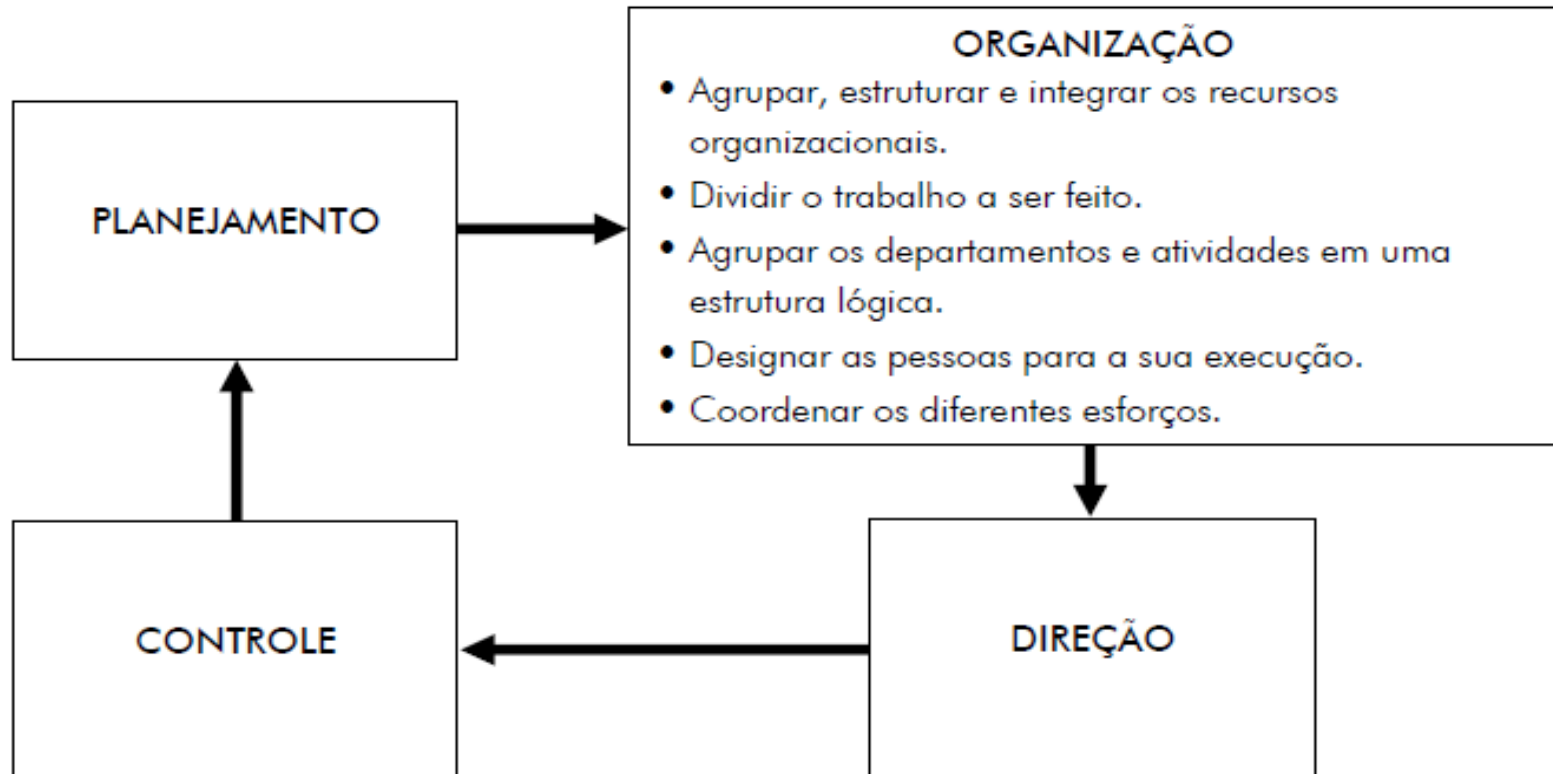




Organização

Organização





Organização como a segunda etapa do processo administrativo

- Trata da divisão do trabalho
- Definir os níveis hierárquicos
- Definir as áreas de competências
- Definir os canais de comunicação
- Definir autoridade e responsabilidade



Dois significados para organização

Organização como uma unidade ou entidade social – em que as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos comuns. Neste significado, as organizações podem ser empresas, órgãos públicos, bancos, universidades, etc.

Organização como uma função administrativa de organizar – significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos disponíveis para alcançar objetivos traçados no planejamento.



Conceitos de organização

Organização significa o arranjo das atividades da empresa de tal maneira que possam contribuir sistematicamente para o alcance dos objetivos empresariais (Dessler, 1998).

Organização é o desdobramento dos recursos para alcançar objetivos estratégicos (Daft, 1993).

Organização é o processos de estabelecer usos ordenados de todos os recursos dentro do sistema administrativo. Tais usos enfatizam o alcance dos objetivos do sistema administrativo e assiste os gerentes não somente no alcance dos objetivos, mas também esclarecendo como os recursos devem ser utilizados para alcançá-los (Certo, 1994).



Organização

Organização é um conceito que se relaciona com todos os aspectos da administração.

Organização é o processo de identificar e de agrupar logicamente o trabalho a ser realizado, de definir e delegar responsabilidades e autoridades e de estabelecer as relações entre pessoas e grupos com a finalidade de possibilitar que as pessoas trabalhem eficazmente para atingir os objetivos.



Organização

Organização é o processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de delinear as autoridades e responsabilidades, de estabelecer as relações de trabalho que devem vigorar entre os indivíduos ou grupos que constituem a empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e eficazmente, a fim de que empresa e empregados realizem seus objetivos mútuos.



Organização

A organização como função administrativa se distribui entre todos os níveis organizacionais.

O nível institucional estabelece o desenho de toda a organização e envolve toda a estrutura organizacional da empresa. No nível intermediário é estabelecido o desenho departamental de cada uma das unidades, a departamentalização. E no nível operacional, o desenho dos cargos e tarefas de cada atividade, com foco nas tarefas e atividades das pessoas.

Em todos os níveis o processo é o mesmo: cada administrador, em seu nível organizacional, coordena o trabalho das pessoas e integra recursos para alcançar os objetivos.



Finalidade da função organizar

A função organizar agrupa e estrutura todos os recursos da empresa – órgãos, pessoas e equipamentos – para permitir e facilitar da melhor forma possível o alcance dos objetivos propostos.

Para tanto, o administrador deve definir claramente e organizar os recursos de que necessita, tais como, pessoas e suas respectivas habilidades e competências, equipamentos, orçamento e disponibilidade de recursos financeiros.

A organização tem por objetivo agrupar as pessoas para o trabalho conjunto e pode referir-se à empresa como um todo (estrutura organizacional) ou a cada unidade organizacional (departamentalização).



Etapas do processo de organizar

O detalhamento do processo de organizar consiste nas etapas seguintes.

- Desenhar o trabalho
- Agrupar as atividades em órgãos e cargos
- Alocar recursos às atividades
- Definir autoridade e responsabilidade



Etapas do processo de organizar

Desenhar o trabalho

A primeira etapa é identificar as funções necessárias ao cumprimento da missão, exposta no planejamento.

Algumas funções são comuns a todas organizações, independentemente do tamanho e missão. Outras são específicas e decorrentes da missão e do setor de atuação.

Esta etapa consiste na designação das atividades às pessoas.

Etapas do processo de organizar

Desenhar o trabalho

As especificidades dos setores têm implicações nas tradicionais áreas: operações e produção, finanças, marketing e recursos humanos.

As instituições financeiras têm como produto de comercialização o dinheiro, portanto a área de operações está envolvida nas atividades de compra e venda de moeda.

De modo diferente, as indústrias de bebidas apresentam, na área de produção, compra de matéria-prima e insumos, processos de transformação e venda de produtos diversos dos que entraram.



Etapas do processo de organizar

Agrupar as atividades em órgãos e cargos

São propostas estruturas de trabalho compatíveis com a quantidade de funções descritas anteriormente.

O conjunto das funções se relaciona com determinado cargo e o conjunto de cargos se agrupa em departamentos similares pela natureza do serviço.

Etapas do processo de organizar

Alocar recursos às atividades

Os departamentos têm objetivos a serem cumpridos, ou seja, determinados cargos estão a eles subordinados e precisam desempenhar suas atividades para contribuir para o objetivo final da organização.

Para cada departamento são destinados os recursos necessários como: recursos pessoais (quantidade de pessoas, formação); recursos tecnológicos (instalações, máquinas e equipamentos); recursos financeiros (gasto relacionado à manutenção do departamento: salários, despesas diversas, entre outros gastos com a realização dos serviços que lhe são atribuídos).



Etapas do processo de organizar

Definir autoridade e responsabilidade

A autoridade é conferida aos dirigentes mediante o poder do cargo em relação aos objetivos da organização, ao passo que a responsabilidade de tarefas pode ser confiada a outras pessoas.

Os princípios de administração aplicados à organização são: princípio da especialização; princípio da definição funcional; princípio da paridade da autoridade e responsabilidade; princípio escalar; princípio das funções de linha e de staff.



Princípios tradicionais de organização

Durante toda a Era Industrial, a organização baseava-se em cinco princípios de organização:

- Princípio da especialização
- Princípio da definição funcional
- Princípio da paridade da autoridade e responsabilidade
- Princípio escalar
- Princípio das funções de linha e de staff



Princípios tradicionais de organização

Princípio da especialização

A organização deve fundamentar-se na divisão do trabalho que provoca a especialização das pessoas ou órgãos em determinadas atividades.

A especialização pode produzir um aumento da quantidade e da qualidade do trabalho executado.



Princípios tradicionais de organização

Princípio da especialização

A divisão do trabalho permite que as tarefas fiquem menores e mais simplificadas. Dessa maneira, facilita-se o aprendizado do trabalhador, aumenta a produtividade e diminuem os custos.

Ao adotar esse princípio na organização, os administradores precisam refletir sobre a diferença entre os homens e as máquinas.

A racionalização do trabalho não significa lidar com a substituição de umas pessoas por outras. Cada um tem habilidades e necessidades específicas e pode contribuir, de maneiras distintas, para o trabalho final.



Princípios tradicionais de organização

Princípio da definição funcional

O trabalho de cada pessoa, a atividade de cada órgão e as relações de autoridade e responsabilidade devem ser claramente definidos por escrito.

Geralmente, as empresas utilizam o organograma, a descrição de cargo ou o manual de organização para atender ao princípio da definição funcional, deixando claro a posição de cada pessoa ou órgão dentro da estrutura organizacional da empresa.



Princípios tradicionais de organização

Princípio da definição funcional

A descrição dos cargos é um meio de comunicar aos funcionários os deveres, direitos, atribuições, autoridade e relações de cada um com as outras áreas da empresa.

Dependendo da estrutura adotada, as funções podem ser interligadas por processos que permeiem diversas áreas da organização de maneira interdependente.



Princípios tradicionais de organização

Princípio da paridade da autoridade e responsabilidade

A cada responsabilidade deve corresponder uma autoridade que permita realizá-la e a cada autoridade deve corresponder uma responsabilidade equivalente.

Deve haver uma equivalência entre volume de autoridade e de responsabilidade atribuídos a cada pessoa ou órgão. A equivalência evita que certas pessoas ou órgãos tenham excessiva responsabilidade sem a necessária autoridade, ou demasiada autoridade para muito pouca responsabilidade.



Princípios tradicionais de organização

Princípio da paridade da autoridade e responsabilidade

A autoridade para realizar determinadas tarefas deve corresponder às obrigações e responsabilidades em realizá-las.

A autoridade é utilizada só pelo próprio gerente em função do cargo que assumiu. É ele que lhe confere poder de condução da empresa ou de determinada área.

Em vez disso, a responsabilidade que ele tem de gerenciar a empresa pode ser delegada a seus subordinados, mas não a autoridade.



Princípios tradicionais de organização

Princípio escalar

Cada pessoa ou órgão deve saber exatamente a quem prestar contas e sobre quem possui autoridade. É a linha de autoridade que vai desde o escalão mais alto até o mais baixo, formando uma cadeia escalar.

Atualmente, a tradicional cadeia escalar vem sendo substituída pelo *empowerment*, que procura eliminar as barreiras verticais e horizontais do organograma, encurtando as distâncias entre as pessoas e órgãos da empresa, acelerando as decisões, permitindo ações rápidas e maior envolvimento das pessoas e dos órgãos na atividade empresarial.



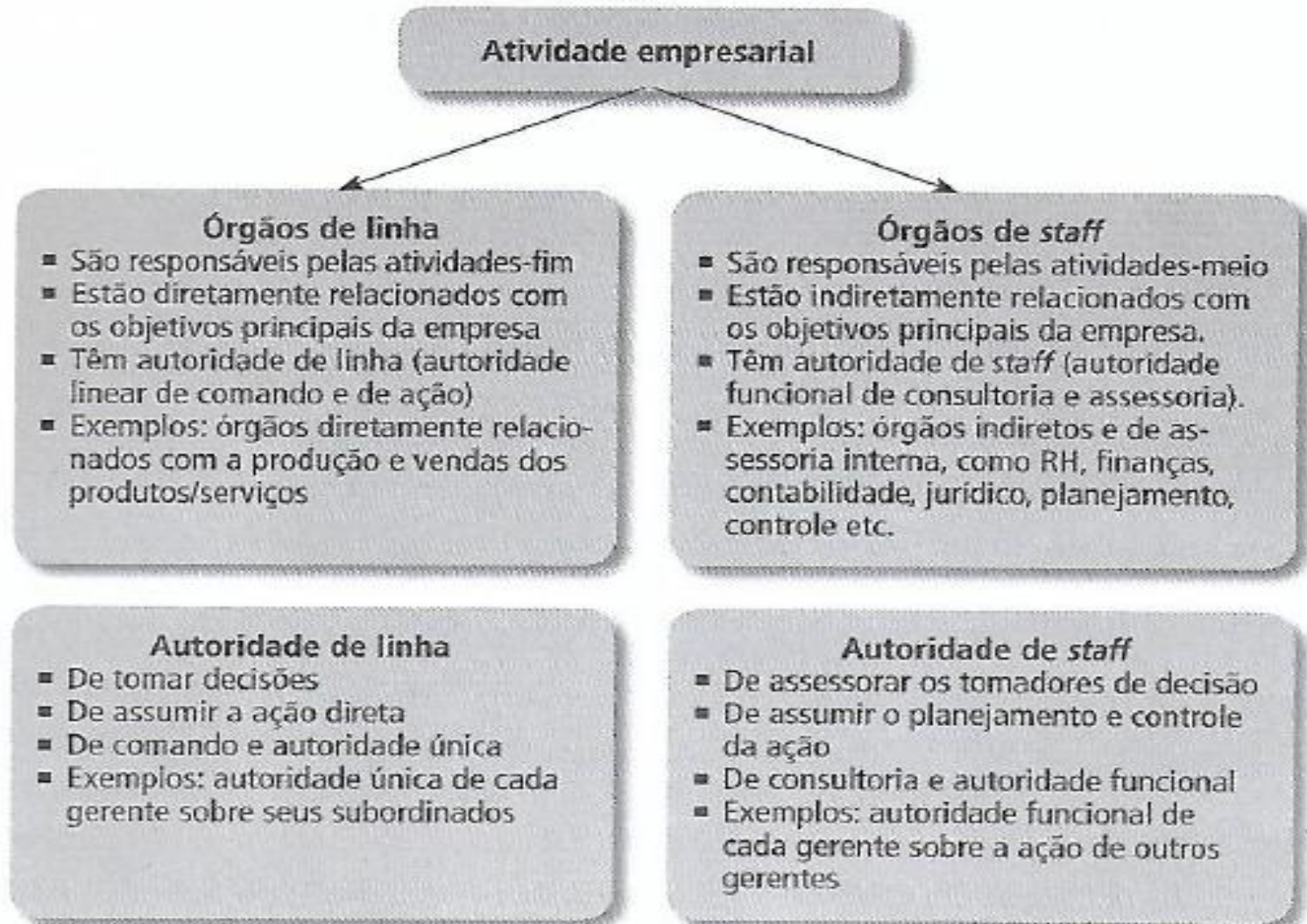
Princípios tradicionais de organização

Princípio das funções de linha e de staff

Deve-se definir de maneira clara não só o volume de autoridade atribuído a cada pessoa ou órgão, mas também a natureza dessa autoridade.

As funções de linha são as atividades diretamente ligadas aos objetivos principais em empresa, enquanto as funções de staff são as atividades que não estão diretamente ligadas aos objetivos principais da empresa. O critério de distinção é o relacionamento direto ou indireto com os objetivos empresariais a serem alcançados e não a importância das funções de linha ou de staff.

Atividades de linha e de *staff* em uma empresa



Conceito de organograma, descrição de cargo e manual de organização

Organograma	Gráfico que representa a organização, isto é, a estrutura organizacional de uma empresa, composto de figuras retangulares ou blocos que indicam cada órgão ou pessoa. Essas figuras são interligadas por linhas verticais (indicando autoridade e responsabilidade correspondente) ou horizontais (indicando relações colaterais).
Descrição do cargo	É um relatório que descreve o título do cargo, sua posição no organograma da empresa, autoridade, responsabilidades, funções exercidas. Permite dar uma ideia geral do conteúdo de cada cargo da empresa.
Manual de organização	É um manual que indica como a empresa está estruturada do ponto de vista organizacional. Reflete os níveis hierárquicos (presidente, diretores, gerentes, supervisores etc.), bem como as áreas de atividade (marketing, finanças, produção, gestão de pessoas etc.). Indica o conteúdo de trabalho de cada área e de seus departamentos ou divisões, bem como dos cargos envolvidos em cada um.

A organização como função administrativa nos três níveis organizacionais

Nível organizacional	Organização	Conteúdo	Amplitude
Institucional	Desenho Organizacional	Genérico e Sintético	Aborda a organização como um todo
Intermediário	Desenho Departamental	Menos genérico e mais detalhado	Aborda cada unidade organizacional separadamente
Operacional	Desenho de cargos e tarefas	Detalhado e analítico	Aborda cada tarefa separadamente



Estrutura organizacional

Estrutura significa a disposição ou arranjo das partes que constituem uma entidade, ou seja, um ser vivo, um edifício, um livro, uma empresa ou uma equipe.

Em administração, estrutura significa a disposição ou arranjo dos órgãos ou cargos que compõem uma empresa.

Em toda empresa existe uma estrutura formal e uma estrutura informal.



Estrutura organizacional

Estrutura formal – é a estrutura oficialmente aceita pela direção da empresa, é composta pelos órgãos e cargos, tradicionalmente representada pelo organograma. Recebe o nome de estrutura organizacional da empresa.

Estrutura informal – é a rede de relacionamentos humanos e sociais que existe espontaneamente entre as pessoas que trabalham em uma empresa. Esses relacionamentos informais não constam do organograma e podem ser de amizade (facilitam as relações de trabalho) ou de antagonismos (dificultam as relações de trabalho).



Estrutura organizacional

A estrutura formal, ou estrutura organizacional, varia enormemente de uma empresa para outra. Cada empresa tem sua própria estrutura organizacional, bem como sua própria cultura, sua própria história, seu negócio, sua individualidade.

Existem 3 tipos básicos de estrutura organizacional:

- Estrutura linear
- Estrutura funcional
- Estrutura linha-*staff*



Estrutura organizacional – linear

É a estrutura organizacional mais simples e antiga, originada na organização militar e frequentemente encontrada nas pequenas empresas.

É uma estrutura baseada na hierarquia e na unidade de comando, com linhas de comunicação rigidamente estabelecidas, onde o princípio da hierarquia e o princípio escalar são seguidos à risca.

É uma estrutura organizacional simples, de fácil compreensão e implantação, aplicável somente em empresas de pequeno porte. Esta estrutura impede a especialização, tanto dos órgãos como das pessoas.

Organização Linear

Características:

1. Autoridade linear ou única.
2. Linhas formais de comunicação.
3. Centralização das decisões.
4. Aspecto piramidal.

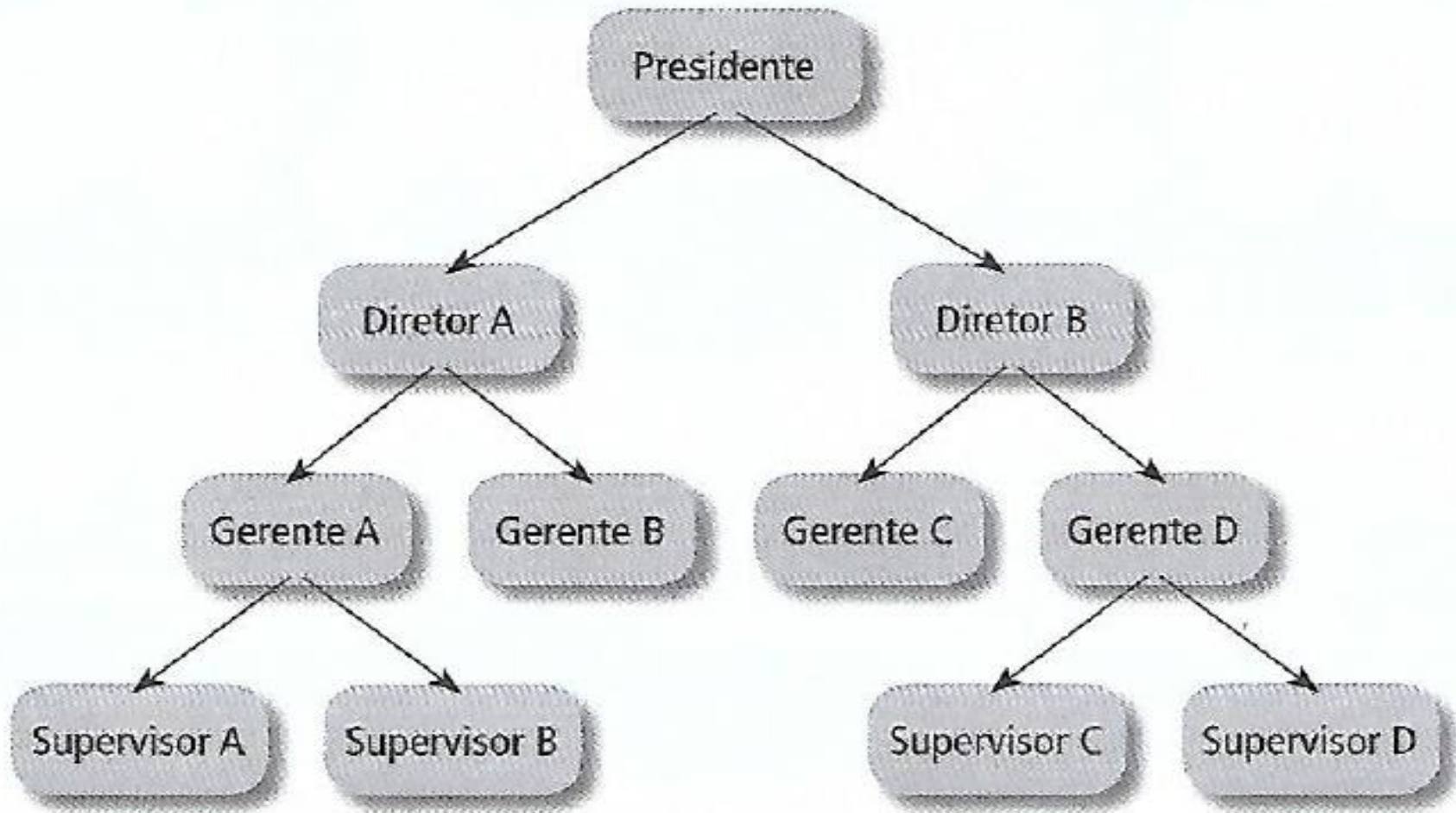
Vantagens:

1. Estrutura simples e de fácil compreensão.
2. Clara delimitação das responsabilidades.
3. Facilidade de implantação.
4. Estabilidade.
5. Indicada para pequenas empresas.

Desvantagens:

1. Estabilidade e constância das relações formais.
2. Autoridade linear baseada no comando único e direto.
3. Exagero da função de chefia.
4. Chefes generalistas que não se especializam.
5. Provoca o congestionamento das comunicações.
6. Comunicações indiretas e demoradas.

Estrutura organizacional – linear





Estrutura organizacional - funcional

É uma estrutura organizacional simples, baseada na especialização, onde cada subordinado responde a diversos superiores, cada qual especializado em uma determinada área. Portanto, a autoridade é dividida e a responsabilidade do subordinado é compartilhada entre diversos superiores.

Esta estrutura tem a vantagem de proporcionar descentralização e melhor supervisão técnica através de linhas diretas entre o subordinado e o chefe especializado capaz de resolver o problema. Porém, tem a desvantagem da confusão de ordens provocada pela autoridade compartilhada entre diversos chefes para um mesmo subordinado.

Organização Funcional

Características:

1. Autoridade funcional ou dividida.
2. Linhas diretas de comunicação.
3. Descentralização das decisões.
4. Ênfase na especialização.

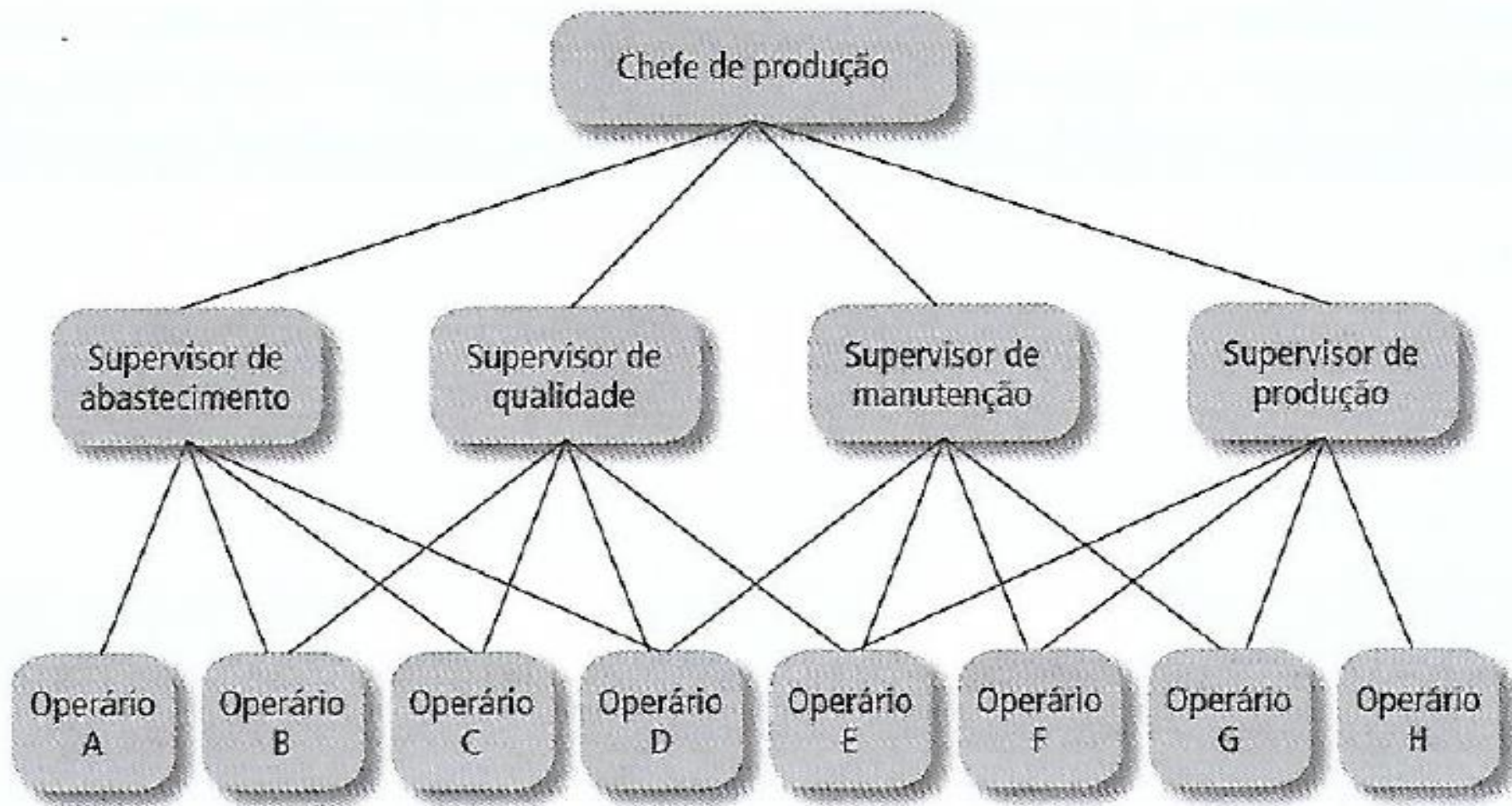
Vantagens:

1. Proporciona o máximo de especialização.
2. Permite a melhor supervisão técnica possível.
3. Desenvolve comunicações diretas e sem intermediação.
4. Separa as funções de planejamento e controle das funções de execução.

Desvantagens:

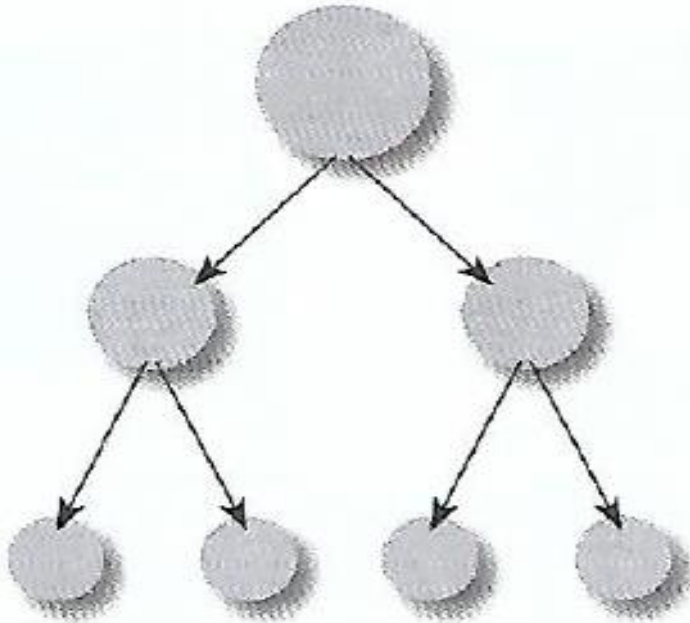
1. Diluição e conseqüente perda de autoridade de comando.
2. Subordinação múltipla.
3. Tendência à concorrência entre especialistas.
4. Tendência à tensão e conflito dentro da organização.

Estrutura organizacional – funcional



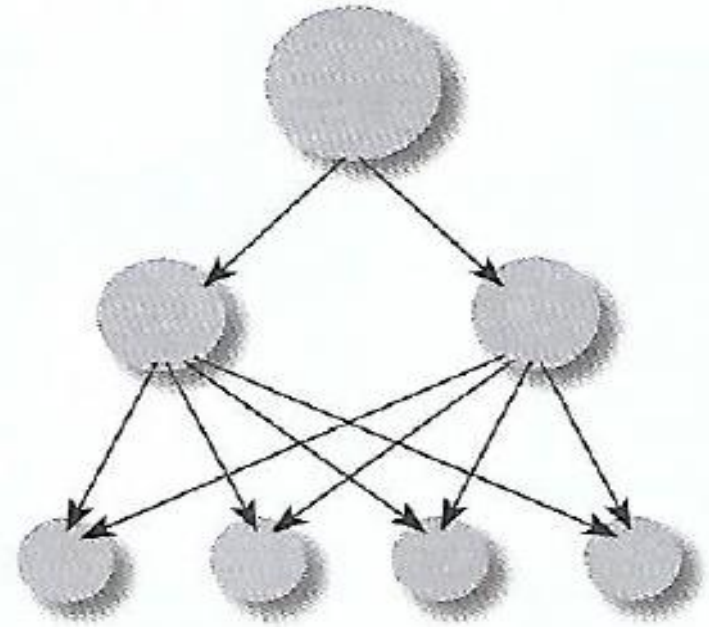
Estrutura organizacional – diferenças entre a organização linear e a organização funcional

Organização linear



- Princípio da autoridade linear
- Autoridade única ou unidade de comando
- Generalização do comando

Organização funcional



- Princípio funcional
- Autoridade funcional ou variedade de comando
- Especialização do comando

Estrutura organizacional – linha *staff*

Esta estrutura apresenta órgãos de linha e órgãos de *staff*, bem como características da estrutura linear e características da estrutura funcional convivendo entre si, sendo capaz de aproveitar as vantagens de cada estrutura de reduzir as desvantagens de cada uma delas.

Estrutura baseada simultaneamente na hierarquia (linear) e na especialização (funcional), sendo ideal para empresas modernas e de grande porte. Apresenta possibilidade de conflitos entre os órgãos de linha (interesse em atingir os objetivos principais da empresa) e os órgãos de staff (interesse em atingir os objetivos ligados às suas atividades).

Organização Linha-Staff

Características:

1. Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional.
2. Coexistência entre as linhas formais e as linhas diretas de comunicação.
3. Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio e suporte (assessoria).
4. Hierarquia versus especialização.

Vantagens:

1. Assegura assessoria especializada e mantém o princípio de autoridade única.
2. Atividade conjunta e coordenada de órgãos de linha e órgãos de staff.

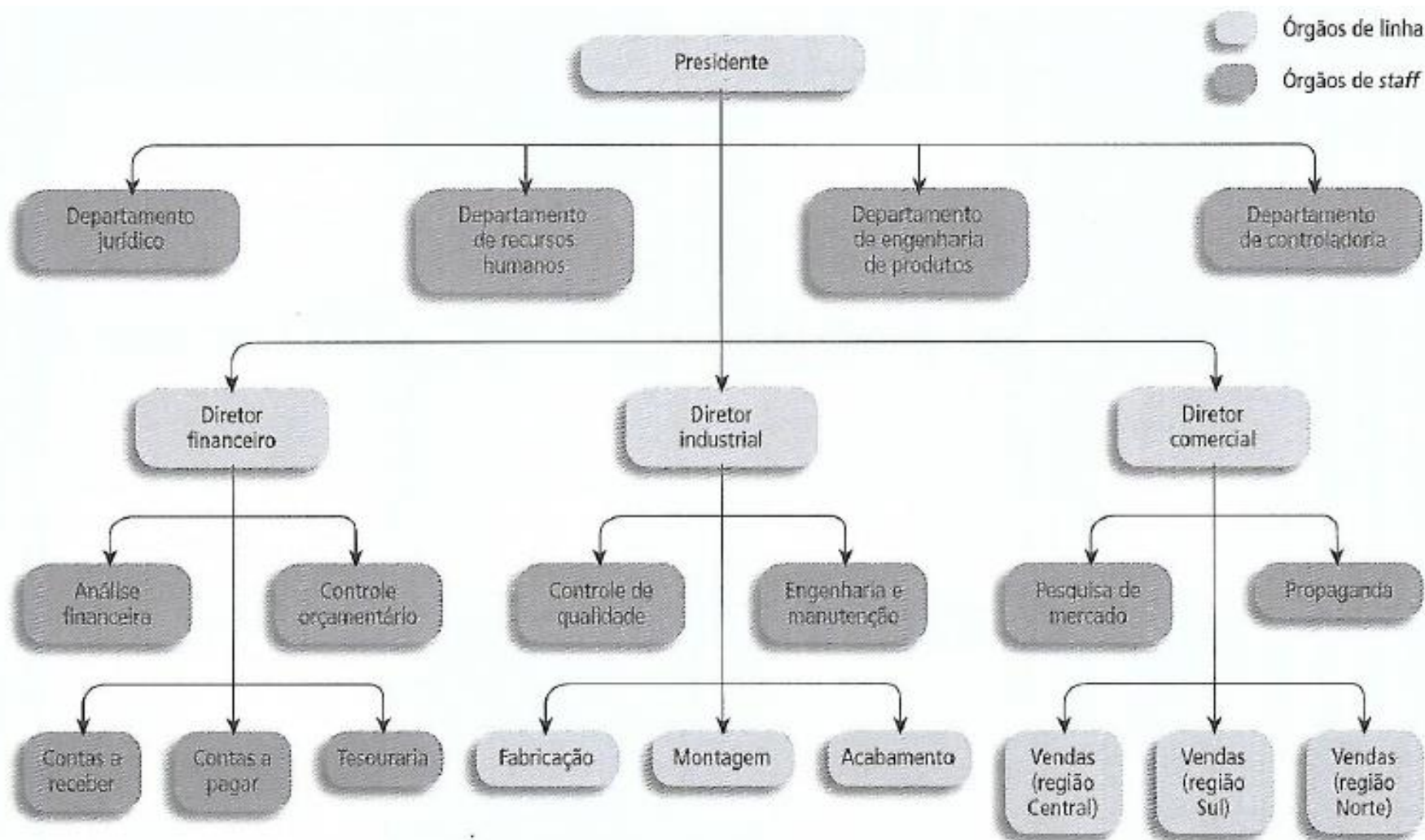
Desvantagens:

1. Conflitos entre órgãos de linha e de staff.
2. Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio entre linha e staff.

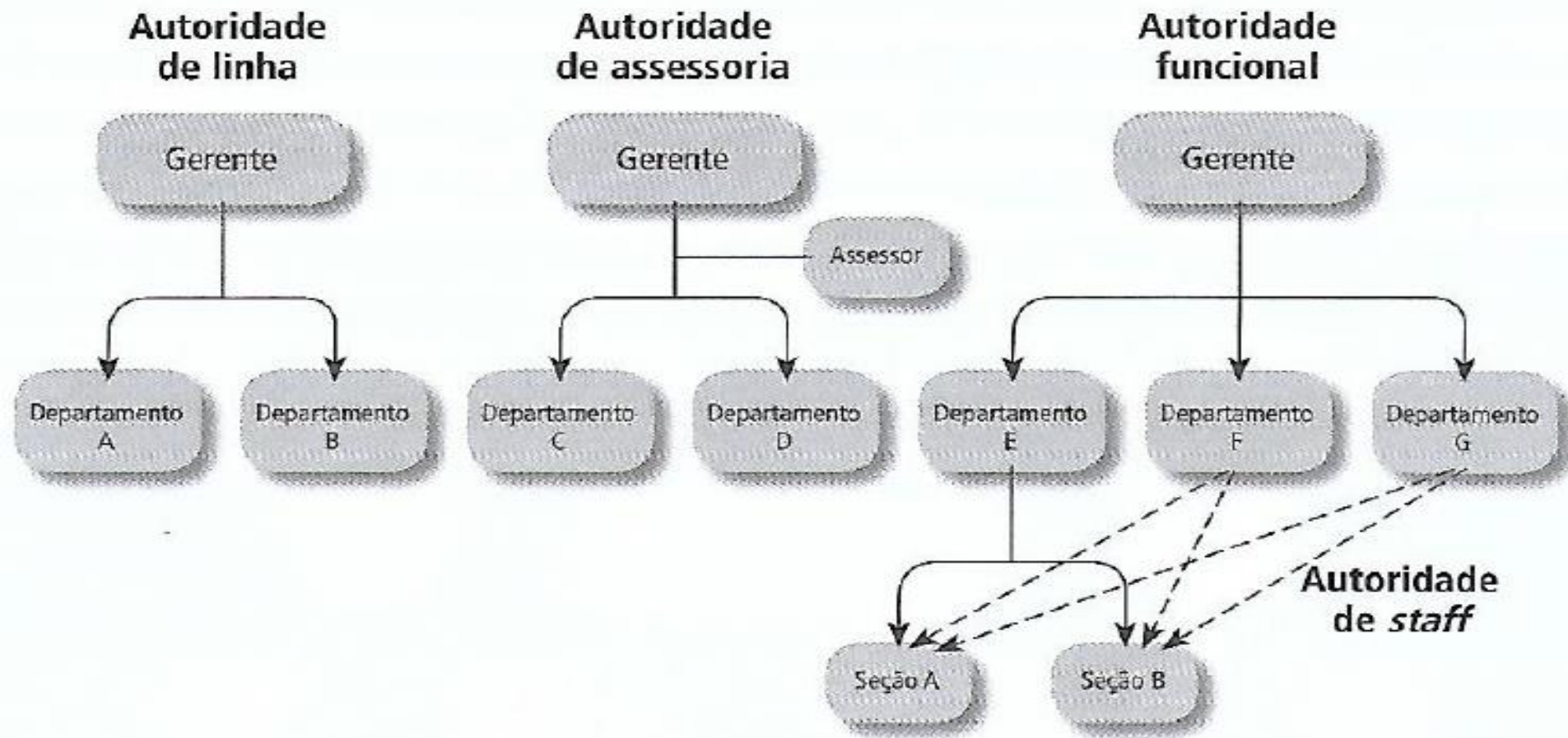
Características da Linha e do Staff

Aspectos	Linha	Staff
Papel Principal	É quem decide	É quem assessora
Atuação	É quem cuida da execução	É quem dá consultoria e assistência
Tipo de Atividade	Comando Ação Trabalho de campo	Recomendação Alternativas Trabalho de gabinete
Responsabilidade	Pela operação e pelos resultados	Pelo planejamento e pelas sugestões
Exemplo	Gerente de Departamento	Gerente de Staff

Estrutura organizacional – linha *staff*



Estrutura organizacional – diferenças entre autoridade de linha, de assessoria e funcional





Desenho organizacional

Desenho organizacional é o processo de escolher e implementar estruturas organizacionais capazes de organizar e articular os recursos e servir à missão e aos objetivos da organização. O desenho organizacional retrata a configuração estrutural da organização e o seu funcionamento.

O desenho organizacional envolve a definição da estrutura básica da organização e como as tarefas serão distribuídas entre os departamentos, setores, grupos e cargos, geralmente representados através de organogramas, manuais de organização e descrição de cargos.



Desenho organizacional

O organograma é a representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles.

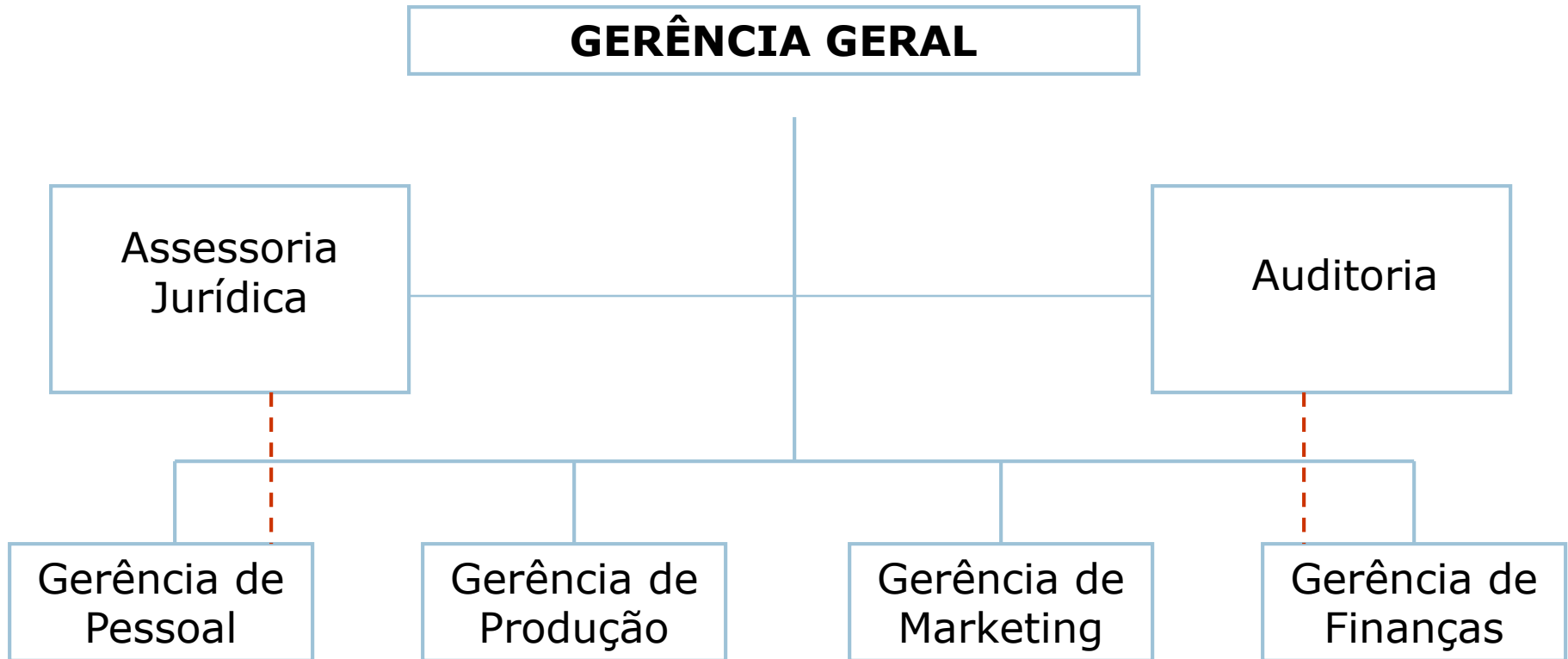


Desenho organizacional

Princípios básicos a serem obedecidos na elaboração do organograma:

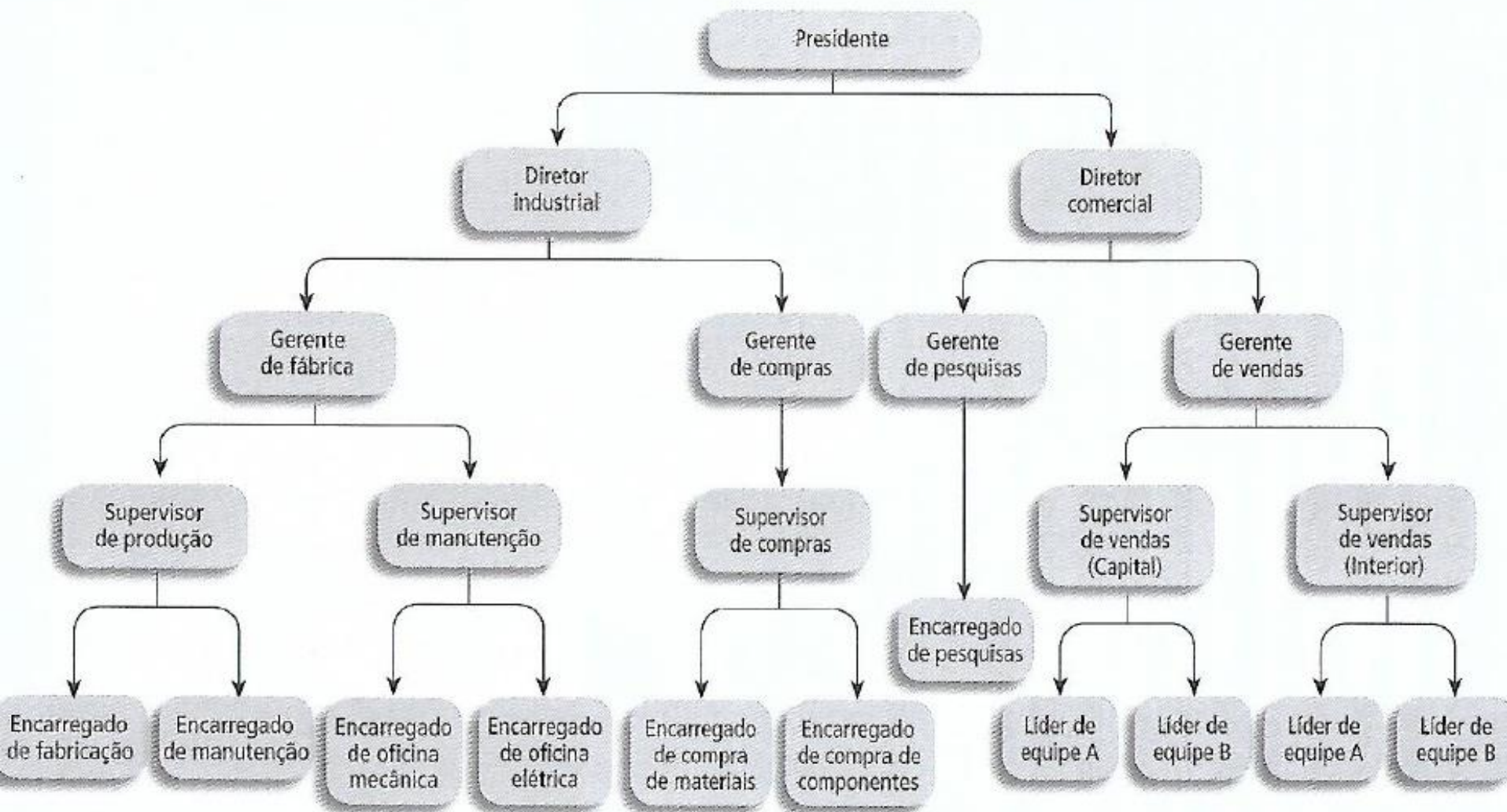
- Simplicidade – o organograma deve apresentar apenas os elementos essenciais à compreensão da estrutura organizacional.
- Padronização – uniformidade e coerência.
- Atualização – retrata a realidade da organização em determinado momento.

Exemplo de um organograma

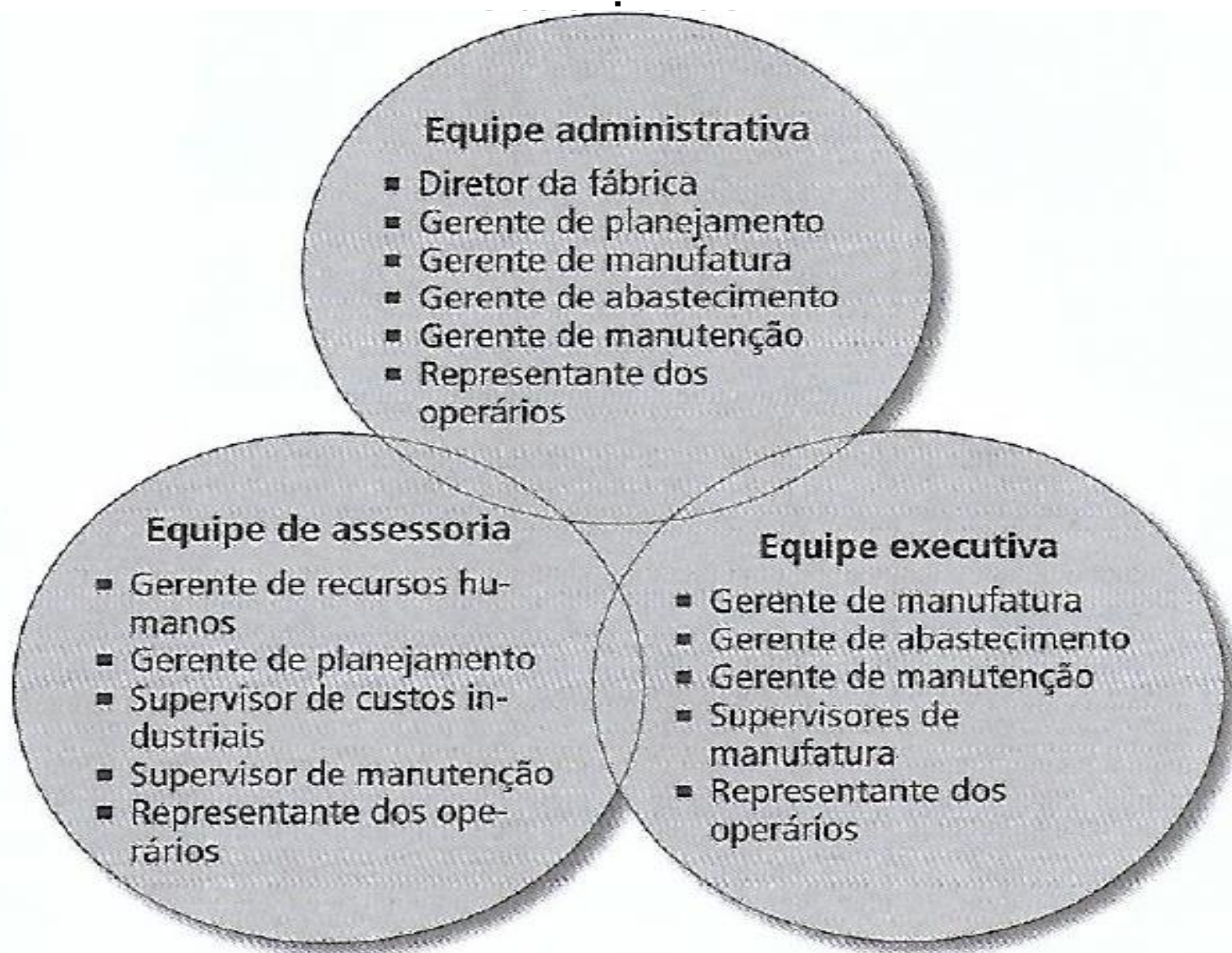


- Autoridade de linha ou hierárquica
- Autoridade funcional (ou normativa, ou técnica)
- - - Autoridade de fiscalização

Exemplo de organograma tradicional



Estrutura organizacional de uma fábrica da GM





Características do desenho organizacional

O desenho organizacional apresenta características, que interagem entre si e são interdependentes, variando de uma organização para outra:

- Diferenciação – horizontal, vertical e em tarefas especializadas
- Formalização
- Centralização
- Integração



Características do desenho organizacional

O desenho organizacional apresenta características, que interagem entre si e são interdependentes, variando de uma organização para outra:

- Diferenciação – horizontal, vertical e em tarefas especializadas
- Formalização
- Centralização
- Integração



Características do desenho organizacional

Diferenciação

A diferenciação refere-se à divisão do trabalho organizacional mais adequada ao alcance dos objetivos.

Na diferenciação horizontal, temos a divisão do trabalho em departamentos (departamentalização).

Na diferenciação vertical, temos os diversos níveis hierárquicos e a criação de escalões de autoridade.

Na diferenciação em tarefas especializadas, temos a divisão do trabalho por meio da criação de órgãos ou cargos especializados de *staff* (assessoria).



Características do desenho organizacional

Diferenciação

Quanto maior a diferenciação, maior a heterogeneidade dentro das organização, resultando em mais departamentos diferentes, mais níveis hierárquicos, mais órgãos especializados de assessoria.

Quanto maior a heterogeneidade, maior a complexidade organizacional, contrariando as tendências organizacionais atuais, que para se manterem competitivas, precisam ser mais enxutas.



Características do desenho organizacional

Formalização

A formalização é a forma de definir como, quando e por quem as tarefas deverão ser executadas, pelo estabelecimento de normas, procedimentos e instruções.

Quanto maior a formalização, maior a burocracia e a mecanização, contrariando as tendências das organizações modernas.

Características do desenho organizacional

Centralização

A centralização é distribuição da autoridade e do processo decisório dentro das organizações.

Quanto maior a centralização, maior a concentração da autoridade nos níveis mais elevados da hierarquia. Quanto maior a descentralização, maior a delegação de autoridade aos níveis mais baixos.

O mesmo raciocínio é aplicado à tomada de decisão, ou seja, na centralização, as decisões mais importantes são tomadas pela cúpula da hierarquia, enquanto que na descentralização, o poder decisório é delegado aos níveis mais baixos da hierarquia.



Características do desenho organizacional

Integração

A integração é responsável pelos meios de coordenação das tarefas de forma a garantir que a organização atue como um todo consistente para atingir seu objetivos.

Quanto maior a diferenciação, mais heterogênea a estrutura da organização e mais separados os departamentos quanto ao seu funcionamento.

Portanto, maior diferenciação, maior é a necessidade de integração e coordenação das tarefas.



Fatores que afetam o desenho organizacional

Alguns fatores afetam decisivamente a funcionalidade do desenho organizacional:

- ambiente,
- estratégias,
- tecnologia,
- tamanho e ciclo de vida,
- pessoas.



Fatores que afetam o desenho organizacional

Ambiente

O ambiente determina a natureza do desenho e do comportamento organizacional.

Tanto os elementos que compõem o macroambiente (variáveis econômicas, tecnológicas, sociais, legais, culturais, políticas e demográficas) quanto os elementos do microambiente (fornecedores, clientes, concorrentes e agências reguladoras) devem ser considerados no desenho organizacional.



Fatores que afetam o desenho organizacional

Estratégia

A estrutura organizacional funciona apoiando e suportando a estratégia definida pela organização para alcançar os resultados desejados.

Se a estratégia é orientada para a estabilidade, supõe-se que existirão pequenas mudanças na trajetória da organização.

Se a estratégia é orientada para a expansão, então os objetivos organizacionais incluirão inovação constante e respostas flexíveis às mudanças do ambiente externo.



Fatores que afetam o desenho organizacional

Tecnologia

Tecnologia é a combinação de conhecimentos, equipamentos e métodos de trabalho utilizados para transformar insumos de recursos em resultados organizacionais.

Todas as organizações dependem de tecnologia para operar para atingir os seus objetivos.

Fatores que afetam o desenho organizacional

Tamanho e ciclo de vida

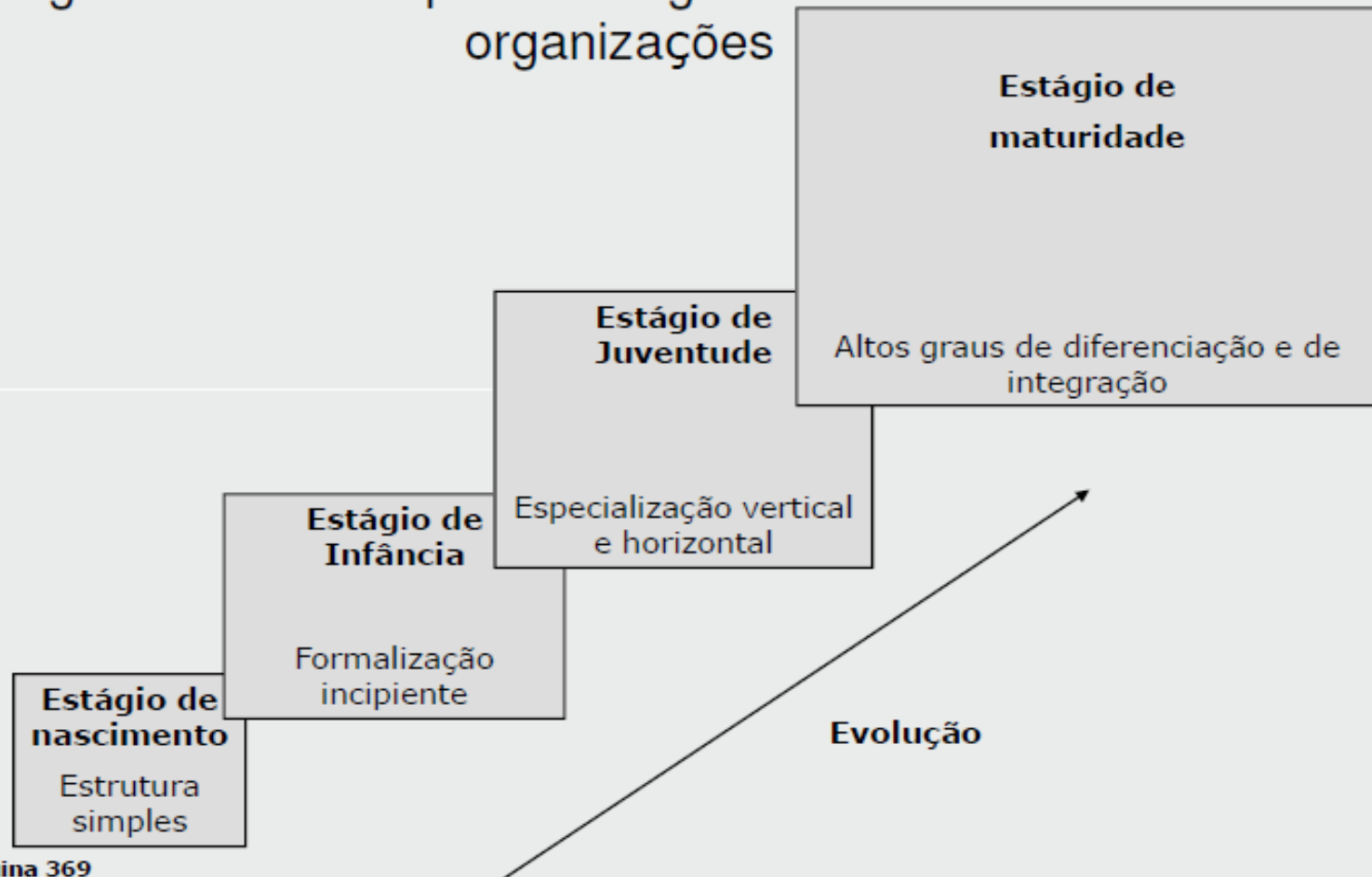
O tamanho é uma variável que mais afeta o desenho organizacional e é representado pelo volume de pessoas, recursos, estrutura física e operações de uma organização.

Quanto ao tamanho, as organizações são classificadas em micro organizações, pequenas, médias e grandes. O aumento das organizações normalmente é uma decorrência da evolução organizacional.

A evolução ou ciclo de vida das organizações apresenta quatro estágios: nascimento, infância, juventude e maturidade.

Fatores que afetam o desenho organizacional

Figura 12.12. Os quatro estágios do ciclo de vida das organizações



Página 369



Fatores que afetam o desenho organizacional

Pessoas

As pessoas são os elementos fundamentais que impulsionam a organização para a ação

É o grau de conhecimento que as pessoas agregam ao negócio que faz a diferença no desenho organizacional.

O desenho organizacional deve oferecer o apoio e o suporte que as pessoas necessitam para atingir os objetivos organizacionais.



Departamentalização ou desenho departamental

O desenho departamental é mais conhecido como departamentalização e significa o ato de combinar e agrupar tarefas e pessoas de maneira lógica e eficiente em unidades organizacionais, como os departamentos, setores e divisões, contribuindo para obtenção da eficácia organizacional.

A departamentalização ou desenho departamental pode se apresentar através de cinco abordagens diferentes: abordagem funcional, abordagem divisional, abordagem matricial, abordagem de equipes e abordagem de rede.



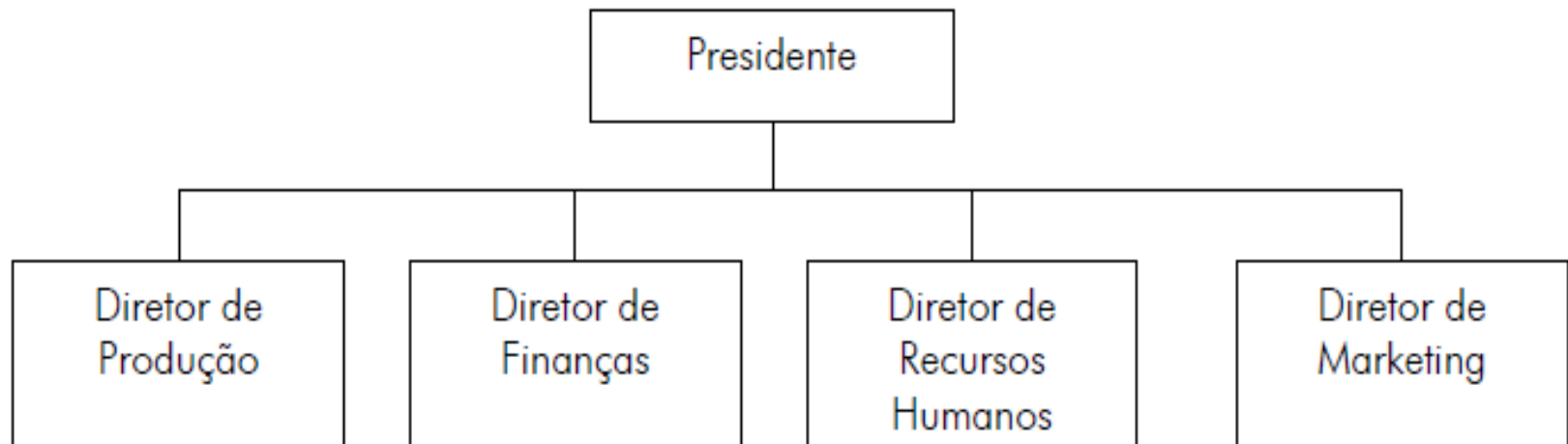
Departamentalização – abordagem funcional

A abordagem funcional é o tipo mais comum de departamentalização.

É representada pelo agrupamento de atividades de acordo com o uso de habilidades, conhecimentos e recursos similares.

Pode ser denominada estrutura funcional.

Departamentalização – abordagem funcional



Departamentalização por Funções

Características:

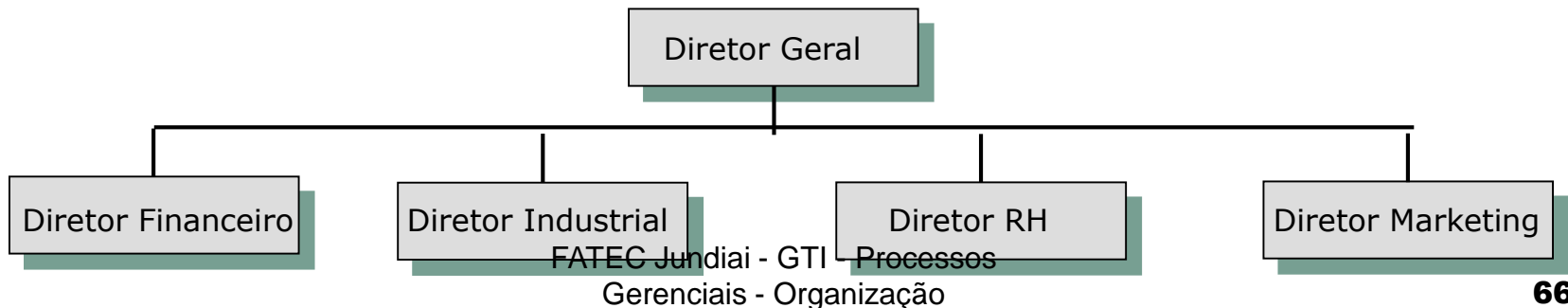
Agrupamento das atividades de acordo com as funções principais da empresa.

Vantagens:

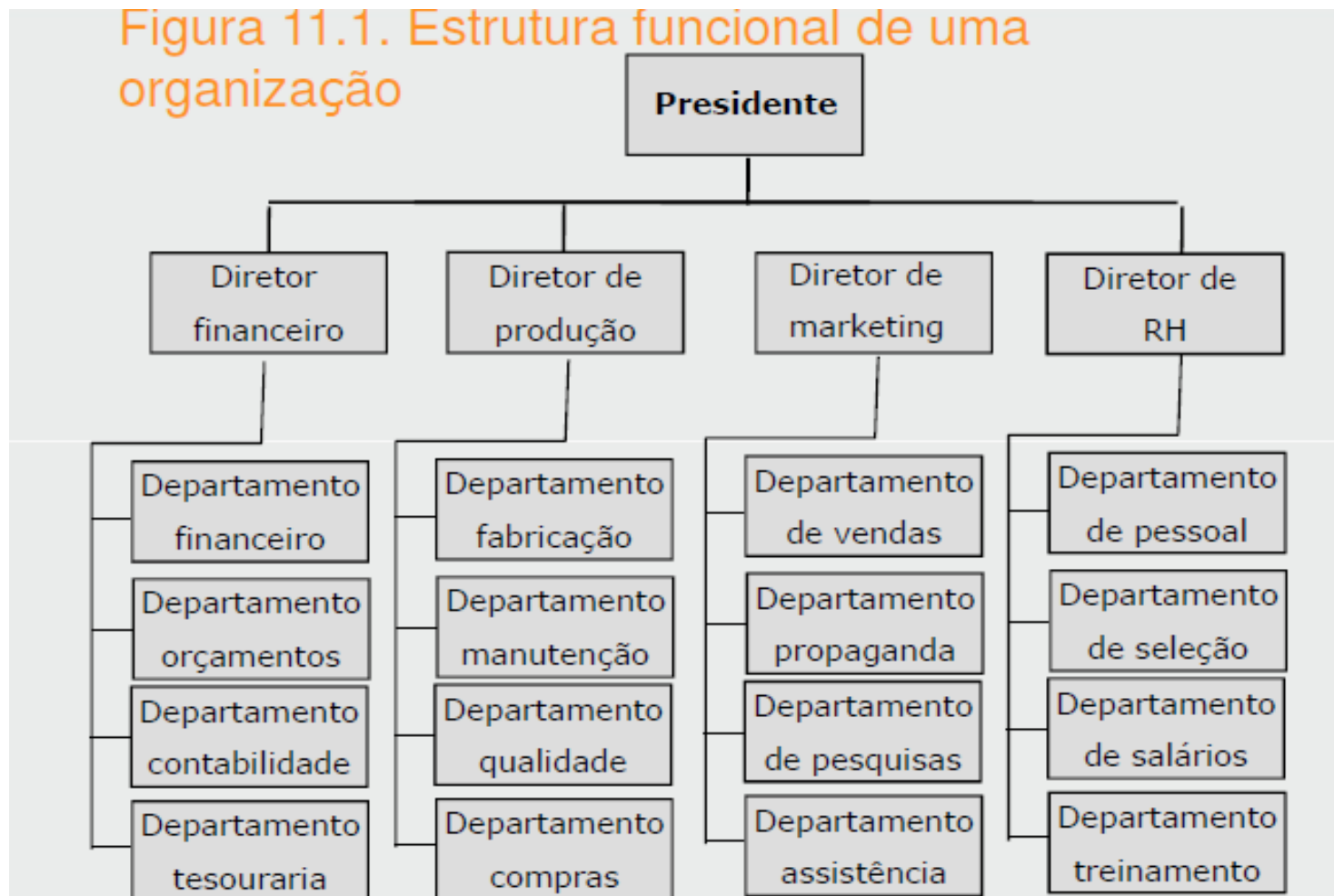
- Agrupa especialistas comuns em uma única chefia.
- Garante plena utilização das habilidades técnicas das pessoas.
- Permite economia de escala pela utilização integrada de pessoas e produção.
- Orienta as pessoas para uma única e específica atividade.
- Indicada para condições de estabilidade.
- Reflete auto-orientação e introversão administrativa.

Desvantagens:

- Reduz a cooperação interdepartamental.
- Inadequada quando a tecnologia e ambiente são mutáveis.
- Dificulta adaptação e flexibilidade a mudanças externas.
- Faz com que pessoas focalizem subobjetivos de suas especialidades.

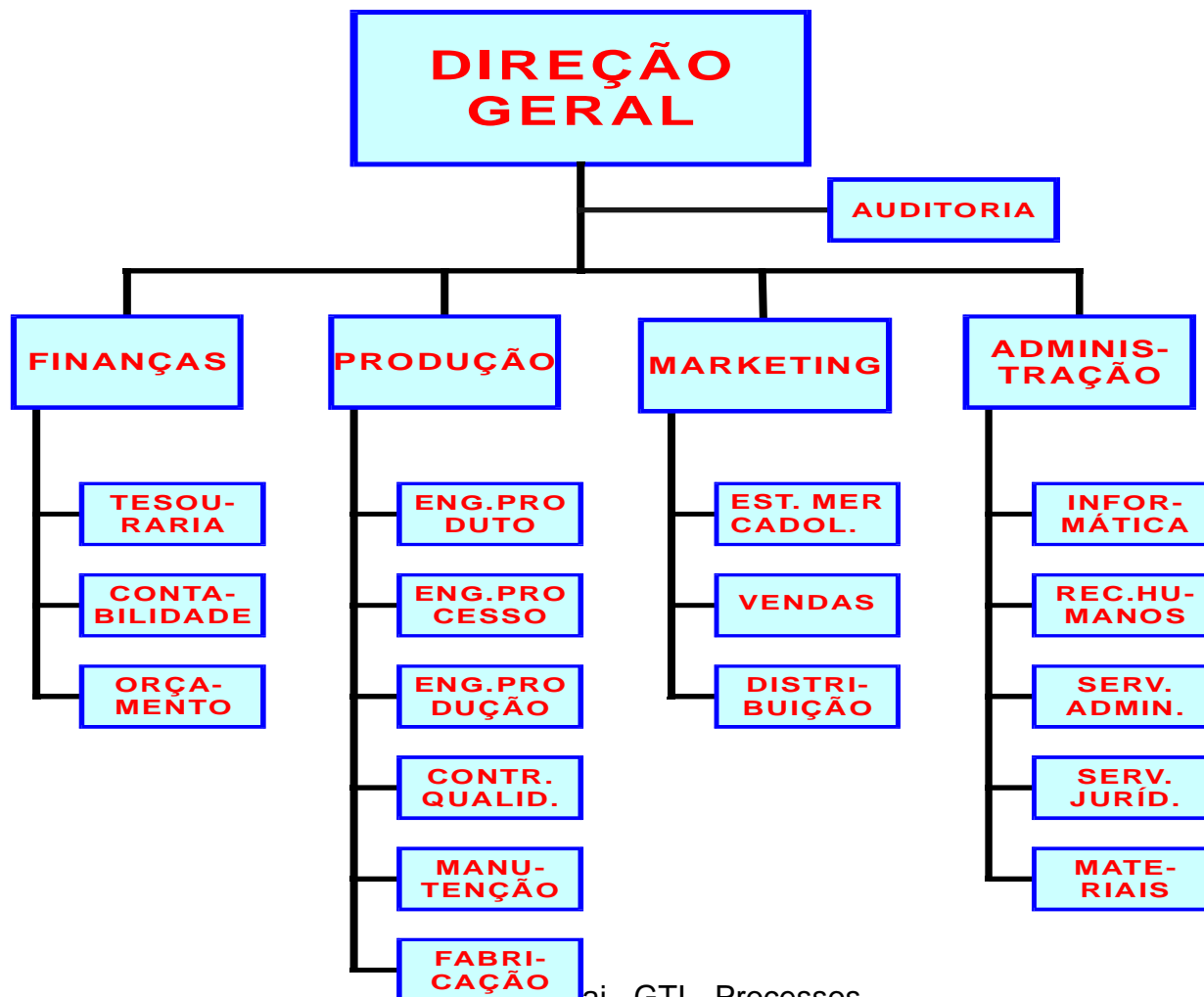


Departamentalização – abordagem funcional



Departamentalização – abordagem funcional

ORGANIZAÇÃO INTEGRALMENTE FUNCIONAL



Vantagens e desvantagens da abordagem funcional

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Uso eficiente dos recursos e economia de escala• Forte especialização de habilidades• Progresso no plano de carreira interno• Direção e controle pela cúpula• Boa coordenação intradepartamental• Boa solução de problemas técnicos	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação precária entre os departamentos funcionais• Resposta lenta às mudanças externas• Decisões concentradas no topo• Responsabilidade parcial por problemas• Péssima coordenação interdepartamental• Visão limitada dos objetivos organizacionais

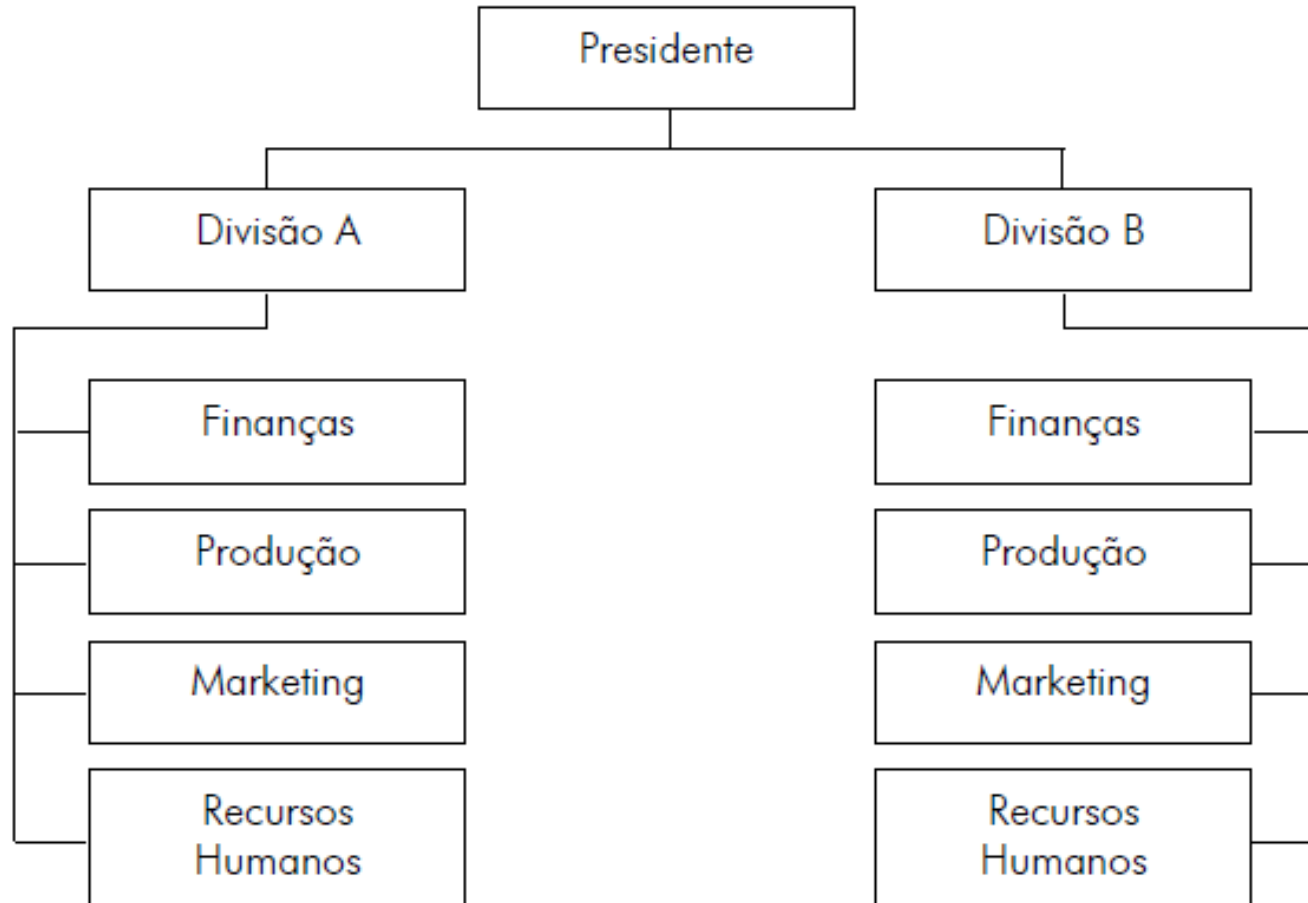


Departamentalização – abordagem divisional

Na abordagem divisional, os departamentos são agrupados em divisões auto suficientes, criadas para produzir um determinado produto ou serviço, com base nos resultados globais da organização.

Cada divisão possui todos os departamentos funcionais necessários para produzir esses produtos ou serviços.

Departamentalização – abordagem divisional



Departamentalização – abordagem divisional



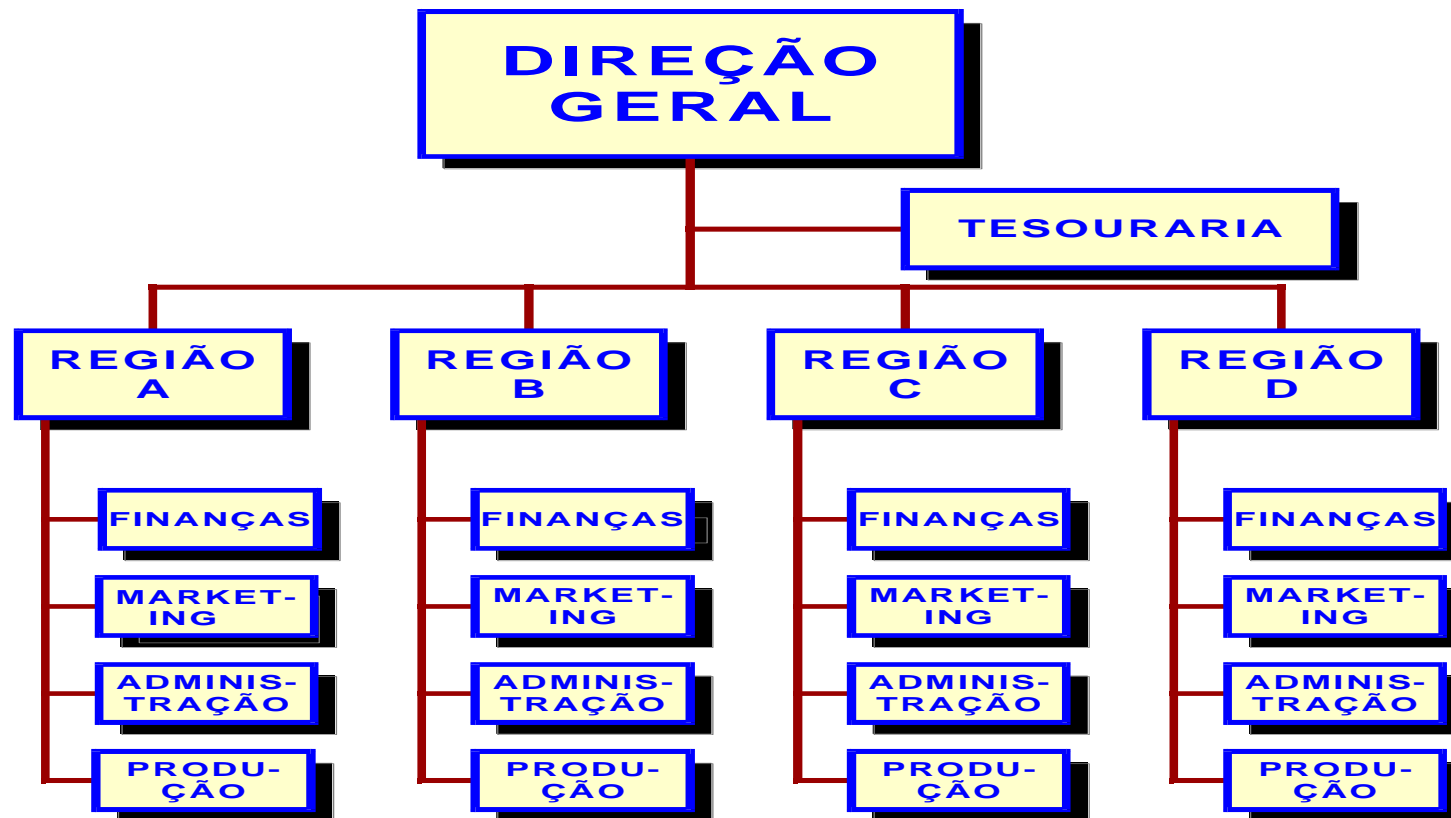
Departamentalização – abordagem divisional

ORGANIZAÇÃO DEPARTAMENTALIZADA POR PRODUTO



Departamentalização – abordagem divisional

ORGANIZAÇÃO DEPARTAMENTALIZADA POR ÁREA GEOGRÁFICA



Departamentalização Geográfica

Características:

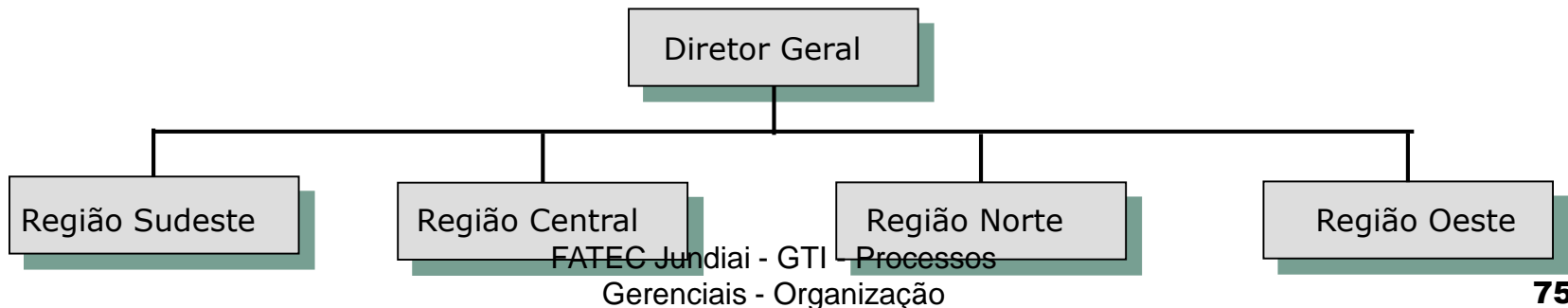
Agrupamento das atividades de acordo com o território, região ou área geográfica.

Vantagens:

- Assegura o sucesso da organização pelo ajustamento às condições locais.
- Fixa a responsabilidade de desempenho e lucro em cada local ou região.
- Encoraja os executivos a pensar em termos de sucesso no território.
- Indicada para empresas de varejo..
- Indicada para condições de estabilidade.
- Permite acompanhar variações locais e regionais.

Desvantagens:

- Reduz a cooperação interdepartamental.
- Ocorre principalmente nas áreas de marketing e produção.
- Inadequada para a área financeira.



Vantagens e desvantagens da abordagem divisional

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Resposta rápida e flexível em ambientes instáveis e mutáveis• Preocupação com as necessidades dos clientes• Excelente coordenação entre os vários departamentos funcionais da divisão• Atribuição de responsabilidade pelos problemas com produtos/serviços• Ênfase nos objetivos gerais das divisões e dos produtos• Desenvolvimento de habilidades generalistas	<ul style="list-style-type: none">• Duplicação de recursos entre as divisões• Menor especialização e menor profundidade técnica nas divisões• Coordenação precária entre as várias divisões• Menor grau de controle da alta administração• Competição pela obtenção dos recursos da organização

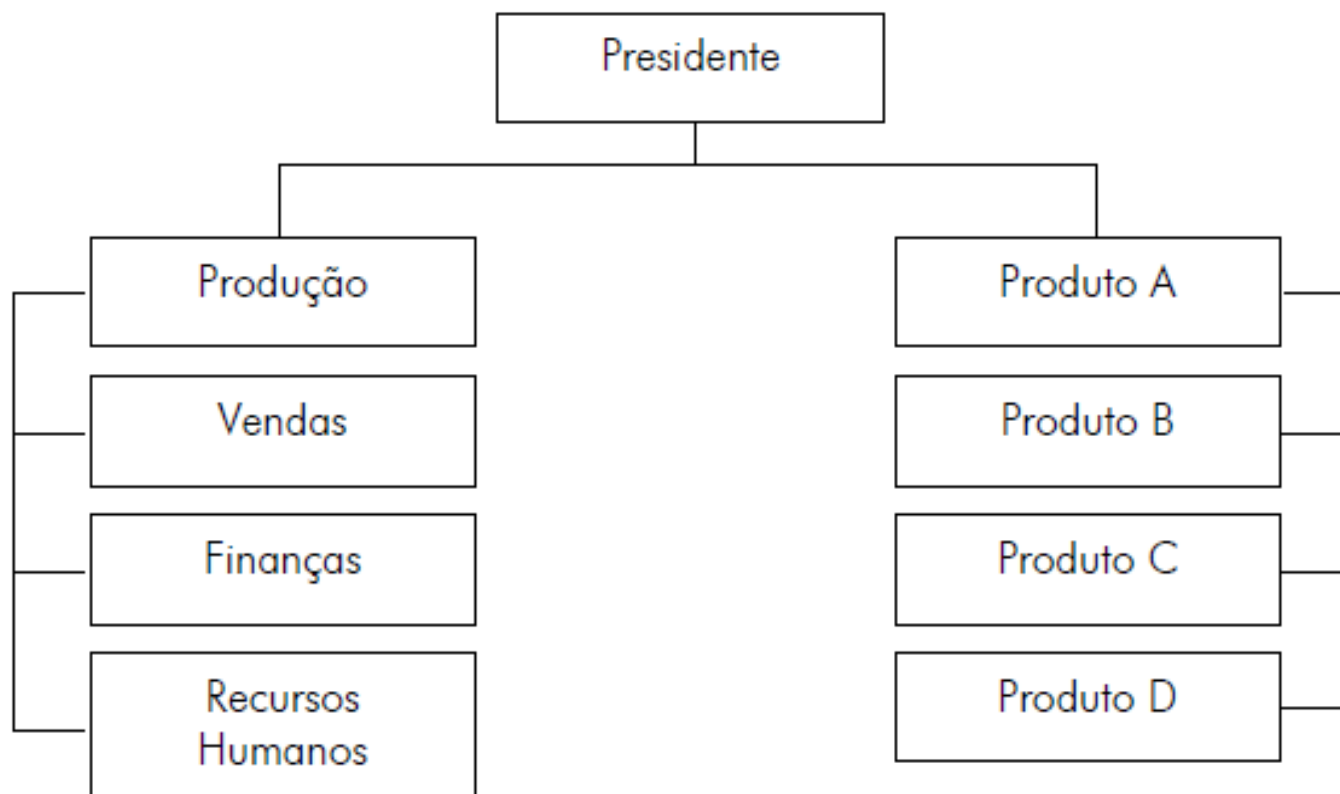
Departamentalização – abordagem matricial

A abordagem matricial combina a departamentalização funcional (finanças, recursos humanos, etc.) com a divisional (produto, serviços, clientes, etc.) na mesma estrutura.

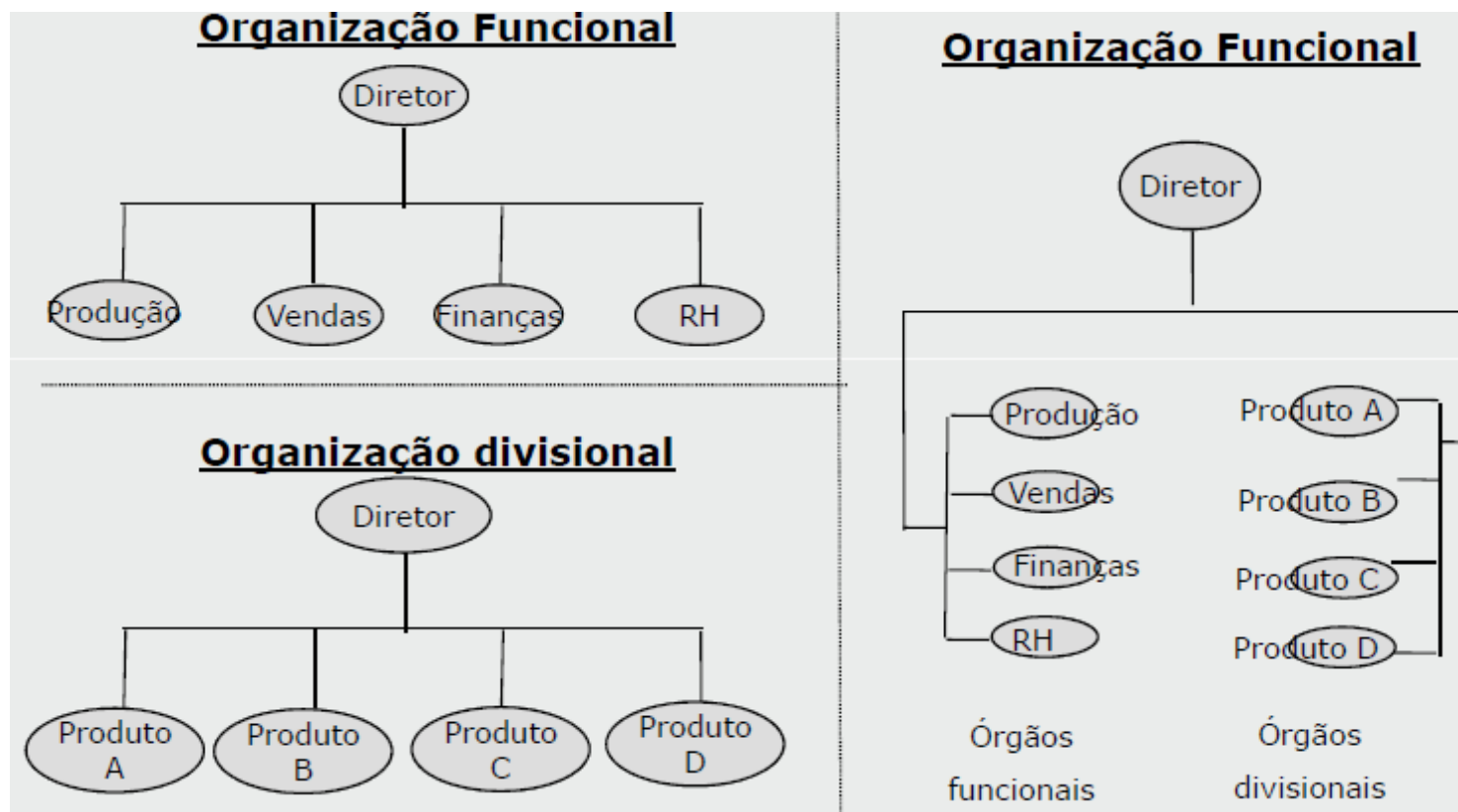
Esta abordagem apresenta duas linhas de autoridade, ou seja, cada unidade se reporta a dois superiores e cada pessoa tem dois chefes: um para atender a orientação funcional (finanças, recursos humanos, etc.) e outro para atender a orientação divisional (produto, serviços, clientes, etc.).

Trata-se de uma estrutura mista que permite lidar melhor com a complexidade.

Departamentalização – abordagem matricial



Departamentalização – abordagem matricial



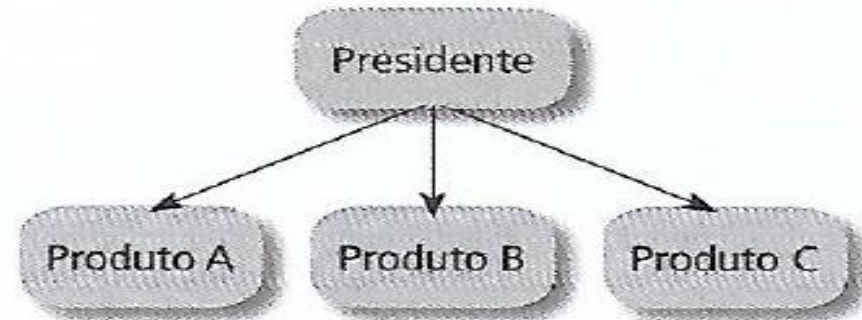
Departamentalização – abordagem matricial

estrutura matricial versus estrutura por função e por produto

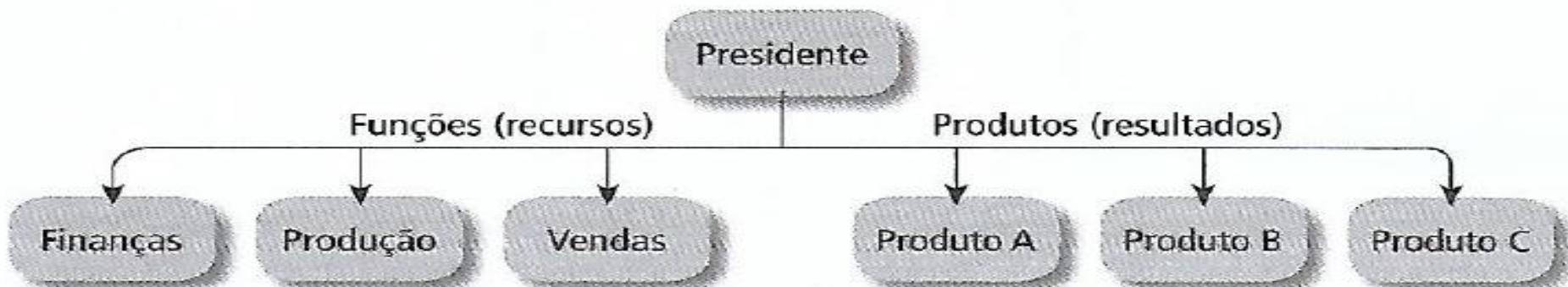
Estrutura por funções



Estrutura por produtos

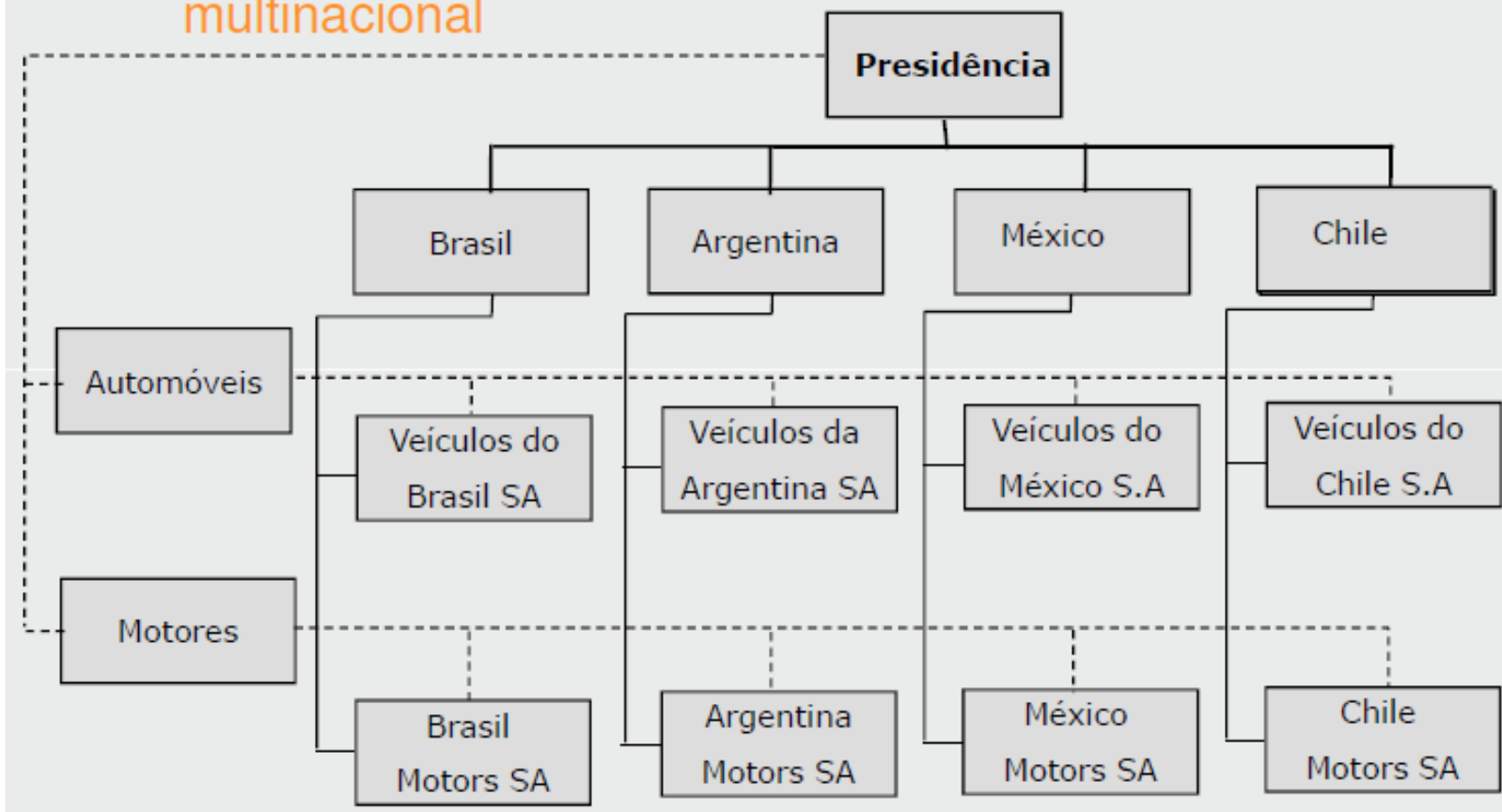


Estrutura matricial



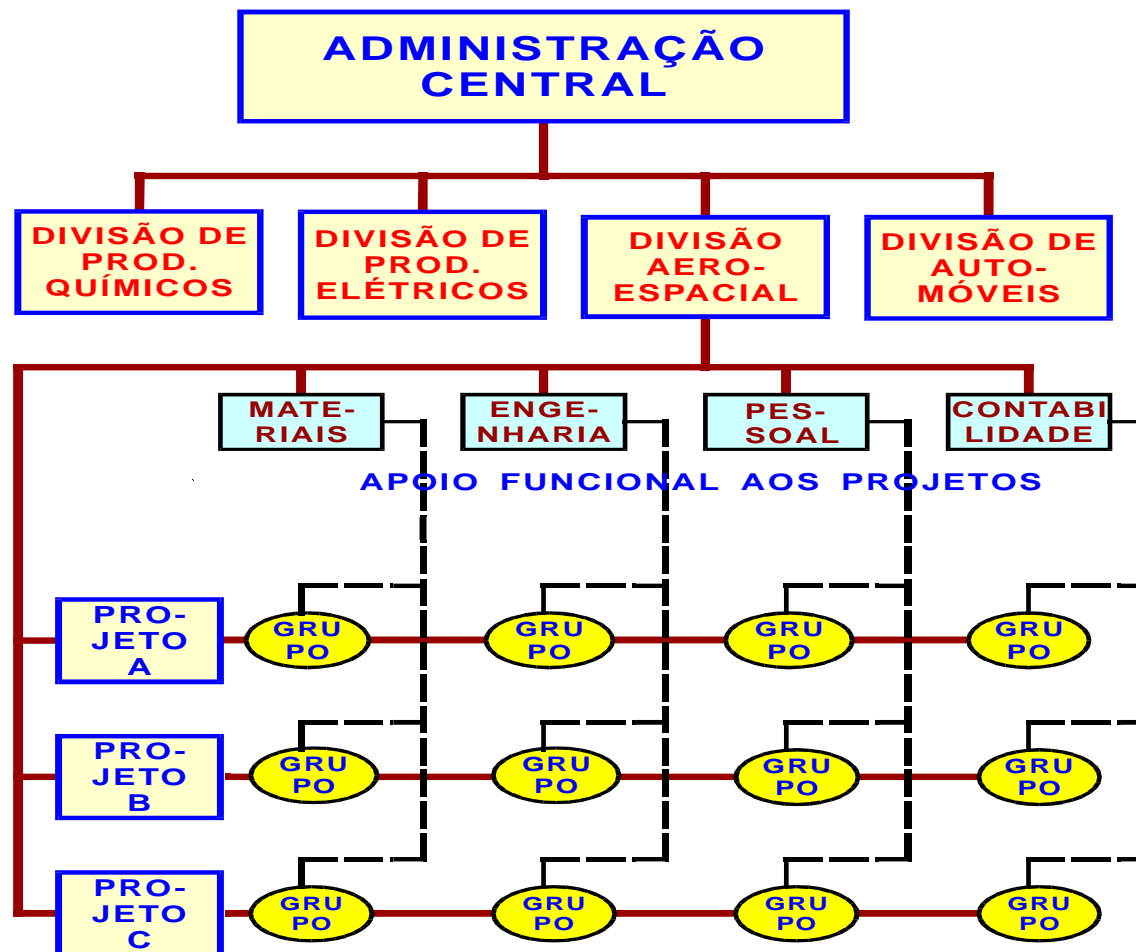
Departamentalização – abordagem matricial

Fig. 11.14. Estrutura matricial de uma empresa multinacional



Departamentalização – abordagem matricial

ESTRUTURA MATRICIAL



Departamentalização – abordagem matricial

Funções e produtos em convergência

		Gerentes funcionais			
		Gerente de produção	Gerente de vendas	Gerente financeiro	Gerente de RH
Gerentes de produtos	Gerente de produto A	Produção Produto A	Vendas Produto A	Finanças Produto A	Recursos humanos Produto A
	Gerente de produto B	Produção Produto B	Vendas Produto B	Finanças Produto B	Recursos humanos Produto B
	Gerente de produto C	Produção Produto C	Vendas Produto C	Finanças Produto C	Recursos humanos Produto C

Vantagens e desvantagens da abordagem matricial

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Uso eficiente dos recursos e economia de escala• Forte especialização de habilidades• Progresso no encarreiramento interno• Direção e controle pela cúpula• Boa coordenação intradepartamental• Boa solução de problemas técnicos	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação precária entre os departamentos funcionais• Resposta lenta às mudanças externas• Decisões concentradas no topo• Responsabilidade parcial por problemas• Péssima coordenação interdepartamental• Visão limitada dos objetivos organizacionais

Departamentalização – abordagem de equipes

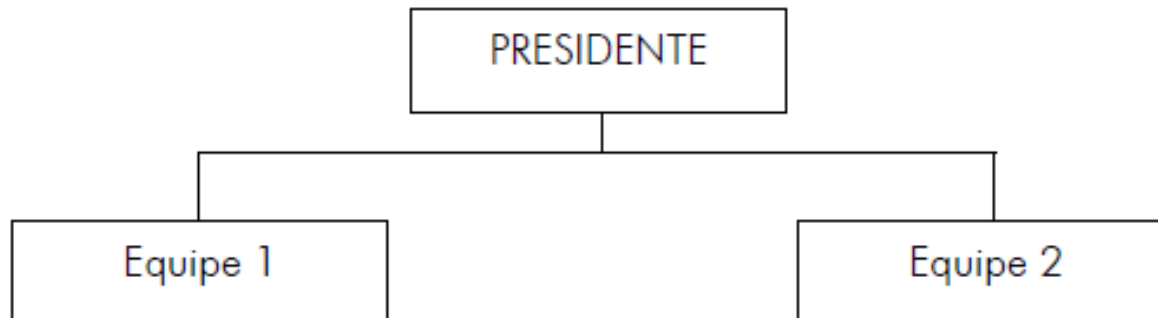
A abordagem de equipes tem seu fundamento no conceito de equipes e é uma forte tendência contemporânea da administração.

A necessidade das organizações de serem flexíveis e ágeis para se manterem está mudando a ênfase dada anteriormente aos órgãos permanentes, caracterizados nas abordagens tradicionais, para as equipes.

Na abordagem de equipe, cada equipe é proprietária do processo como um todo e responde inteiramente por ele, com seus membros desempenhando todas as atividades necessárias ao processo.


Esta abordagem apresenta dois conceitos importantes à funcionalidade das organizações: *empowerment* e reengenharia.

Departamentalização – abordagem de equipes



Vantagens e desvantagens da abordagem de equipes

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Barreiras reduzidas entre os departamentos• Decisões mais rápidas e menor tempo de resposta• Moral elevado e entusiasmo das pessoas em decorrência do envolvimento• Custos administrativos reduzidos	<ul style="list-style-type: none">• Lealdade dual e possíveis conflitos de subordinação• Descentralização não planejada• Tempo e recursos despendidos em reuniões• Pulverização do controle



Departamentalização – abordagem de rede

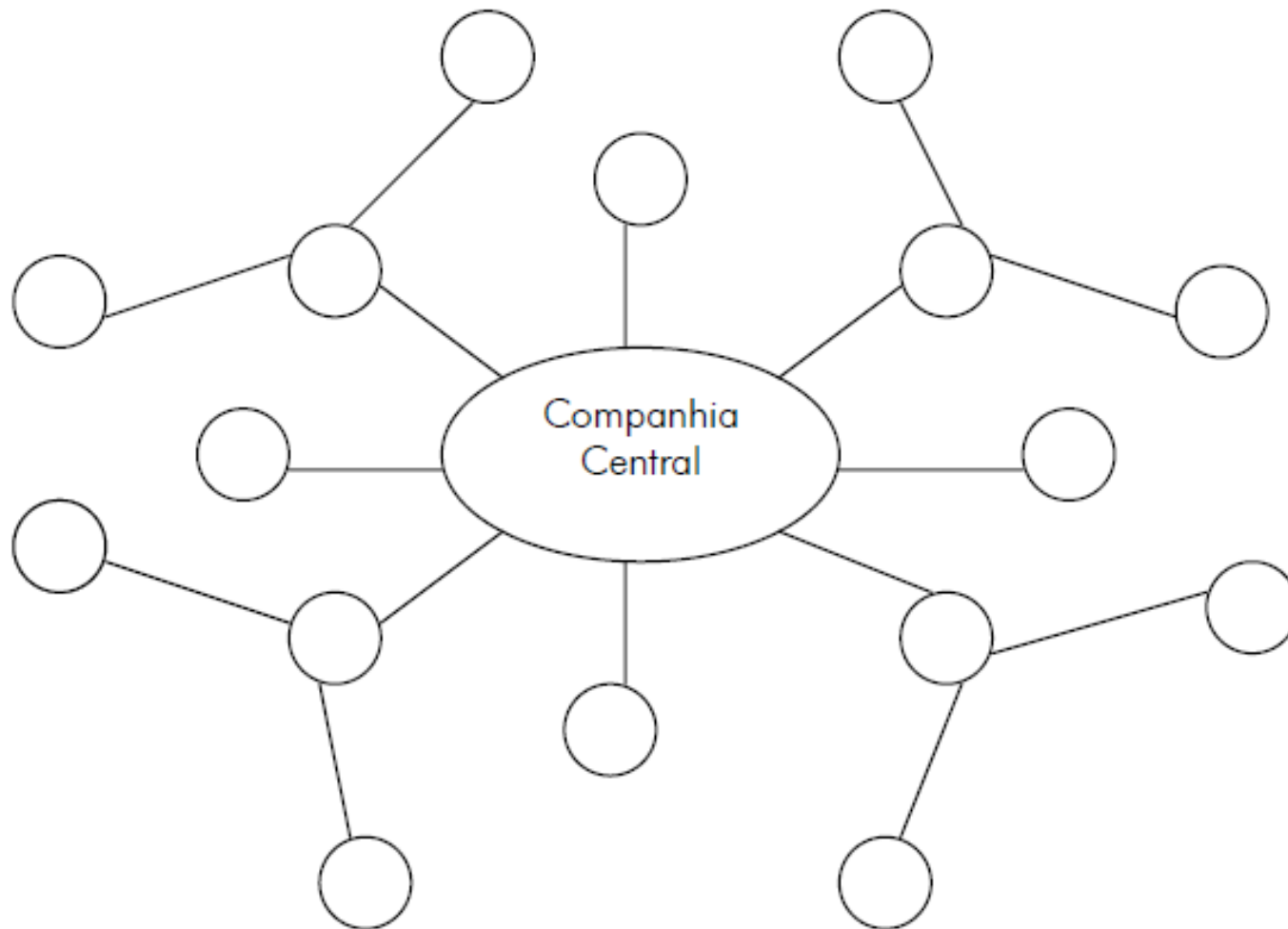
A abordagem de rede é a mais contemporânea modalidade de estruturação e articulação das unidades organizacionais.

Muitas empresas constituem-se em cadeias ou redes de empresas ou departamentos que se articulam entre si graças a um centro virtual.

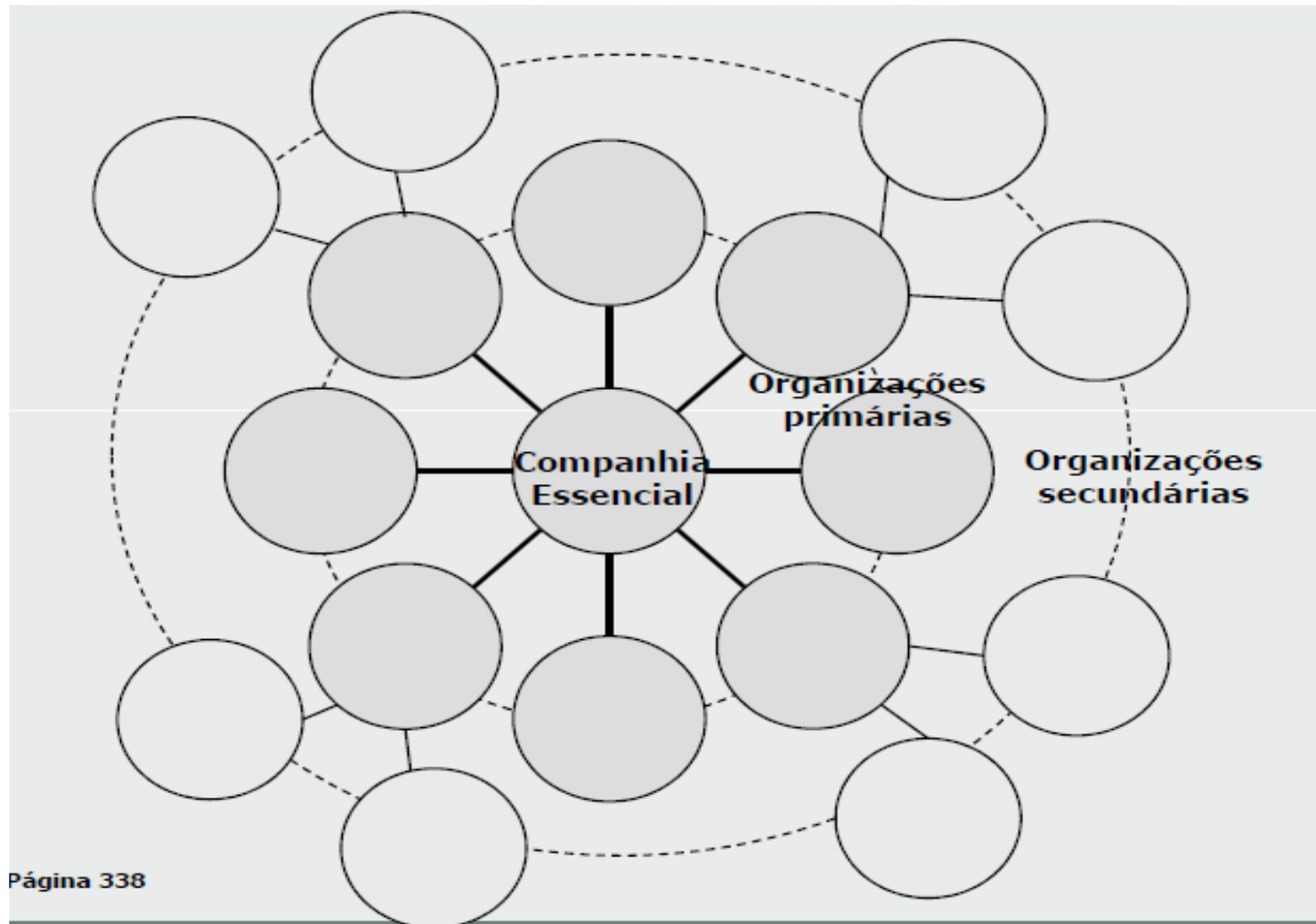
A estrutura em rede permite que várias empresas ou departamentos distantes fisicamente entre si possam trabalhar em conjunto e de maneira integrada e articulada.

Seu organograma tem a forma de um organismo circular, tendo no meio a unidade central que interliga as demais unidades.

Departamentalização – abordagem de rede

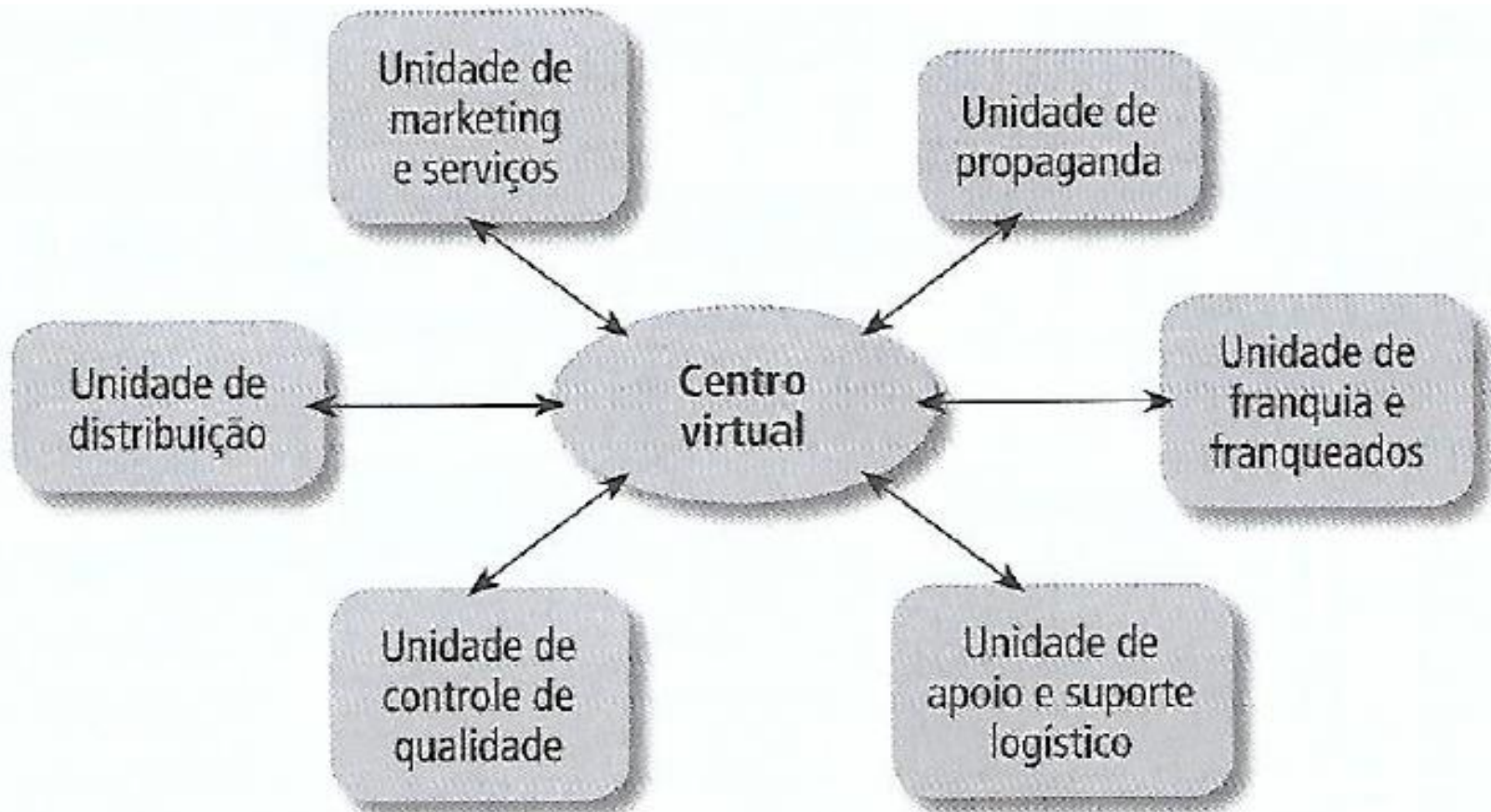


Departamentalização – abordagem de rede



Departamentalização – abordagem de rede

Estrutura em rede de negócios



Vantagens e desvantagens da abordagem de rede

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Competitividade global• Flexibilidade da força de trabalho• Desafios aos funcionários• Custos administrativos reduzidos	<ul style="list-style-type: none">• Falta de controle local• Risco de perdas de negócios• Fraca lealdade do pessoal• Incerteza quanto aos contratados

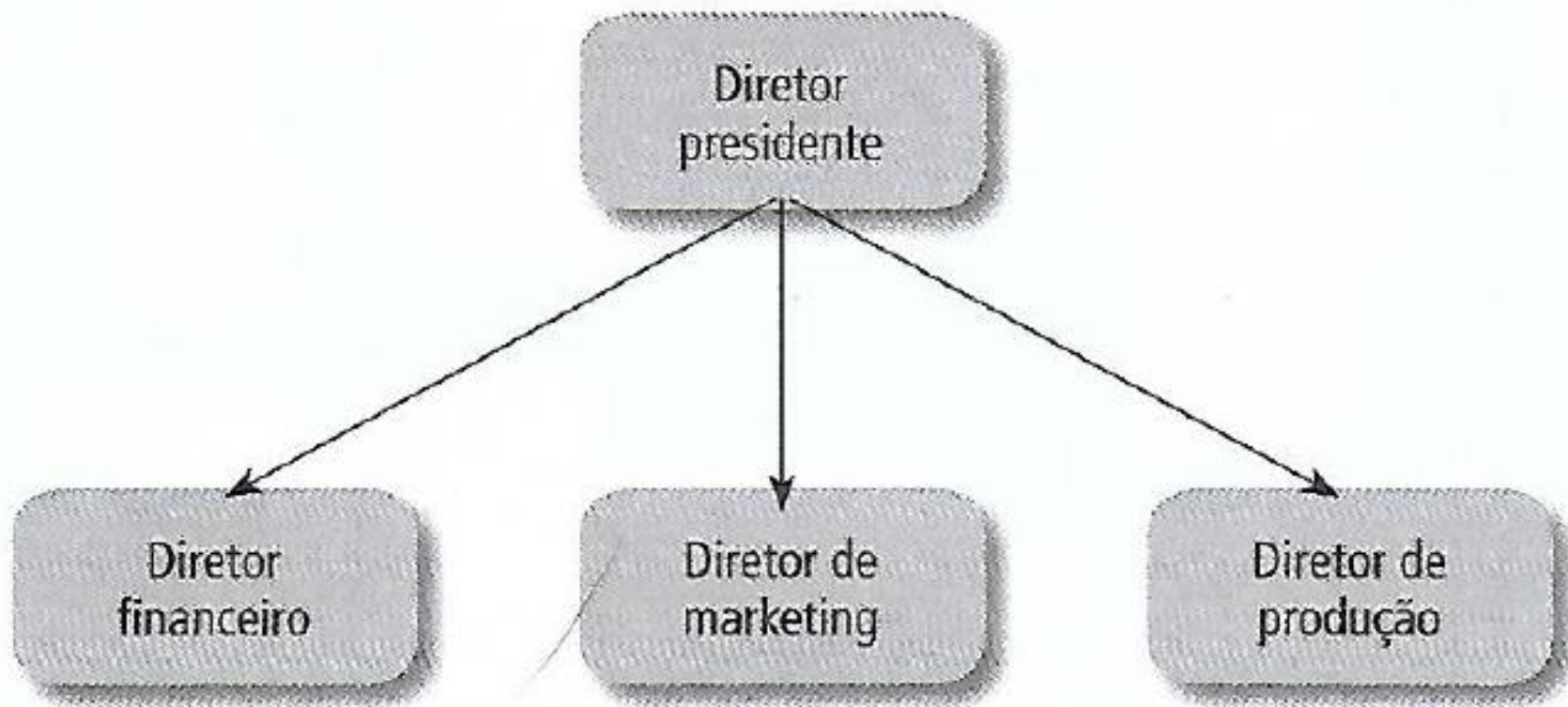


Departamentalização por funções

A departamentalização por funções baseia-se nas funções de cada departamento, como finanças, marketing, produção ou operações, recursos humanos, procurando agrupar órgãos e cargos por função para aproveitar a integração de conhecimentos, habilidades e processos de trabalho em uma só unidade.

A departamentalização por funções enfatiza a especialização ao reunir pessoas segundo sua especialidade.

Departamentalização por funções





Departamentalização por produto ou por serviço

É a departamentalização que procura reunir todas as atividades relacionadas com seu produto ou serviço a fim de melhor coordenar as atividades requeridas para ele.

Enquanto a departamentalização por função focaliza a organização interna da empresa (em suas funções internas), a departamentalização por produto ou serviço põe o foco principal naquilo que a empresa produz.

Departamentalização por Produtos/Serviços

Características:

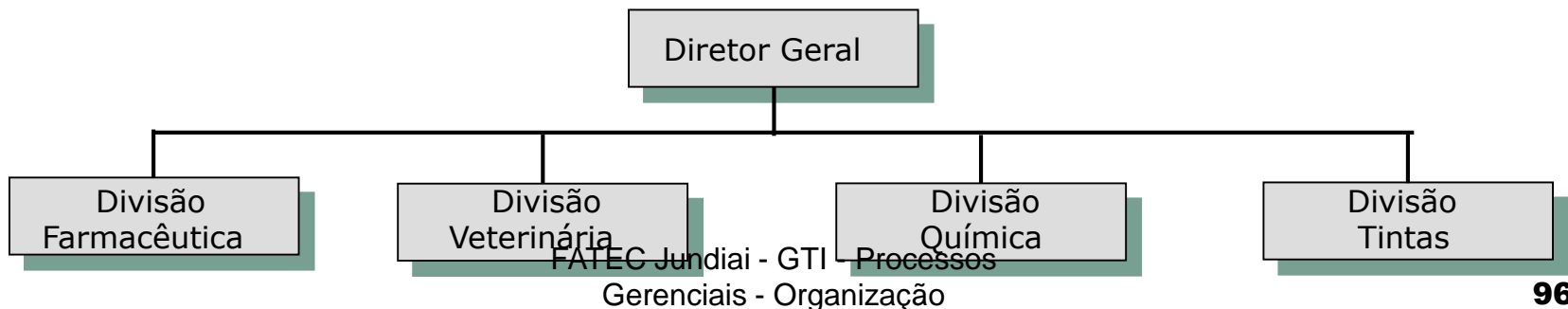
Agrupamento das atividades de acordo com o resultado da organização, ou seja, de acordo com o produto ou serviço realizado.

Vantagens:

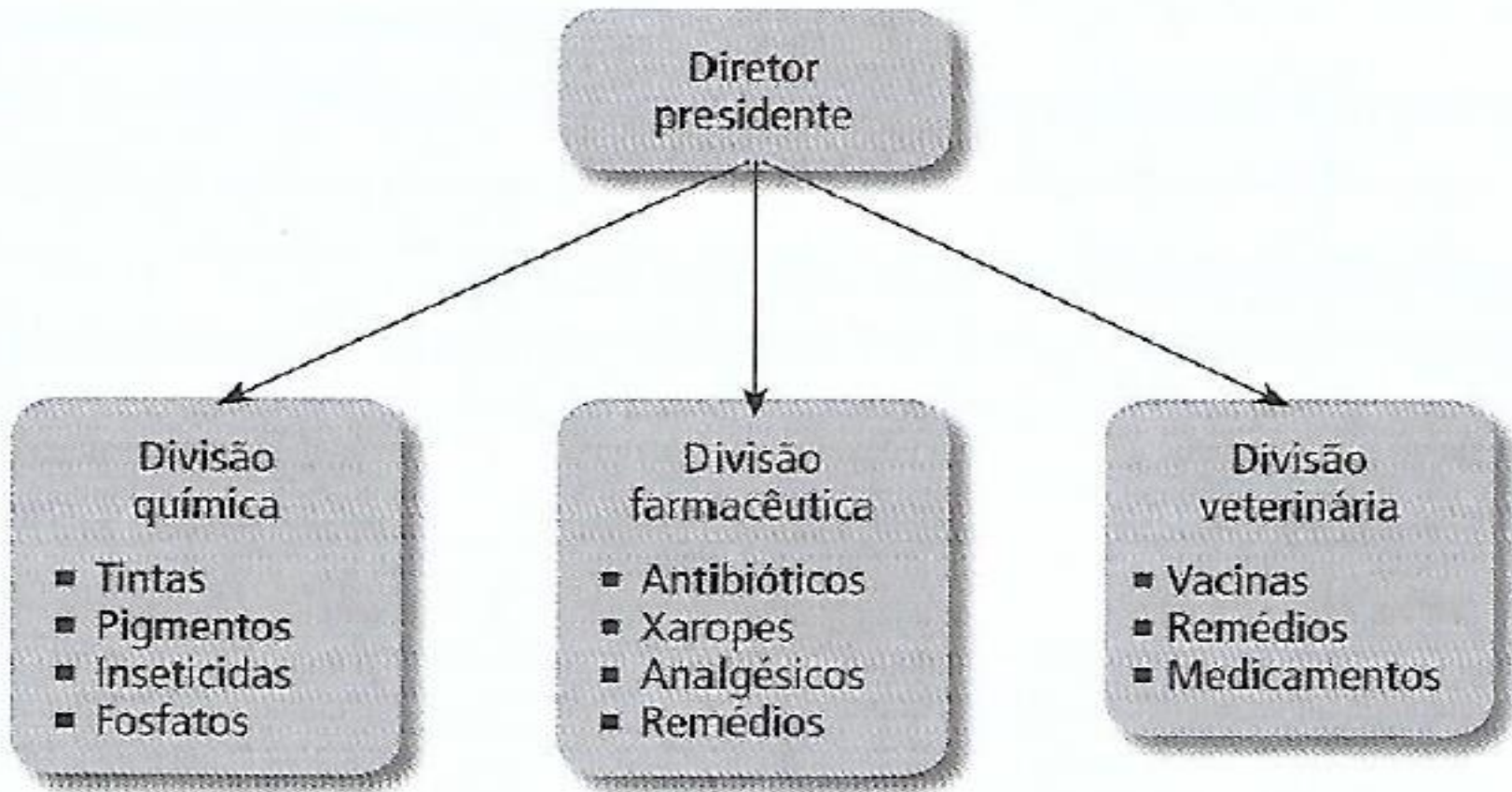
- Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto ou serviço.
- Facilita a coordenação interdepartamental.
- Facilita a inovação, que requer cooperação e comunicação de vários grupos.
- Indicada para circunstâncias externas mutáveis.
- Permite flexibilidade.

Desvantagens:

- Dispersa os especialistas em subgrupos orientados para diferentes produtos.
- Contra-indicada para circunstâncias externas estáveis.
- Provoca problemas humanos de temores e ansiedades com a instabilidade.
- Enfatiza a coordenação em detrimento da especialização.



Departamentalização por produto ou por serviço



Departamentalização por produto ou por serviço





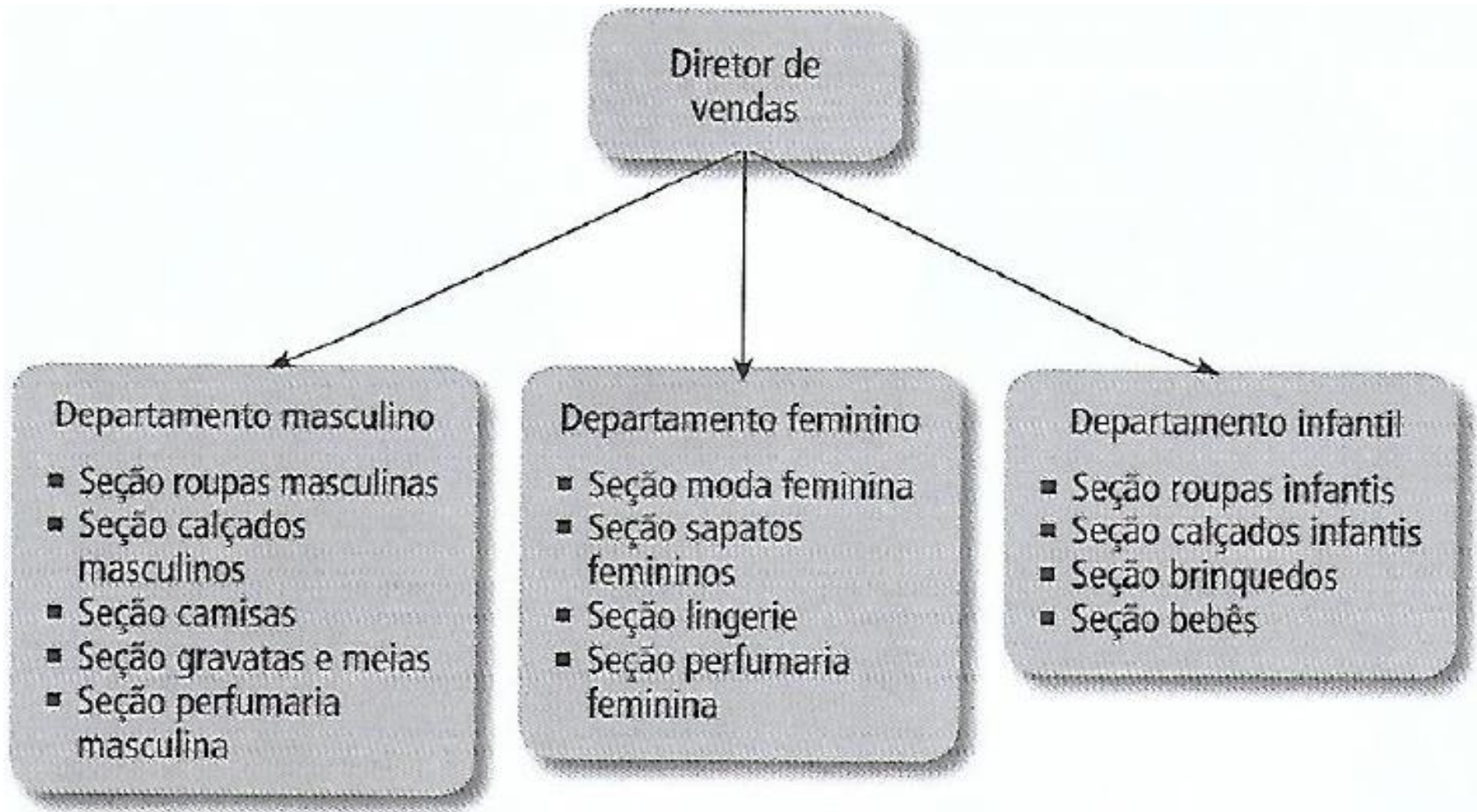
Departamentalização por clientela

Constitui o foco nos clientes que a empresa quer servir, diferenciando a empresa em função das características de seus clientes reais ou potenciais.

Constituiu a forma de departamentalização mais extrovertida, porque nada tem a ver com as funções internas ou com os produtos ou serviços produzidos pela empresa.

A departamentalização por clientes quase sempre fica restrita à área de marketing, envolvendo vendas e crédito.

Departamentalização por clientela



Departamentalização por Clientes

Características:

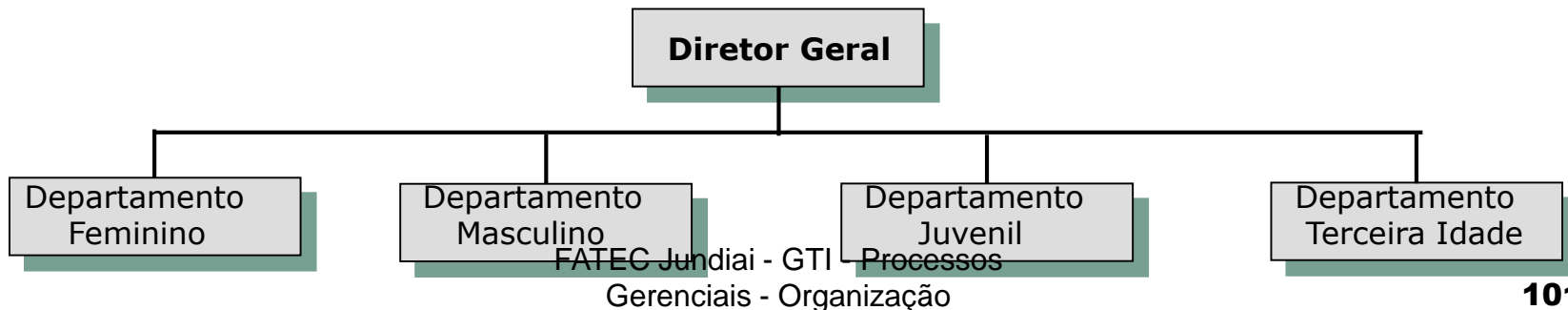
Agrupamento das atividades de acordo com os tipos de clientes servidos.

Vantagens:

- Quando a satisfação do cliente é o aspecto mais crítico da organização.
- Quando o negócio depende de diferentes tipos de clientes.
- Predis põe os executivos a pensar em satisfazer as necessidades dos clientes.
- Permite concentrar competências sobre distintas necessidades dos clientes.

Desvantagens:

- As demais atividades da organização – produção, finanças – tornam-se secundárias ou acessórias face à preocupação exclusiva com o cliente.
- Os demais objetivos da organização – como lucratividade, produtividade, eficiência – podem ser sacrificados em função da satisfação do cliente.





Departamentalização por processos

A departamentalização por processo, também denominada departamentalização por processamento, é quase sempre restrita ao nível operacional das empresas industriais e de serviços.

Refere-se à maneira de agrupar unidades pela sequência do processo produtivo ou operacional ou pelo arranjo físico e disposição dos equipamentos de produção.

Normalmente é o processo de produção de produtos ou de serviços que determina a maneira de departamentalizar por processos.

Departamentalização por Processo

Características:

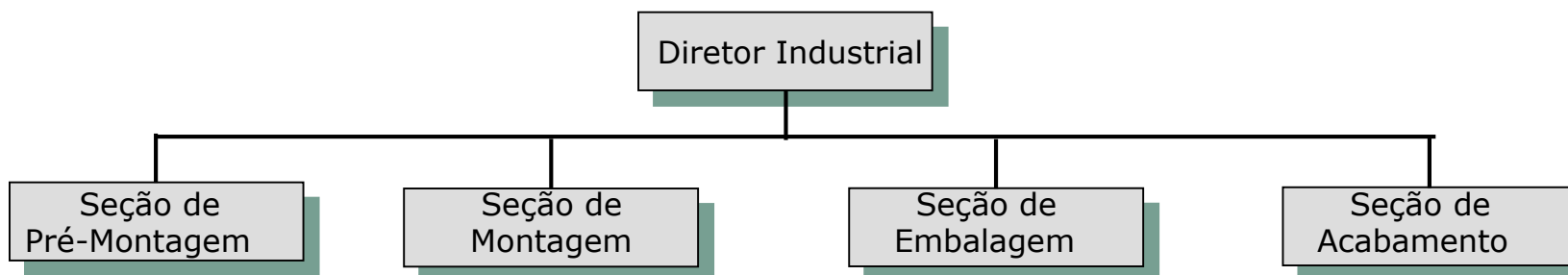
Agrupamento das atividades de acordo com o fluxo do processo produtivo.

Vantagens:

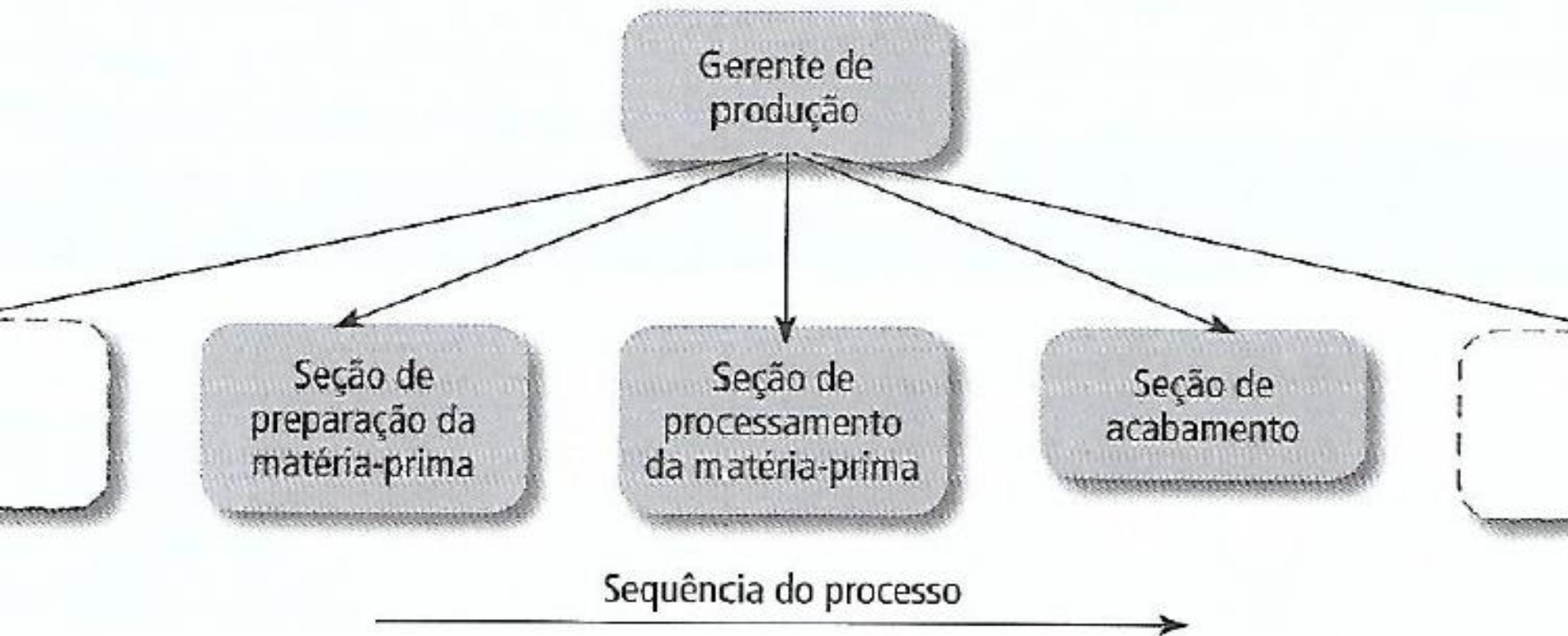
- Muito utilizada no nível operacional de áreas de produção ou de operações.
- Garante plena utilização e vantagens econômicas do equipamento ou tecnologia.
- A tecnologia passa a ser o foco e o ponto de referência para o agrupamento.
- Enfatiza o processo.
- Permite ações de reengenharia dos processos e de enxugamento.

Desvantagens:

- Inadequada quando a tecnologia e ambiente são mutáveis.
- Pouca flexibilidade a mudanças internas ou externas.
- Centraliza demasiadamente a atenção no processo produtivo.



Departamentalização por processos





Desenho de cargos e tarefas

O desenho de cargos e tarefas refere-se à divisão do trabalho e à diferenciação e integração no nível operacional, especificando o conteúdo das tarefas, os métodos a serem utilizados e as relações com outros cargos.

A estrutura dos cargos, bem como a estrutura organizacional e departamental, é decidida e elaborada para atender à estratégia empresarial da melhor maneira possível.

Os cargos e tarefas constituem os meios pelos quais a organização emprega seus recursos para alcançar objetivos.

Desenho de cargos e tarefas

Um cargo é a composição de todas atividades desempenhadas por uma única pessoa, que podem ser visualizadas como um todo unificado e ocupam um lugar no organograma.

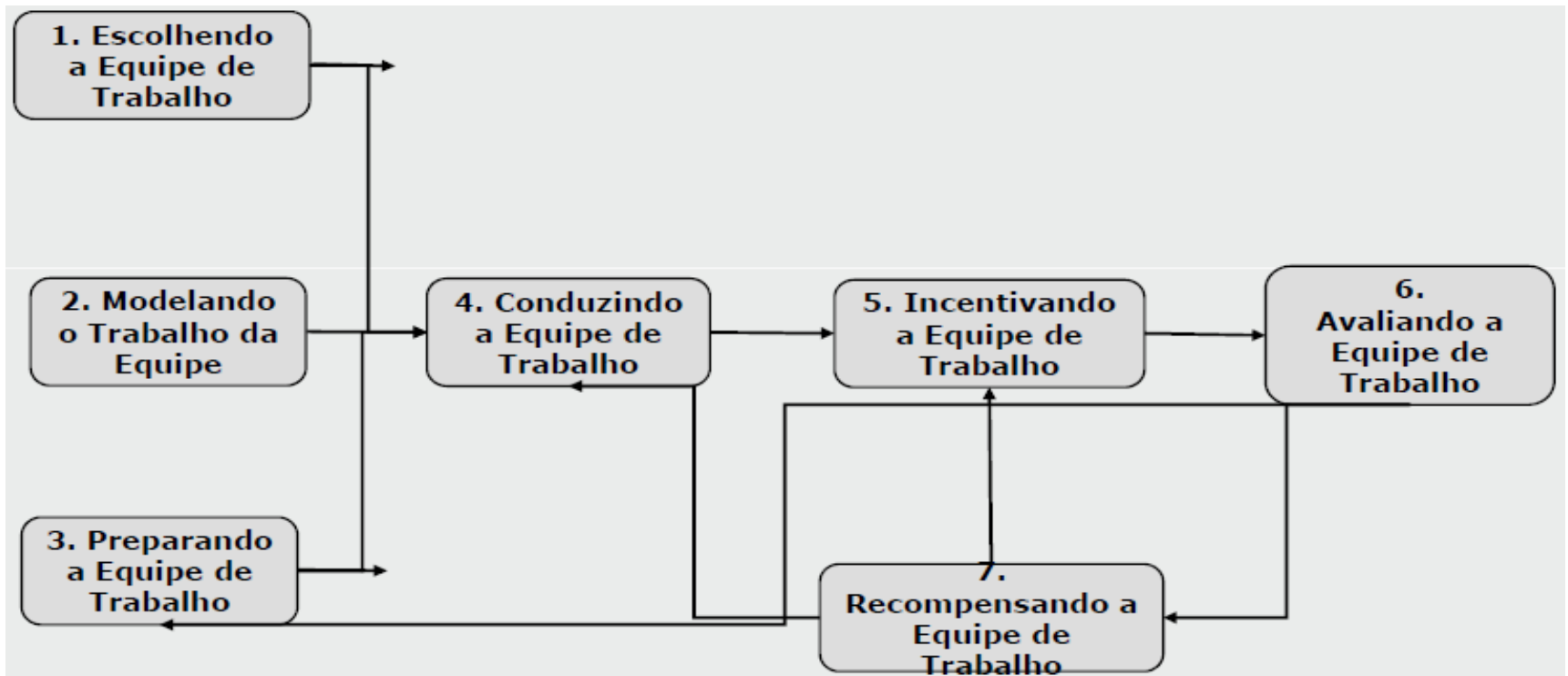
Existem três abordagens no desenho de cargos:

- Clássica – ênfase nas tarefas
- Humanística – ênfase nas pessoas
- Contingencial – visão abrangente e sistêmica,

Pela abordagem contingencial, o cargo deve ser desenhado a partir de quatro dimensões: variedade, autonomia, identidade com a tarefa e retroalimentação.

Desenho de cargos e tarefas

As habilidades do administrador para lidar com equipes





Empowerment

Empowerment é a teoria de administração de recursos humanos que sustenta que a motivação individual aumenta e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório no seu trabalho e nas metas a elas pertinentes.

Empowerment pode ser entendido como a capacidade de delegar autoridade e transferir a responsabilidade para os níveis mais baixos da organização, com a criação de equipes participativas, capazes de obter o comprometimento dos profissionais.

Empowerment

O *empowerment* só traz resultados se tiver o apoio da alta administração.

Para implantá-lo, são necessárias três condições:

- Compartilhar informações com todos;
- Criar autonomia definindo limites;
- Substituir a hierarquia por equipes autogerenciadas.

Reengenharia

Reengenharia é repensar a empresa a partir do zero: se tivéssemos que criar a empresa hoje, faríamos as perguntas:

- Como definiríamos seu objetivo?
- Como seria estruturada?
- Quais seriam seus processos?
- Quem contrataríamos?
- Em suma: o que deveria ser feito para a empresa ter êxito?

É o repensar *fundamental* e a reestruturação *radical* dos *processos* empresariais que visam a alcançar *drásticas* melhorias em indicadores críticos de desempenho, como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Reengenharia

- *Fundamental* significa que se deve questionar tudo o que é feito, começando pela pergunta: Por que fazemos isto? O que deveríamos fazer no lugar disto?
- *Radical* significa que não se pretende só melhorar o que está sendo feito, mas, possivelmente, passar a fazer outra coisa, ou em outro local, ou com outras pessoas.
- *Drástica* significa que não se desejam melhoras contínuas e progressivas, mas saltos quânticos de resultados.
- *Processo* significa que a ênfase da análise deve ser o processo e não as estruturas, as tarefas, os serviços ou as pessoas.

Reengenharia

POR QUE A REENGENHARIA É NECESSÁRIA

- A concorrência e a necessidade de qualidade: a reengenharia é freqüentemente necessária por causa do aumento da concorrência que obriga a produzir com qualidade cada vez maior e a custos cada vez menores.
- O poder do cliente: o aumento da competição amplia o poder do cliente.
- A velocidade das mudanças: as mudanças frequentes no ambiente externo obrigam a reestruturações e à preocupação de baixar custos.
- A necessidade de redução de custos: uma das formas mais inteligentes de diminuir custos é cortar atividades que não agregam valor ao produto ou serviço vendido.

Reengenharia

CRÍTICAS À REENGENHARIA

- A reengenharia foi a mais significativa boa/má notícia dos últimos cem anos. A parte boa é que ajudou as organizações a ver o quão ineficientes eram e a redesenhar os processos para melhorá-los. A má notícia é que destruiu lealdade e o compromisso.
- No longo prazo são fatores mais importantes do que a reengenharia dos processos. A reengenharia propiciou o surgimento de um ambiente em que o comprometimento das pessoas com as companhias caiu.
- A confiança só poderá ser mantida se os processos organizacionais forem considerados inerentemente justos.

Reengenharia

VANTAGENS DA REENGENHARIA

- A reengenharia continuará sendo um tema controvertido. Seus principais defensores dizem que ela trouxe muitos benefícios, embora tenha se tornado em alguns círculos eufemismo para *downsizing* impensado.
- Permitiu às empresas operar mais rápida e eficientemente e a usar a tecnologia da informação de forma mais produtiva. Deu mais autoridade aos empregados e uma visão mais clara de como seu trabalho se encaixa nas operações da empresa como um todo. Recompensou os clientes com produtos de maior qualidade.
- Permitiu o pagamento de dividendos maiores; reduziu os custos das empresas, aumentando suas receitas e impulsionando o valor de suas ações.

Reengenharia

CONSEQÜÊNCIAS SOBRE OS EMPREGADOS

- Número de empregados – frequentemente, após a reengenharia, há uma diminuição no número de gerentes de nível intermediário.
- Qualificação dos empregados – os processos reformulados requerem pessoal mais qualificado e com capacidade de aprender a aprender.
- Moral dos empregados – a não ser que o processo seja muito bem conduzido, a tendência é cair o moral dos empregados, a insegurança aumentar, a lealdade e a confiança diminuir.



Questões para discussão – Organização

- Explique o significado de desenho departamental
- Por que empresas multinacionais, como Microsoft, Ford, GM, HP, utilizam a departamentalização regional? Explique.