

AMPLITUDE DE CONTROLE

Conceito: Também denominada amplitude administrativa ou ainda amplitude de supervisão, refere-se ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada.

Alguns fatores que influenciam a amplitude de controle nas empresas:

- Os deveres pessoais do chefe,
- As habilidades pessoais do chefe em lidar com os subordinados,
- O nível de capacitação profissional do chefe,
- O nível de mutação da empresa perante o ambiente
- O nível de estabilidade interna da empresa,
- A habilidade dos subordinados em se relacionar com as pessoas,
- O nível de capacitação profissional dos subordinados,
- O grau de delegação de autoridade existente,
- O grau de utilização de assessores,
- O nível de motivação existente.
- O nível do tipo de liderança existente,
- O grau de interdependência das unidades organizacionais,
- O nível e o tipo de controle exercido,
- O nível e o tipo de coordenação exercida,
- A existência das restrições pessoais à amplitude de controle,
- O nível de clareza, comunicação e aceitação dos objetivos; e
- O nível de definição, simplicidade e repetitividade das atividades dos subordinados.

A medida que uma pessoa sobe numa estrutura organizacional, sua amplitude de controle torna-se menor.

No mesmo nível hierárquico, haverá considerável variação na amplitude de controle, pois existe relação entre amplitude de controle e níveis hierárquicos,

quanto maior o número de subordinados por chefe, menor será o número de níveis hierárquicos e vice-versa.

Problemas de uma amplitude de controle inadequada:

1- Número de subordinados maior do que a amplitude de controle

Aqui os principais problemas que podem ocorrer são:

- Perda de controle,
- Desmotivação,
- Ineficiência de comunicações,
- Decisões demoradas e mal estruturadas; e
- Queda no nível de qualidade do trabalho.

2- Número de subordinados menor do que a amplitude de controle.

Nesse caso, os principais problemas que podem ocorrer são:

- Capacidade ociosa do chefe,
- Custos administrativos maiores,
- Falta de delegação,
- Desmotivação; e
- Pouco desenvolvimento dos subordinados.

Não há um consenso sobre o número ideal que um superior pode dirigir de maneira eficiente. Segundo Litterer (1970), o número ideal seria de quatro e apresenta duas recomendações básicas: a) que sejam usadas todas as relações possíveis e que o chefe esteja envolvido no supervisionamento de todas essas relações.

Essas recomendações não são tão fáceis de ocorrer na prática, isto porque determinadas tarefas não necessitam de supervisão constante.

Graicunas estruturou uma fórmula para se calcular a amplitude de controle. Segundo ele o número de relações entre o chefe e seus subordinados pode ser calculado pela fórmula:

$$R = N \left[\frac{2^N}{2} + N - 1 \right]$$

Onde: **R** = o Número de relações

N o número de subordinados designados para o grupo de comando do chefe.

Relações possíveis pela fórmula

Número de Subordinados	Numero de relações
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1.080
.	
.	
.	
18	2.359.602

Ainda segundo o autor, os chefes podem lidar com três tipos de relações:

- singular direta, que ocorre entre o chefe e cada um dos subordinados de forma individual;

- grupal direta, que ocorre entre o chefe e cada permutação possível dos subordinados; e
- cruzada, que ocorre quando os subordinados interagem.

Ao mesmo tempo em que assinala o número de interações potenciais do chefe com os subordinados, é necessário reconhecer que os problemas básicos dizem respeito à frequência e à intensidade. Nem todas as interações ocorrem e as que ocorrem variam em importância.

Três fatores parecem importantes para analisar o problema das amplitudes de controle:

1. Controle necessário;
2. Nível de conhecimento dos subordinados; e
3. Capacidade e abertura de comunicação.

BIBLIOGRAFIA

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.