

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO

O processo de organização

Tatiane F Zambrano
tatianefzb@uol.com.br

Introdução

Organização comporta três significados:

- ✓ **Organização como processo:** o processo de organizar qualquer conjunto de recursos;
- ✓ **Organização como estrutura resultante do processo:** a estrutura organizacional que qualquer empresa ou empreendimento tem;
- ✓ **Organização como entidade concreta:** qualquer empresa nomeada como X.

Processo de organização

- ✓ Organizar é o processo de dispor qualquer coleção de recursos em uma estrutura, classificação ou ordem;
- ✓ Um conjunto de partes ordenadas ou classificadas é um conjunto organizado;
- ✓ Organizar é, como todas as funções da administração, um processo de tomar decisões. Na tabela seguinte, tem-se as etapas do processo de organização.

Processo de organização

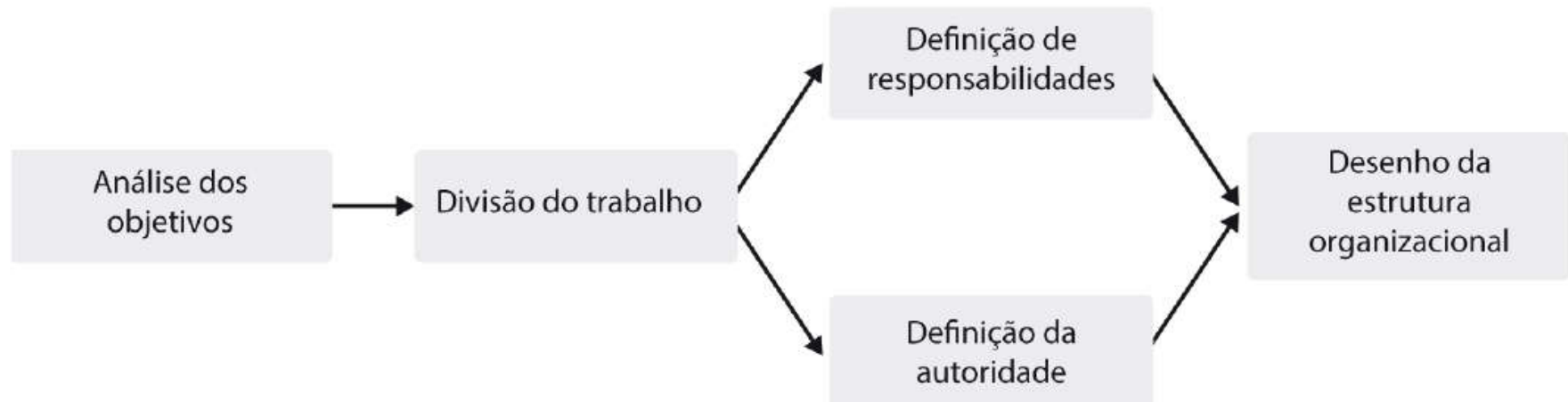


Figura 1 Principais etapas ou decisões do processo de organização.

Divisão do trabalho

- ✓ Consiste em dividir o trabalho em partes, para que cada funcionário se especialize em uma determinada tarefa e a faça de forma melhor e mais rápida!
- ✓ Quais as divisões de tarefas que temos em uma pizzeria

Identificação das unidades de trabalho

- ✓ O trabalho deve ser dividido em unidades ou blocos;
- ✓ Exemplo: suponha que você faz parte de um grupo de cinco pessoas que formaram uma chapa para concorrer à diretoria do centro acadêmico;
- ✓ Veja na próxima figura como ficou a divisão de trabalho do grupo:

Identificação das unidades de trabalho

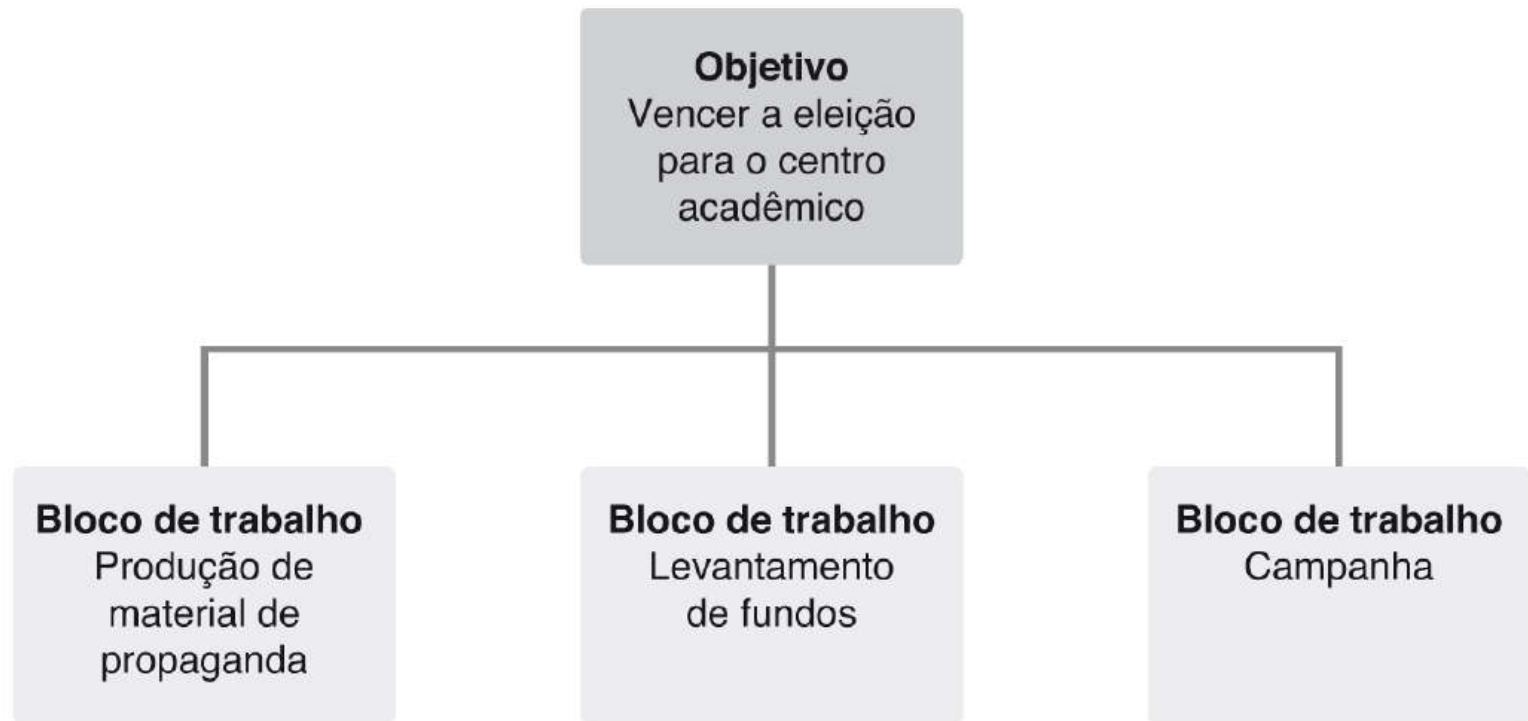


Figura 2 Exemplo de divisão do trabalho em uma chapa para concorrer a uma eleição.

Denominação das unidades de trabalho

- ✓ Os blocos de trabalho podem ser chamados de departamentos. Cada departamento realiza uma parte do trabalho total, que é necessária para a realização dos objetivos;
- ✓ Departamento de recursos humanos, departamento financeiro;
- ✓ Algumas empresas chamam os departamentos de: setor, divisões, gerências, etc.

Definição de responsabilidades

- ✓ Depois de identificados os departamentos ou unidades de trabalho, as responsabilidades devem ser definidas;
- ✓ Responsabilidades são as obrigações ou deveres das pessoas para a realização das atividades;
- ✓ O conjunto das tarefas pelas quais uma pessoa é responsável chama-se cargo.

Definição de responsabilidades

- ✓ Um cargo é a menor unidade de trabalho da estrutura organizacional. Um cargo consiste em um conjunto de tarefas ou atividades que uma pessoa deve desempenhar;
- ✓ Nas organizações, um cargo pode ter somente um ocupante, como é o caso do diretor geral, ou várias pessoas que ocupam o mesmo cargo, por exemplo os professores do IF;
- ✓ A relação das responsabilidades de um cargo chama-se descrição de cargo.

Autoridade

- ✓ Para completar o processo de organização, a autoridade é atribuída as pessoas ou unidades de trabalho;
- ✓ Autoridade é o direito legal que os chefes ou gerentes têm de dirigir ou comandar o comportamento dos integrantes de sua equipe, chamados subordinados, colaboradores ou funcionários (cada organização adotará um modelo).

Autoridade

- ✓ A autoridade significa também o poder de utilizar ou comprometer os recursos organizacionais;
- ✓ A autoridade é a contrapartida da responsabilidade. Como os gerentes têm responsabilidade pelo desempenho de outras pessoas, as organizações lhes dão autoridade sobre essas mesmas pessoas;
- ✓ A atribuição de autoridade implica dois conceitos: hierarquia e amplitude de controle.

Hierarquia

- ✓ A autoridade divide-se verticalmente em níveis. As pessoas que estão num determinado nível têm autoridade sobre as que estão no nível inferior. Inversamente, em qualquer nível, as pessoas têm responsabilidade e prestam contas para as que estão acima;
- ✓ Esta disposição da autoridade em níveis chama-se hierarquia.

Amplitude de controle

- ✓ Cada gerente tem um determinado número de pessoas que se reportam a ele, pessoas que podem estar agrupadas em conjuntos de cargos ou departamentos;
- ✓ O número de pessoas subordinadas a um gerente define a amplitude de controle ou comando deste gerente.

Estrutura organizacional e organograma

- ✓ **A estrutura organizacional mostra:**
- ✓ A autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos;
- ✓ A comunicação entre as pessoas e grupos;
- ✓ É representada por um gráfico chamado organograma.

Desenho do organograma

- ✓ **Informações de um organograma:**
- ✓ Divisão do trabalho e definição de responsabilidades. Cada retângulo representa um bloco (ou unidade) de trabalho, as responsabilidades de cada um;
- ✓ Autoridade e hierarquia: o número de níveis em que os retângulos estão distribuídos mostra como a autoridade está graduada (topo da estrutura, maior autoridade).

Desenho do organograma

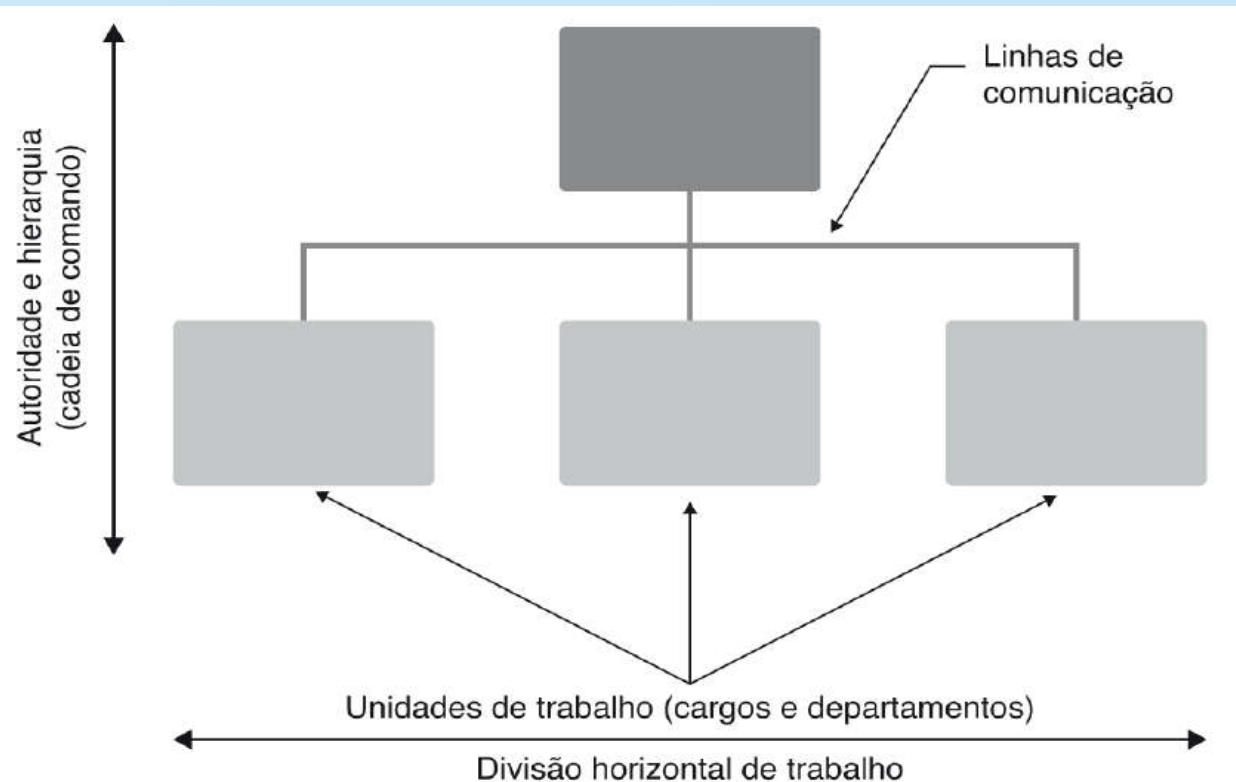
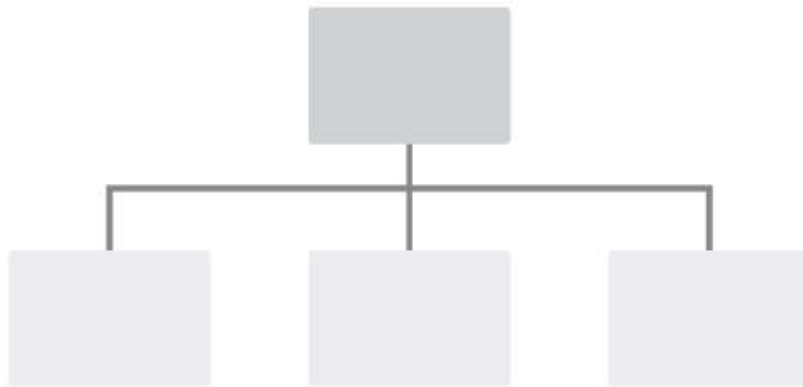


Figura 3 Modelo básico de organograma e seu significado.

Linha e apoio

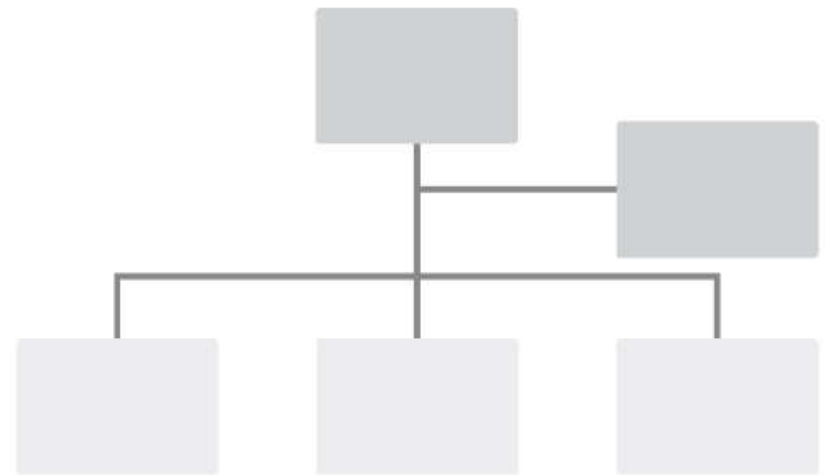
- ✓ A organização de linha e apoio é própria das organizações de grande porte, que têm muitas unidades de negócios envolvidas diretamente em operações, produção e vendas;
- ✓ As unidades de apoio são responsáveis por atividades como administração de recursos humanos, comunicação corporativa, finanças e tecnologia da informação.

Linha e apoio



Organização de linha

Não há interferência entre chefe e subordinados.



Organização de linha e apoio

O chefe é auxiliado por uma função de apoio, ao lado da linha de comando.

Figura 4 Dois tipos de estrutura organizacional.

Crítérios de departamentalização

- ✓ Se o processo de organizar consiste em criar blocos de trabalho chamados departamentos. A escolha das tarefas que serão atribuídas aos departamentos baseia-se nos critérios de departamentalização;
- ✓ Um critério de departamentalização é uma forma de atribuir tarefas e de especializar os blocos de trabalho da organização.

Crítérios de departamentalização

- ✓ **Seguem os critérios de departamentalização:**
- ✓ Funcional;
- ✓ Territorial ou geográfico;
- ✓ Produto;
- ✓ Cliente;
- ✓ Áreas do conhecimento.

Organização funcional

- ✓ Consiste em atribuir a cada uma das unidades de trabalho a responsabilidade por uma função organizacional: operações, marketing, finanças, etc;
- ✓ Há um administrador principal que comanda todo o conjunto!
- ✓ Em organizações de pequeno porte, é comum um profissional ser responsável por mais de um departamento.

Organização funcional



Figura 5 Organograma funcional.

Organização geográfica

- ✓ Quando se usa o critério geográfico de departamentalização, cada unidade de trabalho corresponde a um território (pedaço do mapa);
- ✓ Este critério pode ser utilizado quando a organização opera numa área grande ou em locais diferentes e em cada local é necessário disponibilizar um certo volume de recursos e certa autonomia.

Organização geográfica



Figura 6 Organograma geográfico ou territorial.

Organização por produto

- ✓ Quando a empresa trabalha com vários produtos ou serviços, que apresentam diferenças importantes entre si, pode ser melhor administrar cada um individualmente;
- ✓ Logo, a estrutura organizacional é dividida por produtos ou serviços.

Organização por produto

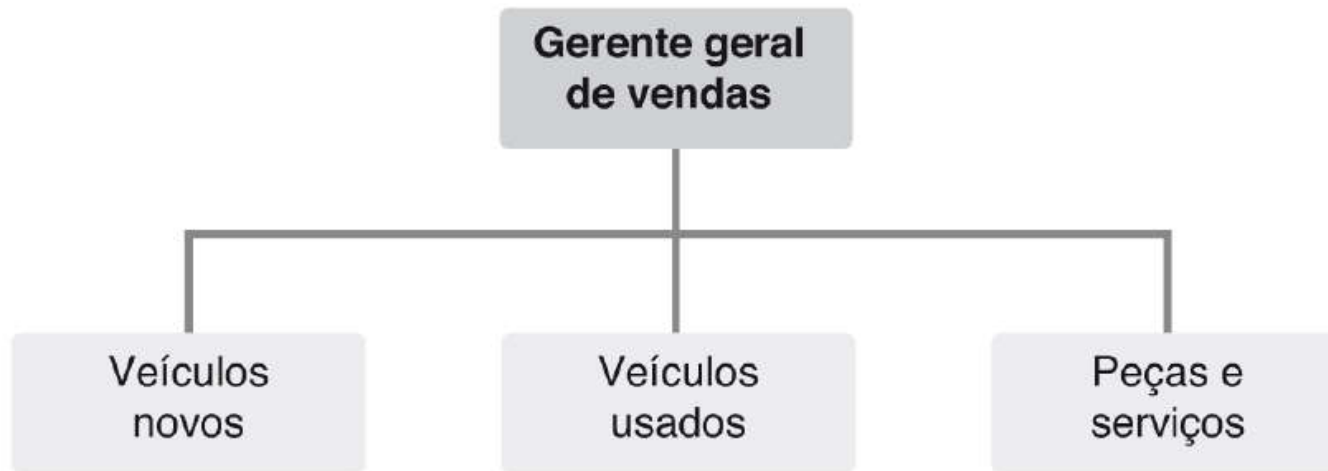


Figura 7 Organograma da gerência de vendas de uma concessionária de veículos, que usa o critério de departamentalização por produtos.

Organização por cliente

- ✓ Quando há clientes com necessidades bem diferenciadas. Exemplos:
- ✓ Lojas de departamentos: departamento de roupas masculinas, femininas ou infantis (também utilizam o critério por produto);
- ✓ Bancos: crédito rural, industrial, pessoal;
- ✓ Fabricantes de produtos para cadeias diferentes: empresa de medicamentos para animais e seres humanos.

Organização por cliente

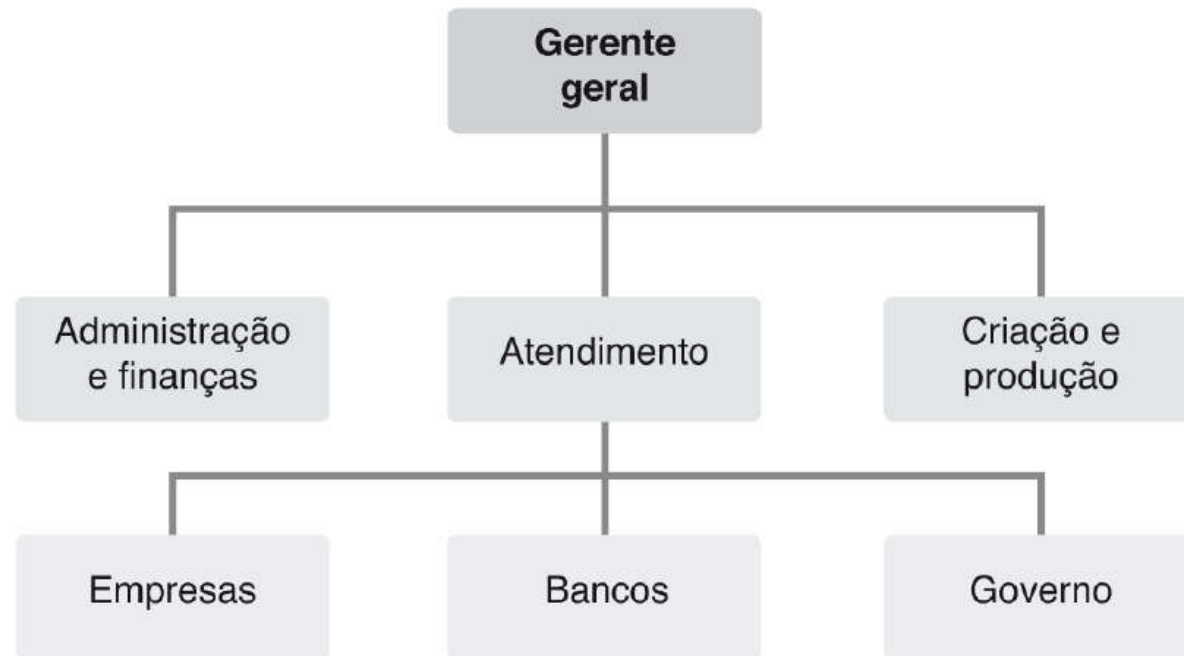


Figura 8 Critério da organização por clientes na área de atendimento de uma agência de propaganda.

Organização por áreas de conhecimento

- ✓ São exemplos de organizações que adotam este modelo: escolas, laboratórios, institutos de pesquisa.

Organização por áreas de conhecimento



Figura 9 Organização departamentalizada por áreas do conhecimento.

Referências

- ✓ **MAXIMIANO, A. C. A.** Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.