

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIZATIONAL STRUCTURE

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Eleude Lílian Oliveira Pereira¹

Resumo

Este artigo está relacionado com a área de empreendedorismo e tem por finalidade discorrer sobre a importância da estrutura organizacional de uma empresa — o objeto desta pesquisa. A questão que norteou esse trabalho é pertinente pela falta de conhecimento sobre a necessidade de desenvolver esta estrutura, essencial para empreender. Objetiva-se mostrar que a falta de desenvolvimento dessa estrutura impede que o empreendimento “idealizado” consiga ser competitivo no mercado e mantenha a sua sustentabilidade, tanto para empreendedores iniciantes como para veteranos. A pesquisa fundamenta-se em uma metodologia bibliográfica. Este artigo em sua essência traz como contribuição a importância de iniciar uma empresa com a sua estrutura organizacional definida, ainda que simples e que necessite de mudanças posteriores. Como público-alvo, dirige-se a acadêmicos, profissionais de quaisquer áreas e, de forma específica, a quem estiver pensando em empreender.

Palavras-chave: estrutura organizacional; definição; essencialidade.

Abstract

This article is related to the area of entrepreneurship and aims to discuss the importance of the organizational structure of a company — the object of this research. The issue that guided this work is relevant due to the lack of knowledge about the need to develop this structure, which is essential to undertake. It aims to show that the lack of development of this structure prevents the “idealized” enterprise from being competitive in the market and maintaining its sustainability, both for beginning entrepreneurs and veterans. The research is based on a bibliographic methodology. This article in its essence brings as a contribution the importance of starting a company with its organizational structure defined, although simple and requiring further changes. As a target audience, it is aimed at academics, professionals from any field, and, specifically, those who are thinking about starting a business.

Keywords: organizational structure; definition; essentiality.

Resumen

Este artículo está relacionado con el área del emprendedurismo y tiene como objetivo discutir la importancia de la estructura organizativa de una empresa — el objeto de esta investigación. La cuestión que ha orientado este trabajo se muestra relevante por el desconocimiento de la necesidad de desarrollar esta estructura, esencial a la hora de montar un negocio. Su objetivo es mostrar que la falta de desarrollo de esta estructura impide que la empresa "idealizada" sea competitiva en el mercado y mantenga su sostenibilidad, tanto para emprendedores principiantes como para veteranos. La investigación se basa en una metodología bibliográfica. Este artículo, en esencia, trae como aporte la importancia de iniciar una empresa con su estructura organizativa definida, aunque sencilla y aun requiriendo ajustes. Como público-meta, está dirigido a académicos, profesionales de cualquier área y, específicamente, a aquellos que desean desarrollar un emprendimiento.

Palabras-clave: estructura organizacional; definición; esencialidad.

¹ Graduada em Administração de Empresas. UNINTER - Centro Universitário Internacional. Especialista em Psicanálise Clínica. Instituto LIBANO. Consultora em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Negócios. E-mail: lilian.smdd@gmail.com.

1 Introdução

A razão da existência de toda e qualquer organização, independentemente da sua natureza — privada, governamental, filantrópica ou sem fins lucrativos (OSCs, OSCIPs, ONGS etc.) — é prestar atendimento ao seu público-alvo. Não importa se a organização atua com troca de capital financeiro — ou não — para que ocorra a concretização e a entrega do produto e/ou serviço que se propõe oferecer. Com o único objetivo de atender o público, é preciso se estruturar como organização. Uma das definições da palavra “estrutura” é o modo de construir algo com a função de sustentar um todo. O termo “organizacional” remete a “organizar algo ou alguma coisa”; como sinônimos temos “empresa, institucional ou corporativo”. Estrutura organizacional, então, significa construir organizadamente uma empresa.

Andreolli (2016a, p. 92), sobre a estrutura organizacional, faz um comentário importante: é “um local de trabalho e atuação profissional, convívio social, desenvolvimento de habilidades e aprendizados, atendimento às necessidades físicas materiais, sociais ou psicológicas”. Em concordância com o comentário da autora, uma estrutura organizacional não se limita a oferecer algo a um público-alvo, mas pretende satisfazer necessidades gerais. Como organização, atenderá a sua própria necessidade de oferecer produtos e/ou serviços, cuidará dos requerimentos dos seus funcionários e os de seu público-alvo. Para isso, é essencial visualizar e desenvolver a sua estrutura organizacional como um todo. Conhecer caminhos para desenvolver essa estruturação da forma mais assertiva possível será um diferencial para entrar no mercado, vivenciar as competições e se manter sustentável.

Muitos empreendedores desconhecem ou ainda não entendem como ponto essencial o desenvolvimento desta estrutura organizacional, de maneira que esta será a questão norteadora deste trabalho, pela pertinência de se discorrer sobre tal tema.

Como objeto de estudo será apresentada a estrutura organizacional, que faz parte do empreender. O objetivo e contribuição deste artigo é insistir sobre a necessidade de se criar a estrutura organizacional da empresa desde o seu início, ainda que de forma simples e de prováveis mudanças posteriores.

A metodologia utilizada na pesquisa é de cunho bibliográfico, com a citação de somente sete autores, essencialmente conceituados e considerados dentro do tema. Dois são veteranos e cinco atuais, todos com suficiência para demonstrar a relevância do tema em questão.

A apresentação deste artigo está dividida em seções para melhor compreensão do leitor. Primeiramente, explica-se de forma resumida os passos para empreender. Em seguida, define-se a estrutura organizacional e, logo após, a distinção entre organização formal e informal e os

tipos de estruturas organizacionais. Por último, expõe-se sobre a necessidade de se manter atualizada essa estrutura, para finalizar com a apresentação de conclusões.

2 Objetivamente, como empreender?

Para empreender, são necessárias avaliações e pesquisas de mercado para verificar a viabilidade do empreendimento. Entre elas, citam-se: o segmento que se pretende atingir; a concorrência enfrentada; o contexto econômico nacional e internacional; *stakeholders* (fornecedores, parcerias possíveis como bancos, outras empresas etc.); os valores dos produtos e/ou serviços a serem prestados (precificação assertiva); os investimentos a serem feitos (valor do capital inicial disponível, valor do capital de giro necessário); a localização da empresa; seu diferencial no mercado; sua marca, publicidade e marketing; os recursos humanos; etc.

Antes de empreender, é importante entender a estrutura organizacional como um pilar para a empresa, pois é através dessa estrutura que ela conseguirá realizar as suas atividades com assertividade e colocar-se no mercado de forma sustentável. É também necessário definir o desenho dessa estrutura organizacional. São esses os princípios básicos, avaliações e ações imprescindíveis para iniciar positivamente — com metas e objetivos — a entrada no mercado. Consciente da importância desse pilar, passa-se a discorrer sobre a estrutura organizacional, temática deste artigo.

3 Estrutura organizacional: o que é?

Por estrutura organizacional, Blau (1974, p. 12) entende que é a “distribuição em várias linhas de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis dessas pessoas”. É preciso explicar um pouco mais sobre essa definição para uma melhor compreensão; trata-se da estruturação organizada do funcionamento da empresa dentro dos seus objetivos; essa estrutura se organiza em partes funcionais, que são seus departamentos iniciais, compostos por pessoas com funções específicas nas atividades que exercerão e nos cargos que ocuparão. Cada um tem um papel importante dentro da organização e no desenvolvimento da empresa. Esta estrutura é de nível hierárquico e posições, contendo regras e regulamentos que determinam o comportamento de cada um.

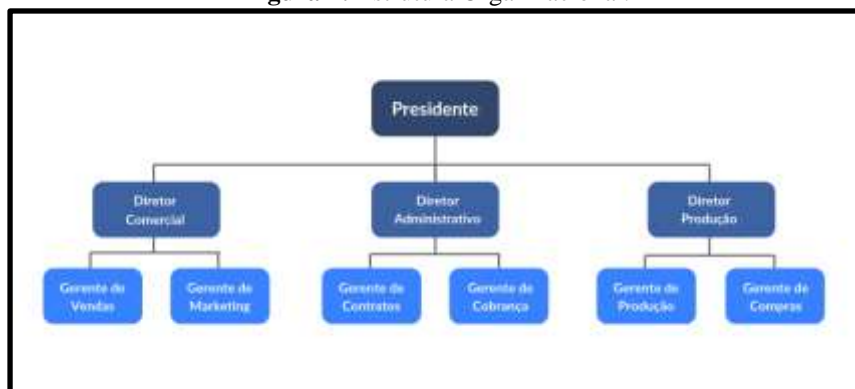
Chiavenato (2011, p. 102-103), autor bastante considerado nesse tema, comenta em sua proposta a necessidade de diferentes áreas competentes dentro de uma empresa, com delimitações hierárquicas, definição de níveis de autoridades e divisão de responsabilidades.

Fica claro então que a estrutura organizacional é a divisão em departamentos da organização, onde são separados os cargos e suas funções, o que produz uma certa hierarquia funcional. Essa divisão tem o objetivo de desenvolver uma boa produtividade nas ações de cada um, com a essencialidade de um bom alinhamento entre si.

A estruturação acontece através do empreendedor ou empreendedores (no caso de sociedade), onde se descreve como funcionarão internamente como empresa; ela se representa através de figuras de organogramas, que mostram visualmente como a empresa se encontra constituída. É preciso que essa apresentação seja exposta em ambiente visível a todos, internos (para seu time — recursos humanos) e externos (seus *stakeholders* — parceiros).

Como exemplo do que está sendo exposto, segue a demonstração de um organograma de uma estrutura organizacional:

Figura 1: Estrutura Organizacional.



Fonte: <https://plataforma.bvirtual.com.br>

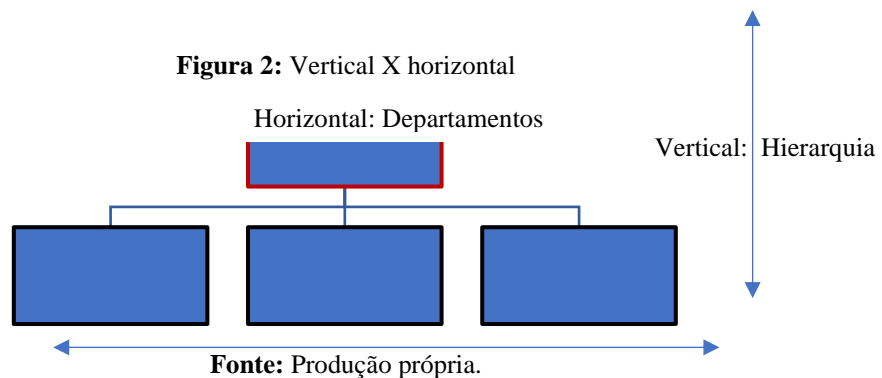
A importância dessa apresentação é mostrar como a empresa foi estruturada (particionada) para o seu desenvolvimento e como o capital humano nela está inserido; essa estruturação se faz de acordo com a missão e visão da empresa, ou seja, suas metas e os objetivos traçados para os negócios. Relacionada ao capital humano, diz respeito então ao que ele vai ser designado a executar, como já comentamos. Knapik, em seu livro *Gestão de pessoas e talentos* (2020, p. 16), diz o seguinte:

As organizações são formadas por talentos humanos que, assim como as empresas, têm objetivos que vão além da busca por uma remuneração condizente com a sua função. Empresa e indivíduo precisam estabelecer uma relação de “ganha-ganha” (grifo do autor), uma parceria que renda frutos e crescimento tanto para a empresa, aumentando seus lucros e oportunidades de negócios, quanto para indivíduos, trazendo satisfação de necessidades, como o desenvolvimento profissional, aumentado o poder aquisitivo, oportunidades de enfrentar desafios etc.

Como comenta a autora, as organizações são compostas por seres humanos e seus talentos; é importante entender que eles são o centro e o coração de qualquer empresa, pois sem eles nada se desenvolve; os avanços ao longo da história, em qualquer área, acontecem através do ser humano, da pessoa. Knapic diz ainda que é preciso estabelecer uma relação de “ganha-ganha” entre a empresa e o indivíduo, que o crescimento deve favorecer tanto à empresa como ao profissional. Isso acontece de forma assertiva ao se definir a estrutura organizacional da empresa, em que se especifique a contribuição de cada um para que tal crescimento aconteça.

Então, é preciso ter clara a visão de administração que se pretende ao empreender. Para decidir sobre a melhor administração para um negócio determinado, é necessário haver avaliado o tipo de negócio que se pretende desenvolver, qual o seu seguimento, como ele se comporta, para logo considerar o modelo de administração necessário. É essencial compreender que, independentemente do tipo de segmento e a opção escolhida para a estrutura organizacional, uma boa gestão dentro dessa estrutura é o que garantirá um bom desenvolvimento e sucesso da organização.

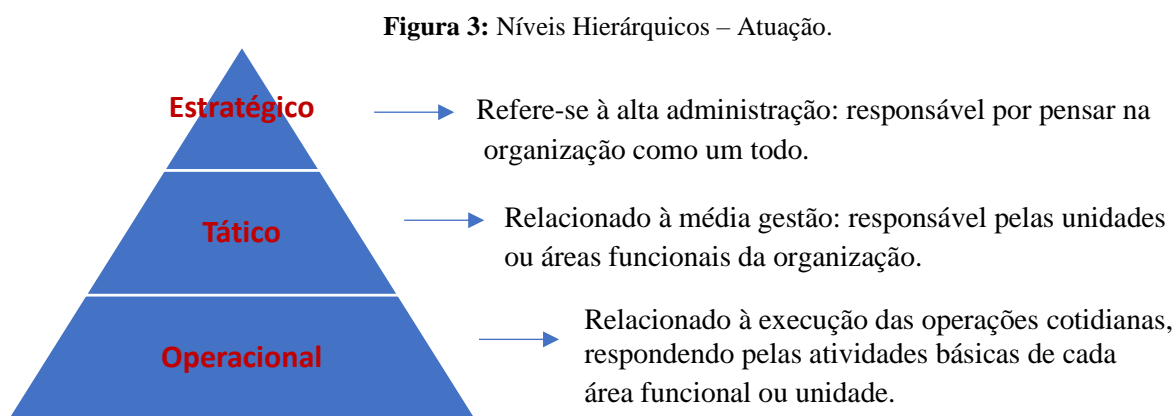
Rossini (2016a, p. 102) indica que “Fayol, no contexto da função *organizar* da administração, estruturou e dividiu as organizações em dois sentidos: vertical e horizontal”. Surgem outras ramificações a partir deles, de acordo com a evolução administrativa. Então, as maneiras de se estruturar organizacionalmente uma empresa são várias: estrutura vertical, horizontal, híbrida, em rede, matricial, divisional e funcional. Seus conceitos misturam-se, pois todas têm um pouco de cada uma. Deve-se entender o funcionamento da estrutura vertical e horizontal, pois são a base para as outras. Ressalta-se que a forma de desenvolver uma estrutura organizacional não será a mesma para todas as organizações. Para exemplificar, segue uma pequena representação figurativa das estruturas-base.



Rossini fala sobre essa representação da seguinte maneira: “A organização vertical está relacionada à hierarquização da organização, responsável por regulamentar os seus níveis de autoridade e responsabilidade” (2016a, p. 102). Em outras palavras, estabelece as relações de

poder, define cada cargo e a sua função e estabelece um “norte” para a atuação de cada profissional dentro da organização. Como comenta Rossini, é a estrutura vertical que regulamenta a forma como será organizada a empresa; percebe-se então que a estrutura vertical estará presente de alguma forma em qualquer outro tipo de estruturação.

Os níveis de hierarquia (autoridades e responsabilidades) podem ser estabelecidos de maneira simples, com somente três deles: estratégico, tático e operacional. Em uma organização vertical, temos isso da seguinte maneira representado abaixo:



Fonte: Produção própria.

A representação clássica da estrutura vertical é piramidal; a comunicação desenvolve-se dentro dessa hierarquia e as tomadas de decisões da empresa acontecem no alto patamar da administração. Torna-se então pertinente considerar as questões de centralização e descentralização organizacional, assim como o desenvolvimento de uma comunicação mais direta para a agilidade de processos e projetos, o que será mostrado mais adiante.

Rossini (2016a, p. 104) diz que na estrutura horizontal distinguem-se os diferentes tipos de atividade da empresa a través da departamentalização do empreendimento. Todas as áreas seguirão a mesma dinâmica em termos de relação hierárquica e autoridade.

Chiavenato (2011) comenta que são seis os critérios mais utilizados para essa departamentalização horizontal: por função, por produto, por localização geográfica, por cliente, por processo, por projetos. Dentro desses critérios, é preciso entender que não existe a melhor forma, ou a mais correta, de administração organizacional. Ela adapta cada estrutura ao contexto da organização, com possibilidade de mesclá-las. O autor afirma que a eficiência de uma organização começa a ser alcançada a partir do desenvolvimento de uma estrutura organizacional adequada à necessidade da empresa. Então não importa se a organização é pequena, média, grande, se ela está iniciando no mercado ou se já atua há algum tempo. O

essencial, como já comentamos, é que esta estrutura seja planejada desde o início, em sua colocação no mercado. Um ponto importante é que uma estrutura organizacional não deve ser engessada (sem possibilidade de mobilidade); a realidade do desenvolvimento da empresa mostrará se é necessário manter a estrutura ou fazer uma reestruturação. Esse ponto também será tratado mais à frente.

Como embasamento importante sobre o tema, temos a teoria clássica de administração de Fayol (1950, p. 56-57), proposta nos anos de 1900, precursora dessa organização estrutural. Destaca a organização interna, para visualizar a melhor forma de alocar as pessoas para a produtividade da empresa e o seu desenvolvimento. Tem como funções administrativas básicas o planejar, organizar, liderar e controlar.

Dessa forma, o exposto sobre a estrutura organizacional e a necessidade de adequação à realidade de cada empreendimento ilustrou um pouco a essencialidade de desenvolvê-la para o sucesso da empresa no mercado. Apresenta-se, a partir do próximo ponto, a distinção entre a organização formal e informal, de forma a ampliar o entendimento sobre estruturação organizacional.

4 Distinção entre organização formal e informal

Para Chiavenato, o conceito de estrutura “refere-se ao um conjunto de dois ou mais elementos que se mantém inalterado com o passar do tempo, mesmo que haja modificação em um dos elementos ou em suas relações” (CHIAVENATO, 2011 apud ANDREOLI, 2016b, p. 120). O autor nos relata que, independentemente de eventuais modificações internas, como por exemplo a extinção de um departamento ou certo achatamento hierárquico, a empresa mantém a sua estrutura organizacional, pois ela é essencial para a sua continuidade no mercado. Tendo isso em mente, apresenta-se então a distinção entre as estruturas formais e informais.

Andreoli comenta que a estrutura formal é aquela estabelecida desde o início da empresa; é aquela apresentada e retratada no organograma desenvolvido como produto de decisões sobre a estrutura necessária para entrar no mercado e se manter. Já a estrutura informal relaciona-se a aspectos não definidos, surgidos no meio do caminho; ou seja, que surgem de forma espontânea na organização, no dia a dia, através de relacionamentos entre os funcionários, os grupos sociais internos e as relações de poder e liderança (ANDREOLI, 2016b, p. 121).

O acontecimento da organização informal é inevitável, por isso a atenção a ela é também importante para a sustentabilidade da empresa; o contrário também é verdadeiro. Nem sempre

a organização formal e a informal de uma empresa estão harmonicamente alinhadas, o que causa prejuízos para a organização. Por isso é necessário analisar a viabilidade de uma reestruturação organizacional para continuar avançando.

Com clareza e objetividade apresentou-se o que é uma estrutura organizacional e a distinção entre uma estrutura formal e uma informal. Agora veremos os tipos de estruturas organizacionais.

5 Tipos de estruturas organizacionais

Para decidir sobre a estrutura organizacional ideal para a realidade de uma empresa, é preciso conhecer os tipos de estruturas que podem ser implementadas. Ao longo da exposição a seguir, estabelece-se um paralelo com o que já foi dito até aqui. A ampliação deste conhecimento orientará sobre a forma de estruturar a organização em sua realidade, ou de reestruturá-la em busca de sustentabilidade. Oliveira (2014 apud ANDREOLI, 2016b, p. 122) cita os três tipos de estrutura organizacional mais adotados: linear; funcional e linha-staff. Aponta-se então as características, vantagens e desvantagens, de cada um deles.

5.1 Tipo Linear

O que Andreoli (2016b), em um sentido geral, chama de organização linear tem relação com a organização vertical, cujas características segundo Chiavenato (2011) são: autoridade única (linear), hierarquia rigidamente definida, unidade de comando centralizada, linhas formais de comunicação, formato piramidal, ênfase na organização formal. Andreoli (2016b, p. 124) comenta as suas vantagens e desvantagens da seguinte forma:

Configuram-se como vantagens de uma organização linear: estrutura simples; fácil implementação; clara definição das relações hierárquicas; precisas delimitações das funções e responsabilidade; formalização das relações e processos de comunicação; baixa complexidade para compreensão; estabilidade. [...] como desvantagens [...] excesso de formalismo; engessamento organizacional; funcionamento rígido e inflexível; modelo de administração centralizado; comunicações e decisões demoradas.

Temos, como exemplo da citação acima, as empresas iniciantes — ainda em estágio de desenvolvimento organizacional —, as empresas pequenas e as empresas familiares, as quais têm tarefas e procedimentos padronizados. Nestes casos, iniciar a estrutura organizacional de forma linear costuma ser a melhor opção.

5.2 Tipo Funcional

Sobre esse tipo de estrutura, autores estabelecem paralelo com a organização horizontal, baseada na sua funcionalidade, na especialização dos departamentos — como o marketing, o financeiro, a gestão de pessoas etc. Andreoli (2016b, p. 125-126) cita suas principais características como: “autoridade funcional ou dividida; hierarquia flexível, base na competência técnica; descentralização de poder e decisões; linhas diretas de comunicação; ênfase na especialização”. Fala das vantagens como “alto grau de especialização; autoridade com competência técnica; comunicações rápidas, eficientes e eficazes; otimização do processo decisório”. Como desvantagens cita: “diluição da autoridade; subordinação múltipla; possíveis confusões decorrentes da falta de delimitações claras; conflitos internos e competição improdutiva (ANDREOLI, 2016b, p. 126).

Para a aplicabilidade deste tipo de organização estrutural, podem citar-se as empresas que têm grande demanda de especializações, com profundo conhecimento e competência técnica dentro do que produzem.

5.3 Tipo Linha-Staff

A *linha-staff* é resultante do mesclado da estruturação linear com a funcional. Por ser assim, se torna mais complexa, pois busca alcançar as vantagens das duas e diluir as desvantagens de cada uma delas. Suas características são citadas por Andreoli (2016b, p. 128) como:

separação entre os órgãos de execução (operacionais) e de apoio (assessoria); autoridade única nos órgãos de execução e funcional nos órgãos de apoio; hierarquia rigidamente definida nos órgãos de execução e flexível, com base na competência técnica, nos órgãos de apoio; centralização de poder e decisões nos órgãos de execução e descentralização nos órgãos de apoio; linhas formais de comunicação nos órgãos de execução e diretas nos órgãos de apoio; ênfase na organização dos órgãos de execução e na especialização nos órgãos de apoio.

Uma das características vantajosas é ter o órgão de apoio especializado dentro da competência técnica, que trará orientações e aconselhamentos, mas com certa hierarquia linear para tomadas de decisões; não há intervenção, necessariamente, do órgão de apoio no funcionamento operacional da organização. Sendo o órgão de execução de veia prática, baseado em experiências, e os órgãos de apoio baseados em conhecimentos e estratégias, podem surgir conflitos internos decorrentes das relações entre eles; esse é um ponto de atenção e uma desvantagem.

Quanto à sua aplicabilidade, por ser uma estrutura mais complexa, ela engloba diferentes tipos de empresas que independem de porte e tempo no mercado. Apesar das desvantagens, essa forma de estrutura organizacional é a mais utilizada nos últimos tempos.

6 Mantendo a estrutura organizacional

Assim como desenvolver a estrutura organizacional desde o início da empresa é essencial, a sua manutenção também é requerida e saber como fazê-lo é importante para qualquer empreendedor. Os contextos gerais (econômico, inovações, avanços, mudanças internas na empresa etc.) variam e mudam em velocidades extraordinárias em um mundo globalizado e digital. Então, cuidar da manutenção da estrutura organizacional é essencial para a continuidade no mercado.

A adaptação da estrutura organizacional inicial da empresa pode ser necessária, como se comentou ao longo deste trabalho; isso significa fazer a sua manutenção. Nesse processo de reestruturação para a sustentabilidade aponta-se o *downsizing* (redução de tamanho), técnica que visa a redução de tamanho da estrutura organizacional, eliminando um ou mais níveis de hierarquia, já não essenciais.

Androelli, (2016b, p. 129) comenta sobre o *downsizing* o seguinte: “[...] a organização ganha agilidade nos processos e na tomada de decisão, melhorando o funcionamento organizacional e tornando-se mais flexível e competitiva diante do ambiente instável em que atua”. Por isso avaliar a possibilidade de uma reestruturação é pertinente.

O *outsourcing* (terceirização) é consequência inevitável no processo do *downsizing*; seu objetivo é a concentração de forças no que é prioritário e mais importante para se manter na ativa assertivamente, transferindo a outros as atividades que podem ser delegadas, para se concentrar e aprofundar em oportunidades que o mercado aponta. A diminuição dos custos com os recursos humanos também é vantajosa, com a terceirização assumida por uma organização especializada e capacitada na parceria.

Manter ou não a estrutura organizacional anterior deve acontecer de acordo com a realidade da empresa.

7 Conclusão

Como mencionamos ao longo deste artigo, a estrutura organizacional representa a forma como a empresa está estruturada para entrar no mercado; para as que já estão no mercado, revela como elas se encontram em sua estrutura. Em atenção ao objetivo proposto, demonstrou-se que

é fundamental que a estrutura organizacional seja analisada e definida desde o início da empresa, pois essa definição e estruturação é tão importante quanto todas as outras avaliações realizadas. Trata-se dos 5W² — plano de criação da ação e sua manutenção, que indica “O que? (será feito); Quem? (fará); Onde? (home office, presencial, híbrido); Quando? Por quê?” — pois esse planejamento está relacionado às pessoas, com as suas atividades e atuações. Este direcionamento da atuação de cada um é o que permitirá o desenvolvimento da empresa de forma significativa e fará com que ela se seja sustentável.

A estrutura organizacional tem importância significativa para o empreendedor, pois um dos seus pontos fortes é ter uma equipe de trabalho organizada, com tarefas claras e expressas, que contribuirão para a projeção certa da organização, e por consequência, o desenvolver do profissional em todos os sentidos. Trata-se do “ganha-ganha” de ambas as partes, inclusive no aspecto financeiro, pois uma empresa que se sustenta assertivamente proporciona bons salários. Ter uma equipe harmonizada desde o início através dessa estruturação não tem preço — faz parte de um diferencial.

Por isso, criar a estrutura organizacional em função dos talentos de cada um é importante para que a empresa se desenvolva. A falta dessa definição inicial dificulta de forma extrema a contratação do capital humano, pois essa estrutura mostrará de que tipo de profissional ela precisa (quais habilidades e competências) e o número de profissionais necessários para que a empresa funcione e se desenvolva. Sendo o capital humano o coração de qualquer organização, de valor inestimável, o investimento nele é essencial.

Por outro lado, o capital humano tem uma incidência significativa nas despesas da empresa, portanto, uma estrutura organizacional definida mostra ao empreendedor como pode ser mais assertivo na contratação dos profissionais, a partir das necessidades mostradas pelo organograma estrutural, e se há necessidade de reestruturação.

Referências

ANDREOLI, Taís. Organizações e suas atividades. *In*: ANDREOLI, Taís Pasquotto; ROSSINI, Fernando. **OSM – Organização Sistemas e Métodos**. Curitiba: InterSaber. 2016a. cap. 5.

ANDREOLI, Taís. Estruturas organizacionais. *In*: ANDREOLI, Taís Pasquotto; ROSSINI, Fernando. **OSM – Organização Sistemas e Métodos**. Curitiba: InterSaber. 2016b. cap. 7

BLAU, Peter M. **On the nature of organization**. Nova York: John Wiley, 1974.

² É o sistema toyotismo, criado por um funcionário da Toyota, Taiichi Ohno, com objetivo de eliminar desperdícios durante o processo. Trata-se de um sistema utilizado em várias esferas de uma organização devido à sua eficácia.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo: Elsevier, 2011.

FAYOL, Henri. **Administration industrielle et générale**. Paris: Dunod, 1950.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2020.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2014,

ROSSINI, Fernando. Organizando as organizações. *In*: ANDREOLI, Taís Pasquotto; ROSSINI, Fernando. **OSM – Organização Sistemas e Métodos**. Curitiba: InterSaberres. 2016a. cap. 6