

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

A busca do essencial

Capítulo 17

Estrutura Organizacional



SUMÁRIO

17.1. A grande vilã

17.2. A estrutura é uma estratégia

17.3. Condicionantes e componentes

17.4. Elementos definidores da estrutura

17.5. Tipos de estrutura



A GRANDE VILÃ

- A estrutura é apenas uma mediadora e uma delegada da missão:
 - ✓ de dotar a organização de estabilidade e de sentido;
 - ✓ de consumir e representar a divisão e especialização do trabalho, a distribuição de poder e autoridade;
 - ✓ de estabelecer limites de decisão e mesmo de comunicação, ;
 - ✓ de estabelecer e também cercear a autonomia dos que nela trabalham.

- O formato mais comum nas representações gráficas das estruturas organizacionais — os organogramas — colabora para reforçar a imagem predominantemente negativa que carregam.

- A tradicional pirâmide é a metáfora perfeita para os que querem enxergar na estrutura organizacional a representação do poder opressor dos faraós



A GRANDE VILÃ

- A estrutura social e as estruturas organizacionais apenas traduzem os valores e relações de poder vigentes em um grupo ou em toda uma sociedade, quando as criaram.
- As estruturas representam também soluções sociais razoavelmente eficientes para problemas de sobrevivência, domínio da natureza, realização de ideias, de progresso econômico e desenvolvimento social.
- Portanto é importante compreendê-las, dominá-las, adequá-las e aprimorá-las, em vez de ingenuamente apenas atacá-las.

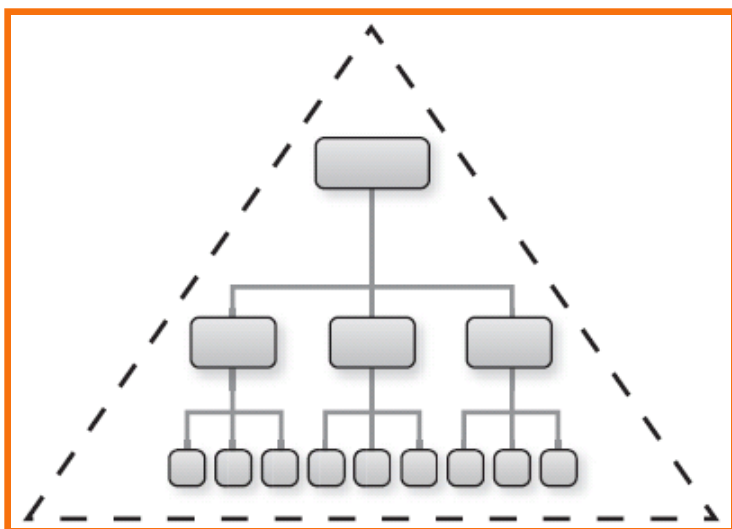


Diagrama tradicional de representação de estrutura organizacional (organograma)



A ESTRUTURA É UMA ESTRATÉGIA

- Não é raro que os administradores se esquecem de incluir a revisão da estrutura nas equações de seus planos estratégicos.
- Nesses casos, ela pode passar de aliada à barreira ou trincheira de resistência a mudanças estratégicas em curso.
- Estrutura organizacional é o conjunto de regras que estabelece o sistema de atividades, o sistema de autoridade e o sistema de comunicação em uma organização.



CONDICIONANTES E COMPONENTES

- Segundo Vasconcellos & Hemsley, a análise e o desenho da estrutura devem levar em conta o contexto organizacional e um conjunto de fatores condicionantes.
- São os seguintes os condicionantes da estrutura segundo os autores:
 - ✓ estratégia de marketing
 - ✓ tecnologia
 - ✓ ambiente externo;
 - ✓ características da atividade;
 - ✓ fator humano



CONDICIONANTES E COMPONENTES

- A análise objetiva desses elementos deve, portanto, preceder a definição dos componentes da estrutura:
 - ✓ sistema de atividades;
 - ✓ sistema de autoridade;
 - ✓ sistema de comunicação.

- A principal decorrência do modelo apresentado é que não há um único e melhor desenho de estrutura aplicável a todas as organizações.

- A abordagem mais correta é aquela que apresenta um conjunto de fatores que permitam analisar uma dada situação e delinear a forma estrutural mais apropriada para ela.



ELEMENTOS DEFINIDORES DA ESTRUTURA

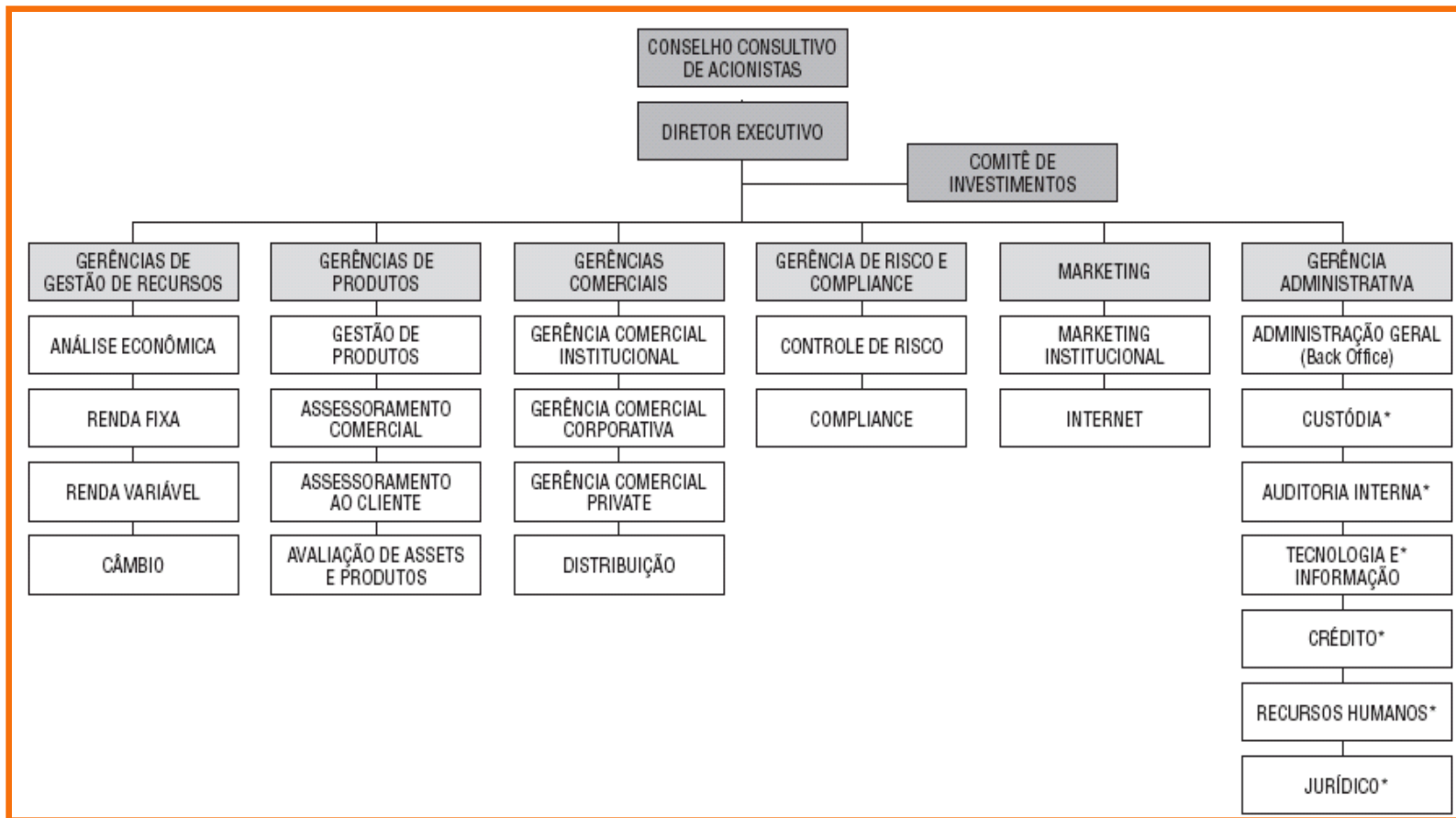
➤ Sistema de Atividades

- ✓ **Divisão e especialização do trabalho:** uma das primeiras tarefas para o delineamento da estrutura é a decisão sobre a forma como o trabalho será dividido e distribuído.
- ✓ **Departamentalização:** a regra de reunião dessas tarefas em blocos coerentes que permitam sua coordenação por meio de diversas subunidades e níveis da organização.
- ✓ Os critérios mais frequentes de departamentalização são:
 - Funcional
 - Geográfico ou territorial
 - Por produto
 - Por processo produtivo
 - Por mercado/cliente:
 - Por projetos
 - Há, ainda, formas combinadas importantes, como as estruturas divisionais ou as estruturas matriciais

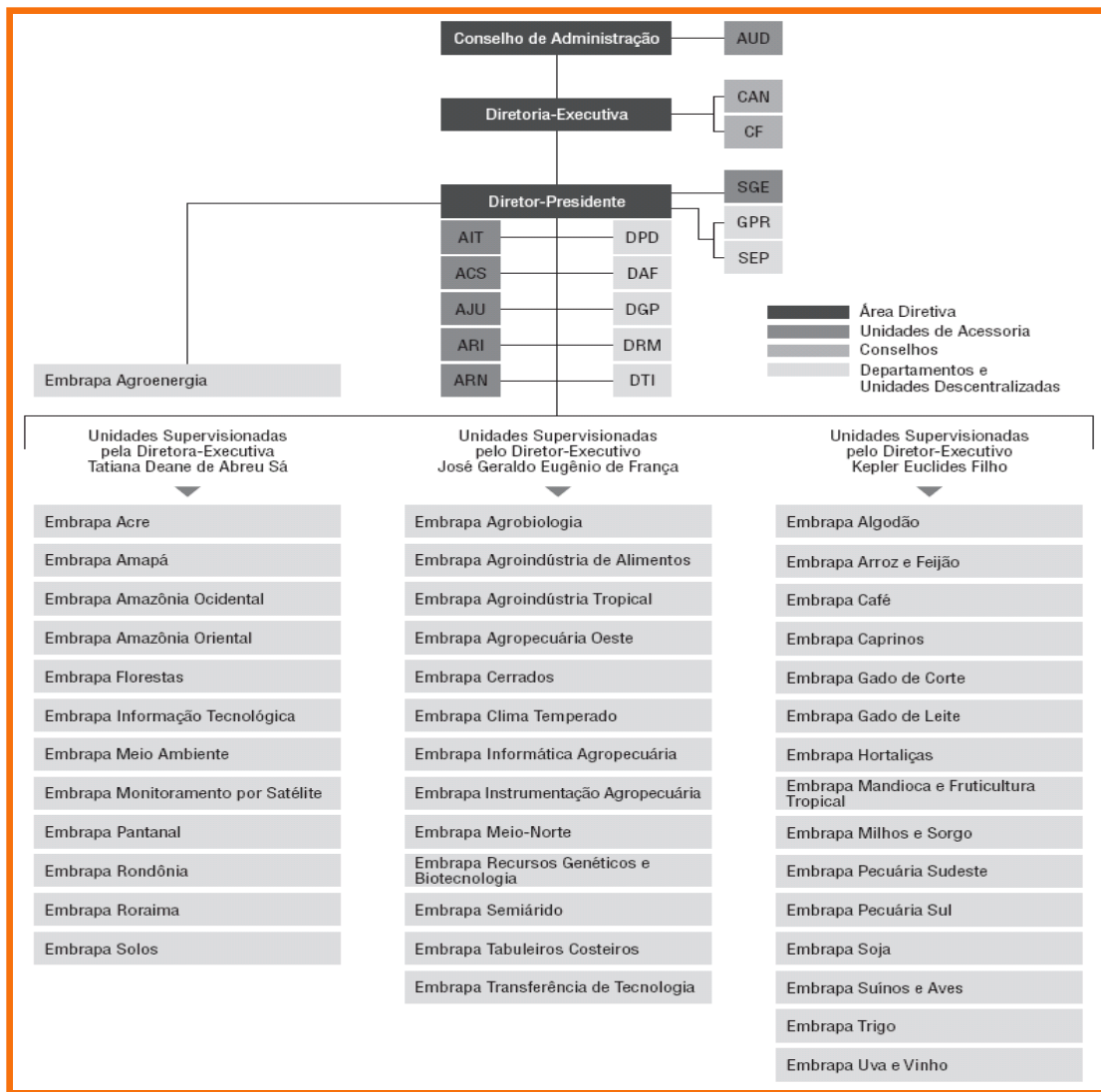


ELEMENTOS DEFINIDORES DA ESTRUTURA

Exemplo de organograma funcional — VAM (Grupo Votorantim)



ELEMENTOS DEFINIDORES DA ESTRUTURA

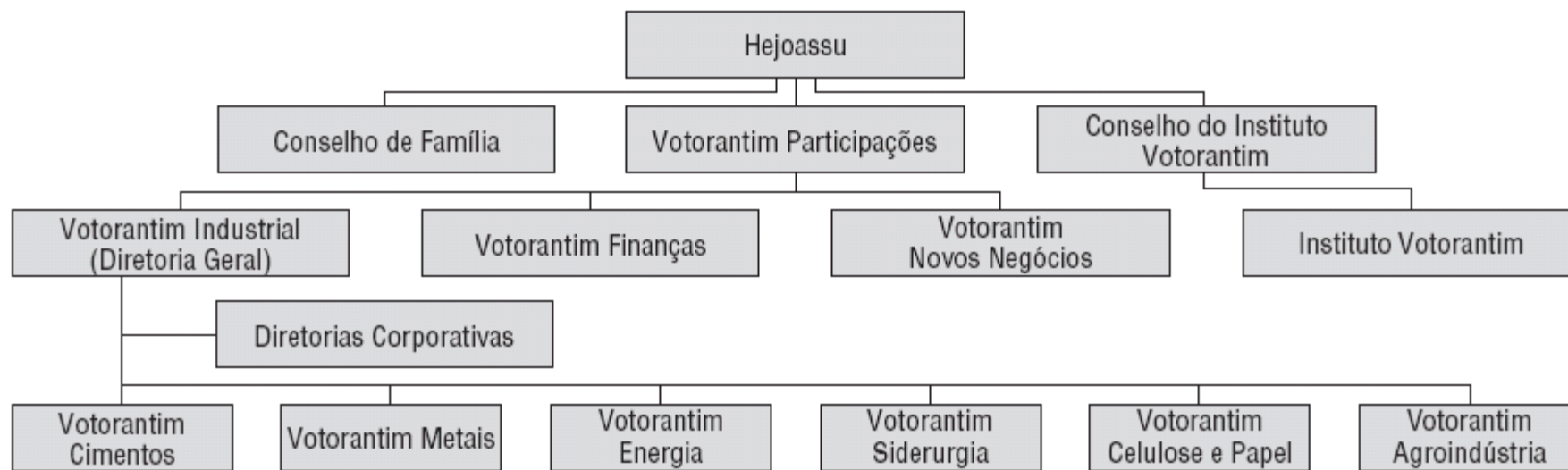


Exemplo de organograma geográfico ou territorial — Embrapa



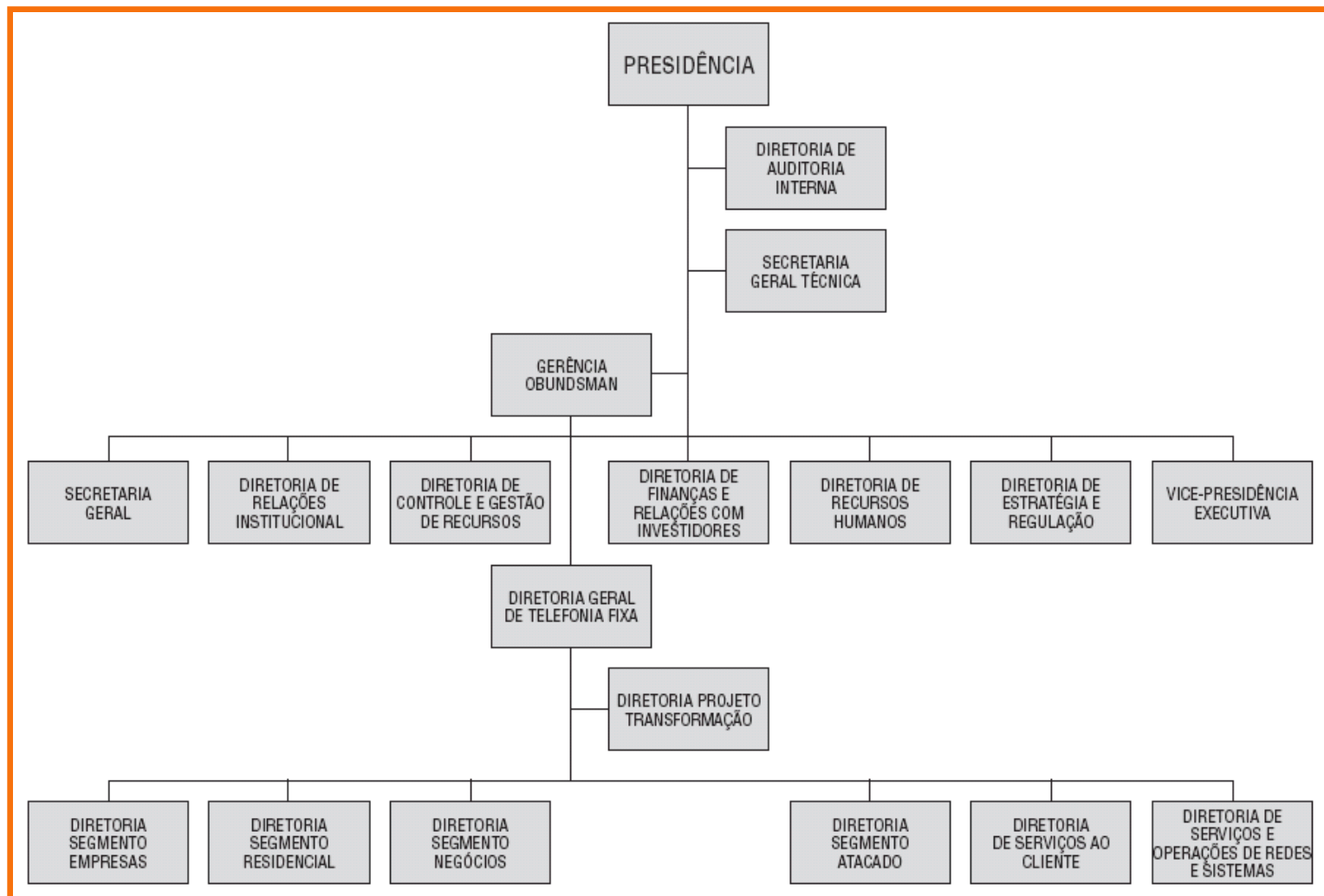
ELEMENTOS DEFINIDORES DA ESTRUTURA

Exemplo de organograma por produto — Grupo Votorantim



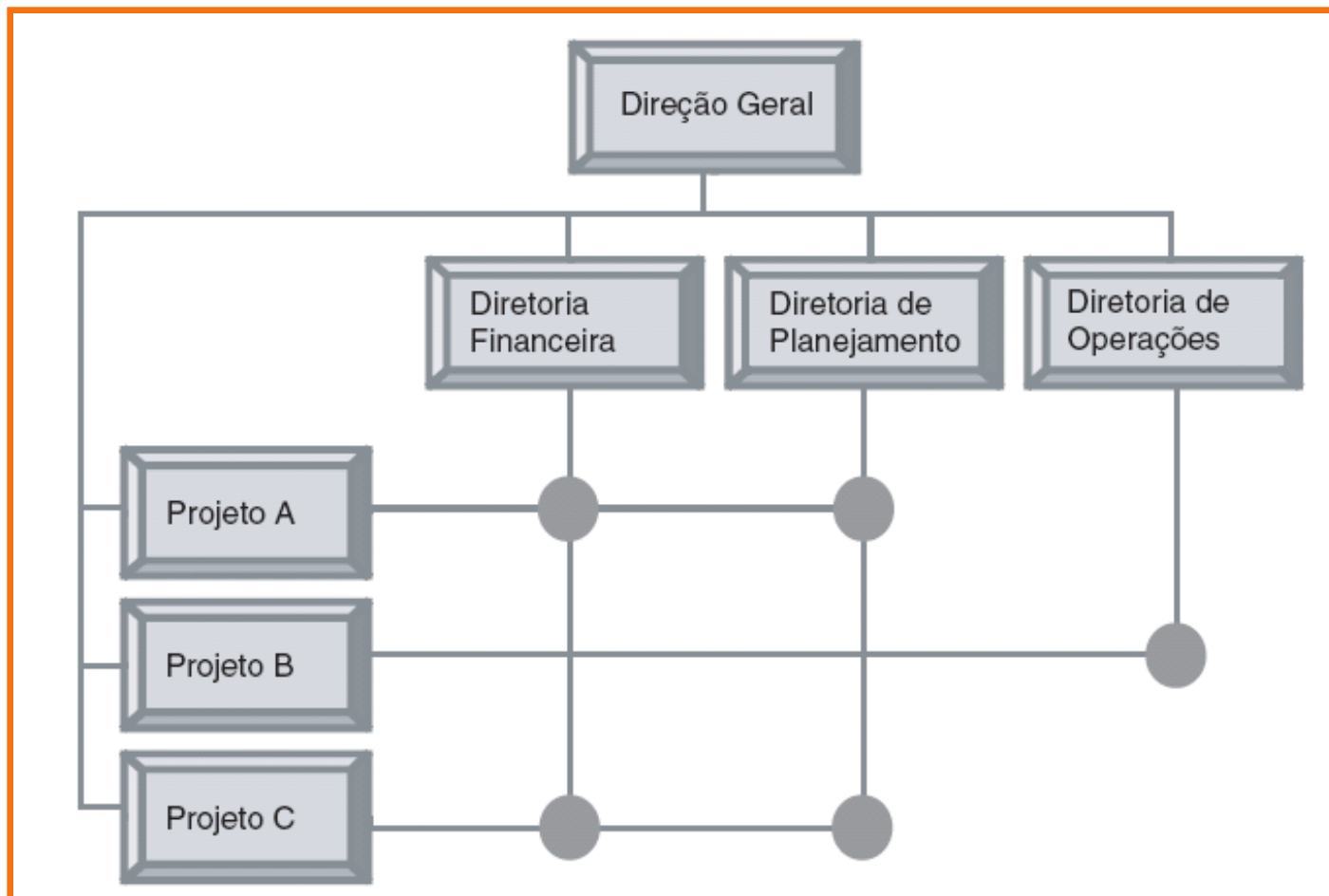
ELEMENTOS DEFINIDORES DA ESTRUTURA

Exemplo de organograma por mercado/cliente — Telefônica



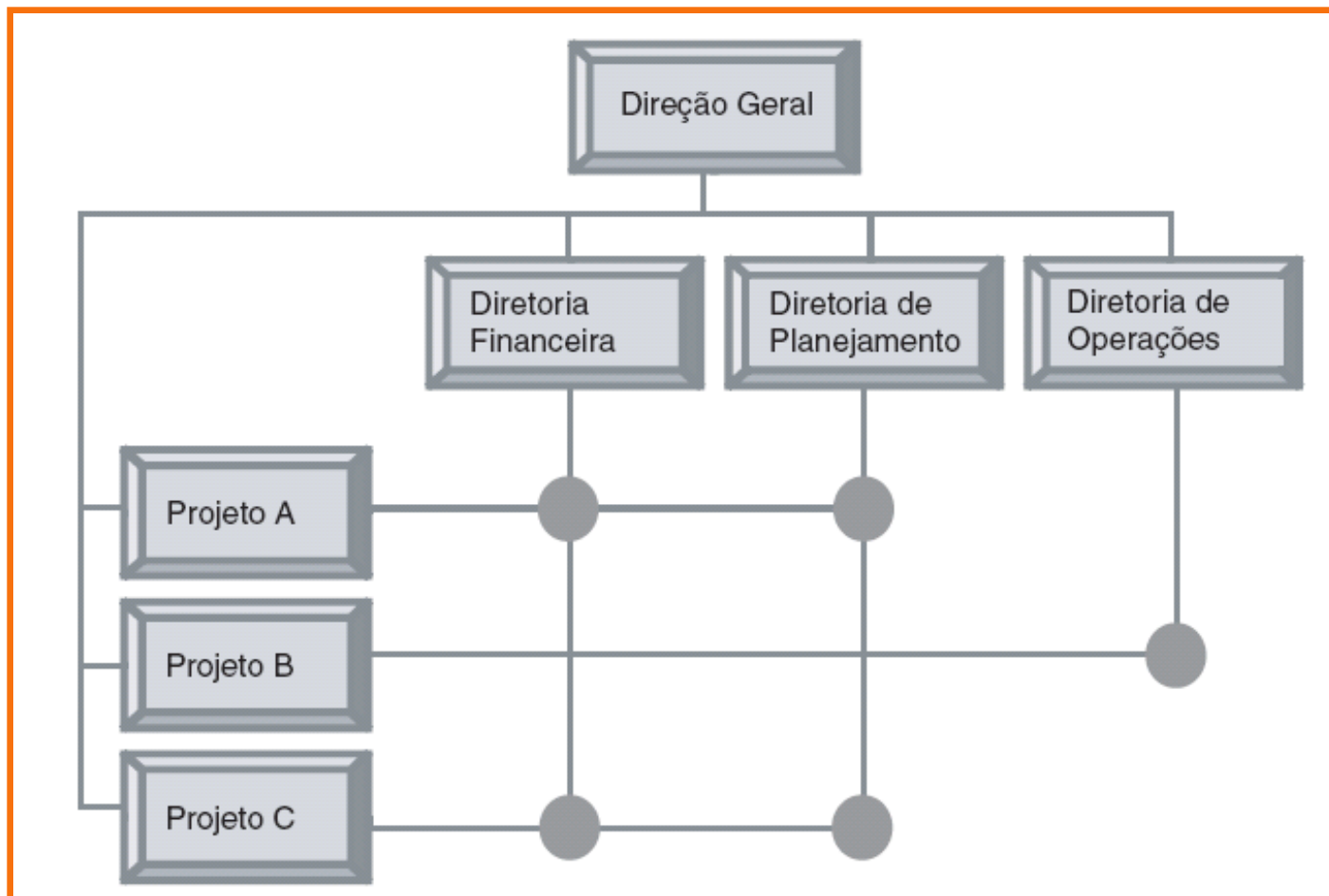
ELEMENTOS DEFINIDORES DA ESTRUTURA

Exemplo de estrutura matricial balanceada (funcional-projetos)



ELEMENTOS DEFINIDORES DA ESTRUTURA

Exemplo de estrutura matricial balanceada (funcional-projetos)



ELEMENTOS DEFINIDORES DA ESTRUTURA

➤ Sistema de Autoridade

- ✓ Poder de linha funcional assessoria:
 - a linha de poder ou autoridade pode seguir ora um critério de linha, ora funcional, o que pode levar à existência de mais de um chefe.
 - assessoria não representa um poder direto, apenas apoia o chefe, conforme as demandas da organização.
- ✓ Amplitude de controle - número de subordinados sob a responsabilidade do gestor
- ✓ Centralização descentralização
- ✓ Hierarquia e linhas de comando: é a definição das fronteiras de responsabilidade de cada área e administrador.



ELEMENTOS DEFINIDORES DA ESTRUTURA

➤ Sistema de Comunicação

- ✓ Grau de formalização: é a definição do montante, natureza e periodicidade das comunicações formais na organização.

- ✓ Relações verticais relações horizontais:
 - é a reflexão e a definição de mecanismos de estabelecimento de relações que extrapolem e complementem os canais hierárquicos formais;
 - permite maior agilidade na definição de questões interdepartamentais.



TIPOS DE ESTRUTURA

MECANICISTAS	ORGÂNICAS
Hierarquia e cadeia de comando mais rígidas	Maior descentralização e autonomia
Ênfase na comunicação vertical	Flexibilidade e maior importância da comunicação horizontal
Definição rígida de papéis	Ajuste contínuo e redefinição de tarefas
Ênfase na atribuição de responsabilidades individuais	Ênfase no trabalho em grupo
Mais apropriadas para a rotina ou para a obtenção de produtividade	Mais apropriadas para a inovação ou para o trabalho intelectual/criativo

Características Básicas de Estruturas Mecanicistas e Orgânicas - Baseada em Burns & Stalker (1961)

- É improvável que qualquer organização se encontre totalmente em um dos polos.
- Contudo é possível localizar, por exemplo, o exército como estrutura mais mecanicista e um grupo de discussão na internet como sendo mais próximo da orgânica.



TIPOS DE ESTRUTURA

- Hoje há um movimento de “desfronterização” das empresas, isto é, de eliminação de barreiras tanto internas quanto externas,:
- Esse movimento fortalece o foco na gestão dos processos organizacionais; e propicia a integração com clientes e fornecedores e a criação de alianças estratégicas .

*Eliminando
Barreiras*

verticais: ■ da pirâmide às células e redes orgânicas
horizontais: ■ dos silos à gerência de processos
externas: ■ do jogo solitário às parcerias e alianças estratégicas
geográficas: ■ da presença local à presença global

O fenômeno da “desfronterização” - Wood (1999: p. 30)

