

# UNIDADE 3

## ORGANIZAÇÃO: ASPECTOS DO SISTEMA DE RESPONSABILIDADES

---

### 3.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar aspectos do sistema de responsabilidades relacionados à estrutura organizacional.

### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

- a) diferenciar os tipos de estrutura organizacional;
  - b) distinguir suas vantagens e desvantagens;
  - c) comparar os tipos de departamentalização;
  - d) conceituar centralização e descentralização;
  - e) identificar as vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização;
  - f) diferenciar descentralização de delegação.
-



## 3.3 APROFUNDAMENTO

---

Vamos nos aprofundar em alguns aspectos relacionados ao sistema de responsabilidades. Antes de tudo, é importante reconhecer os principais tipos de estruturas organizacionais existentes. Por exemplo, organizações como o Exército, uma universidade pública e uma empresa de engenharia têm estruturas organizacionais com diferentes características. A seguir, tenha em mente que uma dificuldade que os gestores costumam enfrentar é sobre como departamentalizar uma organização. O termo parece estranho, mas departamentalização é um conceito importante e merece ser estudado, já que define como as atividades e os recursos de uma organização serão agrupados em diferentes unidades organizacionais. Por fim, imagine uma universidade multicampi. Onde você alocaria as decisões de compras de livros? Na biblioteca central ou nas setoriais? Esse tipo de decisão relaciona-se com a centralização e descentralização de atividades e decisões. Portanto, todos esses exemplos referem-se aos conteúdos abordados nesta Unidade.

Bom estudo.

## 3.4 TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

Como vimos, a estrutura organizacional é um meio para que a organização alcance seus objetivos e estratégias, refletindo como as atividades são distribuídas, como as decisões são tomadas e como é feita a comunicação.

Ao longo do tempo, surgiram, na Teoria da Administração, alguns modelos ou tipos de estruturas organizacionais. Eles fornecem diretrizes sobre como:

- a) a divisão do trabalho é realizada;
- b) as atividades são reagrupadas;
- c) as decisões são tomadas.

Além disso, alguns tipos de estruturas organizacionais são mais tradicionais e adequados para atividades rotineiras e outros favorecem a inovação. Portanto, eles servem de referência para se desenhar uma estrutura organizacional.





## Atenção

É importante dizer que não existe um tipo ideal de estrutura organizacional. Fundamental é que ela auxilie no funcionamento da organização de maneira eficaz, atingindo os objetivos e cumprindo a missão da organização.

Os tipos principais de estrutura organizacional são:

- a) linear;
- b) linha-*staff*;
- c) funcional;
- d) por projetos;
- e) matricial;
- f) mista.

Vamos estudá-los a seguir, com base nos trabalhos de *Araújo* (2005), *Ballester* (1997), *Cruz* (1995) e *Oliveira* (2005).

### 3.4.1 Estrutura linear

A inspiração desse tipo de estrutura vem de organizações tradicionais e antigas, como as militares e as religiosas. A disciplina e a obediência são características marcantes da estrutura linear, pois, nela, a autoridade segue rigidamente a cadeia de comando (hierarquia vertical), fluindo do superior até o inferior, incluindo todos os homens, sem qualquer exceção. É um tipo de estrutura simples.

Uma organização como o Exército é um exemplo de estrutura linear, mas também podemos encontrá-la em pequenas empresas, com pouca especialização e funções menos complexas.

Nesse modelo, todos os departamentos executam atividades específicas e rotineiras. As principais decisões são tomadas no topo da hierarquia e o fluxo de comunicação é vertical, principalmente descendente. O organograma a seguir representa uma estrutura linear (Figura 8):



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Veja, a seguir, as vantagens e desvantagens desse tipo de estrutura.

- a) Vantagens:
  - simplicidade (é fácil fazer o esquema da forma como a empresa está organizada);

- estrutura em linha de subordinação;
- unicidade de comando (o executor recebe ordens de um único encarregado ou chefe);
- facilita a unicidade de comando e a disciplina (rigidez);
- clara delimitação de responsabilidade e autoridade;
- pode ser adotada por pequenas empresas em estágios iniciais de desenvolvimento.

b) Desvantagens:

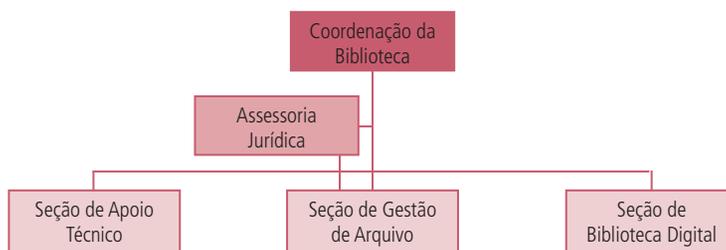
- não é adequada para ambientes complexos;
- comando único e direto, com menor cooperação e envolvimento das pessoas;
- em função da longa cadeia de comando, pode haver ruídos na comunicação;
- a centralização da autoridade na direção e nas chefias pode criar distanciamento da realidade;
- não favorece o espírito de cooperação e equipe.

### 3.4.2 Estrutura linha-assessoria (ou linha-staff)

É um tipo de estrutura que reúne características de outros dois: a linear e a funcional.

A característica marcante da estrutura linha-assessoria, que também recebe o nome de *linha-staff*, é a separação entre os departamentos operacionais (executivos) e os departamentos de apoio e suporte (assessores), que coexistem, mas com funções diferentes. Como pode ser visto no organograma a seguir, a organização segue a cadeia de comando, mas também possui departamentos especializados prestando assessoria aos executivos. Estruturalmente, os órgãos de assessoria são posicionados ao lado (lateralmente), logo abaixo do departamento executivo ao qual se vinculam.

Figura 9 – Estrutura linha-assessoria



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Os órgãos de linha, caracterizados, na figura anterior, pelo nível da Coordenação da Biblioteca e dos chefes das seções, seguem o princípio escalar e a autoridade linear. Eles são responsáveis pela realização das tarefas executivas da organização. É, por exemplo, na seção de Biblioteca Digital que são produzidos materiais como *e-books*, plataformas digitais e outros materiais.

Já os órgãos de assessoria estão representados pela Assessoria Jurídica, que tem a função apenas de aconselhamento, orientação e apoio ao



trabalho feito pela linha. Portanto, sua função é prestar assessoria (prover informações, pareceres, análises, estudos etc.) aos demais departamentos de linha da organização, em sua área de competência, não tendo autoridade sobre eles. Por exemplo, o assessor jurídico pode aconselhar a coordenação da biblioteca sobre como proceder em processos licitatórios para a compra de livros.

Aqui, temos uma diferenciação importante, que é a separação entre autoridade de linha e autoridade de assessoria. Claro, os gestores de linha detêm a autoridade no sentido de dar ordens, dirigir e controlar seus subordinados imediatos. Já a autoridade dos gestores dos órgãos de assessoria lhes conferem somente o direito de aconselhar, recomendar e assessorar. Essa situação pode causar conflitos entre os dois tipos de gestores, pois:

- a) os gestores de assessoria podem querer assumir funções de linha, sejam de comando ou de operacionalização;
- b) os gestores de linha costumam defender que os de assessoria não conhecem a realidade da operação, pois estão longe do dia a dia das funções realizadas nos departamentos. Assim, não têm condições de opinar sobre seu funcionamento;
- c) pode existir a transferência de responsabilidades quando erros acontecem. Os gerentes de linha tentarão culpar os de assessoria e vice-versa. Da mesma forma, pode haver uma disputa por reconhecimento quando um bom resultado for alcançado.

É claro que conflitos existem e, até certo ponto, podem ser benéficos, já que a diferença de visões e formas de pensar pode estimular melhorias. O fato é que tanto as atividades de linha quanto as de assessoria são importantes para o bom funcionamento de uma organização. Assim, elas devem conviver harmoniosamente e cabe à alta administração definir de maneira correta seus papéis e limites de atuação.

Veja, a seguir, as vantagens e desvantagens da estrutura linha-assessoria.

a) Vantagens:

- manutenção da hierarquia e da autoridade, que são características da estrutura linear, com a existência, também, de órgãos especializados na geração de conhecimento, estudos e planejamento, que prestam ajuda aos demais;
- criação de departamentos especializados na operação e outros no assessoramento.

b) Desvantagens:

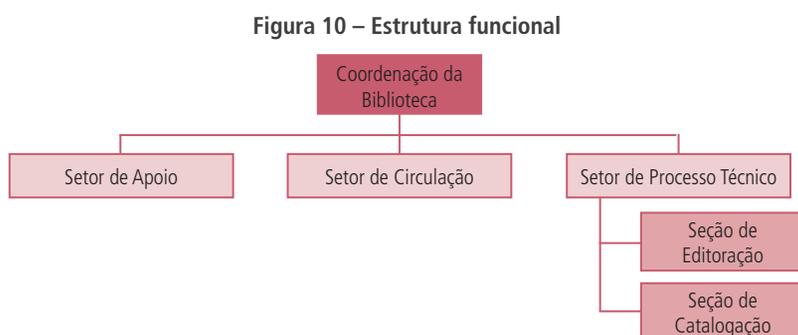
- podem existir conflitos entre os dois tipos de departamentos, uma vez que os gestores de linha não aceitam o aconselhamento dos gestores de assessoria;
- os subordinados, ainda que exista a unicidade de comando, podem se sentir pressionados a seguir a autoridade dos gestores de assessoria;
- podem existir dificuldades de integração entre os dois tipos de departamentos;
- frequentemente ocorre uma diferenciação de status entre os gestores, com base na ideia de que os de assessoria lidam com atividades “mais intelectuais” e os de linha são “mais operacionais”.

### 3.4.3 Estrutura funcional

A estrutura funcional é uma das mais comuns e costuma ser facilmente encontrada nas organizações. Ela é chamada de funcional por usar as funções organizacionais como referência para a divisão das responsabilidades e autoridades, formando um processo lógico de desenho da estrutura organizacional. Você está lembrado da *Helena*, da Unidade anterior, que produzia deliciosos brigadeiros e criou uma pequena empresa? Pois bem, ali, estávamos descrevendo o processo de criação de uma estrutura organizacional. Trata-se de um tipo de estrutura adequado para ambientes estáveis, onde a tecnologia e as atividades são mais rotineiras, e a integração entre as unidades organizacionais não é crítica para o desempenho da organização.

Nesse tipo de estrutura, as funções dão origem às unidades organizacionais, designando-lhes atividades bem definidas e especializadas. A ideia é que a eficácia e a eficiência de uma organização sejam alcançadas com a especialização de cada departamento (marketing, por exemplo). O todo seria maior que a somatória das partes.

O organograma a seguir mostra uma estrutura funcional (Figura 10):



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Podemos observar algumas características desse tipo de estrutura:

- a) nele, as responsabilidades são bem definidas, pois cada departamento tem uma função clara a desempenhar;
- b) favorece o desenvolvimento da competência, já que profissionais de uma mesma área atuam juntos, promovendo a troca de conhecimentos e de informações;
- c) apresenta dois tipos de autoridades na estrutura funcional. A primeira é a autoridade hierárquica, que segue a cadeia de comando. Assim, os chefes dos setores de Apoio, Circulação e Processo Técnico respondem diretamente à Coordenação Geral da Biblioteca e os supervisores de Catalogação e Editoração respondem ao chefe do setor de Processo Técnico. Entretanto, existe também a autoridade funcional, por meio da qual todas as unidades se subordinam funcionalmente a seus correspondentes níveis de comando funcional. Por exemplo, o chefe de Editoração também deve acatar as recomendações do chefe do setor de Apoio Técnico, mesmo não estando diretamente subordinado a ele.

Veja, a seguir, suas vantagens e desvantagens.

- a) Vantagens:
  - é um método lógico de desenho da estrutura organizacional;
  - promove o desenvolvimento de competências via especialização;

- proporciona melhor supervisão técnica;
- cria um ambiente de trabalho mais favorável, já que profissionais preferem trabalhar com pares (pessoas com mesma formação técnica);
- a hierarquia facilita as comunicações diretas;
- promove-se maior estabilidade e segurança na execução das tarefas.

b) Desvantagens:

- é uma estrutura pouco flexível e não adequada para ambientes instáveis;
- não favorece a cooperação interdepartamental, acarretando dificuldades em lidar com problemas multifuncionais;
- favorece a criação de “feudos organizacionais”, pois os departamentos são muito centrados apenas em seus próprios objetivos, atividades e problemas;
- não favorece a visão de processos na organização;
- frequentemente ocorrem problemas para tomada de decisão, em virtude da centralização das decisões no topo da hierarquia;
- provoca o surgimento de conflitos funcionais com acusações mútuas por eventuais falhas, gerando conflitos, frustração e diminuindo a propensão ao trabalho conjunto.

### 3.4.4 Estrutura por projetos

Nesse tipo de estrutura, as competências e os recursos da organização são alocados em torno de projetos, e não em unidades que representam as funções da organização. Ele é adequado para organizações que, geralmente, não realizam atividades rotineiras. Por exemplo, pense numa fábrica de móveis e numa empresa de consultoria. Qual dessas duas organizações realiza atividades mais rotineiras? É claro que a indústria de móveis é sua resposta, pois ela faz praticamente as mesmas coisas durante todo seu tempo de atuação. Já uma empresa de consultoria realiza diferentes projetos e atende diferentes clientes. Portanto, suas atividades são menos padronizadas.

Desse modo, a estrutura por projetos é adequada para indústrias que trabalham por encomenda (uma fábrica de máquinas para outras indústrias, por exemplo), empresas de serviços por encomenda (como aquelas que organizam grandes eventos esportivos), organizações de pesquisa e desenvolvimento e organizações que fazem grandes projetos (construtoras, advocacias, consultorias) etc. Enfim, ela é adequada para organizações que atuam com projetos.

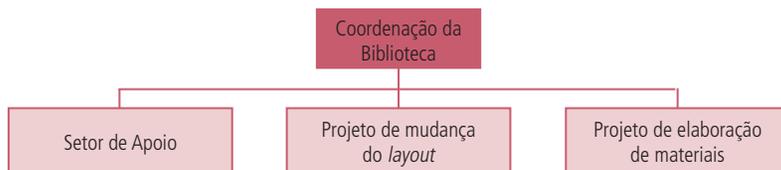
Mas o que é um projeto?

Trata-se de um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Logo, projeto é um conjunto de atividades necessárias para atingir determinado objetivo, com início, meio e fim. Normalmente, os projetos diferem entre si, o que lhes confere essa característica não rotineira e efêmera.

A próxima figura mostra um organograma de uma estrutura por projetos.

**Figura 11 – Estrutura por projetos**



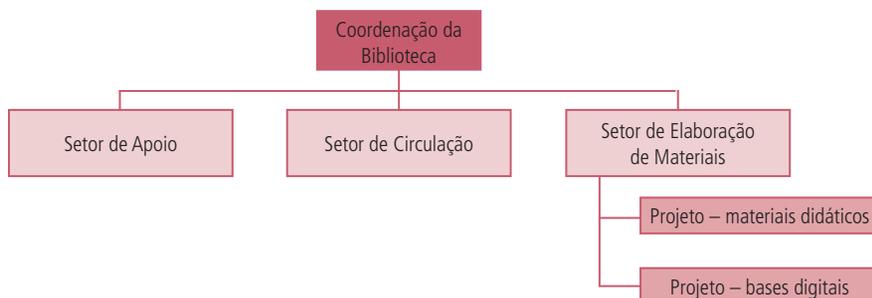
Fonte: produção do próprio autor (2017).

No exemplo, temos uma organização que se estrutura por projetos. É claro que existe um departamento funcional (Administração) responsável pelas atividades administrativas e de infraestrutura, mas os demais agrupamentos representam projetos que são desenvolvidos pela organização.

Os projetos ficam sob a responsabilidade dos gerentes de projeto, que têm grande autoridade sobre suas equipes. Estas, por sua vez, são formadas por pessoas que possuem as competências necessárias para a execução do projeto. As pessoas e os demais recursos alocados permanecem ali até que sua contribuição seja realizada ou até que todo o projeto seja finalizado. Quando um projeto termina, essas pessoas e recursos são transferidos para outros.

Na Figura 12, a seguir, temos um exemplo de organograma que traz os projetos no segundo nível hierárquico, o que significa que a biblioteca se estrutura por eles. Entretanto, podemos ter situações em que a organização por projetos vincula-se à estrutura funcional. Por exemplo, a organização se estrutura por funções (estrutura funcional) e seu departamento de produção utiliza a estrutura por projetos. Quando uma organização combina diferentes tipos de estrutura, podemos dizer que ela adota uma estrutura mista (Figura 12):

**Figura 12 – Organização por projetos numa estrutura organizacional**



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Veja, a seguir, as vantagens e desvantagens da estrutura por projetos.

a) Vantagens:

- flexibilidade na utilização dos recursos requeridos no projeto;
- integração de especialistas de diferentes competências em um mesmo projeto, ou seja, numa mesma equipe pode haver um especialista em finanças, outro em marketing etc.;
- facilidade de troca de experiências e de conhecimento entre os especialistas de um mesmo projeto;

- facilidade de controle do orçamento e dos custos do projeto, já que esse controle é centralizado no gerente de projeto, e não pulverizado entre os diferentes gerentes funcionais de uma estrutura funcional;
- hierarquia bem definida, existindo apenas um gerente imediato (o gerente de projeto);
- facilidade de comunicação entre os gerentes de projeto e os membros de suas equipes.

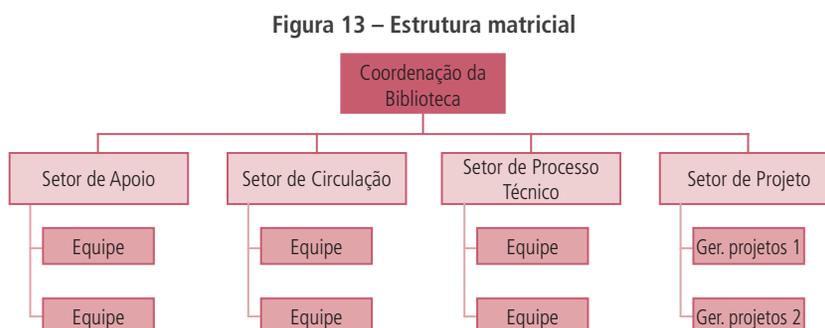
b) Desvantagens:

- possibilidade de disputa entre os gerentes de projeto por determinados recursos, como um profissional qualificado ou recursos financeiros, por exemplo;
- instabilidade e insegurança causadas quando o projeto é finalizado. Assim, essas organizações precisam manter um fluxo regular de projetos para realocar pessoas quando eles terminam;
- dificuldade dos membros das equipes em lidar com pessoas com diferentes formações e experiências;
- possibilidade de ociosidade quando os recursos não são totalmente aproveitados nos projetos;
- falta de sinergia entre os projetos quando a cooperação e a troca de experiências não são estimuladas;
- duplicidade de trabalho, pois um mesmo problema pode estar sendo tratado em diferentes equipes de projetos.

### 3.4.5 Estrutura matricial

Esse tipo de estrutura caracteriza-se pela sobreposição de outros dois tipos; em geral, há a fusão da estrutura funcional com a de projetos. Ela é adequada para organizações que querem manter a especialização promovida pela estrutura funcional, mas que também são orientadas a projetos, nos casos em que, para sua execução, um projeto depende de recursos de diversos departamentos. Assim, as pessoas são temporariamente transferidas de seus departamentos, de forma integral ou parcial, para projetos específicos, retornando a seus setores de origem após o encerramento.

Para compreender melhor esse conceito, vamos analisar a Figura 13, a seguir:



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Vamos imaginar que a Figura 13 represente o organograma da biblioteca de uma universidade, que possui um setor para projetos de melhoria. Assim, ela pode executar diferentes projetos, tais como a mudança no arranjo físico. Com base nisso, em vez de adotar a estrutura por projetos ou apenas a funcional, ela utiliza uma estrutura matricial, que une esses dois tipos.

A figura indica que essa biblioteca possui os seguintes departamentos funcionais: Setor de Apoio, Setor de Circulação e Setor de Processo técnico, todos eles típicos da estrutura funcional, fornecendo competências especializadas aos projetos da biblioteca. Os funcionários estão lotados nesses departamentos, onde interagem com colegas com a mesma especialidade, realizam estudos técnicos e aprimoram suas próprias capacidades. Mas, como vimos, além da estrutura funcional, essa organização tem uma equipe de projetos, que é constituída quando ela executa grandes propostas de melhoria. Essa equipe é composta por um gerente de projeto (que tem a responsabilidade de coordenar as atividades e gerenciar os recursos) e por funcionários dos departamentos. Uma vez formada a equipe, seus membros responderão a dois chefes: o do departamento de origem e o gerente do projeto. Quando este terminar ou quando suas atividades finalizarem, eles retornarão para seus departamentos de origem e aguardarão um novo projeto.

E agora? Ficou claro como funciona essa estrutura organizacional?

Podemos concluir que uma característica desse tipo de estrutura é a duplicidade de comando, pois, numa situação ideal, um subordinado de um departamento tem compromissos com seu chefe funcional e, ao mesmo tempo, responde para os gerentes dos projetos com os quais está envolvido. Essa é uma situação que pode gerar a motivação, o crescimento das pessoas e a integração entre diferentes áreas, mas que também pode levar a conflitos devido à duplicidade de comando.

Os conflitos podem envolver os gerentes funcionais e os de projetos. Enquanto este tem a visão do projeto como um todo, ao gerente funcional cabe decidir a melhor forma de alocar os recursos humanos e materiais sob sua responsabilidade para o atendimento das necessidades do projeto. Assim, um conflito aconteceria se cada um deles pensasse somente em maximizar seus próprios objetivos ou se houvesse disputas de poder entre eles. Outra forma de conflito refere-se aos subordinados, que podem sofrer pressão para responder a dois ou mais gerentes, sem saber qual deles tem mais poder.

Uma forma de solucionar esse tipo de conflito é deixar claro qual o nível de estrutura matricial existente na organização. Desse modo, em relação à divisão de poder entre os gerentes funcionais e os gerentes de projeto, ela pode ser:

- a) fraca: quando os gerentes funcionais possuem mais autoridade do que os de projeto;
- b) balanceada: quando ambos têm o mesmo nível de autoridade. Nesse caso, é importante especificar as responsabilidades de cada um desses gerentes;
- c) forte: quando os gerentes de projeto têm mais autoridade do que os funcionais.

Como vimos, a estrutura matricial pode ser uma excelente opção para empresas que atuam com projetos, mas querem manter a espe-



cialização funcional. Como os demais tipos, ela possui suas vantagens e desvantagens.

- a) Entre as vantagens, podemos citar as mesmas observadas nas estruturas funcionais e de projetos, além das seguintes:
- maior grau de especialização, devido aos departamentos funcionais;
  - forte orientação para resultados, por meio das equipes de projeto;
  - facilidade de atender melhor os clientes externos, já que os gerentes de projeto fazem, normalmente, essa interface entre a empresa e o meio externo;
  - troca de informações e conhecimentos entre pessoas de diferentes especialidades, o que facilita a busca de soluções completas e inovadoras;
  - crescimento profissional dos participantes do projeto, a partir da experiência do contato com pessoas de outras áreas funcionais.
- b) Desvantagens:
- dificuldades dos membros das equipes de projeto em lidar com pessoas com diferentes formações e experiências;
  - problemas de comunicação devido à duplicidade de comando;
  - dúvidas sobre quem tem autoridade em relação os membros da equipe, devido à duplicidade de comando.

Além dos apresentados anteriormente nesta Unidade, há tipos não tradicionais de estrutura organizacional, tais como:

- a) estrutura atomizada: segue a lógica da estrutura matricial e por projetos, ao combinar pessoas de diferentes áreas. Porém, não existe uma estrutura vertical dominante, como é comum na estrutura matricial. A estrutura atomizada é usada para alcançar objetivos estratégicos específicos e goza de grande autonomia, atuando de forma independente. Exemplo: uma empresa cria uma estrutura atomizada para desenvolver um novo negócio;
- b) estrutura por processos: caracterizada por uma gestão voltada para a entrega final de produtos e serviços que são realizados por meio de processos, ao longo da cadeia de valor. Dessa forma, em vez de departamentos que representam as funções (como marketing e finanças), teríamos departamentos que congregam processos (como atendimento ao cliente e desenvolvimento de produto). Exemplo: uma empresa que produz refrigeradores e se organiza por processos;
- c) estrutura em rede: são comuns em empresas de tecnologia. Nesse tipo de estrutura, não existe uma hierarquia formal e o trabalho é desenvolvido em equipes de alto desempenho e colaborativas. Há, geralmente, líderes, mas que não têm uma posição formal de chefia. A interligação dessas equipes se dá por meio de processos de comunicação informais. Exemplo: uma empresa de desenvolvimento de jogos de videogames, na qual cada equipe desenvolve um produto.



### 3.4.6 Atividade

Antes de continuarmos nesta Unidade, exercite o que aprendeu até agora. Para isso, identifique o tipo de estrutura organizacional da biblioteca universitária da *Universidade Federal do Pará (UFPA)*, que foi apresentada na Figura 3. Além disso, aponte as principais vantagens e desvantagens dessa estrutura.

#### Resposta comentada

Para responder a esta atividade, reveja os tipos de estrutura e compare-os com o da *Biblioteca Universitária da UFPA*. Ela representa uma estrutura funcional. No segundo nível hierárquico, temos unidades (por exemplo, Desenvolvimento de Coleções, Serviço ao Usuário etc.) baseadas em funções (grandes grupos de tarefas) que precisam ser desenvolvidas na biblioteca. Também podemos perceber que essa estrutura é composta por unidades com autoridade de linha, como as do segundo nível, e autoridades de *staff*, como as de Secretaria Executiva e Projetos, e de Convênios.



## 3.5 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Vimos que a criação de uma estrutura organizacional passa pelo processo de dividir as atividades de uma organização e alocá-las (assim como outros recursos) em departamentos, usando determinado critério. Esse processo é chamado de departamentalização.

Para entender melhor esse conceito, pense na seguinte situação: um grande grupo empresarial quer abrir uma universidade com cinco campi em diferentes cidades, o que demandaria a criação de bibliotecas. Você pode imaginar que existem diversas opções para isso. Por exemplo, eles podem usar um critério geográfico, abrindo uma biblioteca em cada cidade, ou podem abrir bibliotecas especializadas por áreas. Assim, em vez de uma única biblioteca central, haveria várias, por especialidade, numa mesma cidade. Outro exemplo é quando a biblioteca atende alunos de cursos diurnos e noturnos. Nesse caso, ela poderia departamentalizar alguns de seus setores (atendimento ao aluno, por exemplo) por turnos.

Bom, este é um breve exemplo de departamentalização!

Segundo *Oliveira* (2005), departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.



## Atenção

Cuidado: departamentalizar não é, simplesmente, criar departamentos, mas criar unidades de trabalho segundo um critério predefinido (podem ser diretorias, departamentos, setores, seções ou outros nomes dados pela administração da organização).

A escolha de qual critério será utilizado para efetivar a departamentalização em uma organização depende, geralmente, de seus objetivos e de sua atuação como um todo. A empresa tenderá a se organizar de acordo com a tecnologia utilizada, com a formação do pessoal contratado e, principalmente, com a estratégia adotada pela organização.

A seguir, vamos discutir os critérios de departamentalização.

### 3.5.1 Tipos de departamentalização

Um critério ou tipo de departamentalização representa a forma como o trabalho é dividido. Nesta Unidade, iremos abordar os tipos principais:

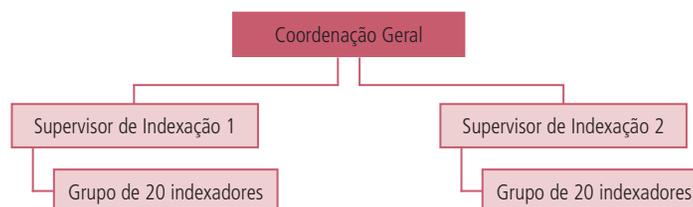
- a) quantidade;
- b) funcional;
- c) geográfica;
- d) produtos;
- e) clientes;
- f) processos;
- g) projetos.

A seguir, vamos aprofundar cada um deles.

- a) **departamentalização por quantidade:** consiste em agrupar um número de pessoas não diferenciáveis que têm obrigação de executar tarefas sob as ordens de um superior. Como o próprio nome já diz, as pessoas são agrupadas em função do volume de trabalho a ser realizado.

É um dos tipos de departamentalização mais antigos; sua aplicação não é muito comum e se dá mais nos níveis operacionais. Na Figura 14, a seguir, temos um exemplo de sua aplicação:

Figura 14 – Departamentalização por quantidade

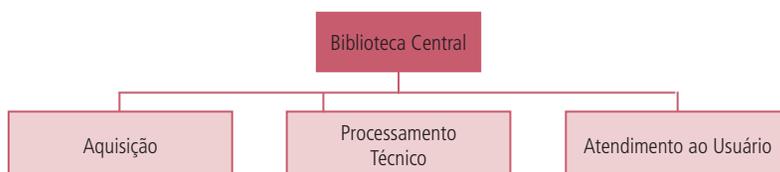


Fonte: produção do próprio autor (2017).

Vamos pensar, por exemplo, numa rede de emissoras de televisão que possui um Centro de Documentação para indexação de suas imagens. Pois bem, os indexadores podem ser organizados por quantidade, em grupos de 20 indexadores. Cada grupo fica sob a responsabilidade de um supervisor de indexação, o qual responde ao coordenador geral. A forma como os tutores são alocados é por quantidade, independentemente de sua formação;

- b) **departamentalização por funções:** consiste no agrupamento das atividades e dos recursos de acordo com as principais funções desenvolvidas dentro de uma organização, podendo ocorrer em diferentes níveis hierárquicos. Na próxima figura, temos um exemplo desse tipo de departamentalização, aplicada na organização de uma biblioteca universitária. Repare que a biblioteca está organizada em três setores, que representam suas principais funções (grandes grupos de atividades/responsabilidades): aquisição de materiais, processamento técnico e atendimento ao usuário.

Figura 15 – Departamentalização por funções



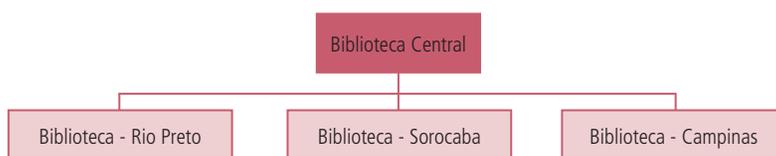
Fonte: produção do próprio autor (2017).

Como já abordamos o suficiente as vantagens e desvantagens desse modelo quando falamos sobre a estrutura funcional, iremos passar para os outros tipos de departamentalização;

- c) **departamentalização geográfica:** adotada para organizações regionalmente dispersas. Baseia-se no princípio de que todas as atividades que se realizam em determinada área geográfica devem ser agrupadas e colocadas sob as ordens de um administrador.

Ela pode ser aplicada já no primeiro nível hierárquico, principalmente quando se cria uma divisão ou **unidade estratégica de negócio**, ou em outros níveis, como mostrado na Figura 16, a seguir:

Figura 16 – Departamentalização geográfica



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Normalmente, a departamentalização geográfica é utilizada nas áreas de mercado, vendas e produção. As outras áreas tendem a permanecer centralizadas.

As vantagens associadas a esse tipo de departamentalização são:

- possibilidade de explorar as oportunidades de determinadas regiões;

### Unidade estratégica de negócio

Adotada por muitas organizações, consiste na divisão das atividades em unidades de negócios independentes, com resultados, estratégias e gestores distintos. Por exemplo, uma empresa brasileira pode optar por explorar sua atuação na Europa colocando uma unidade de negócio (UEN) nesse território.



- possibilidade de praticar ações mais próximas a cada uma;
- conhecimento mais abrangente dos fatores e problemas locais.

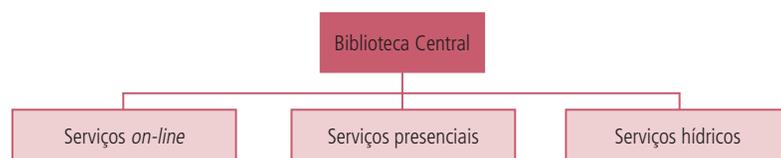
As desvantagens são:

- duplicação dos recursos (instalações e de pessoal), ou seja, a organização opta por ter a mesma estrutura em locais diferentes (por exemplo, um escritório de vendas em São Paulo e outro no Rio de Janeiro). Apesar de possibilitar maximização no desempenho da organização nas regiões, acarreta aumento de custos;
- possibilidade de haver dificuldades de controle por parte da organização central, já que as unidades descentralizadas geograficamente querem exercer maior autonomia.

d) **departamentalização por produtos/serviços:** quando o agrupamento é feito de acordo com as atividades e tarefas inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa.

Ela pode ser aplicada já no primeiro nível hierárquico, principalmente quando se cria uma divisão/unidade estratégica de negócio, ou em outros níveis, como mostrado no exemplo da Figura 17, em que as bibliotecas de uma universidade são organizadas por tipos de serviços.

**Figura 17 – Departamentalização por produtos/serviços**



Fonte: produção do próprio autor (2017).

As vantagens associadas a esse tipo de departamentalização são:

- facilita a coordenação dos resultados esperados por cada grupo de produtos (por exemplo, uma organização que apresenta uma divisão farmacêutica e outra veterinária), pois cada um deles funciona como uma UEN;
- possibilita conhecer melhor os fatores e problemas relativos a uma linha de produtos.

As desvantagens são:

- duplicação dos recursos: apesar de poder maximizar o desempenho de determinada linha de produtos, representa aumento de custos;
- possíveis dificuldades de controle por parte da organização central, já que as unidades descentralizadas por produtos podem buscar exercer maior autonomia;
- risco de os gerentes de produtos se tornarem muito poderosos, o que pode desestabilizar a estrutura da empresa.

e) **departamentalização por clientes:** é o agrupamento das atividades e recursos com base nos segmentos de clientes que uma organização atende. Portanto, são as características deles que constituem a base para esse tipo de departamentalização.

Ela é indicada quando o negócio depende de diferentes características de produtos/serviços, que variam conforme o tipo e a necessidade do público. O objetivo é fornecer uma estrutura que possa gerar a satisfação dos clientes. Por exemplo, na próxima figura, o setor de atendimento de uma biblioteca tem duas seções voltadas para o público que atende: docentes e discentes.

Figura 18 – Departamentalização por clientes



Fonte: produção do próprio autor (2017).

As vantagens associadas a esse tipo de departamentalização são:

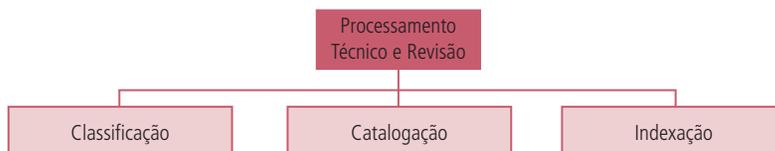
- possibilita ótimo desempenho em caso de atendimento a clientes com necessidades muito diferentes;
- assegura reconhecimento e atendimento contínuo e rápido aos diferentes tipos e classes de clientes.

As desvantagens são:

- duplicação dos recursos e conseqüente aumento de custos;
- possibilidade de haver ociosidade na ocupação dos recursos destinados a cada segmento.

- f) **departamentalização por processo:** as atividades são agrupadas segundo as etapas de um processo, sendo que cada uma dessas etapas passa a corresponder a uma unidade organizacional. Esse tipo de departamentalização não é encontrado no primeiro nível hierárquico, sendo mais comum para organizar as atividades das áreas produtivas. No exemplo a seguir, da Figura 19, o departamento de Processamento Técnico possui três setores, que representam etapas do fluxo do processamento técnico e revisão:

Figura 19 – Departamentalização por processo



Fonte: produção do próprio autor (2017).

As vantagens associadas a esse tipo de departamentalização são:

- maior especialização dos recursos alocados (pessoas e equipamentos);

- possibilidade de comunicação mais rápida de informações básicas.

As desvantagens são:

- flexibilidade restrita para ajustes no processo;
- falta de balanceamento entre as atividades desempenhadas por cada um desses setores.

g) **departamentalização por projetos:** já exploramos bastante esse tema quando discutimos a estrutura por projetos. Podemos aproveitar o que vimos naquele momento para concluir que esse tipo de departamentalização consiste no agrupamento das atividades e dos recursos necessários a determinado projeto em uma mesma unidade. Como dissemos, ele é adotado por empresas que atuam não com atividades rotineiras de produção, mas com projetos.

Na departamentalização por projetos, as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias. Quando as tarefas do projeto terminam, o pessoal que temporariamente havia sido destinado a ele é designado para outros departamentos ou outros projetos.

Veja um exemplo na Figura 20, a seguir:

Figura 20 – Departamentalização por projeto

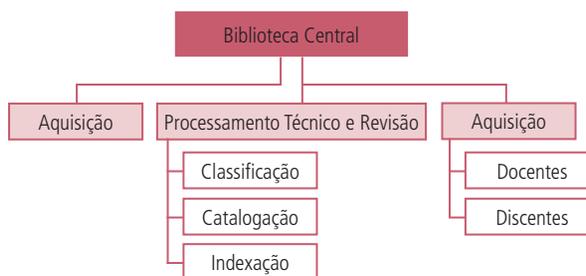


Fonte: produção do próprio autor (2017).

Como já abordamos bastante as vantagens e desvantagens desse modelo quando discutimos sobre a estrutura por projetos, não iremos repeti-las aqui;

h) **departamentalização mista:** muitas organizações combinam diferentes tipos de departamentalização para atender seus objetivos. Veja o exemplo mostrado a seguir, na Figura 21:

Figura 21 – Departamentalização mista



Fonte: produção do próprio autor (2017).

No primeiro nível, temos a departamentalização funcional. Já o departamento de Atendimento está estruturado por clientes (docentes e discentes) e o departamento de Processamento Técnico

e Revisão adota a departamentalização por processo. Assim, essa organização utiliza a departamentalização mista.

Além desses tipos, há, ainda, a departamentalização por divisionalização e períodos, e tantos outros modelos, sobre os quais não trataremos aqui.

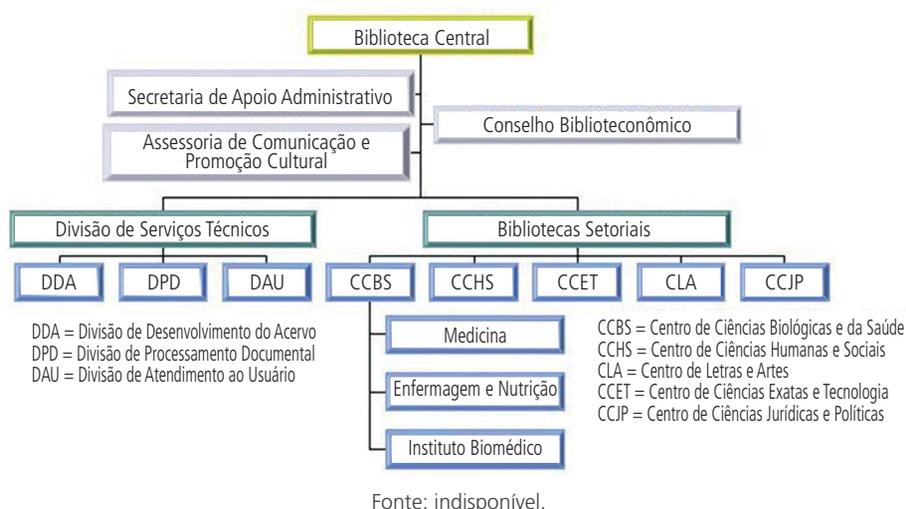
Agora que chegamos ao final de mais um tópico desta Unidade, faça a atividade a seguir para fixar os conceitos discutidos e ampliar os conhecimentos relativos à departamentalização.



## 3.5.2 Atividade

Analise e identifique os tipos de departamentalização usados na estrutura a seguir (Figura 22):

Figura 22 – Exemplo de organograma de biblioteca universitária



### Resposta comentada

Para responder a esta atividade, reveja os tipos de departamentalização e compare-os com o da biblioteca usada como exemplo. Trata-se de uma estrutura mista, pois utiliza diferentes tipos de departamentalização. Temos a por serviços na Divisão de Serviços Técnicos e a por clientes nas bibliotecas setoriais. Podemos até pensar em uma departamentalização por produto/curso, mas é melhor pensarmos que cada biblioteca atende um tipo específico de cliente (alunos dos cursos de Letras e Artes, por exemplo). Assim, a departamentalização por clientes representa melhor essa estrutura.

Semestre

4

## 3.6 CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

Uma organização pode ter que decidir onde uma atividade deve ser realizada ou onde uma decisão deve ser tomada. Por exemplo, pense numa grande universidade. Um problema disciplinar envolvendo um grupo de alunos deve ser responsabilidade do coordenador do curso ou do Conselho de Graduação? Do mesmo modo, a decisão sobre a concessão de bolsas deve ser de responsabilidade de cada departamento acadêmico ou centralizada na Reitoria? Essas questões podem ser respondidas por dois conceitos: centralização e descentralização.

Eles se referem ao nível hierárquico em que as decisões devem ser tomadas e as atividades, realizadas. Considerando o aspecto autoridade, com a centralização, o poder de tomar determinadas decisões ficará alocado próximo ao topo da organização, ou seja, nos níveis hierárquicos superiores. Com a descentralização, esse poder é deslocado para os níveis inferiores.

No caso das atividades, ocorre a centralização quando elas são realizadas num mesmo local. Por sua vez, há descentralização quando uma mesma atividade passa a ser executada em diferentes locais. Por exemplo, se a compra de livros numa universidade multicampi é realizada somente pela biblioteca central, temos um caso de centralização de atividades. Porém, se são várias compras, realizadas separadamente, pelas bibliotecas de cada campi, então temos uma descentralização de atividades.

A seguir, veja o Quadro 1, que apresenta as características da centralização e da descentralização:

**Quadro 1 – Características da centralização e da descentralização**

Centralização
<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilidade de padronização, pois não há dispersão de atividades e decisões;</li><li>• integração de atividades, evitando a duplicação;</li><li>• lentidão na tomada de decisões operacionais e dificuldade de adaptação a situações específicas enfrentadas pelas unidades administrativas nos níveis hierárquicos inferiores;</li><li>• dificuldade no conhecimento de problemas específicos, já que existe um distanciamento entre onde as decisões são tomadas e onde os problemas acontecem;</li><li>• não desenvolvimento de capacitação gerencial e efeitos negativos sobre a motivação, pois as decisões são tomadas somente por níveis hierárquicos superiores e os gestores dos níveis inferiores ficam frustrados com a falta de autonomia;</li><li>• tomada de decisões por administradores que possuem uma visão global da empresa e são mais bem treinados;</li><li>• decisões mais alinhadas aos objetivos da organização.</li></ul>
Descentralização
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atendimento rápido, já que as decisões são tomadas pelos agentes próximos aos problemas e não precisam subir toda a hierarquia da organização;</li><li>• atendimento mais adaptado às necessidades da unidade;</li><li>• desenvolvimento de capacitação gerencial e efeitos positivos sobre a motivação, pois determinadas decisões passam a ser tomadas em níveis hierárquicos inferiores;</li><li>• duplicação de atividades, que, além incidir sobre os custos, pode implicar falta de padronização nas atividades e decisões;</li></ul>

Fonte: produção do próprio autor (2017).

Resumindo, as organizações muito centralizadas têm maior lentidão nas decisões operacionais, maior nível de distorção nas comunicações e dificuldade de entender as realidades locais. Por outro lado, uma descentralização inadequada causa redução na qualidade da coordenação, duplicação de atividades e perda de controle. Portanto, a decisão de centralizar ou descentralizar deve ser muito bem planejada.

Outro conceito associado à centralização e à descentralização é a delegação, processo de transferência de autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia.

Você deve estar pensando: delegação e descentralização são iguais?

Não, não são. A delegação ocorre quando um líder formal (portanto, alguém que tem um cargo na organização) transfere a realização de uma tarefa ou a tomada de uma decisão sob sua responsabilidade para alguns de seus subordinados. Assim, a deliberação sobre delegar ou não compete exclusivamente ao líder formal e ele continua responsável pela atividade ou decisão delegada. A delegação é, também, chamada de *empowerment*.



## Multimídia

Para conhecer mais sobre delegação, assista ao seguinte vídeo, no *link*: <[https://www.youtube.com/watch?v=\\_hVTE5s9G5c](https://www.youtube.com/watch?v=_hVTE5s9G5c)>.



Já na descentralização, há a transferência formal de atividades e decisões dos níveis superiores aos inferiores da organização. Ela não é algo voluntário e que depende da vontade do líder, é formal e decidida pela organização.



### 3.6.1 Atividade

Vamos analisar a estrutura organizacional de uma universidade fictícia. Suponhamos que a universidade A tenha várias unidades espalhadas pelo estado. Existe uma Biblioteca Central no maior campus e bibliotecas menores nas demais unidades. É da Biblioteca Central que partem as decisões, práticas e atividades padronizadas utilizadas nas unidades. Todavia, os gestores delas pedem maior autonomia, para diminuir o tempo de resposta em relação a decisões operacionais, pois, apesar de serem gestores, eles dependem da decisão da Biblioteca Central.

- Como você identificaria o modelo da Biblioteca Central da universidade A?
- Quais as vantagens e desvantagens desse modelo?

### Resposta comentada

Vimos que, na Biblioteca Central da universidade A, não há dispersão de atividades e decisões, o que diminui os custos e indica a existência de gestores mais bem treinados e com uma visão global da organização. Por outro lado, a tomada de decisões operacionais é lenta e pode haver dificuldade de adaptação e conhecimento sobre situações específicas enfrentadas pelas unidades administrativas nos níveis hierárquicos inferiores; ainda, há pouca motivação pelos gestores nesses níveis, pela falta de autonomia e não desenvolvimento de capacitação gerencial. Dessa forma, com base no que estudamos na Unidade, concluímos que o modelo é a centralização.



### 3.6.2 Atividade

O gestor da Biblioteca Central da universidade B se reuniu com seus coordenadores de unidades, atuantes nas bibliotecas dos diversos campi, para dar orientações sobre a avaliação da universidade pelo governo. Dentre as tarefas a serem cumpridas pelas unidades, havia aquelas de ordem geral, ou seja, a que todas deveriam proceder, e outras que ele estabeleceu como de controle de qualidade para essa ação. Para esse último grupo de tarefas, ele selecionou alguns coordenadores, que atuariam verificando se todos os critérios da avaliação estavam sendo aplicados por todas as unidades na execução das tarefas de ordem geral, garantindo, assim, uma boa avaliação. Se alguma unidade estivesse apresentando problemas em algum critério de avaliação, o coordenador de controle de qualidade designado deveria solucioná-los junto ao coordenador da unidade, sempre reportando ao gestor da Biblioteca Central.

Como você identificaria a situação descrita, seria um modelo de descentralização ou uma questão de delegação? Justifique sua resposta.

### Resposta comentada

A atuação do gestor tinha como foco a realização de uma checagem das atividades de forma mais precisa, que ele, sozinho, seria capaz de resolver, mas levaria muito tempo. Ele, então, dividiu sua responsabilidade com outros coordenadores de unidades, o que constitui delegação.

## 3.7 TIPOS DE ORGANOGRAMAS

Um último tema a ser explorado nesta Unidade são os organogramas. Desde o começo deste livro, já temos mencionado essa importante palavra nas áreas da Administração e da Organização, Sistemas e Métodos.

O objetivo aqui é apenas indicar alguns tipos de organogramas, mas vamos, antes, lembrar seu conceito: organograma é a representação gráfica da estrutura formal de uma organização em determinado momento, podendo apresentar a especialização do trabalho realizado nela, os níveis hierárquicos, as principais unidades organizacionais e a hierarquia da organização.

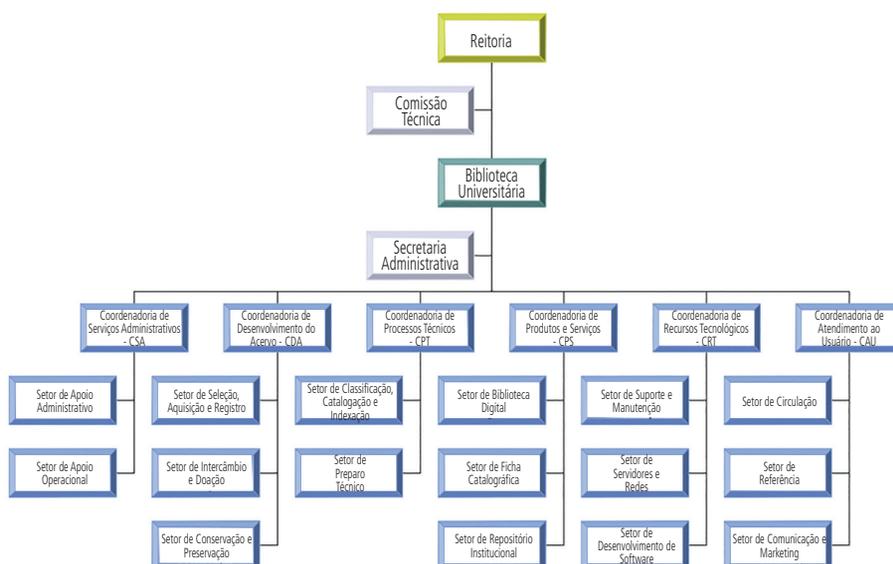
Alguns cuidados devem ser observados em sua elaboração: clareza, simplicidade, precisão, estética. Um organograma auxilia a:

- visualizar quem é quem na estrutura, ou seja, quais os órgãos de linha, de assessoramento, quem está subordinado a quem, ligações funcionais entre órgãos etc.;
- compreender a hierarquia dos relacionamentos formais;
- demonstrar as responsabilidades e as atividades por meio da especialização das diferentes unidades que formam a organização;
- analisar a organização, devendo sempre ser atualizado quando houver mudanças na estrutura organizacional.

Existem três tipos de organogramas: o clássico (tradicional), o horizontal e o circular.

A Figura 23, a seguir, apresenta o organograma clássico, também chamado de vertical. É o tipo de organograma mais comum, elaborado com retângulos, que representam os órgãos, e linhas, que fazem a ligação hierárquica e de comunicação entre eles:

Figura 23 – Exemplo de organograma clássico (*Biblioteca da Universidade Federal de Lavras*)

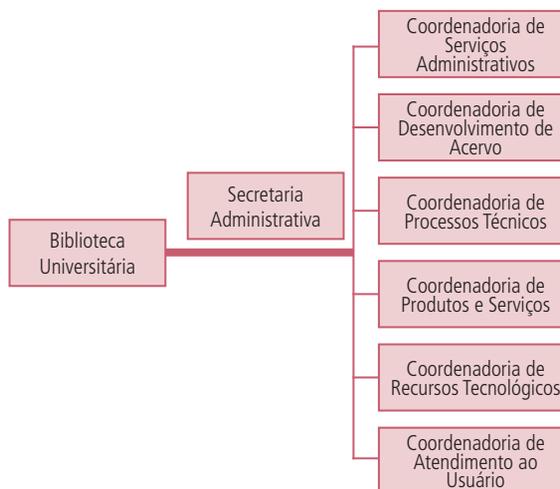


Fonte: página da *Biblioteca da UFPA* (c2012).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufpa.br/>>.

A próxima figura apresenta o organograma horizontal. Ele também ressalta a hierarquia (como o clássico), mas busca dispor os órgãos horizontalmente, de forma que os cargos com menor autoridade não estejam numa posição abaixo dos outros. É uma forma mais suave de representar a hierarquia. Nessa figura, temos, apenas como exemplo, a representação do organograma da *Biblioteca da Universidade Federal de Lavras (UFLA)* até o nível de coordenadorias:

Figura 24 – Exemplo de organograma horizontal



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Por sua vez, o organograma radial ou circular é usado para representar estruturas mais modernas, livres, flexíveis, menos hierarquizadas, nas quais o poder fica diluído entre os órgãos. A figura seguinte mostra um exemplo desse tipo de organograma, tendo como base, também, a estrutura da *Biblioteca da Universidade Federal de Lavras* até o nível de coordenadorias.

Figura 25 – Exemplo de organograma radial ou circular



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Por fim, uma organização pode selecionar diferentes tipos de organogramas para representar sua estrutura organizacional. O importante é deixar claro para os funcionários onde eles estão dentro da estrutura e com quais áreas ou pessoas se relacionam diretamente.



### 3.7.1 Atividade

Construa o organograma da biblioteca descrita a seguir:

- a) Direção Geral e Assistência da Direção: são responsáveis pela administração e pelo planejamento do Sistema de Bibliotecas;
- b) Conselho de Bibliotecas: organismo deliberativo para questões administrativas, técnicas e financeiras. É composto pelo diretor do Sistema de Bibliotecas, um representante de cada unidade acadêmica, dois representantes dos alunos (graduação e pós-graduação), um representante do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura e um representante dos servidores técnico-administrativos;
- c) Comissão Técnica: sua função é assessorar a diretoria em assuntos de planejamento, administração e aqueles de natureza técnica em geral. A comissão é constituída pela diretora e pelo assistente de direção do Sistema de Bibliotecas, pelos gerentes, juntamente com um coordenador administrativo e um representante dos servidores técnico-administrativos;
- d) Gerência Administrativa: responsável pelo controle das atividades administrativas do sistema, como controle de frequência do pessoal, organização e manutenção de arquivos, coordenação dos serviços gerais de almoxarifado, comunicação, protocolo, recepção, segurança e vigilância;
- e) Assessoria de Informática: diretamente subordinada à direção, é responsável pelo planejamento, direção, coordenação e controle das atividades relacionadas a equipamentos e programas destinados à informatização dos serviços bibliotecários;
- f) Gerência de Formação e Desenvolvimento de Coleções: planeja, coordena, organiza, dirige e controla os serviços de seleção, aquisição e registro, intercâmbio, conservação e preservação do acervo. É composta pela:
  - Seção de Processamento: encarregada de catalogar, classificar e executar os serviços finais de preparo do material bibliográfico para que ele seja colocado na estante;
  - Seção de Conservação e Preservação do Acervo: tem como finalidade promover a conservação do material bibliográfico através de limpeza, desinfecção, restauração e preservação;
  - Seção de Seleção, Aquisição e Intercâmbio: é responsável pela seleção, recebimento, conferência e registro do material bibliográfico adquirido por compra, doação ou permuta. Também organiza, controla e distribui as publicações periódicas da universidade destinadas à doação e permuta, promovendo o intercâmbio de materiais informacionais com outras instituições.

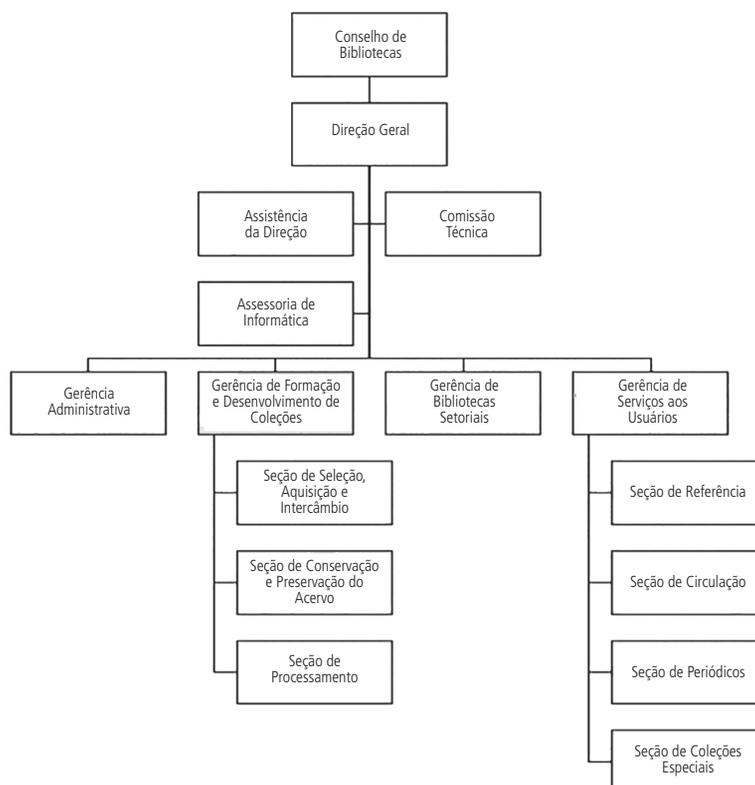


- g) Gerência de Bibliotecas Setoriais: responsável pela organização e funcionamento das bibliotecas setoriais, de modo a integrá-las nas atividades globais do Sistema;
- h) Gerência de Serviços aos Usuários: tem a função de coordenar e controlar a prestação de serviços ao público, a difusão da informação e a circulação do material informacional. É formada pela:
- Seção de Referência: visa orientar os usuários na busca da informação, na utilização dos serviços oferecidos pela biblioteca, auxiliando-os em suas necessidades de estudo e pesquisa;
  - Seção de Circulação: compreende os setores de empréstimo, acervo geral, vigilância e portaria;
  - Seção de Periódicos: é responsável pelo controle e divulgação da coleção de periódicos e presta auxílio aos usuários em suas pesquisas;
  - Seção de Coleções Especiais: sua função é registrar, processar, organizar e controlar o empréstimo do material multimeio (como CD, DVD, VHS, LP, mapa, partitura, microficha, *slide*) e das obras históricas e raras.

### Resposta comentada

Para desenhar o organograma proposto, primeiro você deve selecionar um *software* que apresente essa função. O *Powerpoint* é uma opção simples e fácil. Depois, analise as unidades apresentadas na atividade e defina a relação de hierarquia entre elas. Também veja quais unidades são de linha e quais são de assessoria. Por fim, desenhe o organograma. Você deve chegar a uma figura como a seguinte:

Figura 26 – Organograma



Fonte: produção do próprio autor (2017).

# RESUMO

---

Nesta Unidade, discutimos conceitos ligados ainda ao sistema de responsabilidades, tais como: os tipos de estruturas organizacionais, a departamentalização, os processos de centralização e descentralização e, por fim, vimos alguns tipos de organogramas.

A estrutura organizacional é um meio para que a organização alcance seus objetivos e implemente suas estratégias, refletindo na forma como as atividades são distribuídas, as decisões são tomadas e a comunicação é feita. Na literatura sobre o tema, podem ser encontrados tipos clássicos de estrutura, que são a linear, a funcional, a linha-*staff*, a por projetos e a matricial. Para cada uma delas, os conceitos-chave foram apresentados, assim como seus pontos fortes e fracos.

Outro conceito abordado nesta Unidade foi a departamentalização, que pode ser entendida como o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais. A departamentalização pode ser feita a partir de diferentes critérios: quantidade, funcional, geográfica, produtos, clientes, processos e projetos. Também para cada um deles, apresentamos conceitos-chave, assim como seus pontos fortes e fracos.

Centralização, descentralização e delegação são palavras comuns no dia a dia das organizações. Quando as usamos, podemos nos referir tanto a atividades quanto a decisões. A centralização e a descentralização dizem respeito ao nível hierárquico em que as decisões devem ser tomadas e as atividades, realizadas. Por exemplo, numa organização centralizada, as decisões são tomadas no topo da hierarquia e as atividades são centralizadas numa mesma unidade organizacional. Já em uma organização descentralizada, as decisões são tomadas nos níveis hierárquicos inferiores e as atividades são realizadas em diferentes unidades; em ambos os casos, sempre próximas de onde ocorrem os problemas. A delegação, por sua vez, acontece quando um gestor transfere, voluntariamente, sua autoridade e responsabilidade para um de seus subordinados, mantendo-se corresponsável pelos resultados.

Por fim, vimos que a estrutura organizacional é demonstrada graficamente pelo organograma, que pode ser de três diferentes tipos: clássico, horizontal ou circular.



# REFERÊNCIAS

---

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. v. 1.

BALLESTERO ALVAREZ, M. E. **Manual de organização, sistema e métodos**. São Paulo: Atlas, 1997.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1995.

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