

**3.1- Organogramas**

É a representação gráfica da estrutura organizacional de uma empresa ou de um departamento. Representa graficamente a organização, ou seja, a distribuição de funções, de departamentos, de repartições de trabalho, bem como as relações entre esses órgãos.

São dois os tipos fundamentais de estruturas organizacionais: o Hierárquico e o Funcional. Podendo ainda haver outras formações combinadas e derivadas.

São representações muito dinâmicas uma vez que podem receber alterações, inclusões e exclusões sempre que um fato administrativo imponha necessidade. É comum o organograma passar por reformulação sempre que uma pessoa nele inserida mude de posição na empresa, ou quando um departamento deixe de existir ou ainda, seja criado. Como a ação de administrar é de cunho pessoal, os organogramas mudam conforme os interesses e características de cada administrador.

**3.1.1- Estrutura do Tipo Hierárquico.**

Como o próprio nome expressa “Hierárquico”, tem como estrutura representar a hierarquia com que a empresa é composta e dirigida. Sob o aspecto de comando, é a pessoa que ocupa a posição de chefia que detem a importancia de cargo. São criados em função das pessoas que compoem a empresa.

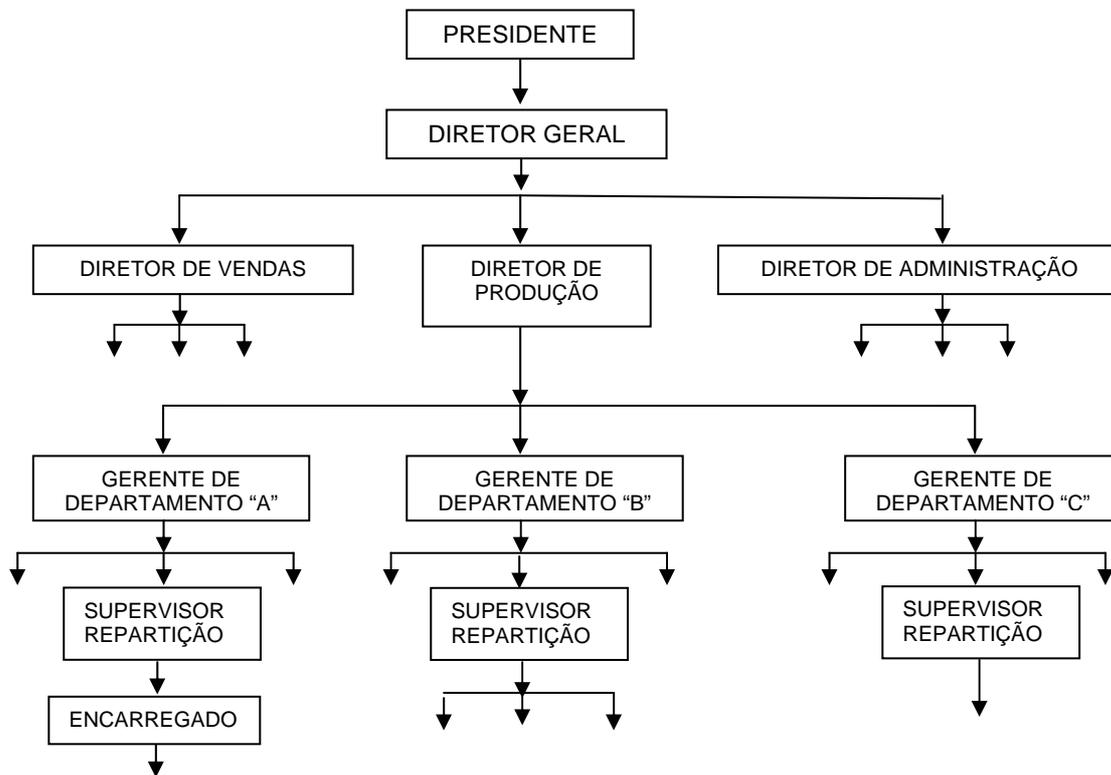


Figura 07- Organograma Hierárquico

**VANTAGENS**

- Facilidade de transmissão de ordem, pela brevidade de linhas de comunicação.
- Facilidade na manutenção da disciplina e dos controles.
- Estrutura simples e de fácil compreensão.
- Menor atividade de caráter burocrático.
- Nítida e clara delimitação das responsabilidades
- Facilidade de implantação.
- É mais indicado para pequenas empresas.

**DESVANTAGENS**

- Dificuldade de introduzir especializações.
- Rigidez e inflexibilidade nas relações formais.
- Congestionamento nas linhas de comunicações à medida que a empresa cresce.
- Dificuldade de cooperação e iniciativa.
- Comunicações indiretas lentas e passíveis de distorções.

### 3.1.2 - Estrutura do Tipo Funcional

O organograma do tipo Funcional tem como estrutura representar graficamente a forma como a empresa se organiza, levando em conta a função que cada dirigente desempenha na empresa. A empresa é subdividida de acordo com a função que cada departamento ou setor executa, independentemente da pessoa que ocupa temporariamente o cargo de administrador.

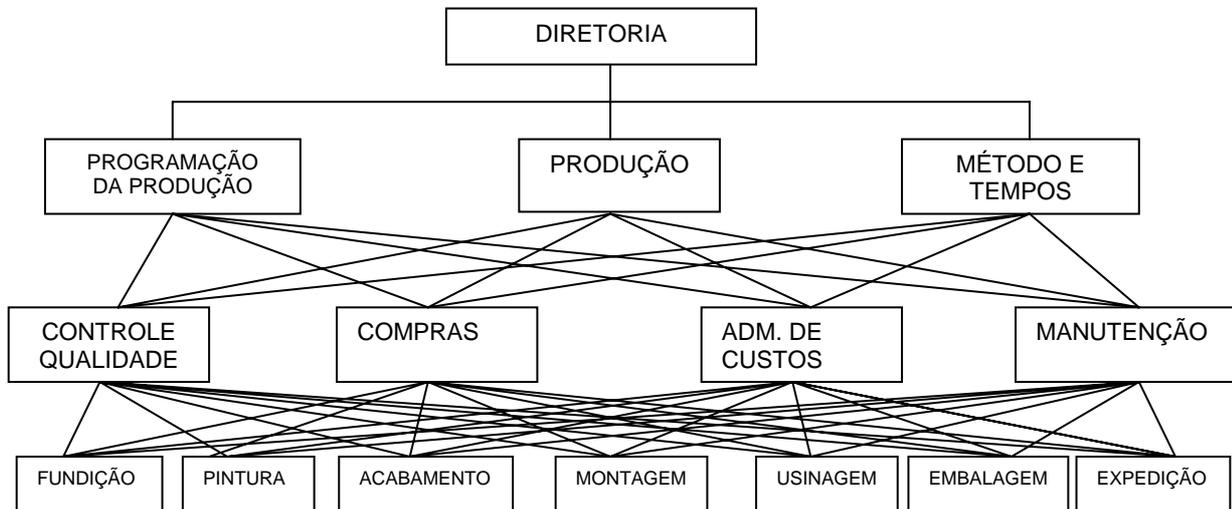


Figura 08- Organograma Funcional

Observa-se nesse tipo de organograma administrativo não constar as setas e sim caminhos de comando, por onde as ordens são emanadas de uma chefia, e podendo a ela retornar sob forma de sugestão e discussão. Nota-se também que quanto mais abaixo se situa uma função, mais comandos ela recebe, onde todos se relacionam com todos, dando a impressão da existência de muitos chefes para poucos subordinados.

Por questões de bom desempenho funcional e ética, as informações e as ordens devem passar pela chefia imediata antes de qualquer ação ser tomada pelos funcionários subordinados. Em caso de ausência da chefia imediata, ela deve ser informada por cópia ou a ela ser dado conhecimento tão logo possível.

#### VANTAGENS:

- Permite aplicar métodos de produção mais eficientes.
- Possibilita fazer bom emprego da especialização.
- Permite melhor supervisão técnica.
- Permite ampla comunicação direta, sem intermediários.

#### DESVANTAGENS:

- Contraria o princípio organizativo da unidade de comando.
- Torna fraco o controle disciplinar.
- Torna difícil a coordenação de várias funções.
- Aumenta as linhas de comunicação e seu custo.
- Cria concorrência entre especialistas.
- Tendência a tensões e conflitos dentro da empresa.
- Perda da visão de conjunto.
- Diminui a rapidez no cumprimento das determinações da chefia.

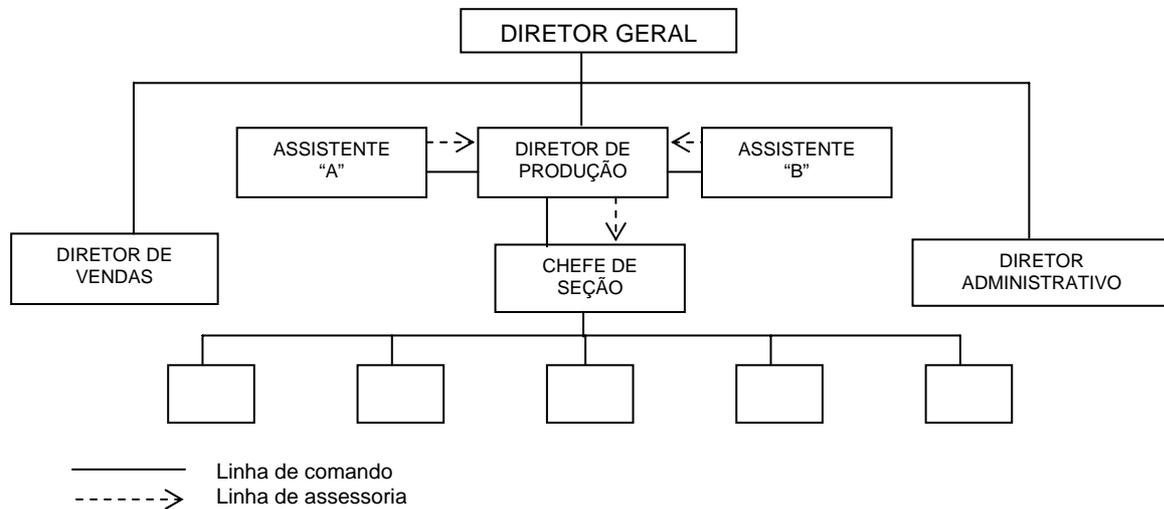
Os dois tipos de organogramas como apresentados são hipotéticos e teóricos. Ambos não sobrevivem na forma original. Adquirem outras formatações em função da dinâmica administrativa e sua dependência da característica pessoal de cada administrador.

Na prática e de um modo geral os organogramas se compõem de forma Hierárquica nos níveis de decisões financeiras e de forma Funcional nos níveis executivos.

No dia a dia empresarial o que realmente ocorre é uma forma misturada de hierarquia com funcionabilidade muito dependente das características de cada administrador e de outras condições como: mercado, política, estabilidade, padrões administrativos, etc.

### 3.1.3- Estrutura do Tipo Hierárquico-Consultivo

O emprego de assistentes de administração na estrutura como: secretárias, órgãos de consultoria (staff) e assistência técnica, não lhes compete autoridade para impor seu ponto de vista diretamente no processo produtivo, mesmo que organograficamente se situem em níveis superiores. São órgãos que estudam, analisam e propõem melhorias em situações especiais.



“ENQUANTO A FUNÇÃO COMANDA, A ASSISTÊNCIA RECOMENDA”

Figura 09- Organograma Hierárquico - Consultivo

#### 3.1.3.1 - Principais tarefas normalmente atribuídas a um órgão de consultoria

Coletas de informações pertinentes a uma situação particular.

Interpretação de normas ou de situações.

Coordenação interna por meio de planificação prévia ou do controle de desenvolvimento de atividades.

Assistência na implantação de novos processos e no desenvolvimento de várias operações da empresa.

Fornecimento de serviços auxiliares às atividades de linha (compras, pessoal, manutenção, assistência técnica).

### 3.1.4 - Estrutura do Tipo Hierárquico-Funcional

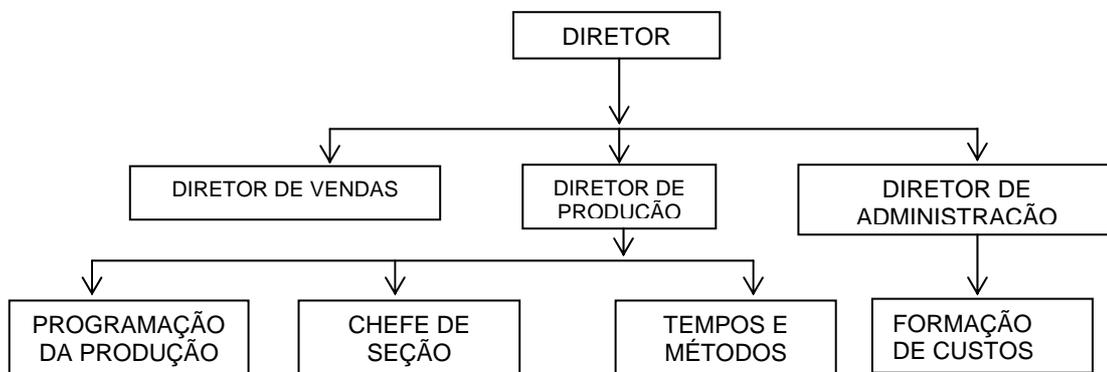


Figura 10- Organograma Hierárquico-Funcional

Os órgãos em estrutura funcional podem emitir diretamente ordens concernentes à matéria a seu cargo.

Os subordinados são responsáveis pela aplicação da norma perante o chefe imediatamente superior na linha hierárquica, e não perante o órgão funcional que emitiu a ordem.

### 3.1.5- Estrutura Centralizadora

Tem por formação básica a centralização do comando. É adotado geralmente por imposição pessoal do modo gerencia da administração.

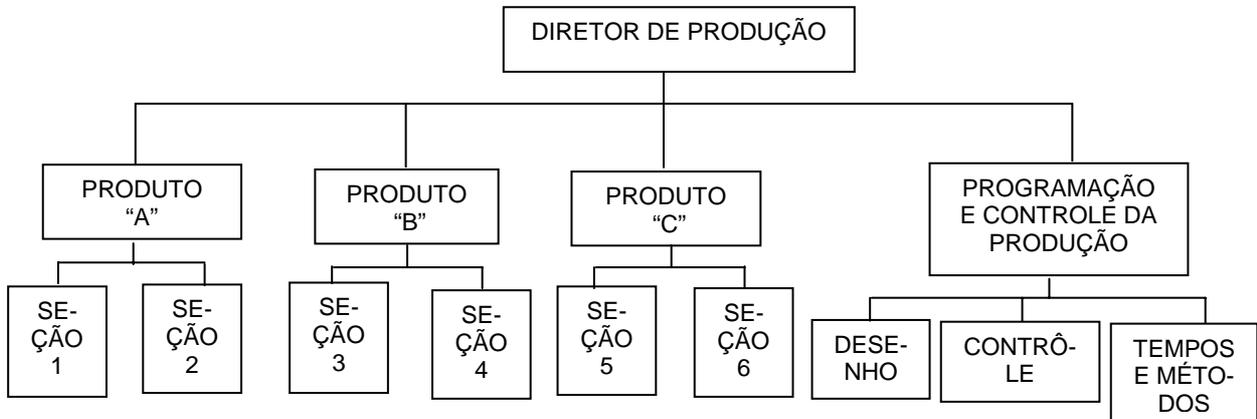


Figura 11- Organograma de Estrutura Centralizada

Essa estrutura é geralmente adotada por administradores que tem a característica de centralizar as decisões em si. São chefias que não delegam poderes. Também por micros e pequenas empresas, principalmente aquelas com características familiares, onde a centralização se faz necessária devido a necessidades de redução custo ou fatores de especialização.

O desenvolvimento profissional e a implantação de novas idéias em uma empresa de estrutura organizacional centralizada é, em vias de regra, dificultada pela falta de delegação de poderes e responsabilidades pelo dirigente que é quem faz com que todas as decisões emanem dele.

### 3.1.6 – Estrutura Descentralizada

Diferentemente da anterior, estrutura centralizadora, na estrutura descentralizada a empresa é administrada por delegação de poderes e responsabilidades a diversos profissionais, cada um em sua área de competência. É adotado por administradores que delegam parte de suas responsabilidades absorvendo para si apenas as de maior importância.

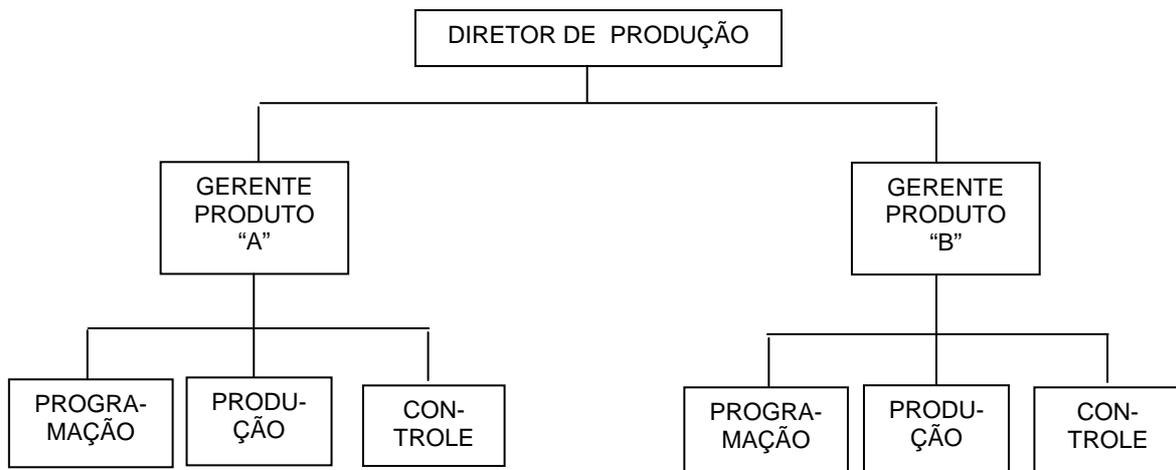


Figura 12- Organograma de Estrutura Descentralizada

#### VANTAGENS:

Rapidez nas decisões, pela proximidade entre o problema e o responsável pela decisão.

Identificação dos bons e maus resultados da atuação dos dirigentes periféricos.  
 Diminuição da esfera de controle do dirigente central.  
 Aumento de Competências.

**DESVANTAGENS:**

Possível duplicação de cargos e equipamentos.  
 Aumento do custo de comunicação.  
 Possível desuniformidade de ação por parte dos dirigentes.  
 Necessidade de dispor de dirigentes adequadamente treinados por área de atuação.

**3.1.7 – Estrutura Mista**

Com emprego simultâneo de diferentes critérios

**3.1.7.1 – Critério de separação funcional por tipo de Cliente, por Produto e por Processo**

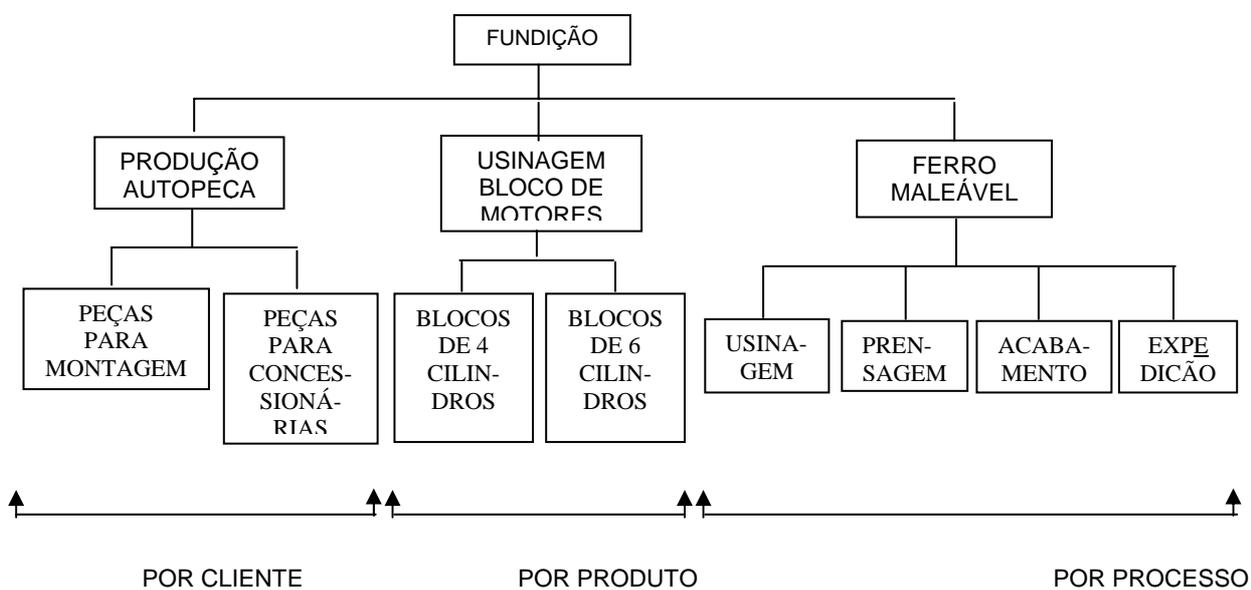


Figura 13- Critério de separação funcional por tipo de Cliente, por Produto e por Processo

**3.1.7.2 - Em Diferentes Níveis Hierárquicos**

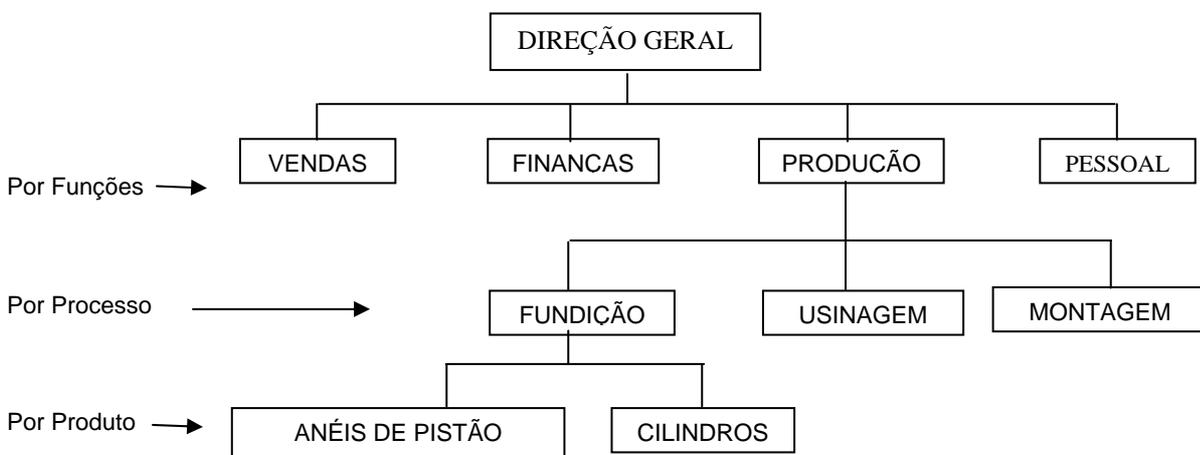


Figura 14- Diferentes Níveis Hierárquicos

**3.2 – Critérios de Departamentalização**

Departamentalizar é agrupar tarefas que se assemelham, de acordo com as funções principais, de modo a permitir um acompanhamento por partes e ao mesmo tempo possibilitar a administração uma visualização dos processos como um todo. Os principais critérios de departamentalização são:

*Departamentalização por Função* – Mecânicos em uma seção de produção; Inspetores numa seção de controle de qualidade; Químicos em setor de análises; Pesquisadores em uma seção de desenvolvimento de produtos; Compradores em uma seção de suprimentos; Contadores num setor de contabilidade; etc. Ex.: Uma editora gráfica pode, segundo este critério, ser organizada em 4 departamentos como: Redação – Gráfica – Publicidade – Distribuição.

*Departamentalização por Produtos* – Uma indústria eletroeletrônica que fabrique, por exemplo, lâmpadas, componentes eletrônicas, eletrodomésticos, motores, etc, pode produzi-los separadamente em prédios diferentes, sob chefias diferentes, em fábricas diferentes ou até mesmo, sob chefias autônomas. Empresas do ramo de produtos químicos diversificados geralmente se administram dessa forma. Ex.: Fábrica de herbicidas, fábrica de fungicidas, fábrica de corantes, etc.

*Departamentalização por Território* – Uma empresa com mercado nacional, dividindo seus departamentos por áreas geográficas, de modo a melhor atender seus clientes (vendas), reduzir transportes, ocupar mão de obra especializada, etc. Ex.: Uma rede de bancos com suas agências divididas em cidades ou estados e cada uma administradas por um gerente.

*Departamentalização por Clientes* – Escritório de engenharia. Escritório de consultoria. Produção de peças para montagem. Produção de peças para concessionárias e distribuidores. Produção para o cliente A . Produção para o cliente B.

*Departamentalização por Processos.* – Dependendo do tamanho de cada processo a empresa pode ser dividida em: Fundição, Rebarbamento, Usinagem, Acabamento, Montagem, Embalagem, Inspeção e Expedição.

*Departamentalização por Projeto* – Grupo de pesquisadores por projeto. Grupo de desenvolvimento de caminhões. Grupo de desenvolvimento de motores. Grupo de desenvolvimento de carros de combate. Grupo de desenvolvimento de embalagens.

*Departamentalização por Tempo* – Separação do pessoal por turno como, por exemplo, em três turnos de oito horas. A cada turno traça-se todo o pessoal de execução com exceção dos de alta gerência.

*Departamentalização por Quantidade* - Exemplo, 20 operários chefiados por um encarregado, 6 encarregados chefiados por um supervisor e 3 supervisores chefiados por um gerente. Ex.: Grandes obras de construção de estradas, de prédios, de viadutos e pontes.

*Departamentalização por Princípio do maior uso* – O departamento que mais uso faça de uma atividade deve tê-la sob sua jurisdição.

*Departamentalização por Princípio do interesse* - O administrador que tenha mais interesse ou competência para uma atividade deve recebê-la.

*Departamentalização por Princípio da separação de controle* – As atividades diversas devem ser separadas por departamento, a fim de se suprimir a concorrência entre elas. Ex. Oficina de Manutenção, Fermentaria, Almoxarifado, Compras de pequeno valor, Segurança do pessoal, Segurança Patrimonial, etc.

### 3.3 - Amplitude Administrativa

É a quantidade de subordinados e tarefas que um gerente, supervisor ou encarregado pode efetivamente dirigir. A

Amplitude Administrativa *pode aumentar* nos seguintes casos:

- Quando o chefe possui maior competência, capacidade e energia;
- Quando os subordinados têm maior capacidade;
- Quando a empresa é bem organizada, com objetivos bem definidos, possui normas de serviços e treina seus funcionários.

A Amplitude Administrativa *deve diminuir* nos seguintes casos:

- Quando a tarefa da seção for menos rotineira;
- Quando as tarefas dos subordinados exigem maior grau de iniciativa e de improvisação;
- À medida que sobe o nível hierárquico do chefe.

### 3.4 – Conceito de AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE

*Autoridade* é o direito de dar ordens e de exigir obediência dentro das relações trabalhistas entre empregador e empregado.

*Responsabilidade* é a obrigação de prestar conta pelo desempenho das tarefas.

A Autoridade pode ser delegada por um chefe a um subordinado para que este possa bem se desincumbir de suas tarefas. Deve ser clara, específica, de preferência por escrito e acompanhada também de proporcional Responsabilidade.

A Responsabilidade Final não pode ser delegada. Cada chefe é inteiramente responsável pelos atos de seus subordinados, estando ele presente ou mesmo ausente. Nos finalmente, quem delega a responsabilidade é responsável pela delegação.

O princípio da paridade de autoridade e responsabilidade diz que:

*“Para uma pessoa poder bem cumprir a tarefa pela qual é responsável, ela precisa ter a autoridade e a responsabilidade adequadas”.*

### 3.5 - Princípio da Unidade de Comando

*“Um subordinado deve ter somente um chefe a quem se reportar”.*

A dualidade de comando é uma das formas que mais prejudica a organização e o controle de um processo produtivo. É tanto prejudicial para o subordinado que não sabe a qual dos chefes se reportar como para a chefia que se prejudica por dividir com outra autoridade, responsabilidade e competência.



Na sala de reunião de uma multinacional o CEO ( Chief Executive Officer – Diretor Executivo ou Diretor Geral ) nervoso fala com sua equipe de gestores. Agita as mãos mostra gráficos e olhando nos olhos de cada um ameaça: "ninguém é insubstituível" . A frase parece ecoar nas paredes da sala em meio ao silêncio. Os gestores se entreolham, alguns abaixam a cabeça. Ninguém ousa falar nada.

De repente um braço se levanta e o CEO se prepara para triturar o atrevido:

- Alguma pergunta?
- Tenho sim. E o Beethoven?
- Como? - o CEO encara o gestor confuso.
- O senhor disse que ninguém é insubstituível e quem substitui o Beethoven?

Silêncio.

Ouvi essa estória esses dias contada por um profissional que conheço e achei muito pertinente falar sobre isso. Afinal as empresas falam em descobrir talentos, reter talentos, mas, no fundo continuam achando que os profissionais são peças dentro da organização e que quando sai um é só encontrar outro para por no lugar.

- Quem substitui Beethoven? Tom Jobim? Ayrton Senna? Ghandi? Frank Sinatra? Dorival Caymmi? Garrincha? Michael Phelps? Santos Dumont? Monteiro Lobato? Faria Lima ? Elvis Presley? Os Beatles? Jorge Amado? Paul Newman? Tiger Woods? Albert Einstein? Picasso?

- Todos esses talentos marcaram a História fazendo o que gostam e o que sabem fazer bem - ou seja - fizeram seu talento brilhar. E, portanto são sim insubstituíveis.

Cada ser humano tem sua contribuição a dar e seu talento direcionado para alguma coisa. Está na hora dos líderes das organizações reverem seus conceitos e comecem a pensar em como desenvolver o talento da sua equipe focando no brilho de seus pontos fortes e não utilizando energia em reparar "seus gaps".

- Ninguém lembra e nem quer saber se Beethoven era surdo, se Picasso era instável, Caymmi preguiçoso, Kennedy egocêntrico, Elvis paranóico.

O que queremos é sentir o prazer produzido pelas sinfonias, obras de arte, discursos memoráveis e melodias inesquecíveis, resultado de seus talentos.

Cabe aos líderes de sua organização mudar o olhar sobre a equipe e voltar seus esforços em descobrir os pontos fortes de cada membro. Fazer brilhar o talento de cada um em prol do sucesso de seu projeto.

Se você ainda está focado em "melhorar as fraquezas" de sua equipe corre o risco de ser aquele tipo de líder que barraria Garrincha por ter as pernas tortas, Albert Einstein por ter notas baixas na escola, Beethoven por ser surdo e Gisele Bundchen por ter nariz grande e na sua gestão o mundo teria perdido todos esses talentos.

Texto colhido na INTERNET

