

ÁREA TEMÁTICA: Administração Geral

PROPOSTA E APLICAÇÃO DE MODELO DE ANÁLISE DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: O CASO DA COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS

AUTORES

CARLOS GUSTAVO RAMOS SILVA

Universidade de São Paulo

carlos.ramos@gmail.com

HAMILTON LUIZ CORREA

Universidade de São Paulo

hamillco@usp.br

Resumo

A estrutura organizacional tem como objetivo distribuir responsabilidades, autoridades e poderes de decisão em todos os níveis de uma instituição, além de especificar as atividades a serem desempenhadas por cada pessoa que compõe a organização e definir um sistema de comunicação que favoreça o fluxo eficiente das informações.

A pesquisa tem como objetivo gerar um modelo de análise de estrutura organizacional aplicável às mais diversas instituições, no intuito de melhor estudar e compreender as relações que existem no âmbito interno das empresas, criando assim espaço para discussões que possam vir a contribuir em futuras mudanças no organograma da organização na qual tal modelo foi aplicado.

O modelo aqui proposto foi aplicado na Comissão de Valores Mobiliários – CVM, autarquia federal que regula o mercado de valores mobiliários brasileiro, visando a análise e reflexão sobre sua estrutura organizacional.

Abstract

The function of the organizational structure is delegate responsibilities, authorities and decisions empowerment beyond the organization levels; moreover, it specifies the activities each person must performance and defines the communication system that makes the information flow through the different sectors of the organization.

This research aim at creating a model of structure analyze that could be applied to diverse organizations, evidencing its internals and externals relations and creating a environment for the discussion and improvement about this structure.

The model was applied at the Brazilian Security Exchange Commission, a federal autarchy that regulates the equity market of this country, trying to analyze and take some conclusions about this public organization.

Palavras-chave: estrutura, análise, Comissão de Valores Mobiliários.

PROPOSTA E APLICAÇÃO DE MODELO DE ANÁLISE DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: O CASO DA COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS

INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional tem como objetivo distribuir responsabilidades, autoridades e poderes de decisão em todos os níveis de uma instituição. Além disso, especifica as atividades a serem desempenhadas por cada pessoa que compõe a organização, e define um sistema de comunicação que favoreça o fluxo eficiente das informações.

Assim, a sua análise deve ser cuidadosa e atenta, pois a disposição de recursos de forma pouco racional pode limitar os resultados que os esforços de toda organização podem gerar. Para tanto, um modelo adequado para dirigir tal análise se mostra de grande importância.

Neste trabalho, é proposto um modelo de análise de estrutura organizacional baseado em pesquisa bibliográfica, sendo aplicado em uma organização, no caso a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, autarquia federal que regula o mercado de valores mobiliários brasileiro.

OBJETIVO

A pesquisa tem como objetivo gerar um modelo de análise de estrutura organizacional aplicável às mais diversas instituições, no intuito de melhor estudar e compreender as relações que existem no âmbito interno das empresas, criando assim espaço para discussões que possam vir a contribuir em futuras mudanças no organograma da organização na qual tal modelo foi aplicado.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

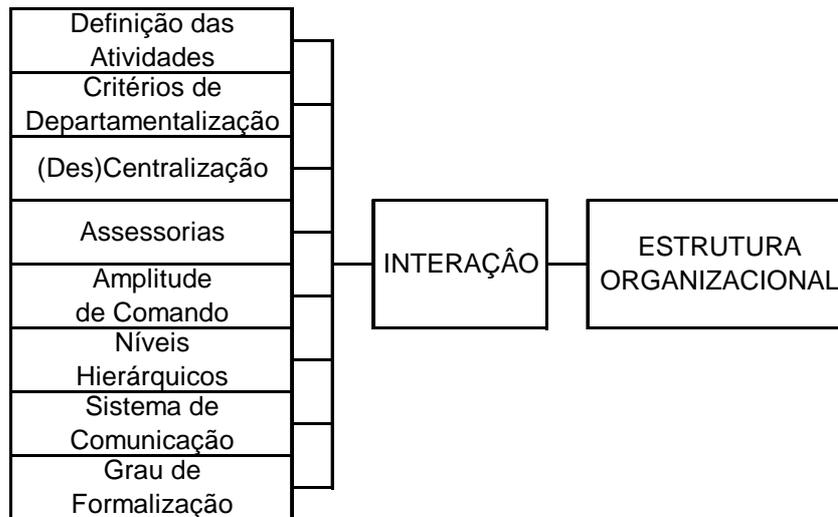
Componentes da Estrutura

Vasconcellos e Hemsley (2002), assim como Corrêa (1982), propõem a existência de três subsistemas ou componentes intrínsecos à organização que constituem sua estrutura: subsistema de Autoridade, de Responsabilidade/Atividades e de Comunicação.

O subsistema de Autoridade exprime as relações hierárquicas e decisórias, enquanto o subsistema de Responsabilidades exhibe as atividades a serem desempenhadas por cada um na organização; ambos ainda mostram o quadro de delegações da instituição. Já o subsistema de Comunicação visa o fornecimento eficiente de informações para todos os níveis da empresa.

São explicitados ainda por Vasconcellos e Hemsley (2002) alguns aspectos a serem definidos para o desenvolvimento de uma estrutura, aspectos esses demonstrados na Figura I:

Figura I – Aspectos da Estrutura da Organização



Fonte: Extraído de VASCONCELLOS e HEMSLEY (2002, p. 5)

É ainda encontrado na literatura o conceito de linha-assessoria, que diz respeito à finalidade dos departamentos da organização: atividades-fim ou principais (tradicionalmente produção e operações) são consideradas de linha, enquanto as atividades-suporte (recursos humanos, contabilidade) são vistas como de assessoria.

Condicionantes

Na literatura, é possível encontrar como condicionantes principais os seguintes:

- **Condicionante Estratégico:** A estratégia, bem como a definição da missão e objetivos a serem perseguidos pela empresa, leva à concepção de uma estrutura tal que esta será um meio para alcançar tais fins. Tal fato foi constatado por Chandler (1962) em sua pesquisa, que conclui que a estrutura da organização deve seguir sua estratégia.
- **Condicionante Tecnológico:** Woodward (1965) explicitou em seu trabalho as relações entre a tecnologia adotada pela empresa e sua estrutura. É claramente observado que a adoção de tecnologias diferentes no processo produtivo levam as empresas a se estruturarem de maneira distinta e específica ao tipo de tecnologia.
- **Condicionante Ambiental:** A incerteza do ambiente na qual a organização se insere influencia sobremaneira a sua estrutura. Burns e Stalker (1961) trouxeram em seus estudos a idéia de organizações mecanicistas e orgânicas. De acordo com a classificação proposta pelos dois autores, organizações mecanicistas têm maiores dificuldades de se modificarem em relação a variações ambientais, enquanto as organizações orgânicas são mais ágeis e respondem mais rápido e com maior flexibilidade às demandas externas por mudanças em sua estrutura.
- **Condicionante Humano:** Organizações com diferentes culturas organizacionais se estruturam de maneiras distintas, como é posto por Robbins (2002). Costumes regionais e práticas comuns ao ambiente no qual a empresa se insere influenciam na sua estrutura, diferenças essas observáveis até mesmo entre filiais de uma mesma multinacional em localidades distintas.

Dimensões da Estrutura

Bateman e Snell (2002) sugerem a observância da estrutura sob duas grandes dimensões, apresentando as seguintes características:

- **Dimensão Vertical:** relata as diversas camadas em que a empresa é segmentada, quando olhada do topo para a sua base. Aqui são apresentadas as idéias sobre autoridade, hierarquia, amplitude de comando, delegação e descentralização.
- **Dimensão Horizontal:** nessa dimensão são observadas as relações horizontais entre as diversas áreas da empresa, como a divisão e especialização do trabalho, e departamentalização das atividades de todos os setores da empresa.

Esses dois autores ainda discorrem sobre a importância da comunicação e integração das diversas áreas da empresa para seu pleno funcionamento. Resumidamente, temos que:

Quadro I – Características das Dimensões da Estrutura

Dimensão Vertical	
Autoridade	Poder legitimado dentro da organização
Hierarquia	Mapa dos níveis de autoridade na pirâmide organizacional
Amplitude de Comando	Número de subordinados sob a tutela de um superior
Delegação	Ato de confiar responsabilidades aos cuidados de um subordinado
(Des)Centralização	Nível de concentração do poder decisório

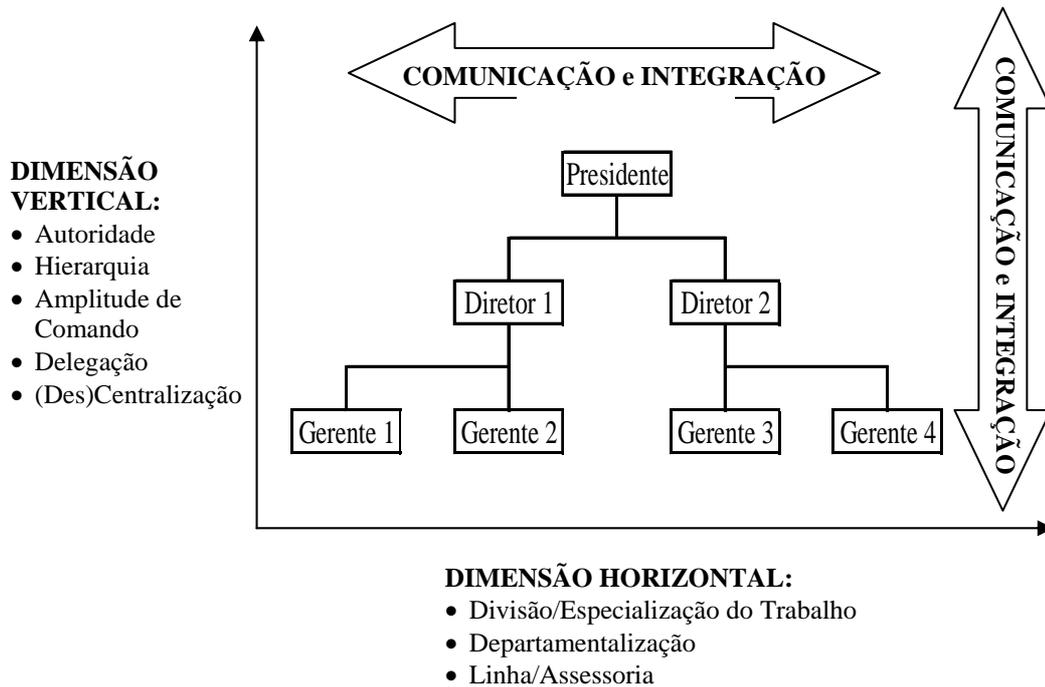
Dimensão Horizontal	
Divisão do Trabalho	Macro-tarefa ou processo organizados em tarefas menores e mais facilmente gerenciáveis
Especialização do Trabalho	Foco em dada atividade visando desempenho acima da média
Departamentalização	Base sobre a qual as tarefas são agrupadas para atingir as metas organizacionais

Fonte: Baseado em Bateman e Snell (2002).

Modelo Proposto

O modelo proposto neste trabalho tem por base o trabalho de Bateman e Snell (2002). É explicitada também a importância do sistema de comunicação tanto externa quanto internamente, especialmente como fator integração entre as áreas da empresa. O esquema do modelo é mostrado a seguir na Figura II:

Figura II – Esquema do Modelo Proposto



METODOLOGIA

Inicialmente foi feita uma ampla revisão bibliográfica acerca do tema estrutura organizacional. Nela podem-se destacar três modelos: o primeiro observa a estrutura através dos seus componentes internos, enquanto o segundo analisa principalmente os condicionantes extrínsecos à organização. Já um terceiro aponta as dimensões vertical e horizontal da empresa. Foi então proposto neste trabalho um modelo de análise que enfatiza os principais pontos dos anteriores a serem estudados na estrutura de uma organização.

Então, definiu-se a organização para a aplicação do modelo. Assim, o modelo aqui proposto foi aplicado na Comissão de Valores Mobiliários – CVM, um caso interessante pela sua peculiaridade e diferenciação de atividade, e sua conseqüente estruturação.

A próxima etapa foi a análise de documentos acerca da estrutura regimental da CVM, seguida de entrevistas com quatro membros da organização (dois gerentes, um analista e um inspetor) sobre o tema. Finalmente, foi aplicado o modelo aqui desenvolvido e geradas considerações final em relação ao trabalho.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Escolha da Empresa

A empresa escolhida para o trabalho foi a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, uma autarquia federal criada pela Lei N°. 6.385/76, tendo como finalidade disciplinar, fiscalizar e desenvolver o mercado de valores mobiliários brasileiro. Por valores mobiliários entendem-se títulos diversos que são emitidos pelas sociedades anônimas para financiar suas atividades, e seus respectivos derivativos; são excluídos da competência da autarquia os títulos públicos federais, estaduais e municipais, e títulos cambiais das diversas instituições financeiras.

Tal escolha deu-se pelo interesse em estudar a estrutura de empresa pública especializada, além de seu porte médio (cerca de 700 funcionários) facilitar a coleta de dados necessária a essa pesquisa.

Estrutura da CVM

A estrutura organizacional da CVM foi aprovada em seu corrente formato pelo Decreto N°. 4.763/04 pelo Presidente da República, e foi atualizada em 02 de fevereiro de 2005 pela Deliberação CVM N°. 477. Assim, tal estrutura consta de:

- Um Presidente;
- Colegiado – quatro diretores mais o Presidente;
- Um Gabinete de assistência ao Presidente;
- Uma Assessoria Econômica
- Uma Assessoria de Comunicação Social
- Uma Auditoria Interna;
- Uma Procuradoria Federal Especializada;
- 14 Superintendências;
- 41 Gerências.

O Decreto N°. 4.763/04 ainda dispõe sobre as atividades de cada superintendência e assessoria.

Aplicação do Modelo

Os resultados da aplicação do modelo proposto nesse trabalho são expostos a seguir.

Dimensão Vertical

Autoridade

A distribuição da autoridade na CVM segue basicamente o que foi observado na teoria, principalmente o que diz respeito à unidade de comando (FAYOL, 1916). Cada funcionário possui um único superior imediato, tanto em relação às gerências (cada uma possui um gerente) quanto às superintendências (os gerentes são subordinados a um superintendente imediatamente superior). E o que é mais importante: tal autoridade é claramente definida pela estrutura, segundo os funcionários pesquisados para o trabalho.

Porém, existe margem para o Colegiado interferir nas atividades de qualquer superintendência para determinar a condução de inquéritos administrativos nas condições por ele especificadas (Decreto N°. 4763/03). Apesar de o Colegiado estar acima de qualquer superintendente, entende-se que pode ocorrer uma multiplicidade de comando momentânea, visto que existirão dois superiores demandando trabalho de uma mesma gerência.

Segundo os funcionários pesquisados, a autoridade observada nos diversos níveis da CVM é compatível com suas posições, especialmente no que diz respeito aos poderes delegados a cada superior.

Hierarquia

O sistema de autoridade é muito bem definido na estrutura da CVM: um decreto determina sua configuração, que só é mutável mediante outro decreto ou deliberação. Tal situação, de acordo com Vasconcellos e Hemsley (2002), pode levar a um dado nível de morosidade na adaptação a novas situações.

É observada uma estrutura com poucos níveis hierárquicos: há apenas quatro níveis entre o servidor comum e o Presidente da autarquia. Tal configuração acaba por limitar a ascensão dos funcionários, apesar do grande número de gerências; ainda, o superior de uma gerência é geralmente proveniente da mesma área que sempre atuou.

Mas, segundo a maior parte dos pesquisados, tal hierarquia não limita as atividades delegadas a cada funcionário: foi dado como exemplo por um dos pesquisados que, no desenvolvimento de certo trabalho, não é obrigatório – a situação também depende da natureza das informações – uma autorização formal para uma consulta tanto interna quanto externa à organização acerca do tema ao qual se refere tal atividade. Ou seja, mesmo sendo bem definida e clara, a hierarquia não engessa o curso do trabalho do funcionário.

Amplitude de Comando

A amplitude média observada na CVM é de cerca de nove funcionários para cada gerente. Os superintendentes são responsáveis por cerca de quatro gerências, sendo que este número varia de uma a sete gerências.

No caso da amplitude das gerências, quando o trabalho apresenta maior complexidade, é observado menor número de subordinados. O mesmo vale para as tarefas mais simples, pois a gerência cuja atividade compreende os serviços gerais da autarquia (limpeza, envio externo de documentos) apresenta o maior número de funcionários por gerente: noventa e seis. Tal fato é possível ao passo que o trabalho é facilmente coordenável e de simples averiguação, sendo ainda que autoridades informais para empregados de níveis hierárquicos mais altos surgem em relação aos funcionários que efetuam o trabalho mais simples.

Tal relação complexidade-amplitude vai ao encontro da teoria (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2002, CORRÊA, 1982), ainda que não seja possível determinar de forma indelével a máxima amplitude possível de cada gerência/superintendência (como foi proposto por Graicunas através de fórmula matemática em seu trabalho em 1937).

Os funcionários que foram ouvidos afirmaram, no que tange à questão da amplitude, que tal número de funcionários por gerente é adequado, visto que o alto número de gerências leva a tal situação.

Delegação

As responsabilidades e tarefas delegadas a cada pessoa da organização aqui analisada, segundo os próprios funcionários, são definidas de forma clara e inteligível. Ainda são consideradas adequadas quanto à quantidade delegada e expectativa de resultados (tempo, recursos utilizados, qualidade final).

Ainda de acordo com os funcionários, o *feedback* dado aos seus subordinados ou recebidos pelos seus superiores em relação às tarefas delegadas e seus resultados acontecem de forma satisfatória. A existência desse canal é de suma importância, visto que a delegação sem certo acompanhamento e resposta por parte do superior não traz resultados para a organização (BATEMAN e SNELL, 2002).

Descentralização

A observação do trabalho dos funcionários e das suas respostas referente ao tema da centralização da decisão apontou a existência de certo nível de descentralização da decisão na CVM. Foram postas pelos pesquisados participação de todos os funcionários de todos os níveis hierárquicos das suas respectivas gerências nas decisões acerca do trabalho efetuado.

Foi apontada como adequada tal descentralização, e benéfica na condução dos trabalhos dos funcionários. A situação aqui descrita apresenta consistência com o levantamento teórico que precedeu a pesquisa, visto que a participação de um analista na decisão a ser tomada pela autarquia acerca de um caso é vital pelo seu conhecimento técnico e contextual sobre o mesmo (ROBBINS e COULTER, 1999).

Dimensão Horizontal

Divisão e Especialização do Trabalho

O nível de especialização das superintendências e gerências, no que tange o escopo do trabalho de cada uma delas – ou mesmo o público-alvo para o qual suas tarefas são prestadas ou dirigidas – é percebido pelos pesquisados como alto; ou seja, existe um grande foco por parte de cada superintendência na matéria trabalhada por esta, seguido de notável divisão dos trabalhos a serem realizados em nível de gerência.

Um exemplo do que é expresso acima é o caso da Superintendência de Relações com o Mercado e Intermediários (SMI): uma de suas atribuições é observar as negociações nos mercados de balcão e balcão organizado, bolsas e mercado de derivativos. Dentro do contexto do mercado de valores mobiliários, é um leque reduzido de produtos. As gerências pelas quais é responsável e que efetuam tais atividades aqui citadas são a Gerência de Acompanhamento de Mercado 1, 2 e 3 (GMAs 1,2 e 3).

O trabalho é dividido da seguinte forma: a GMA-1 lida com papéis negociados na Bovespa que não fazem parte do Índice Bovespa, SOMA, debêntures e operações especiais; a GMA-2 com negócios efetuados na Bovespa e BM&F; e a GMA-3, recém-criada, lida com fundos de investimentos, competência transferida há pouco tempo do Banco Central para a CVM.

Assim, há alta especialização e divisão de trabalho na organização aqui analisada. Tal situação é vista pela maioria dos pesquisados de forma adequada e positiva. Um ponto que foi discutido por um dos entrevistados foi que tal especialização gera uma análise dos negócios de maior qualidade, visto que o foco de cada gerência é em um segmento do mercado de valores mobiliários.

Departamentalização

Como pode ser extraído das competências e funções de cada superintendência, é notável o conceito de linha-assessoria já apresentado nesse trabalho na organização aqui pesquisada. Os Órgãos Específicos Singulares trabalham nas funções que de fato representam a atividade da CVM (apoio ao investidor, fomentação do mercado, fiscalização de negociações).

Já os Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Presidente (Gabinete e Assessorias Econômicas e de Comunicação Social) e os Órgãos Seccionais (Auditoria Interna, Procuradoria Federal especializada e Superintendência Administrativo-Financeira) podem ser descritos como atividades de assessoria, pois suas atividades são praticadas com o intuito de apoiar e facilitar as atividades das demais áreas da autarquia.

Quanto ao tipo de departamentalização adotado pela CVM e seus critérios na criação das gerências e superintendências, é observada a seguinte situação:

- à cada superintendência é delegada um processo diferente pelo qual a autarquia aqui estudada é responsável. Exemplificando, a Superintendência de Proteção e Orientação aos Investidores é responsável pela divulgação das atividades da autarquia e do funcionamento do mercado mobiliário, assim como prestar apoio aos investidores que possuem dúvida acerca desse mercado;
- já as gerências que a compõem ocupam-se de um sub-processo da competência atribuída à superintendência. A Gerência de Orientação e Educação de Investidores é incumbida de informar o público sobre as oportunidades que o mercado na qual a CVM se insere traz; já as Gerências de Orientação aos Investidores visam sanar as dúvidas dos investidores que à autarquia recorrem.

Observa-se, assim, o agrupamento das atividades por processos. Porém, a organização pode ser vista também como segmentada de outra maneira: por clientes, estes definidos como empresas ou público em geral, tanto em nível de superintendências como de gerências (vide exemplo da SMI e de suas gerências GMA-1, 2 e 3).

Assim, é observado o que a teoria (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2002, OLIVARES, 1999) sugere no caso de uma organização basicamente departamentalizada por processos: os *outputs* entregues pelas gerências são claros e de qualidade notável; porém, existe certa supervalorização dos sub-processos em relação ao produto a ser entregue na soma dos esforços conjuntos da superintendência.

Comunicação e Integração

A ocorrência de uma estrutura bem delimitada e definida não influi de forma negativa na comunicação interna e externa da organização aqui pesquisada, segundo os funcionários pesquisados. É observada tanto a comunicação vertical como horizontal e mesmo a sua variação – a comunicação diagonal –, porém com uma ressalva: o conteúdo da informação e confidencialidade a ser transmitida ou recebida podem definir o nível de formalidade da mensagem ou o seu formato (pareceres, despachos, notas).

Como exemplo, quando é feita uma investigação, o pedido de informações solicitado a uma corretora ou a uma bolsa de valores tem de ser formalizado e assinado obrigatoriamente pelo gerente responsável por aquela área, e tais informações devem ter relevância a um caso em processo investigativo.

Porém, uma consulta inicial por parte de um funcionário pode ser procedida informalmente, seja através de colegas de trabalho da mesma ou de outra gerência, o superintendente imediato, geral ou de outras áreas, ou mesmo externamente, com as bolsas de valores ou outros órgãos de conhecida competência no assunto (Banco Central, Advocacia Geral da União).

Ainda segundo os pesquisados, no que tange à comunicação, os avanços conquistados através da tecnologia da informação são de imensa valia, visto que a confecção de relatórios ocorre com maior rapidez e qualidade devido ao aumento de fontes e troca de informações entre um maior número de pessoas. Inclui-se aí a comunicação com os próprios investigados e investidores que questionam sobre o mercado de valores mobiliários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a aplicação do modelo aqui proposto foram ouvidos quatro funcionários pelos autores deste trabalho, funcionários estes que ocupam os cargos de gerente (dois), analista e inspetor (um cada). Suas respostas mostraram grande convergência sobre a percepção da estrutura que a Comissão de Valores Mobiliários apresenta e como tal configuração influencia o trabalho dessas pessoas.

A dimensão vertical e seus componentes são apresentados de forma clara e inteligível a todos os funcionários, e não fogem das conclusões e apontamentos obtidos pelos autores no levantamento bibliográfico. Porém, podem ser feitos alguns comentários acerca desses componentes.

- **Autoridade:** existe unidade de comando e clara definição da autoridade na autarquia. Apesar de haver a existência de situações cuja ordem superior pode interferir no comando do superior imediato de um funcionário, tal quadro não é rotineiro. Portanto não ocorre multiplicidade de comando como é posto pela literatura (VASCONCELLOS e HAMSLEY, 2002, ROBBINS e COULTER, 1999, OLIVARES, 1999), conseqüentemente os conflitos possíveis inerentes a tal situação são reduzidos ou até inexistentes.
- **Hierarquia:** por apresentar uma estrutura plana, ou seja, com poucos níveis hierárquicos, a movimentação vertical de cargos na CVM não ocorre com frequência. Tal quadro pode configurar uma situação na qual o funcionário não consiga enxergar grandes promoções, e conseqüentemente afetar sua relação para com o trabalho (ROBBINS, 2002). Mas segundo os entrevistados, existem além de recompensas financeiras variáveis de acordo com o trabalho produzido, recompensas informais para funcionários que subjetivamente as mereçam, como cursos oferecidos pela casa ou viagens para representar a autarquia no exterior em encontros internacionais. Tal prática comum visa motivar o funcionário cuja ascensão vertical pode não ocorrer da mesma forma que em uma empresa privada.
- **Amplitude de comando:** considerada por todos como adequada, o número de subordinados por cada chefe é variável, como pode ser visto no Anexo III. Não existe um número correto, de acordo com autores pesquisados, que seja viável para todas as empresas. Apesar de Graicunas (1937) ter desenvolvido uma fórmula que expressasse tal número, é mais verossímil a idéia de que, quanto maior a complexidade do trabalho efetuado por uma pessoa, menor a amplitude de comando deve ser aplicada, e vice-versa, como expõe Corrêa (1982).
- **Delegação:** as tarefas delegadas aos funcionários foram consideradas claras pelos pesquisados; porém, as competências que cada cargo demanda foram declaradas de forma unânime como obscuras. A relação existente entre as habilidades e conhecimentos necessários à entrega esperada por cada cargo, e as atividades delegadas pelos superiores a seus subordinados é clara. Talvez uma reflexão acerca da idéia de entrega através das competências seja benéfica no sentido de melhor ambientar o funcionário no seu cargo.
- **Descentralização:** apesar de a organização apresentar um desenho estático – mas que não necessariamente é ineficiente –, as decisões são efetuadas levando em consideração todos os níveis de uma gerência. É claro que decisões mais complexas são tomadas num nível mais graduado; ainda assim, alguns funcionários de cargo não-gerencial são frequentemente consultados sobre temas variados, devido a sua reconhecida competência em dado assunto.

No que tange aos componentes da dimensão horizontal, todos os entrevistados afirmaram ser positivo o alto nível de especialização das superintendências e gerências em relação ao escopo do trabalho de cada uma delas. Ou seja, o foco em um dado processo e seu constante aperfeiçoamento são vistos como uma boa situação pelos funcionários pesquisados.

A mesma opinião é observada quanto à divisão desses trabalhos: o procedimento dos trabalhos de cada gerência com foco em dado público ou micro-processo gera, segundo os pesquisados, um trabalho de melhor qualidade e em menor tempo.

A importância dos meios eletrônicos no desenvolvimento dos trabalhos e na comunicação é considerada altíssima pelos entrevistados. Sem tal tecnologia, as atividades demandariam mais tempo e recursos, visto que consultas e respostas via Internet ou e-mail agilizaram de forma inegável as práticas através das quais o trabalho é desenvolvido. O constante treinamento por parte dos funcionários é visto como uma necessidade pelos entrevistados, visto que tal rotina serviria como catalisador do desenvolvimento do uso de tais equipamentos e conseqüentemente agilizaria a condução das tarefas.

A comunicação no âmbito da organização também é influenciada pela tecnologia, visto que o advento do correio eletrônico acabou por aproximar as pessoas num plano virtual, não sendo necessário nem mesmo telefones, quanto mais estar fisicamente presente, para ao menos iniciar uma discussão acerca de qualquer tema. Tal situação também fomentou a menor resistência das barreiras impostas pela estrutura ainda em relação à comunicação, pois consultas podem ser procedidas entre os diferentes níveis ou departamentos sem que reuniões sejam marcadas ou a disponibilidade de ambas as partes coincidam.

Apesar de o trânsito das informações ser relativamente livre, o teor e conteúdo da informação devem ser levados em conta. Se a informação é confidencial ou de extrema complexidade, um maior nível de formalização é demandado. Assim, memorandos, despachos e comunicados são expedidos, de forma a assegurar a entrega da mensagem e restringir o público que tem acesso à mesma.

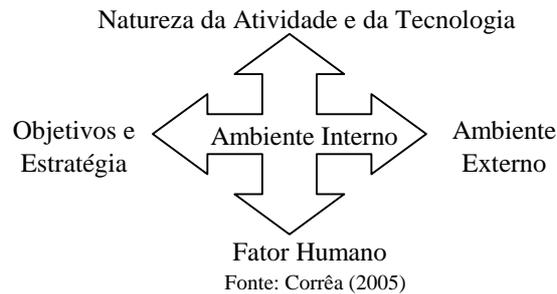
Finalmente, a afirmação de que a Comissão de Valores Mobiliários é departamentalizada, em nível de superintendência e gerência, por processos, vai ao encontro do que foi pesquisado no levantamento bibliográfico; mas resta apresentar uma ressalva: em algumas vezes pode ser percebido que tal departamentalização é dada por público-alvo.

Porém, é certo que o público-alvo geral da autarquia são as empresas abertas e investidores. Como existem certas superintendências que atendem apenas um componente desse público e outras que atende os dois – há alto nível de integração entre as áreas da autarquia – é mais claro explicitar que é o processo pelo qual o trabalho se dá que melhor exprime como a CVM é organizada estruturalmente.

Quanto à validação do modelo proposto e aplicado neste trabalho, é concluído que se mostra adequado na análise de variáveis intrínsecas à organização. Porém, é necessária sua adequação no sentido de melhor estudar os condicionantes mencionados na revisão bibliográfica. A análise desses condicionantes resultaria numa análise de melhor qualidade e seu estudo mais aprofundado poderia acrescentar à discussão uma melhor percepção das variáveis externas à empresa.

Uma possibilidade da adequação do modelo pode ocorrer através de adaptação da exposição feita por Corrêa (2005), que aponta dentro de seu modelo, como observado na Figura III a seguir, a caracterização dos condicionantes como requisito o diagnóstico de estrutura organizacional de uma empresa:

Figura III – Caracterizações dos Condicionantes



BIBLIOGRAFIA

BATEMAN, T.S. SNELL, S. A. *Management : competing in the new era*. 5th Edition. Boston: Irwin, 2002.

BURNS, T. STALKER, G. M. *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock, 1961.

CHANDLER JR., A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

CORREA, H. L. Estrutura Organizacional in *Administração de Cooperativa*, Vol. 111. Manual de Cooperativismo, CNPQ BRASCOOP, 1982.

_____. *Metodologia para Diagnóstico e Reformulação da Estrutura Organizacional*. Notas de Aula. FEA/USP, 2005.

Decreto Nº. 4.763 de 24 de Junho de 2003. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>.

Deliberação CVM Nº 477 de 02 de Fevereiro de 2005. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. 1916.

GRAICUNAS, V. A., Relationship in Organization in *Papers on the Science of Administration*. Columbia University's Institute of Public Administration, 1937.

Lei nº 6385, de 7 de dezembro de 1976: cria a CVM e disciplina o mercado de capitais (versão consolidada até 27/02/2002). Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>.

OLIVARES, J. E. L. *Uma Contribuição ao Estudo da Interação da Estrutura Organizacional com a Estrutura de Carreiras das Organizações: o Caso IPEN*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. 9. Edição. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

ROBBINS, S. COULTER, M. *Management*. 6th Edition. Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall, 1999.

TAYLOR, F.W. *Princípios de Administração Científica*. 1911.

VASCONCELLOS, E. HEMSLEY, J. R. *Estrutura das Organizações*. 4. Edição. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2002.

WOODWARD, J. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press, 1965.