

Introdução a Administração de Computadores

Estrutura Organizacional

1. Estruturas tradicionais
2. Estruturas modernas e contemporâneas
3. Organizações virtuais
4. Comparação entre as estruturas

Estruturas Organizacionais

Tradicionais

Definição

- Empresas nos seus estágios iniciais, normalmente adotam estruturas simples que atendam aos objetivos de maximizar a produtividade e a obtenção de lucros. O grupo de estruturas simples pode ser genericamente englobado sob o título de estruturas tradicionais

Antonio Cury (1994:238)

Tipos

- Linear
- Funcional
- Linha-Staff
- Colegiada

Estruturas Tradicionais

Linear

Conceito

É aquela que:

- chefes e subordinados estão ligados na hierarquia por linhas claras de subordinação
- predominância da Unidade de Comando

Estruturas Tradicionais

Linear

Características

Origem

- baseado na organização dos antigos exércitos

Autoridade

- autoridade total do chefe supre falta de organização
- autoridade mantida em linha reta (nível mais alto até o mais baixo) - ordens seguem pela via hierárquica
- a chefia é fonte exclusiva de autoridade

Decisões

- decisões tomadas pela chefia são acatadas sem discussão
- chefes superiores só delegam atribuições quando se encontram assoberbados
- cada empregado recebe ordens de um só chefe imediato

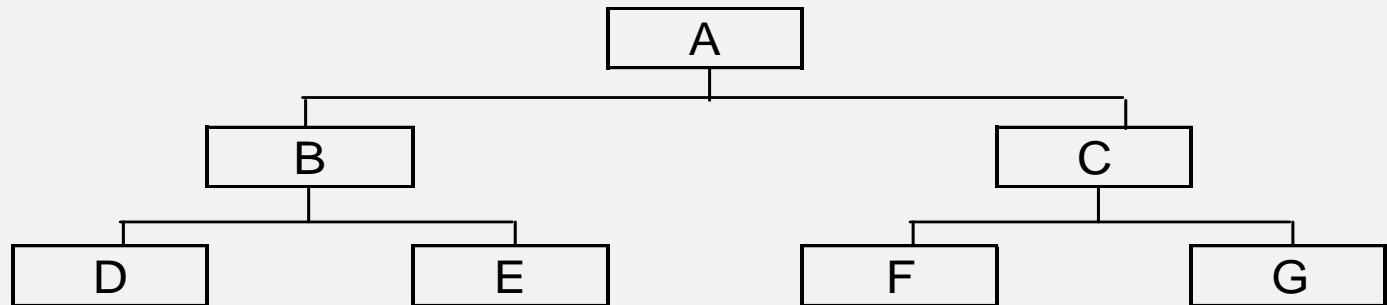
Tendência

- burocracia
- centralização exagerada de comando
- verticalização

Estruturas Tradicionais

Linear

Representação Gráfica



- Tendência a burocracia
 - Se F quer contatar G deve solicitar autorização a C.
- Obediência a hierarquia
 - Um funcionário de D não deve de forma rígida contatar o superior A, pois é diretamente subordinado a B, com quem deve manter contato em primeiro lugar.

Estruturas Tradicionais

Linear

Vantagens

- ☞ Autoridade
 - Disciplina rígida
 - Facilidade de comando e manutenção da disciplina
- ☞ Responsabilidade
 - Limitação de responsabilidade
 - Definição clara de deveres e responsabilidades
 - Precisão de jurisdição
 - Evita a interferência em áreas alheias
- ☞ Decisões
 - Rápidas (são praticamente ordens)
- ☞ Comunicação
 - Fácil transmissão de ordens e recebimento de informações
 - poucas barreiras burocráticas à comunicação
- ☞ Custo
 - baixo custo de manutenção
 - simplicidade de constituição

Estruturas Tradicionais

Linear

Desvantagens

- ☞ Centralização exagerada
 - conduz a perda de controle
 - sobrecarrega a direção
 - dificulta a substituição do chefe
- ☞ Chefia
 - exige chefes excepcionais
 - é perigoso depender de um único elemento
 - dificuldade de formar chefes com visão global
- ☞ Organização trabalho
 - não favorece o espírito de cooperação
 - favorece o aumento da burocracia
- ☞ Talentos
 - dificulta a retenção de pessoal competente ávido de realização profissional
 - formação de grupos de baixo nível com elevado "*turn-over*" de pessoal de bom nível

Estruturas Tradicionais

Funcional

Conceito

Tipo de estrutura fundamentada na técnica da supervisão funcional, onde prevalece a especialização

Estruturas Tradicionais

Funcional

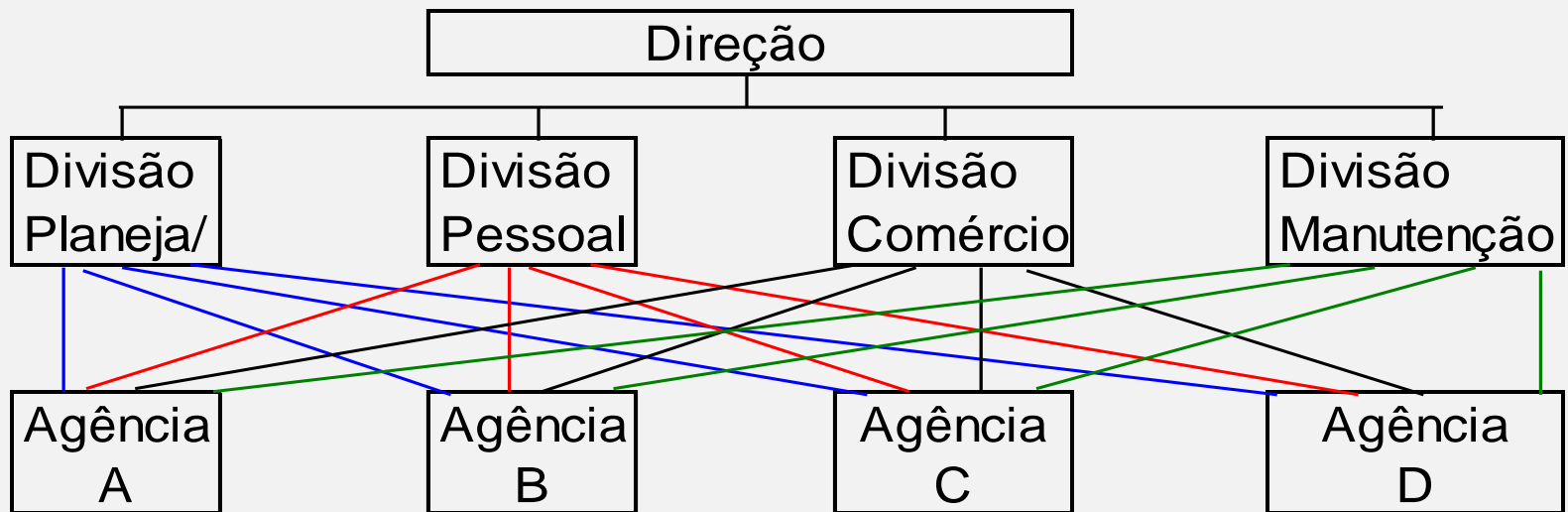
Características

- Origem no trabalho crítico de Taylor à Estrutura Linear: separou a preparação da execução
- A especialização por função visa maior produtividade
- Chefia exercer atuação de acordo com a especialização sem restrição da área de execução
- Fuga à rigidez imposta pela estrutura linear
- Participação de cada órgão de apoio, em cada órgão de execução
- Valorização da especialização
- Multiplicidade de contatos
- Tem larga aplicação em trabalhos de natureza industrial

Estruturas Tradicionais

Funcional

Representação Gráfica



Estruturas Tradicionais

Funcional

Vantagens

- Promove a especialização e o aperfeiçoamento de pessoal
- Não necessita de elemento humano excepcional e facilita o recrutamento
- Diminui a projeção individual
- Promove a cooperação e o trabalho em equipe
- Maior economia para as médias e grandes empresas
- É mais econômica a longo prazo
- Torna a organização da produção mais flexível
- Reduz "*turn-over*", principalmente do pessoal de alto de nível

Estruturas Tradicionais

Funcional

Desvantagens

- Difícil aplicação, requer maior habilidade gerencial
- Dificuldade para apurar responsabilidades
- Difícil manutenção da disciplina
- Requer maior e mais difícil coordenação
- Divisão de controle
- Custo inicial mais elevado

Estruturas Tradicionais

Linha-Staff

Conceito

É aquele que apresenta uma organização estruturada linearmente como base, com a inclusão de órgãos de apoio ou assessoria (staff)

Estruturas Tradicionais

Linha-Staff

Características

- Os órgãos de *Staff* tem função de assessoria
- Empregada em empresas de médio e grande porte.
- O *Staff* exerce somente autoridade de idéias
 - o assessor técnico deve ser independente dentro de suas atribuições
 - o Staff devem procurar auxiliar a "linha" sem autoridade de "linha"
- Cada empregado recebe ordens de um único chefe imediato
- O *Staff* pode ser unipessoal, multipessoal, com estrutura em linha ou colegiada

Estruturas Tradicionais

Linha-Staff

Representação Gráfica

Estruturas Tradicionais

Linha-Staff

Vantagens

- ✓ Facilita a participação de especialistas em qualquer ponto da hierarquia
- ✓ Favorece a execução do trabalho das unidades de linha
- ✓ Flexibilidade e facilidade de comando
- ✓ Permite confiar nas normas e determinações
- ✓ Limita a responsabilidade das chefias
- ✓ Maior rapidez na decisão
- ✓ Melhoria na qualidade do pessoal de linha
- ✓ Os assessores representam uma alternativa no preenchimento de vagas de alto nível

Estruturas Tradicionais

Linha-Staff

Desvantagens

- ☛ Sugestões, as vezes, confundem-se com ordens => conflito entre Staff e Linha
- ☛ Órgãos de Linha reagem contra sugestões do Staff
- ☛ *Staff* tende a usurpar a autoridade da Linha
- ☛ Reduz o espírito de iniciativa dos chefes
- ☛ Os técnicos procuram agradar aos executivos
- ☛ Requer hábil coordenação das orientações do Staff
- ☛ Devido a conflitos, podem se realizar estudos dotados de finalidade essencialmente política
- ☛ Assessor incompetente ao invés de ajudar aumenta os problemas da Linha

Estruturas Tradicionais

Colegiada

Conceito

É um tipo de estrutura em que os órgãos executivos subordinam-se, a um grupo de Conselheiros ou Diretores de Conselho, liderados por um presidente

Estruturas Tradicionais

Colegiada

Características

- Advento da administração plural e declínio da chefia singular
- Característica marcante das organizações contemporâneas
- Estratégia para enfrentar de maneira mais adequada o processo de tomada de decisão
- Deixa de existir um grande chefe tomando as decisões políticas e estratégicas
- Os membros conservam a unidade de direção
- Cabe ao executivo a responsabilidade pela execução
- Deve traçar políticas e estratégias para a companhia
 - Como representante dos acionistas
 - Questionando o desempenho da Diretoria Executiva

Estruturas Tradicionais

Colegiada

Representação Gráfica

Estruturas Tradicionais

Colegiada

Vantagens

- ✓ Desenvolvimento e aplicação da crítica construtiva
- ✓ Ponderação nas decisões
- ✓ Formação do espírito de equipe
- ✓ Preparação de executivos com visão global
- ✓ Julgamento impessoal
- ✓ Estudos de viabilidade tem maior qualidade, devido ao estágio posterior de aprovação
- ✓ Decisões mais eficazes (ponderação)
 - liberdade de crítica
 - visão generalista
 - espírito de equipe

Estruturas Tradicionais

Colegiada

Desvantagens

- Responsabilidade fracionada
- Decisões mais lentas
- Retira do comando a iniciativa de decisão
- Necessita de presidente excepcional
- Fraqueza na direção de operações quotidianas
- Acomodação/incompetência do Colegiado gera
 - atrasos nas decisões
 - descrença e desmotivação da direção executiva
 - engavetamento de problemas
- Perpetuidade de idéias
- Cria-se por conveniências pessoais de indivíduos que se retiram para uma atividade mais amena
- Pode ser um órgão com figuras do passado sem responsabilidade com a gestão

Estruturas Modernas e Contemporâneas

Origem

Fatores

Origem

Evolução e sofisticação das estruturas tradicionais

Dificuldade na consecução de objetivos

Aplicação da abordagem sistêmica nos problemas organizacionais

Busca de melhor coordenação. Informações para a tomada de decisões, em tempo

Novos modelos organizacionais mais adequados às rápidas mudanças

Produtos e tecnologias novas exigem estruturas diferentes p/ a consecução dos objetivos

Estruturas Modernas e Contemporâneas

Estratégias Organizacionais

Estratégias organizacionais em função dos estágios de evolução das empresas

Chandler* desenvolveu uma pesquisa relacionando estratégia, estrutura e ambiente, analisando os estágios evolucionário das grandes organizações e concluiu que:

A estratégia de uma empresa determinará, no tempo, a sua estrutura

- Chandler, A. D. Strategy and structure: chapters in the history of American Industrial enterprise. MIT Press, 1962, p.476

Estruturas Modernas e Contemporâneas

Estágios de Evolução

1º Rápida industrialização e a urbanização

- organizações em busca de maior produtividade e custos mais baixo
- grande crescimento
- prevalecia a adoção de estruturas simples, como a Linear e a Funcional

2º Verticalmente integradas

- careciam de uma melhor coordenação a fim de maximizar:
 - o atendimento das necessidades de mercado
 - a manutenção do seus lucros
- criou-se uma nova estrutura
 - centralizada e departamentalizada funcionalmente
 - implantou-se treinamento para a coordenação das atividades funcionais e mecanismos de controle para garantir a integração

Criaram-se complexas redes de comunicação envolvendo desde atividades do processo industrial às exigências dos consumidores

Estruturas Modernas e Contemporâneas

Estágios de Evolução

3º As organizações verificaram que estava diminuindo

- as oportunidades de expansão de seus mercados
- a possibilidade de redução dos custos unitários

Como consequência

- aumentaram o número de produtos na sua linha
- expandiram suas atividades em outros países
- começaram a produzir novos produtos para novos mercados

4º As empresas se conscientizaram que para coordenar as atividades de produção e de venda de diversos produtos em diversos mercados

- suas estruturas funcionais e de que seus processos de trabalho eram inadequados
- A solução foi a criação de novas divisões, em que todas as atividades associadas a um produto ou linha de produtos ficavam sob a autoridade de um gerente divisional

Estruturas Modernas e Contemporâneas

Estágios de Evolução

Organizações modernas

- do estágio 2 (**base em função**)
- do estágio 4 (**divisional**)

Organizações contemporâneas

- Cury acrescentou um 5º estágio ao trabalho de Chandler
- período a partir dos anos 60
- a evolução tecnológica levou as empresas a adotarem estruturas temporárias e/ou mistas
- Estrutura **por Projeto**
- Estrutura **Matricial**

Organizações Virtuais

✓ Vantagens

- Estrutura enxuta, coordenação eletrônica
- Necessidade de investimentos iniciais menores
- Flexibilidade
- Rapidez nas respostas às mudanças

✓ Desvantagens

- Pouco controle
- Dificuldade no controle de qualidade
- Grande dependência de fornecedores
- Frágil lealdade dos empregados

Organizações Virtuais

Porque Criar Uma - (Lipak)

- ✦ Compartilhar recursos
- ✦ Compartilhar conhecimento
- ✦ Rateio de custos
- ✦ Cadeia de suprimentos
- ✦ Agilidade
- ✦ Acesso a mercados globais
- ✦ Renovação dos sistemas de gestão corporativo, antiquado e muito hierarquizado
- ✦ Renovação nos sistemas de fabricação, anteriormente baseados em FORD e TAYLOR
- ✦ Produtividade com qualidade
- ✦ Informação com qualidade
- ✦ Competitividade

Organizações Virtuais

Características - (Jagger)

- Cruzamento das fronteiras organizacionais
- Competências essenciais complementares
- Dispersão geográfica
- Participantes mutantes conforme a necessidade
- Igualdade entre as partes envolvidas
- Comunicação eletrônica

Os 4 Estágios da Evolução Internacional

	Nacional	Internacional	Multinacional	Global
Orientação Estratégica	Orientada Nacional/	Orientada p/ exportação; Multinacional	Multinacional	Global
Estágio de Desenvolvimento	Envolvi/ estrangeiro inicial	Posiciona/ competitivo	Explosão	Global
Estrutura	Estrutura doméstica; depto de EXP	Estrutura doméstica; divisão internacional	Geográfica mundial, produto	Global; matricial; transnacional
Potencial de Mercado	Moderado; principal/ doméstico	Grande; doméstico	Muito grande; multinacional	O mundo inteiro

Visão de Galbraith & Lawler

“Organizando p/ Competir no Futuro”

Estratégia	Estrutura	Cúpula	Função da Cúpula
Única	Funcional	Pequena	Política
Relacionada	Divisional	Grande	Política / revisão
Não-relacionada	Holding	Pequena	Serviços

- Especialização; produção com menor custo
- S/ sinergia, este é o caminho. Custo maior pois mantém uma estrutura p/ cada empresa
- Revisão dos caminhos. Se cada divisão seguir independente, não faz sentido esse papel da cúpula

Metas Estratégicas e Abordagem Estrutural

Visão de DAFT

