

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000, cap. 10, p. 294-321.

Professor e pesquisador da USP, Antonio César Amaru Maximiano, é autor dos livros: *Administração de projetos, Além da hierarquia e Teoria geral da administração.* Suas áreas de atuação são administração geral, administração de projetos, qualidade total e recursos humanos. Segundo seu Currículo Lattes, Antônio César Amaru Maximiniano foi considerado o melhor professor da graduação em administração da USP, por dois anos consecutivos.

O capítulo aborda os seguintes tópicos: organizações funcional, territorial e por produto, critérios de departamentalização, unidades de negócio, projetos, seleção adequada da estrutura organizacional e administração de processos organizacionais. De uma forma geral tem como objetivo apresentar claramente os conceitos e os critérios da departamentalização nas organizações.

Uma estrutura organizacional bem dividida, ou seja, conforme o autor, bem departamentalizada, tem como principal característica a boa divisão de tarefas interdepartamentais. Na introdução do capítulo cita-se como modo mais simples de departamentalização o critério funcional, que pode ser aplicado em pequenas e grandes organizações.

Conforme já citado o critério funcional é formulado a partir da principal função do departamento, tendo como início a alta cúpula administrativa, seguido pelas funções específicas de seus departamentos. Sua aplicação é apropriada a organizações novas, de pequeno porte, que oferecem serviços ou produtos únicos, de pequena diversidade tecnológica, com setor de vendas e distribuição pelo mesmo canal, com execução de operações numa mesma área geográfica e com ambiente externo estável. É caracterizada pelo controle dos destinos organizacionais (orientação para a Missão); as tarefas são definidas nitidamente; a estrutura em si é enxuta; o desenvolvimento de especialistas é facilitado; absorção de novas técnicas é fácil e caracterizada, também, pelo rateamento ou subdivisão das funções no caso dos grandes estruturas.

A organização territorial é aquela que usa como definição para sua estrutura o critério geográfico. Este por sua vez divide a organização para atender ou satisfazer alguma outra necessidade. Suas características são bem parecidas com a do modelo funcional, mas com suas particularidades: a administração geral tem pleno controle do desempenho de cada unidade regional; a divisão em regiões possibilita uma melhor especialização; o administrador principal, dependendo de seu assessoramento, terá visão generalista das demais regiões entendendo suas particularidades; a facilidade de treinamento de mão-de-obra; dificuldade na definição de centralização ou descentralização da administração, tendo em vista a comercialização de um mesmo produto por uma ou mais regiões.

Quando se usa um produto ou serviço como critério para se escolher uma estrutura organizacional, diz-se que está é uma organização por produto, usada, principalmente, nas empresas de grande porte a organização por produto pode ocorrer logo após o primeiro escalão ou em níveis inferiores. Caracterizada pela necessidade de especialistas a partir de seu crescimento e diversificação de produtos e serviços; extrema competência dos funcionários no que diz respeito ao conhecimento de todo o processo de fabricação; o foco no cliente; as funções principais podem ser centralizadas na administração geral ou descentralizadas.

A clientela diversificada, necessitada de atendimento especial e variada é a grande formadora da organização por cliente, são constantemente usadas em lojas de departamentos, agências de propaganda, bancos, etc. Aplicada em qualquer nível hierárquico a organização por cliente é extremamente voltada a sua necessidade. Tem como principal característica o aprimoramento e o entendimento das necessidades do cliente, permitindo assim o atendimento personalizado; os desvios no atendimento não podem ser repassados para outros setores; facilidade de permitir que gerentes e responsáveis tenham uma visão generalista da organização.

Além dos tipos de organização citados outros quatro processos de departamentalização podem ser citados, são eles: Departamentalização por período que consiste na organização de turnos de trabalho para processamento contínuo ou fora do horário comercial; a departamentalização por disciplinas é usada principalmente nas instituições de ensino onde há necessidade da realização de atividades que necessitam grande especialização para melhor repasse de conhecimentos, tendo como exemplo os laboratórios de disciplinas; o volume total de

produtos a serem fabricados também é definidor de um esquema de departamentalização, esse conhecido como departamentalização por quantidade. Certas atividades temporárias ou finitas e que dificilmente são iguais, são chamadas de projetos estas são atividades impares, ou seja, feitas sobre encomenda.

A escolha da estrutura organizacional é de grande importância para o bom funcionamento de todas as atividades da organização, para a escolha certa se deve levar em consideração a diversidade de operações, homogeneidade dos canais de distribuição, natureza organizacional, estratégia, proporção entre atividades, concorrência, centralização ou descentralização de atividades e gerências. Resumindo, estar bem departamentalizado e ter a noção do cenário em que se enquadra sua organização é um eixo que norteia a boa administração e a perfeição na prestação de serviços de qualidade, voltados principalmente ao cliente interno e externo.

Resenhado por Sanclair Solon de Medeiros  
Discente do Curso de Gestão Ambiental – CEFET-RN  
e-mail: [sanclairfas@yahoo.com.br](mailto:sanclairfas@yahoo.com.br)