

Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

Aula 02

Administração Geral – aspectos da organização

Objetivos Específicos

- Compreender o funcionamento de uma empresa: estrutura organizacional, organograma, cargos, cultura e clima organizacional.

Temas

Introdução

1 Estrutura Organizacional

2 Clima e cultura organizacional

Considerações finais

Referências

Introdução

Uma organização é composta de pessoas, chamadas normalmente de colaboradores, que atuam nas tarefas para as quais foram contratadas. Essas pessoas exercem um papel fundamental na organização. Porém, alguns papéis têm maior responsabilidade e, outros, um papel menor.

Normalmente, os papéis de maior responsabilidade acabam por exercer uma função de liderança, ou seja, os líderes são responsáveis pelos processos e pessoas de seu setor.

O setor é um pedacinho da empresa, um departamento que foi dividido para organizar o negócio e realizar uma gestão eficiente. Uma empresa pode ter diversos departamentos, com diversos líderes. Tudo depende do foco do negócio, da área de atuação dessa organização.

Os papéis de supervisão servem para orientar as pessoas e extrair delas o seu melhor. Sempre haverá colaboradores supervisionados e aqueles que exercem uma supervisão.

Todos os colaboradores, independente da atividade que exercem, possuem um cargo. Esse cargo é a sua identidade na empresa. É um título que resume suas responsabilidades no emprego. As responsabilidades, em contrapartida, recebem o nome de função, ou seja, um cargo é composto de diversas funções.

Como toda organização, a empresa possui uma cultura, criada a partir dos proprietários e consolidada através dos colaboradores. A cultura é o reflexo das crenças e valores de um corpo Diretor. Esses valores são passados a todos os colaboradores de diferentes formas.

Outro aspecto fundamental de uma organização é o clima, que é o indicador de como “anda” a empresa, como seus colaboradores a percebem.

1 Estrutura Organizacional

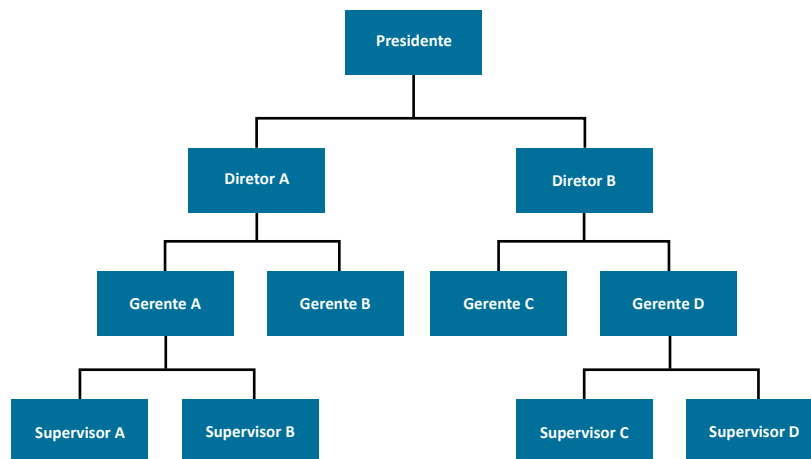
Estrutura Organizacional é a forma como os componentes da organização se apresentam nela. É a disposição dos cargos na empresa.

Segundo Chiavenato (2011), as empresas possuem uma estrutura formal e uma informal. A formal é aquela desenvolvida pela direção da empresa e os cargos e setores são formalmente representados através do organograma (documento formal que apresenta os cargos, setores e hierarquias). E a informal é a rede/relacionamento criado pela vontade própria dos colaboradores, independentemente de cargo, função ou setores.

Chiavenato (2011) cita inicialmente três tipos de estruturas organizacionais tradicionais: estrutura linear, funcional e linha-*staff*, conforme segue abaixo.

- Estrutura Linear: é a mais antiga e normalmente encontrada em empresas pequenas. Segue um padrão rígido e formal de hierarquia e reflete uma gestão e comunicação bastante vertical, pois a gestão é centralizada no topo da pirâmide, conforme apresentado no desenho abaixo. As informações passam de líder para líder até chegar no colaborador. Se a empresa tiver muitos colaboradores, possivelmente esta estrutura causará ruídos na comunicação.

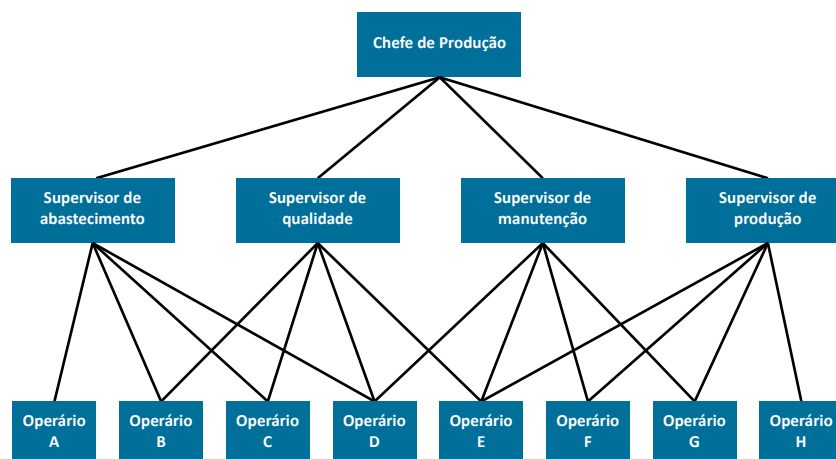
Figura 1 – Estrutura Organizacional Linear



Fonte: Chiavenato (2011, p. 61).

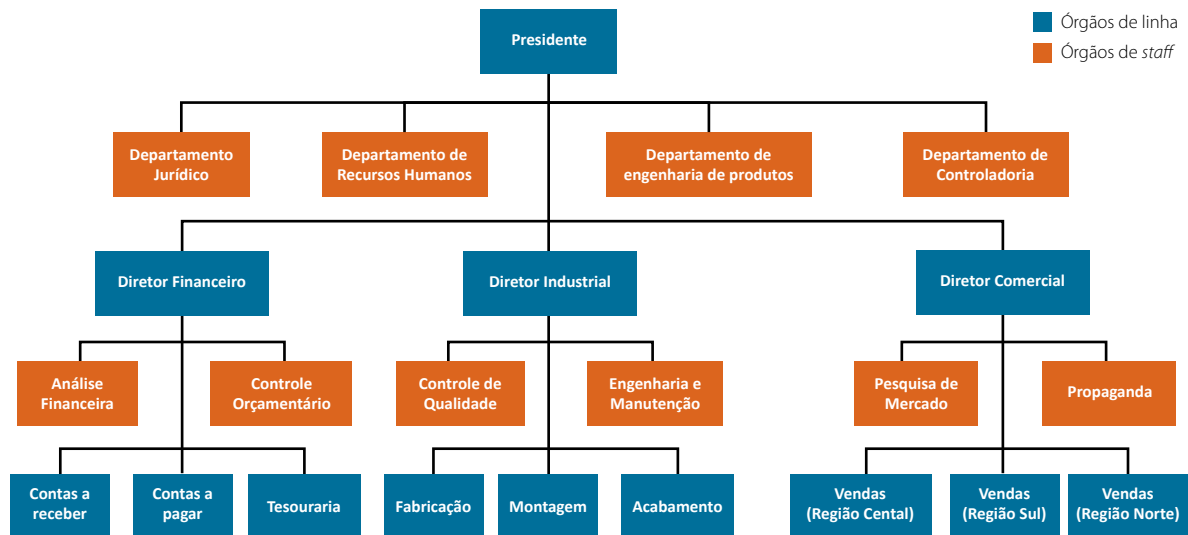
- Estrutura funcional: como o próprio nome diz, esta estrutura é baseada em funções, ou seja, em especializações. Nela, cada líder realiza a gestão de diversos colaboradores. Esta estrutura proporciona uma descentralização e melhor orientação técnica. Porém, é complicado uma pessoa só receber ordens de diversos líderes. Esta estrutura também provoca um ruído de comunicação.

Figura 2 – Estrutura Organizacional Funcional



Fonte: Chiavenato (2011, p. 62).

- Estrutura linha-*staff*: esta estrutura une as vantagens das outras duas citadas anteriormente. É uma estrutura mista que se orienta pela hierarquia da linear e pela especialização da funcional. Funciona muito bem para empresas grandes, pois organiza e distribui de uma forma eficiente as hierarquias e especializações.

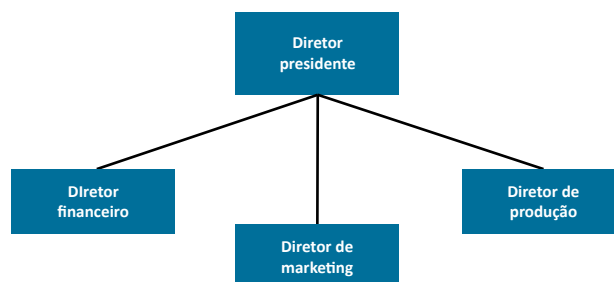
Figura 3 – Estrutura Organizacional Linha-*staff*

Fonte: Chiavenato (2011, p. 64).

Com a influência da Era da Informação, as estruturas organizacionais foram atualizadas e hoje facilitam e otimizam o processo de hierarquização das empresas, pois proporcionam maior flexibilidade e não afetam negativamente na comunicação. Chiavenato (2011) apresenta as seguintes estruturas:

- por funções: organizada a partir das funções gerais de uma empresa, por setores de recursos, como financeiro, comercial, produção etc.;

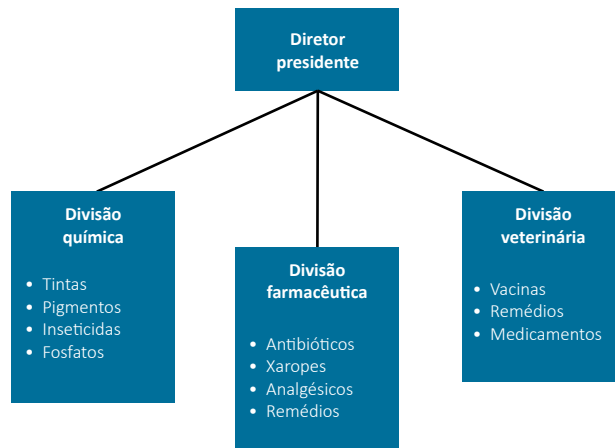
Figura 4 – Estrutura Organizacional por Funções



Fonte: Chiavenato (2011, p. 66).

- por produtos: organizada a partir do produto, do bem produzido pela empresa;

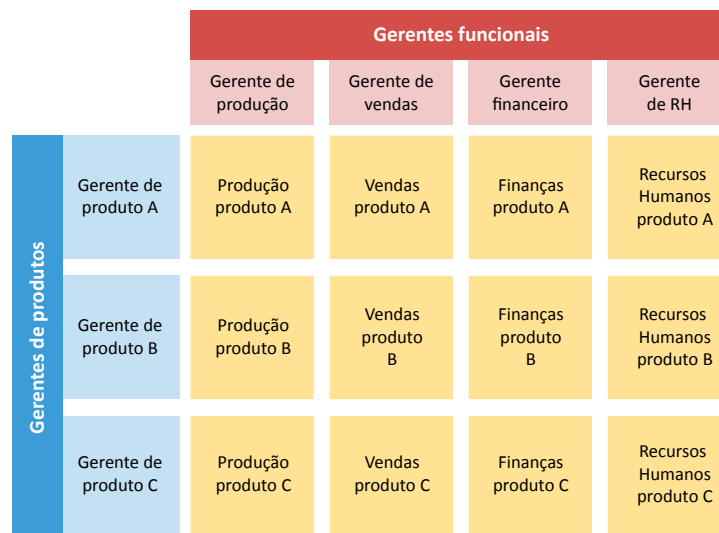
Figura 5 – Estrutura Organizacional por Produtos



Fonte: Chiavenato (2011, p. 67).

- matricial: é uma matriz complexa que une aspectos das estruturas por funções e por produtos, pois permite que as funções e os produtos sejam focalizados, ou seja, as funções oferecem especialização e os produtos também são focos de atuação. Nesta estrutura, também ocorre a desvantagem de diversos líderes para uma só pessoa;

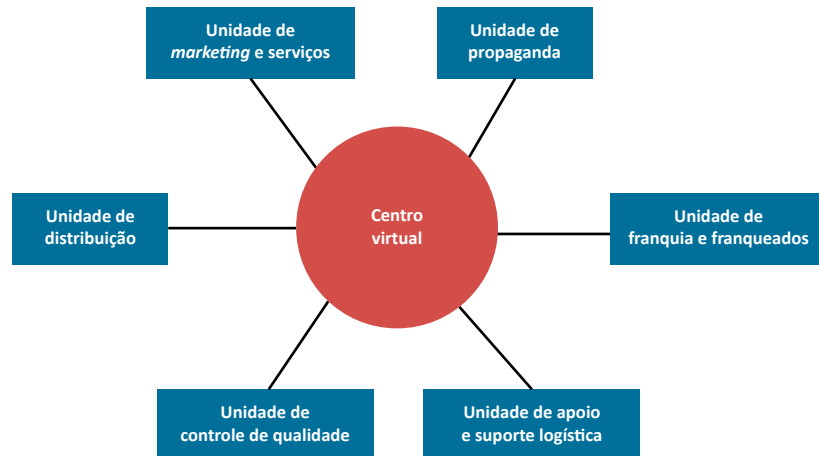
Figura 6 – Estrutura Organizacional Matricial



Fonte: Chiavenato (2011, p. 71).

- por redes: funciona como um centro virtual guiado pela rede (internet). Nesta estrutura, todos trabalham juntos e de uma forma integrada e distante fisicamente. É a estrutura mais moderna e que teve influência direta da Era da informação;

Figura 7 – Estrutura Organizacional por Redes

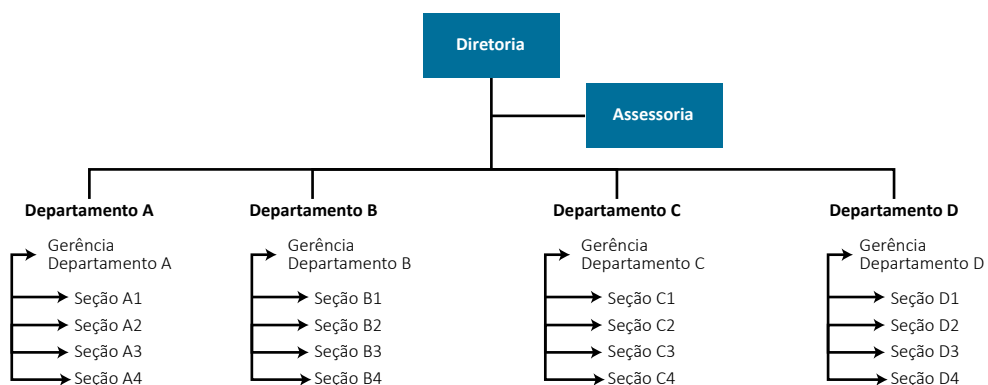


Fonte: Chiavenato (2011, p. 73).

- por projetos: outra estrutura que teve influência com a Era da Informação foi a organização por projetos. Segundo Valeriano (2001), a estrutura por projetos é a formação de uma equipe com foco na atuação de um projeto.

A equipe é formada pelos colaboradores de diversos setores e um gestor, que coordenará as ações e pessoas, e existirá enquanto perdurar o projeto. Além de ser temporária, essa organização se dá com profissionais de diversos setores que estarão alocados em um projeto específico, ou seja, essa forma de estrutura tem como características principais a multifuncionalidade, o tempo específico de duração e o foco em um projeto.

Figura 8 – Estrutura Organizacional por Projetos



Fonte: Valeriano (2001, p. 18).



Para pensar

Qual é a melhor estrutura organizacional? A melhor estrutura organizacional é aquela que melhor se adaptará ao seu negócio. Todas têm vantagens e desvantagens. Por isso, é preciso dominar seu negócio para poder definir sua estrutura e mantê-la atualizada, procurando tirar os aspectos positivos dela.

1.1 Departamentalização

Departamento é uma área da empresa, uma divisão, um setor no qual os colaboradores trabalham sob certa gestão, que pode ser um coordenador, supervisor, gerente, diretor ou qualquer nome relacionado à liderança que a organização escolher. Cada empresa tem sua forma de se estruturar e departamentalizar.

Segundo Chiavenato (2011), a departamentalização pode ser estruturada por funções (baseada no agrupamento das funções de cada departamento. Exemplo: departamento comercial, financeiro, de produção etc.), por produtos ou serviços (ênfase nos produtos/serviços da organização e não suas funções, ou seja, os setores são agrupados com foco no produto e/ou serviços. Exemplo: uma loja de esportes é dividida em setores de acordo com os produtos oferecidos. Setor de tênis, roupa, bicicleta, futebol etc.), por clientela (foca nos clientes da empresa. Exemplo: uma loja de calçados é setorizada por departamento masculino, feminino e infantil) e por processos (agrupado pela sequência do processo produtivo ou por arranjos de produção. Exemplo: uma indústria têxtil é dividida em setor de preparação da matéria prima, setor de processamento e setor de acabamento).

1.2 Cargo e Função

“O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa”. CHIAVENATO (2005, p. 189).

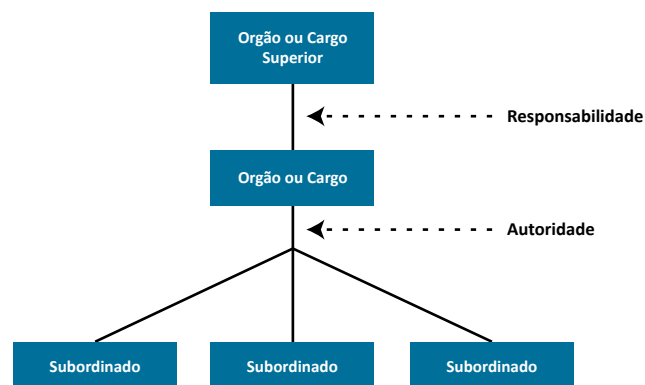
Função é o conjunto de tarefas, atividades, deveres e responsabilidades que o ocupante do cargo realiza; ou seja, o cargo é composto de diversas funções.

1.3 Organograma

Um organograma é composto pelos setores/departamentos, pelos níveis hierárquicos e pelos cargos. É o desenho/gráfico da empresa e serve para representar a estrutura formal daquela organização.

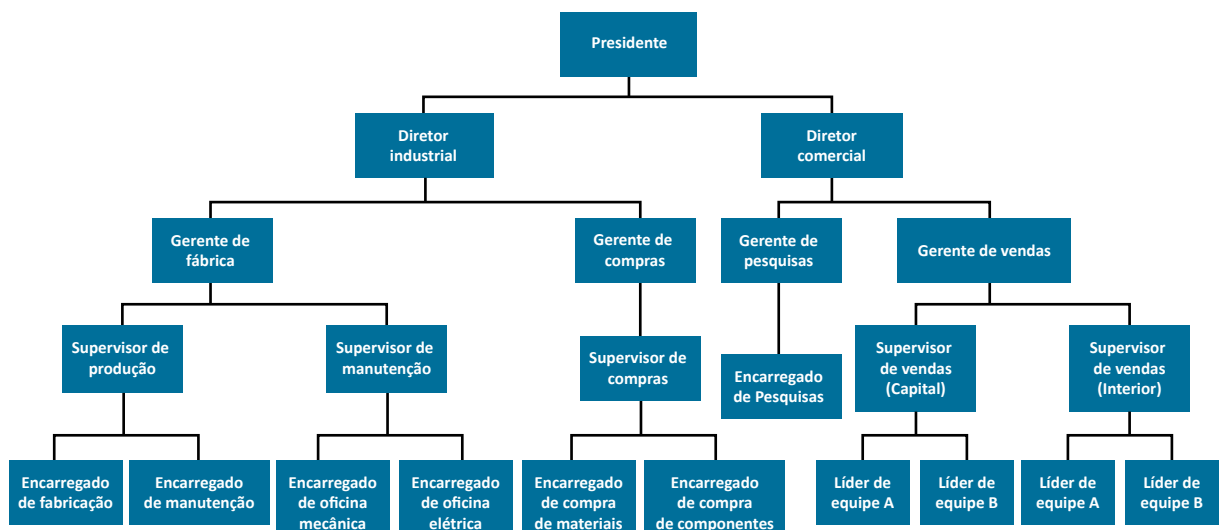
O organograma é composto de retângulos ou blocos (que representam os cargos ou órgãos) que são ligados entre si por linhas (que representam as relações de comunicação). Quando são horizontais, as linhas representam relações laterais de comunicação. Quando são verticais, as linhas representam relações de autoridade (do superior sobre o subordinado) ou relações de responsabilidade (do subordinado em relação ao superior). O que não está ligado por nenhuma linha não tem relação entre si. Geralmente, cada retângulo tem dois terminais de comunicação: o da responsabilidade frente ao seu superior e o da autoridade sobre seus subordinados. (CHIAVENATO, 2011, p. 55).

Figura 9 – Representação de autoridade e responsabilidade



Fonte: Chiavenato (2011, p. 56).

Figura 10 – Organograma Tradicional



Fonte: Chiavenato (2011, p. 57).

2 Clima e cultura organizacional

Clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm sob diversos aspectos da organização, podendo ser o salário, o reconhecimento interno, a comunicação organizacional e demais indicadores de qualidade de vida no trabalho. O clima afeta diretamente a produtividade e o desempenho dos colaboradores. Empresas com um clima de trabalho adequado retêm mais seus colaboradores e os mantêm satisfeitos e realizados com o trabalho e com a empresa. Um clima organizacional negativo faz com que as pessoas fiquem descontentes e busquem outras oportunidades.

Uma ferramenta utilizada para mensurar o clima organizacional é a pesquisa de clima. Muitas vezes é aplicada e analisada pelo setor de Recursos Humanos e busca promover ações de melhorias sobre os aspectos avaliados como negativos pelos colaboradores.

O clima e a cultura organizacional estão diretamente relacionados, pois o clima é um dos principais elementos da cultura, segundo Souza (2014). Para Stefano, Zampier e Maçaneiro (2007) (apud SOUZA (2014)), o clima é resultado da cultura (aspectos positivos e negativos da cultura). A principal diferença entre os dois é que a cultura é algo que já está enraizado e que, na maioria das empresas, foi criando corpo desde sua fundação. O clima é um retrato das condições de trabalho do momento. Tem influência da cultura, mas não é a mesma coisa. O clima é algo mais fácil e rápido de mudar, enquanto a cultura não.

Cultura organizacional é o conjunto de valores compartilhados e normas que controlam as interações de membros da organização entre si, com fornecedores, consumidores e outras pessoas de fora dela (JONES, 2010, p. 6).

A cultura é influenciada praticamente por todos os componentes da organização: diretores, colaboradores, forma de tratamento da direção aos colaboradores, estrutura da empresa, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, normas, valores, políticas organizacionais etc. e serve para guiar a empresa.

Considerações finais

As empresas são, então, formadas por diversos componentes, como estrutura, cultura, clima, perfil, forma de atuação no mercado, cargo, funções, estratégias de gestão etc.

São esses componentes que as diferenciam das demais. Cada empresa possui a sua forma de estar no mundo e atuar no mercado, assim como as pessoas. Logo, não podemos concluir que existe um modelo melhor ou pior do que outro. Da mesma forma, não podemos concluir que existe uma estrutura melhor, ou uma cultura adequada e um clima perfeito.

Cada empresa e cada colaborador precisa conhecer o negócio da sua organização e, através disso, avaliar a ferramenta organizacional mais adequada ao seu tipo de negócio e ao seu foco de atuação no mercado.

É importante compreender os componentes citados para se ter um cardápio de opções para realizar sua gestão da forma mais eficiente possível, tendo em vista que nada é imutável e estático. Todos os componentes de uma empresa podem e devem sofrer alterações sempre que for necessário.

Referências

ALMEIDA JUNIOR, S. de. **Negociação – técnica e arte**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SUGO, A. **Liderança uma questão de competência**. Editora Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

_____. **Iniciação à Administração Geral**. 3. ed. Barueri: Manole, 2009.

_____. **Administração para não administradores** – a gestão de negócios ao alcance de todos. 2. ed. Barueri: Manole, 2011.

SOUZA, C. P. da S. **Cultura e clima organizacional – compreendendo a essência das organizações**. São Paulo: Intersaberes, 2014.

JONES, G. R. **Teoria das Organizações**. 6. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2010.

VALERIANO, L. D. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.