organização é essencial no controle desse ciclo que se repete constantemente e exige total atenção.

O protocolo é feito no mesmo local onde é recebido os documentos que seguem uma numeração já fixado no sistema em ordem crescente, onde é descrito o número do processo se houver, caso contrário, só o nome do documento com o assunto, além do departamento final com data e local para a assinatura do recebedor; cada um documento é impresso dois protocolos: um fica no local de destino e o outro volta para o departamento administrativo, simplesmente para servir como garantia futuramente que foi entregue caso haja alguma dúvida.

Durante o registro do protocolo devemos ter atenção total para evitar erros de digitação e comprometer o processamento dos dados, mesmo que corrigindo pelo sistema depois de impresso provocará custo principalmente no consumo de papel, além de comprometer os outros da sequência, isto vai provocar também atraso na entrega para os setores finais aonde se vai analisar profundamente até chegar a uma conclusão em cada caso.

No departamento administrativo esse trabalho é muito importante porque interfere diretamente nos setores que esperam receber toda documentação dentro do prazo e o acompanhamento dessa tarefa é de responsabilidade do chefe de seção que acompanha seus subordinados e sabe de tudo que ocorre dentro de cada fase de processamento dos dados até serem entregue aos responsáveis finais.

### 6.3 O Arquivamento

A avaliação de documentos de arquivos só é feita pelo chefe de seção que depois de verifica-lo concentra os mesmos em uma pasta geral e semanalmente separamos todos por classificação e assunto e finalmente é arquivado cada um em sua pasta, distribuído por data para facilitar a consulta futuramente.

A classificação é feita por tipos documentais com o objetivo de facilitar o arquivamento e a localização dos documentos para possíveis consultas e se tiverem bem organizados com certeza facilitar o acesso; logo os profissionais responsáveis pela tarefa devem ter total atenção para avaliar cada caso, na tentativa de não misturar os mesmos e deixar cada um arquivado em sua determinada pasta.

Com isso, todo o conjunto deste departamento contribui com vários fatores positivos para desenvolver suas atividades principalmente a parte referente a consulta de documentos que já foram arquivado, mais devido a necessidade futura utilizam os mesmos e sendo bem organizados facilitaram a procura quando solicitado pelos superiores para observarem alguns elementos contribuinte ao seu nível administrativo na organização.

## **7 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia é a etapa na qual o pesquisador descreve como a pesquisa deve ser realizada, desde a teórica até a de campo (se houver) (SANTOS; MOLINA; DIAS, 2007).

A pesquisa contemplará um estudo de caso, com delineamento qualitativo e exploratório, constituindo-se em uma pesquisa de campo com coleta de dados quantitativos e qualitativos, através da aplicação de um questionário para verificar se os documentos são entregues e verificados dentro do prazo e depois enviados para os setores de destino, tem como objetivo envolver o maior número de servidores principalmente os presentes na sede administrativa da empresa que fica localizada na praça, João Lisboa em São Luís do Maranhão.

### **7.1 Universo e Amostra**

De acordo com Vergara (2011) as amostras são classificadas em dois tipos: probabilística, com base em procedimentos estatísticos e a não probabilística. A amostragem escolhida para esta pesquisa é do tipo não probabilística, visto que os são elementos escolhidos pelo critério da acessibilidade e facilidade.

Nesta pesquisa, o universo ou população trata-se principalmente dos servidores públicos que desenvolvem atividades administrativas na sede administrativa da diretoria regional do Maranhão, de onde será extraída uma amostra, na finalidade de obter respostas ao questionário de pesquisa sobre a organização dos documentos e eficácia na distribuição.

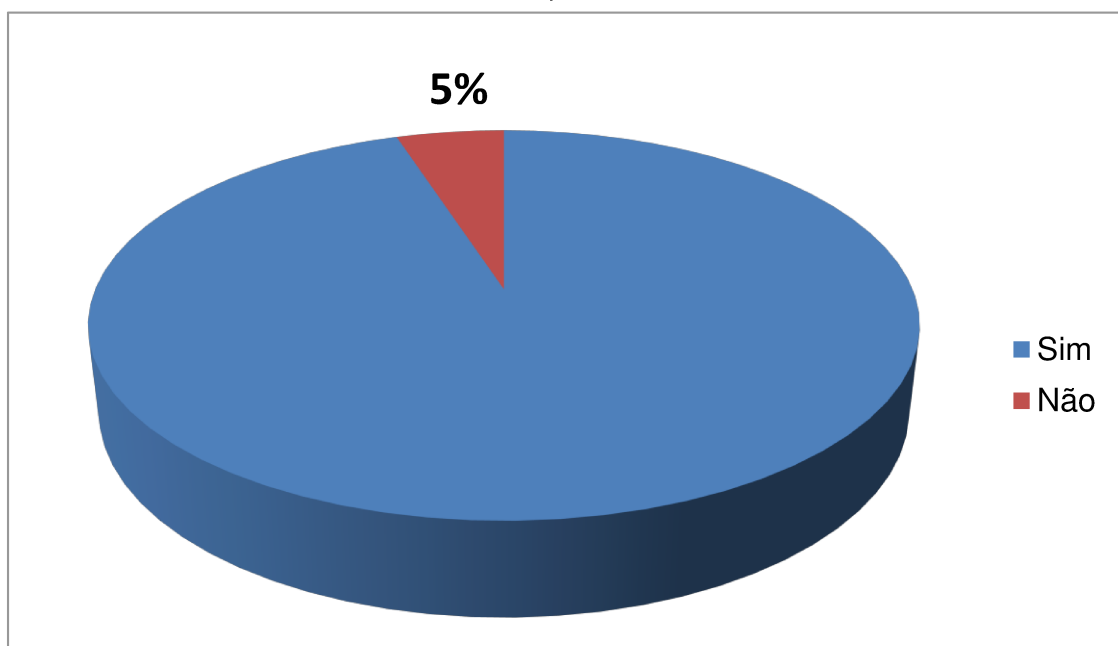
## 8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa apresentada a seguir foi realizada na sede administrativa da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos na Regional do Maranhão, localizada em sua capital São Luís, na praça João Lisboa, no centro da cidade na qual foram entrevistados 40 servidores públicos, composto de gerentes, chefes de seção e técnicos administrativos nos diferentes setores da empresa responsáveis pelo recebimento desses documentos. Foram formalizados 05 quesitos e oferecendo no final uma questão referente em escolher uma opção sobre a organização dos mesmos.

Com o objetivo de avaliar a entrega de documentos nos diversos setores da sede administrativa da empresa e identificar algum elemento que contribua na melhoria da organização dos processos administrativos.

A empresa estar presente em todos os 217 municípios maranhenses, atendendo todos os seus consumidores principalmente na entrega de correspondências, além do banco postal para a realização de atividades financeiras. A amostra foi realizada na sede administrativa da empresa com 40 (quarenta) servidores públicos ligados diretamente ao setor administrativo.

**Gráfico 1** - Os documentos são entregues no departamento administrativo da sede dos Correios de São Luís do Maranhão dentro do prazo?

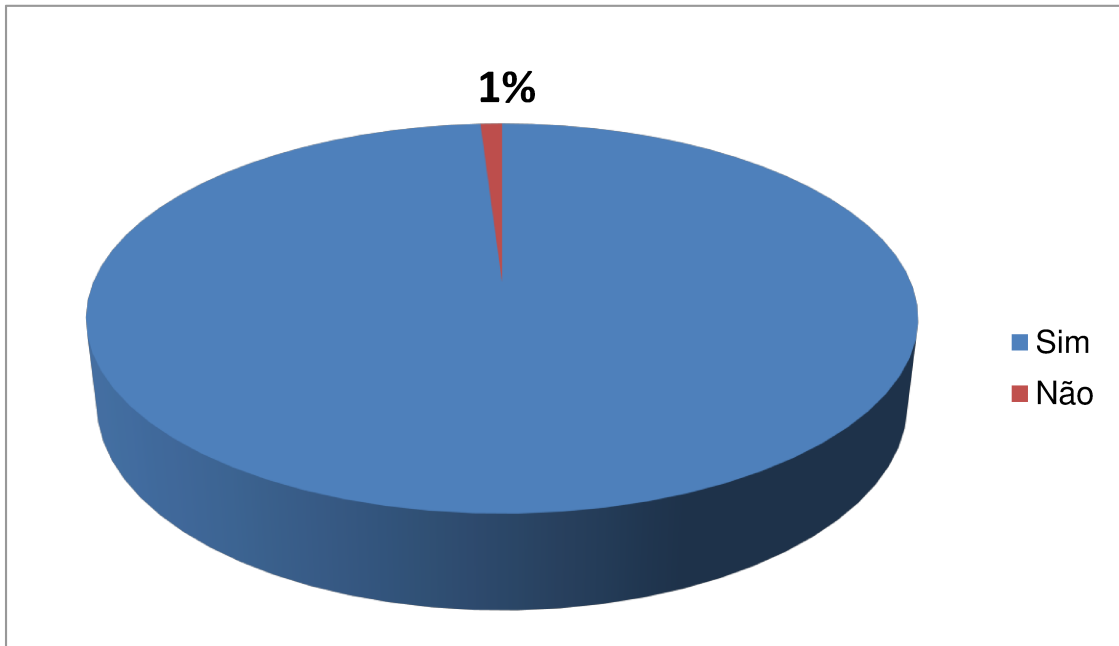


Fonte: Pesquisa de campo.



Análise do resultado mostra que, 95% dos servidores entrevistados responderam sim e 5% responderam não. Conforme esse resultado, podemos concluir que a maior parte da documentação entregue no departamento estar dentro do período estabelecido e apenas uma pequena parcela chega com atraso.

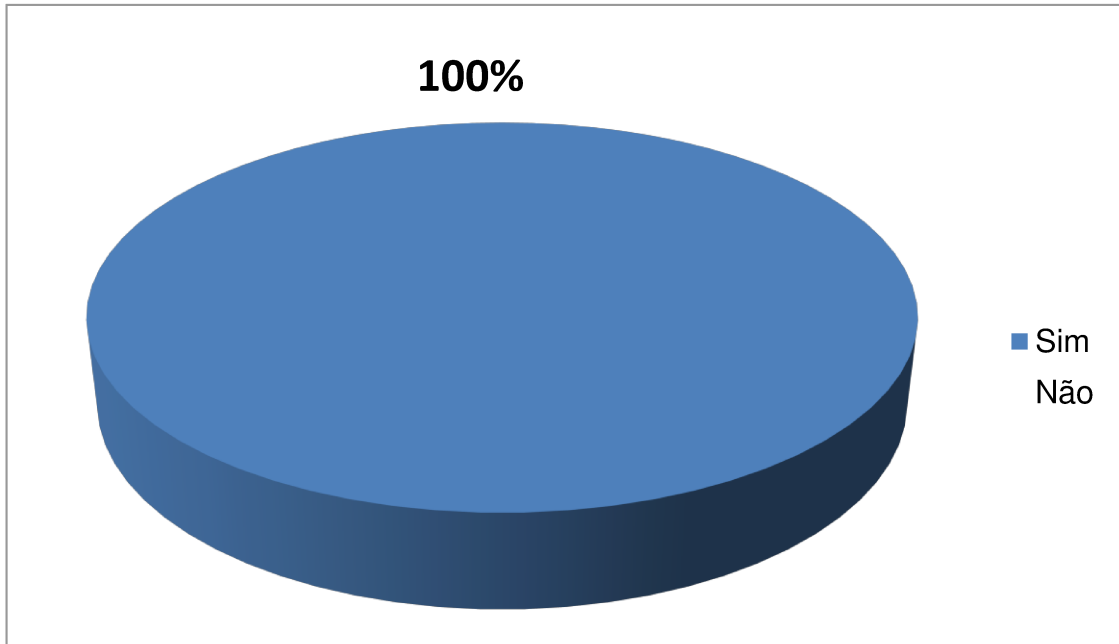
**Gráfico 2** - Quando recebemos os documentos todos são verificados?



Fonte: Pesquisa de campo.

Para 99% dos entrevistados responderam que toda documentação recebida no setor administrativo da regional são analisados da melhor forma possível por profissionais que já trabalham vários anos na empresa e tenham um alto grau de conhecimento sobre as atividades desenvolvidas principalmente neste setor. Em contraposição apenas 1% afirmou que ainda pode haver dúvida sobre determinada tarefa principalmente se ela não for feita constantemente, mais se isso ocorrer deve-se consultar o pessoal mais antigo que com certeza já deve ter algum conhecimento sobre esse assunto.

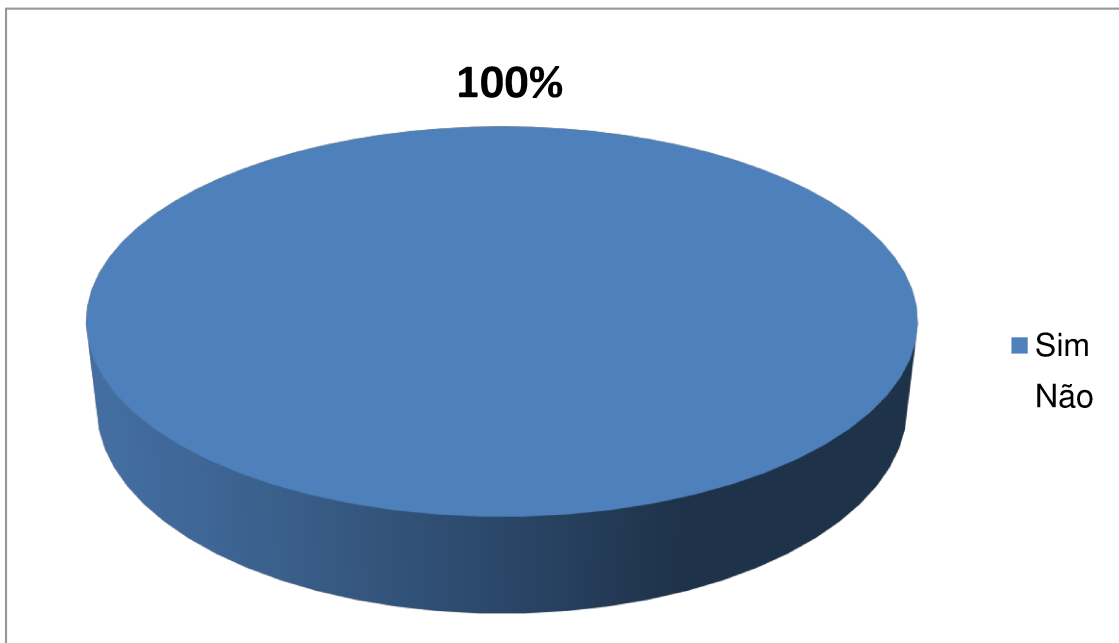
**Gráfico 3** - Após a verificação são protocolados e enviados para os departamentos?



Fonte: Pesquisa de campo.

Para 100% dos servidores que participaram da pesquisa afirmaram que constantemente recebem documentos protocolados oriundo do setor administrativo da empresa, esse departamento tem total responsabilidade no controle do fluxo dos processos administrativos que ao chegar primeiramente nesse setor são verificados e em seguida distribuídos cada qual para o seu próprio departamento.

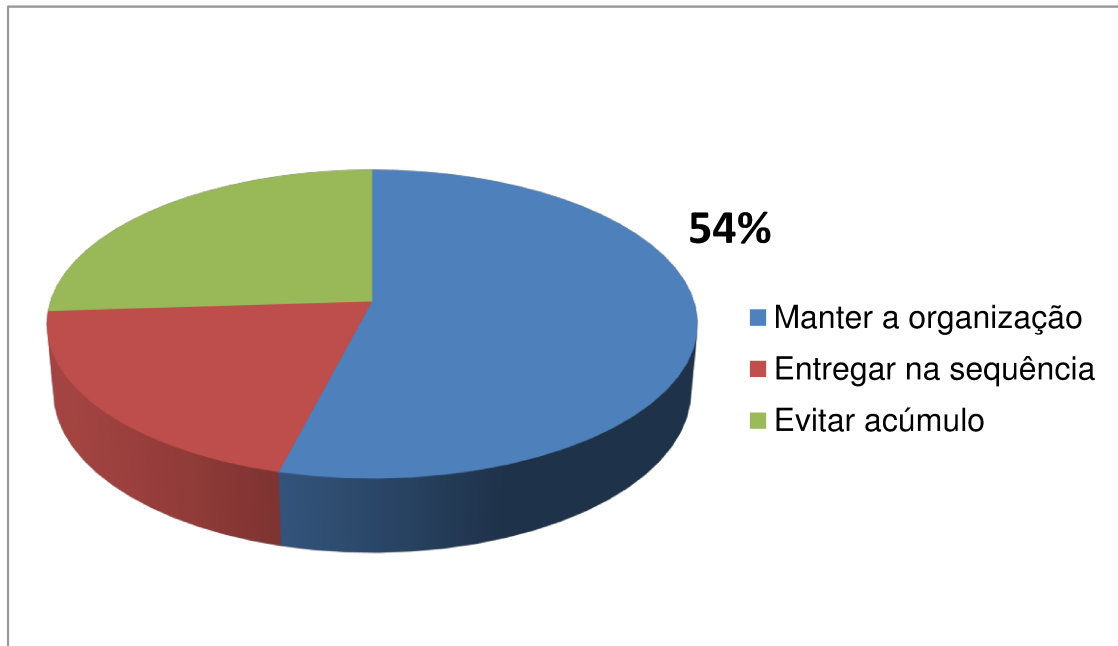
**Gráfico 4** - O protocolo é obrigatório para confirmar a entrega no local de destino, caso haja alguma dúvida?



Fonte: Pesquisa de campo.

Análise do resultado demonstra que 100% dos entrevistados confirmaram que com o protocolo feito e arquivado é possível futuramente verificar o destino de qualquer documento, caso seja necessário tirar alguma dúvida ou até mesmo recuperar dados no sistema.

**Gráfico 5** - O que deve ser feito para melhorar a entrega dos documentos nos departamentos?



Fonte: Pesquisa de campo.

Neste quesito pedimos a opinião dos servidores para avaliar o desenvolvimento das atividades no setor administrativo para atingir melhor produtividade. Foi oferecido três alternativas e 54% dos entrevistados afirmaram que manter a organização de toda a documentação é fundamental para o exercício das atividades, já 20% dos participantes disseram que a entrega em sequência pode contribuir com o crescimento produtivo e 26% dos entrevistados responderam que devemos evitar acúmulo de trabalho para não comprometer as atividades em outros setores dependente deste processo.

### 8.1 Análise Conclusiva da Pesquisa de Campo

Diante dos dados coletados conclui-se, que os servidores entrevistados afirmaram em sua maioria que manter o sistema organizado é fundamental para distribuir todos os documentos que chegam ao departamento administrativo e seguem as normas internas da empresa. Onde os profissionais responsáveis por

essas tarefas são pessoas totalmente competente com o seu cargo e desenvolvem essas atividades com auxílio de toda equipe de trabalho presente neste setor administrativo.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização deste trabalho monográfico verificamos que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, estar presente em todos os estados brasileiros e cada um é administrado por sua diretoria regional baseado nas normas da administração central que fica sediada em Brasília. A Diretoria Regional do Maranhão controla todos os municípios maranhenses e o município que ainda não tem uma agência é atendido pelo mais próximo da cidade.

A abordagem clássica da administração também contribuiu com a construção deste trabalho principalmente com a Administração Científica e a Teoria Clássica; além da contribuição da Teoria Burocrática e a Sistêmica.

A Administração Científica teve sua origem através do engenheiro Frederick Winslow Taylor que estudou o sistema de produção nas empresas, utilizou o método chamado de “Estudo de tempos e movimentos” e verificou que um profissional deveria realizar somente uma tarefa o mais simples possível e para se tornar um especialista é necessário treinamento, educação e desenvolvimento dos trabalhadores para melhor desempenharem as tarefas. Nesta teoria a ênfase principal foi nas tarefas, além do seu objetivo essencial ser o aumento da eficiência da empresa através do aumento da eficiência do nível operacional (CHIAVENATO, 2004).

A Teoria Clássica da Administração teve sua origem com o engenheiro Henri Fayol e afirmou que a estrutura hierarquizada e as funções são os elementos essenciais para manter o funcionamento das organizações. Fayol é um dos contribuintes mais importantes para o desenvolvimento do conhecimento administrativo da modernidade, junto com Taylor e Ford. De acordo com Fayol, a administração é uma atividade que se aproxima de empreendimentos humanos, como família, negócios e governos; os quais precisam ser administrados por pessoas totalmente preparadas e requer algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (CHIAVENATO, 2004).

Com a burocracia, ocorre a separação entre a propriedade e a administração. O proprietário não-qualificado se afasta da administração e cede o espaço para o administrador profissional selecionado com base na competência técnica. Ao passo que a estrutura sistêmica pode ser representada por um conjunto

de elementos ou componentes interdependentes, que se organizam em três partes: entradas, processo e saída (MAXIMIANO, 2009).

Os documentos recebidos no Departamento Administrativo na Diretoria Regional do Maranhão são todos carimbados e assinados para serem verificados somente pelo chefe de seção que após observar o conteúdo presente envia para o departamento responsável pelo desenvolvimento desse trabalho. Quando vem nos envelopes internos a equipe responsável pelo recebimento identifica logo o setor de destino e entrega em seguida sem transferir para seu superior, essa documentação vem principalmente das agências administrada pela sede da empresa no Maranhão, com o objetivo de facilitar o trabalho de todo o conjunto responsável pelo desenvolvimento da organização empresarial.

É importante enfatizar que os servidores que participaram da pesquisa de campo que foi aplicada na sede da empresa desta regional, com o objetivo de verificar a distribuição dos documentos em diferentes setores. Logo a maioria afirmou que a documentação é entregue no departamento administrativo da diretoria regional do maranhão dentro do período aceitável pela gerência que em seguida verifica todo o conteúdo e faz-se o protocolo de acompanhamento para cada documento.

Podemos dizer que o protocolo é um elemento fundamental que é feito para servir de registro da documentação que verificamos e em seguida despachamos para os departamentos responsáveis pelo desenvolvimento, além de servir de consulta futuramente, caso seja necessário.

Evidenciamos também que os servidores públicos participantes da pesquisa identificaram no questionário um ponto importante, onde o mesmo afirma que manter a organização do conjunto, contribui diretamente com o desenvolvimento do trabalho da empresa, a qual depende dessa fase para manter o fluxo dos processos para outros departamentos. Logo a equipe responsável por essa atividade tem a responsabilidade de controlar esse trabalho da melhor forma possível, com o objetivo de cumprir as metas determinadas pela organização.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CORREIOS. **A Organização administrativa**. Disponível em: <[http://www.correios.com.br/Histórico/Estrutura\\_organizacional/Organograma/Missão/Visão/Valores](http://www.correios.com.br/Histórico/Estrutura_organizacional/Organograma/Missão/Visão/Valores)>. Acesso em: 28 out. 2016.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FAZZIO JÚNIOR, Waldo. **Fundamentos de direito administrativo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JUNIOR, João Benjamim da; MORETTO NETO, Luís. **Administração (introdução e teorias)**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

KLUYVER, Corlenis A. de. **Estratégia: uma visão executiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANTOS, Gisele do Rocio Cordeiro Mugnal; MOLINA, Nilcemara Leal; DIAS, Vanda Faltori. **Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Ibpx, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.



**APÊNDICE A - Questionário aplicado aos servidores públicos da sede administrativa dos Correios do Maranhão**

- 1) Os documentos são entregues no departamento administrativo da sede dos Correios de São Luís do Maranhão dentro do prazo?
  - a)  Sim
  - b)  Não
  
- 2) Quando recebemos os documentos todos são verificados?
  - a)  Sim
  - b)  Não
  
- 3) Após a verificação são protocolados e enviados para os departamentos?
  - a)  Sim
  - b)  Não
  
- 4) O protocolo é obrigatório para confirmar a entrega no local de destino, caso haja alguma dúvida?
  - a)  Sim
  - b)  Não
  
- 5) O que deve ser feito para melhorar a entrega dos documentos nos departamentos?
  - a)  Manter a organização
  - b)  Entregar na sequência
  - c)  Evitar acúmulo