

### 3. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS



#### 3.1 Tipos de estrutura organizacional, natureza e finalidades

A organização formal é representada por meio do organograma. Nele, é possível visualizar o desenho que demonstra a estrutura organizacional, os cargos, as funções, as áreas ou departamentos, em seus respectivos níveis hierárquicos. A estrutura formal focaliza o sistema de autoridade, responsabilidade, divisão de trabalho, comunicação e processo decisório.

São princípios fundamentais da organização formal:

- a) **Divisão do trabalho:** é a decomposição de um processo complexo em pequenas tarefas, proporcionando maior produtividade, melhorando a eficiência organizacional e o desempenho dos envolvidos e reduzindo custos de produção.
- b) **Especialização:** considerada uma consequência da divisão do trabalho. Cada cargo passa a ter funções específicas, assim como cada tarefa.
- c) **Hierarquia:** divisão da empresa e, camadas hierárquicas. A hierarquia visa assegurar que os subordinados aceitem e executem rigorosamente as ordens e orientações dadas pelos seus superiores.
- d) **Amplitude administrativa:** também chamada de amplitude de controle ou amplitude de comando – determina o número de funcionários que um administrador consegue dirigir com eficiência e eficácia. A estrutura organizacional que apresenta pequena amplitude de controle é a aguda ou vertical.

A organização informal caracteriza-se por grupos formados a partir de interesses, atitudes e comportamentos comuns, inspirados por formadores de opinião e influenciadores de atitudes. Não está representada no organograma e caracteriza-se, entre outros fatores, por atitudes e comportamentos.

São características da organização informal:

- a) **Relação de coesão ou de antagonismo:** representam as relações criadas entre as pessoas, em diferentes áreas da organização, de simpatia ou antipatia.
- b) **Status:** os indivíduos assumem certa posição social nos grupos informais, independente do seu posicionamento na organização formal.
- c) **Colaboração espontânea:** reflete a espontaneidade da colaboração das pessoas na organização informal.
- d) **Possibilidade da oposição à organização formal:** há possibilidade da organização informal se opor à organização formal. Quando isso ocorre, demonstra desequilíbrio e falta de engajamento aos objetivos organizacionais ou dificuldades enfrentadas pela alta administração para gerar um clima adequado às relações humanas.

- e) Padrões de relações e atitudes: as atitudes e os padrões de relacionamento aceitáveis traduzem as intenções do grupo.
- f) Mudanças de níveis e alterações dos grupos informais: quando há alteração na organização formal, os grupos informais tendem a acompanhar, pois os participantes do grupo passam a se relacionar com outras pessoas, de diferentes camadas.
- g) A organização informal transcende a organização formal: a organização informal se estabelece por espontaneidade, relações de afetividade, identificação entre as pessoas. Logo, sua natureza e duração transcendem as interações e relações formais.
- h) Padrões de desempenho nos grupos informais: depende da motivação dos integrantes, pode ser inferior ou, até mesmo, superior ao que fora definido pela empresa. O grupo, quando está motivado, alcançará um elevado padrão de desempenho. Porém, quando há desarmonia ou oposição, o padrão de desempenho será baixo.

A estrutura organizacional é o conjunto de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de unidades de uma empresa. No tipo de estrutura formal, a relação hierárquica é impessoal e sempre realizada por meio de ordem escrita.

A estrutura organizacional, que é um meio para o alcance dos objetivos, está relacionada com a estratégia da organização, de tal forma que mudanças na estratégia precedem e promovem mudanças na estrutura.

A estrutura organizacional de uma empresa define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. São seis os elementos básicos a serem focados pelos administradores quando projetam a estrutura das organizações: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e, por fim, a formalização.

Ao planejar a estrutura organizacional, uma das variáveis refere-se a quem os indivíduos e os grupos se reportam. Essa variável consiste em estruturar a cadeia de comando.

São tipos tradicionais de organização:

- a) Organização Linear: autoridade única com base na hierarquia (unidade de comando), comunicação formal, decisões centralizadas e aspecto piramidal.
- b) Organização Funcional: autoridade funcional ou dividida, linhas diretas de comunicação, decisões descentralizadas e ênfase na especialização.
- c) Organização Linha-staff: coexistência da estrutura linear com a estrutura funcional, ou seja, comunicação formal com assessoria funcional, separação entre órgãos operacionais (de linha) e órgãos de apoio (*staff*). Há, ao mesmo tempo, hierarquia de comando e da especialização técnica.

| Tipos tradicionais de organização |                                  |  |
|-----------------------------------|----------------------------------|--|
| Organização linear                | Organização funcional            | Organização linha-staff                      |
| Comunicação formal                | Linhas diretas de comunicação    | Coexistência da estrutura linear e funcional |
| Unidade de comando                | Autoridade funcional ou dividida | Unidade de comando e especialização          |
| Centralização                     | Descentralização                 | Órgãos de linha e órgãos de apoio            |

São estruturas organizacionais modernas:

- a) **Estrutura Divisional:** é caracterizada pela criação de unidades denominadas centros de resultados, que operam com relativa autonomia, inclusive apurando lucros ou prejuízos para cada uma delas. Os departamentos prestam informações e se responsabilizam pela execução integral dos serviços prestados, mediados por um sistema de gestão eficaz.
- b) **Estrutura Matricial:** combina as vantagens da especialização funcional com o foco e responsabilidades da departamentalização do produto, ou divisional. Suas aplicações acontecem, em hospitais, laboratórios governamentais, instituições financeiras etc. O que a difere das outras formas de estrutura organizacional, é que características de mais de uma estrutura atuam ao mesmo tempo sobre os empregados. Outro aspecto diferenciador é que existe múltipla subordinação, ou seja, os empregados se reportam a mais de um chefe, o que pode gerar confusão nos subordinados e se tornar uma desvantagem desse tipo de estrutura. É uma ótima alternativa para empresas que trabalham desenvolvendo projetos e ações temporárias. Nesse tipo de estrutura o processo de decisão é descentralizado. Existência de centros de resultados de duração limitada a determinados projetos. Estrutura organizacional propícia para projetos complexos. Duplicidade de autoridade e comando.
- c) **Estrutura em Rede:** competitividade global, a flexibilidade da força de trabalho e a sua estrutura enxuta. As redes organizacionais se caracterizam por constituir unidades interdependentes orientadas para identificar e solucionar problemas.
- d) **Estrutura por Projeto:** manutenção dos recursos necessários sob o controle de um único indivíduo.

### 3.2 Critérios de departamentalização



Departamentalização é o nome dado à especialização horizontal na organização por meio da criação de departamentos para cuidar das atividades organizacionais. É decorrente da divisão do trabalho e da homogeneização das atividades. É o agrupamento adequado das atividades em departamentos específicos.

Ressaltam-se dois conceitos importantes:

- a) **Verticalização:** necessidade de aumentar a qualidade da supervisão ou chefia acrescentando mais níveis hierárquicos na estrutura.
- b) **Horizontalização:** necessidade de aumentar a perícia, a eficiência e a melhor qualidade do trabalho em si.

São critérios de departamentalização:

- a) **Departamentalização Funcional:** representa o agrupamento por atividades ou funções principais. A divisão do trabalho ocorre internamente, por especialidade. Abordagem indicada para circunstâncias estáveis, de poucas mudanças e que requeiram desempenho continuado de tarefas rotineiras.
- b) **Departamentalização por Produtos ou Serviços:** representa o agrupamento por resultados quanto a produtos ou serviços. A divisão do trabalho ocorre por linhas de produtos/serviços. A orientação é para o alcance de resultados, por meio da ênfase nos produtos/serviços.
- c) **Departamentalização Geográfica:** também chamada de Departamentalização Territorial, representa o agrupamento conforme localização geográfica ou territorial. Caso uma organização, para estabelecer seus departamentos, deseje considerar a distribuição territorial de suas atividades, ela deverá observar as técnicas de departamentalização geográfica.
- d) **Departamentalização por Clientela:** representa o agrupamento conforme o tipo ou tamanho do cliente ou comprador. Possui ênfase e direcionamento para o cliente.
- e) **Departamentalização por Processos:** representa o agrupamento por etapas do processo, do produto ou da operação. Possui ênfase na tecnologia utilizada.
- f) **Departamentalização por Projetos:** representa o agrupamento em função de entregas (saídas) ou resultados quanto a um ou mais projetos. É necessária uma estrutura flexível e adaptável às circunstâncias do projeto, pois o mesmo pode ser encerrado antes do prazo previsto. Dessa forma, os recursos envolvidos, ao término do projeto, são liberados.
- g) **Departamentalização Matricial:** também chamada de organização em grade, combina duas formas de departamentalização – a funcional com a departamentalização de produto ou projeto – na mesma estrutura organizacional. Representa uma estrutura mista ou híbrida. O desenho matricial apresenta duas dimensões: gerentes funcionais e gerentes de produtos ou de projeto. Logo, não há unidade de comando. É criada uma balança de duplo poder e, por consequência, dupla subordinação.

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Critérios de Departamentalização</b> | <b>Departamentalização Funcional</b>                | Ênfase na especialização funcional                         |
|   | <b>Departamentalização por Produtos ou Serviços</b> | Ênfase nos resultados dos produtos ou serviços             |
|   | <b>Departamentalização Geográfica</b>               | Ênfase na localização geográfica                           |
|   | <b>Departamentalização por Clientela</b>            | Ênfase no cliente  |
|   | <b>Departamentalização por Processos</b>            | Ênfase nas fases do processo                               |
|   | <b>Departamentalização por Projetos</b>             | Ênfase nas entregas do projeto                             |
|   | <b>Departamentalização Matricial</b>                | Ênfase na combinação de duas formas de departamentalização |