

# UNIDADE 5

## COMPOSIÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTRUTURAL

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Definir a estrutura formal de organizações, como a hierarquia e linhas de comando;
- ▶ Descrever os tipos de organização e departamentalização;
- ▶ Analisar os princípios fundamentais relacionados à delegação, poder e responsabilidade; e
- ▶ Conceituar *downsizing* e sua importância nas organizações atuais.



## ESTRUTURA FORMAL DA ORGANIZAÇÃO

Caro estudante!

Vamos iniciar mais uma Unidade. A partir de agora você aprenderá como se organiza a estrutura formal de uma empresa ou organização; compreender que o desenho da empresa vai indicar a sua tipologia (linear, funcional etc.), que reflete o modo como é feita a sua departamentalização; como está distribuído o poder internamente, e, ainda, qual o nível de centralização desse poder e como está organizada a questão da delegação desse poder.

Você está pronto? Podemos começar?

Por meio de Megginson *et al.* (1998) podemos considerar organizações os grupos de indivíduos com um objetivo comum ligados por um conjunto de relacionamentos de autoridade-responsabilidade. Logo, nas organizações é necessário sempre que um grupo de pessoas trabalhe junto para atingir um objetivo comum.

As organizações são representadas formalmente pelos organogramas. Estes mostram vários aspectos-chave da organização, incluindo a divisão do trabalho ou especialização, via de comando, unidade de comando e níveis da administração.

*O objetivo de uma organização é algo que os indivíduos não conseguem atingir sozinhos. Para isso, é necessário sinergia. Você sabe o que é sinergia?*

A palavra sinergia deriva do grego *synergía*, *sýn*, cooperação, juntamente com *érgon*, trabalho. Em uma definição simples, significa que o todo é maior do que a soma das partes. É o trabalho ou esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma tarefa complexa, considerada a essência do sucesso do trabalho em equipe. Ela catalisa, unifica e libera os poderes existentes dentro das pessoas (COVEY, 1990).

Segundo Megginson *et al.* (1998), sinergia é o conceito pelo qual duas ou mais pessoas, trabalhando de forma coordenada e cooperativa, podem realizar mais do que qualquer uma delas o faria isoladamente.

Vejamos o caso da Administração Pública Federal, por exemplo, onde os objetivos não são alcançados apenas pela ação do presidente da República, mas pelo resultado conjunto de ministérios, agências reguladoras e empresas públicas. Nas organizações privadas, nenhum vendedor, por exemplo, vai aumentar as vendas atuando isoladamente, mas pelo envolvimento das áreas de produção, de marketing e de logística.

Por mais que busquemos a sinergia nas organizações, a divisão do trabalho é um dos símbolos para a **formalização\*** e estrutura organizacional das empresas para Megginson *et al.* (1998), a divisão do trabalho é o princípio que estabelece que dividir o trabalho em seus componentes e designá-los aos membros de um grupo permite realizar mais do que se cada pessoa tentasse realizar sozinho o trabalho todo.

\***Formalização** – grau em que uma organização define por documentos escritos e divulgados sua estrutura organizacional, suas políticas, normas e procedimentos. Fonte: Lacombe (2004).

Para ter sucesso, a divisão do trabalho exige a especialização, pelo qual os colaboradores (e administradores) executam as atividades em que são mais qualificados e competentes. Aqui é importante frisarmos que a especialização não significa alienação do processo, conforme foi pensado e aplicado na Administração Científica.

Essa relação autoridade-responsabilidade que une os superiores e subordinados é chamada de cadeia de comando e flui do executivo no topo da organização até o colaborador do nível mais baixo. Nesse processo formal, a hierarquia é respeitada e, para isso, Fayol define a unidade de comando como um princípio pelo qual cada empregado em uma organização se reporta e recebe ordens só de um superior imediato.

Reveja a Figura 10 da Unidade IV, verificando o significado do organograma, que é constituído por diferentes níveis administrativos. Observe que as linhas verticais de um nível para outro refletem os diferentes graus de autoridade e responsabilidade. Para o respeito e obediência na estrutura formal, as organizações públicas e privadas utilizam a burocracia para normatizar e legalizar os cargos, os ocupantes e as atribuições de cada um.

*Mas, para você o que significa o termo burocracia?*

Muito bem, burocracia é uma forma altamente especializada de estrutura organizacional projetada para assegurar ordem e direção, muitas vezes caracterizada como altamente restritiva e impessoal (MEGGINSON *et al.*, 1998).

Sob este olhar podemos dizer que as estruturas burocráticas são muito eficientes, pois proporcionam ordem e direção. Mas atenção, tarefas altamente especializadas podem se tornar monótonas; as regras muitas vezes são desnecessariamente restritivas e os administradores não devem ser sempre impessoais. A formalidade burocrática significa a rotina oficial e os procedimentos marcados por uma complexidade excessiva, resultando em demora desnecessária. Este cenário nos dá hoje uma conotação extremamente negativa associada à burocracia.

*A disciplina Teorias da Administração II, módulo 2 irá contemplar esse assunto.*

## TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

Para compreendermos o desenho organizacional, vamos examinar os tipos de organização mais comuns de acordo com Chiavenato (2006); Maximiano (2006a); e Megginson *et al.* (1998).

▶ **Linha ou linear:** caracterizado como um dos modelos mais antigos, pois já era utilizada pelos exércitos antigos e outras organizações medievais tais como as religiosas e eclesiásticas (Igreja Católica). Tem a forma piramidal ou verticalizada, na qual deixam claras as linhas de autoridade, comando, comunicação, ordem e obediência. Incluem também como características a centralização, as regras e sistemas de punições. Fazem referência aos departamentos de uma organização que desempenham atividades mais intimamente relacionadas à sua missão ou propósito.

▶ **Funcional:** este tipo de organização aplica os princípios da especialização funcional e tem como características a **autoridade funcional\*** de acordo com a área (recursos humanos, operações, jurídico, informática, atendimento), de forma horizontal, ou seja, no mesmo nível. Apresenta linha direta de comunicação com o responsável pela área, como também a descentralização das decisões para cada função, ao invés de centralizar na alta administração. Por exemplo, os vendedores reportam-se ao gerente de vendas e os operadores de máquinas ao gerente de produção.

\***Autoridade funcional** – confiada a uma determinada pessoa para estabelecer critérios e normas que dizem respeito a um conjunto de atividades específicas. Fonte: Lacombe (2004).

► **Linha-assessoria (ou *staff*)**: “é o resultado da combinação dos tipos de Organização linear e funcional para incrementar as vantagens desses dois tipos de Organização e reduzir suas desvantagens” (CHIAVENATO, 2006, p. 112). Assim, podemos observar este modelo onde existe posição de assessoria para servir aos departamentos de linha básicos a fim de alcançar os objetivos da organização de forma mais eficaz. Por exemplo, imagine uma pequena organização de linha que começa a crescer até o ponto em que parece contratar certas pessoas que não desempenham diretamente as atividades de produção, finanças e vendas. Pelo contrário, dão assistência aos gerentes de linha ou de departamentos para operar com mais eficácia. A posição seria, talvez, de um especialista em contabilidade que executa certos serviços para a Organização de linha.

São dois os tipos de assessoria: o pessoal e o especializado. A assessoria pessoal implica em aconselhar, ajudar e prestar serviço a um determinado administrador, enquanto a assessoria especializada, aconselha, assiste e presta serviço à linha e todos os elementos da Organização. A sua função é limitada e o pessoal é visto como constituído de peritos. Exemplos: especialista em pessoas, segurança, jurídico e ambiental. Agora, conheça as principais funções de *staff*:

- a) Serviços: isto é, atividades especializadas, como contabilidade, compras, pessoal, pesquisa e desenvolvimento, processamento de dados, propaganda etc. realizadas e executadas pelo *staff*.
- b) Consultoria e assessoria: isto é, atividades especializadas, como assistência jurídica, métodos e processos, consultoria trabalhista etc., que são fornecidas pelo *staff*, como orientação e recomendação.
- c) Monitorização: monitorar significa acompanhar e avaliar uma determinada atividade ou processo sem nele inter-

vir ou influenciar. O *staff* geralmente se incumbem de levantamentos de dados, elaboração de relatórios e pesquisas, acompanhamento de processo etc.

d) Planejamento e controle: quase sempre, as atividades de planejamento e controle são delegadas aos órgãos de *staff*. O planejamento e o controle financeiro ou orçamentário, o planejamento e o controle de produção, o planejamento e controle de manutenção de máquinas e equipamentos, controle de qualidade, são desenvolvidas pelo *staff* (DAVID R. HAMPLAS *apud* CHIAVENATTO, 2006, p. 113).

Sabemos que a alta administração ou as áreas funcionais precisam de apoio e assessoria, sejam externos ou internos. Por exemplo, a área de vendas pode assessorar a área de recursos humanos no processo de contratação de novos vendedores. A área de operações pode focalizar seu negócio central e transferir para o *staff* outras tarefas, como a manutenção das máquinas de produção. Mas é preciso que o *staff* tenha *expertise\** para aconselhar, recomendar, assessorar.

\**Expertise* – competência em determinada especialidade. Fonte: Lacombe (2004).

# DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Você já observou que há diferentes modos de departamentalizar uma empresa? E que essas várias formas resultam em diferenças fundamentais entre uma e outra?

O processo organizacional de determinar o agrupamento das atividades se chama departamentalização. Os departamentos são áreas, divisões, setores, segmentos, nos quais um administrador tem autoridade e poder para desempenhar suas funções.

Vamos conhecer os principais tipos.

## Departamentalização funcional

Agrupa funções comuns ou atividades semelhantes para formar uma unidade organizacional. Definida por [Luther Gulick](#), em 1937, este tipo de departamentalização ocorre quando reunimos pessoas em um mesmo trabalho, em um mesmo processo, para uma mesma clientela, em um mesmo lugar. Assim, todos os indivíduos são agrupados conforme a semelhança nas funções, por exemplo, o pessoal de vendas, o pessoal de contabilidade, o pessoal de marketing etc., conforme mostra a Figura 10.



### Saiba mais

**Luther Gulick (1892-1983)**

Foi o teórico de posições menos dogmáticas, considerando como elementos fundamentais na caracterização de uma organização a divisão do trabalho e a coordenação. Quanto às funções administrativas, propôs a seguinte divisão: planejamento; organização; administração de pessoal; coordenação; informação e orçamento.

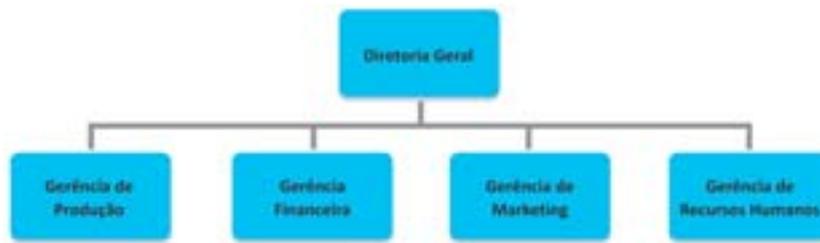


Figura 10: Departamentalização por funções

Fonte: Elaborada pelos autores

*Agora que você já sabe o que é departamentalização por função, vamos conhecer as principais vantagens e desvantagens.*

- ▶ **Vantagens:** manter o poder e prestígio das funções primordiais, criar eficiência através do princípio da especialização, centralizar o conhecimento dos especialistas, permitir controle mais cerrado da alta administração sobre as funções e diminuir a duplicação de pessoal e equipamento. Por exemplo, reunir o pessoal de informática em um único departamento é menos dispendioso do que permitir que vários departamentos tenham que supervisionar seu próprio equipamento e sistema.
- ▶ **Desvantagens:** a responsabilidade pelo desempenho total fica nas mãos da alta administração, a coordenação entre as funções torna-se mais complexa e difícil à medida que a organização cresce, e os indivíduos se identificam com suas responsabilidades funcionais mais limitadas.

### Departamentalização por produto

A departamentalização por produto é a forma pela qual são agrupadas as funções associadas a uma única linha de produto – veja sua exemplificação na Figura 11. É criada para transformar a organização em tamanho menor e mais rápida nas decisões.

Quando é preciso tomar decisões rápidas, a abordagem funcional deixa a desejar. Por exemplo, alguns produtos que a alta administração considera de grande potencial podem não receber a atenção que merecem.

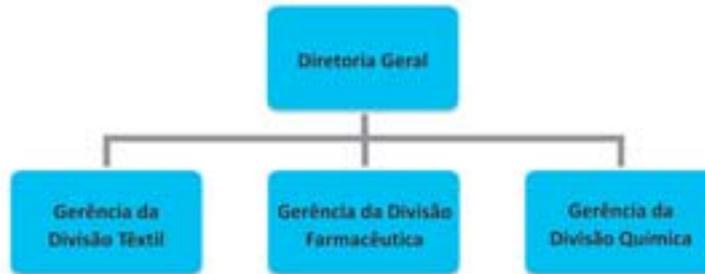


Figura 11: Departamentalização por produtos

Fonte: Elaborada pelos autores

*Assim como em qualquer outro processo, a departamentalização por produtos apresenta vantagens e desvantagens. Vamos conhecer as principais?*

- ▶ **Vantagens:** dar maior atenção a linhas de produtos ou serviços específicos, melhorar a coordenação de funções no nível de divisão de produtos, e determinar melhor a responsabilidade pelo lucro. A departamentalização por produto permite também o emprego de tecnologia, máquinas, equipamentos, matéria-prima, informação e conhecimento e pessoas.
- ▶ **Desvantagens:** exigência de mais pessoal e recursos materiais e possível duplicação desnecessária de recursos e equipamentos.

### Departamentalização territorial

Às vezes chamada de regional, por área, ou geográfica, consiste no agrupamento de atividades de acordo com os lugares onde são localizadas as operações. Veja a Figura 12.

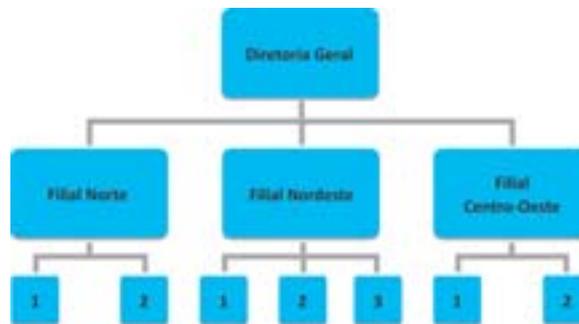


Figura 12: Departamentalização por território ou região

Fonte: Elaborada pelos autores

Podemos observar que este agrupamento permite uma divisão focalizada nas necessidades específicas da região, como a cultura, tradições, costumes e valores, porém exige um grau considerável de coordenação e controle da administração em cada região.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 119), esta forma de departamentalização “é mais indicada para a área de produção (operação) e de vendas, sendo pouco utilizada pela área financeira, que nem sempre permite descentralização”.

### Departamentalização por cliente

Consiste em agrupar atividades de tal forma que focalizem o uso determinado de um produto ou serviço. Esse método é utilizado, principalmente, no agrupamento de vendas ou serviços. Por exemplo, as lojas de departamentos podem ter uma loja de jovens, além de departamentos infantis. Veja a Figura 13.



Figura 13: Departamentalização por clientes

Fonte: Elaborada pelos autores

Neste modelo de departamentalização, encontramos algumas vantagens e desvantagens. Veja a descrição, das principais, a seguir:

- ▶ **Vantagem:** a maior vantagem da departamentalização por cliente é ser adaptável a uma clientela em particular.
- ▶ **Desvantagens:** diz respeito às dificuldades de coordenação, utilização mínima de recursos e competição entre administradores por privilégios para seus próprios clientes.

### Departamentalização por processo

É o agrupamento de atividades que focalizam equipamento ou processo de produção. É usada com mais frequência em produção. Por exemplo, as atividades de uma fábrica podem ser agrupadas em: perfurar, esmerilhar, soldar, montar e fazer o acabamento, conforme descreve a Figura 14.

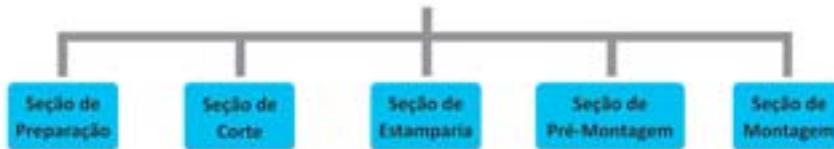


Figura 14: Departamentalização por processos

Fonte: Adaptada de Maximiano (2006a)

A abordagem por processo tem vantagens quando as máquinas ou equipamentos usados exigem habilidades especiais ou têm capacidade tão grande que devem ser usadas todo o tempo para serem econômicas.

### Departamentalização matricial

É um tipo híbrido de departamentalização onde o pessoal de várias especialidades é agrupado para completar tarefas de tempo limitado. Surge comumente de um ou mais tipos de departamentalização e é usada em resposta a exigências em caso de combinações especiais de habilidades e especializações

diferentes na organização. Por exemplo, imagine uma empresa que tem de completar um projeto com um trabalho integrado entre vários setores funcionais. Agora observe a Figura 15 para melhor entender.

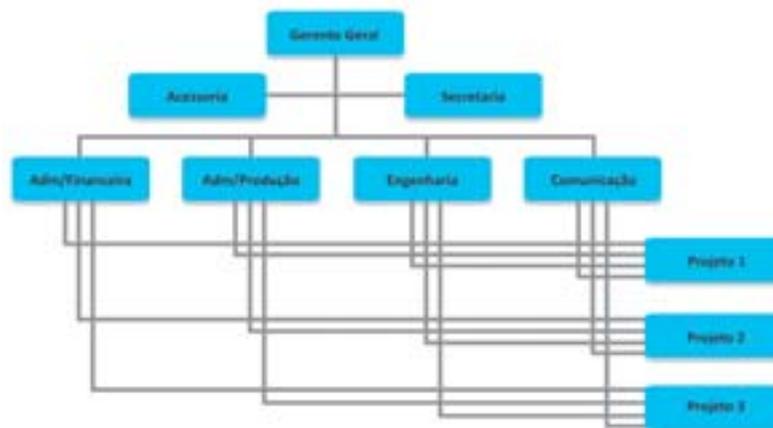


Figura 15: Departamentalização matricial  
Fonte: Adaptada de Chiavenato (1997, p. 826)

Assim como os modelos anteriormente citados, esse modelo de departamentalização apresenta vantagens e desvantagens. Destacamos a seguir as principais:

- ▶ **Vantagens:** permitir uma comunicação livre e coordenação de atividades entre os principais especialistas funcionais; oferecer flexibilidade para que a organização responda rapidamente a mudanças; vantagem para indústrias orientadas para a alta tecnologia.
- ▶ **Desvantagens:** violação da unidade de comando e introdução de conflitos inevitáveis de duplicidade e supervisão, enfraquecendo a cadeia de comandos e a coordenação vertical, enquanto tenta melhorar a coordenação lateral. A rigor, o desenho matricial impõe uma nova cultura organizacional, uma nova mentalidade e um novo tipo de comportamento dentro da Organização (CHIAVENATO, 1997, p.827).

Para que a estrutura funcione é importante que os líderes e autoridades permitam que as pessoas possam participar mais do processo decisório. Nesse sentido, iremos contextualizar a delegação nas organizações.

## DELEGAÇÃO E PODER

Você sabe o que é delegar? Como ocorre a delegação? Por que os administradores não delegam? Estudaremos estas e outras questões a partir de agora.

Para darmos início a estes questionamentos é fundamental compreendermos a importância da delegação nas organizações, e principalmente, as circunstâncias em que podem ocorrer.

Segundo Megginson *et al.* (1998), delegação é o processo pelo qual os administradores distribuem e dão incumbência de realizar atividades – e a respectiva autoridade, para tanto – a outras pessoas na Organização.

Para entendermos esse conceito, é importante ainda que definamos os termos autoridade e responsabilidade.

Entendemos por autoridade o direito de fazermos algo, ou de mandarmos alguém fazê-lo a fim de alcançarmos os objetivos organizacionais (MEGGINSON *et al.*, 1998). Já no que diz respeito à responsabilidade consideramos esta como sendo a obrigação inerente ao processo de delegação, pois quando delega, o administrador naturalmente espera que o funcionário cumpra de forma eficiente e eficaz a tarefa.

As principais razões para delegarmos envolvem: possibilidade de realização maior do que se tentássemos fazer tudo sozinho. Também, é através da delegação que os administradores conseguem focalizar sua energia nas tarefas cruciais e de alta prioridade que precisam ser realizadas, tais como planejamento a longo prazo e coordenação dos outros departamentos.

Meggisson *et al.* (1998) afirmam que a delegação ocorre da seguinte forma:

- ▶ o administrador determina objetivos e deveres para um empregado de nível mais baixo;
- ▶ o administrador lhe dá a autoridade necessária para atingir os objetivos e cumprir os deveres;
- ▶ o colaborador aceita a delegação, criando, portanto, uma obrigação ou responsabilidade; e
- ▶ o administrador atribui ao empregado a responsabilidade pelos resultados.

*Agora que você já sabe o que é delegação, reflita: será que todo administrador consegue delegar? Quais as principais razões que muitas vezes nos impedem de delegar?*

Nem sempre conseguimos delegar. Existem algumas razões para explicar este fato, são elas: na maioria das vezes nos sentimos mais poderosos quando temos a exclusividade no processo decisório; temos receio que os funcionários não cumpram bem a tarefa atribuída; acreditamos ser mais viável agir sozinho, pois, muitas vezes, julgamos que os empregados não têm capacidade para uma boa decisão; acreditamos que muitos são os empregados que preferem não ter muita responsabilidade para decidir; e podemos reear também o fato de que os empregados desempenhando as tarefas delegadas com eficácia ameacem nossa posição na empresa.

Por outro lado, nem sempre os colaboradores aceitam a delegação. Em primeiro lugar, a delegação representa um acréscimo de responsabilidade. Em segundo lugar, há sempre a possibilidade de que terão desempenho fraco e serão criticados por isso. Em terceiro, alguns empregados não têm autoconfiança e sentem uma pressão forte quando lhes dão maior autoridade para tomar decisões e/ou lhes confiam deveres ou tarefas adicionais. Finalmente, a delegação pode significar um aumento de tensão nos empregados.

Eles se tornam mais visíveis e todos devem se tornar mais produtivos.

*Mas qual a relação entre delegação e poder? Você já teve experiência no qual o poder exerceu influência sobre sua vida?*

Segundo Maximiano (2006a), poder é a capacidade de influenciar indivíduos, grupos, acontecimentos e decisões, e está intimamente relacionado à liderança. Assim, os assessores têm pouca autoridade, mas muito poder para influenciar os administradores de linha, por exemplo.

Para obtermos poder, segundo French e Raven, citados por Maximiano (2006a), dispomos de seis premissas. São elas:

- ▶ **Poder de recompensa:** surge do número de recompensas positivas que um líder controla ou parece controlar, como dinheiro, proteção etc.
- ▶ **Poder coercitivo:** resulta da expectativa das pessoas com relação ao castigo que sofrerão se não seguirem as ordens, como demissão, repreensão etc.
- ▶ **Poder legítimo:** valores interiorizados, que determinam que o líder tenha o direito inerente de influenciar seus colaboradores. De acordo com esse ponto de vista, o subordinado tem a obrigação de aceitar essa influência simplesmente porque vem de um chefe ou líder.
- ▶ **Poder de controle de informação:** deriva da posse de conhecimento que os outros não têm. Algumas pessoas exercem esse tipo de poder quando dão ou retêm a informação necessária.
- ▶ **Poder de referência:** procede na identificação com um líder ou no que “o líder” representa ou simboliza. Carisma pessoal, encanto, coragem e outros traços são fatores importantes no exercício do poder referencial.

- ▶ **Poder técnico:** resulta do conhecimento ou experiência do líder em uma área em que o mesmo deseja influenciar outras pessoas.

O poder pode ser usado de várias formas. Há uma crença que diz que se um administrador tem poder e compartilha com outros (por delegação), esse poder é diminuído. Na realidade, a melhor maneira de expandimos o poder é compartilhando-o. Compartilhar o poder não é dá-lo ou jogá-lo fora – delegar não é abdicar. Não se deve usar o poder de forma autoritária. Se usar de forma autoritária, terá um efeito em que as pessoas se sentem fracas ou ineficazes.

Existem limites quanto ao uso de autoridade e poder, porque todos os membros da organização têm restrições ou limitações à sua autoridade. Além disso, os executivos de alto nível das grandes corporações, apesar de muitos poderosos, sentem falta de uma autoridade absoluta. Alguns desses limites são impostos por fatores externos, como agências do governo federal, estadual ou municipal, contratos com representantes ou fornecedores, acordos salariais etc. Entre os fatores internos estão regulamentos, diretrizes, regras, procedimentos, orçamentos, código de ética e descrições de funções da organização.

Para delegar, nas organizações, é importante que as pessoas tenham responsabilidades e prestem contas do que lhes foram confiados.

# RESPONSABILIDADE E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Você sabe o que é responsabilidade? O que é prestação de contas? Como é a delegação de responsabilidade e do dever de prestar contas? Vamos analisar os fatores relacionados a esses aspectos. Podemos começar?

Responsabilidade é a obrigação criada quando o empregado aceita a delegação de autoridade que lhe faz o administrador. Já prestação de contas refere-se ao fato de que os empregados serão avaliados pelo cumprimento de suas responsabilidades (MEGGINSON *et al.*, 1998).

Logo prestar contas significa ser responsável perante o supervisor, que tanto pode punir como recompensar, dependendo de como se exerceu a **autoridade delegada**. Neste âmbito um princípio organizacional que precisamos considerar é que ninguém pode assumir ou aceitar a responsabilidade de outra pessoa para realizar um trabalho.

Outro princípio importante de organização afirma que os indivíduos devem ter uma designação ou delegação de autoridade suficiente para levar a cabo sua responsabilidade. Por exemplo, se a responsabilidade de um administrador é manter certo nível de produção, ele deve ter autoridade suficiente para tomar decisões que afetem esse nível de produção.



Delegar autoridade a outra pessoa não o desobriga da sua responsabilidade inicial.

A igualdade entre responsabilidade e autoridade apresenta-se sem defeitos na teoria, porém é difícil de conseguirmos identificar na prática. Na verdade, muitos especialistas afirmam que no mundo da administração de hoje é irreal tentar consegui-lo.

Temos algumas consequências da desigualdade entre responsabilidade e autoridade, são elas: pouca autoridade e muita responsabilidade que podem resultar em frustração e ineficiência. Caso a autoridade seja maior do que a responsabilidade, pode levar a abusos e arrogância.

## CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

Você sabe o que é centralizar? E descentralizar? Quais as diferenças entre estes termos? Quais fatores os afetam? Qual a necessidade da abordagem contingencial? Não se preocupe! Responderemos estas e outras questões no decorrer deste tópico.

Consideramos a centralização como sendo a concentração de poder e autoridade na chefia da organização. Já a descentralização refere-se à distribuição de poder e da tomada de decisão para os níveis sucessivamente mais baixos da organização.

Meggison *et al.*, (1998) relacionam várias funções na cadeia de comando para mostrar o quanto uma organização é centralizada ou descentralizada, são elas:

- ▶ Presidente;
- ▶ Vice-Presidente;
- ▶ Gerente de divisão;
- ▶ Gerente de unidade/área;
- ▶ Chefe de departamento;
- ▶ Supervisor; e
- ▶ Empregado.

Nas organizações centralizadas, uma proporção maior de decisões importantes é tomada nos níveis altos – presidente, vice-presidente e gerente de divisão. Nas organizações descentralizadas, uma proporção maior de decisões importantes é tomada em níveis

mais baixos – gerente de unidade, chefe de departamento, supervisor e empregado.

São vários os fatores que afetam o grau de descentralização e centralização de uma organização. Separamos os principais para você. Veja a seguir:

- ▶ filosofia de administração da organização;
- ▶ história do crescimento da organização;
- ▶ dispersão geográfica da organização;
- ▶ disponibilidade de controle eficaz;
- ▶ qualidade dos administradores nos diferentes níveis; e
- ▶ diversidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Esses vários fatores podem afetar em graus diferentes as divisões e departamentos e devem mudar de acordo com o ambiente interno e externo, como o econômico, o social, o político e o natural. Por exemplo, os representantes de venda de uma multinacional podem decidir que produto será lançado para um mercado regional, já que os mesmos conhecem os hábitos e culturas locais.

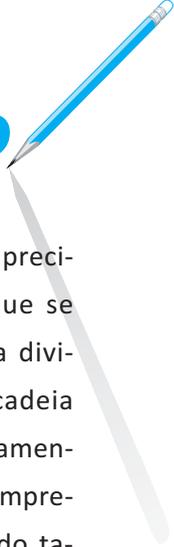
Na Administração Pública, as circunstâncias podem afetar o nível de centralização e descentralização na tomada de decisão. Por exemplo, o processo licitatório, regulado pela lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, pode ser dispensado a partir do momento em que determinado município esteja em estado de emergência, como no caso de catástrofes naturais. Dessa forma, a compra pode ser realizada de forma descentralizada em relação à lei Federal que dispõe sobre Licitação Pública.

## Complementando.....

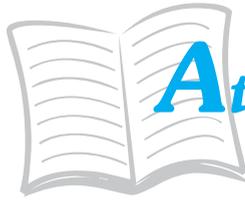
Para expandir seu conhecimento separamos alguns materiais para complementar seus estudos.

- 📌 *Estrutura Organizacional e Departamentalização* – de José Wanderley Novato Silva. Disponível em: <<http://jwnovato.sites.uol.com.br/EstruturaeDepartamentalizacao.htm>>. Acesso em: 22 jun. 2009.
- 📌 *O Segredo de Delegar* – de Diego Pinila. Disponível em: <<http://www.criarweb.com/artigos/579.php>>. Acesso em: 22 jun. 2009.
- 📌 *Poder nas Organizações* – de Carolina de Camargo Hoffman. Disponível em: <<http://www.fae.edu/intelligentia/publicador/conteudo/foto/3082004Carolina%20Hoffmann.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2009
- 📌 *Centralização x Descentralização: um Estudo de Caso na Indústria de Mineração* – de Antônio Luís Aulicino e Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcelos. Disponível em: <<http://www.idsust.com.br/publicacao.php>>. Acesso em: 22 jun. 2009.
- 📌 *Centralização e Descentralização na Administração Pública* – de Salvador Infante Sanches. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=334>>. Acesso em: 22 jun. 2009.
- 📌 RH portal – nesta página da internet você encontra artigos sobre competição e poder nas organizações. Para conhecer acesse <<http://www.rhportal.com.br/artigos/>>.
- 📌 Portal professor Bresser Pereira – este site traz diversos artigos, notas, livros, resenhas sobre diversos temas, dentre eles a Centralização e Descentralização. Para contemplar estas informações acesse <<http://www.bresserpereira.org.br>>.

# Resumindo



Nesta Unidade 5 você estudou que as empresas precisam de uma estrutura organizacional formal para que se determinem as áreas ou departamentos funcionais, a divisão do trabalho, a especialização do funcionário, a cadeia de comando, a autoridade, as relações entre os departamentos, o poder, a responsabilidade de cada membro da empresa e as atividades. Aprendeu ainda que dependendo do tamanho, da área de atuação, das unidades de negócios, dos clientes, dos produtos e dos projetos, a organização pode escolher um tipo de departamentalização que seja adequado para competir no mercado, atender eficazmente seu mercado-alvo, diminuir seus custos, otimizar investimentos e recursos. Observou também que muitas empresas mantêm suas estruturas extremamente formais, autoritárias e centralizadoras, não permitindo a participação das pessoas na tomada de decisão, mantendo-os apenas como meros executores e obedientes da chefia imediata. E identificou que as mudanças no ambiente externo têm permitido alterações na administração, no qual já é possível descentralizar ou delegar tarefas importantes para os níveis da base da empresa. Para isso, é necessário que o funcionário preste contas e seja responsável, como também haja sinergia e envolvimento e cooperação entre as pessoas.



## **Atividade de aprendizagem**

Teste seus conhecimentos respondendo à atividade proposta a seguir. Sempre que sentir dificuldades retorne aos conceitos e exemplos apresentados e também busque o auxílio de seu tutor. Bons estudos!

- 1) Tome como exemplo uma das Organizações pesquisadas na Unidade I e defina: sua estrutura formal, como hierarquia e linhas de comando. Da mesma forma, defina a organização e departamentalização, indicando se as mesmas possuem uma estrutura de poder mais centralizado ou mais descentralizado.