

BSFEAC

48

ESTUDO DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

ASENETE NOGUEIRA AUGUSTO

Monografia submetida à coordenação do Curso de Administração de Empresas, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas. Universidade Federal do Ceará - UFC.

Esta monografia foi submetida como parte dos requisitos necessários a obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se a disposição dos interessados na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC.

A citação de qualquer trecho desta tese é permitida, desde que seja feita de conformidade com as normas da ética científica.

---

Asenete Nogueira Augusto

Monografia aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Maria da Penha Leite de Assis  
Orientadora

---

Sebastião Alcântara Filho

---

Francisco Sérgio de Vasconcelos Bezerra.

AGRADECIMENTO:

A todos aqueles que de uma forma  
ou de outra contribuíram para  
que este trabalho fosse realiza-  
do.

SUMÁRIO

	Pag.
INTRODUÇÃO	
1.0. Evolução do Estudo da Administração .....	04
1.1. Abordagem Clássica da Administração .....	04
1.2. Abordagem Humanística da Administração .....	07
1.3. Abordagem Comportamental da Administração - O Beha- viorismo .....	09
1.4. Abordagem Estruturalista da Administração .....	12
1.5. Abordagem Sistêmica da Administração .....	14
2.0. A Organização Formal .....	16
2.1. Organização Formal e Informal .....	16
2.2. Elementos da Organização Formal .....	16
2.2.1. Divisão do Trabalho .....	16
2.2.2. Especialização .....	17
2.2.3. Autoridade .....	17
2.2.3.1. Delegação de Autoridade e a Responsabilidade ...	17
2.2.3.2. Tipos de Autoridade .....	17
2.2.3.2.1. Autoridade Hierárquica.....	17
2.2.3.2.2. Autoridade Funcional .....	18
2.2.3.3. Relação entre autoridade Hierárquica e Autoridade Funcional .....	18
2.2.4. Hierarquia .....	18
2.2.4.1. Linha, Escala ou Via Hierárquica .....	18
2.2.4.2. Vinculação .....	18
2.2.4.3. Escalão Hierárquico .....	19
2.2.4.4. Nível Hierárquico .....	19
2.2.4.5. Pirâmide Hierárquica .....	21

CONT. SUMÁRIO

	pág.
2.2.5. Racionalismo .....	21
3.0. Departamentalização .....	22
3.1. Departamentalização Vertical e Horizontal .....	22
3.2. Etapas a serem Consideradas na Departamentalização .....	23
3.3. Tipos de Departamentalização .....	23
3.3.1. Departamentalização por Função .....	23
3.3.2. Departamentalização por Produto ou Serviço ....	26
3.3.3. Departamentalização por Clientela ou Material... 29	29
3.3.4. Departamentalização por processo ou Equip. ....	31
3.3.5. Depart. por área Geográf. ou Localização .....	33
3.3.6. Depart. por Período de Tempo .....	35
3.3.7. Depart. por Quantidade ou Número .....	37
3.3.8. Depart. por Projetos ou Programas .....	38
3.4. Depart. por Outros Critérios .....	39
3.5. Depart. Mista ou Combinada .....	40
3.6. Depart. mais Comumente usada de acordo com a .. importância do Nível Hierárquico da Organiz. ..	42
3.6.1. Depart. no Nível Hierárquico principal da Org. .	42
3.6.2. Depart. no Nível Hierárq. intermediário da Organização .....	42
3.6.3. Depart. no Nível Hierárq. inferior ou secundário da Organização .....	42
4.0. Assessoria .....	43
4.1. Posição da Assessoria dentro da Cadeia de Comando	43
4.2. Funções da Assessoria .....	43
4.3. Tipos de Assessoria .....	44
4.3.1. Assessoria <sup>U</sup> eral .....	44
4.3.2. Assessoria Técnica .....	44

CONT. SUMÁRIO

	Pág.
4.4.	Condições que favorecem o Emprego da Assessoria ... 44
4.5.	Limitações ao Uso da Assessoria ..... 45
5.0.	Estrutura Organizacional ..... 45
5.1.	Tipos de Estruturas Organizacionais ..... 45
5.1.1.	Linear, Escalar, Vertical ou Militar ..... 46
5.1.2.	Funcional ..... 49
5.1.3.	Linear e Estado-Maior ou Linha "Staff" ..... 52
5.1.4.	Matricial ou por Matriz ..... 55
6.0.	Comissão ou Órgão Colegiado ..... 59
6.1.	Aplicação das Comissões ou Órgãos Colegiados ..... 61
7.0.	A Formalização das Estruturas Organizacionais .... 62
7.1.	Tipos de Organogramas..... 63
7.1.1.	Organograma Hierárquico ..... 63
7.1.1.1.	Clássico ..... 64
7.1.1.1.1.	Recomendações sobre a sua Técnica de Construção .. 64
7.1.1.2.	Em Barras ..... 79
7.1.1.3.	Circular, em Setores ou Setogramas ..... 81
7.1.1.4.	Radial ou Solar ..... 84
7.1.2.	Organograma Funcional ou Funcionograma ..... 86
7.1.3.	Organograma Linear de Responsabilidade ..... 88
7.2.	Cuidados que deverão ser Tomados na elaboração de um Organograma ..... 88
	Conclusão ..... 90
	BIBLIOGRAFIA

INTRODUÇÃO

O presente trabalho mostra os aspectos básicos da estrutura organizacional da empresa. Escolhemos este assunto pela importância que tem dentro da área de ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS; ele oferece uma riqueza de modelos e análises de grande validade para a compreensão de organização, bem como as relações existentes dentro dela, e, apresenta alternativas de tipos de estruturas organizacionais que constituem princípios gerais para entendimento do caso específico de cada empresa.

O texto é composto por sete partes que tratam des de as principais abordagens da ciência da administração até a representação da estrutura organizacional da empresa. Das abordagens surge a forma de conceber a empresa como uma organização, e os conceitos sobre a divisão do trabalho, a especialização, a autoridade, a hierarquia e a racionalidade. Estes são considerados indispensáveis à organização formal.

Na elaboração dessa monografia não fizemos uso de uma pesquisa prática onde visitas a empresas são realizadas com a finalidade de obtenção de dados e informações para fins de análise. Utilizamos como material de estudo apenas uma razoável fonte de referências bibliográficas, onde estão incluídos - autores de destaque na teoria da organização.

## 1.0. EVOLUÇÃO DO ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO

Apesar de sempre ter existido o trabalho na história da humanidade, a história das organizações e de sua administração, é um capítulo que teve o seu início há muito pouco tempo. Sempre houve administração, mas a ciência de administração somente começou a surgir no início do século XX. Com o capitalismo crescente neste período, se inicia a produção em larga escala, com grandes concentrações de maquinaria e de mão-de-obra, criando situações extremamente problemáticas de organização de trabalho, de ambiente, de concorrência econômica, de padrão de vida, etc. Começa então a evoluir o socialismo e o sindicalismo, obrigando o capitalismo - do início do século XX a procurar o máximo de aperfeiçoamento - possível de todos os fatores de produção envolvidos e a sua adequada remuneração. Com essa nova situação, surgem os primeiros esforços realizados nas empresas capitalistas para a implementação de métodos e processos de racionalização do trabalho. Porque com o advento das máquinas; ocorrido na Revolução Industrial, no século XVIII, a economia desenvolveu-se, manifestando-se inicialmente na Inglaterra, para depois espalhar-se pelo mundo inteiro, onde invenções como a máquina a vapor, os teares mecânicos e outras, racionalizavam o trabalho, tornando-o mais eficiente, mas não havia ainda racionalização da organização e execução do trabalho.

No início do século XX surgem os pioneiros da racionalização do trabalho e, como em muitos aspectos suas idéias eram semelhantes, ficaram conhecidos como fundadores da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica.

### 1.1. ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Começa com Frederick Winslow Taylor, engenheiro americano, que trabalhava em uma fábrica como técnico. Ao assumir a posição de mecânico chefe passara a preocupar-se com experiências destinadas a aumentar a eficiência do trabalho. Através do

Estudo de Tempos e Movimentos, efetua trabalho de análise das tarefas de cada operário, decompondo os seus movimentos e processo de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os gradativamente. Suas experiências e estudos do trabalho operário, só depois foram generalizadas para a administração geral.

Outra figura de destaque foi Henri Fayol, de formação francesa. Era engenheiro de uma empresa metalúrgica e carbonífera onde desenvolveu toda a sua carreira. Ao tornar-se gerente geral da empresa, consegue salvá-la de uma falência, tendo, portanto, uma administração bem sucedida.

Tentou demonstrar que, com previsão e métodos adequados de gerência, resultados satisfatórios eram inevitáveis.

Os trabalhos de Taylor constituíram a chamada ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, cuja preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa através do aumento de eficiência no nível operacional. Daí a ênfase na análise e na decisão do trabalho operário. Essa abordagem é de baixo para cima, das partes (operário e seus cargos) para o todo (a organização).

A corrente de Fayol, ou dos Anatomistas e Fisiologistas da Organização, tinha como preocupação básica, aumentar a eficiência da empresa através da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e das suas inter-relações estruturais. Daí a ênfase na anatomia (estrutura) e fisiologia (funcionamento) da organização. Nesse sentido, é uma abordagem de cima para baixo, do todo (organização) para as suas partes (órgãos componentes).

### IDÉIAS CENTRAIS

Apresentação das idéias centrais de acordo com parâmetros tais como: Concepção da Natureza Humana, Produção padrão e Sistema de Incentivos.

### CONCEPÇÃO DA NATUREZA HUMANA

O Homem Econômico - um ser eminentemente racional e que ao tomar uma decisão conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles.

### PRODUÇÃO PADRÃO

Segundo esta idéia, há uma única maneira certa de realizar o trabalho, a questão seria descobri-la.

### SISTEMA DE INCENTIVOS - INCENTIVO MONETÁRIO

Pagar mais a quem produzisse mais. O pagamento era por peça.

### A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E A ORGANIZAÇÃO

A organização era vista como forma de estruturar a empresa e não no sentido de sistema social.

Tinha as seguintes idéias a cerca da organização:

- 1ª. Quanto mais dividido for o trabalho em uma organização, mais eficiente será a empresa;
- 2ª. as tarefas devem obedecer ao critério de semelhança de objetivos;
- 3ª. centralização nas decisões e controle cerrado na supervisão;
- 4ª. organizar em primeiro lugar as tarefas, depois os homens.

### DECORRÊNCIAS:

Os autores clássicos deram ênfase a organização formal da empresa, a aspectos como divisão do trabalho, a especialização, a hierarquia, a autoridade, a responsabilidade e a coordenação.

### CRÍTICAS:

A idéia que concebiam a respeito do homem como um ser motivado por aspectos econômicos, fazia com que esquecessem - outros aspectos motivacionais sociais e psicológicos.

A procura pela única maneira de executar o trabalho, considerava o empregado como um ser sem poder de iniciativa, que não exercia influência provida de qualquer significação. Também o controle feito por supervisão, onde cada supervisor deveria seguir detalhadamente, o trabalho dos seus subordinados, em todas as suas fases, foi considerado como uma violência.

Consideraram a organização formal, não levando em conta as relações informais existentes entre os grupos de trabalho.

## 1.2. ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

Esse tipo de abordagem nasceu da forte necessidade de corrigir a desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter.

Tudo isso e mais alguns fatores foram motivos para dar origem a Teoria das Relações Humanas.

Esses fatores podem ser citados como:

1. O desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, bem como a sua crescente influência intelectual e suas primeiras tentativas de aplicação à organização industrial.
2. as conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvidas entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, pois em xeque os principais postulados da teoria da administração clássica, que acreditava que a eficiência do trabalho seria influenciada pelos seguintes fatores:
  - a) movimentos dispendiosos e ineficientes na execução do trabalho;
  - b) fadiga;
  - c) deficiências do ambiente físico.

Mayo mostrou que a produtividade não depende unicamente das condições físicas de trabalho através de experiências em que foram selecionados dois grupos de operários, mantendo os métodos de produção e os sistemas de remuneração constantes; em um grupo a iluminação foi mantida constante durante toda a experiência, no outro teve a sua intensidade sempre aumentada. Os resultados foram os mesmos, tanto em um grupo, como no outro.

Continuaram fazendo pesquisas e verificaram que outras variáveis influenciavam as condições físicas de trabalho.

Estas foram portanto as principais causas que originaram a Teoria das Relações Humanas.

## IDÉIAS CENTRAIS

Aqui são apresentadas as idéias centrais da Escola de acordo com os parâmetros de: Concepção da Natureza Humana, tipo de Grupo Ideal existente dentro da empresa e o Processo de Decisão.

### CONCEPÇÃO DA NATUREZA HUMANA - O HOMEM SOCIAL

Apresentado como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas; ele é condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica.

Então verificaram que o comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo. Que este não reage isoladamente como indivíduo, mas como membro de um grupo criado pelas relações informais existentes dentro do ambiente de trabalho.

### GRUPO IDEAL - O GRUPO INFORMAL

Valorizavam os aspectos informais da organização - tais como: o grupo informal, o comportamento social dos empregados, crenças, atitudes, expectativas, etc. A empresa passou a ser vista como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa.

### PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES

Colocaram a motivação como a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar para o atingimento dos objetivos da organização formal. A especialização do trabalho onde o homem poderia ser obrigado a realizar tarefas cujos fins desconhecesse, não seria a melhor forma de organização do trabalho.

### A TEORIA DE RELAÇÕES HUMANAS E A ORGANIZAÇÃO

Deram pouca atenção à organização formal da empresa. Toda a análise dos pesquisadores da Escola de Relações Humanas tem como objetivo a organização informal.

### DECORRÊNCIAS

A teoria das relações humanas trouxe uma nova linguagem para a administração onde palavras novas, passam a integrar o tradicional repertório: termos como motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc. somam-se aos já conhecidos sobre a autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, etc.

### CRÍTICAS

Visão superficial e inadequada do problema do conflito e dos interesses entre empregados e empregadores da organização; ao invés de atuar sobre as causas de alienação e do conflito, procurou tornar mais agradáveis e compensadoras para o trabalhador as atividades extra-funcionais. Não foram ao fundo do problema.

O campo experimental também foi muito limitado; deixaram de verificar o resultados de suas pesquisas e conclusões em outros tipos de organização.

### 1.3. ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO - O BEHAVIORISMO

Essa escola se fundamentou no comportamento, para tratar de situação estrutural e organizacional das organizações. Não o tipo de comportamento abordado pelo Behaviorismo da psicologia, mas um tipo que pode ser aplicado ao universo da empresa.

Passou a ser a primeira síntese da teoria da organização formal com o enfoque das relações humanas. É considerada no fundo, um desdobramento da teoria das Relações Humanas, apesar de ter, sido eminentemente crítica com esta, não aceitando sua concepção ingênua de que a satisfação do trabalhador gerava por si só a eficiência.

Um dos temas fundamentais da teoria Behaviorista da administração foi exatamente a motivação humana. E foi no campo da motivação humana que surgiu uma série de novas proposições revolucionando a teoria administrativa e formulando novos padrões de administração.

Criticarem os clássicos por falharem ao descuidar-se da análise das decisões e dos limites da racionalidade importos por qualificações, hábitos, valores e conhecimento, bem como ao tentarem impor princípios rígidos à administração.

Acharam que o princípio de especialização é incompatível com o de unidade de comando. Se as decisões de uma pessoa, em qualquer ponto de hierarquia administrativa, acham-se sempre sujeitas à influência de um único canal de autoridade e se por outro lado suas decisões requerem perícia em mais de um campo de conhecimento, então precisa lançar mão de serviços de assessoramento e informações que forneçam premissas oriundas de um campo não abrangido pelo sistema de especialização.

Embora a escola de Relações Humanas tenha amenizado o tratamento mecanicista dado à administração pelos clássicos, os behavioristas surgiram com um novo padrão de teoria e pesquisa, tentando livrar-se das idéias preconcebidas da abordagem humanística e desenvolver uma atitude analítica e experimental.

### IDÉIAS CENTRAIS

Parâmetros usados: Concepção da Natureza Humana o processo de tomada de Decisão e Autoridade e Aceitação.

### CONCEPÇÃO DA NATUREZA HUMANA - O HOMEM ADMINISTRATIVO

Rejeita o modelo simplista do "homo economicus", no qual se baseia a Escola de Administração Científica, mas também não adota a posição limitada da Escola de Relações Humanas, que apenas introduz o elemento humano, dotado de sentimentos e motivos, mas vai além, dando especial atenção à propriedade humana de adaptabilidade.

Para os behavioristas, os homens se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação.

Esses dados compreendem o conhecimento de eventos futuros ou das distribuições de probabilidades relativas a eles, o conhecimento das alternativas de ação disponíveis e o conhecimento das consequências dessas alternativas, conhecimento esse que pode ser mais ou menos completo, além de regras ou princípios segundo os quais o indivíduo estabelece uma ordem de preferência para as consequências ou alternativas.

### O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Até muito pouco tempo, pouca importância foi dada às decisões. Deram mais atenção às ações ocorrentes dentro da empresa do que às decisões.

O Behaviorismo deu grande ênfase ao processo de tomada de decisão, que considerou central na administração. Colocando a capacidade de tomar decisões como um atributo individual, mas que sua tendência era em direção à difusão por toda a organização de modo que esta com maior poder de decisão terá maiores possibilidades de sobrevivência e desenvolvimento.

### AUTORIDADE E ACEITAÇÃO

Os behavioristas deram grande ênfase à aceitação de normas e ordem pelas pessoas, ao tratar de autoridade. Consideraram que as organizações complexas surgem da agregação das unidades organizacionais. Tais unidades trazem, portanto, como sua parte integrante, a autoridade. Assim, a decisão sobre a autoridade de uma determinada ordem é das pessoas a quem é dirigida e não das que a emitem.

### O BEHAVIORISMO E A ORGANIZAÇÃO

A organização é vista como um sistema cooperativo racional. Um sistema planejado de esforço cooperativo, no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar.

Apesar desse conceito dar a impressão que os behavioristas não dão importância à organização informal, fruto da Escola de Relações Humanas, salientam que as organizações informais são encontradas dentro de qualquer organização formal, sendo essenciais à vitalidade desta última. Das ligações entre esses dois tipos de organizações é que nasce a cooperação. Pode-se concluir que:

- o padrão global de comportamento depende da organização informal.
- a organização formal é uma estrutura teórica abstrata.

DECORRÊNCIAS:

- Novas proposições sobre a motivação humana.
- A importância do processo decisório.
- Demonstração da diversidade de estilos de administração.

CRÍTICAS:

Concepção de administração como uma estrutura de tomada de decisões e formalização destas, sem incluir uma análise sistemática dos processos interpessoais que não fazem parte da estrutura formal.

1.4. ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

Na teoria estruturalista pretendia-se combinar ou sintetizar as escolas de administração científica de Taylor e Fayol, e de Relações Humanas. Pretendeu dar as bases de um modelo ideal e racional de organização que pudesse ser aplicado às empresas, qualquer que fosse o seu ramo de atividade, com flexibilidade e inovação necessárias e imprescindíveis a uma sociedade moderna em processo de contínua e acelerada mudança. Representou, um desdobramento da teoria da Burocracia; inspirada nas obras do sociólogo e economista Max Weber, que estudou um tipo ideal, um modelo puro de burocracia, onde esta não era considerada como um tipo de sistema social, mas como um tipo de poder.

Essa nova escola tenta tomar uma posição mais ampla e compreensiva, que abrangesse alguns dos aspectos formais da Teoria Clássica e informais da Teoria das relações humanas, inspirando-se na abordagem de Max Weber.

Com o estruturalismo, ocorreu a preocupação exclusiva com "estruturas". O estruturalismo é um método analítico e comparativo que estude os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade; significa a análise interna de uma totalidade em seus elementos constitutivos, sua disposição, suas interrelações, etc., permitindo uma comparação.

## IDÉIAS CENTRAIS

Parâmetros usados: Concepção da Natureza Humana, Relações Administrador - Empregado e Sistema de Incentivos.

### CONCEPÇÃO DA NATUREZA HUMANA - O HOMEM ORGANIZACIONAL

Que pode participar simultaneamente de várias organizações, o homem moderno, ou seja o homem organizacional, que deve ter uma personalidade bastante flexível.

### RELAÇÕES ADMINISTRADOR - EMPREGADO

Consideraram o conflito entre os grupos como fundamental.

### O SISTEMA DE INCENTIVOS

Incluíram tanto os incentivos e recompensas psicológicas quanto os materiais, bem como as suas influências mútuas.

### A TEORIA ESTRUTURALISTA E A ORGANIZAÇÃO:

Os estruturalistas consideravam a sociedade moderna e industrializada como uma sociedade de organizações, das quais o homem passa a depender delas desde que nasce. Essas organizações, segundo eles são altamente diferenciadas, mas requerem dos seus participantes determinadas características de personalidade e flexibilidade, permitindo a participação simultânea deste em várias organizações, nas quais os papéis desempenhados variam.

Os estruturalistas vêem a organização como um sistema deliberadamente construído e em constante relação de intercâmbio com seu ambiente. De acordo com essa concepção, as relações entre as partes de organização são de grande importância, o que os leva a dar um destaque todo especial às relações entre organização formal e informal, em qualquer tipo de organização.

### DECORRÊNCIAS:

Representou uma nítida trajetória em direção à abordagem sistêmica; mais ampla e abrangente.

Foi uma tentativa de integração dos conceitos clássicos e humanísticos, a visão crítica do modelo burocrático e seu desenvolvimento teórico.

### CRÍTICAS:

Não constituiu uma categoria própria e perfeitamente distinta na teoria administrativa, faltou ao estruturalismo - uma exata definição dos componentes e relações que a teoria dos sistemas definiu posteriormente.

### 1.5. ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

Reconheceu-se que uma série de princípios desenvolvidos nos diversos ramos do conhecimento científico não passavam de mera duplicação de esforços, pois outras ciências já os haviam desenvolvido. Não significando que estas tenham porém o mesmo objeto. O que percebeu-se foi que esses princípios e conclusões valiam para várias ciências.

Com base nessas conclusões, os pesquisadores resolveram criar uma teoria geral dos sistemas, que desse conta das semelhanças, sem prejuízo das diferenças.

O sistema foi definido como um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, decorrendo daí dois conceitos: o de propósito (ou objetivo) e o de globalismo (ou totalidade).

Uma das características importantes derivada desses dois conceitos é a que considera o sistema, como um sistema aberto, que está em constante interação dual com o ambiente. Porque além de influenciar, é influenciado por este. Tem capacidade de crescimento, mudança, adaptação ao ambiente e até auto-reprodução, naturalmente sob certas condições ambientais.

Aqui há uma analogia entre a empresa e os organismos vivos, salientando que a empresa cresce em tamanho pelo acréscimo de partes, ela ingere coisas e as processa em produtos ou serviços.

### IDÉIAS CENTRAIS

Parâmetros usados: Concepção da Natureza Humana ,  
Relação Administrador - Empregado e Sistema de Incentivos.

### CONCEPÇÃO DA NATUREZA HUMANA - O HOMEM FUNCIONAL

Os comportamentos são inter-relacionados. Há uma tendência muito grande a enfatizar mais os papéis que as pessoas, entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, a que se pode chamar cargo.

### RELAÇÃO ADMINISTRADOR - EMPREGADO - O CONFLITO DE PAPÉIS

O sistema é influenciado por três classes de variáveis: Organizacionais, de personalidade e relações interpessoais.

### SISTEMA DE INCENTIVOS - INCENTIVOS MISTOS

Econômicos e psicossociais.

### A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS E A ORGANIZAÇÃO

A organização como um sistema aberto.

### DECORRÊNCIAS

A abordagem sistêmica passou a dominar a administração. Havia a necessidade de uma síntese e uma integração maior das teorias que a procederam.

### CRÍTICAS

É a menos criticada das teorias. Tanto pode ser a mais recente das teorias, como pelo fato de concordar com a preocupação estrutural-funcionalista típica das ciências sociais dos países capitalistas de hoje.

## 2.0. A ORGANIZAÇÃO FORMAL

Tem um cunho de sistematização, ligando atividades, pessoas, material, poderes e responsabilidades, para conseguir a interação necessária à obtenção do objetivo ou meta do empreendimento.

### CONCEITO

É o meio de que se serve a empresa para atingir eficientemente os seus objetivos.

## 2.1. ORGANIZAÇÃO FORMAL E INFORMAL

Na organização formal, as atividades, agrupamentos, normas, relacionamentos e autoridade, são previstos. Ao passo que na organização informal são imprevistos e imprevisíveis pelo organizador.

## 2.2. ELEMENTOS DA ORGANIZAÇÃO FORMAL

### 2.2.1. DIVISÃO DO TRABALHO

É feita pelo processo de dividir este em uma quantidade de passos, que constituem tarefas peculiares.

Tem como consequências a especialização das funções e a separação dos poderes.

### EFEITOS POSITIVOS

1. facilita o treinamento do empregado, pela própria redução de complexidade da tarefa.
2. Possibilita a mecanização, uma vez que as máquinas mais comuns e acessíveis são adequadas somente a uma reduzida quantidade de operações.
3. torna possível a padronização do trabalho, o estudo de tempos e movimentos e o estabelecimento de padrões exatos.

### 2.2.2. ESPECIALIZAÇÃO

Como consequência da divisão do trabalho, faz com que cada órgão ou cargo passe a ter funções específicas e especializadas.

Permite a concentração dos esforços em campos limitados e restritos e incrementar a quantidade e a qualidade de produção.

### 2.2.3. AUTORIDADE

Para que a empresa realize seus objetivos é preciso que exista um centro de impulsos cuja influência seja transmitida - regular e harmoniosamente aos diversos órgãos que a constituem. A autoridade é portanto, o direito de comandar, decidir, dar ordens e controlar a execução destas.

#### 2.2.3.1. DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE E A RESPONSABILIDADE

A delegação de autoridade pode ser entendida como a concessão do direito de exercer a autoridade sobre as pessoas ou as atividades.

Já a responsabilidade é equivalente à autoridade. É a obrigação pelo direito recebido.

#### 2.2.3.2. TIPOS DE AUTORIDADE

Pela natureza do estudo feito aqui, a melhor classificação para a autoridade é: autoridade hierárquica e autoridade funcional. Embora haja outras classificações, tais como: autoridade legal, técnica, máxima, tradicional, etc.

##### 2.2.3.2.1. AUTORIDADE HIERÁRQUICA

É delegada sobre as pessoas. É confiada ao chefe do órgão no qual são grupadas as pessoas e neste sentido poder-se-á falar de autoridade hierárquica sobre um órgão.

#### 2.2.3.2.2. AUTORIDADE FUNCIONAL

É delegada sobre atividades. É confiada a uma pessoa que recebe poder para regulamentar o exercício de um certo número de atividades, basicamente homogênea, cujo grupamento é denominado função.

#### 2.2.3.3. RELAÇÃO ENTRE AUTORIDADE HIERÁRQUICA E AUTORIDADE FUNCIONAL

A autoridade hierárquica acha-se mais ligada ao objetivo primordial da empresa, e em função dele que se desdobra-se. Enquanto a autoridade funcional é exercida sobre uma atividade que é parte componente e indispensável à realização do objetivo da empresa. Como a primeira está mais intimamente relacionada com o objetivo fundamental da instituição; tanto pode ser econômico como social, qualquer que seja; a autoridade hierárquica terá prioridade sobre a autoridade funcional.

#### 2.2.4. HIERARQUIA

É o conjunto de delegações de autoridade estruturadas sucessivamente da mais alta, cujas atribuições estão mais próximas de englobar o objetivo geral da empresa, à mais baixa cujas atribuições são uma parte integrante do todo.

##### 2.2.4.1. LINHA, ESCALA OU VIA HIERÁRQUICA

É a representação das sucessivas delegações de autoridade, através da qual um órgão se subordina a outros órgãos, de maneira contínua, sem interrupção nas ligações constituindo uma linha.

##### 2.2.4.2. VINCULAÇÃO

Exprime o grau de dependência hierárquica ou seja, de subordinação de autoridade de um órgão a outro.

#### 2.2.4.3. ESCALÃO HIERÁRQUICO

É o conjunto de órgãos situados na mesma linha hierárquica.

#### 2.2.4.4. NÍVEL HIERÁRQUICO

É constituído pelos órgãos que estão situados ou não na mesma linha hierárquica, possuindo o mesmo grau de vinculação a uma mesma autoridade.

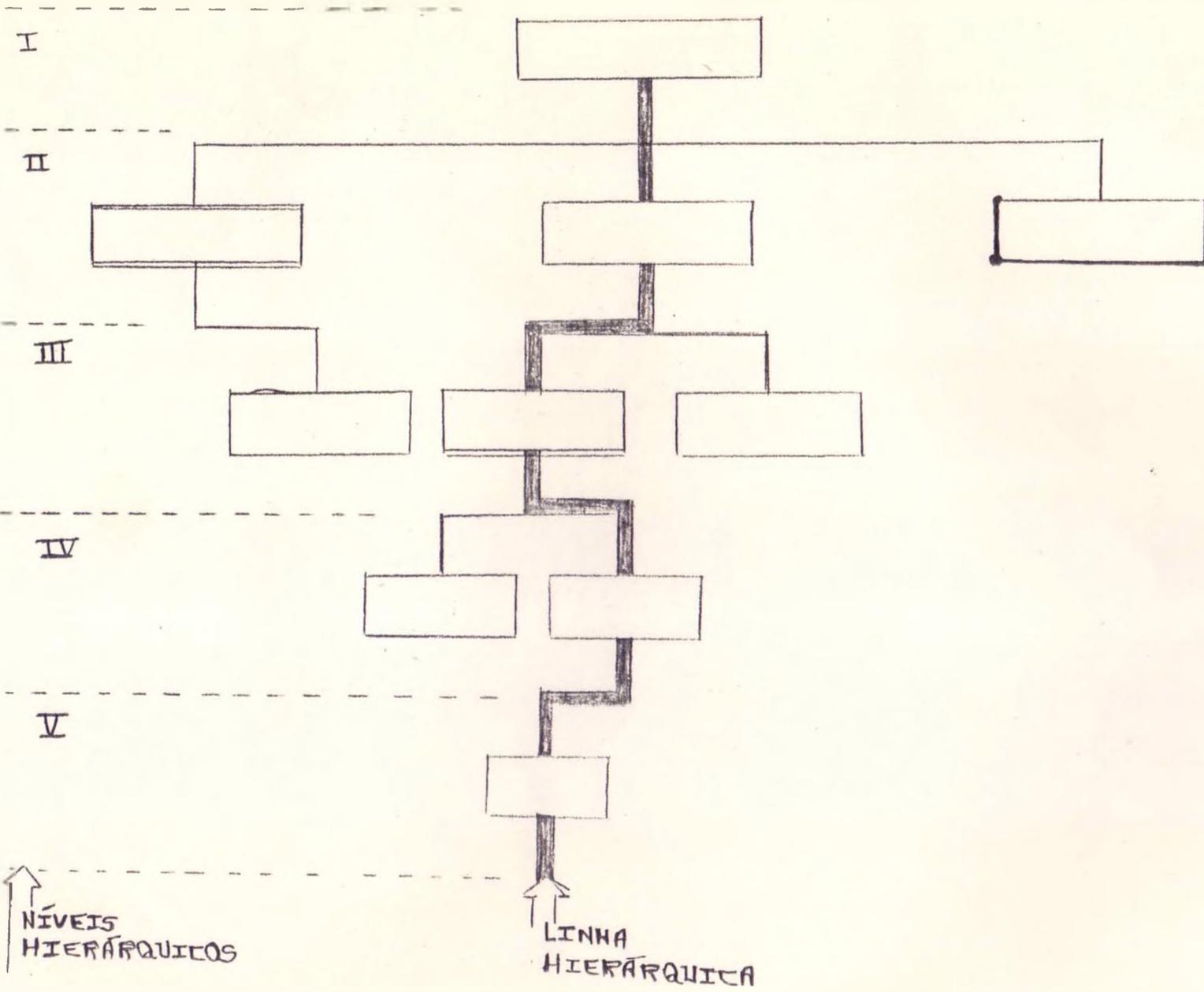


FIG. 1 - LINHAS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS

BSFEAC

#### 2.2.4.5. PIRÂMIDE HIERÁRQUICA

É a representação gráfica do conjunto de linhas hierárquicas convergindo para um topo.

Os órgãos que possuem idêntico grau de vinculação acham-se representados numa mesma linha horizontal que corresponde ao nível hierárquico. A medida que se sobe na escala hierárquica há um estreitamento, e a medida que se desce há um alargamento, constituindo uma pirâmide.

No topo o nível hierárquico é decisório, no meio é denominado nível intermediário, e na base, nível de execução.



FIG. 2 - PIRÂMIDE HIERÁRQUICA

#### 2.2.5. RACIONALISMO

A organização é substancialmente um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos a cujas prescrições e normas - de comportamento todos os seus membros devem se sujeitar. A formulação orgânica de um conjunto lógico de encargos funcionais e hierárquicos está baseada no princípio de que os homens vão funcionar efetivamente de acordo com tal sistema racional,

### 3.0. DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A empresa tem necessidade de:

- dividir o trabalho;
- agrupar suas atividades.

O produto da divisão do trabalho é uma infinidade de atividades mais ou menos diferentes.

Há a necessidade de classificar e agrupar as atividades que tenham traços comuns em unidades administrativas.

O agrupamento dessas atividades é denominado "Departamentalização".

#### CONCEITOS

É o agrupamento de atividades; parcelas ou frações de divisão do trabalho anteriormente feita na empresa, que tenham traços comuns em um único centro.

É o agrupamento de atividades homogêneas em unidades de trabalho.

É a reunião de pessoas, atividades, ou coisas, obedecendo ao princípio de homogeneidade, funcionalidade e integração que tenham íntimas relações funcionais em um único centro.

É a constituição de órgão, convencionalmente chamado departamento, mas que pode ser outra unidade de trabalho, tal como: divisão, setor, seção, serviço ou ministério; que pode realizar a atividade delegada de forma integrada, atingindo, um objetivo setorial da administração sistêmica.

### 3.1. DEPARTAMENTALIZAÇÃO VERTICAL E HORIZONTAL

VERTICAL OU ESPECIALIZAÇÃO VERTICAL - É o desdobramento da autoridade que pode constituir-se por um aumento no número - de níveis hierárquicos, a fim de incrementar a qualidade da supervisão ou chefia.

HORIZONTAL - ESPECIALIZAÇÃO HORIZONTAL - Consiste na divisão do trabalho em suas funções especializadas ou agrupar atividades homólogas. Tem como finalidade aumentar a perícia, a eficiência e a melhor qualidade do trabalho em si. É conhecida como "departamenta-

### 3.0. DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A empresa tem necessidade de:

- dividir o trabalho;
- agrupar suas atividades.

O produto da divisão do trabalho é uma infinidade de atividades mais ou menos diferentes.

Há a necessidade de classificar e agrupar as atividades que tenham traços comuns em unidades administrativas.

O agrupamento dessas atividades é denominado "Departamentalização".

#### CONCEITOS

É o agrupamento de atividades; parcelas ou frações da divisão do trabalho anteriormente feita na empresa, que tenham traços comuns em um único centro.

É o agrupamento de atividades homogêneas em unidades de trabalho.

É a reunião de pessoas, atividades, ou coisas, obedecendo ao princípio de homogeneidade, funcionalidade e integração que tenham íntimas relações funcionais em um único centro.

É a constituição de órgão, convencionalmente chamado departamento, mas que pode ser outra unidade de trabalho, tal como: divisão, setor, seção, serviço ou ministério; que pode realizar a atividade delegada de forma integrada, atingindo, um objetivo setorial da administração sistêmica.

### 3.1. DEPARTAMENTALIZAÇÃO VERTICAL E HORIZONTAL

VERTICAL OU ESPECIALIZAÇÃO VERTICAL - é o desdobramento da autoridade que pode constituir-se por um aumento no número de níveis hierárquicos, a fim de incrementar a qualidade da supervisão ou chefia.

HORIZONTAL - ESPECIALIZAÇÃO HORIZONTAL - Consiste na divisão do trabalho em suas funções especializadas ou agrupar atividades homólogas. Tem como finalidade aumentar a perícia, a eficiência e a melhor qualidade do trabalho em si. É conhecida como "departamentalização".

### 3.2. ETAPAS A SEREM CONSIDERADAS NA DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- Identificação de todas as atividades necessárias à organização;
- A combinação e/ou reagrupamento dessas atividades em departamentos específicos.

### 3.3. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

As bases ou critérios comumente usados para determinar as atividades específicas de um departamento estabelecem os tipos:

- função;
- produto ou serviço;
- clientela ou material;
- processo ou equipamento;
- área geográfica ou localização;
- período de tempo;
- quantidade ou número;
- projetos ou programas.

#### 3.3.1. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÃO

É o agrupamento de atividades de acordo com as principais funções exercidas dentro de empresa.

EXPLICAÇÃO SOBRE FUNÇÃO - Significa um grupo de atividades relacionadas, constituindo uma unidade interdependente do total a ser executado, cujo propósito é a execução de algum objetivo particular, essencial ao processo completo de produção. Uma função é por natureza, orgânica e mutuamente dependente de outras funções, não pode portanto, ficar isolada e ser separada de outras funções e conduzida como unidade independente.

Permite o enquadramento de todas as necessidades organizacionais pelo critério de afinidade e adequação.

É importante na eficiência global da empresa, visto que ela existe como um empreendimento dentro de uma economia de troca.

As atividades características de empresa consistem em produção (criação de utilidade ou acréscimo de utilidade a um produto ou serviço), venda (procura de fregueses, pacientes, clientes, estudantes ou membros que concordem em aceitar o produto ou serviço a um determinado preço) e financiamento (levantamento e obtenção, proteção e desembolso de fundos da empresa). Dessa forma são agrupadas comumente tais atividades em produção, finanças e vendas.

- Não existe uma terminologia para esses termos, razão porque não aparecem sempre no organograma. A empresa pode utilizar outros termos de acordo com o seu ramo de atividades. Uma indústria emprega comumente "produção", "vendas" e "finanças", ao passo que um atacadista empregará "compras", "vendas" e "finanças", por considerar estas como suas atividades. Uma empresa prestadora de serviços, como exemplo, uma de transporte ferroviário, usará os termos "movimento", "tráfego" e "finanças".

A razão para o uso variável desses termos é que as atividades básicas diferem em importância. Um hospital não tem departamento de vendas e igrejas não tem departamento de produção. Não significando que tais atividades fundamentais não sejam desenvolvidas pela empresa, mas não são especializadas ou que tem uma importância tão pequena que são combinadas com outras atividades.

- Outra razão para a ausência dos departamentos de vendas, produção ou finanças em muitos organogramas, é a escolha de outros métodos de departamentalização. Departamentalizar por função é simplesmente um dos modos de organizar uma empresa. Pode-se usar outro critério.

### UTILIZAÇÃO

- É o critério mais usado para agrupar atividades empresariais.

- As funções de venda, produção e finanças da empresa são tão amplamente conhecidas e compreendidas que formam a base não só da organização departamental como também da departamentalização básica.

- Agrupa as principais atividades de uma empresa que são colocadas no primeiro nível da estrutura organizacional.

- É o mais generalizado dos critérios.

VANTAGENS

- Assegura uma consideração especial às atividades básicas da empresa.
- Permite a especialização de conhecimentos.
- O agrupamento de atividades possibilita a utilização máxima das capacidades individuais.

DESVANTAGENS

- Quando há situações em que o volume de recursos disponíveis, o tamanho da empresa e a hierarquização das funções primárias exigem outros métodos, é uma desvantagem usar esse critério.



FIG. 3 DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÕES

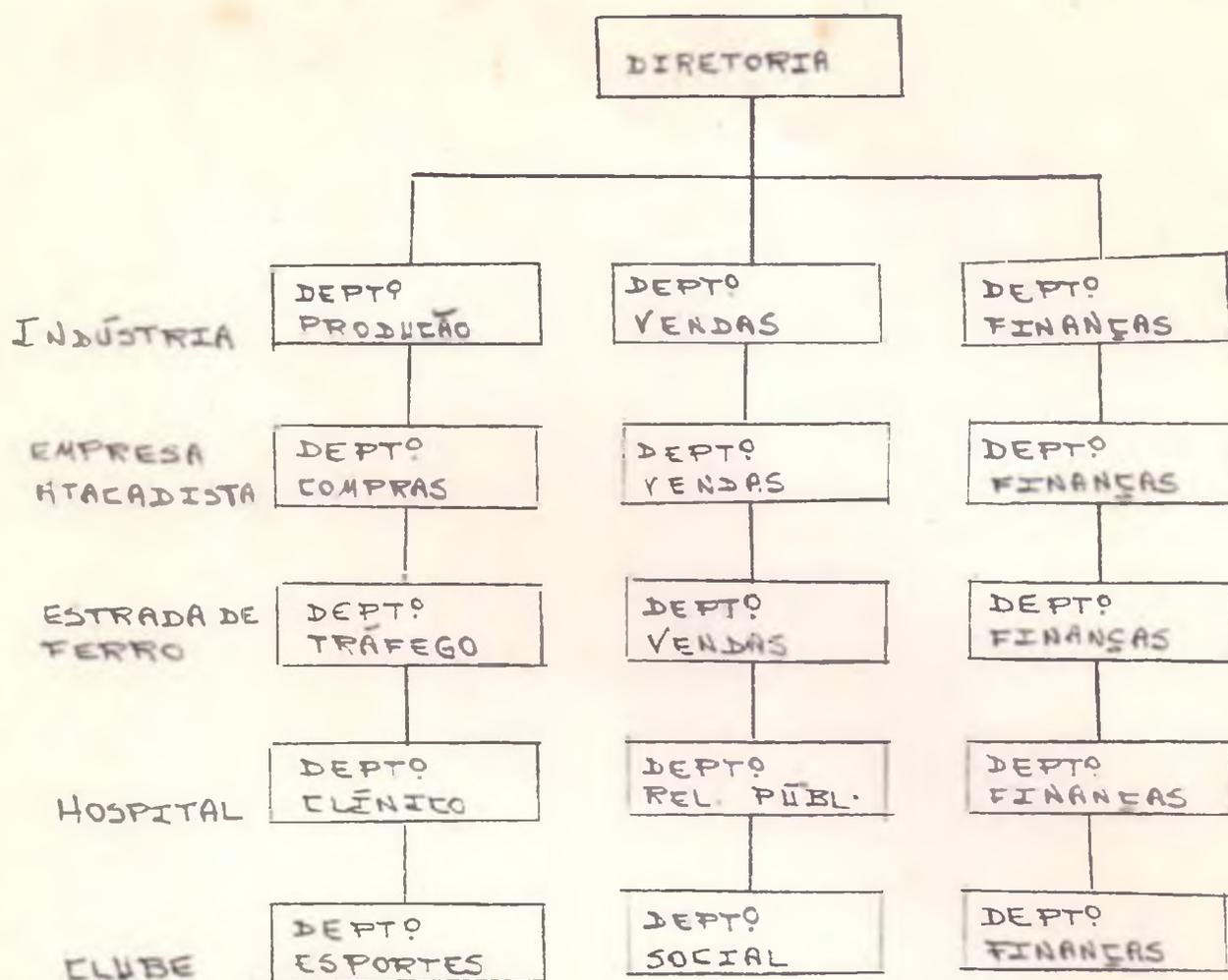


FIG. 4 - DIFERENTES DENOMINAÇÕES DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÃO.

### 3.3.2. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO OU SERVIÇO

Este tipo é geralmente uma consequência da expansão das empresas e de suas linhas de produtos, ocasionando amplitudes que extravasam o raio de ação de estruturas projetadas para as necessidades menores. A esquematização por produto ou linha permite nesses casos o desenvolvimento de uma especialização salutar, que poderá conduzir a resultados mais eficazes por motivos de atitudes mais produtivas.

Muitas vezes torna-se necessário agir não só em termos estruturais mas também fisicamente, com a construção de fábricas ou destinação de áreas específicas a certos produtos.

A departamentalização por serviços é o agrupamento das atividades feito com base nos serviços prestados.

### UTILIZAÇÃO

- Quando a produção é um artigo ou artigos, ou a prestação de serviço é suficientemente volumosa e permanente para utilizar completamente as instalações especializadas e o pessoal, há verê interesse na departamentalização por produto ou serviço a fim de se obter vantagens econômicas na produção.

- Sempre que o produto for altamente técnico ou complexo, exigindo equipamento especializado ou habilidade na sua contagem, ajustamento ou venda necessário nas empresas que utilizam contabilidade de custos para possibilitar uma perfeita alocação destes.

### VANTAGENS

- Facilita o emprego da tecnologia das máquinas e equipamentos, do conhecimento da mão-de-obra, permitindo uma intensificação de esforços e concentração que aumentam sobremaneira a eficiência da organização.

- Permite o emprego de capital especializado.
- Facilita a coordenação.
- Permite a utilização máxima da capacidade de pessoal e conhecimento especializado.
- Pleno conhecimento do produto vendido.

### DESVANTAGENS

- Dificuldade em sincronizar as atividades dos departamentos de vendas, finanças, pessoal e material, quando estes resolvem agrupar suas atividades "por produto" seguindo o critério de departamentalização utilizado no departamento de produção.

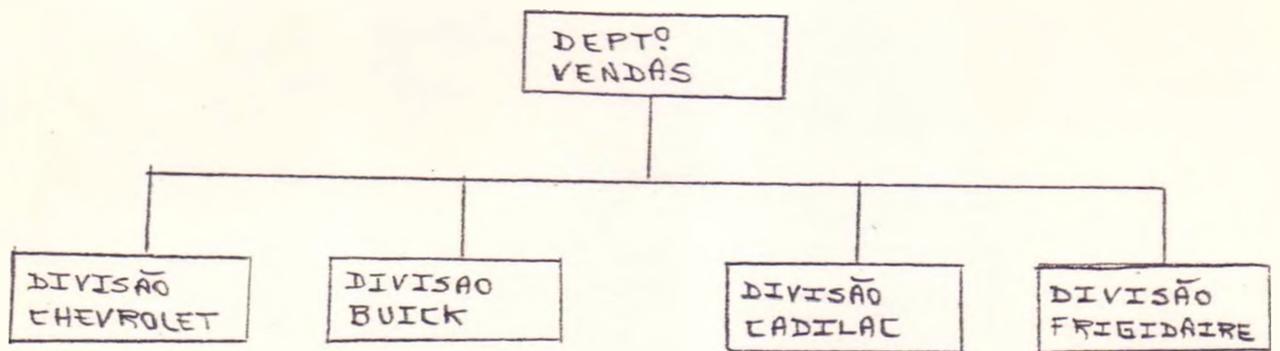


FIG. 5 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS

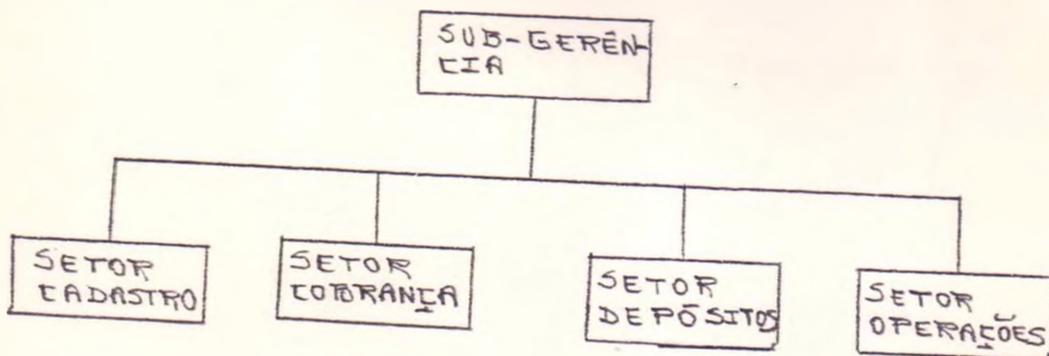


FIG. 6 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR SERVIÇOS

### 3.3.3. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTELA OU MATERIAL

Reune em determinado órgão (sem considerar o propósito do serviço ou as técnicas de processo utilizadas) todos aqueles que trabalhem com público ou freguesia, de modo a poder oferecer um atendimento de melhor qualidade. Reflete um interesse fundamental pelo consumidor do produto ou serviço executado pela organização.

É um critério importante, principalmente quando a organização lida com diferentes classes de clientes com diferentes características e necessidades.

#### UTILIZAÇÃO

- Para classes de freqüentes de diferentes necessidades.
- Nas operações de venda, quando se deseja atender às exigências de várias categorias de clientes.
- Quando as exigências do mercado aconselham distinguir os clientes por classe de sexo, idade e nível de rendas.
- Quando a natureza do produto exige considerações por parte do cliente.
- Para despertar o interesse de grupos de clientes bem definidos.
- Em grandes lojas comerciais com departamentos de (móveis, ferragens, drogas, jóias, sapatos, etc.) companhias assistenciais, departamento do governo federal e fabricante que venda por atacadistas e firmas industriais.
- Em almoxarifados quando se grupe de acordo com a matéria-prima com que a empresa trabalha; por exemplo: madeira, aço, carvão, etc.

#### VANTAGENS

- Perfeito conhecimento do público e de suas preferências, em face das condições de trabalho.
- Simplificação e coordenação do serviço em contato com o público.

- Possuindo grande clientela, a empresa tem condições de comprar em larga escala, oferecer melhores preços (a vista e a prazo) e apresentar um número bem grande de variedades de bens a serem adquiridos.

- Treinamento especial de vendedores.

### DESVANTAGENS

- Dificuldade de coordenação entre esse tipo de departamento e aqueles organizados em outras bases, devido a constante pressão dos gerentes dos departamentos por freqüentes para exigir um tratamento especial.

- Possibilidade de aumento ou reduções de determinados grupos de freqüentes em períodos de depressão econômica ou em período de expansão, ocasionando o desenvolvimento desproporcional destes.



FIG. 7 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTELA.

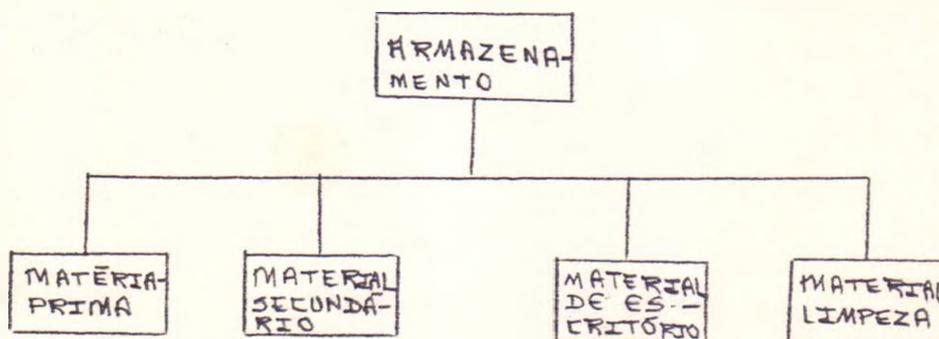


FIG. 8 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR MATERIAL

### 3.3.4. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSO OU EQUIPAMENTO

A característica fundamental do processo mostra que ele é constituído por uma sequência ou série de etapas que integram um programa de produção. Assim, para que haja um processo é necessário que uma etapa haja terminado antes que outra seja iniciada, até que se perfaça o processo global.

Dessa forma pode-se agrupar as atividades por equipamento. Isso ocorre quando máquinas da mesma espécie e os respectivos operadores podem ser agrupados em uma mesma unidade e submetidos a um mesmo controle. De acordo com esse sistema, cada grupo de empregados realiza uma etapa diferente de trabalho. Após realizadas várias etapas de trabalho um outro grupo se encarrega de reunir o produto (montagem) do qual as partes são componentes.

#### UTILIZAÇÃO

- O processo de produção de bens ou serviços de termina a departamentalização.

A própria sequência do processo produtivo ou operacional ou mesmo a disposição racional do equipamento, pode levar a adoção desse critério. Em empresas industriais que utilizam máquinas automáticas, setores de pintura, usinagem, corte, prensas, embalagens, montagem, operações especiais desenvolvidas por funcionários especializados.

É encontrada nos níveis baixos da organização, nas áreas produtivas ou operacionais, onde requer equipamento pesado, especializado e não é possível usar pequenas unidades de aparelhagem.

#### VANTAGENS

- Vantagens econômicas.
- Conveniência e destreza que resulta da concentração de pessoal em um único processo.
- Evitar duplicidade de instalações.
- Possibilitar melhor supervisão das cooperações.

- Economie proveniente da produção mecânica e em massa.
- Facilita a supervisão e coordenação do trabalho.
- Controle.
- Especialização do empregado.

### DESVANTAGENS

- Pode ser impossível agregar os trabalhos so mente em unidades por processo.
- Os departamentos por processo podem retardar a atender aos objetivos fundamentais da empresa, por estarem mais preocupados com a execução - das coisas e o modo de fazê-las.
- Dificuldade dos profissionais especializados em aceitar diretrizes de outros órgãos da em-- presa, bem como em conscientizarem-se de que fazem parte de um organismo maior que é a em presa como um todo, Saber que seu ritmo de trabalho deve caminhar a par dos outros departamentos.

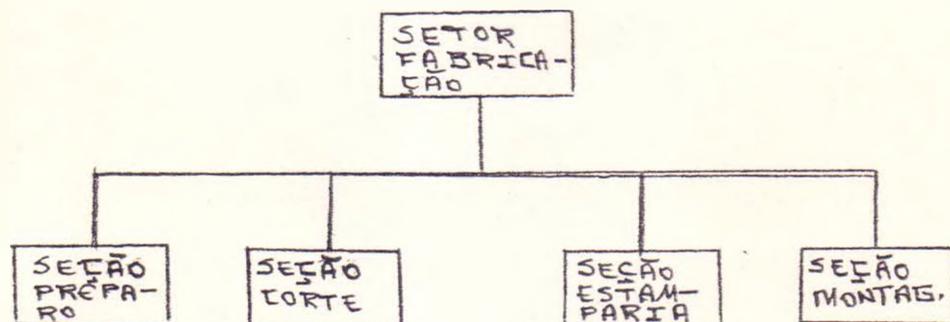


FIG. 9 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSOS.

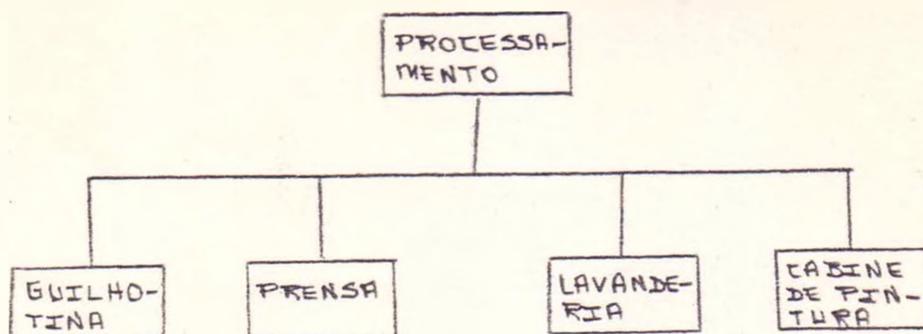


FIG. 10 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR EQUIPAMENTO

### 3.3.5. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR ÁREA GEOGRÁFICA OU LOCALIZAÇÃO

É um critério utilizado para departamentalizar em presas territorialmente dispersas. Representa a organização feita em função do local onde o serviço é prestado.

Assim cada região terá suas características (hábitos e costumes) próprios, que exigem conhecimentos específicos por menorizados. Haverá portanto, supervisão local efetiva e descentralizada.

#### UTILIZAÇÃO

- Quando a empresa cresce gerando a necessidade de localizações estratégicas do ponto de vista geográfico para interesses comerciais.

- Tem ampla utilização quando a natureza das atividades exige tratamento específico em função das influências do lugar.

Os casos mais comuns de empresas com esses tipos de operações, são os das montadoras de automóveis, redes de lojas no atacado e no varejo, de refinação de petróleo, departamentos governamentais, agências bancárias, etc.

VANTAGENS

- Propagar a empresa.
- Tirar proveito das condições locais.

DESVANTAGENS

- Dificuldade em manter uma política global, no caso do governo de ordem nacional, estadual ou mesmo municipal.
- Requer maior supervisão na área onde está localizada a empresa.
- Dificuldade de fazer uso completo dos serviços técnicos e das especializações minuciosas, porque a divisão do trabalho, em tais casos, determina a constituição de pequenos blocos de atividades.

Hesitação geral dos chefes das agências centrais em delegar suficientemente poder aos chefes regionais.



FIG. 11 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR ÁREA GEOGRÁFICA.

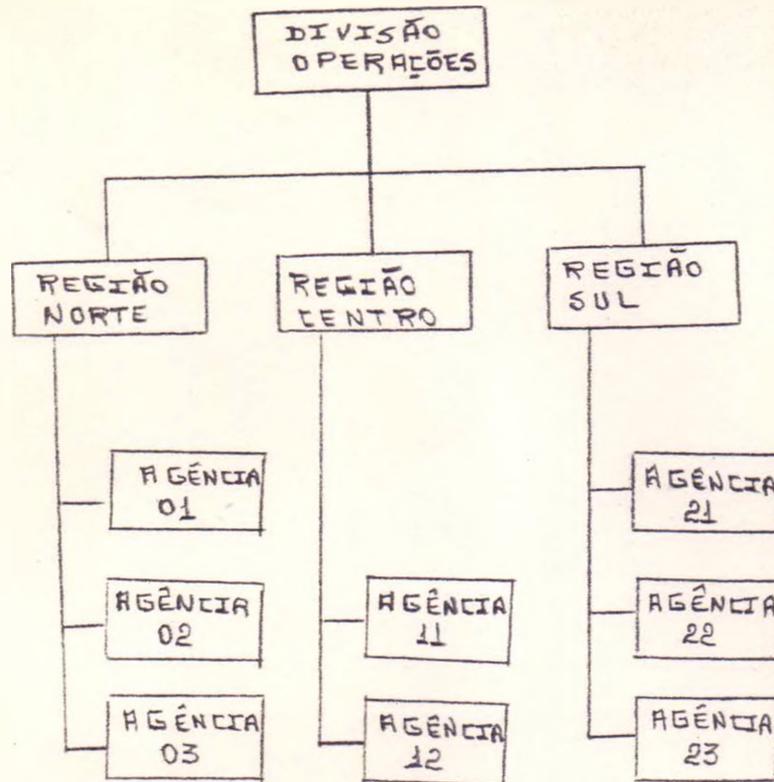


FIG. 12 - OUTRO EXEMPLO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR ÁREA GEOGRÁFICA.

### 3.3.6. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PERÍODO DE TEMPO

Esse critério é utilizado quando os órgãos executam atividades em tempos prefixados (horas ou turnos) com o objetivo de preencher as vinte e quatro horas do dia.

É também considerada como uma departamentação derivada e nunca principal, pois é sempre encontrada nos níveis mais inferiores de organização. Leva em consideração apenas os períodos ou ciclos de tempo em que os empregados deverão desenvolver suas atividades.

#### UTILIZAÇÃO

- Quando a empresa necessita desdobrar suas atividades em turnos de trabalho.
- Nas empresas em que a natureza do serviço obriga o desdobramento dos serviços em turnos.

VANTAGENS

- Permite um maior rendimento dos equipamentos.
- Aumentar a produção para atendimento de necessidades temporárias.
- Não interrupção dos serviços indispensáveis.

DESVANTAGENS

- Problemas de organização envolvem questões em torno de determinar o grau de atividade e autonomia das seções de cada turno, assim como as relações entre administradores especializados que trabalham apenas no horário normal e aqueles que executam tarefas semelhantes no horário extraordinário.

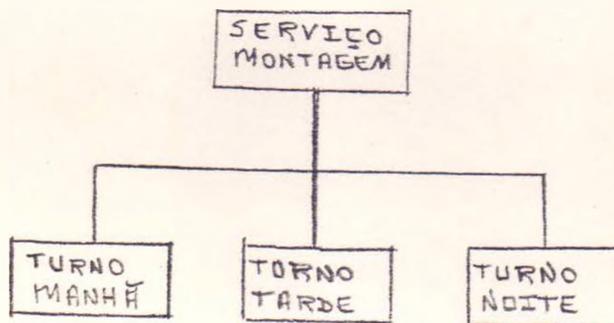


FIG. 13 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PERÍODO DE TEMPO

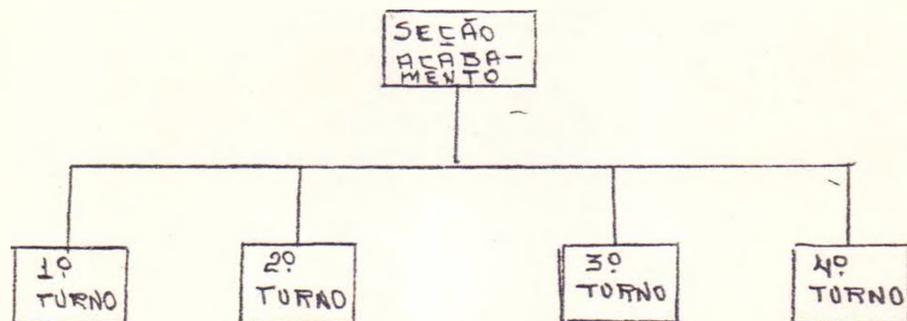


FIG. 14 - Outro exemplo de departamentalização por período de tempo.

### 3.3.7. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR QUANTIDADE OU NÚMERO

Consiste em dividir um grupo de máquinas ou empregados em subgrupos de uma certa quantidade. Cada subgrupo se subordina a um mestre ou encarregado. Cada grupo de mestres ou encarregados se subordina a um chefe, e assim por diante.

#### UTILIZAÇÃO

É útil quando o objetivo do órgão ou empreendimento depende simplesmente da força de trabalho. Nos níveis inferiores da organização pode ser usado, porém nos níveis intermediários e superiores as atividades são agrupadas usando-se outras bases onde a semelhança prevalece.

É usado para organizar, muitas vezes propriedades, vendedores que vão de porta em porta, entregadores de avisos, participantes de campanhas e operários não qualificados.

Foi muito importante na antiguidade, como uma maneira de organizar tribos, clãs e exercitos. Hoje em dia está caindo em desuso.

#### VANTAGENS

- Produz bons resultados quando o trabalho humano é o mais importante dos fatores.

#### DESvantagens

- Não é uma boa maneira de organizar o trabalho, este é melhor organizado por grupos de equipes de trabalho experimentadas.



FIG. 15 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR QUANTIDADE OU NÚMERO.

### 3.3.8. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETOS OU PROGRAMAS

Através desse critério, grupos de trabalho são empregados durante longo espaço de tempo em projetos específicos, - para facilitarem o andamento dos serviços a absorção dos custos e orientarem a equipe de trabalho em função do programa específico a ser desenvolvido. Terminado um projeto a equipe passa, total ou parcialmente, a ser aplicada em outros projetos.

#### UTILIZAÇÃO

É um critério utilizado em empresas de grande - porte, como estaleiros navais, obras de construção civil, de construção industrial, etc., as quais, além de pessoal especializado, exigem longo período de tempo na realização de seus projetos.

#### VANTAGENS

- flexibilidade e praticidade.
- excelente para produtos que exijam habilidade técnica e ajustamento.
- é mais versátil do que a departamentalização por produto.

#### DESVANTAGENS

- É um tipo de departamentalização temporária, onde o êxito em um determinado empreendimento não assegura o dos demais.
- É um critério de departamentalização derivado de outro ou outros mais importantes que estejam de acordo com o objetivo da empresa.
- Instabilidade de pessoal, material e equipamentos e tudo o que deve variar de acordo com as necessidades de cada projeto.
- Requer versatilidade na supervisão, exigindo fazer aferições para cada empreendimento de acordo com a natureza do projeto.
- Lida com fatores constantes e variáveis.

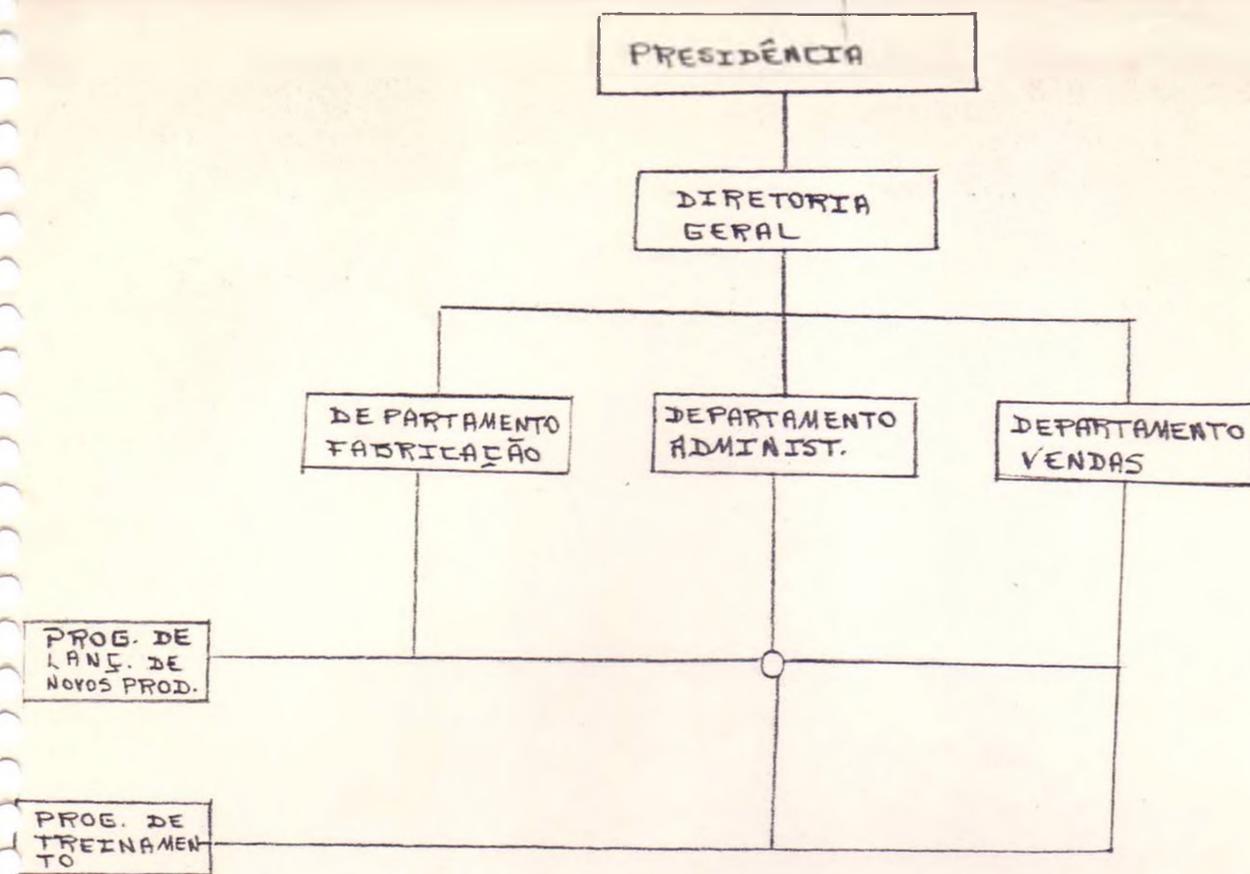


FIG. 16 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROGRAMAS

### 3.4. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR OUTROS CRITÉRIOS

Outros critérios de departamentalização podem ser usados quando os critérios comumente usados são insuficientes para resolver casos que se adequem a estrutura organizacional da empresa.

Desse modo, os critérios clássicos de departamentalização, sucintamente demonstrados, servem como raciocínio inicial para que o administrador, ao ter necessidade de planejar ou modificar a estrutura de sua empresa, faça uso dos mesmos. Obviamente, esses padrões servem muito mais como sugestões ou como base de raciocínio para o desenvolvimento de uma estrutura organizacional adequada às necessidades da instituição, do que, como padrões ou gabaritos a serem adotados sem a menor verificação, crítica ou raciocínio.

Em face do exposto, concluímos que as técnicas e os padrões existem para serem utilizados, mas cada empresa é uma empresa e cada processo de departamentalização é um em si. Jamais deverão ser copiados só pelo fato de terem dado certo em determinada situação.

### 3.5. DEPARTAMENTALIZAÇÃO MISTA OU COMBINADA

É uma conjugação de vários critérios de departamentalização, seja no mesmo nível ou nos diferentes níveis hierárquicos de organização.

Os critérios citados anteriormente são denominados de critérios puros, assim a maioria das empresas adota, para tentar resolver seus problemas de departamentalização, um padrão misto, que é a combinação de mais de um critério puro, em seus níveis estruturais. Por tal motivo é normal vermos empresas apresentarem em seus órgãos hierárquicos superiores um critério e nos órgãos intermediários e inferiores outros critérios.

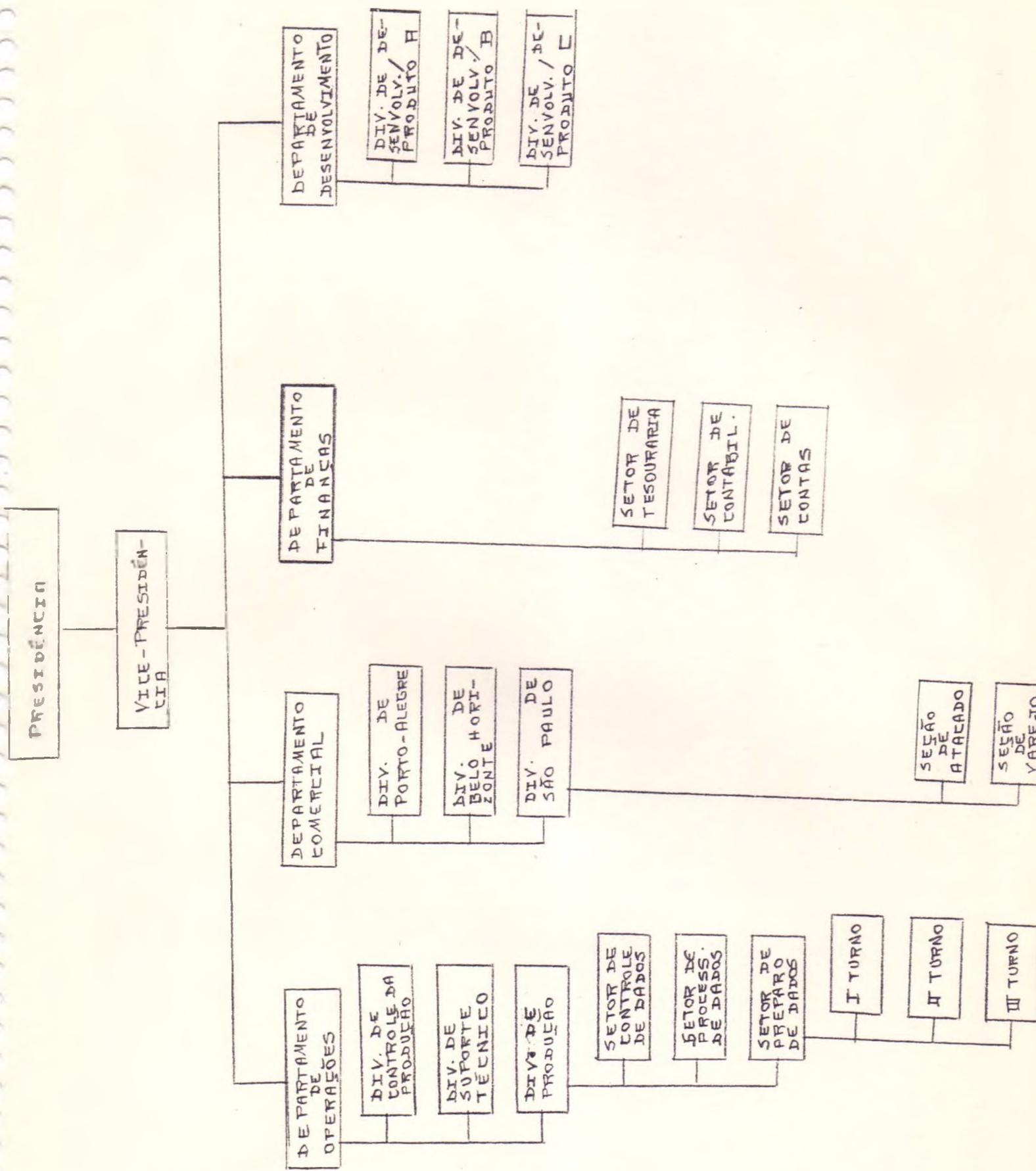


FIG. 17 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO MISTA OU COMBINADA

### 3.6. DEPARTAMENTALIZAÇÃO MAIS COMUMENTE USADA DE ACORDO COM A IMPORTANCIA DO NÍVEL HIERÁRQUICO DA ORGANIZAÇÃO

#### 3.6.1. DEPARTAMENTALIZAÇÃO NO NÍVEL HIERÁRQUICO PRINCIPAL DA ORGANIZAÇÃO

É a que existe no nível mais elevado da organização. Considera-se vantajosa nesse nível a departamentalização por função, por que:

- a) é o método que melhor se adapta às atividades de cada empresa, seja qual for o seu ramo de atividade.
- b) permite melhor coordenação entre as funções fundamentais da empresa.

#### 3.6.2. DEPARTAMENTALIZAÇÃO NO NÍVEL HIERÁRQUICO INTERMEDIÁRIO DA ORGANIZAÇÃO.

Envolve as atividades intermediárias entre os departamentos principais da cúpula e os departamentos existentes na base da hierarquia. Não existem regras gerais. Porém os critérios mais utilizados no nível hierárquico intermediário são os de: departamentalização por produto ou serviço e área geográfica ou localização.

#### 3.6.3. DEPARTAMENTALIZAÇÃO NO NÍVEL HIERÁRQUICO INFERIOR OU SECUNDÁRIO DA ORGANIZAÇÃO

Os critérios mais frequentemente utilizados aqui são os de clientela ou material, processo ou equipamento e área geográfica ou localização.

#### 4.0. ASSESSORIA

##### CONCEITO

É a parte do trabalho administrativo que o executivo delega a alguém de fora da cadeia de comando.

##### OBJETIVO

Fornecer meios para que o executivo possa administrar melhor, tendo todo o apoio funcional e técnico prestado por um especialista.

#### 4.1. POSIÇÃO DA ASSESSORIA DENTRO DA CADEIA DE COMANDO

A assessoria pode fazer uma recomendação a um executivo operacional e deixar que ele dê ordens necessárias para colocar o plano em ação. Ele não tem autoridade de linha; sua autoridade é funcional. Não tem poder de decisão, o que pode fazer é prestar aconselhamento e assistência. Tem autoridades nas áreas em que sua competência técnica é reconhecida. Sendo assim sua opinião será recebida provavelmente sem reservas.

Pode ser usada em diversos escalões; não somente junto à presidência ou diretoria, mas também ao lado de chefes de departamentos ou até mesmo em um escalão mais baixo.

#### 4.2. FUNÇÕES DA ASSESSORIA

O assessor poderá desempenhar todas ou apenas algumas das seguintes:

1. Reunir fatos;
2. Resumir e analisar fatos;
3. Sugerir linhas de conduta;
4. Debater projetos com vários chefes e obter sua anuência ou as razões das objeções;
5. Explicar e interpretar as determinações que emite.

6. Apresentar idéias e iniciar novos planos.;
7. Estudar problemas e apresentar soluções;
8. Trocar planos de trabalho;
9. Identificar áreas que precisam de melhorias;
10. Incentivar a coordenação e promover o intercâmbio de informações.

#### 4.3. TIPOS DE ASSESSORIA

##### 4.3.1. ASSESSORIA GERAL

Consiste no trabalho de acompanhamento e de controle de planos e programas, tanto de órgãos de planejamento como de órgãos executivos.

##### 4.3.2. ASSESSORIA TÉCNICA

Pode ser um trabalho de coordenação, controle ou estudo e pesquisa de determinados problemas técnicos pouco conhecidos.

#### 4.4. CONDIÇÕES QUE FAVORECEM O EMPREGO DA ASSESSORIA

- Quando o chefe não possui o necessário conhecimento técnico ou especializado.
- Havendo necessidade de intercâmbio de informações e coordenação em uma área específica, ou se for o caso na organização geral.
- Na falta de tempo, do administrador desempenhar todos os seus encargos.

#### 4.5. LIMITAÇÕES AO USO DA ASSESSORIA

- Possibilidades de atritos entre os executivos e a assessoria, quando há divergências de opiniões.
- Pode aumentar as despesas da administração.
- Reduz a criatividade do executivo, que poderá deixar essa missão exclusivamente nas mãos do assessor.
- Torna-se desnecessária em empresas muito pequenas e nos casos em que não há dentro da organização acúmulo de encargos ou qualquer tipo de complexidade na execução deles, e também quando é desnecessário a utilização de inovações, estratégias e políticas dinâmicas e versáteis dentro da organização.

#### 5.0. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

##### CONCEITO

A. Nogueira de Faria, define "a estrutura" como, um conjunto integrado de elementos-suportes que formam as demais partes componentes de um organismo, sendo representada, em organização, pelo conjunto de órgãos, suas relações de interdependência e via hierárquica, assim como as vinculações que devem ser representadas pelo organograma."<sup>1</sup>

#### 5.1. TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Os tipos de estruturas organizacionais mais encontrados nas empresas são os seguintes:

- Linear, escalar, vertical ou militar;
- Funcional;
- Linear e estado-maior ou linha-"staff";
- Matricial ou por matriz.

(1) Faria, A. Nogueira. Organização de Empresas. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974. p.168.

### 5.1.1. LINEAR, ESCALAR, VERTICAL OU MILITAR

É o tipo de estrutura no qual os chefes e subordinados estão ligados na hierarquia por linhas claras de subordinação, sem deixar dúvida quanto a quem tem poder decisório, quem deve acatar de de cisões. Os órgãos, as funções e os homens são distribuídos por uma es cala hierárquica. As ordens são transmitidas exclusivamente através - dessa escala. O chefe respectivo é a única fonte de iniciativa, quer se trate de pesquisa e planejamento quer de execução. Ele tem que resolver todos os problemas e casos que ocorrerem, sem o apoio de nenhum especialista.

É a forma estrutural mais simples e mais antiga. Tem sua origem na organização dos antigos exercitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais.

É tipicamente uma forma de organização encontrada - nas pequenas empresas ou nos estágios iniciais das organizações, pois as funções básicas ou primárias das organizações geralmente aparecem em primeiro lugar e passam a constituir o fundamento da organização.

#### VANTAGENS

- Simplicidade
- Facilidade de comando
- Rapidez de decisão, quando depende apenas de um sentido da linha de subordinação.
- Indivisibilidade da autoridade e da responsabilidade.
- Facilidade de transmissão de ordens, preservando o princípio de unidade de comando.
- Não exige executante de alto nível mental.
- Determina de modo indiscutível a autoridade suprema e o chefe imediato o que impede a dualidade ou pluralidade de ordens.
- Reserva à autoridade suprema um poder absoluto.
- O pessoal executante bem poucas vezes preocupa-se em solucionar os problemas que surgem, visto ser tarefas privativas do presidente.

- Possibilita maior controle das atividades dos órgãos subordinados e favorecimento da disciplina.
- Adequado para pequenas empresas: tanto pela fácil operacionalização, quanto pela economia que sua estrutura simples pode proporcionar.

#### DESVANTAGENS

- Rigidez estrutural.
- Rígido respeito à unidade de comando.
- Tendência ao isolamento das várias unidades, criando embaraços à coordenação.
- Quase nada aproveita dos benefícios proporcionados pela divisão do trabalho.
- Em uma empresa grande, favorece ao congestionamento das linhas formais de comunicação.

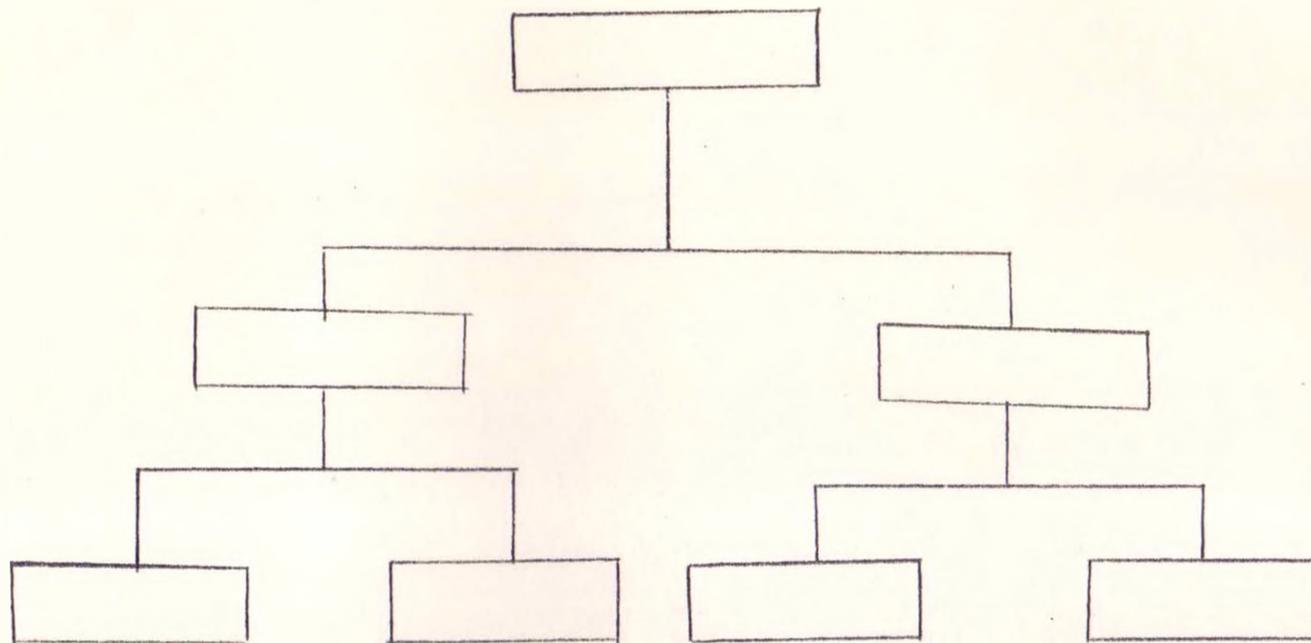


FIG. 18 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL LINEAR

### 5.1.2. FUNCIONAL

É o tipo de estrutura organizacional em que a autoridade entre chefe e subordinado é funcional. A estruturação é feita - tendo em lista as etapas do processo produtivo a ser desenvolvido dentro da empresa. Há um órgão responsável por cada uma dessas etapas. Os chefes de cada um deles tem autoridade funcional; de acordo com a sua especialidade, sobre um grupo de subordinados responsáveis pela execução do trabalho.

Suas características são:

- Multiplicidade de comando.
- fundamentação na existência de um chefe para cada especialidade.

Aqui se aplica o princípio de especialização das funções para cada tarefa, favorecendo a:

- divisão do trabalho.
- identificação das necessidades de apoio e execução.
- flexibilidade de estrutura organizacional da empresa.

### VANTAGENS

- Proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos da organização.
- Permite a melhor supervisão técnica possível, com a especialização em todos os níveis, pois cada órgão ou cargo reporta-se a "experts" no seu campo de especialização.
- Desenvolve comunicações diretas, sem intermediações, mais rápidas e menos sujeitas a distorções de transmissão.
- Separa as funções de planejamento e controle das funções de execução.
- Facilita a fixação de padrões de produção e o controle dos resultados.
- Diminui o custo de fiscalização.
- Não necessita de elemento humano excepcional.
- Facilita o recrutamento, relação e os treinamentos.
- É aplicável em médias e grandes empresas.

DESVANTAGENS

- Perda da visão panorâmica da empresa pelo exagero da especialização.
- Resistência quanto à colaboração entre pessoas e órgãos pelo exagero da fixação em uma especialização, sem importar as necessidades de relacionamento com outras pessoas ou setores.
- Dificulta a manutenção de disciplina, pela multiplicidade, de chefia.
- O controle fica distribuído pelos diversos chefes, que ao darem suas ordens, pouco se preocupam com a coordenação que delas possa fazer o executante.
- Dificuldade de apurar responsabilidade.

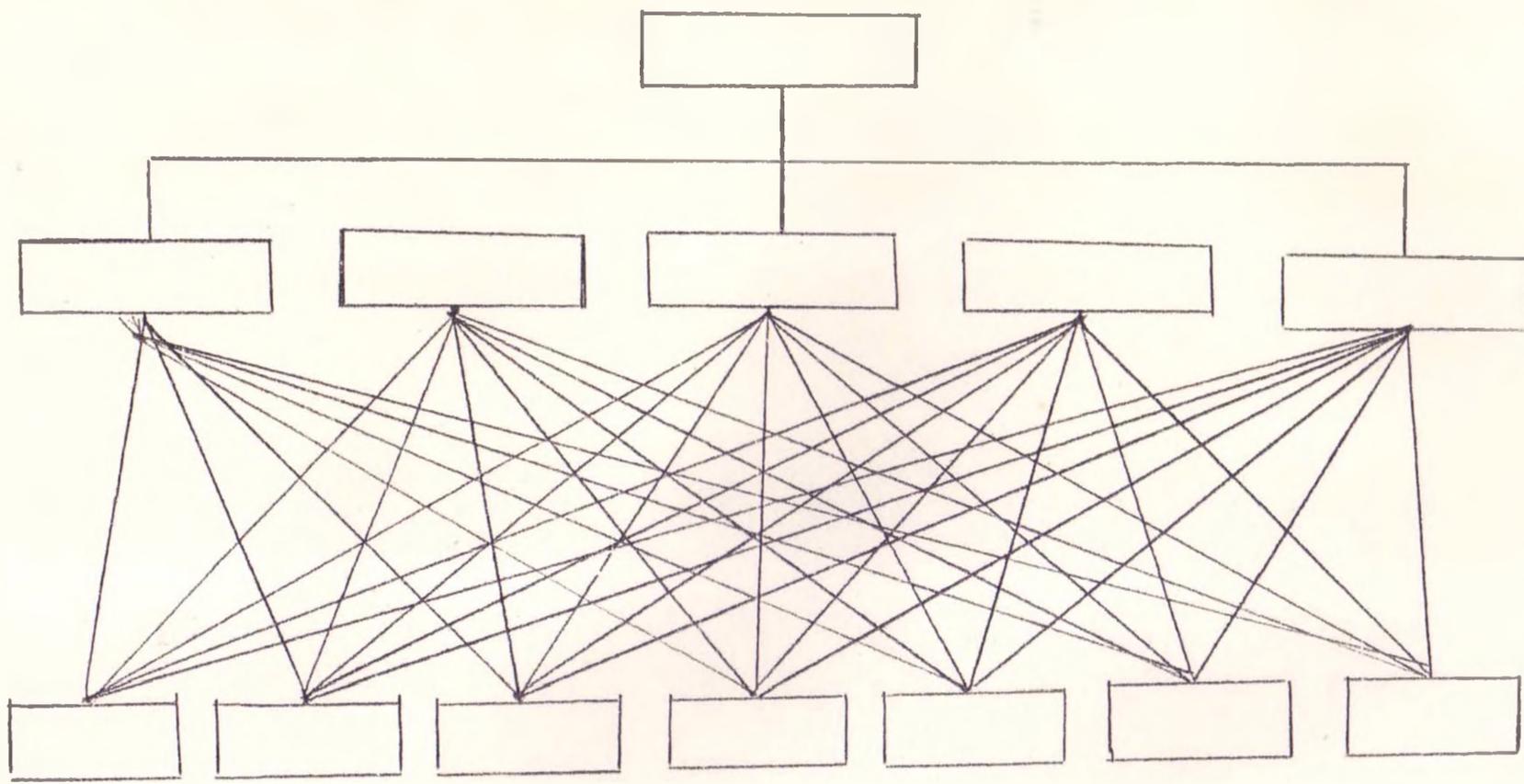


FIG. 19 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

### 5.1.3. LINEAR E ESTADO MAIOR DA LINHA - "STAFF"

Estado maior ou "Staff" tem como elemento indicador a existência de estado-maior. Assim denominado, porque no exército era destinado às funções de pesquisa e planejamento. Este órgão passa a suprir as insuficiências de tempo e de oportunidade dos chefes e executivos para se dedicarem aos trabalhos de investigação, análise e coordenação das tarefas que estão afetas aos seus respectivos órgãos, tendo em vista o conjunto da entidade.

É linear porque segue as características básicas da estrutura linear, distinguindo-se desta pela existência de órgãos de staff com a exclusiva função de assessoramento ao executivo, ao qual se acham ligados.

Permite o emprego de diretores e chefes sem maiores qualificações em cargos de grande responsabilidade pois sempre poderão utilizar-se de uma fonte segura de aconselhamento especializado.

A especialização é um dos imperativos contemporâneos e, por isso mesmo, compreende-se deficiente o tipo de organização em linha com uma rigidez estrutural, sem a existência de especialistas. - Por outro lado, a estrutura funcional apesar de apresentar especialistas, como ponto central à execução de atividades, mostrava um grave inconveniente, o da multiplicidade de ordens, quebrando assim, o princípio da unidade de comando.

Essa nova forma de organização estrutural, de caráter essencialmente supletivo dos inconvenientes dos tipos anteriores, não só aproveita as vantagens da especialização como, também, permite aos especialistas intervirem na produção, embora indiretamente, como conselheiros, informantes ou supervisores, seguindo a situação em que sejam colocados. É empregada em empresas de médio e grande porte, pois as mesmas em face da necessidade de se adaptarem e de se atualizarem em termos de conhecimentos tecnológicos, encontram-se sempre em mudança.

### VANTAGENS

- Todas as vantagens mencionadas para o tipo linear, e o funcional desde que haja harmonia no sistema misto.
- Limite as responsabilidades das chefias.
- Assegura assessoria especializada e inovadora, mantendo o princípio de autoridade única.
- Melhoria na qualidade do pessoal de linha, que, mediante assessoramento técnico constante acaba assimilando boa parte deste conhecimento especializado, passando a ter melhor visão de sua área de responsabilidade.
- Foi idealizado para suprir as deficiências dos tipos linha e funcional; assim sendo, esta é a sua principal vantagem.
- A vantagem adicional que este tipo apresenta é maior flexibilidade e novas opções para soluções técnicas por parte dos executivos de alto nível das empresas as quais não eram oferecidas na estrutura linear e na estrutura funcional isoladamente.

### DESVANTAGENS

- Possibilidade de conflito entre o staff e chefes de linha, cada um atribuindo ao outro a responsabilidade por enganos e deficiências de execução.
- Requer hábil coordenação das orientações ou sugestões emanadas do staff.
- Tendência de a linha sentir-se desobrigada de qualquer atividade intelectual.
- Possibilidade de os conhecimentos do estado-maior não serem devidamente transmitidos à linha e por essa utilizados tornando assim, de certo modo, inútil o próprio estado maior.
- Tendência do estado-maior ao autoritarismo.
- O staff integrado sempre por indivíduos muito especializados, requer dos elementos de linha uma compreensão fácil e grande experiência, para poderem coordenar todas as orientações que recebem.

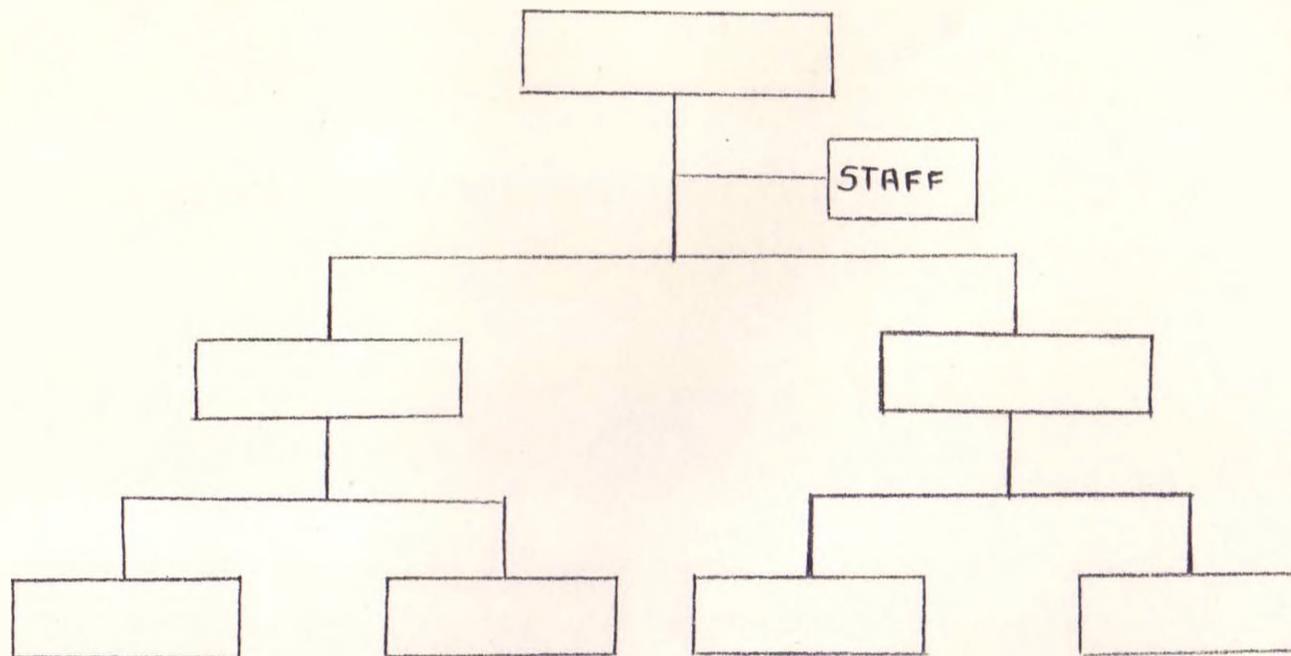


FIG. 20 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL LINHA - "STAFF"

#### 5.1.4. MATRICIAL OU POR MATRIZ

É o tipo de estrutura que tem como finalidade básica estabelecer um sistema adaptável de recursos e procedimentos para atingir os objetivos de um determinado projeto ou para a organização de produtos que dependem de pesquisa de alto nível.

Com o crescimento da especialização do trabalho, a alta tecnologia, a urgência de tempo para empreendimentos mais complexos do que os usuais e o trabalho combinado de várias unidades (empresas, órgãos do governo, centros de pesquisa, etc.) surgiu a necessidade de aumentar a coordenação, não deixando de se levar em conta também, a necessidade da especialização funcional.

De uma maneira geral a organização matricial é caracterizada pela existência de um administrador ou gerente, que coordena, controla e dirige recursos a serem aplicados em um determinado projeto. Entre esses recursos está a equipe responsável em executar o projeto, originária dos diversos departamentos funcionais existentes dentro da empresa.

O gerente ou administrador de projetos, é um executivo que tem autoridade para dispor os recursos dentro do projeto da maneira que melhor convier à implantação do mesmo, inclusive elaborando orçamentos para seus empregados. Pode selecionar o pessoal com quem vai trabalhar, mas não pode contratá-lo, salvo se previsto no projeto, e nem aplicar punições ou despedir. Nestes dois últimos casos, a única coisa que faz quando uma pessoa não serve é devolvê-la ao seu departamento de origem. Ele apenas manobra os recursos disponíveis para atender a programas específicos. Não tem autoridade total sobre a equipe que dirige. A autoridade é dividida entre ele e os departamentos funcionais de onde o pessoal da equipe provém.

A equipe é temporária, permanecendo junto ao projeto o tempo necessário para cumprir a sua tarefa.

Os departamentos funcionais suprem a gerência de projetos com seus membros e proporciona serviços de apoio.

A organização de linha dentro desse tipo de estrutura se desenvolve a partir do projeto, tornando as suas funções anteriormente consideradas linha (produção, engenharia, finanças), apenas nas funções de serviço e apoio ao projeto. Nos departamentos responsáveis pelas funções citadas, a estrutura matricial será contudo, um organismo estável e estático.

VANTAGENS

- Flexibiliza o sistema.
- Máximo aproveitamento do pessoal
- Quebra da monotomia.
- Favorece a criatividade.
- Grande flexibilidade com relação ao uso de recursos qualificados e excessos.
- Quando o trabalho passa a ser realizado para atender contratos de projetos específicos.
- Para empresas que necessitam fazer constantes inovações tecnológicas em seus produtos, para atender às especificações de sua estratégia mercadológica.
- Evita a criação de um órgão de caráter permanente, que pode prestar serviços por algum tempo e depois que sua atuação não é mais necessária, continua sobrevivendo sem nenhuma finalidade, quando se deseja fazer algo novo.

DESVANTAGENS

- Há dualidade de comando entre o administrador ou gerente e os departamentos funcionais.
- Quando o trabalho é aplicado a produtos ou serviços estandarizados, ou seja, que não exigem inovações, não há necessidade da organização matricial.
- Pode haver incertezas inerentes a um projeto mesmo quando é traçado antecipadamente um plano.
- Os atrasos ou pedidos irregulares de serviços poderão trazer problemas para os departamentos funcionais.
- Quando houver mais de um projeto, poderá haver conflitos em que estará presente a questão de saber qual o projeto que terá maior prioridade, ou qual o que está seguindo corretamente o que foi planejado e dentro do período estipulado no cronograma.

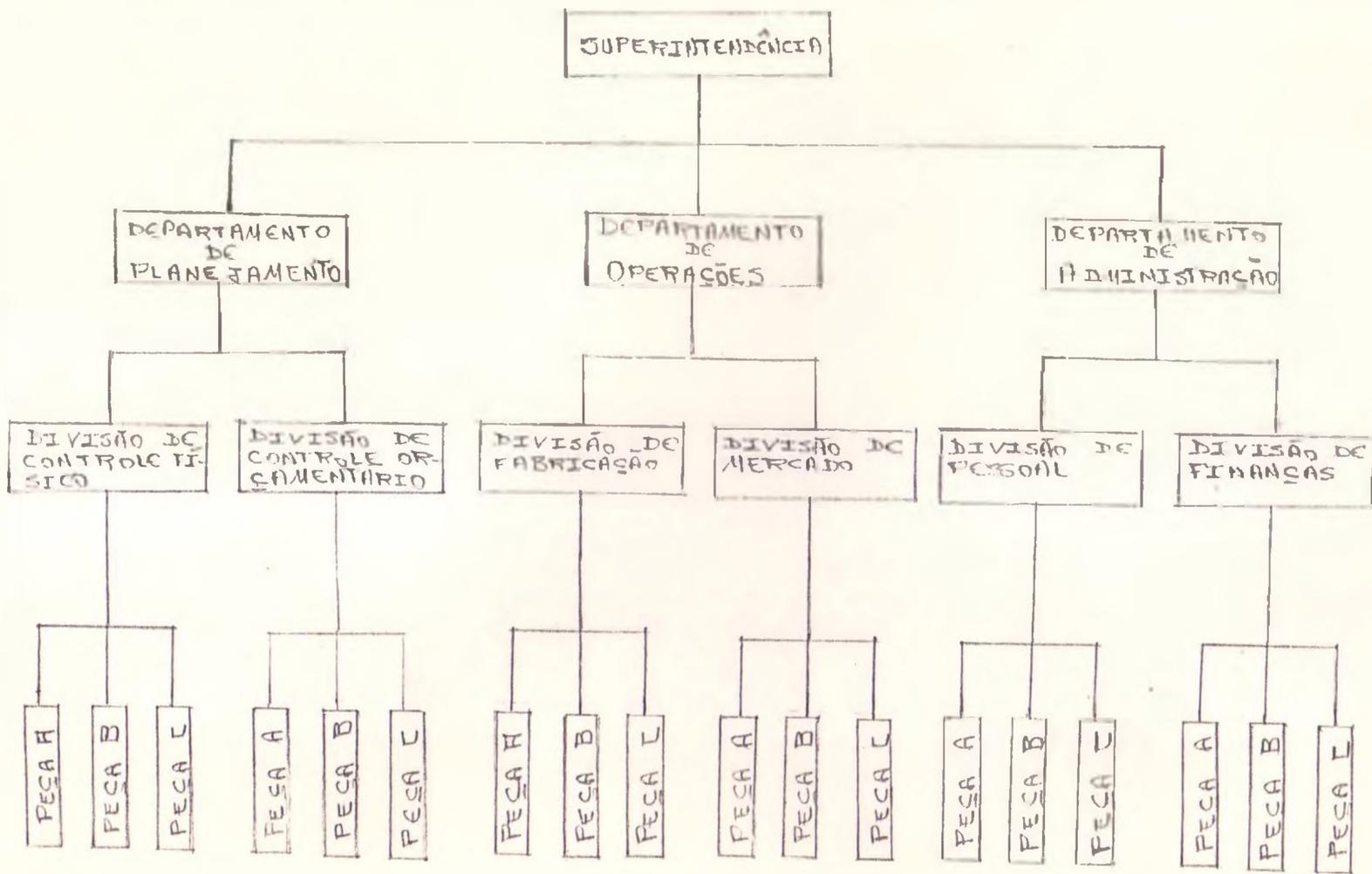


FIG. 21 - REPRESENTAÇÃO TRADICIONAL DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

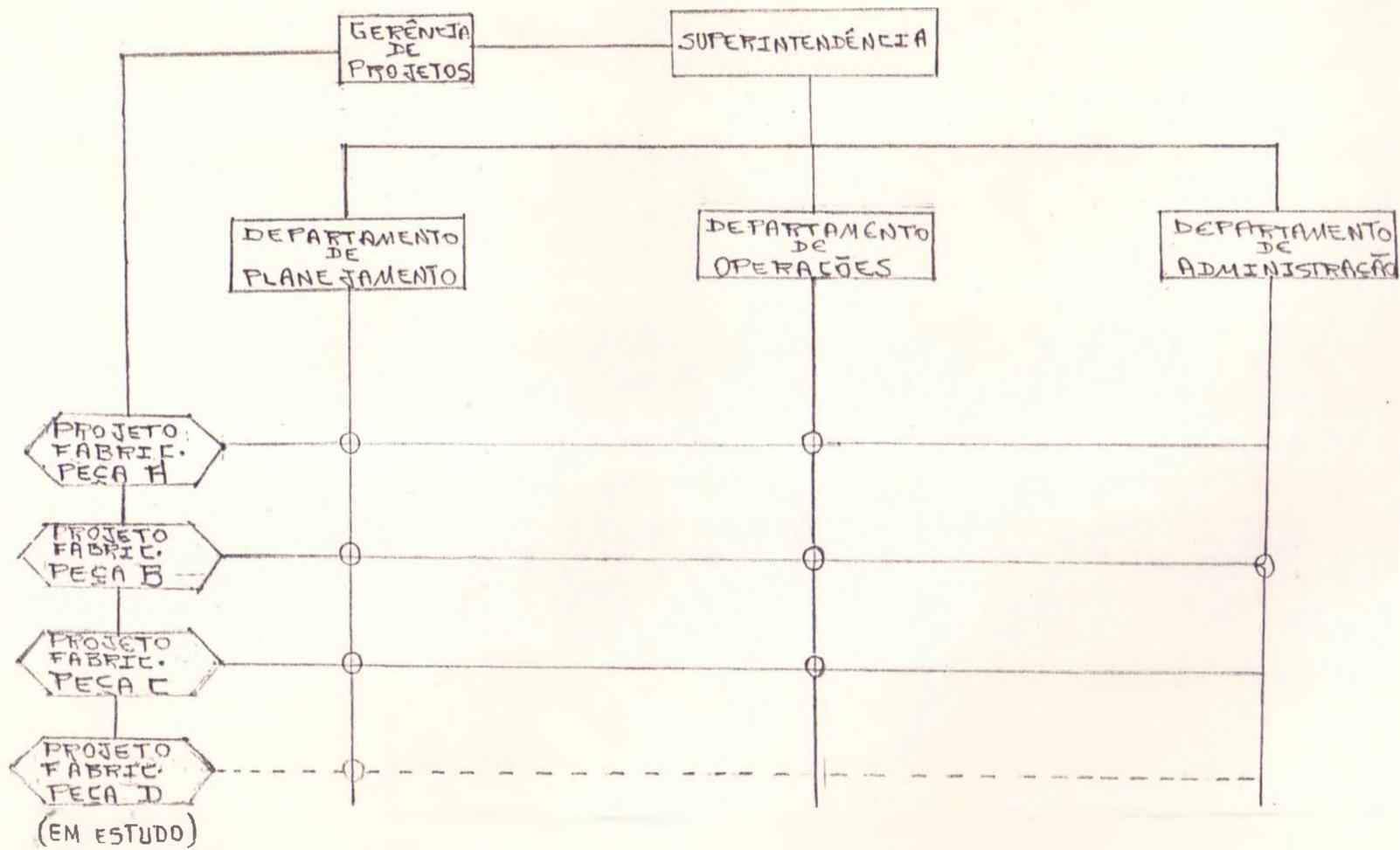


FIG. 22 - REPRESENTAÇÃO MATRICIAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL TRADICIONAL APRESENTADA NA FIG. 21.

## 6.0 COMISSÃO OU ÓRGÃO COLEGIADO

Este tipo de órgão tem como função decidir estabelecer, divulgar e executar políticas, diretrizes e normas de caráter técnico ou administrativo. Pode estudar problemas, ou apenas fornecer recomendações.

É formado por um grupo de pessoas, cujos membros tanto podem ser conselheiros como diretores de conselhos, que dividem entre si as responsabilidades prevalecendo a vontade da maioria nas decisões a serem tomadas ou nos estudos a serem realizados.

A estrutura que apresenta este tipo de órgão é denominada estrutura comissional ou colegiado. Quando o colegiado tem a missão de decidir é um órgão de linha.

Caso limite-se ao estudo de planos, projetos ou problemas constitui órgão de assessoramento.

As denominações mais usadas são: comissão, conselho, colégio, junta, comitê, grupo de trabalho, etc.

COMISSÃO: é um órgão de existência geralmente transitória, reunindo pessoas diversas para cumprir determinada tarefa.

Ex.: Comissão de inquérito, comissão de estudos, etc.

CONSELHO: é um órgão constituído por especialistas em várias atividades, aos quais se propõe um programa de ação ou um objetivo de caráter permanente.

Ex.: Conselho Nacional de Pesquisa, conselho nacional de economia, conselho nacional de estatística, conselhos técnicos ou deliberativos das empresas.

COLEGIADO: é um órgão constituído por pessoas de uma mesma categoria e notabilidade às quais se propõe um objetivo específico e comum.

Ex.: Congregações de faculdades, comissões de estudos técnicos permanentes nas empresas.

## CARACTERÍSTICAS

As comissões podem ser:

- FORMAIS: quando fazem parte integrante da estrutura formal da organização, com deveres e autoridade especificamente delegados.
- INFORMAIS: Quando são organizados por uma pessoa que deseje algum estudo, plano ou decisão grupal sobre algum problema especial. Não tem posição definida.
- TEMPORÁRIAS: Quando sua existência está relacionada com o estudo ou trabalho para tratamento de algum assunto, sendo sua duração relativamente curta.
- PERMANENTES: Quando sua existência é mais prolongada ou até mesmo permanecem sempre junto da empresa. Normalmente as comissões formais devem ser mais permanentes do que as informais.

## VANTAGENS

- Maior probabilidade de melhores resultados para as empresas através de decisões mais eficazes, resultantes de ponderadas apreciações de propostas ligadas a produtos, pessoal, investimentos e estratégias de ação em toda a empresa.
- O esforço para apresentar propostas racionais muitas vezes contribui para o aprimoramento da qualidade profissional dos executivos, pelo fato de saberem que estão sendo observados ou controlados.
- Um grupo de pessoas reunidas, de diferentes especialidades, ou áreas da empresa traz soluções mais criativas e adequadas para um problema do que uma só pessoa. A comissão tem uma visão mais ampla do problema e intercâmbio de idéias, que enriquecem as alternativas de soluções apontadas, do que uma só pessoa.
- Existência de coordenação, quando o problema envolve várias áreas da empresa.
- Elimina a delegação de autoridade para um só indivíduo, evitando a tomada de decisões baseadas em fatores subjetivos que fujam dos interesses que dizem respeito à empre

### DESVANTAGENS

- Absorvem tempo útil de numerosos participantes e trazem desperdício de tempo ao membro desinteressado em alguns aspectos específicos do assunto tratado.
- As decisões são mais lentas.
- Possibilidade de nem todos os membros do conselho participarem efetivamente do processo deliberativo do órgão colegiado.
- A autoridade para estudar, recomendar, participar das decisões nem sempre distribui-se igualmente por todo o grupo.

### 6.1. APLICAÇÃO DAS COMISSÕES OU ÓRGÃOS COLEGIADOS

Pela complexidade de funcionamento, como também pelo alto custo, as comissões ou órgãos colegiados devem ser utilizados apenas nas empresas de grande porte, onde decisões importantes, políticas, normas e diretrizes de grande alcance são fundamentais à organização.

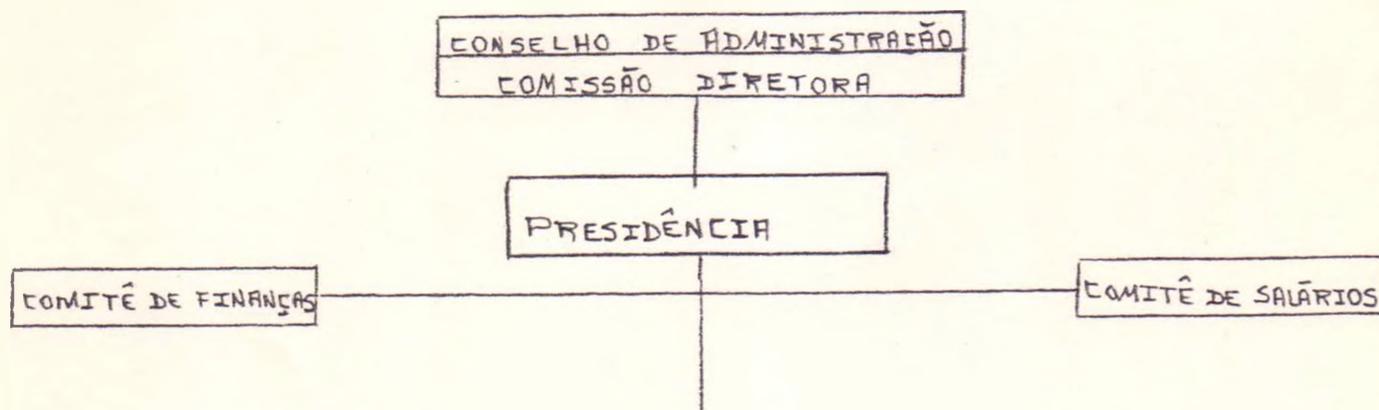


FIG. 23 - Representação de comissão ou órgão colegiado. O conselho de administração e a comissão diretora são órgãos de linha; os comitês são órgãos de assessoria.

## 7.0. A FORMALIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Há autores que denominam de "gráficos organizacionais" não somente o organograma, como também o fluxo-grama, harmonograma, gráfico de Grantt, etc., ao passo que outros consideram apenas o organograma como gráfico organizacional, considerando os outros como gráficos de fluxo ou processo.

Estes últimos tratam de fluxos de trabalho, indicam operações, tempo de execução e outros aspectos organizacionais; por isso mesmo são considerados organizacionais.

Organograma, como eles, é também um gráfico organizacional, só que é um gráfico organizacional que representa a estrutura da organização da empresa. Consideramos o principal dos gráficos organizacionais. É ele que irá nos interessar neste trabalho.

### CONCEITOS

"É o gráfico que representa a estrutura de uma instituição, configurando os seus diversos órgãos, com as respectivas interdependências, linhas de autoridade e subordinação".

"É o gráfico em que se representam as unidades orgânicas de um conjunto e suas relações de autoridade".

"É o gráfico que apresenta de maneira simbólica e clara, informações sobre a estrutura organizacional e seu funcionamento."

### OBJETIVOS

- Mostrar o tipo ou a combinação de tipos de estrutura organizacional, que há na empresa.
- Mostrar como a empresa é departamentalizada.
- Identificar os tipos de órgãos existentes dentro da empresa: linha, assessoria, deliberativos.
- A posição dos órgãos, suas interligações, com os tipos de autoridade existente entre eles.

# BSFEAC

- Descrever o posicionamento das atividades dos diversos órgãos.
- Ser um instrumento útil para trabalhos ou levantamentos técnicos que precisem ser feitos dentro da empresa, inclusive estudos ou análises.
- Proporcionar informações e conhecimentos; de maneira clara e precisa, a terceiros.

## 7.1. TIPOS DE ORGANOGRAMAS

De acordo com a natureza das informações - prestadas para o conhecimento do posicionamento dos órgãos, suas atividades e ligações interdependentes, há os seguintes tipos de gráficos que representam a estrutura organizacional formal de empresa:

- . Organograma hierárquico
- . Organograma funcional ou funcionograma
- . Organograma linear de responsabilidade.

### 7.1.1. ORGANOGRAMA HIERÁRQUICO

É o mais conhecido dos gráficos que representam a estrutura da organização. É um meio prático de visualizar a posição e a relação existente entre os diversos órgãos que formam a estrutura da instituição. Tem por objetivo representar a organização formal, configurada na estrutura oriunda do regulamento da empresa, demonstrando os diversos órgãos, seus posicionamentos, vias hierárquicas existentes e as ligações de autoridade, subordinação e vinculação. De acordo com a riqueza de detalhes, informações contidas, flexibilidade, clareza na forma de destacar os órgãos de apoio, assim como os diversos tipos de autoridade e respectivas interdependências; é que os seguintes tipos de organogramas hierárquicos:

- . Clássico
- . em barras.
- . circular, em setores ou setograma
- . radial ou solar.

### 7.1.1.1. CLÁSSICO

É o que apresenta maior riqueza de detalhes, informações e clareza na forma de destacar os órgãos. É também o mais usado pela maioria das empresas. Ele, portanto, tem as seguintes funções:

- esquematizar a estrutura da empresa representando os órgãos que a compõem e indicando as ligações hierárquicas que existem entre eles.

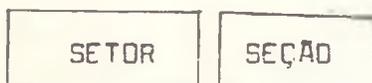
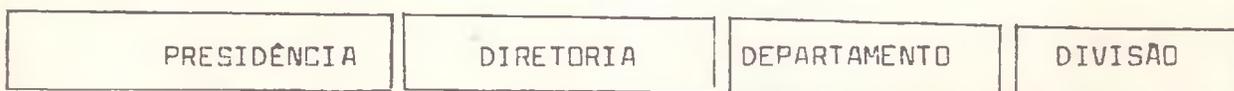
- Evidenciar os graus de vinculação dos órgãos assim como sua importância hierárquica.

- Especificar a natureza hierárquica ou funcional dos órgãos, indicando se eles são de assessoramento ou de linha.

- indicar a denominação específica dos órgãos e eventualmente o nome dos seus responsáveis.

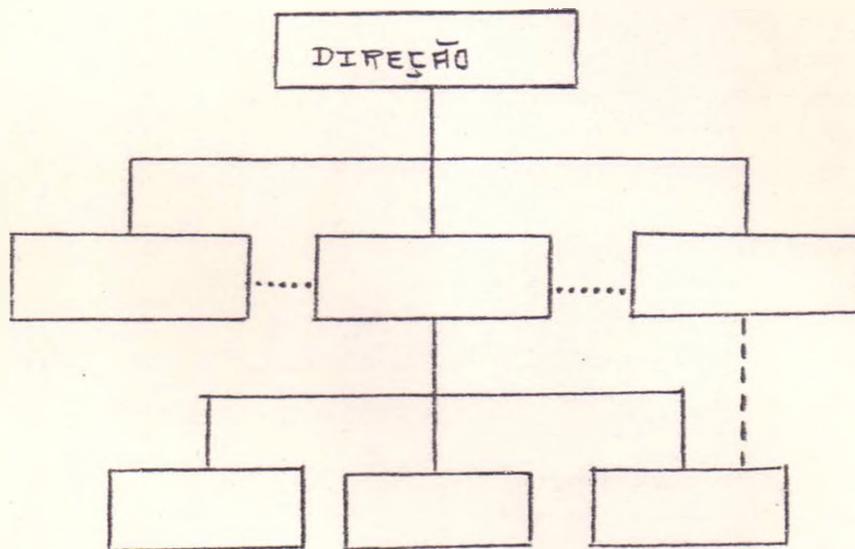
#### 7.1.1.1.1. RECOMENDAÇÕES SOBRE A SUA TÉCNICA DE CONSTRUÇÃO

1. Os órgãos deverão ser representados por retângulos cujas dimensões variam de acordo com o grau relativo de autoridade, decrescendo do órgão máximo da empresa, até os órgãos de base. A representação feita é da unidade (presidência, diretoria, departamento, etc.) e não de cargo ou função (presidente, diretor, gerente, etc.)

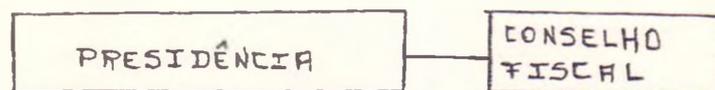


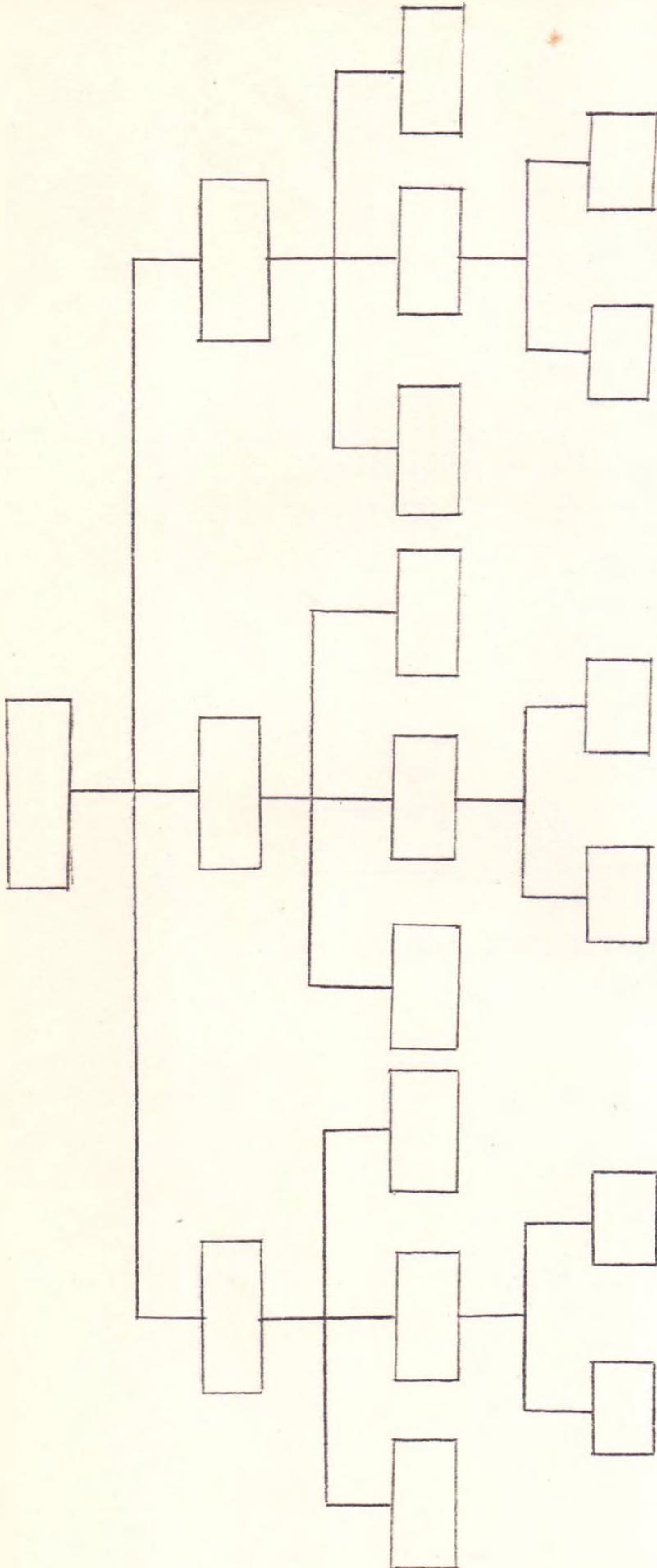
2. A autoridade deliberativa é aquela que decide a respeito de assuntos importantes para a vida da empresa. Deverão aparecer no primeiro nível os órgãos deliberativos, e se entre eles houver algum colegiado, deve ele presidir os demais.

3. As relações de comando são representadas por uma única linha central maior e mais cheia.
4. As linhas que representam as vias de comunicação formal devem ser:
- Cheias - nas ligações hierárquicas, tanto no sentido vertical como horizontal, representando autoridade integral.
  - Tracejadas - nas ligações funcionais ou técnicas, tanto no sentido vertical como horizontal.
  - Pontilhadas - nas ligações de cooperação ou fiscalização.



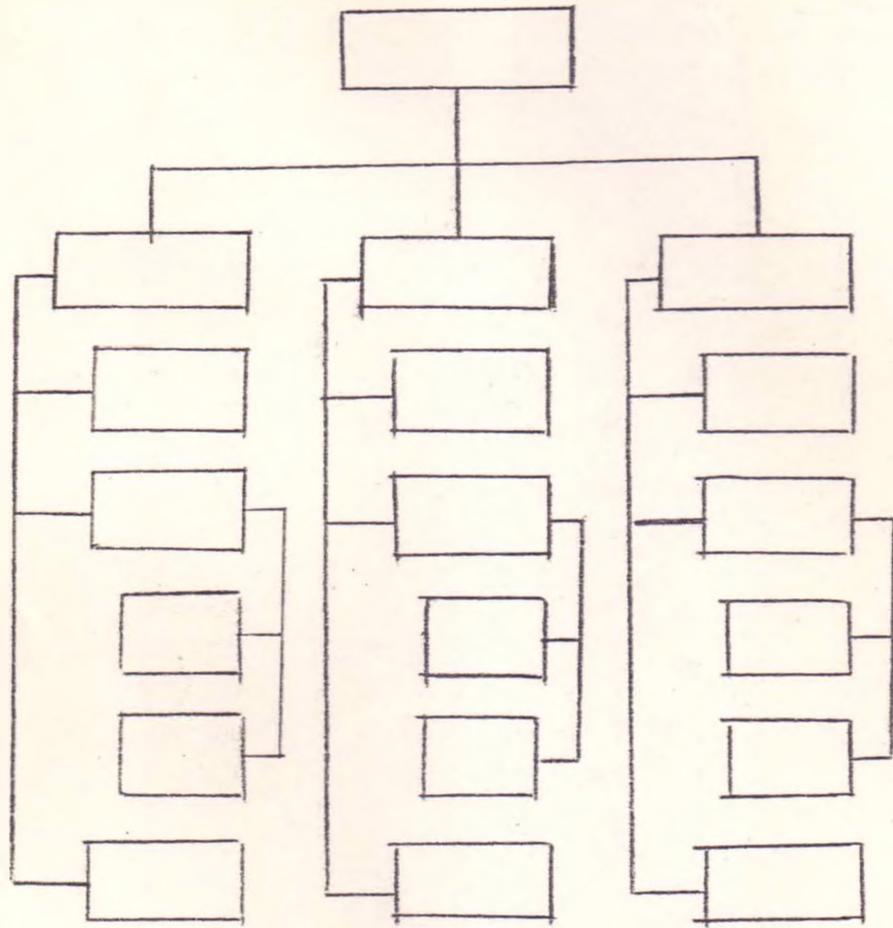
5. Os órgãos consultivos (assessoria, conselhos, comissões) ficam em retângulos menores ao lado dos cargos a que se relacionam ou se subordinam.



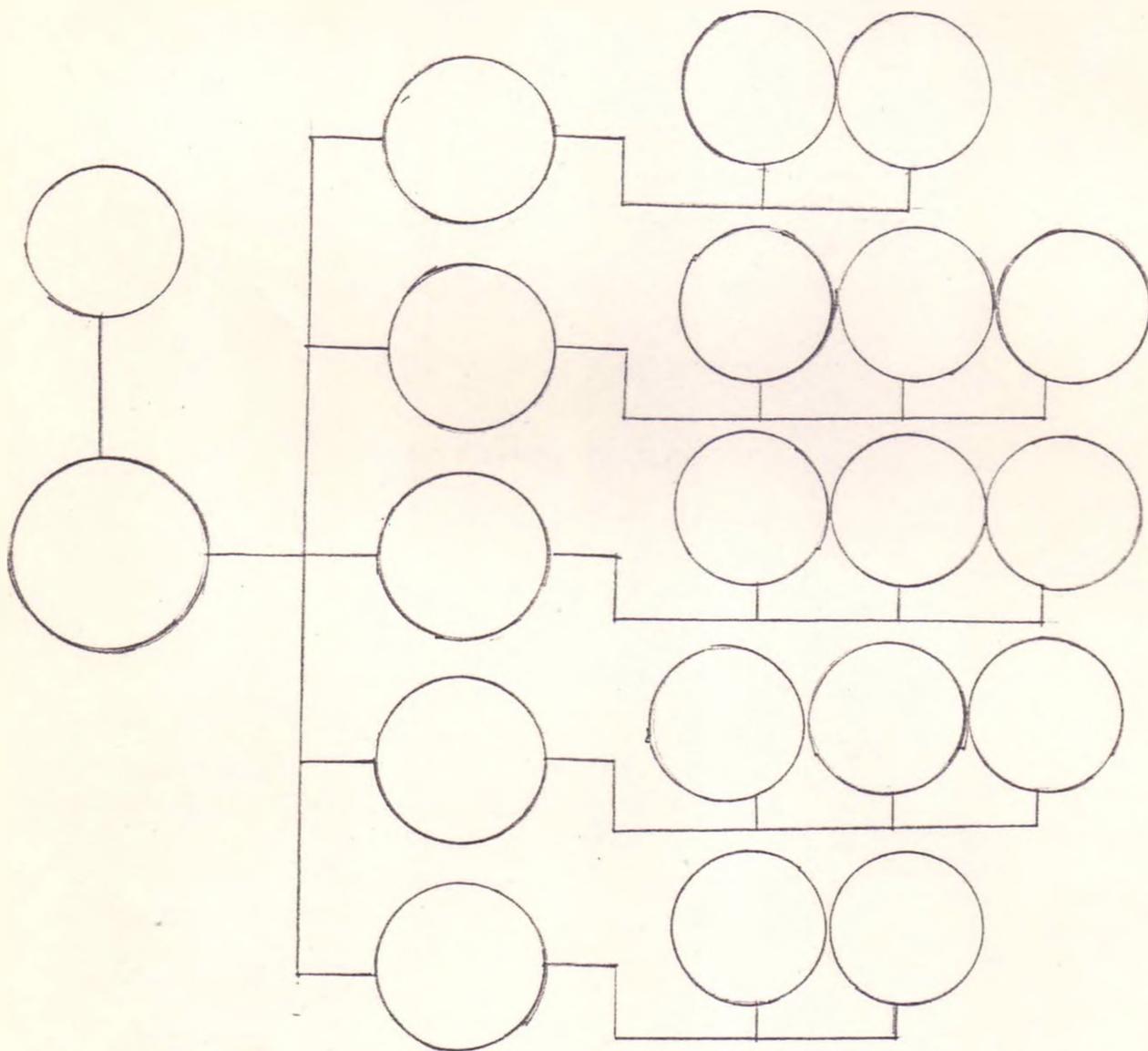


ORGANOGRAMA COM DESDOERAMENTO HORIZONTAL

BSFEAC



ORGANOGRAMA COM DESDOBRAMENTO VERTICAL

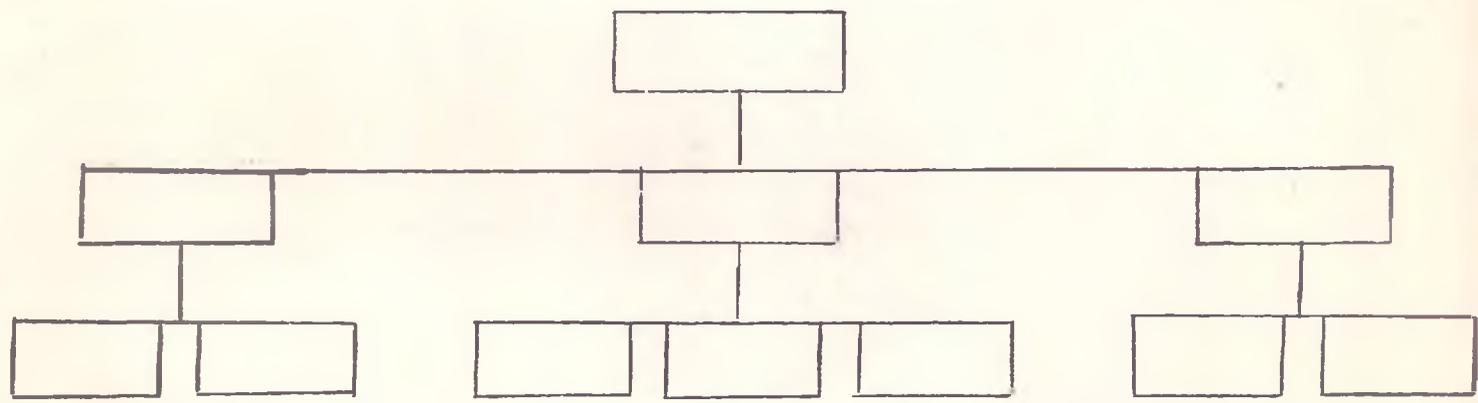


ORGANOGRAMA EM CIRCULOS

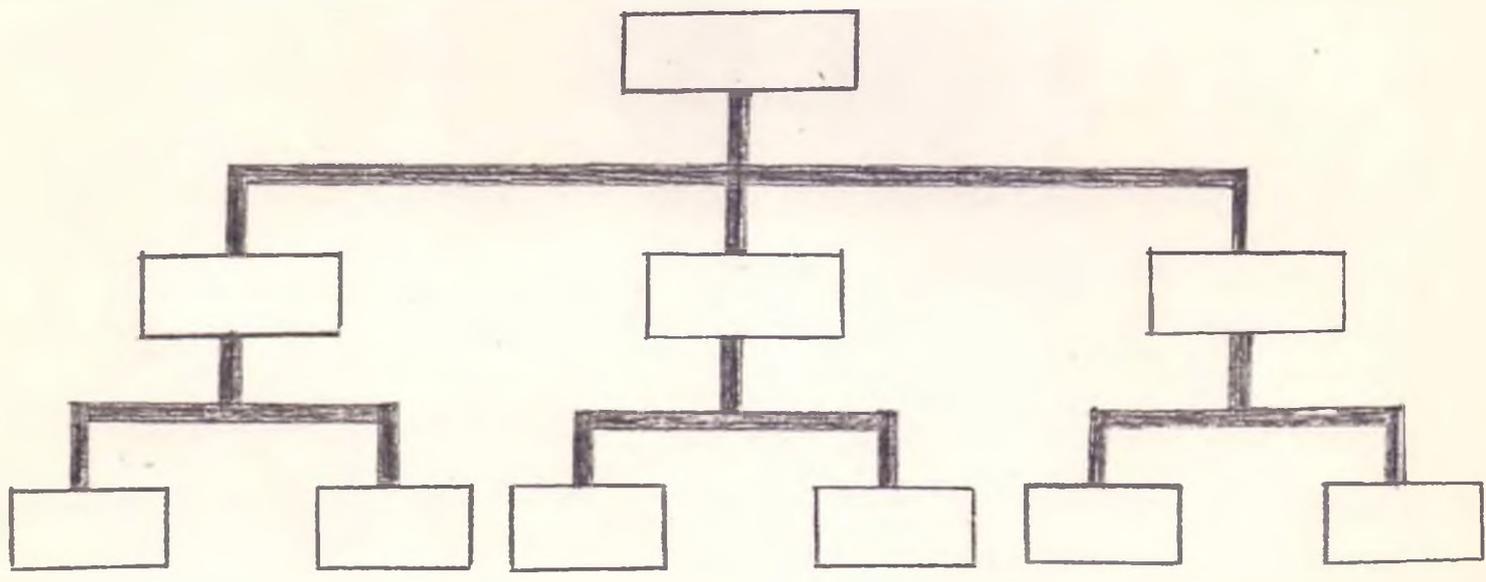


BSFEAC

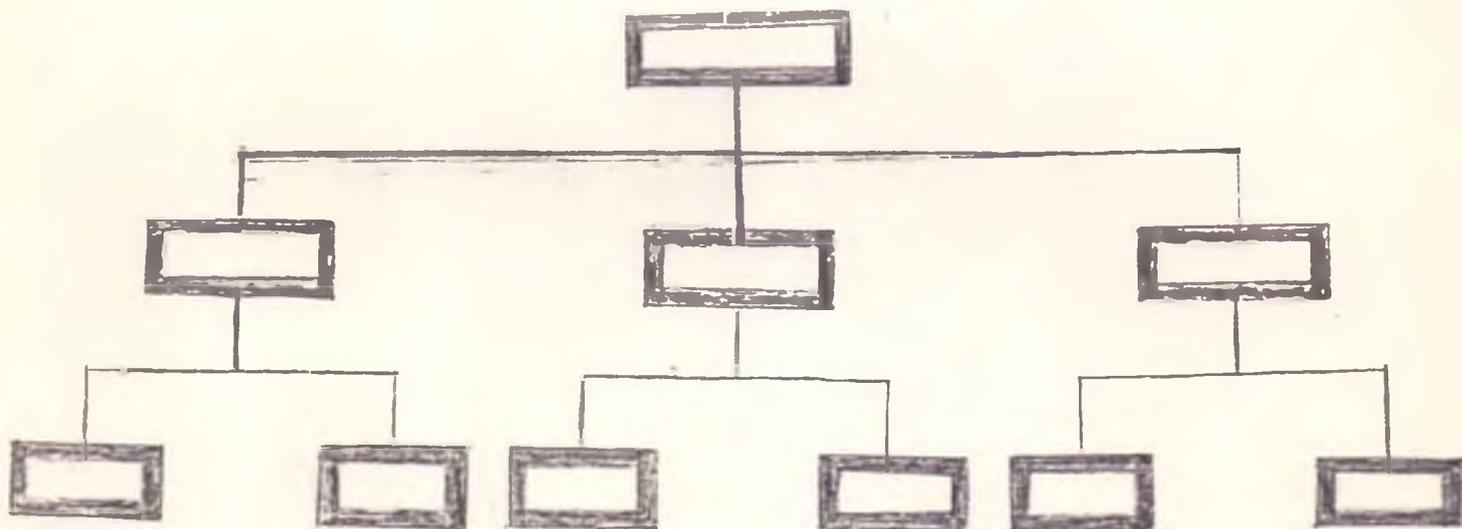
ORGANOGRAMA EM "BANDEIRA"



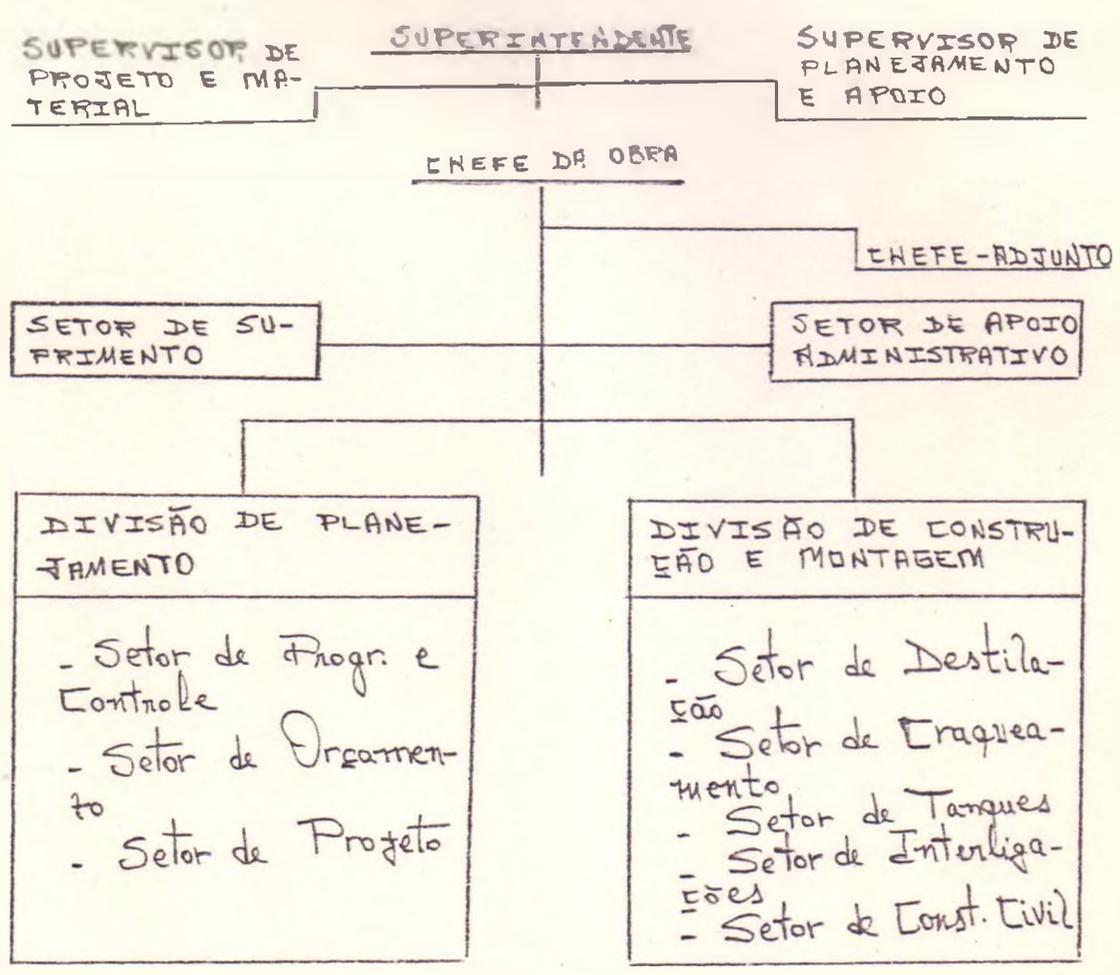
ORGANOGRAMA QUE REALÇA AS LINHAS HIERÁRQUICAS



ORGANOGRAMA PARA MELHOR VISUALIZAÇÃO DO  
POSICIONAMENTO DOS ÓRGÃOS.



ORGANOGRAMA MISTO



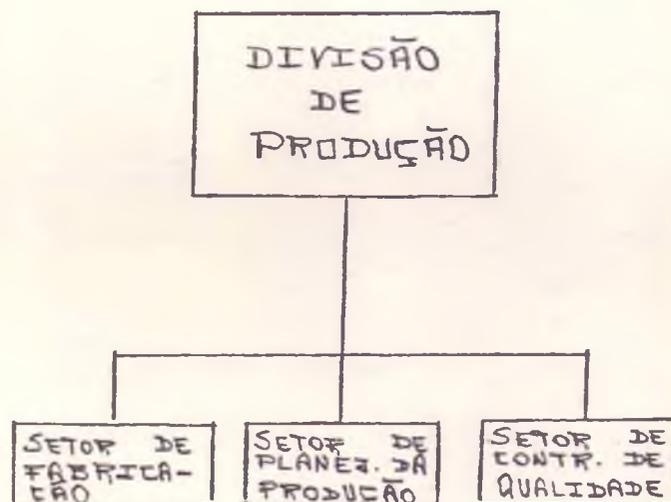
BSFEAC

ORGANOGRAMA COM O MAIOR NÚMERO DE INFORMAÇÕES SOBRE O ÓRGÃO DENTRO DO RETÂNGULO.

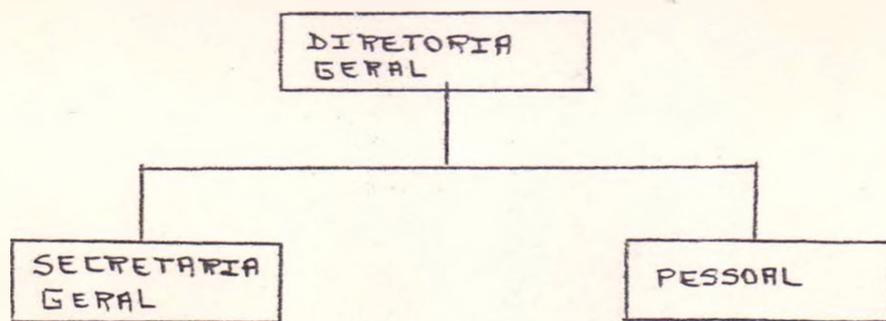
DEPART. FINANCEIRO		
DEFIN	12	030
JOSÉ ALVES DA SILVA		
CONTABILISTA - CHEFE		

- a) Departamento Financeiro - nome do órgão
- b) DEFIN - Sigla do órgão
- c) 12 - número de funcionários
- d) 030 - Código do órgão
- e) JOSÉ ALVES DA SILVA - nome do responsável pelo órgão.
- f) CONTABILISTA - CHEFE - cargo do responsável pelo órgão.

ORGANOGRAMA QUE REPRESENTA AS UNIDADES COMPONENTES  
DA ESTRUTURA DENTRO DE UM RETÂNGULO MAIOR.



ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO



Dep.<sup>to</sup> Serviços Gerais  
Centro de Process. de Dados  
Dir. Jurídica

Dep.<sup>to</sup> Seleção e Treinam.  
Serviços Médicos  
Div. Adm. Salarial  
Subdiv.: Ferr. Gerais

#### 7.1.1.2. EM BARRAS

É o tipo de gráfico hierárquico em que os órgãos componentes da estrutura são configurados através de longos retângulos horizontais, começando todos na mesma posição à esquerda, e prolongando-se para a direita. Quanto maior for a importância do órgão, maior será o dimensionamento do retângulo, ou seja, mais ele avança para a direita. Os retângulos são posicionados uns em cima dos outros hierarquicamente, ou seja do mais importante que fica no alto aos inferiores.

APLICAÇÃO - só encontra aplicação em trabalho de levantamento - simples e na elaboração rápida do esboço de uma estrutura organizacional.

Apresenta pouca flexibilidade de mudança diante de situações excepcionais. Possui poucos detalhes e informações, não há demonstração das ligações entre os órgãos.

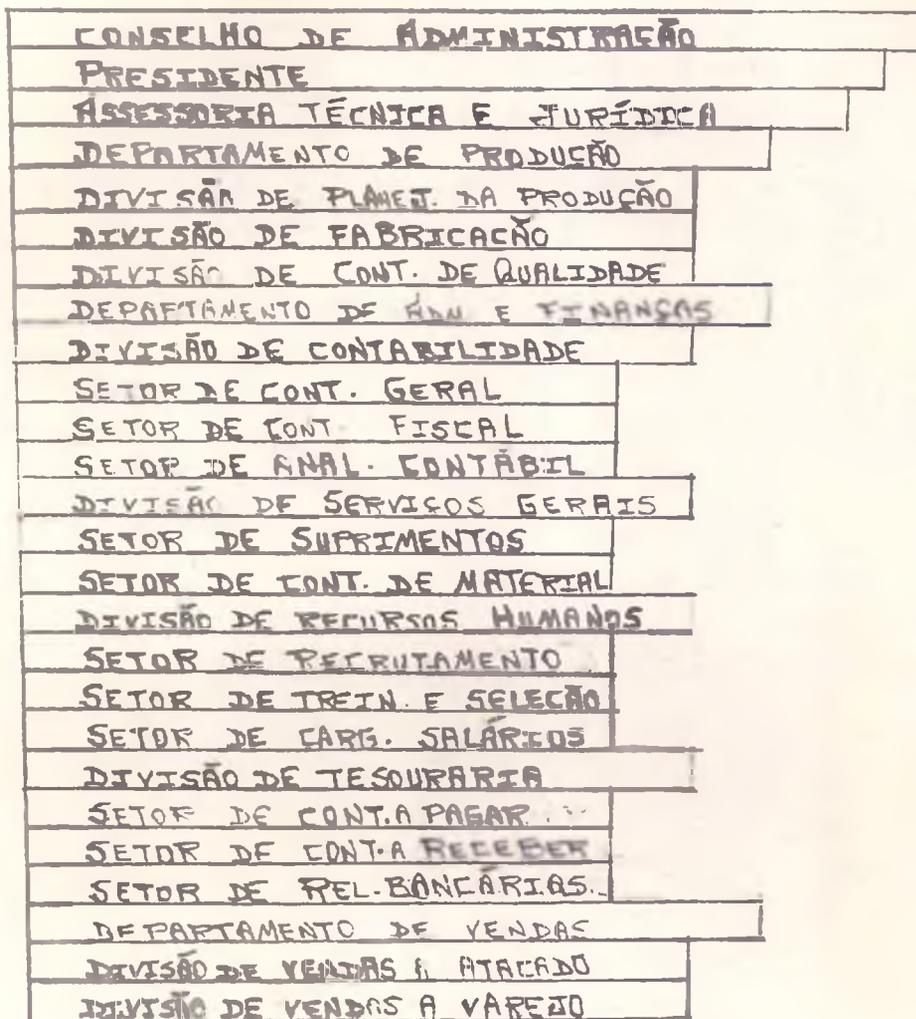


FIG. 24 - ORGANOGAMA EM BARRAS

### 7.1.1.3. CIRCULAR EM SETORES OU SETOGRAMAS

É um gráfico que representa a estrutura organizacional, através da construção de círculos concêntricos. Aqui as faixas horizontais que representam no organograma clássico os níveis hierárquicos, tornam-se coroas circulares.

A autoridade máxima posiciona-se no centro e, à medida que os órgãos se aproximam da periferia, diminui seu nível hierárquico.

APLICACAO - apesar de apresentar a estrutura da empresa de maneira compacta e estética, é um gráfico de pouca flexibilidade e seu emprego não é recomendável para trabalhos de envergadura técnica.

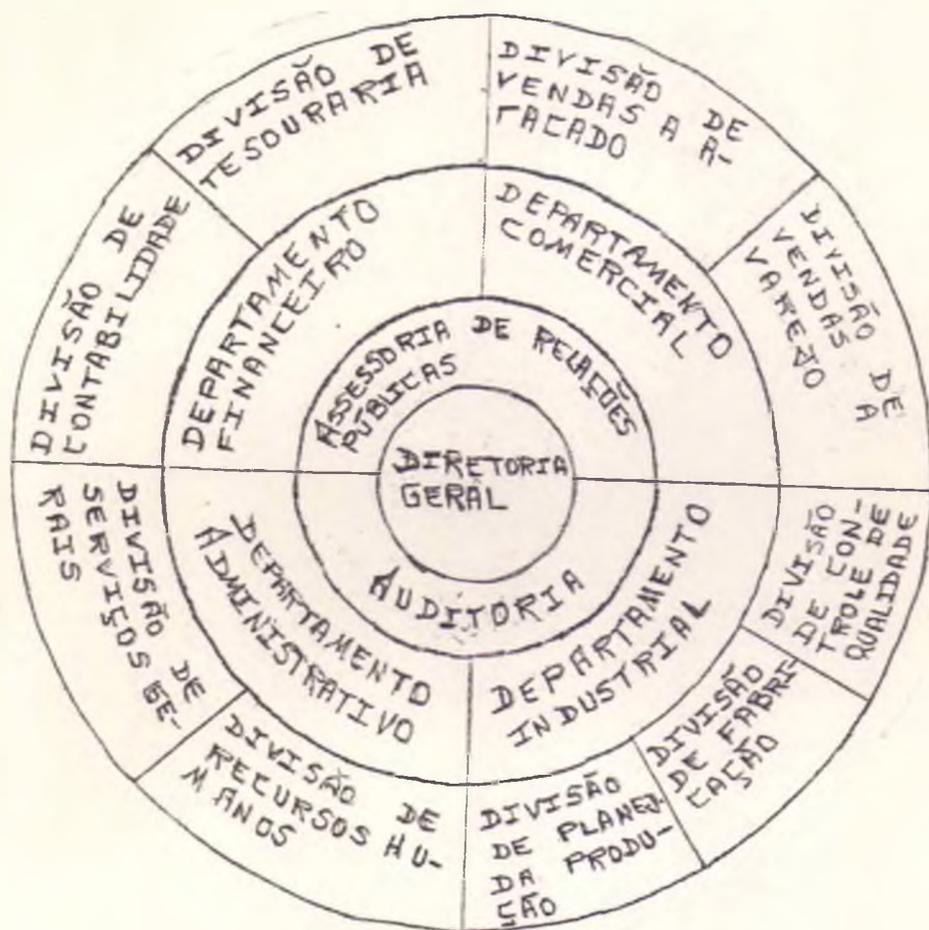


FIG. 25 - ORGANOGAMA CIRCULAR, EM SETORES  
OU SETOGRAMA.

#### 7.1.1.4. RADIAL OU SOLAR

Para representar a estrutura organizacional da empresa, utiliza-se para a sua configuração o sistema solar como referência. Desse modo, a autoridade máxima localiza-se no círculo posicionado na parte central do gráfico, equivalendo à posição do sol; os departamentos ocupam posições correspondentes às dos planetas; as divisões e setores ou seções fazem correspondência com os satélites e subsatélites; aparecendo muitas vezes dentro dessas ramificações os órgãos menores, o que complica sobretudo a compreensão do gráfico.

APLICAÇÃO - Não é aconselhável para trabalhos de precisão pelo fato de ser difícil configurar o nível hierárquico dos vários órgãos, apesar de causar grande impacto visual.

Não apresenta com clareza e de forma destacada os órgãos de apoio, assim como os diversos tipos de autoridade e respectivas interdependências.

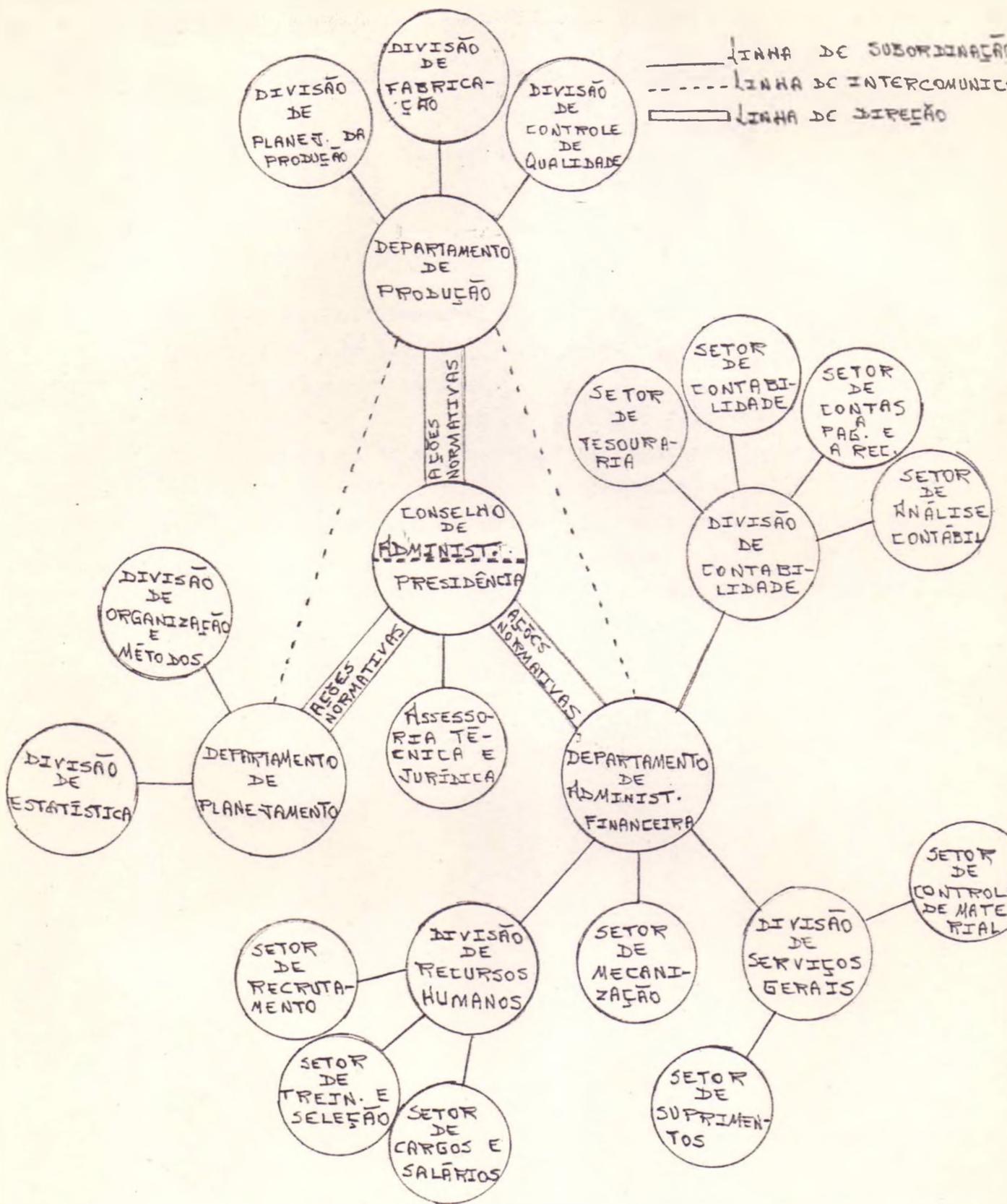


FIG. 27 - ORGANOGAMA RADIAL OU SOLAR.

### 7.1.2. ORGANOGRAMA FUNCIONAL OU FUNCIONOGRAMA

É um tipo de organograma destinado à descrição e posicionamento das atividades afetas aos diversos órgãos, ampliando, desse modo, as partes setoriais de um organograma simples.

Tem por objetivo retratar as atividades (funções) de forma estática, apresentando enorme aplicação quando de uma análise funcional, conseguindo facilmente evidenciar atividades duplicadas ou até mesmo negligenciadas, ou, ainda, aquelas distribuídas sem a mínima lógica, subordinadas, direta, e desnecessariamente, a determinadas unidades de empresa.

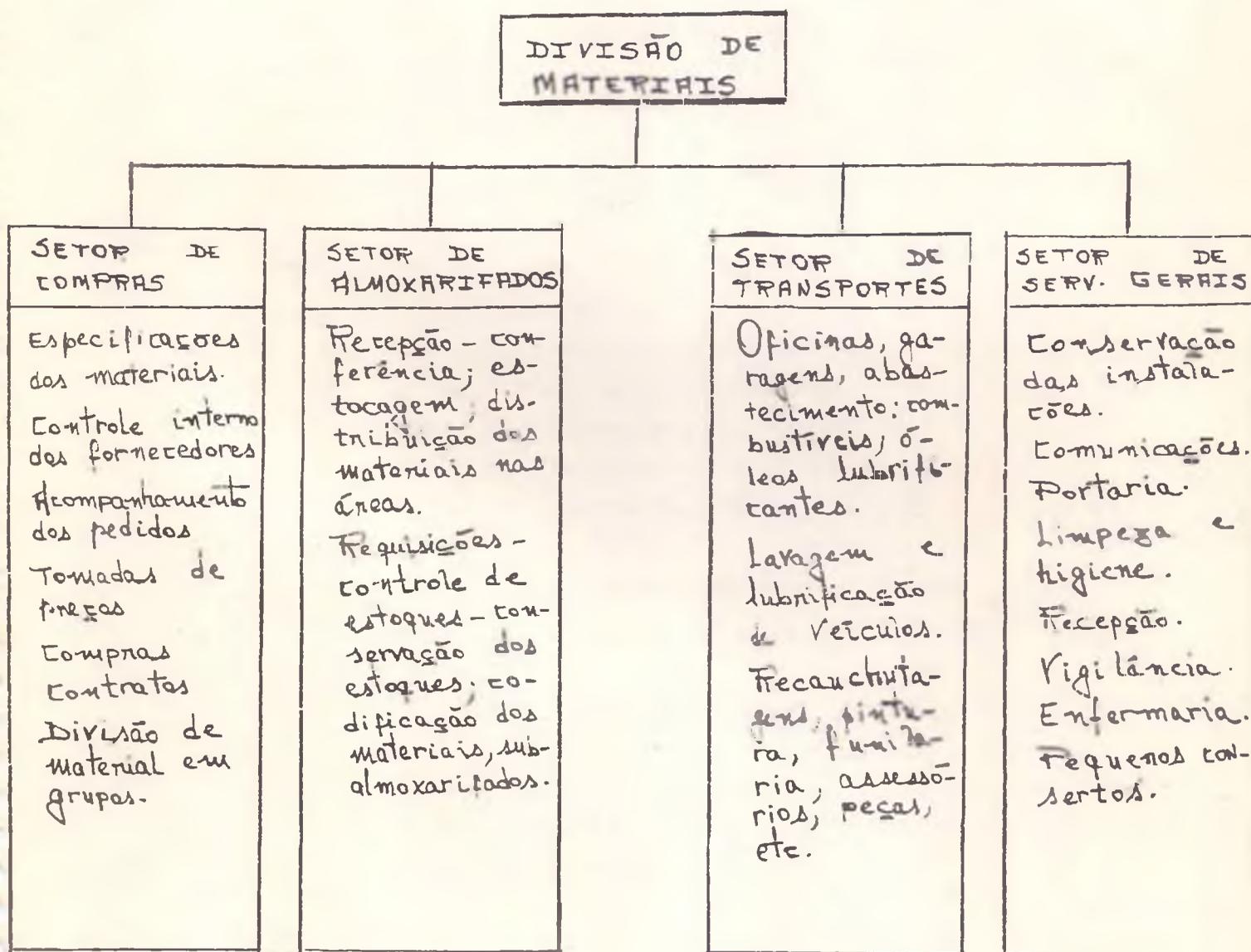


Fig. 28 - FUNCIONOGRAMA

### 7.1.3. ORGANOGRAMA LINEAR DE RESPONSABILIDADE

Tem por finalidade demonstrar as interrelações existentes entre os órgãos ou cargos com as atividades ou tarefas, tornando-se, ainda, um excelente instrumento para o controle executivo.

Como não existem simbologias padronizadas para esse tipo de organograma, a criação das mesmas fica a critério de cada um restando apenas a responsabilidade de indicá-las - na convenção.

Oferece os seguintes benefícios:

- simplifica e acelera a realização de uma autoridade gerencial.
- simplifica o controle executivo, assim como apressar as decisões executivas.
- localizar erros organizacionais e torná-las fáceis de serem corrigidos, tornando as falhas óbvias para todos os interessados.
- facilita alterações nas atribuições de funções e de autoridades quando ocorrer uma mudança na liderança do pessoal.
- reestrutura tarefas quando as atividades são ampliadas ou reduzidas, em virtude de diverificação no negócio.
- Identifica quando determinado executivo dedica tempo ou esforço demasiados às atividades de rotina ou de supervisão, em lugar de dedicá-los às executivas.
- compara métodos e operações de órgãos similares em múltiplas linhas de operação.

### 7.2. CUIDADOS QUE DEVERÃO SER TOMADOS NA ELABORAÇÃO DE UM ORGANOGRAMA.

- Ser claro. Nas indicações, nos títulos, nos códigos - empregados para os órgãos, nas convenções, etc.

- Ser Simples. Deve apresentar apenas o essencial e o desejável para a compreensão da estrutura organizacional.
- Ser Preciso. Deve ser o mais real e o mais atualizado possível, pois as dúvidas que porventura possam existir, normalmente se apresentam na faixa intermediária e na base, por causa dos critérios utilizados para departamentalização.
- Ser Equilibrado. Ter equilíbrio na distribuição dos órgãos na área do desenho e atenção na simetria do conjunto.

### CONCLUSÃO

Pela forma como foi exposto e pelo conteúdo que apresentou, este trabalho presta-se a uma simples consulta de caráter didático, onde modelos de estruturas organizacionais foram mostrados em diversos tipos com a finalidade de servirem de princípios gerais, adaptáveis às mais diversas categorias de empreendimentos. Uma empresa de grande porte deverá escolher o tipo de estrutura organizacional linha - "staff", pela sua maior flexibilidade, ou até mesmo o tipo matricial, dependendo da natureza do seu produto e das inovações necessárias. Já uma empresa de pequeno porte optará pelo tipo linear que oferece maior unidade de comando; tudo isto é, portanto, recomendado pelos modelos. A utilização de qualquer um deles na prática só poderá ser feita considerando-se as características particulares e específicas da empresa, pois cada uma delas é um organismo distinto com diferenciação própria.

BIBLIOGRAFIA:

- BOITEUX, Colbert Demaria. Administração de projetos: gerência e implantação. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos. Editora S/A., - 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo, McGraw Hill do Brasil, 1981.
- CURY, Antonio. Organização e Métodos: uma perspectiva comportamental. 1. ed. São Paulo, Editora Atlas S/A., 1981.
- KOONTZ, Harold. Princípios de Administração. 11 Ed. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1978.
- LERNER, Walter. Organização, sistemas e Métodos. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1982.
- MIRANDA, Geraldo Inácio Mac-Dowell dos Passos. Organização e Métodos. 5.ed. São Paulo, Atlas, 1978.
- MOTA, Fernando Claudio Prestes. Teoria Geral da Administração: uma introdução. 7. ed. São Paulo Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1979.
- NEWMAN, William H. Ação Administrativa: As técnicas de organização e gerência. 4.ed. São Paulo Editora Atlas S/A., 1981.
- ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. Organização e Métodos; uma abordagem prática. 4.ed. São Paulo, Atlas, 1985.
- SIMERAY, J. P. A Estrutura da empresa: princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Ed.