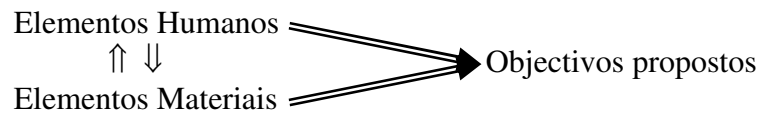


A ESTRUTURA EMPRESARIAL



Estrutura – conjunto dos elementos constituintes da empresa e das relações, quer horizontais, quer verticais, que entre esses elementos se estabelecem.

Características fundamentais de uma Estrutura:

- Ter em atenção a conjuntura sócio-política de modo a permitir que a empresa funcione correctamente no meio em que está inserida;
- Poder permitir que a empresa atinja os objectivos pré-estabelecidos;
- Ser elaborada com base em conhecimentos passados para que possa ser clara e precisa;
- Ser planificada de modo a existir unidade de comando;
- Ser pensada de forma a que o número de níveis hierárquicos seja limitado;
- Estar adaptada às condições humanas e materiais da empresa;
- Limitar o número de subordinados que dependem de um mesmo centro de decisão.

Normalmente na estrutura de uma empresa estabelecem-se vários níveis hierárquicos em que os superiores apresentam um certo tipo de autoridade sobre os seus subordinados.

Exemplo de hierarquização:

Nível de Decisão	Presidente do Conselho de Administração Director de Área Director de Departamento
Nível de Gestão	Chefe de Secção Encarregado de Sector Contramestre
Nível de Execução	Operários

Quadro com a distinção das três funções:

Características Funções	ACTIVIDADE INTELLECTUAL	PLANIFICAÇÃO E CONTROLO	PERÍODO ENCARADO	RESULTADO FINAL
DIRECÇÃO	Analítica Criadora	Predomina a planificação mas há um certo controlo	Longo	Definição dos objectivos e elaboração das políticas a seguir
GESTÃO	Administrativa Organizadora	Importância igual para a planificação e o controlo	Curto	Acção de acordo com as políticas elaboradas
EXECUÇÃO	Conforme as directivas	Relevo para o controlo	Dia-a-dia	Execução das tarefas determinadas

Funções específicas

As actividades das empresas são realizadas de acordo com a técnica específica de que a sua natureza se reveste, por exemplo a contabilidade é uma técnica, a electrónica é outra e ambas contribuem para a realização dos objectivos das empresas.

As principais funções específicas são:

- Função Produção
- Função Pessoal
- Função Comercial e Marketing
- Função Financeira e Contabilística
- Função Administrativa

TIPOS DE ESTRUTURAS DA EMPRESA

ESTRUTURA LINEAR

Características:

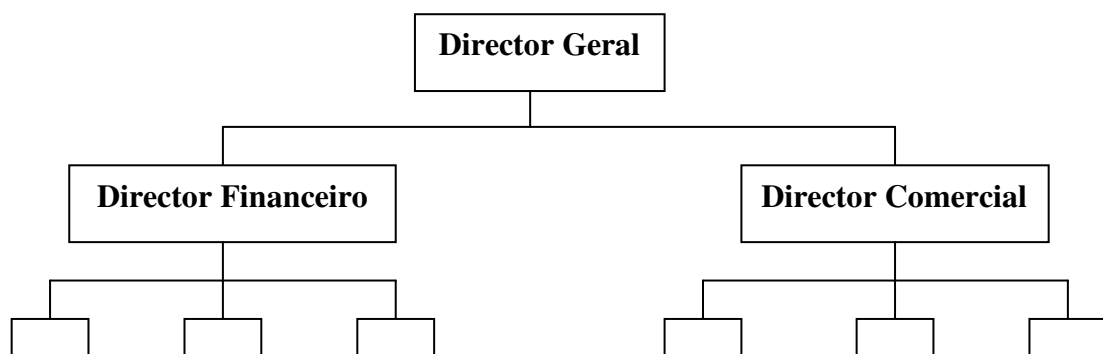
- Unidade de comando (cada chefe exerce autoridade total);
- Cada chefe tem um superior hierárquico de quem recebe ordens;
- Cada chefe é polivalente.

Aspectos positivos:

- Autoridade e responsabilidade bem localizáveis;
- Linhas de comando bem definidas;
- Rápidas decisões (devido à facilidade de comunicações).

Aspectos negativos:

- Grande dependência dos níveis superiores da hierarquia;
- Chefias polivalentes (impede de exercer de forma concentrada as tarefas fundamentais);
- Tendência para a desmotivação dos níveis inferiores da hierarquia.



ESTRUTURA FUNCIONAL

Características:

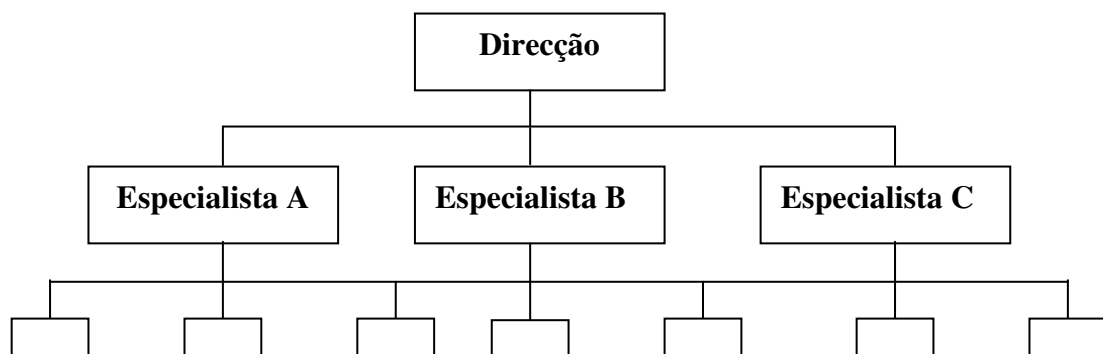
- Especialização de comando;
- Órgão directivo (funções de coordenação);
- Inferior hierárquico recebe ordens de vários chefes.

Aspectos positivos:

- Especialização do trabalho;
- Simplificação das tarefas directivas.

Aspectos negativos:

- Não existe unidade de comando;
- Torna-se frequentemente difícil definir os limites de autoridade e de responsabilidade de cada um.



ESTRUTURA LINE & STAFF

Características:

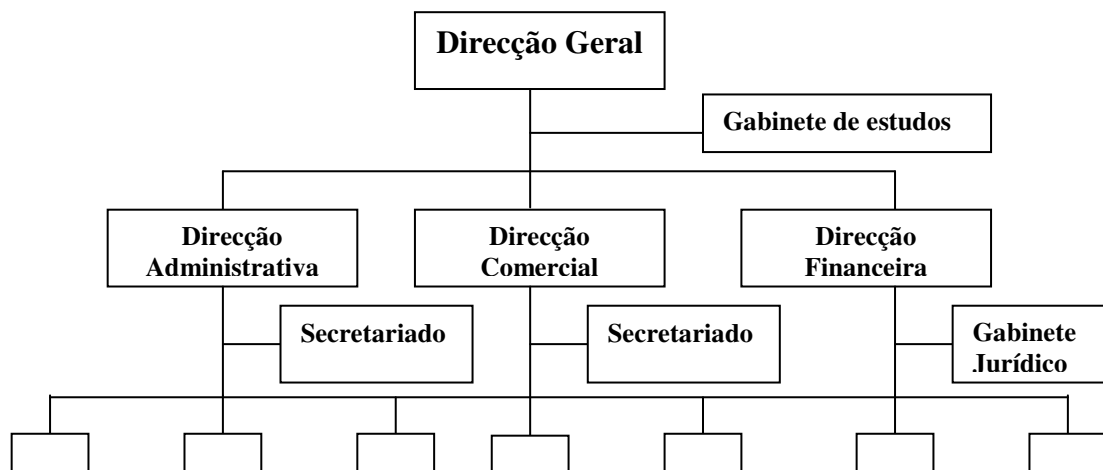
- Unidade de comando;
- Existência de serviços especializados;
- Separação entre a parte que produz a ideia e a parte que a põe em prática

Aspectos positivos:

- Menor rigidez (do que na estrutura linear);
- Distinção entre tarefas de planeamento de tarefas de gestão e de execução

Aspectos negativos:

- Possibilidade de, na prática, os elementos de “Staff” serem tidos como integrantes da estrutura em linha.



ESTRUTURA MATRICIAL

Características:

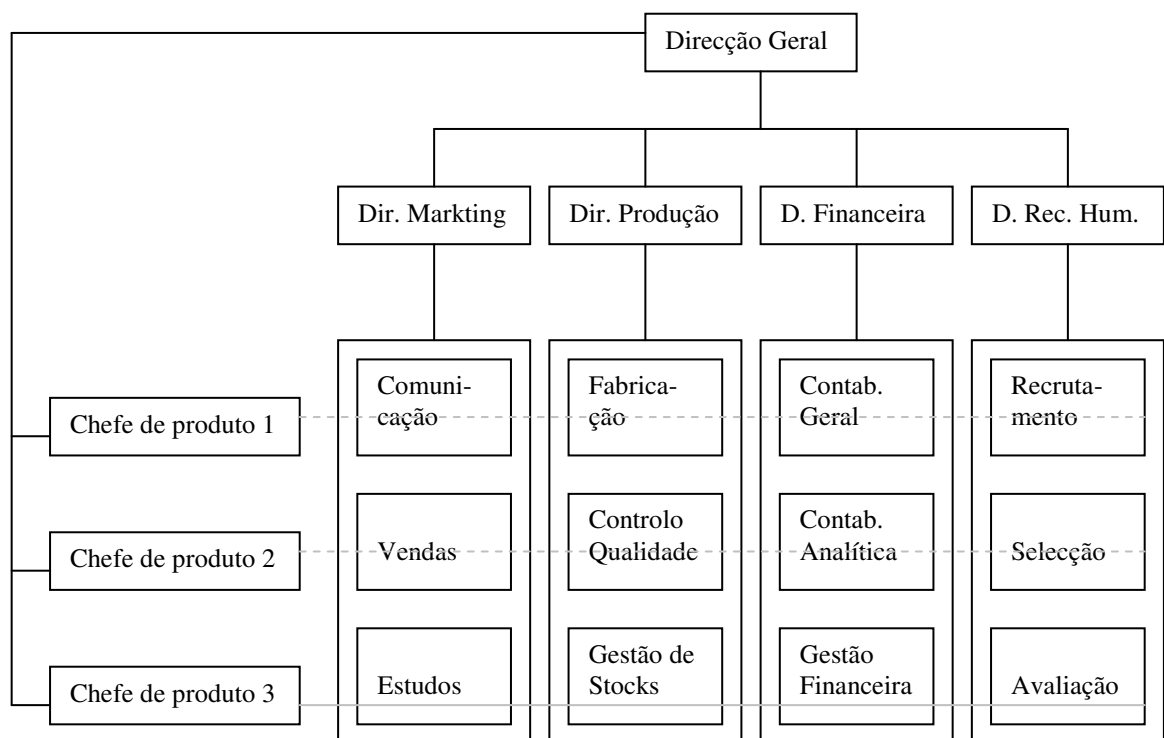
- Articulação entre:
 - Uma organização tradicional (centro de custos);
 - Uma organização por objectivos.

Aspectos positivos:

- Descentralização das decisões;
- Direcção participativa por objectivos.

Aspectos negativos:

- Encerra riscos e conflitos de competências;
- Não é aplicável a todo o tipo de empresas.



ORGANIGRAMAS

Organigrama – gráfico estático, constituído por rectângulos, quadrados ou círculos, ligados entre si por linhas horizontais e/ou verticais, que permite ver rapidamente a posição de cada sector e/ou indivíduo dentro da empresa.

Os organigramas devem explicitar claramente:

- Os órgãos de gestão;
- As ligações hierárquicas;
- As ligações funcionais;
- Os níveis ou escalões hierárquicos;
- Os canais de comunicação formais;
- Os responsáveis ou titulares (se se tratar de um organigrama nominativo).

Tipos de organigramas

Os organigramas podem ser classificados quanto:

- Ao **grau de informação**:
 - Organigramas *funcionais ou por função* – descrevem as funções reais da empresa;
 - Organigramas *nominativos/mistos* – englobam funções e titulares;
 - Organigramas com *definição de funções* – descrevem as competências de cada serviço da empresa.
- Quanto à **forma gráfica**:
 - *Organigrama Clássico ou Piramidal*
 - As linhas verticais definem relações hierárquicas;
 - As linhas horizontais (mesmo nível) definem relações de coordenação;
 - A hierarquia estabelece-se a partir do topo;
 - Um órgão que desempenhe funções de assistência deve ser colocado à margem da linha hierárquica e ligado a esta por uma linha horizontal.
 - *Organigrama em Diagonal*
 - Características idênticas ao anterior.
 - *Organigrama em Barras*

- Barras com extensões diferentes correspondem a níveis hierárquicos diferentes;
- A hierarquia estabelece-se a partir da barra maior;
- Cada barra depende hierarquicamente da barra imediatamente anterior;
- Barras com a mesma dimensão determinam um mesmo nível hierárquico.
- *Organigrama Circular ou Semi-circular*
 - Cada coroa ou semi-coroa determina um nível hierárquico;
 - A hierarquia estabelece-se a partir do centro.
- *Organigrama Normalizado Francês*
 - Os rectângulos são representados verticalmente com excepção dos que se referem a funções de direcção;
 - As linhas verticais representam linhas de responsabilidade;
 - As horizontais são linhas de subordinação.
- *Listograma*
 - Um número de base representa o nível hierárquico mais alto;
 - Esse número é sub-dividido em classes sucessivamente.

REGRAS PARA A ELABORAÇÃO DE ORGANIGRAMAS

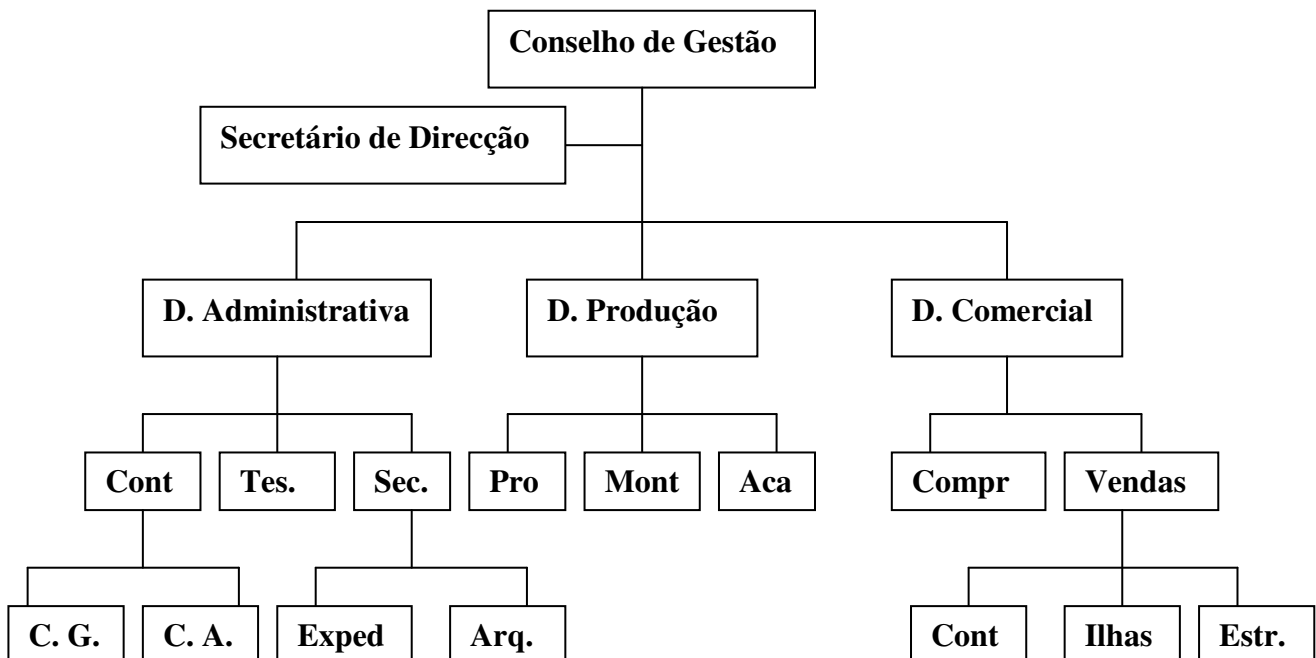
- a) No plano superior devem ser colocadas as autoridades deliberativas.
- b) No plano intermédio são colocados os órgãos de gestão.
- c) No plano inferior são colocados os órgãos executivos.
- d) Órgãos que tenham a mesma responsabilidade devem ser colocados ao mesmo nível.
- e) A ligação entre os órgãos é feita por linhas rectas ou curvas.
- f) Devem ser:
 - Simples;
 - Objectivos;
 - Claros.

Organigramas

Exercícios:

1 – Apresente o organigrama que traduz a seguinte situação:

Considere uma empresa com 3 directorias (administrativa, produção, comercial) na dependência directa do *conselho de gestão* que é coadjuvado por um secretário de direcção. A **directoria administrativa** superintende 3 secções – contabilidade, tesouraria e secretaria. A **directoria de produção** superintende 3 secções – projectos, montagens e acabamentos. A **directoria comercial** superintende 2 secções – compras e vendas. Na parte **administrativa** existem as subsecções de expediente e arquivo (secretaria) e contabilidade geral e contabilidade analítica (contabilidade). Na parte **comercial** existem as subsecções continente, ilhas e estrangeiro (vendas).



2 – Elabore um organigrama que sirva de base à estrutura empresarial da sociedade a seguir apresentada:

A Cerâmica do Norte, Lda. É uma PME que se dedica à produção de azulejos, lisos e decorados, de igual dimensão. Dispõe de uma unidade industrial no norte do país, onde também se encontram os restantes serviços da empresa.

Os órgãos que asseguram o desempenho das diferentes funções e que estão subordinados à Direcção Geral, são os seguintes: Direcção de Aprovisionamento; Direcção de Produção; Direcção Comercial; Direcção Administrativa e Financeira. Cada direcção divide-se em sectores. Na Direcção de Produção existem os seguintes sectores: preparação da matéria-prima; atomizador e silos de pó; prensagem; fornos de 1ª cozedura; vidragem; fornos de 2ª cozedura; embalagem. Dependentes das respectivas direcções encontram-se os restantes sectores, que são: armazém de matérias-primas; armazém de matérias-subsidiárias; armazém de produtos acabados; vendas; transportes; contabilidade; finanças; pessoal. A Direcção de Produção é apoiada pelos Serviços de Planeamento e pelo Controlo de Qualidade.