

UNIDADE 2

ORGANIZAÇÃO: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL




2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar a estrutura organizacional de ambientes de informação e seus elementos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) definir o processo de organização no âmbito da Administração;
 - b) distinguir os elementos da estrutura organizacional;
 - c) reconhecer fatores que impactam a especialização na estrutura organizacional de uma biblioteca;
 - d) identificar a responsabilidade de uma unidade organizacional em um organograma;
 - e) diferenciar os tipos e níveis de autoridade;
 - f) relacionar os níveis hierárquicos com a amplitude de controle;
 - g) identificar os elementos do processo de comunicação;
 - h) diferenciar processos de comunicação formal e informal;
 - i) reconhecer os fluxos de informação;
 - j) identificar fatores condicionantes que influenciam a construção de uma estrutura organizacional.
- 

2.3 CONHECENDO MELHOR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Pense numa organização que você conhece. Pode ser a empresa em que alguém da sua família trabalhe. Pode ser a universidade em que estuda ou, ainda, a prefeitura de sua cidade. Como vimos na Unidade passada, todas elas são organizações formais. Mas pense, agora, em como elas estão organizadas! A empresa, provavelmente, é dividida em setores, como administração, vendas e produção. A universidade é composta por departamentos acadêmicos e administrativos e, por fim, a prefeitura está estruturada em secretarias (Educação, Saúde, Finanças etc.). Não é isso? É sim! Por isso, nesta Unidade vamos entender como as atividades de uma organização são divididas, reagrupadas, organizadas e coordenadas. Vamos estudar os conceitos relativos à estrutura organizacional.

Bom estudo!

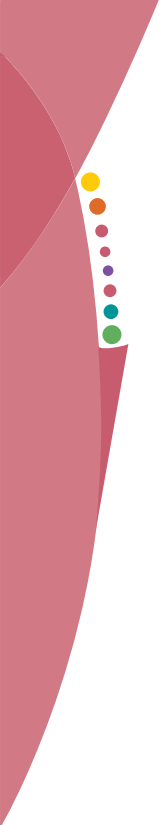
Semestre

4

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÃO

Administrar significa tomar decisões sobre quatro principais processos: planejamento, organização, direção e controle. Eles formam o chamado processo administrativo. Veja as definições de cada um a seguir:

- a) planejamento: é o processo gerencial que liga o presente ao futuro. Quando planejamos, tomamos definições sobre quais objetivos iremos perseguir e como iremos alcançá-los. Portanto, o planejamento se encarrega da definição dos objetivos e das estratégias para atingi-los;
- b) organização: responsável por definir o trabalho a ser executado pelos membros de uma equipe ou organização, atribuindo-lhes responsabilidades e autoridade. Consiste também em alocar recursos disponíveis, segundo algum critério predefinido;
- c) direção: busca mobilizar as pessoas, principalmente para que as atividades sejam realizadas conforme planejadas. Para isso, os líderes precisam motivá-las, comunicar-se com elas e guiá-las para a consecução dos objetivos;
- d) controle: é o processo gerencial que complementa o planejamento, pois busca verificar e avaliar se os objetivos foram alcançados ou não. Quem controla, analisa os resultados de uma atividade,



processo, projeto ou organização, compara-os aos resultados desejados e, se necessário, identifica a necessidade de modificá-los. Portanto, não há gerenciamento sem planejamento e controle.

O que nos interessa, neste momento, é o processo de organização. Imagine a seguinte situação. Uma amiga da classe, *Helena*, faz deliciosos brigadeiros e os vende para seus colegas como forma de conseguir dinheiro para ajudar a família. Nesse caso, ela é responsável por todo o processo de produção e de venda dos brigadeiros. Como, realmente, os doces são muitos bons, mais e mais pessoas fazem novos pedidos. Isso é ótimo para *Helena*, mas gera uma grande carga de trabalho, até chegar ao ponto em que ela, sozinha, não é capaz de atender a demanda crescente. Então, ela resolve aplicar o processo de organização.

O que ela faz? Primeiro, divide todo o trabalho que realizava sozinha em três partes. A primeira refere-se à compra dos insumos necessários para a fabricação do brigadeiro (chocolate, leite, açúcar, embalagens etc.), que *Helena* destina a seu irmão. Na produção, ela pede a ajuda de um amigo, assim, pode aumentar a quantidade produzida. Por fim, solicita a dois primos que a auxiliem na venda. Com as tarefas distribuídas, ela fica responsável por supervisionar e coordenar as atividades de sua equipe.

Depois de mais alguns anos de sucesso, *Helena* resolve criar uma pequena empresa de alimentos. Agora, ela é a proprietária da *Brigadeiro e Sabor*, onde trabalham 15 pessoas, sendo duas no departamento de compras, sete no departamento de produção, duas no departamento financeiro e outras quatro no departamento de vendas. *Helena* acredita que essa estrutura organizacional é adequada para que sua empresa possa satisfazer os clientes com produtos e serviços de qualidade.

Esse exemplo simples mostra o que acontece nas organizações. Conforme vão aumentando de tamanho, surge a necessidade de especificar as funções organizacionais necessárias ao cumprimento de suas missões. As funções representam as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam para que a organização possa cumprir seus objetivos. Nas organizações, existem funções comuns, que são ligadas às atividades de apoio (por exemplo, gestão de recursos humanos e administração), e funções específicas, que dependem do tipo de missão da organização (em nosso exemplo, produção e vendas).

Após a identificação das funções organizacionais, as tarefas que as constituem são atribuídas aos cargos e departamentos, formando uma estrutura de trabalho.

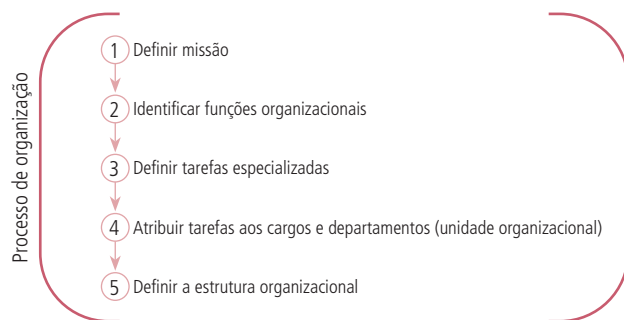
O que são e o que diferencia as funções organizacionais?

Elas representam grandes responsabilidades, indicando o que deve ser feito (produzir, vender ou administrar são exemplos de funções), enquanto a estrutura de trabalho aponta como e onde essas atividades serão realizadas (as atividades de venda são executadas no departamento de vendas, por exemplo). Posteriormente, é necessário estabelecer as relações de subordinação, comunicação e coordenação entre os departamentos e cargos.

Portanto, é importante, primeiro, definirmos a missão de uma organização, para depois identificarmos as funções organizacionais (grupo de tarefas que representa uma grande responsabilidade) e as tarefas necessárias para executá-la. Em seguida, devemos atribuir essas funções às unidades organizacionais (que podem ser uma divisão, um departamento, uma seção etc.) e as tarefas menores, aos cargos. Por fim, estabelecemos mecanismos de integração e coordenação.

Ao fazermos esse processo, estamos criando a estrutura organizacional! Podemos sintetizar os principais passos para a criação dessa estrutura na Figura 2. Acompanhe-a:

Figura 2 – A estrutura organizacional é resultado do processo de organização



Fonte: produção do próprio autor (2017).

A estrutura organizacional representa a integração de diversas unidades responsáveis pelo processo de transformação de insumos (entradas) em produtos e/ou serviços (saídas), conforme mostramos na Figura 1, da Unidade 1. Para *Oliveira* (2005), a estrutura é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma organização.

Então, a estrutura organizacional representa como:

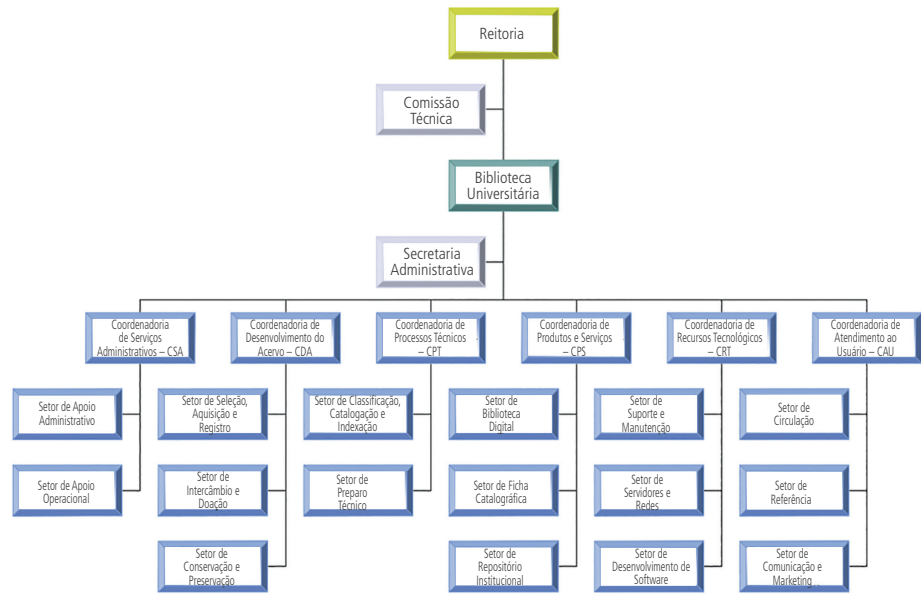
- a) as atividades são divididas e agrupadas;
- b) a autoridade e a responsabilidade são distribuídas;
- c) são estabelecidas as formas de comunicação entre as pessoas de uma organização.

Ela representa a organização formal (e não a informal) e é essencial para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos.

A estrutura organizacional é identificada graficamente pelo organograma, que é a representação da estrutura formal de uma organização em determinado momento, podendo apresentar a especialização do trabalho nessa organização, os níveis hierárquicos, as principais unidades organizacionais e a hierarquia local.

A Figura 3 apresenta o organograma da biblioteca da *Universidade Federal de Lavras (UFLA)* como exemplo:

Figura 3 – Exemplo de organograma da *Biblioteca Universitária da UFLA*



Fonte: página da *Biblioteca da UFLA* (c2012).¹



2.4.1 Atividade

Voltando ao exemplo da *Helena*, responda:

- A partir do momento em que reestruturou seu negócio, poderíamos dizer que ela executou o processo de organização? Justifique sua resposta.
- Desenhe o organograma da empresa *Brigadeiro e Sabor*.
- Após um ano de sucesso de vendas, *Helena* se propôs a rever o organograma da empresa, pois agora ela pretende abranger outras cidades no entorno e produzir brigadeiros de sabores diferenciados. Você acha que ela mudará a estrutura organizacional de seu negócio? Justifique sua resposta.

Resposta comentada

- Helena* sentiu necessidade de melhor estruturar seu negócio para atender os clientes. Assim, alterou sua organização de informal para formal, por meio da criação de uma pequena empresa. Com isso, ela dividiu o processo de preparar e vender os brigadeiros em tarefas menores e necessárias, e as agrupou em virtude da similaridade entre elas. Por exemplo, as atividades ligadas à venda dos brigadeiros ficaram sob a responsabilidade da área de vendas. Ademais, atribuiu essas atividades a diferentes pessoas em diferentes cargos. Por fim, estabeleceu quem respondia a quem e como as áreas se relacionavam umas às outras, por meio de uma estrutura de coordenação. Dessa forma, ela executou o processo de

¹ Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufla.br/>>.

organização e definiu uma estrutura organizacional para sua empresa.

- b) Quanto ao organograma, poderíamos dizer que, no topo, estaria a *Helena*, na unidade Presidência. Um nível abaixo, estariam as unidades organizacionais de compras (com seu irmão), produção (com o amigo) e vendas (com os dois primos). Seria um organograma de apenas dois níveis.
- c) Após um ano de sucesso e com novos objetivos, é possível que *Helena* tenha que modificar sua empresa, pois pretende distribuir seus produtos por uma área mais abrangente. Portanto, necessitará de um coordenador de logística para controlar as saídas dos produtos por diferentes cidades, ou seja, carros e motoristas para apoiar essa distribuição. Além disso, ao produzir outros sabores, precisará de mais pessoas, possivelmente, mais um chefe de cozinha para ajudar na produção de novas receitas. Fica visível que a empresa de *Helena* passou por um processo de especialização e uma nova estrutura organizacional foi necessária.

2.5 ELEMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Vamos usar o organograma da Figura 3 para destacar alguns elementos da estrutura organizacional nas próximas seções: especialização, sistema de responsabilidades, sistema de autoridade, sistema de comunicação.

2.5.1 Especialização

O primeiro elemento é a especialização, que é uma consequência da divisão do trabalho. Quanto mais intensamente a divisão for aplicada em uma organização, mais o trabalho será desdobrado em tarefas menores, o que se reflete em um número maior de cargos com poucas tarefas, assim como em mais unidades organizacionais (departamentos). Portanto, podemos relacionar a especialização ao grau de detalhamento da organização como um todo (departamentos e níveis hierárquicos) e ao conteúdo dos cargos (menos tarefas por cargo). Isso leva à conclusão de que, quanto mais intensa for a divisão do trabalho, mais especializada será a organização.

A intensidade da especialização traz consequências sobre o número de unidades organizacionais (divisões, departamentos e seções, por exemplo). No organograma da biblioteca universitária, vemos que as tarefas foram divididas (divisão do trabalho) e, posteriormente, reagrupadas em funções separadas, que são atribuídas a uma unidade organizacional.

Além disso, há, no exemplo, uma unidade organizacional (chamada de coordenadoria) que cuida somente do acervo e outra que cuida do atendimento ao usuário. Quanto maior for a especialização, mais unidades nesse nível teremos. Assim, poderíamos dividir a coordenadoria de acervo em duas: acervo físico e digital. Numa situação oposta, poderíamos agrupar as atividades relativas aos serviços administrativos e recursos tecnológicos em uma única coordenadoria, o que resultaria em uma estrutura menos especializada.



Atenção

As unidades organizacionais, tenham elas diferentes títulos (divisões, diretorias, departamentos, seções etc.), recebem o nome geral de departamentos. Eles são utilizados para separar atividades de diferentes naturezas, realizando uma parte do trabalho.

A especialização de um cargo é causada de acordo com o número de tarefas que nele estão contidas. Quanto menor o número de tarefas que o ocupante tem que desenvolver e quanto mais semelhantes forem elas, mais especializado é o cargo. A situação oposta, na qual temos muitas tarefas e de naturezas distintas, constitui um cargo menos especializado. Pense em dois profissionais de um banco: um caixa e um gerente. Qual desses cargos é mais especializado?



Atenção

Aqui, é importante que você tenha em mente que a especialização tem relação com o número e a similaridade das atividades. Nada tem a ver com a formação ou o grau de instrução dos ocupantes desses cargos.

Diante disso, fica claro que o caixa do banco é o mais especializado, pois suas atividades são poucas (recebimentos, autenticações etc.) e repetitivas. Já o gerente do banco tem muitas atividades e de naturezas distintas (visitar e atender clientes, negociar empréstimos, entre outras).

Por fim, podemos dizer que a especialização, na organização como um todo, pode ser classificada em:

- a) horizontal: refere-se ao crescimento horizontal do organograma, por meio da criação de mais departamentos dentro de um mesmo nível;

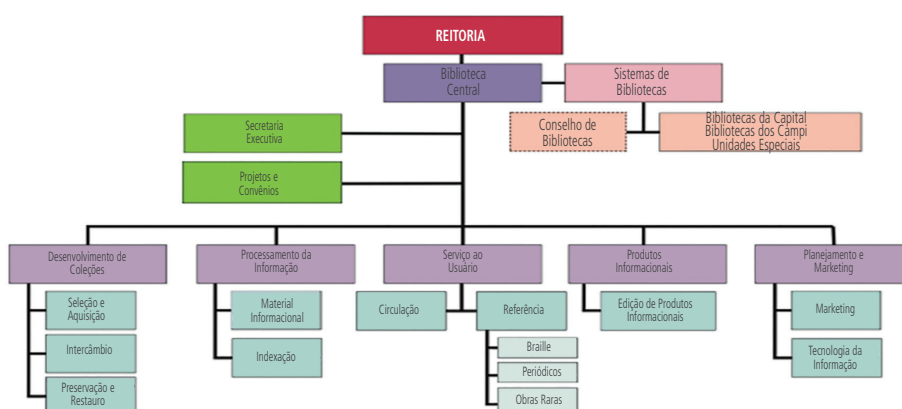
- b) vertical: ocorre quando uma organização tem a necessidade de aumentar a qualidade da supervisão ou chefia, acrescentando mais níveis hierárquicos na estrutura. Retornaremos a esse assunto um pouco mais à frente.



2.5.2 Atividade

Analise, na Figura 4, o organograma da *Universidade Federal do Pará (UFPA)* e compare com o exemplo que estamos utilizando nesta Unidade, da Figura 3. Você utilizará essa pesquisa para atividades que faremos à frente também.

Figura 4 – Organograma da *Biblioteca Universitária da UFPA*



Fonte: página da *Biblioteca Universitária da UFPA* (20--?).²

Qual dos organogramas é mais especializado horizontalmente? Justifique sua resposta.

Resposta comentada

A especialização horizontal refere-se ao número de departamentos dentro de um mesmo nível. No organograma da *UFLA*, temos seis unidades organizacionais no segundo nível, após a Coordenação Geral da Biblioteca. Já no organograma da *UFPA*, temos cinco unidades. Considerando também o terceiro nível hierárquico, vemos uma especialização maior na estrutura da *UFLA*. Logo, sua biblioteca possui uma estrutura mais especializada horizontalmente.

2.5.3 Sistema de responsabilidades

Um segundo elemento da estrutura organizacional é o sistema de responsabilidades, que descreve os deveres/obrigações de um cargo ou de uma unidade organizacional (VASCONCELOS, 1972). É por meio

² Disponível em: <<http://bc.ufpa.br/organograma/>>.

dele que as responsabilidades, numa organização, ficam estabelecidas. Devemos entender responsabilidade como a obrigação que uma pessoa tem de fazer alguma coisa para outrem, ou seja, o dever de executar as tarefas designadas.



Atenção

O sistema de responsabilidade refere-se à alocação de obrigações a determinados indivíduos e unidades organizacionais, a fim de que as atividades sejam realizadas para o alcance dos objetivos da organização.

Alguns dos aspectos básicos do sistema de responsabilidades são: os tipos de estrutura, os critérios de departamentalização e as atribuições das unidades organizacionais. Por enquanto, vamos focar neste último aspecto, já que trataremos dos dois primeiros na próxima Unidade. Para tanto, gostaria que você olhasse com atenção, novamente, a Figura 3.

Observando os títulos dos diversos departamentos, podemos ter uma boa ideia de suas atribuições/obrigações (responsabilidades). Por exemplo, o setor de Conservação e Restauração, que pertence à Coordenadoria de Desenvolvimento do Acervo (CDA), tem a responsabilidade de executar as tarefas relativas à conservação dos materiais bibliográficos, assim como sua restauração em caso de danos.



2.5.4 Atividade

Vamos repetir o mesmo exercício, mas usando a Figura 4 como exemplo. Você consegue identificar responsabilidades dos outros departamentos mostrados naquele organograma? Escolha pelo menos dois.

Resposta comentada

Para responder a esta atividade, escolha dois departamentos do organograma da *UFPA*. Pode ser um no segundo nível hierárquico, como a seção de Serviços ao Usuário, e outro no terceiro nível, setor de indexação, por exemplo. A partir daí, você deve pesquisar na internet ou visitar uma biblioteca para identificar as principais responsabilidades dessas áreas. Bom exercício!

2.5.5 Sistema de autoridade

O sistema de autoridade também é um dos elementos componentes da estrutura organizacional.

Autoridade pode ser definida como o direito (e não o dever) de fazer alguma coisa, como: tomar decisões, dar ordens, executar uma tarefa etc. Por exemplo, o bibliotecário-chefe pode ter autoridade para: estabelecer o horário de funcionamento da biblioteca, decidir sobre as regras de comportamento no local e repreender seu funcionário em caso de descumprimento das normas. Em todos os cargos de uma organização, há um conjunto de direitos (autoridade) e deveres (responsabilidades).

Numa organização formal, os cargos possuem autoridade, e não as pessoas. Portanto, estamos falando sobre a autoridade formal, racional-legal ou burocrática. Já a autoridade informal é adquirida por meio das relações informais entre as pessoas da organização.

A autoridade burocrática permite que o ocupante de um cargo exerça um tipo de poder que lhe dá legitimidade para influenciar o comportamento de seus subordinados. Por exemplo: um chefe pode pedir que seus subordinados trabalhem mais rápido para aumentar a produtividade do setor. Nesse exemplo, ele tem essa autoridade porque isso está definido na hierarquia da empresa e em suas normas internas.

Além do poder burocrático, que confere autoridade aos ocupantes dos cargos nas organizações formais, existem outras fontes de poder, tais como:

- a) poder de recompensa: dá autoridade a uma pessoa para recompensar outras, influenciando-as no cumprimento de ordens. Essas recompensas podem ser financeiras (aumento de salário) ou não (promoção de cargo). Por exemplo, ocorre quando o chefe atribui bônus àqueles funcionários que cumpriram suas metas;
- b) poder coercitivo: confere autoridade a uma pessoa de modo oposto ao poder de recompensa, ou seja, pela punição daqueles que não seguem suas ordens. Um professor que suspende um aluno por mau comportamento é um exemplo desse tipo de poder;
- c) poder de referência: uma pessoa carismática e que possui prestígio perante os colegas é um exemplo. Portanto, o carisma pessoal também funciona como fonte de poder;
- d) poder legítimo: são as tradições e os costumes que funcionam como fonte de poder. Por exemplo, numa família tradicional e patriarcal, o pai detém autoridade sobre os demais membros;
- e) poder de competência: ocorre quando a própria capacidade da pessoa lhe confere autoridade, já que ela possui profundo conhecimento sobre determinado assunto. Por exemplo, o advogado de uma empresa recomenda mudanças na área de recursos humanos, a fim de evitar processos trabalhistas. A direção da empresa pode seguir tais recomendações, em virtude do conhecimento técnico do advogado.

Em geral, essas fontes de poder não são excludentes, ou seja, um chefe de uma empresa pode exercer sua autoridade, conforme designado pelo estatuto da empresa (poder burocrático), pode recompensar (poder de recompensa) e, caso precise, tem o direito de punir funcionários por



comportamentos inadequados (poder de punição). Outras combinações também são possíveis: competência e carisma, por exemplo.

No entanto, para que a autoridade seja realmente exercida, é preciso que os subordinados a aceitem. Normalmente, quando recebem uma ordem, eles analisam se o pedido do chefe foi compreendido, se está de acordo com suas funções e se é coerente com o propósito da organização. Em caso positivo, aceitam-na, legitimando o poder do chefe. Entretanto, caso a ordem não se enquadre na área de aceitação, por ser fora dos padrões ou algo ilegal, por exemplo, existe a probabilidade de ela não ser aceita.



Curiosidade

Esse comportamento de aceitação ou não é fundamentado na Teoria de Aceitação da Autoridade, proposta por *Chester Barnard*. Sugerimos que conheça um pouco mais sobre esse autor no *link* a seguir: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/45-chester-barnard>>.

Assim, vimos que:

- a) uma organização é um sistema de autoridades;
- b) a autoridade é revestida nos cargos, e não nas pessoas;
- c) ela deve ser aceita pelos subordinados;
- d) ela flui de cima para baixo na cadeia de comando.

Agora, discutiremos alguns conceitos relacionados ao sistema de autoridade, que são:

- a) a hierarquia ou cadeia de comando;
- b) os níveis hierárquicos;
- c) a amplitude de controle.

A seguir, vamos aprofundar mais um pouco sobre cada um desses conceitos.

- a) Hierarquia ou cadeia de comando: vamos considerar apenas a estrutura da Biblioteca Universitária mostrada no organograma da Figura 3. Tente responder à seguinte pergunta: quem tem autoridade sobre quem naquela estrutura organizacional?

Claramente, você irá responder: os chefes dos setores respondem diretamente aos coordenadores, que, por sua vez, respondem diretamente ao bibliotecário-chefe. Completando nosso raciocínio, sabemos que o bibliotecário-chefe tem mais autoridade do que os coordenadores e estes, por seu turno, têm mais autoridade que os chefes dos setores. Dessa forma, quando identificamos essa linha de autoridade, estamos identificando a cadeia de comando ou hierarquia de uma organização.

A hierarquia é a distribuição ordenada das autoridades numa organização, mostrando a subordinação sucessiva entre os cargos e estabelecendo os níveis de poder e importância, de forma que o cargo inferior seja sempre subordinado aos superiores. Consiste, portanto, numa linha de autoridade que vai desde o cargo mais alto da estrutura organizacional até o mais baixo, passando por diferentes níveis e determinando as relações de autoridade e responsabilidade.

Em uma estrutura organizacional como a mostrada na Figura 3, podemos ter dois tipos de autoridade:

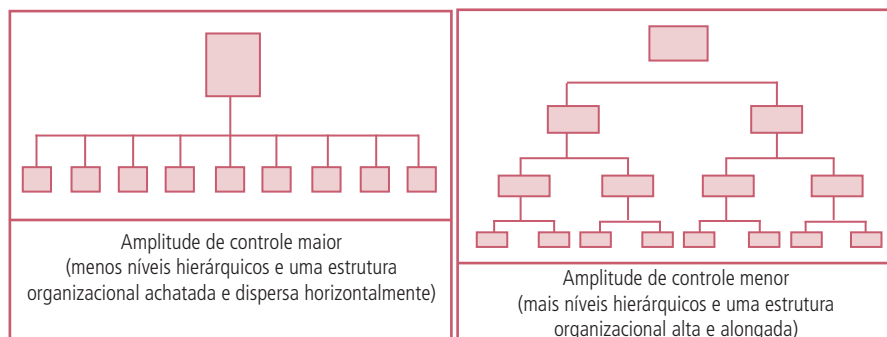
- hierárquica: é o tipo de autoridade que segue a cadeia de comando, na qual um subordinado responde a seu chefe imediato – e apenas a ele, conforme o princípio da unicidade de comando. Por exemplo, vamos imaginar que o chefe do setor de Preparo Técnico responderia somente a seu chefe imediato, ou seja, o responsável pela Coordenadoria de Processos Técnicos. Esse modelo segue o padrão militar de hierarquia;
 - funcional: corresponde à autoridade estabelecida pela função. Assim, um subordinado segue as ordens dadas por diferentes unidades, desde que elas sejam restritas às áreas de competência delas. Por exemplo, o chefe do setor de Preparo Técnico deve aceitar as ordens não somente de seu superior imediato, mas também do Coordenador de Serviços Administrativos, no que se refere às políticas funcionais dos servidores de seu setor. Todavia, essa autoridade deve ser restrita a sua área de competência. Portanto, é fundamental que a organização estabeleça bem as áreas de influência da autoridade funcional entre os departamentos, a fim de evitar conflitos de duplicidade de comando. O ideal é a autoridade funcional estar correlacionada apenas ao estabelecimento de políticas administrativas.
- b) Níveis hierárquicos: representam o conjunto de cargos, numa organização, que possuem o mesmo grau de autoridade. São os vários níveis que compõem a hierarquia de uma estrutura organizacional. Por exemplo, uma biblioteca possui três níveis hierárquicos: bibliotecário-chefe, coordenações e setores. Todos os cargos que estão no terceiro nível, o dos chefes dos setores, possuem o mesmo nível de autoridade. O mesmo acontece para o segundo nível.

Assim, como antes vimos o conceito de especialização horizontal, referindo-se à distribuição das responsabilidades, agora temos a chamada especialização vertical, que se baseia na divisão da autoridade em diferentes níveis de supervisão e subordinação.

- c) Amplitude de controle ou administrativa: pode ser entendida como o número máximo de subordinados vinculados a um chefe ou gerente. Para exemplificar, a amplitude de controle do Coordenador de Atendimento ao Usuário (Figura 3) é igual a três, ou seja, os três chefes de seções a ele vinculados. Esse número é importante, pois, se houver muitos subordinados, é possível que esse gerente não tenha condições de supervisioná-los de forma eficiente e eficaz. Por outro lado, havendo poucos, o gerente pode ficar ocioso e, com isso, a organização estará desperdiçando recursos (tempo e gastos).

Do mesmo modo, a amplitude de controle está relacionada diretamente ao número de níveis hierárquicos de uma organização e à configuração geral de sua estrutura organizacional. Podemos afirmar que, quanto maior for a amplitude de controle (mais pessoas sob a supervisão de um chefe), menor o número de níveis hierárquicos, resultando numa estrutura organizacional mais achatada e horizontal. Por outro lado, se a amplitude for pequena (menos pessoas sob a supervisão de um chefe), mais níveis hierárquicos teremos. Conseqüentemente, a estrutura organizacional terá uma forma mais alongada e vertical. Veja essas diferenças na Figura 5:

Figura 5 – Amplitude de controle e níveis hierárquicos (estruturas achatada e alongada)



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Isso é lógico, não? Imagine uma confecção com 20 costureiras. O proprietário quer ter o máximo de controle sobre o que cada uma delas produz. Assim, opta por ter um supervisor a cada dez delas. Seriam, portanto, dois grupos, cada um com um supervisor. Mas quem controlaria os supervisores? O proprietário decide que eles terão um chefe. Logo, teremos três níveis hierárquicos: chefe, supervisores e costureiras. Agora, imagine uma situação na qual o grupo de costureiras é bastante qualificado, não necessitando de acompanhamento tão próximo. Assim, a empresa poderia ter um único supervisor para as 20 funcionárias, ou seja, apenas dois níveis: supervisor e costureiras.

Como determinar o número ideal de subordinados para um chefe?

Essa é uma pergunta de difícil resposta, pois não existe uma fórmula exata para resolver essa questão. Na verdade, há uma tentativa matemática, proposta para solucionar a amplitude de controle proposta por *Graicunas* em 1937, mas seu alcance é limitado. Assim, para determinar uma boa amplitude de controle, o administrador deve levar em consideração aspectos como:

- nível das habilidades pessoais do chefe em lidar com os subordinados: quanto maior a habilidade, maior o número de pessoas que ele poderá supervisionar;
- nível de habilidade dos subordinados: quanto maior, menos eles necessitarão de supervisão;
- nível de capacitação profissional dos subordinados: geralmente, subordinados mais capacitados dependem menos de supervisores para realizar o trabalho;

- d) grau de delegação de autoridade existente: empresas que tendem a delegar mais podem ter equipes maiores, pois confiam mais em seus subordinados;
- e) simplicidade e repetitividade das atividades: as equipes podem ser maiores quando o trabalho desempenhado é formado por atividades de menor complexidade e repetitivas.

Esses são apenas alguns dos fatores que podem ser considerados. Uma análise de cada caso se faz necessária para determinar a amplitude de controle. Entretanto, caso isso não seja bem realizado, é possível ocorrerem problemas dos seguintes tipos:

- a) quando a amplitude é subdimensionada (muitos subordinados por chefia): perda de controle; desmotivação; ineficiência de comunicações; decisões demoradas e mal estruturadas; queda no nível de qualidade do trabalho;
- b) quando ela é superdimensionada (poucos subordinados por chefia): ociosidade da capacidade da chefia; maiores custos administrativos; falta de delegação; desmotivação; pouco desenvolvimento dos subordinados.

Como vimos, o conceito de amplitude de controle é importante, pois traz implicações para o tamanho da organização, para a especialização dos subordinados e para a eficiência do processo de tomada de decisão. Mas qual é a tendência atual nas organizações?

Podemos dizer que é de organizações mais horizontais, ou seja, com menos níveis hierárquicos, de forma a tornar mais ágil o sistema de tomada de decisão e de comunicação, e a reduzir os custos da “gerência média”. Nesse caso, a amplitude de controle tende a ser maior. Isso também é favorecido pela tendência, na administração, de dotar os funcionários de maiores responsabilidades e autonomia.

Para completar nosso estudo sobre o sistema de responsabilidades, precisaríamos entender sobre os conceitos de departamentalização, centralização/descentralização e delegação. Mas vamos deixar isso para a próxima Unidade. Agora, vamos estudar um dos últimos elementos da estrutura organizacional: o sistema de comunicação.



2.5.6 Atividade

Na atividade anterior, estávamos interessados em investigar as principais responsabilidades/atribuições dos departamentos. Agora, nosso foco muda para os cargos. Entreviste o gestor de uma biblioteca para saber quais são suas principais responsabilidades. Depois, entreviste um funcionário que exerça uma atividade mais operacional. Compare esses dois cargos em termos de: graus de especialização, tipos e níveis de autoridade.

Resposta comentada

Para realizar esta atividade, escolha entrevistar dois funcionários da biblioteca que você frequenta: o gestor principal e um colaborador de nível mais operacional. Comece indagando-os sobre o cargo

que ocupam e sua posição no organograma da biblioteca. Depois, pergunte sobre as responsabilidades de cada cargo (obrigações e principais tarefas realizadas). Lembre-se de que os níveis hierárquicos remetem à especialização horizontal e vertical. Posteriormente, foque no sistema de autoridade. Lembre-se de que os tipos de autoridade são o hierárquico e o funcional. Identifique quem são seus subordinados imediatos e seus superiores. Com base nessas informações, responda às questões da atividade. Bom exercício!



2.5.7 Atividade

Você está participando de uma reunião como gestor de uma das unidades organizacionais de uma biblioteca. Está sendo discutida a possibilidade de diminuir a amplitude de controle da biblioteca, com o objetivo de reduzir custos. Você concordaria com essa proposta? Justifique sua resposta.

Resposta comentada

Há uma tendência para as bibliotecas terem uma estrutura organizacional que apresenta uma amplitude de controle maior, ou seja, horizontal e larga. Dessa forma, teríamos mais pessoas subordinadas a um gestor, o que reduziria os custos. Porém, ao realizar essa análise, é importante também levar em consideração: o nível das habilidades pessoais do chefe em lidar com os subordinados, o nível de habilidade e capacitação profissional destes, o grau de delegação de autoridade existente e a simplicidade e repetitividade das atividades.

2.5.8 Sistema de comunicação

Seria impossível manter o funcionamento de uma organização sem a troca de informações individuais ou entre as diversas unidades organizacionais. Por isso, a comunicação funciona como um elemento essencial para o exercício da coordenação numa organização, permitindo maior interação entre as unidades e proporcionando o alinhamento delas com os objetivos organizacionais.

Portanto, o sistema de comunicação também é um dos elementos da estrutura organizacional. É ele que permite seu funcionamento de forma integrada e eficaz.

Quando pensamos no sistema de comunicação, devemos responder às seguintes questões:

- Quais informações devem ser comunicadas?
- Como essa comunicação deve acontecer?
- Quando?

- d) Por que elas devem ser comunicadas?
- e) Quais fontes de informação devem ser consideradas?
- f) Quem deve ter a responsabilidade de informar e quem deve ser informado?

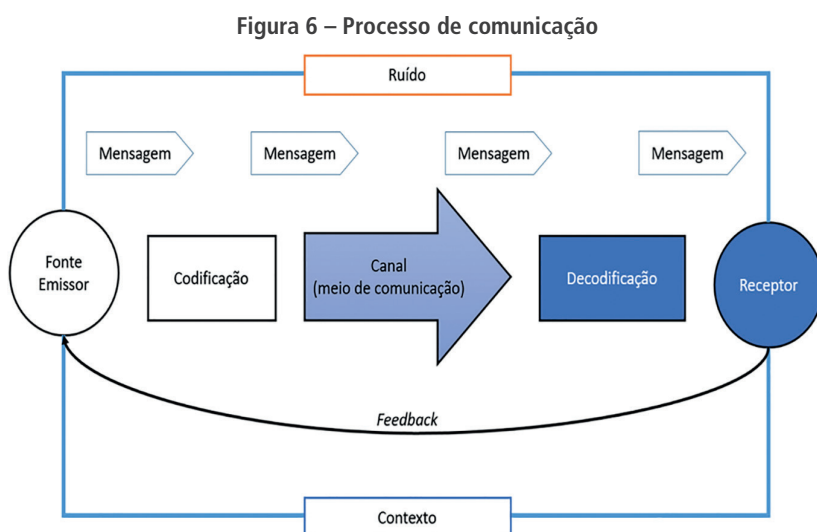


Multimídia

Quer conhecer mais sobre o processo de comunicação? Assista ao vídeo presente no seguinte *link*: <https://www.youtube.com/watch?v=_C3AmzKpJbQ>.

A comunicação consiste num processo de troca de mensagens. Mais especificamente, podemos dizer que ela ocorre quando uma mensagem é enviada por um emissor, por um meio (ou canal) qualquer, e é recebida e compreendida por um receptor. Nesse processo, podem existir barreiras (ruídos) que dificultam a interpretação da mensagem pelo receptor. Após a recepção da mensagem, espera-se que o receptor emita algum tipo de resposta ou *feedback*.


Para melhor compreender, vamos analisar com atenção a Figura 6, a seguir, que mostra um esquema que tem como finalidade explicar o processo de comunicação:



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Os elementos do processo de comunicação são:

- a) emissor: é o indivíduo (pessoa ou unidade organizacional) que dá início ao processo, transmitindo a mensagem. Numa organização, pode ser um chefe, que transmite uma nova recomendação para seus funcionários, como também pode ser um setor, que transmite uma nova política na organização. Por exemplo, quando a biblioteca comunica as novas regras para empréstimo de livros;

- 
- b) mensagem: consiste naquilo que o emissor quer transmitir. Pode ser um fato, uma ideia, um gesto, um sentimento etc. Podem ser informações relevantes ou não. É a unidade básica do processo de comunicação. O conteúdo das novas regras de empréstimo é um exemplo de mensagem;
 - c) codificação: toda mensagem passa por um processo de codificação. O código representa a linguagem empregada, seja verbal ou não verbal. Assim, o processo de comunicação pode utilizar diferentes tipos de códigos. A comunicação verbal é aquela na qual se utiliza uma linguagem escrita ou falada, por meio de sinais linguísticos. Já quando a comunicação é realizada a partir de sinais não linguísticos, como imagens, gestos e expressões faciais, por exemplo, ela é não verbal;
 - d) canal: é o meio de comunicação pelo qual a mensagem é enviada do emissor para o receptor. Um canal é visual quando usamos signos, gráficos, desenhos, cartas ou memorandos para expressar uma mensagem. Pode também ser auditivo, como é mais comum, por exemplo, quando usamos a linguagem falada para nos expressar. Pode, ainda, ser cinestésico, ou seja, quando a mensagem é transmitida por meio de uma linguagem não verbal (gestos, por exemplo). E pode, é claro, ser uma combinação desses diferentes meios;
 - e) receptor: é o indivíduo (pessoa ou unidade organizacional) que recebe a mensagem e que fará sua interpretação. A qualidade da mensagem, ou seja, se ela será realmente compreendida ou não, depende da própria capacidade de interpretação do receptor. Portanto, a forma como a mensagem será decodificada pelo receptor deve ser um foco de atenção do emissor;
 - f) decodificação: é o processo pelo qual uma mensagem é identificada e interpretada pelo receptor da mensagem. Consiste na transformação dos códigos emitidos em entendimento por parte do receptor;
 - g) ruídos: quando emissor e receptor têm compreensões diferentes sobre uma mesma mensagem, é porque ocorreu algum problema no processo de comunicação. Tais problemas podem ser originados em qualquer um dos elementos do processo (emissor, canal, receptor etc.). Essas distorções podem causar atrasos nas tarefas, perda de informações importantes, má interpretação e, conseqüentemente, dificultam o processo de comunicação. Os ruídos podem ser físicos (por exemplo, o volume alto de conversas numa biblioteca pode dificultar uma conversa entre orientador e aluno); fisiológicos (dores de cabeça podem dificultar a recepção da mensagem); psicológicos (inibição e nervosismo podem atrapalhar o emissor da mensagem) e semânticos (ambigüidade no uso de termos, emprego de neologismos etc.). Além dessas, há outras categorias de ruídos, tais como crenças pessoais e níveis de conhecimento sobre a mensagem;
 - h) *feedback*: o receptor, após a interpretação da mensagem, responde ao emissor. Dessa maneira, este consegue saber se a sua mensagem foi captada.



2.5.9 Atividade

Imagine a seguinte situação: um aluno se dirige para a bibliotecária da escola e fala:

– Aê, dona, eu e os *brother* tudo num tamo achano manero as paradinha do *new* português! Daí a prof pediu que a gente desse uns rolê pela biblio pá dá uns *look* nos livros sobre isso.

A bibliotecária, diante do aluno, só levanta a sobrancelha.

- Identifique os elementos de comunicação da situação.
- Você acha que eles estão conseguindo se entender?

Resposta comentada

Para responder à letra a) desta atividade, você deve recuperar os conceitos referentes aos elementos do processo de comunicação: emissor, receptor, mensagem, código, canal, *feedback* e ruídos. Crie uma tabela, colocando esses elementos na primeira coluna. Em seguida, caracterize cada elemento com base no texto dado. Por exemplo, receptor: bibliotecária da escola. Para responder à letra b), é importante que você identifique se há algum tipo de ruído nesse processo de comunicação. Também pense no tipo de *feedback* que o emissor está recebendo. Bom exercício!



2.5.10 Aspectos básicos do processo de comunicação

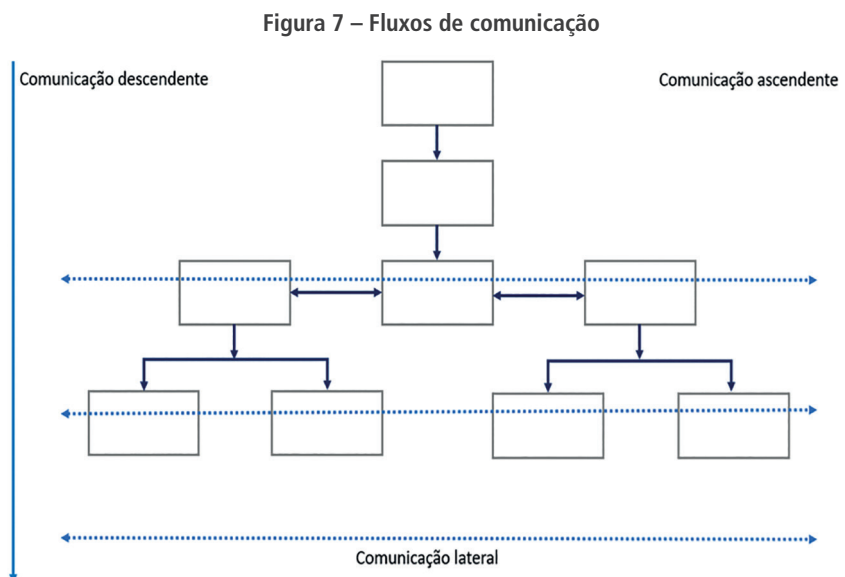
Agora que entendemos os elementos do processo de comunicação, vamos discutir alguns de seus aspectos básicos nas organizações.

A comunicação pode ser formal ou informal. Por exemplo, quando uma universidade encaminha um ofício a sua biblioteca, autorizando-a a fazer uma nova aquisição de livros, temos uma comunicação formal. Ela acontece, normalmente, entre diferentes níveis hierárquicos ou cargos, limitando-se às mensagens ligadas às tarefas ou temas relacionados ao desempenho da organização. Outros exemplos de comunicação formal são: manuais e documentos oficiais, e-mails de superiores, murais de informações, jornais informativos etc.

Já a comunicação informal é feita pelas pessoas que trabalham na organização, mas não tem caráter oficial e ocorre dentro da organização informal que vimos na Unidade 1. Geralmente, ela não segue a hierarquia ou os canais de comunicação formalmente estabelecidos e é efetuada por via oral, sendo, por isso, mais rápida e, simultaneamente, menos rigorosa. Apesar de menos estruturada, a comunicação informal pode ter a mesma importância e influência das vias formais de comunicação, formando a chamada rádio-peão. A rádio-peão pode criar dificuldades ao funcionamento da organização formal, pois ajuda a divulgar boatos ou boicotar decisões tomadas pela hierarquia. Isso acontece, principalmente, pela falta de informação oficial da própria organização. Esse é o lado negativo da comunicação informal, mas, quando bem gerenciada,

ela também pode ajudar, disseminando as informações corretas mais rapidamente.

Veja, a seguir, a Figura 7, que apresenta os possíveis fluxos de comunicação. É por meio deles que as informações são disseminadas numa organização. Por isso, vamos entendê-los:



Fonte: produção do próprio autor (2017).

- a) a **comunicação vertical** é realizada entre diferentes unidades organizacionais e pessoas de níveis hierárquicos, e segue a cadeia de comando. Ela pode acontecer em dois sentidos: comunicações descendentes (de cima para baixo) ou ascendentes (de baixo para cima). Uma decisão tomada pelo presidente de uma empresa sobre a redução de custos nos departamentos se espalhará por todos eles, sendo, portanto, uma comunicação vertical descendente. Já uma reclamação de um cliente importante tende a seguir o fluxo inverso, subindo do vendedor, por exemplo, para o diretor de qualidade, o que configura uma comunicação vertical ascendente. Em muitos casos, a comunicação ascendente pode ser entendida como um *feedback* que a base da organização encaminha para a alta administração;
- b) a **comunicação horizontal** é aquela que acontece entre as unidades organizacionais e pessoas de um mesmo nível hierárquico, mas que desenvolvem diferentes atividades. Por exemplo, a Secretaria de Recursos Humanos de uma Prefeitura informa todas as demais Secretarias Municipais que não é possível realizar concursos públicos em determinado ano, por ser ano eleitoral. Portanto, trata-se de uma comunicação feita entre unidades de um mesmo nível hierárquico;
- c) temos também a **comunicação diagonal ou transversal**, que ocorre entre as unidades organizacionais e pessoas de diferentes níveis hierárquicos, podendo ser em todas as direções (ascendente ou descendente), mas sem a preocupação de seguir exatamente a cadeia de comando. Por exemplo, o setor de Recursos Humanos de uma universidade comunica um professor sobre sua promoção por tempo de serviço. Essa comunicação não necessariamente passa

pelo chefe do departamento, que seria o imediato superior desse mesmo professor. A comunicação diagonal possibilita maior rapidez e diminui ruídos no processo de comunicação.

Por fim, *Chiavenato* (2000) afirma que a comunicação é um processo administrativo que proporciona a informação e a compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas, gerando cooperação, motivação e satisfação no cargo. Logo, o sistema de comunicação também é um dos elementos da estrutura organizacional e deve ser muito bem gerenciado!



2.5.11 Atividade

Considere a seguinte situação: em uma biblioteca de uma empresa de mineração, trabalha *Marina*. Bibliotecária há cinco anos na organização, ela vem participando, junto ao setor de Marketing, de todo o processo de divulgação do acervo da biblioteca para outras empresas e também para estudantes universitários. Durante esse período, vem conseguindo aumentar o acervo e o público. Esta semana, ela recebeu uma comunicação interna do diretor da biblioteca, reconhecendo a importância do trabalho realizado por seu setor e informando-a sobre a aquisição de novos livros recomendados por sua equipe. Porém, ela ficou um pouco desconfortável ao escutar, na cafeteria, um outro colega que dizia ser um desperdício ter tanto investimento nesse tipo de projeto e que recomendaria cortar o orçamento, caso fosse indagado sobre o assunto.

- Identifique os processos formais e informais de comunicação presentes nessa situação.
- Quais são os fluxos de informações que ocorrem? Verticais, horizontais ou transversais?
- Imagine, agora, que você faz parte da equipe de *Marina*. O que você poderia sugerir para melhorar a divulgação do projeto da biblioteca frente a outros setores da organização?

Resposta comentada

Você acabou de ver que *Marina* realizou um trabalho de longo prazo em sua instituição, mas, apesar do reconhecimento de seus superiores (via comunicação formal), nem tudo está conquistado, haja vista o comentário do colega na cafeteria (comunicação informal). Talvez fosse importante ela pensar em uma campanha interna, em que demonstrasse para seus colegas a importância do trabalho realizado. Ela poderia fazer isso por meio de uma comunicação formal, com ajuda do setor de Marketing, colocando cartazes pela empresa, e até mesmo via comunicação informal, naquele cafezinho com o colega do setor que lhe dá parabéns por sua pesquisa e pelo reconhecimento que ela obteve, dada a procura daquelas informações pelo público. Poderia até, quem sabe, propor o contato desses pesquisadores com o público em palestras.

Os fluxos que podemos observar na situação descrita são o vertical (diretor – setor de Biblioteca – *Marina*) e o transversal (setor de Biblioteca – setor de Marketing).



2.6 CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nas seções anteriores, vimos que a estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades de uma organização. Nesta seção, entretanto, iremos discutir os fatores mais comuns que condicionam o projeto de estrutura organizacional, ou seja, que influenciam em sua criação e em seu desenvolvimento.

Esses condicionantes podem ter origem interna ou externa (OLIVEIRA, 2005), como veremos a seguir:

- a) **ambiente externo:** comumente, dizemos que tudo aquilo que é interno à organização (estrutura, recursos humanos, recursos financeiros, competências, marcas, produtos etc.) forma o ambiente interno. Já tudo o que é externo (concorrentes, fornecedores, clientes, situação econômica, avanços tecnológicos etc.) forma o ambiente externo. Assim, o tipo e a forma de uma estrutura organizacional podem ser influenciados por elementos do ambiente externo. Por exemplo, a fim de atender melhor os clientes, uma organização pode descentralizar a autoridade para os níveis hierárquicos mais próximos deles. Assim, as decisões serão tomadas mais rapidamente. Essa situação é evidente em sistemas ou redes de bibliotecas que possuem bibliotecas setorializadas, já que a necessidade de melhor atender o cliente (fator externo) tem forte influência na decisão sobre sua estrutura;
- b) **tecnologia:** consiste no conjunto de conhecimentos que são utilizados para produzir bens e serviços. Ela pode influenciar fortemente na estrutura. Por exemplo, empresas de alta tecnologia, como *Google*, *Facebook* e *Oracle* se caracterizam por ter estruturas organizacionais mais achatadas e flexíveis (poucos níveis hierárquicos, maior autonomia para as pessoas, rapidez nas decisões etc.). O oposto é evidenciado em organizações com estilo mais burocrático, por exemplo, prefeituras, órgãos públicos ou empresas tradicionais. Especialmente as questões relacionadas às tecnologias da informação (que se incluem nesse tipo de condicionante) impactaram de modo significativo as estruturas das bibliotecas, levando-as a criar órgãos que atuam na gestão e geração de recursos *on-line*, como bases de dados, *e-books*, plataformas digitais etc.;
- c) **fator humano:** todas as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos. Certamente, elas são seu principal ativo. É verdade que, infelizmente, nem todas as organizações pensam dessa forma. Entretanto, a eficiência de algumas poderia ser aumentada por meio de uma estrutura organizacional que levasse em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que nelas trabalham. Como exemplo, pensemos numa agência de publicidade, que é, também, uma organização mais flexível, se comparada a um escritório de advocacia;

- d) **objetivos e estratégias:** os objetivos podem ser entendidos como os resultados que uma organização pretende alcançar no longo, no médio e no curto prazo. Já as estratégias são as ações e recursos que serão empregados para alcançá-los. Certamente, pensar nesses quesitos como fatores condicionantes é uma questão mais complexa, mas, simplificando, significa pensar na estrutura de uma organização em função de seus objetivos e estratégias. Por exemplo, pense numa organização que decide criar departamentos de vendas regionais (e não um único departamento central) para atender seus objetivos de crescimento. Nesse caso, a estrutura organizacional é diretamente condicionada pelos objetivos da empresa.

Esses condicionantes devem ser considerados na criação e manutenção da estrutura de uma organização, já que eles alteram a forma como as tarefas são distribuídas, como a autoridade é exercida e a própria definição de responsabilidades. Por fim, devemos ter em mente que a estrutura organizacional não é algo estático, mas deve se alterar, em função de contingências internas e externas.



2.6.1 Atividade

Leia o texto a seguir e comente quais dos condicionantes discutidos anteriormente mais influenciaram na mudança da estrutura organizacional abordada.

O diretor geral de uma grande emissora de televisão apresentou a nova estrutura organizacional da empresa e as diretrizes estratégicas de conteúdo, negócios e gestão. “Vivemos numa época em que tudo muda com uma velocidade cada vez maior. E toda organização que pretende sobreviver e progredir num ambiente assim precisa fazer uma profunda avaliação do modo como está operando e ter a coragem e a grandeza de se renovar”, disse, em reunião com o grupo executivo da emissora.

Uma das novidades apresentadas foi a decisão de investir ainda mais fortemente na produção de conteúdo, no jornalismo e no entretenimento, não apenas para a televisão aberta, mas também para outras plataformas, como a TV fechada e as mídias digitais. Essas medidas foram mostradas como uma forma de atender o público, estimular o desenvolvimento de novos talentos e parcerias, e apostar na criação de programas de sucesso.

O documento que apresenta a nova estrutura define objetivos e principais desafios da gestão. Entre eles, eficiência, criatividade, inovação e valorização dos profissionais. O diretor geral destacou o compromisso da emissora com as pessoas, com a gestão ágil e eficaz, com a parceria com clientes e afiliados e com a busca permanente da qualidade e da preferência do público.

A nova estrutura está fundamentada em três pilares: conteúdo, negócios e gestão. Segundo o diretor, ela torna a empresa “mais integrada, mais dinâmica, mais preparada para enfrentar as grandes transformações do nosso tempo, da sociedade, da tecnologia, dos consumidores” (Texto extraído do jornal *O Globo* de 28 ago. 2013).

Resposta comentada

O texto mostra como essa emissora de TV alterou sua estrutura em função de seus objetivos e estratégias. Assim, criou uma nova estrutura com três áreas principais: conteúdo, negócios e gestão. A área de conteúdo é responsável pela geração de conteúdos para

todos os programas da rede. A de negócios foca na geração de receitas e a de gestão é responsável pela gestão financeira, de pessoal e administrativa da emissora. Também podemos pensar, de forma mais ampla, que essa mudança foi influenciada por alterações no ambiente externo, já que a emissora percebeu novidades no comportamento da sociedade, que não tem a TV como única fonte de entretenimento.

RESUMO

Nesta Unidade, discutimos alguns conceitos importantes de organização. Entendemos que a estrutura organizacional é um dos resultados do processo de organização e é definida como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais, sendo derivada da aplicação do processo de divisão do trabalho.

Especificamente, entendemos algumas características fundamentais da estrutura organizacional, tais como: especialização do trabalho, cadeia de comando ou hierarquia, amplitude de controle, tipos de autoridade, níveis hierárquicos, processos de comunicação, fluxos de comunicação etc. Muitas dessas características foram apresentadas quando discutimos os sistemas de responsabilidades, de autoridade e de comunicação que fazem parte da estrutura organizacional.

O sistema de responsabilidades estabelece a alocação de responsabilidades (o dever de fazer alguma coisa) entre as diferentes unidades e os cargos da organização. Completaremos nosso entendimento sobre esse sistema na próxima Unidade, ao estudarmos os tipos de estruturas, os critérios de departamentalização e os processos de centralização e descentralização.

Por sua vez, o sistema de autoridade define a divisão do direito de fazer alguma coisa, como exigir que alguém realize determinada tarefa, por exemplo. Vimos que a autoridade precisa ser legitimada por diferentes fontes de poder (burocrática, recompensa, competência, coerção etc.). Também vimos que os cargos que estão num mesmo nível hierárquico possuem o mesmo grau de autoridade e que, portanto, esses níveis representam a especialização vertical da autoridade. Outro aspecto importante é definir corretamente a amplitude de controle de um cargo de chefia, ou seja, estabelecer o número máximo de subordinados vinculados a esse cargo, a fim de garantir um nível de controle ideal. Por fim, identificamos a autoridade hierárquica como aquela que segue a cadeia de comando e a funcional, como aquela estabelecida pela função exercida pelas unidades organizacionais, e que fica restrita às respectivas áreas de competência.

Já o sistema de comunicação permite a disseminação das informações pela organização. Primeiro, estudamos o processo de comunicação e seus elementos (emissor, mensagem, codificação, canal, receptor, deco-

dificação, ruídos e *feedback*). Discutimos também a comunicação formal (aquela que é planejada e executada pela organização) e a informal, feita pelas pessoas que trabalham na organização, mas sem caráter oficial. Por fim, apontamos que a comunicação pode se dar em diferentes fluxos: vertical, horizontal e transversal.

Esses três sistemas (responsabilidades, autoridade e comunicação) devem ser pensados no momento de criação de uma estrutura organizacional. Além deles, o processo de desenho da estrutura pode ser influenciado por condicionantes internos e externos, tais como: o ambiente externo, a tecnologia, as características das pessoas da organização e seus próprios objetivos e estratégias.

Como dissemos, na próxima Unidade iremos discutir mais sobre os aspectos do sistema de responsabilidades.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2000. v. 2.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VASCONCELLOS, E. P. G. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. Tese (Doutorado) – FEA/USP, São Paulo, 1972.

Semestre

4