



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Profa. Célia Ghedini Ralha
ghedini@cic.unb.br
<http://www.cic.unb.br/~ghedini>

Brasília, 9 setembro 2013

ORGANIZAÇÃO

“É representada pelo conjunto de órgãos, suas relações de interdependência e a via hierárquica, assim como as vinculações que devem ser configuradas pelo organograma”
(Nogueira de Faria, 1968)



Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos.

Estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Estrutura Formal, objeto de grande parte de estudo das organizações empresarias, é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma.

Estrutura Informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontânea mente quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FORMAL

▶ Características

- ▶ Ênfase a posições e cargos em termos de autoridade e responsabilidade;
- ▶ É estável;
- ▶ Está sujeita a comando e controle;
- ▶ Baseia-se em padrões e critérios específicos;
- ▶ Líder formal é instituído e formalizado
- ▶ O poder é delegado
- ▶ Autoridade hierárquica. Vem de fora dos grupos
- ▶ Canais de Comunicação formais
- ▶ etc

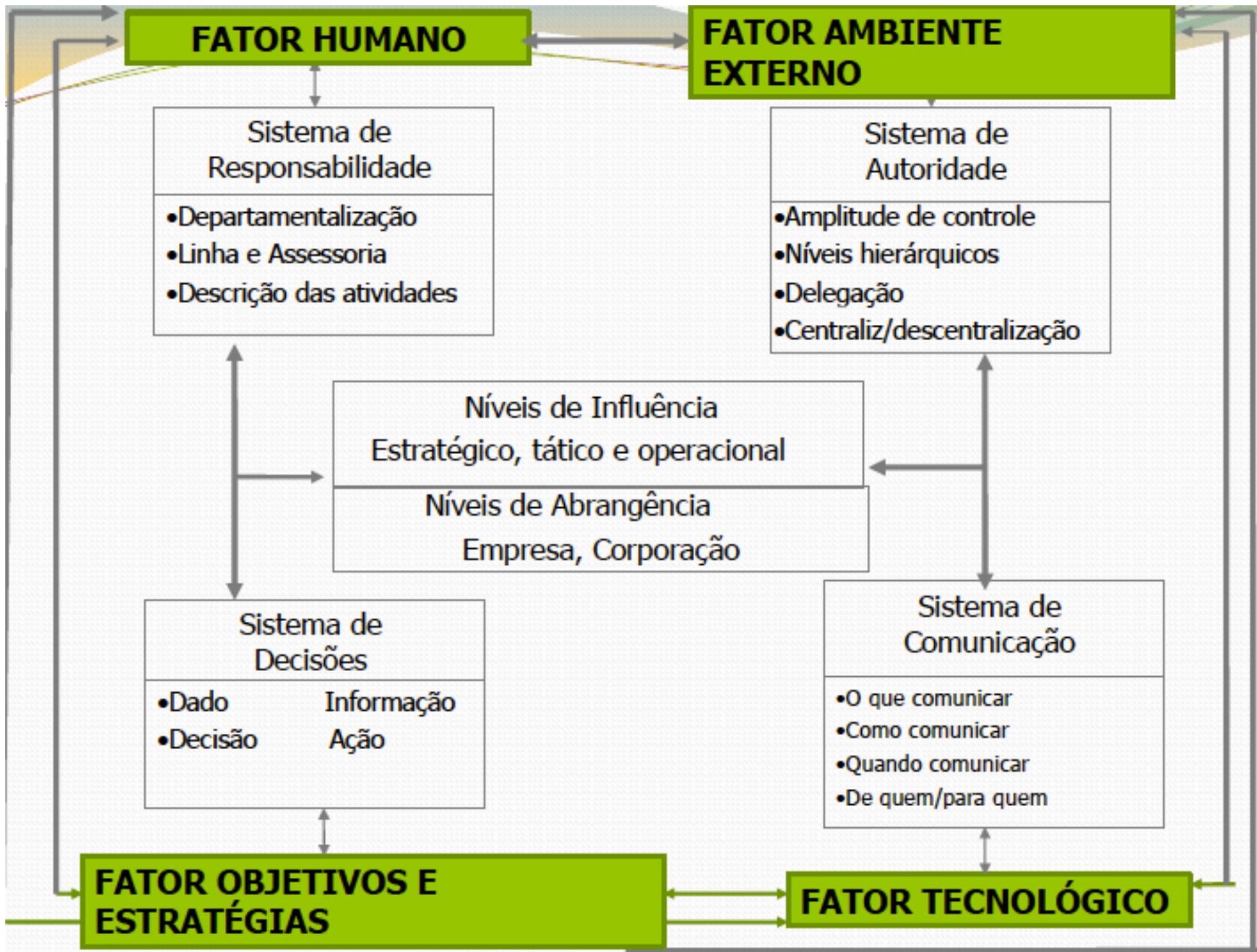


ESTRUTURA ORGANIZACIONAL INFORMAL

▶ Características

- ▶ Vinculada as pessoas;
- ▶ Autoridade flui, na maioria das vezes, de forma horizontal;
- ▶ Dinâmica e mais flexível;
- ▶ Não tem foco no controle;
- ▶ Trabalha com a inteligência emocional;
- ▶ Liderança informal pela influência e afinidade;
- ▶ Autoridade vem de dentro do grupo;
- ▶ É alicerçada por fluxos e canais informais;
- ▶ Pode motivar o trabalho;





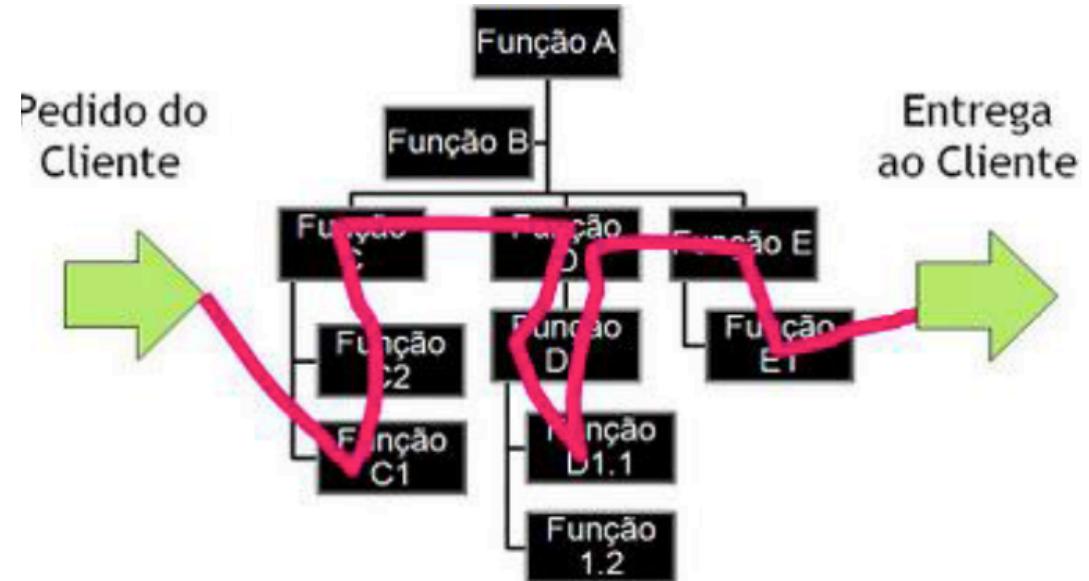
RELEMBRANDO...

Níveis de Influência da Estrutura Organizacional



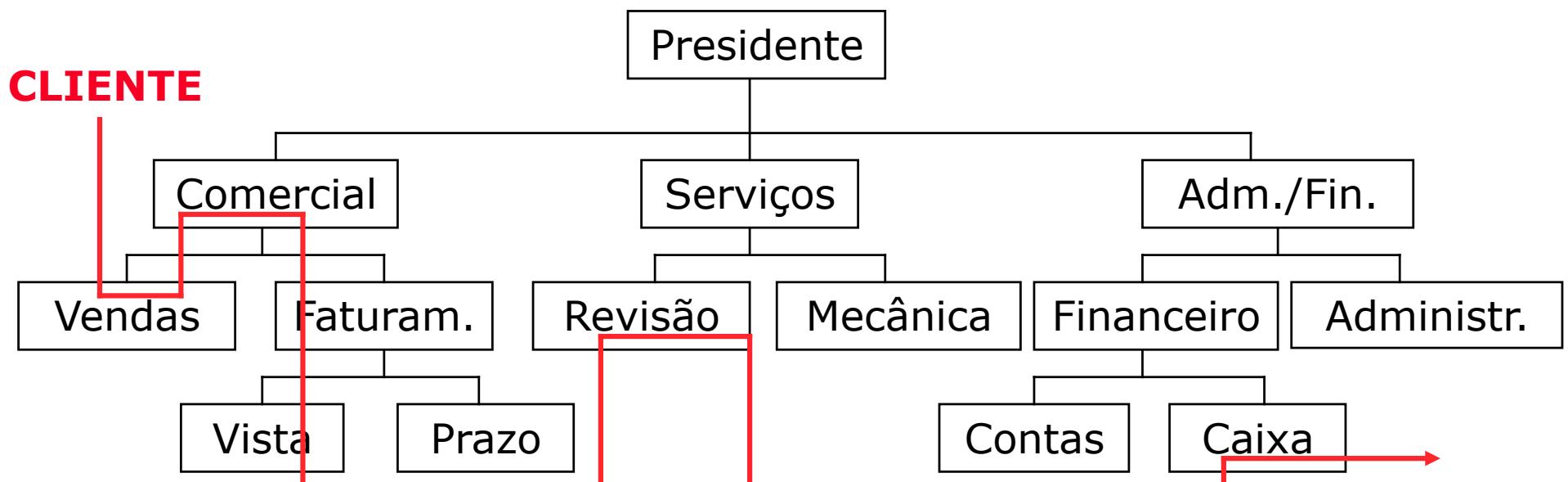
ATENÇÃO

- ▶ Não existe um modelo ideal de estrutura organizacional; o importante é que ela funcione de maneira eficaz, atingindo os objetivos e cumprindo a missão da organização.



A Qualidade na Estrutura Organizacional

Acredita-se uma empresa terá uma estrutura organizacional de qualidade, se os seus processos estiverem mapeados com objetividade, visando atender aos requisitos de seus clientes, independente do modelo organizacional que estiver adotando.



ORGANIZAÇÃO

Para analisar corretamente uma organização, é necessário identificar:

1. Seu **Negócio** ✓
2. Seu(s) **Objetivo(s)** ✓
3. Seu **Modelo de Gestão** ✓
4. Sua **Imagen Organizacional** ✓
5. Sua **Dimensões**

Organização é uma das principais funções da gestão, que engloba:

1. **Planejamento** - objectivos esperados
 2. **Organização** - ordem nas coisas
 3. **Direção** - orientação, coordenação, motivação, liderança das actividades
 4. **Controle** - acompanhamento, controle, avaliação dos resultados
-



CASO

Parabéns! Você é mais novo empreendedor de Brasília.
Você acabou de abrir sua empresa de Consultoria.

- ▶ Você já alugou uma casa de 102 m²;
- ▶ já contratou seus 23 colaboradores;
- ▶ Já comprou todo o mobiliário;
- ▶ Investiu em tecnologia e divulgação;
- ▶ Já conseguiu o recurso financeiro apropriado;
- ▶MAS...

...VOCÊ JÁ SABE COMO....?

- 1) As tarefas serão subdivididas? Em cargos distintos?
- 2) Em que base os trabalhos serão agrupados?
- 3) A quem se reportam os indivíduos e os grupos?
- 4) Quantos colaboradores você pode liderar com eficiência e eficácia?
- 5) Quem toma as decisões? As decisões são tomadas em que base? Visão global ou fatos?
- 6) Qual a medida de regras e regulamentos para comandar os funcionários e gerentes?
- 7) Como serão os fluxos de comunicação e relacionamentos entre departamentos, processos e pessoas?



Estrutura organizacional: Conceito

A estrutura Organizacional é um projeto de sistemas que define como são formalmente **divididos, agrupados e coordenados os componentes da organização.**

- ▶ Compreende a disposição das diversas unidades que compõem a empresa (departamentos, divisões, seções), as relações entre superiores e subordinados e abrange os deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes. (Cury, 2000)
- ▶ Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objectivos e resultados estabelecidos. (Oliveira, 2002, p. 84)



Conceito de Estrutura organizacional (2)

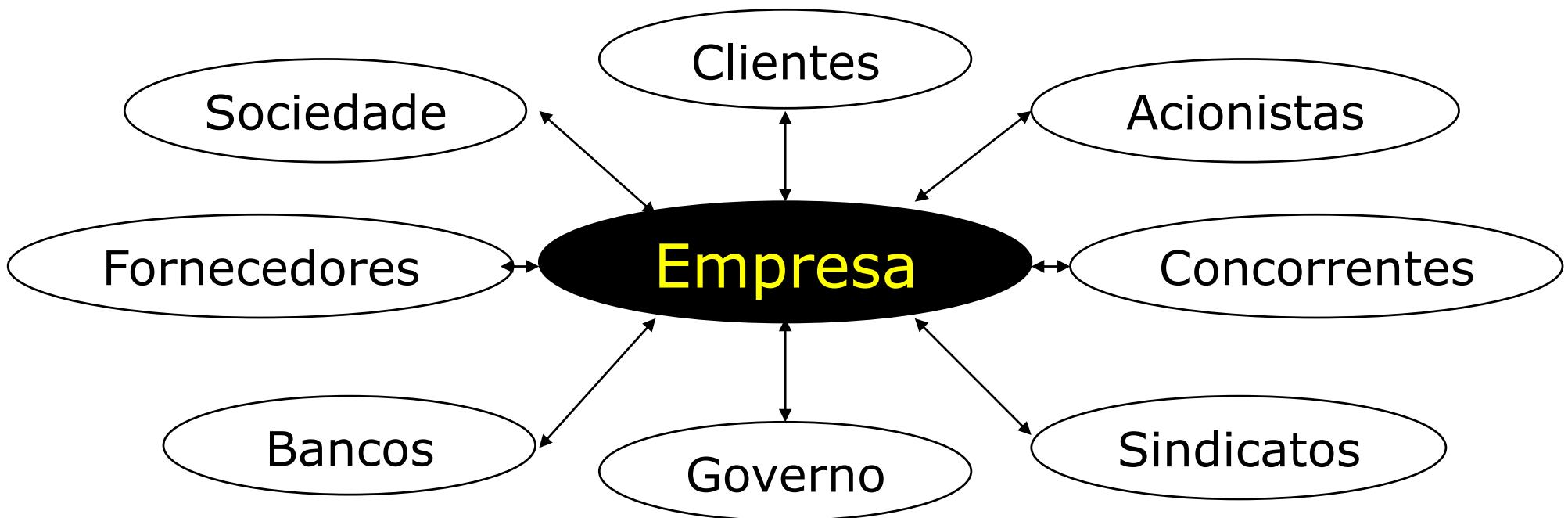
- ▶ **Forma pela qual as atividades e recursos de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas** (Stoner, 1992, p.230).

“É a forma como a organização se organiza”

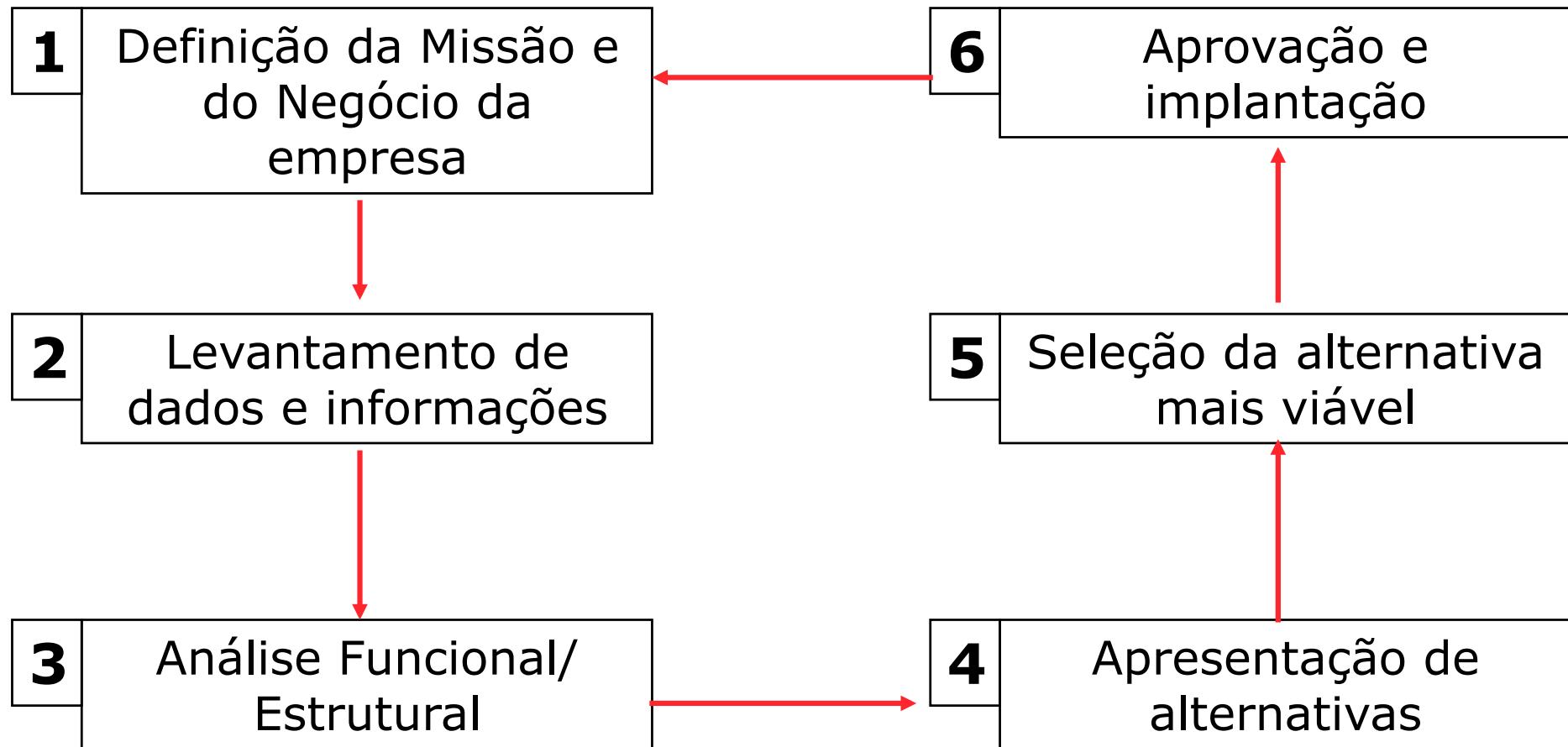


Fatores a Considerar na Concepção Estrutural

- ▶ Uma sólida sinergia interdepartamental;
- ▶ Uma abertura ampla e incondicional, junto ao macrosistema de informação;



Metodologia para Avaliação de Estruturas Organizacionais



Definição da Missão e do Negócio da Empresa

Antes de iniciar qualquer trabalho de organização ou de reorganização de uma empresa, é indispensável que se defina em primeiro plano a sua missão e o seu negócio.

▶ **Missão**

É a expressão que define e justifica a razão de ser de uma organização.

Ex.: “Promover o ensino e a geração de conhecimento, formando o profissional compromissado com uma sociedade justa.”

▶ **Negócio**

É a síntese de uma proposta que uma empresa deseja oferecer aos seus clientes.

Ex.: Ensino, pesquisa e extensão.



Trabalho de Organização

Informações Básicas e Subsidiárias

- ▶ Objetivos econômicos, financeiros, sociais e políticos de empreendimento;
- ▶ Mercado consumidor, local e global, e potencial dos concorrentes;
- ▶ Capacidade de investimentos e recursos disponíveis;
- ▶ Disponibilidade local de mão-de-obra qualificada e possibilidade de treinamento;
- ▶ Subsídios do governo municipal e estadual, incentivos fiscais e protecionismo do governo federal para os produtos a serem fabricados;
- ▶ Facilidades aduaneiras e meios de transporte para o escoamento da produção;
- ▶ Infra-estrutura física da cidade para construção da empresa e saneamento básico para os seus funcionários;
- ▶ Localização geográfica em relação a seus fornecedores / consumidores;
- ▶ Poder de mobilidade da classe sindical.



Trabalho de Reorganização

Informações Básicas e Subsidiárias

Para um trabalho de reorganização, além das informações citadas no trabalho de organização, considerar os seguintes aspectos :

Nível Externo

- .: Nível de aceitação dos produtos e serviços da empresa pelo mercado consumidor e o grau de satisfação gerado em seus clientes;
- .: Potencialidade de seus fornecedores;
- .: Capacidade tecnológica da empresa em relação aos seus concorrentes
- .: Posição em relação à competitividade no mercado local e regional;
- .: Posicionamento da imagem institucional da empresa.



Trabalho de Reorganização

Informações Básicas e Subsidiárias

Nível Interno

- ▶ **Perfil profissional dos seus recursos humanos;**
- ▶ **Capacidade de liderança de seu corpo gerencial;**
- ▶ **Eficiência do sistema de informações;**
- ▶ **Qualidade dos programas de desenvolvimento de pessoal;**
- ▶ **Política salarial em relação ao mercado de trabalho;**
- ▶ **Nível de produtividade atual versus pretendido;**
- ▶ **Grau de motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho;**
- ▶ **Ampliação da quantidade de parceiros e possibilidade de encampação de outras empresas;**
- ▶ **Possibilidade de crescimento físico.**



Gráficos de Organização e Controle

Organogramas

- ▶ Organograma é um gráfico que representa a **organização formal**, configurada na estrutura que foi delineada pelo **Regulamento da Instituição**, apresentando-se no mesmo os diversos setores, suas posições e respectivas interdependências, via hierárquica, itinerário de comunicações, vinculação e subordinação.
- ▶ Importante salientar que o organograma não é um elemento estático, rígido e segmentado, mas possui um caráter dinâmico, flexível e funcional, possibilitando uma **integração sistêmica e sinérgica** entre todos os setores da empresa.

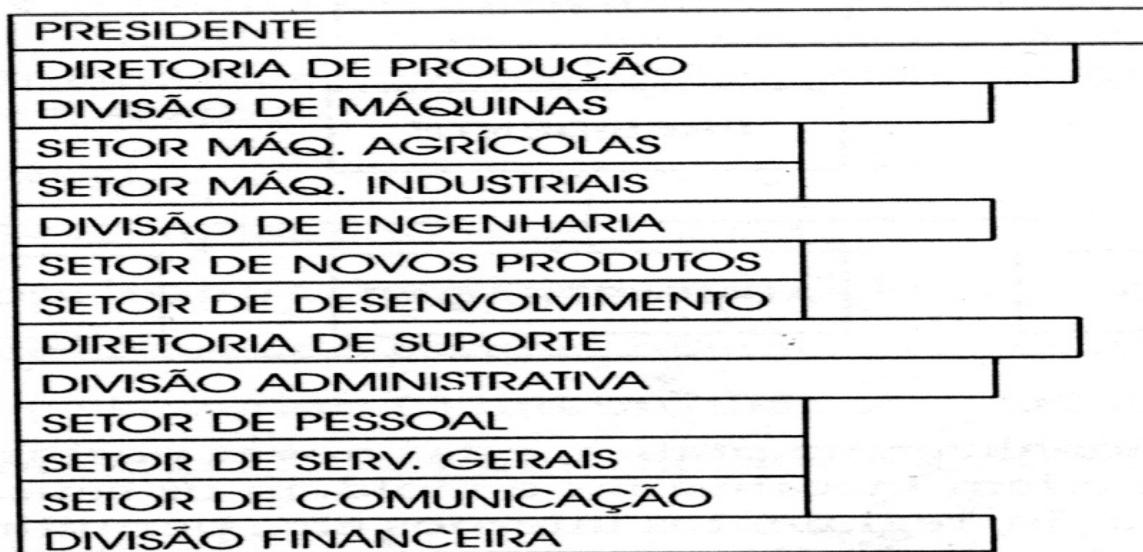


Organogramas

Tipos

▶ Em Barras

São representados por intermédio de longos retângulos a partir de uma base vertical, onde o tamanho do retângulo é diretamente proporcional à importância da Autoridade que o representa.



Organogramas

Tipos

▶ Em Setores (Setorial ou Setograma)

São elaborados por meio de círculos concêntricos, os quais representam os diversos níveis de autoridade a partir do círculo central, onde se localiza a autoridade maior da empresa.

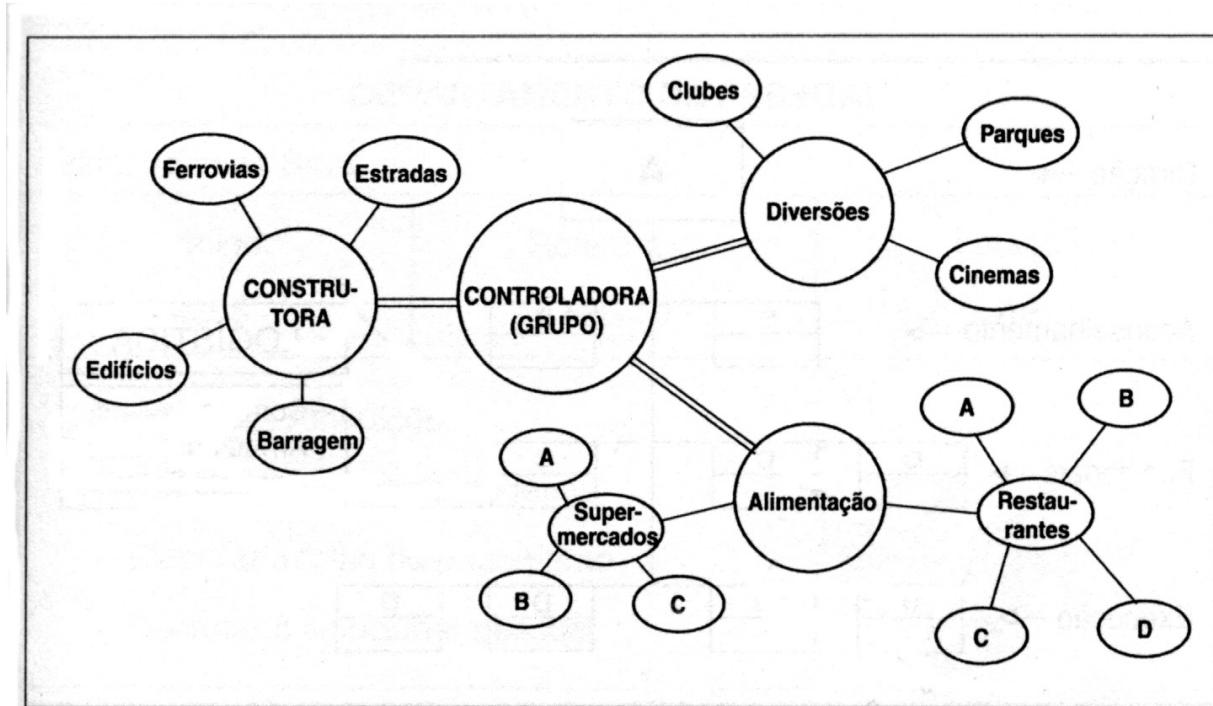


Organogramas

Tipos

▶ Radial (Solar ou Circular)

O seu objetivo é mostrar o macro sistema das empresas componentes de um grande grupo empresarial.



Organogramas

Tipos

▶ Organograma Linear de Responsabilidade – OLR

Possui um diferencial em relação aos demais organogramas pois sua preocupação não é representar o posicionamento hierárquico, mas, sim, o inter-relacionamento entre as diversas atividades e os responsáveis por cada uma delas.

ATIVIDADE	O&M	USUÁRIO	PRESIDENTE
– Levantamento de Dados	⊕	○	
– Análise	⊕		
– Proposta de Solução	△	▽	□
– Manual de Procedimentos	△	#	□

 Execução  Controle
 Aprovação  Elaboração
 Sugestões  Participação

Organogramas

Tipos

▶ Informativo

Apresenta um máximo de informações de diversas naturezas relacionadas com cada unidade organizacional da empresa.

DEPARTAMENTO DE PESSOAL		
Adm.: João da Silva		
Código: 6754	Referência: 400 -30	Lotação: 21

Síntese da Atribuições:

- Processar o controle de férias
- Elaborar a Folha de Pagamento
- Recrutar e selecionar pessoal



TIPOS DE ESTRUTURA FORMAL

- ▶ A estrutura formal pode ainda se dividir em 3 tipos:

▶ **LINEAR (LINHA)**

Simples e antiga, baseada na *organização militar*. Segue uma hierarquia única e vertical. significa que quem está em um nível acima tem *autoridade* única e absoluta sobre os níveis inferiores, com o direito de exigir o cumprimento de ordens e execução de tarefas em uma cadeia escalar

▶ **FUNCIONAL**

Aplica o *princípio funcional* ou *princípio da especialização das funções*. Cria-se o **staff** ou **assessoria**. Não existe apenas um único supervisor ou nível superior, mas sim mais de um. Cada um responsável apenas pela atividade/função a que é especialista.

▶ **LINHA-STAFF**

Uma estrutura que apresenta tanto a linha quanto o staff simultaneamente. Quem trabalha nas atividades fim da empresa (órgãos de execução) está dentro de uma hierarquia de comando única e vertical. E quem trabalha com atividades que complementam as atividades fim (órgãos de apoio) estão fora da cadeia escalar.



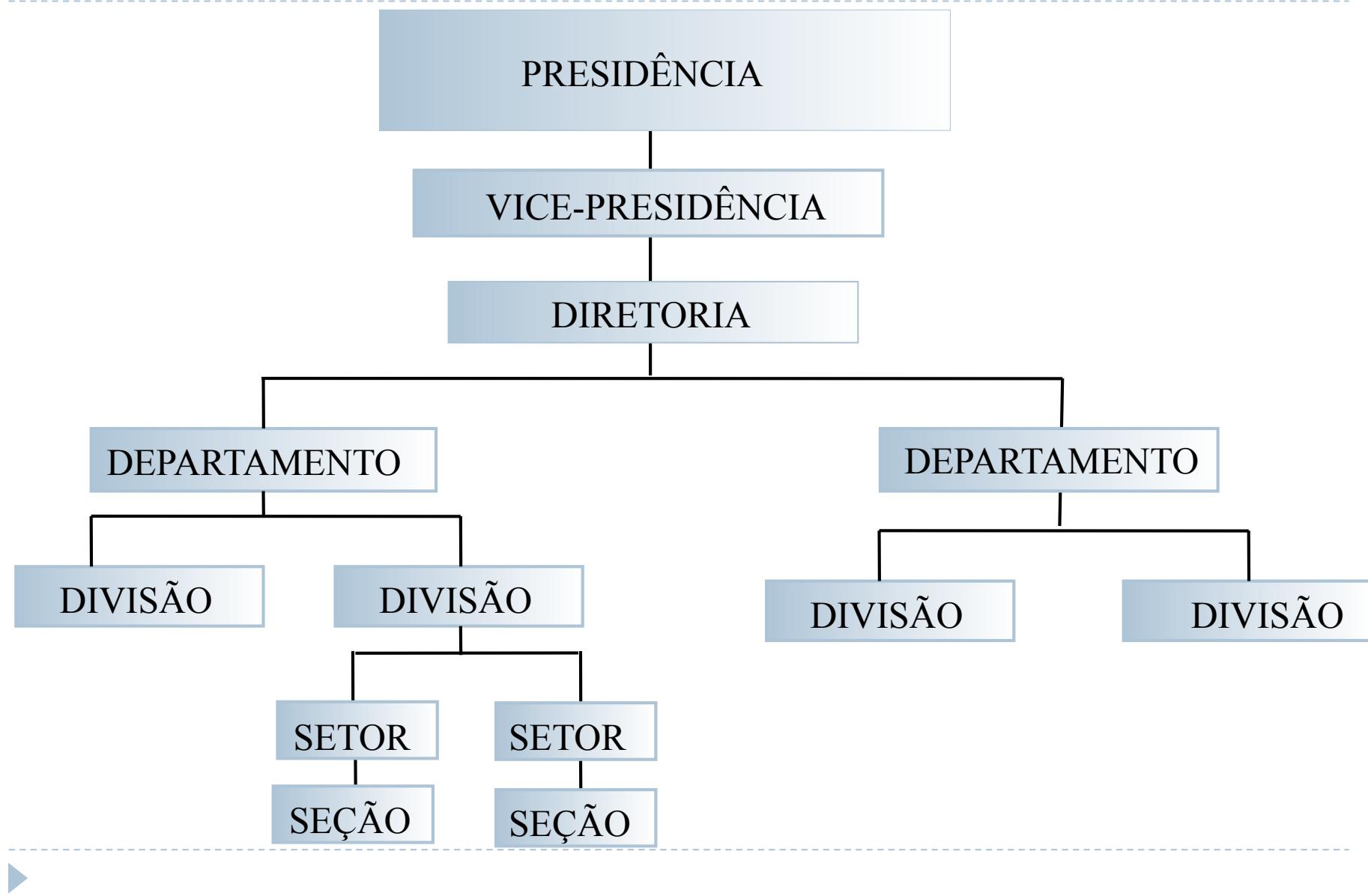
TIPOS DE ESTRUTURA FORMAL: LINEAR(OU LINHA)

► CARACTERÍSTICAS:

- ▶ Autoridade única
- ▶ Linhas formais de comunicação
- ▶ Decisões centralizadas em um único ponto
- ▶ Aspecto piramidal
- ▶ Simples e de fácil compreensão
- ▶ Jurisdição precisa
- ▶ Facilidade de implantação, controle e disciplina
- ▶ Identificado mais facilmente em pequenas empresas



LINEAR OU LINHA



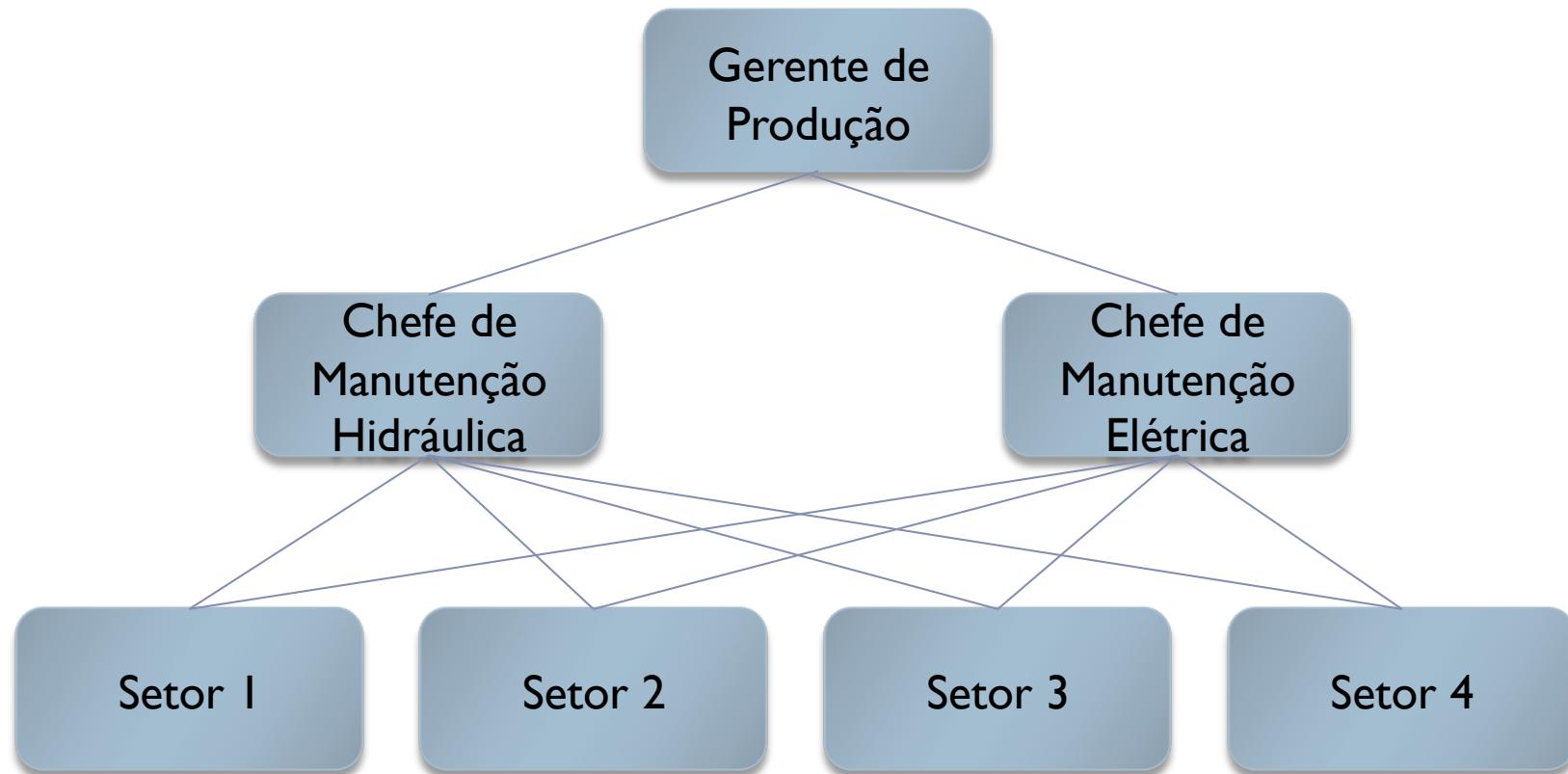
TIPOS DE ESTRUTURA FORMAL: FUNCIONAL

► CARACTERÍSTICAS:

- ▶ Autoridade por função ou especialidade
- ▶ Mais de um supervisor ou nível superior
- ▶ Linhas diretas de comunicação
- ▶ Decisões delegadas em vários pontos
- ▶ Responsabilidades divididas
- ▶ Proporciona foco na atividade desenvolvida
- ▶ Melhor supervisão técnica
- ▶ Identificado mais facilmente em empresas com processos mais complexos



FUNCIONAL



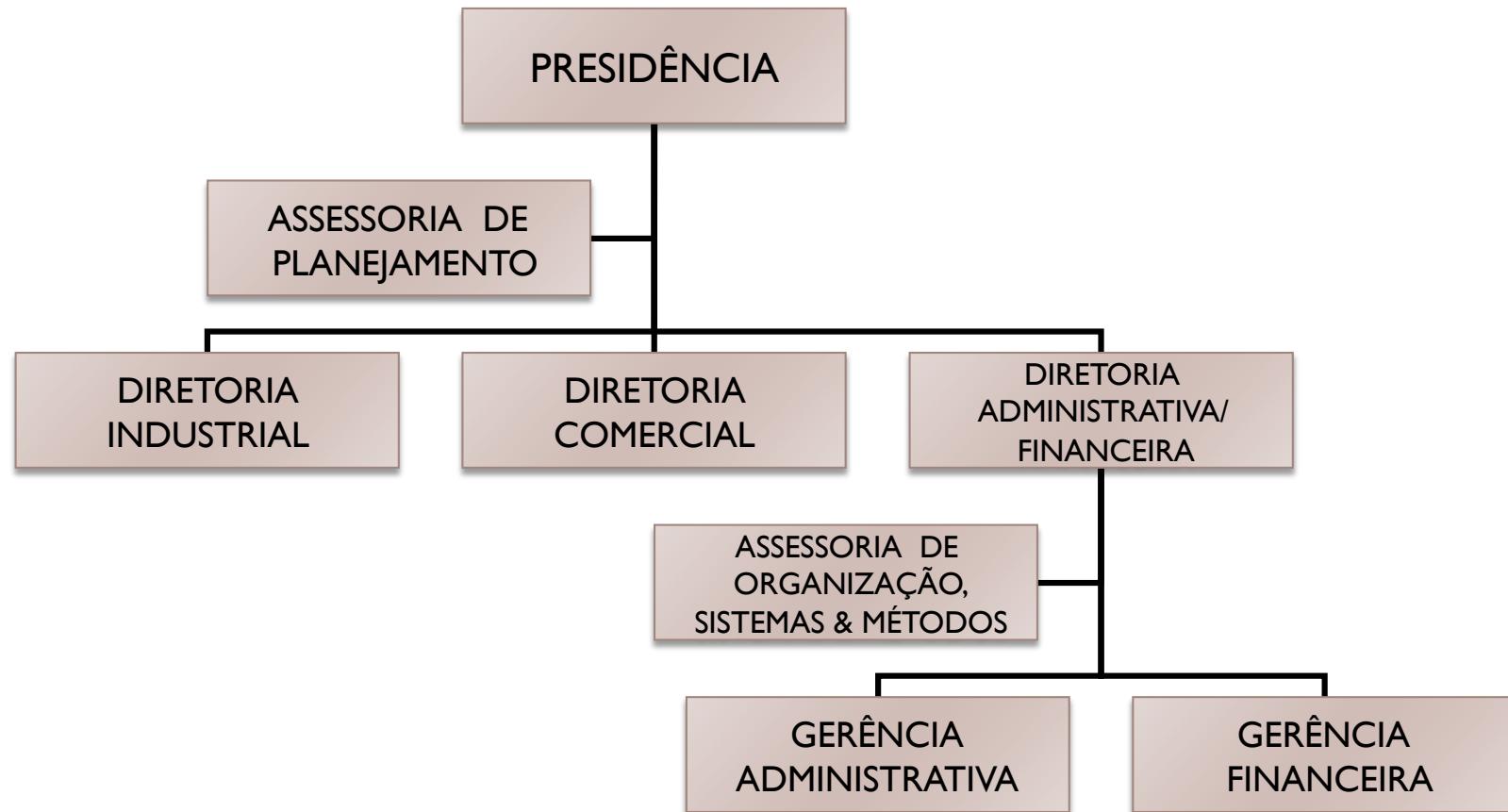
TIPOS DE ESTRUTURA FORMAL: LINHA-STAFF

► CARACTERÍSTICAS:

- ▶ Maior relacionamento com os objetivos da organização
- ▶ Jurisdição de autoridade bem definida
- ▶ Decisões estão mais ligadas os objetivos e são formadas mediante apoio do staff
- ▶ Co-existência de hierarquia e especialização
- ▶ Mantém controle e disciplina sem dividir autoridade
- ▶ Staff não tem autoridade, pode apenas apoiar
- ▶ Atividades de execução e apoio conjuntas
- ▶ Identificado mais facilmente em médias e grandes empresas



LINHA-STAFF



Elementos da Estrutura Organizacional Formal

Robbins (2000, p. 171) apresenta seis elementos fundamentais a serem considerados na definição da estrutura organizacional Formal.

- ▶ **Especialização do trabalho**

*Se refere à **divisão das tarefas** em trabalhos ou processos*

- ▶ **Departamentalização**

*Se refere ao **agrupamento das atividades** fim da organização*

- ▶ **Cadeia de comando**

*Se refere à **linha de autoridade** e quem se reporta a quem*

- ▶ **Margem de controle**

*Se refere à **quantidade de níveis e grupos** coordenados na organização*

- ▶ **Centralização e Descentralização**

*Se refere à **distribuição de poder** na organização*

- ▶ **Formalização**

*Se refere ao **grau de normas e procedimentos** na organização*



Modelos de Estruturas Organizacionais

▶ Estruturas Clássicas

Conhecidas como piramidais, são aquelas aplicadas há muito tempo, normalmente utilizadas por empresas comerciais e produtoras de bens e serviços. **Linear/Linha** (escalar, hierárquica, vertical ou militar), **Funcional, Linear-Funcional (Linha-Staff), Comissional ou Colegiada**

▶ Estruturas Pós-clássicas

É um avanço da estrutura clássica. **Com base na Função e Divisional.**

▶ Estruturas Modernas

São aquelas mais recentes, normalmente utilizadas em empresas de planejamento, pesquisa, construção civil e organizações que possuem departamentos específicos de desenvolvimento de projetos. **Matricial, Por Projetos**

▶ Estruturas Pós-modernas

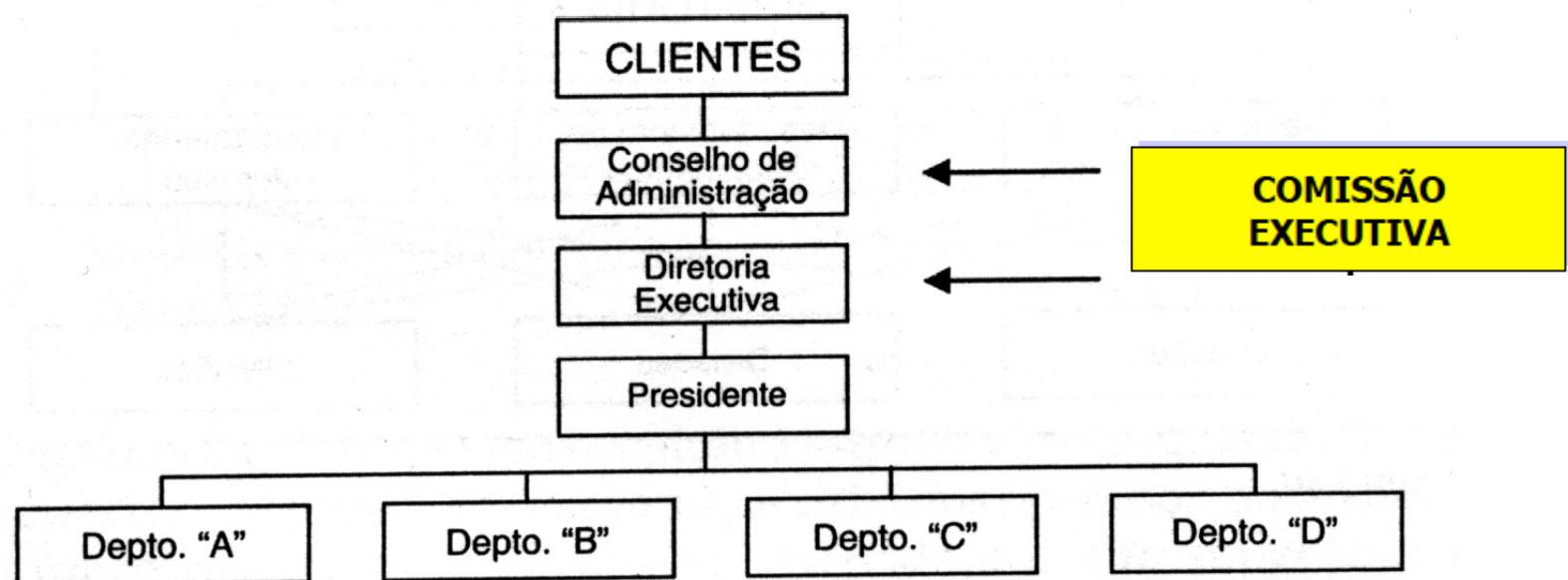
São estruturas dinâmicas e altamente mutáveis, que se adaptam com rapidez e facilidade à conjuntura do mercado consumidor, oferecendo resultados e soluções corretas, com a agilidade que os clientes requerem.

▶ **Processual, Integrada**

Estruturas Clássicas

Comissional ou Colegiada

Este tipo possui um “pool” de diretores ou membros que deliberam sobre os assuntos mais relevantes da empresa, ou algum assunto bem específico. Usualmente são denominados de conselhos, comitês, juntas, comissões colegiadas, etc.



Estruturas Modernas

Matricial

▶ Estruturas Modernas

São aquelas mais utilizadas mais recentemente, normalmente em empresas de planejamento, pesquisa, construção civil, entre outras.

▶ Matricial

É um tipo de estrutura que surgiu com o advento da tecnologia espacial, a qual apresenta duas características básicas:

- Com relação à autoridade

Existe uma autoridade hierárquica semelhante à da estrutura funcional e outra bem específica e direta, que é a da coordenação de cada projeto.

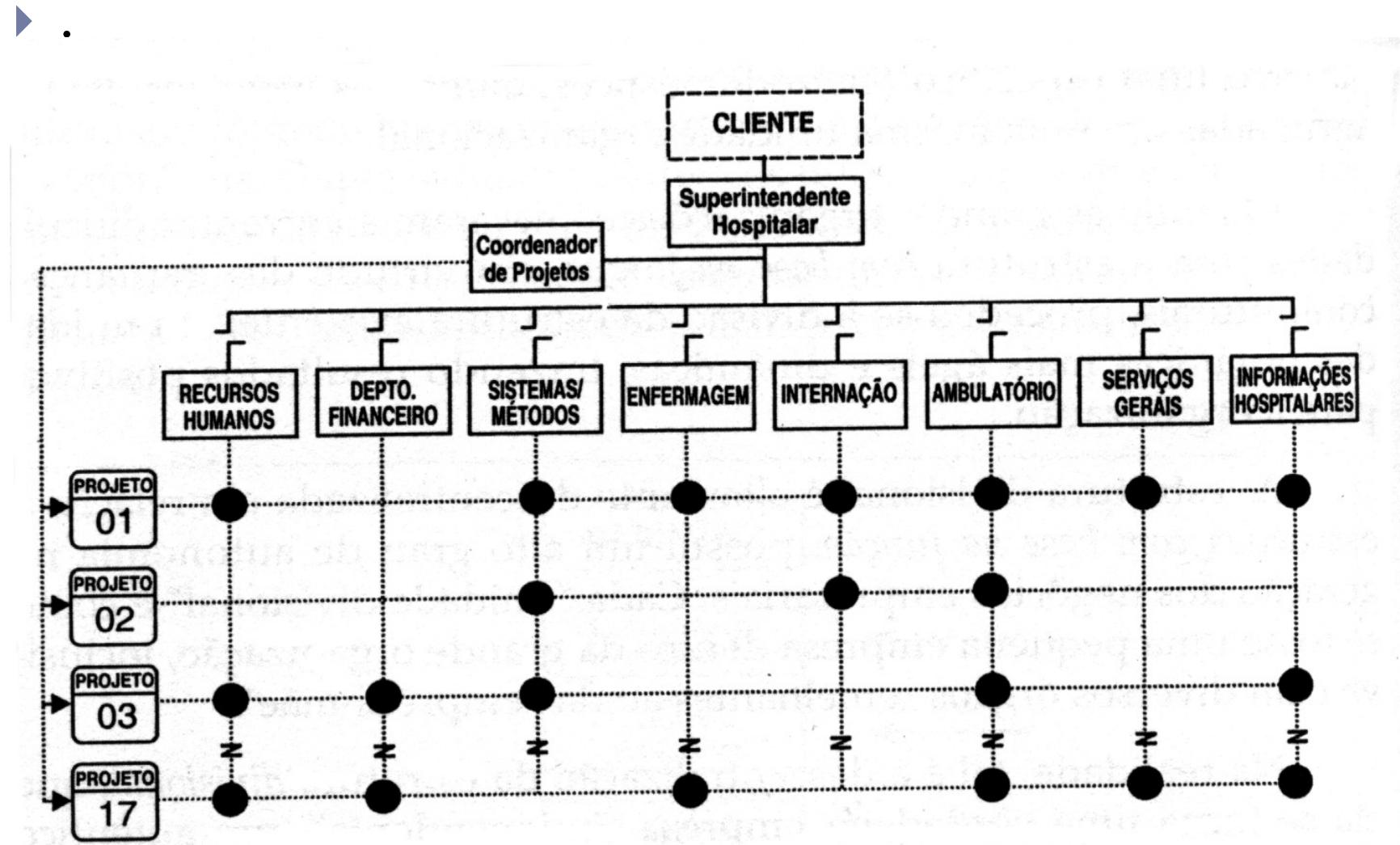
- Com relação à mobilidade dos funcionários

Os funcionários são permanentemente vinculados à organização e alocados aos diversos projetos em execução. Concluído o projeto, eles retornam a seus órgãos de origem.



Estruturas Modernas

Matricial

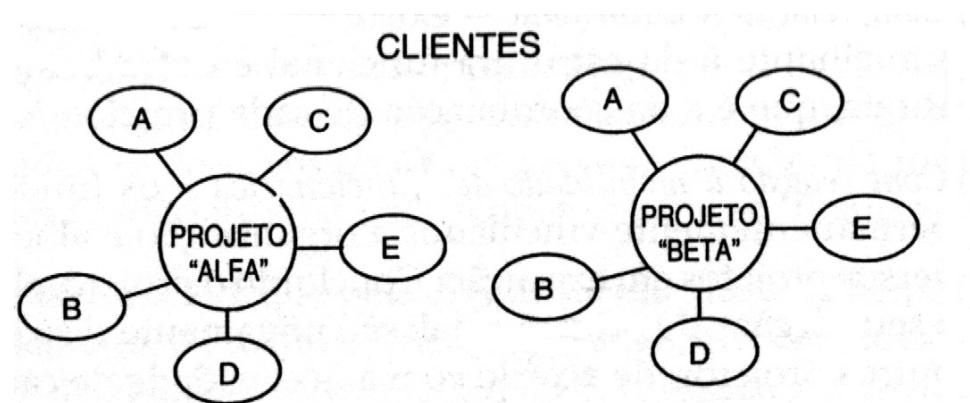


Estruturas Modernas

Por Projetos

▶ Por Projetos

Normalmente é um tipo de estrutura que não se aplica na empresa como um todo, e os recursos humanos são contratados, geralmente, por tempo determinado, coincidente com o prazo de conclusão de cada projeto. Este tipo de estrutura funciona com um Banco de Recursos, onde estão cadastrados diversos profissionais que são convocados em conformidade com a necessidade de cada projeto.



BANCO DE RECURSOS	
Analista de O&M	→ A-0000000
Analista de Suporte	→ B-0000000
Analista de Sistemas	→ C-0000000
Programadores	→ D-0000000
Supporte Administrativo	→ E-0000000



Estruturas Pós-Modernas

- ▶ Estruturas Pós-Modernas
- ▶ São estruturas dinâmicas e altamente mutáveis, que se adaptam com rapidez e facilidade à conjuntura do mercado consumidor, oferecendo resultados e soluções corretas, com agilidade que os clientes requerem.
- ▶ As estruturas pós-modernas são organizadas horizontalmente e/ou em rede (*network structure*). Seus integrantes se ligam aos demais diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é semelhante a uma teia de aranha de múltiplos fios ligados entre si, que se espanham para todos os lados, sem que nenhum deles possa ser considerado mais importante, ou representante dos demais.

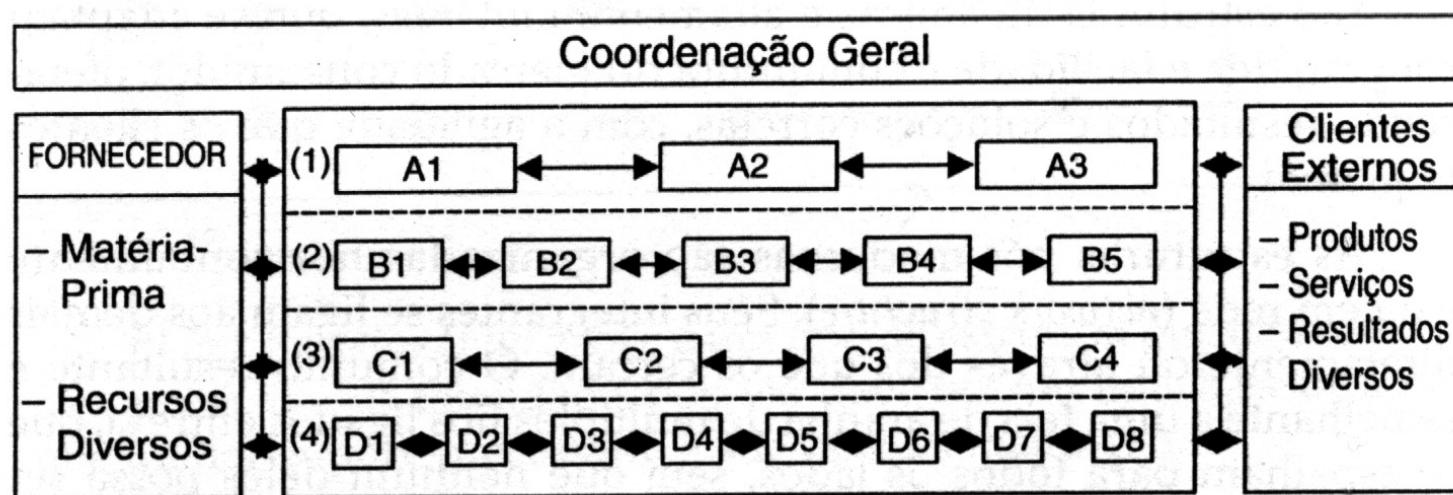


Estruturas Pós-Modernas

Processual

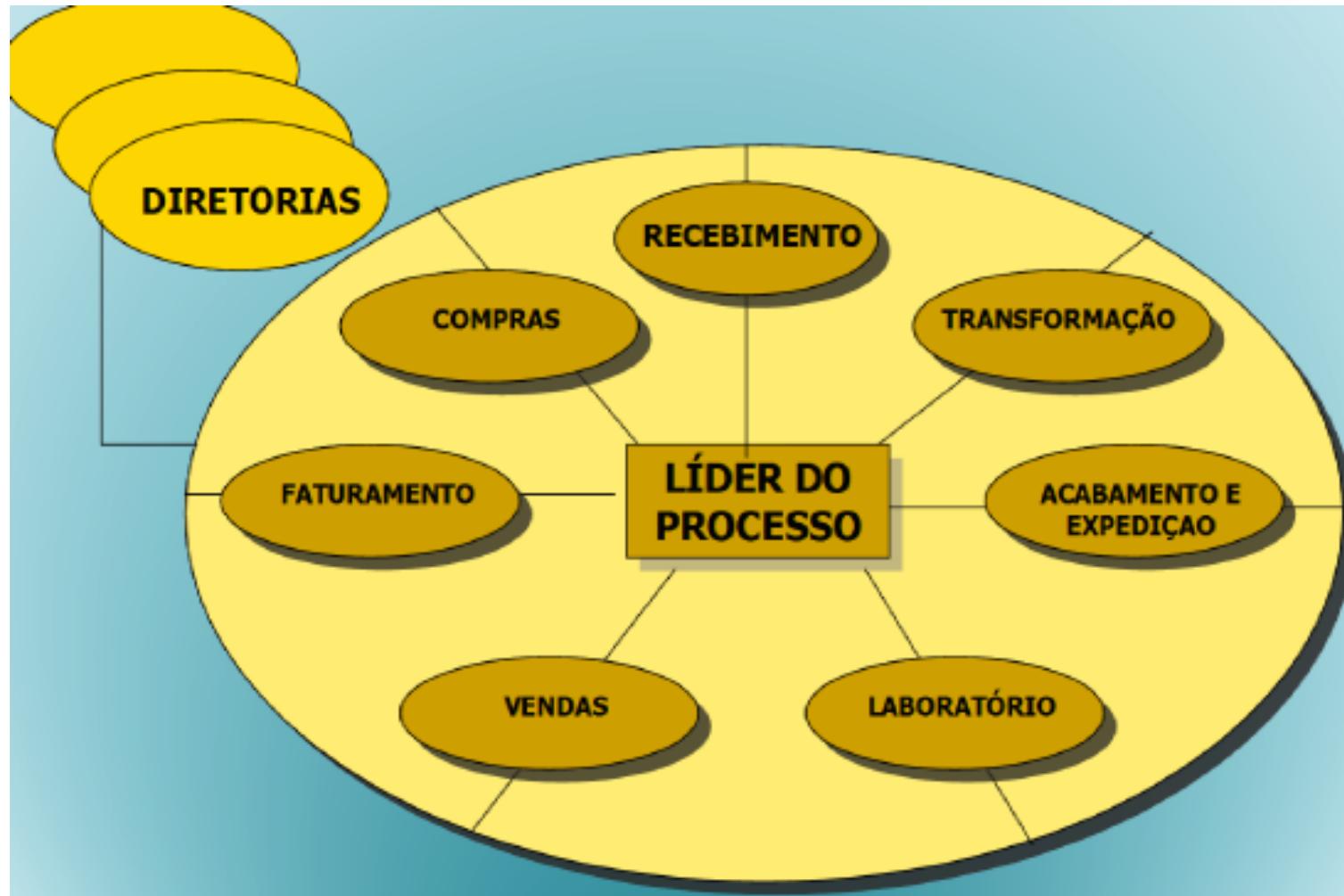
▶ Processual

É um tipo de estrutura que modifica totalmente o enfoque estrutural, o qual deixa de ser caracterizado pelas funções e passa a ser caracterizado pelos processos. Em vez de criar departamentos, divisões, seções, etc. criam-se células de produtividade, unidades de negócios, grupos de produtos, times de qualidade, equipes multidisciplinares, força-tarefa, etc.



Estruturas Pós-Modernas

▶ Processual ou Orientada a Processo



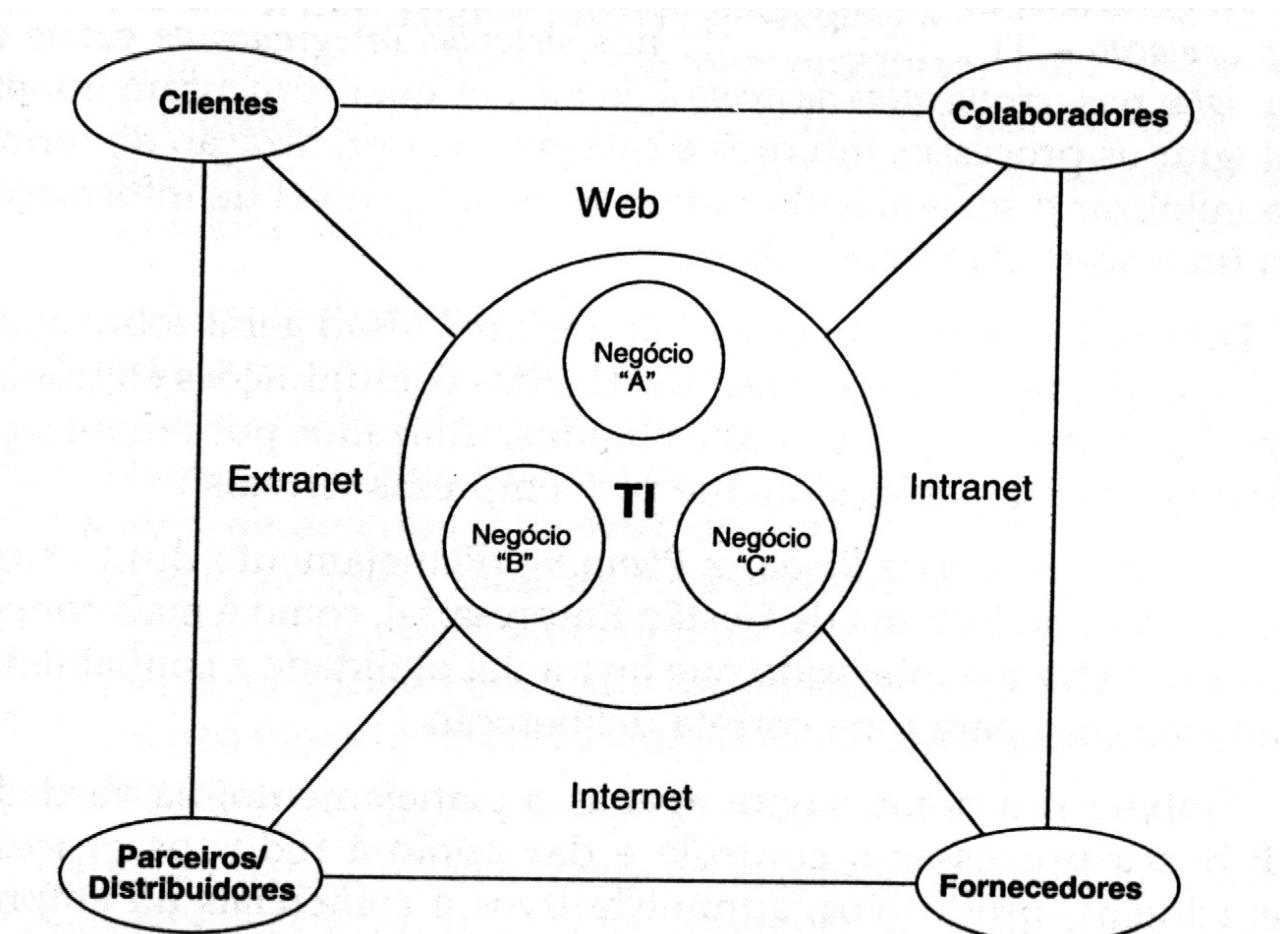
Estruturas Pós-Modernas

Integrada

- ▶ **Integrada**
- ▶ Propõe que a hierarquia tão comum nas organizações seja substituída por uma rede de comunicações, ou seja, por uma rede de relacionamento.
- ▶ Este modelo exige uma grande integração entre as partes envolvidas, porém sem desrespeitar a interdependência requerida entre os diversos negócios da empresa, em relação aos seus colaboradores, clientes, parceiros e, inclusive na relação com outras empresas, através do *c-business*, que define as práticas e as tecnologias necessárias para as empresas trabalharem em projetos comuns, compartilhando informações remotamente distribuídas.

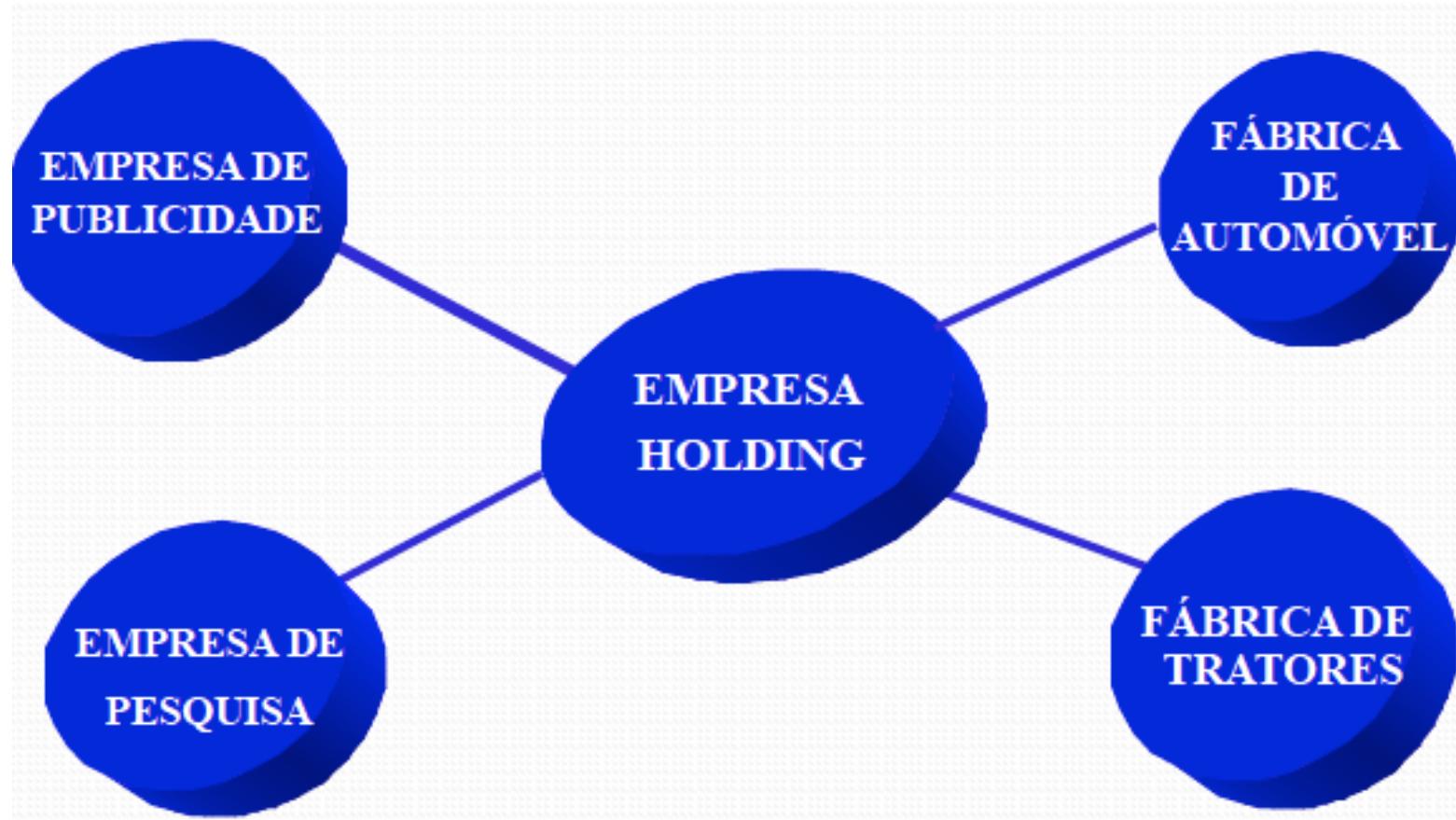


Estruturas Pós-Modernas Integrada



Estruturas Pós-Modernas

Integrada



Holding – empresa cujo capital é constituído exclusivamente de ações de outras, que são, assim, por elas controladas, e cujo controle é a sua única atividade. Empresa que adquire a totalidade ou a maioria das ações de outras, que passam a ser suas subsidiárias.

Estruturas Pós-Modernas

Integrada

- ▶ A operacionalização da Estrutura Integrada deverão estar apoiados na utilização dos diversos recursos das **comunicações eletrônicas** e das **Tecnologias da Informação – TI**, notadamente nos **sistemas integrados de gestão empresarial** e nas **ferramentas de apoio à decisão**, os quais procuram otimizar e integrar os processos internos e externos da organização de forma a disponibilizar o sustentáculo indispensável, em nível de informações, para uma acertada tomada de decisão.



Estruturas Pós-Modernas

Integrada

- ▶ Sistemas / softwares “inteligentes” da TI e das comunicações eletrônicas, mais usuais e comuns, utilizadas por organizações de todo o mundo, especialmente, por “empresas virtuais”:
 - ▶ **ERP (Sistema de Gestão Empresarial)**
 - ▶ **Business Intelligence (Data warehouse, OLAP, Data mining)**
 - ▶ **CRM (Gerenciamento das Relações com os Clientes)**
 - ▶ **SCM (Gerenciamento da Cadeia de Suprimento)**
 - ▶ **EAI (Integração de Aplicações Corporativas)**
 - ▶ **GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos)**
 - ▶ **Workflow (Gerenciamento Eletrônico do Fluxo de Trabalho)**
 - ▶ **COLD/ERM (Gerenciamento Corporativo de Relatórios)**
 - ▶ **Document Management, entre outros**



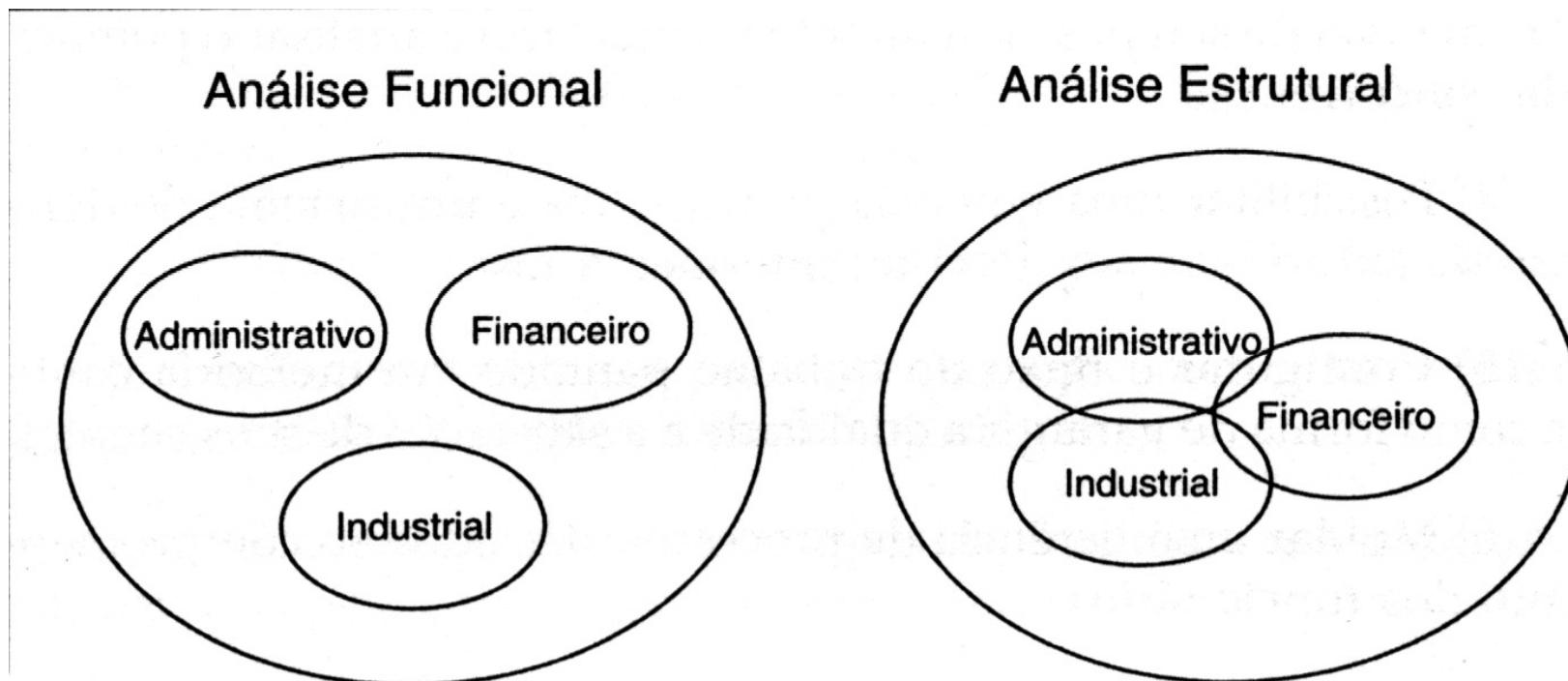
Análise Funcional / Estrutural

- ▶ **Análise Funcional**
- ▶ É o estudo das funções e atividades de uma empresa, tendo em vista a obtenção de arranjos dessas funções e atividades, de modo a garantir a consecução dos objetivos empresariais.
- ▶ **Levantamento**
 - ▶ Identificar os objetivos da empresa
 - ▶ Funções e atividades desenvolvidas
 - ▶ Identificação dos critérios de departamentalização
- ▶ **Análise**
 - ▶ Avaliar a necessidade das funções e atividades existentes
 - ▶ Reconhecer e julgar os critérios de departamentalização
 - ▶ Verificar se os órgãos conhecem perfeitamente suas atribuições



Análise Funcional / Estrutural

O processo de análise funcional / estrutural, na prática, se desenvolvem simultaneamente, sendo quase impossível separá-los



Análise Funcional / Estrutural

.Ferramentas para processar a Análise Funcional / Estrutural:

- ▶ **Organograma** – possibilitará verificar quais são as unidades componentes da estrutura organizacional e seu posicionamento hierárquico;
- ▶ **Funcionograma** – tem o objetivo de verificar se as atribuições de cada unidade são harmônicas com o negócio e a missão da empresa;
- ▶ **Tipos de Autoridade** – avaliar o nível de relacionamento entre as diversas unidades organizacionais;
- ▶ **Questionário para Levantamento de Dados** – permitirá analisar outras informações colhidas durante a fase de levantamento, bem como, outros documentos descritivos anexados a ele.



Gráficos de Organização e Controle

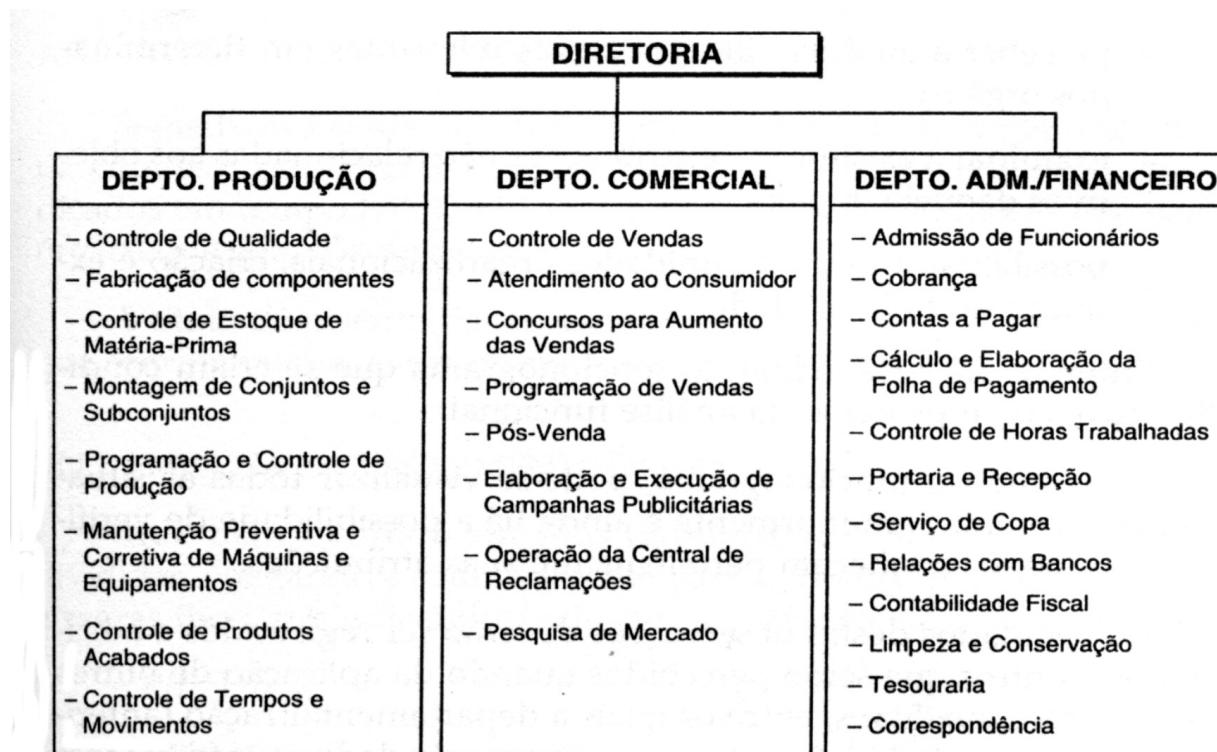
Fucionograma

- ▶ O fucionograma é um gráfico que amplia as partes setoriais de um organograma, respeitando suas características estruturais, tornando claras as atividades que o justificam, possibilitando conhecer a interdependência das partes componentes do organismo.
- ▶ Conhecido, também como organograma funcional, o fucionograma procura das uma **idéia geral da missão** de cada órgão da empresa.
- ▶ Os fucionogramas devem ser incluídos no Manual de Organização.
- ▶ É por intermédio do fucionograma que se criam condições de iniciar o **processo de análise funcional**.



Funcionograma Objetivos

- ▶ Possibilitar um conhecimento mais íntimo da organização;
- ▶ Fornecer detalhes do órgão em estudo;
- ▶ Tornar evidentes as funções que justificam os órgãos (missão).



Sistemas e Fluxos

- **Sistemas de Autoridade**
- **Sistemas de Responsabilidade**
- **Sistemas de Comunicações**
- *Sistemas de Decisões**

- **Fluxo de Trabalho** (*atividades e processos*)
- **Fluxo de Informações** (*dados e conhecimentos*)
- *Fluxo de Relações **(*estrutura informal, cultura e comportamento*)

(Vasconcelos e Hemsley) – (Drucker) – (outros)



Sistemas de Autoridade

É o direito de se cobrar o que deve ser feito, cobrar resultados, dar ordens, tomar decisões, dirigir, requerer obediência, ou simplesmente o direito de desempenhar um trabalho que foi designado.

- Cadeia de comando
- Margem de controle
- Descentralização/Centralização

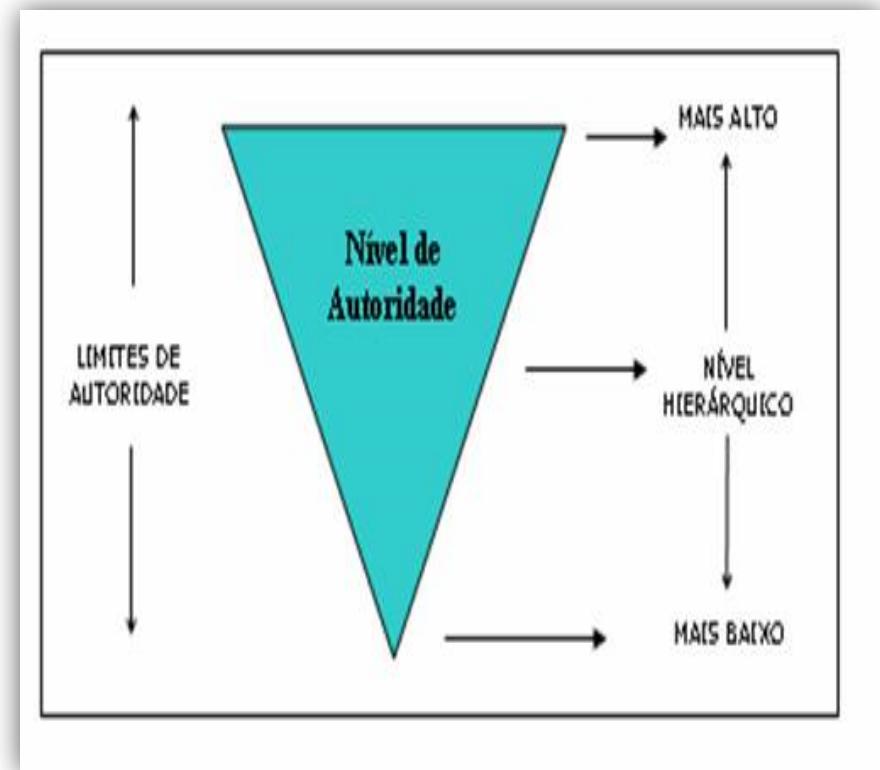


Sistemas de Responsabilidade

Refere-se à **obrigação que uma pessoa tem de fazer alguma coisa para outra**. Ao assumir determinada obrigação, deve-se prestar contas à pessoa que lhe atribuiu a responsabilidade

Alocação das atividades inerentes a esta obrigação.

- ▶ Departamentalização
- ▶ Formalização
- ▶ Especialização do trabalho



Sistemas de Comunicações

O sistema de comunicação é a rede por meio da qual as informações, que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz, tramitem.

- **O que comunicar**
- **Como comunicar**
- **De quem vem a comunicação**
- **Para quem vai a comunicação**



Fluxos de Informação

- Trabalho de dados, Conhecimento (Know-How)
- Manuais, formulários, relatórios e documentos

Fluxos de Trabalho

Mostra os direcionamentos e os caminhos que as atividades e os processos seguem. Como, onde, quando, quanto tempo, quem entrega, quem recebe, etc...

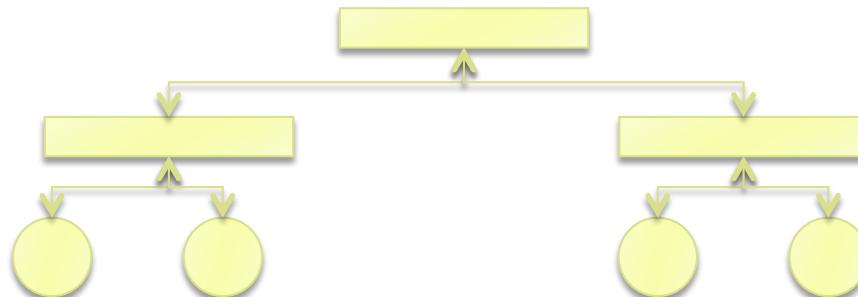
Fluxos de Relações

Os relacionamentos informais, os comportamentos e atitudes, a cultura organizacional e os ambientes internos e externos são significativos em qualquer organização

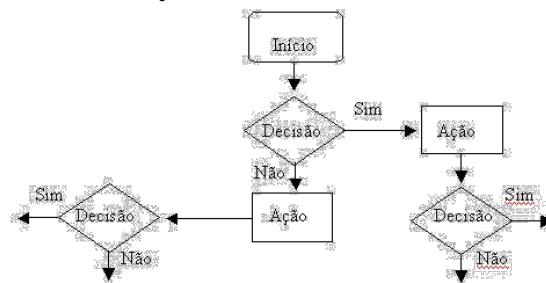


Sistemas e fluxos

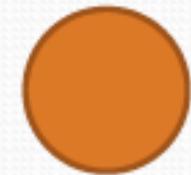
Os sistemas são apresentados pelo **ORGANOGRAMA**



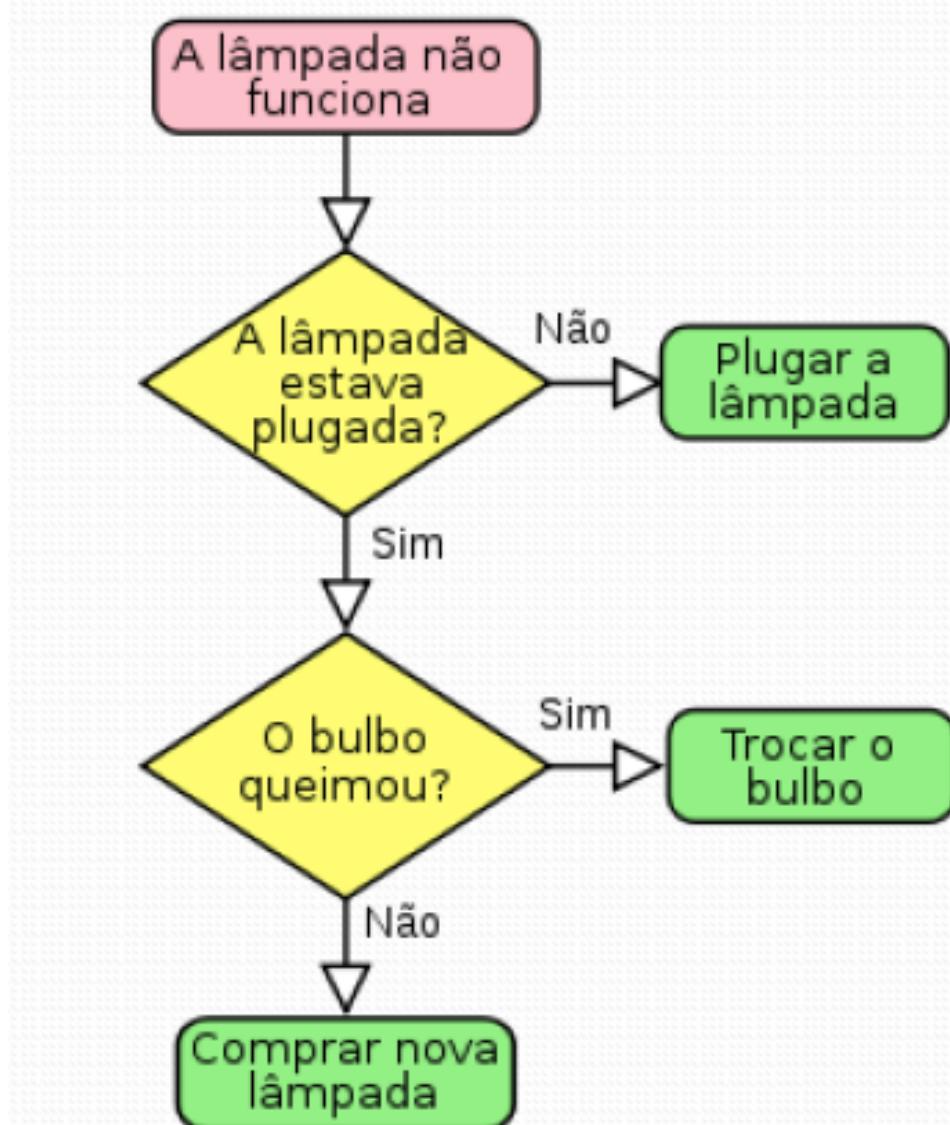
Os fluxos são apresentados pelo **FLUXOGRAMA**



FLUXOGRAMA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	PONTO DE DECISÃO		DOCUMENTO
	OPERAÇÃO/PROCESSO		ENTRADA MANUAL
	LIMITES (INICIO,PARE, FIM, TERMINAÇÃO)		MOVIMENTO/ TRANSPORTE
	ATRASO/ESPERA		SENTIDO DE FLUXO
	CONECTOR FORA DE PÁGINA		INSPEÇÃO E/OU CONECTOR
	VÁRIOS DOCUMENTOS		PREPARAÇÃO

Fluxograma



Relembrando...

AUTORIDADE

- **Cadeia de comando**
Se refere à linha de autoridade e quem se reporta a quem
- **Margem de controle (Amplitude de controle)**
Se refere à quantidade de níveis e grupos coordenados na organização
- **Centralização e Descentralização**
Se refere à distribuição de poder na organização

RESPONSABILIDADE

- **Formalização**
Se refere ao grau de normas e procedimentos na organização
- **Especialização do trabalho**
Se refere à divisão das tarefas em trabalhos ou processos
- **Departamentalização**
Se refere ao agrupamento das atividades fim da organização



Conclusão

- ▶ A função administrativa de organizar conduz necessariamente à criação da **Estrutura organizacional**.
- ▶ **Estrutura Organizacional** é a forma como as actividades da organização devem ser divididas, organizadas e coordenadas.
- ▶ A **estrutura** assume uma importância fundamental, pois define as relações de subordinação, de responsabilidade, os níveis hierárquicos e amplitude de controle administrativo.
- ▶ Há diversas formas de **estruturar** as organizações, importa portanto analisar, no caso concreto de cada organização, quais são os factores que devem intervir na concepção da sua **estrutura**. Podemos considerar fundamentalmente cinco factores:
 - ▶ a estratégia da empresa,
 - ▶ a sua idade e dimensão,
 - ▶ a tecnologia utilizada,
 - ▶ o ambiente em que se movimenta, e
 - ▶ o controle do poder.



Referências

- ▶ CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 7º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- ▶ FARIA, A. Nogueira de. Organização de Empresas. 3º ed. Rio de Janeiro: Record, 1968.
- ▶ OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. Sistema, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial. 13º ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ▶ ROBBINS, Setphen P. Administração: mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreiral. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ▶ STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. Administração. 5º ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.
- ▶ TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das Organizações. 2º ed. Verlag Dashofer, 2010.
- ▶ VASCONCELLOS, Eduardo, HEMSLEY, James R. Estrutura das Organizações. 4º ed. Thomson, 1997.



Tarefa Portfólio

- ▶ Analisando a empresa estudada pela sua equipe de consultoria, analise e aponte:
 1. Qual o tipo de estrutura formal utilizada? Como você chegou a esta conclusão? Na sua análise, o tipo de estrutura identificada é a melhor para esta empresa? Explique porque sim ou não.
 2. Quais dos níveis de influencia é mais forte na empresa estudada? Por que?
 3. Qual dos 4 condicionantes tem mais relevância na empresa estudada? Por que?
 4. Identifique na empresa estudada os 6 elementos da Estrutura Organizacional, divididos pelos sistemas de autoridade e de responsabilidade

