

Modelagem de Processos de Negócio (BPM)

Modelos de Estruturas Organizacionais

BPM

Estruturas Organizacionais

- Conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.
- A estrutura organizacional é criada de forma a permitir que os objetivos da empresa sejam atingidos
- A estrutura de uma empresa deve estar diretamente ligada a sua estratégia.
- Não há um modelo padrão ou ideal que sirva para todas as organizações, pois cada empresa vive realidades internas e externas diferentes e deve adequar a sua forma de trabalho de acordo com essas realidades.

BPM

Estruturas Organizacionais

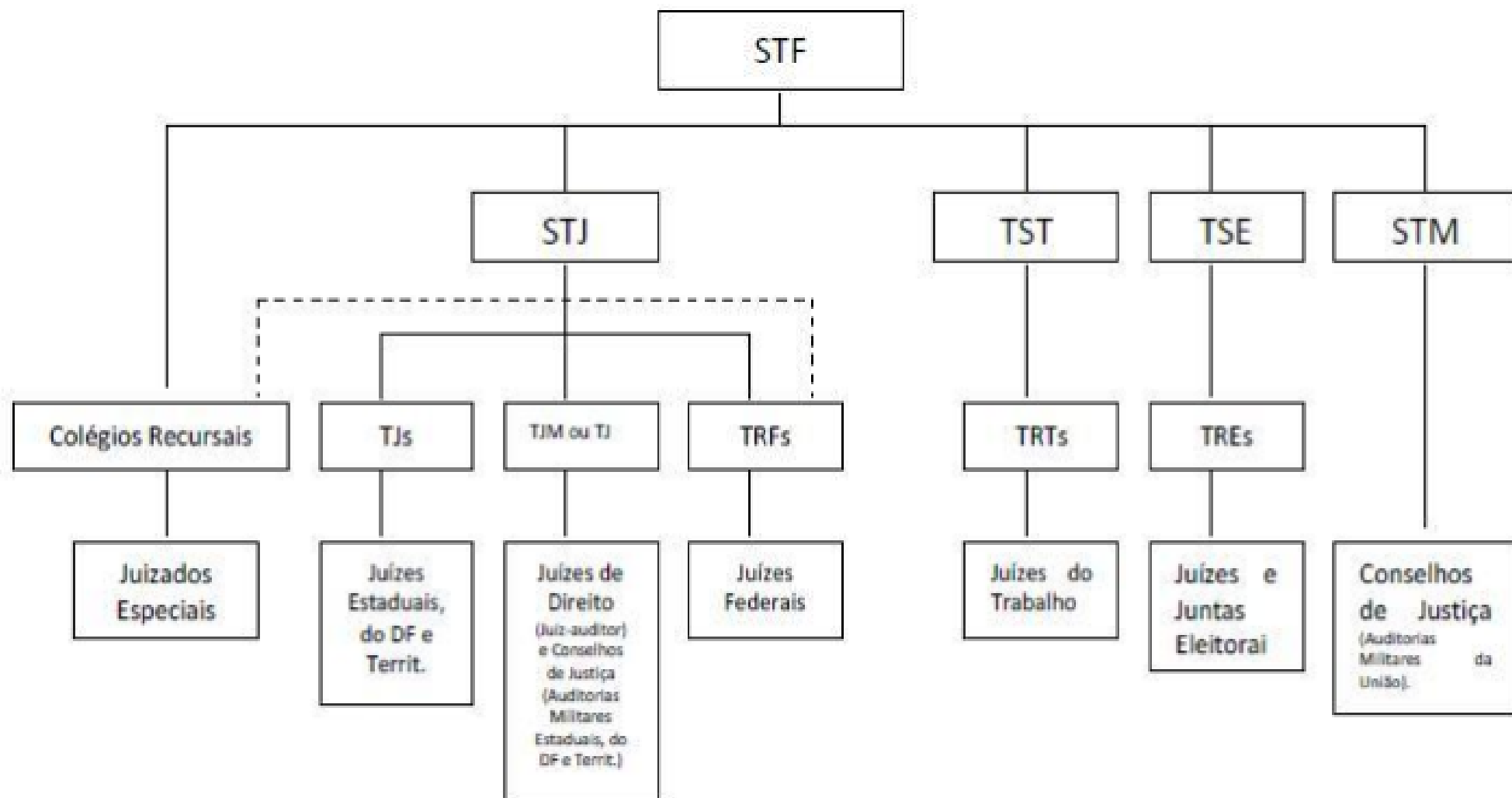
- Toda empresa possui dois tipos básicos e fundamentais de estrutura:
 - ◆ Estrutura Formal
 - ◆ Estrutura Informal

BPM

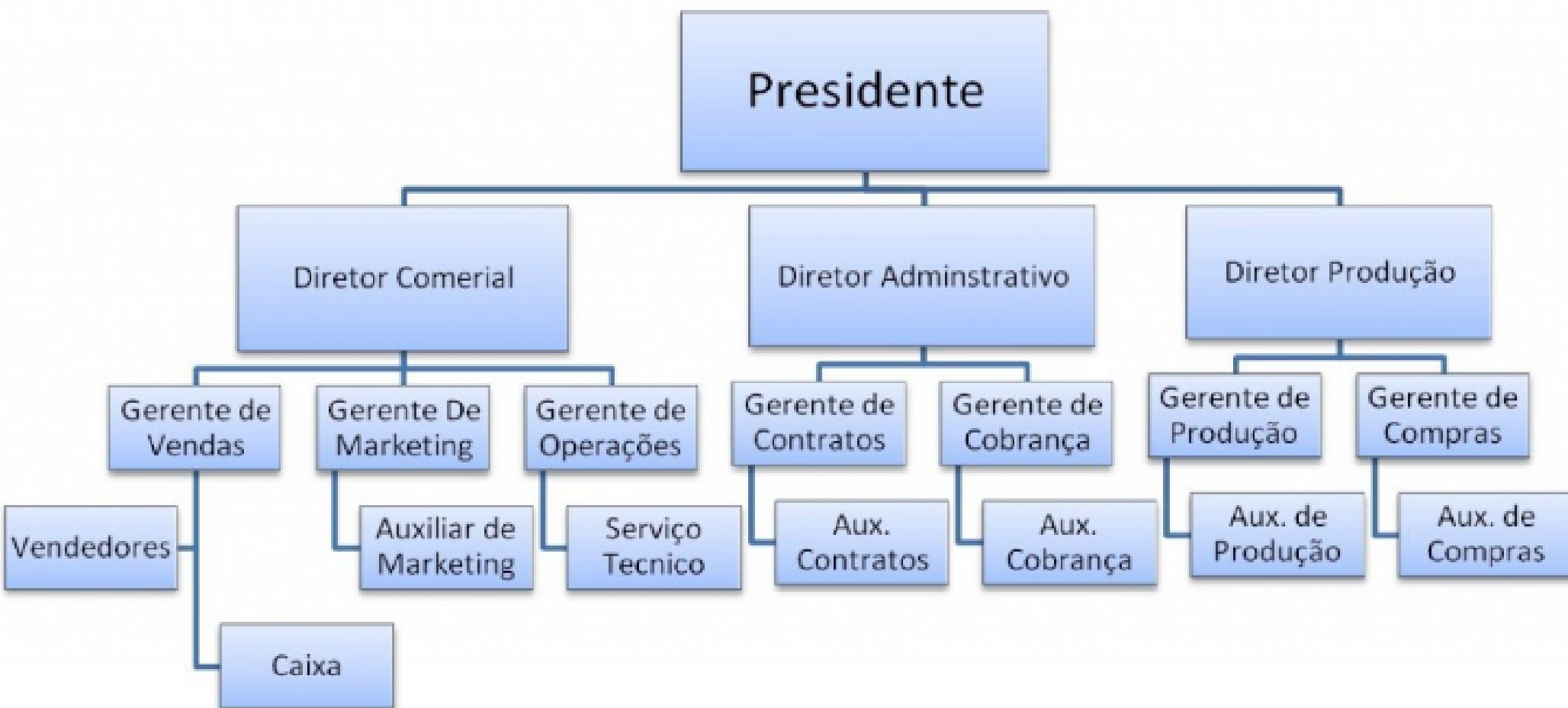
Estrutura Formal

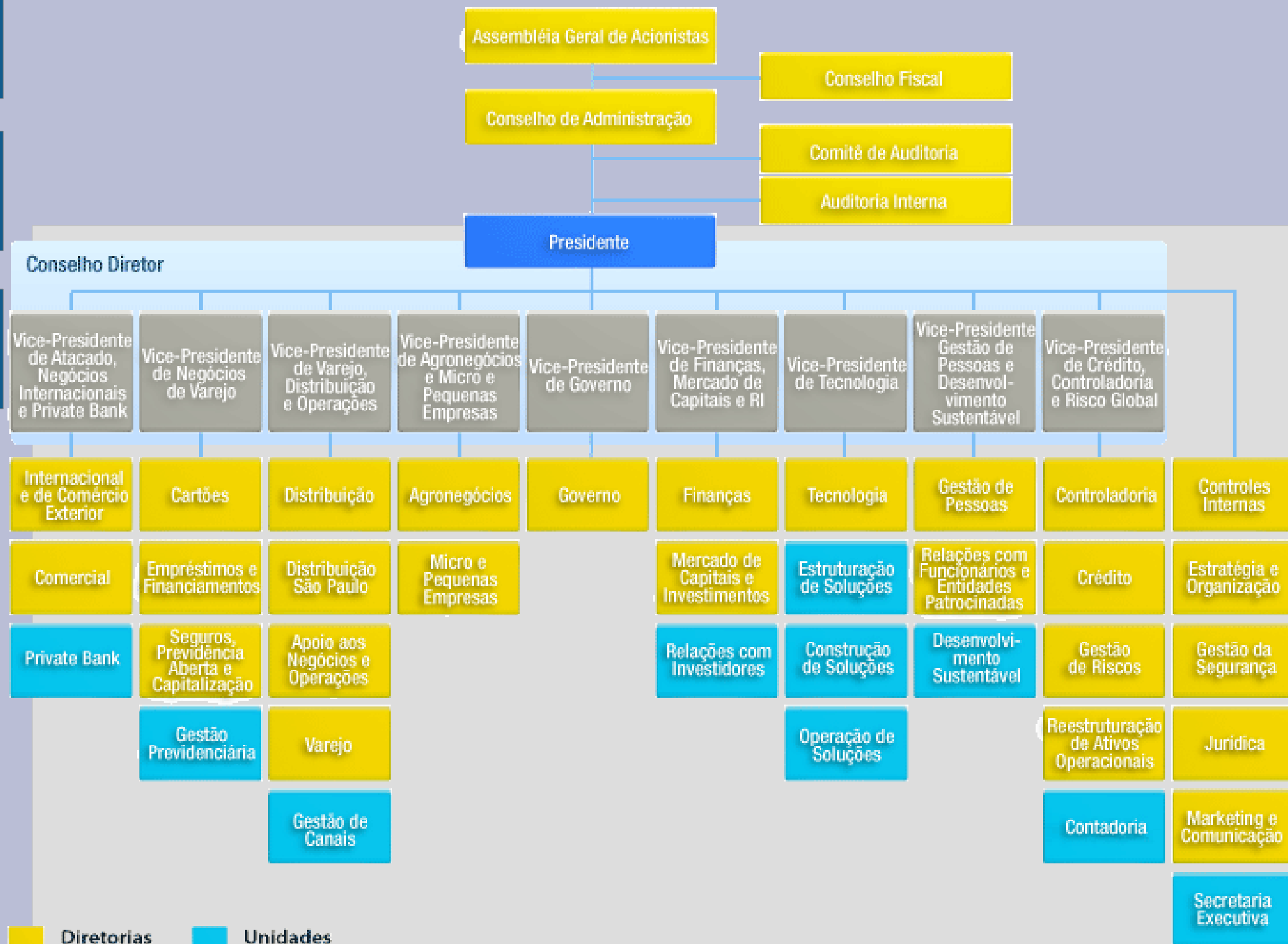
- Estrutura que é deliberadamente planejada, e formalmente representada ("a oficial")
- Geralmente representada pelo organograma
- Fluxo de autoridade é descendente
- Comunicação é vertical
- É estável
- Está sujeita ao controle
- Faz parte da estrutura
- Líder formal

BPM



BPM





BPM

Estrutura Informal

- Não são requeridos nem controlados pela administração
- Enfoque voltado para inter-relacionamento pessoal, surge e progride de forma espontânea, natural
- São comportamentos pessoais e sociais que não são documentados e nem reconhecidos oficialmente
- Comunicação horizontal
- É instável
- Está sujeita s sentimentos
- Não está sujeita a controle
- Líder informal

BPM

Estrutura Informal

Vantagens da estrutura informal

- Proporciona maior rapidez no processo.
- Complementa a estrutura formal.
- Reduz a carga de comunicação dos chefes.
- Motiva e integra as pessoas na empresa.

Desvantagens

- Desconhecimento das chefias.
- Dificuldade de controle.
- Possibilidade de atritos entre pessoas

BPM

Estrutura Informal – Fatores de surgimento

- Interesses comuns
- Interação provocada pela própria estrutura formal
- Defeitos na estrutura formal
- Flutuação do pessoal dentro da empresa
- Períodos de lazer
- Disputa do poder

OBS: a estrutura informal é útil quando o objetivo dos indivíduos forem idênticos ao da empresa e quando houver habilidade por parte dos funcionários em lidar com a estrutura informal

BPM

Estrutura Informal – Fatores de surgimento

- Interesses comuns
- Interação provocada pela própria estrutura formal
- Defeitos na estrutura formal
- Flutuação do pessoal dentro da empresa
- Períodos de lazer
- Disputa do poder

OBS: a estrutura informal é útil quando o objetivo dos indivíduos forem idênticos ao da empresa e quando houver habilidade por parte dos funcionários em lidar com a estrutura informal

BPM

Tipos de Estruturas Organizacionais

- Funcional
- Produto
- Cliente
- Territorial ou geográfica (*)
- Áreas de conhecimento
- Projeto
- Processo
- Rede (*)

(*) não está presente no AVA

BPM

Funcional

- Mais usada e conhecida
- Proposta por Henry Fayol
- Baseado na especialização, onde a organização se divide segundo diferentes departamentos
- Conhecido também como modelo departamental
- Na estrutura funcional cada departamento conta com especialistas na função
- a ideia é que exista um(a) gestor(a) / chefe para cada departamento (dependendo do tamanho da empresa em alguns casos isso não é possível)

BPM

Funcional

- As tarefas são muito bem definidas, evitando confusão no que tange às responsabilidades existentes
- Há maior concentração de especialistas nos departamentos, existindo atualização constante
- A especialização é valorizada, os degraus hierárquicos são bem definidos e é sabido o que fazer para galgar funções mais elevadas
- A comunicação é facilitada, pois o departamento é formado por profissionais da mesma área e, portanto falam a mesma “língua”

BPM

Funcional

- Mais indicado para ambientes mecanicistas, onde as mudanças não são constantes
- A estrutura tem dificuldade em responder de maneira rápida ao mercado
- Também existem "rachas" departamentais, tanto por poder como por dinheiro
- Existem casos onde a preocupação com o todo não existe, cada departamento se preocupa em cumprir sua função com eficácia e passar a "batata quente" para frente

BPM

Funcional

- Mais indicado para ambientes mecanicistas, onde as mudanças não são constantes
- A estrutura tem dificuldade em responder de maneira rápida ao mercado
- Também existem "rachas" departamentais, tanto por poder como por dinheiro
- Existem casos onde a preocupação com o todo não existe, cada departamento se preocupa em cumprir sua função com eficácia e passar a "batata quente" para frente



BPM

Produto

- Aplica-se a produto e também a serviço
- Também chamado de departamentalização por produto ou serviço
- Formam-se equipes que trabalham com um único produto ou serviço
- Mais comum em grandes empresas
- Foco específico
- As equipes que são formadas e que tem foco específico em um único produto ou serviço são conhecidas como UEN (Unidade Estratégica de Negócios)

BPM

Produto (ou serviço)

- As funções administrativas, financeiras, de vendas, produção, entre outras podem estar centralizadas, sendo subordinadas à administração principal ou podem estar alocadas em cada departamento responsável por determinado produto ou serviço
- Esse modelo permite realizar o atendimento às necessidades específicas de planejamento, fabricação e distribuição para cada produto ou serviço
- Estimula a especialização em cada produto ou serviço, gerando inovação e melhorias contínuas, desde que exista a concorrência como estímulo. Sem a concorrência, muitas empresas podem se acomodar e não inovar em seus produtos

BPM

Produto (ou serviço)

- Maior foco nas necessidades dos clientes
- As desvantagens podem estar nos custos maiores e uma comunicação precária, onde a UEN se isola dos demais produtos da empresa, ficando focada apenas em seu produto

BPM

ORGANIZAÇÃO POR PRODUTOS NA GERÊNCIA DE VENDAS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS



Organização por produtos na gerência de vendas de uma concessionária de veículos

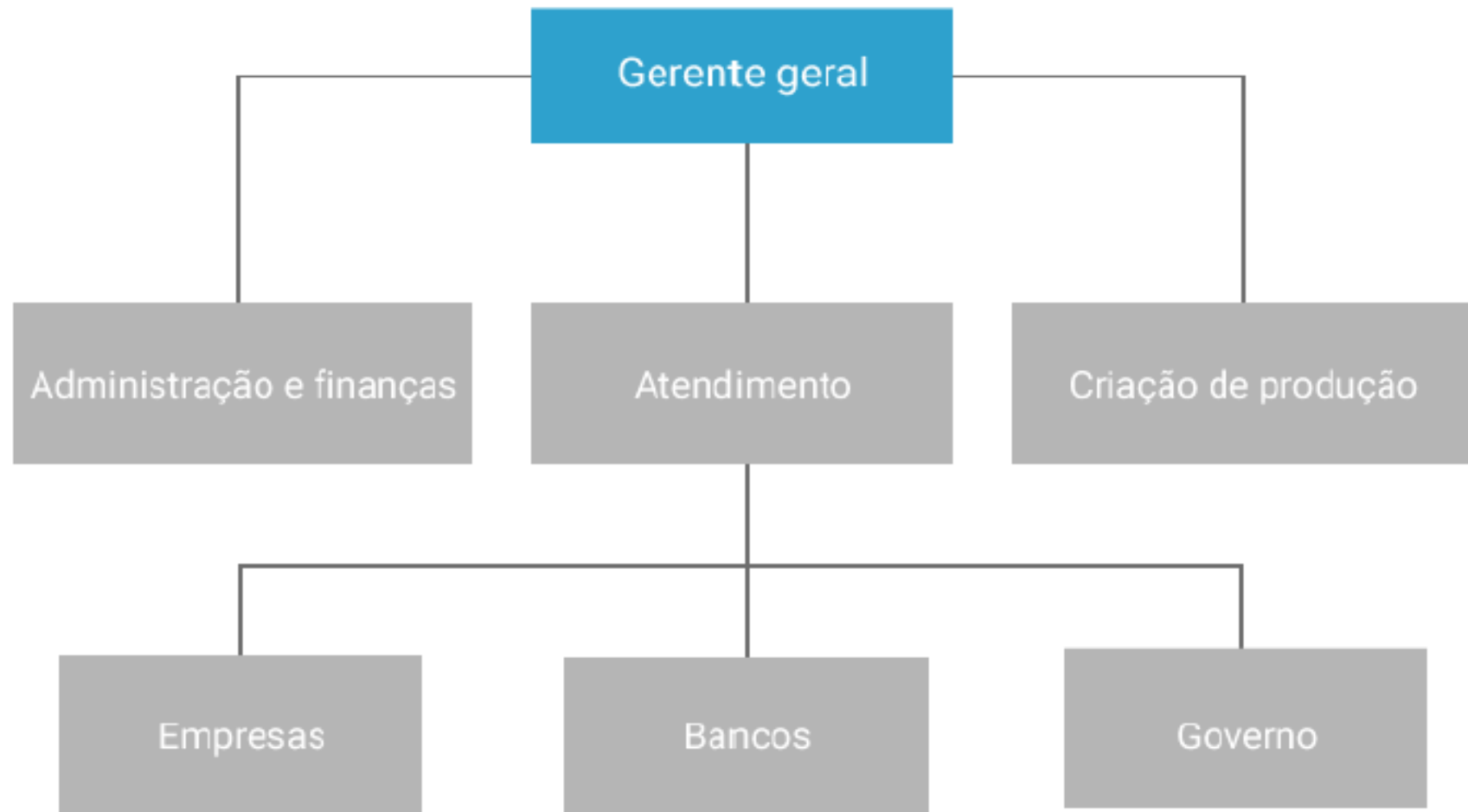
Fonte: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. Ed. Compacta. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BPM

Cliente

- Indicado quando a empresa atende a diversos tipos de clientes, os quais possuem necessidades muito diferentes
- Personalização no atendimento ao cliente
- Facilidade no gerenciamento das responsabilidades para cada tipo de atendimento
- Facilidade na realização de avaliações de desempenho
- Atribuição de custos e resultados separados para cada cliente ou grupo de clientes
- Custos maiores e uma comunicação precária entre funcionários que atendem diferentes clientes

ORGANIZAÇÃO POR CLIENTES NA ÁREA DE ATENDIMENTO DE UMA AGÊNCIA DE PROPAGANDA



Organização por Clientes na área de atendimento de uma agência de propaganda.

Fonte: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. Ed. Compacta. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BPM

Territorial ou geográfica

- Divide-se a equipe de acordo com sua localização geográfica
- Permite a empresa se adaptar a região onde exerce suas atividades
- Campanhas de marketing e estratégias de vendas podem ser pensadas de forma a atender uma região específica, com foco no consumidor da região em que a organização opera.
- Utilizar abordagens de venda mais assertivas de acordo com a região em que o cliente está localizado

OBS: Num país grande como o Brasil as características e costumes de cada região tem influência direta na comercialização de um produto ou serviço.

BPM

Territorial ou geográfica - desvantagens

- Duplicação de recursos entre as divisões
- Identificação regional, mas não global

BPM

Área de conhecimento

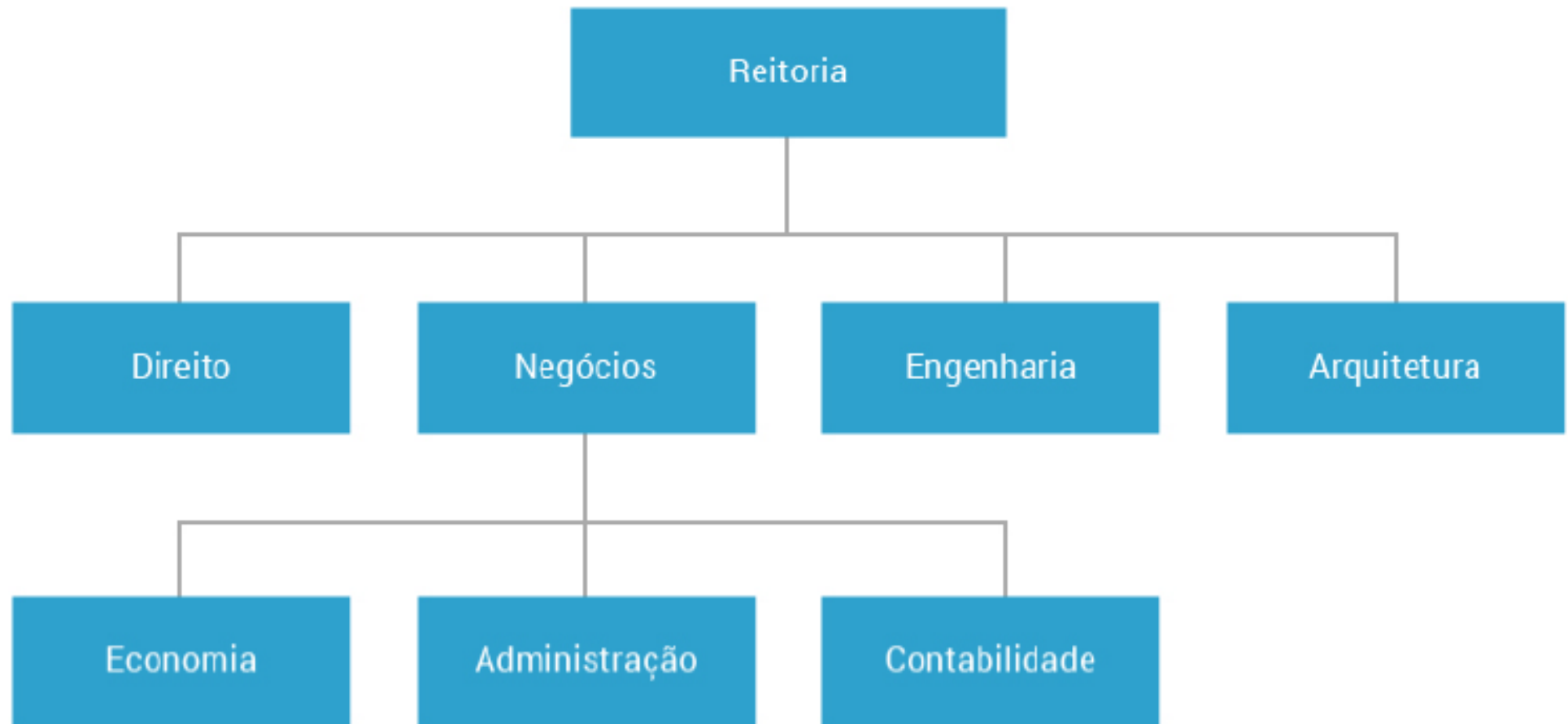
- Conhecido também como organização por disciplinas
- Modelo adotado por instituições de ensino, laboratórios e centros de pesquisas dentro das empresas
- Concentração de profissionais com competências e habilidades semelhantes
- Interesses de estudo e ensino em comum, facilitando a acumulação de conhecimentos
- Facilidade na realização de processos de contratação de novos profissionais

BPM

Área de conhecimento

- Valorização dos processos de decisão tomados em conjunto, além da delegação de autoridade para os níveis mais baixos da hierarquia
- Podem existir problemas relacionados à comunicação e ao trabalho em equipe entre profissionais pertencentes a distintas áreas do conhecimento.

BPM



Modelo de Organização por Áreas do Conhecimento em uma Universidade

Fonte: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. Ed. Compacta. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BPM

Projeto

- Estrutura organizacional por projetos é inserida no modelo funcional já existente na empresa, a fim de atender a um projeto específico, o qual estará ligado ao fornecimento de um produto em especial
- Como todo projeto é temporário, ou seja, tem início e fim, a estrutura por projeto deixa de existir após a finalização de determinado trabalho, ao contrário da estrutura funcional, que continua existindo na organização
- Primeiro define-se o resultado desejado, depois disso é feita a escolha dos profissionais que melhor atendem a necessidade

BPM

Projeto

- Flexível e mutável
- Foco total no projeto, com maiores chances de se cumprir prazos e custos
- Como desvantagem a ociosidade ou demissão do funcionário quando ele não está alocado em nenhum projeto
- Falta de identidade também pode ser considerado uma desvantagem deste tipo de abordagem
- Muito comum em empresas de consultoria de TI

BPM

Projeto

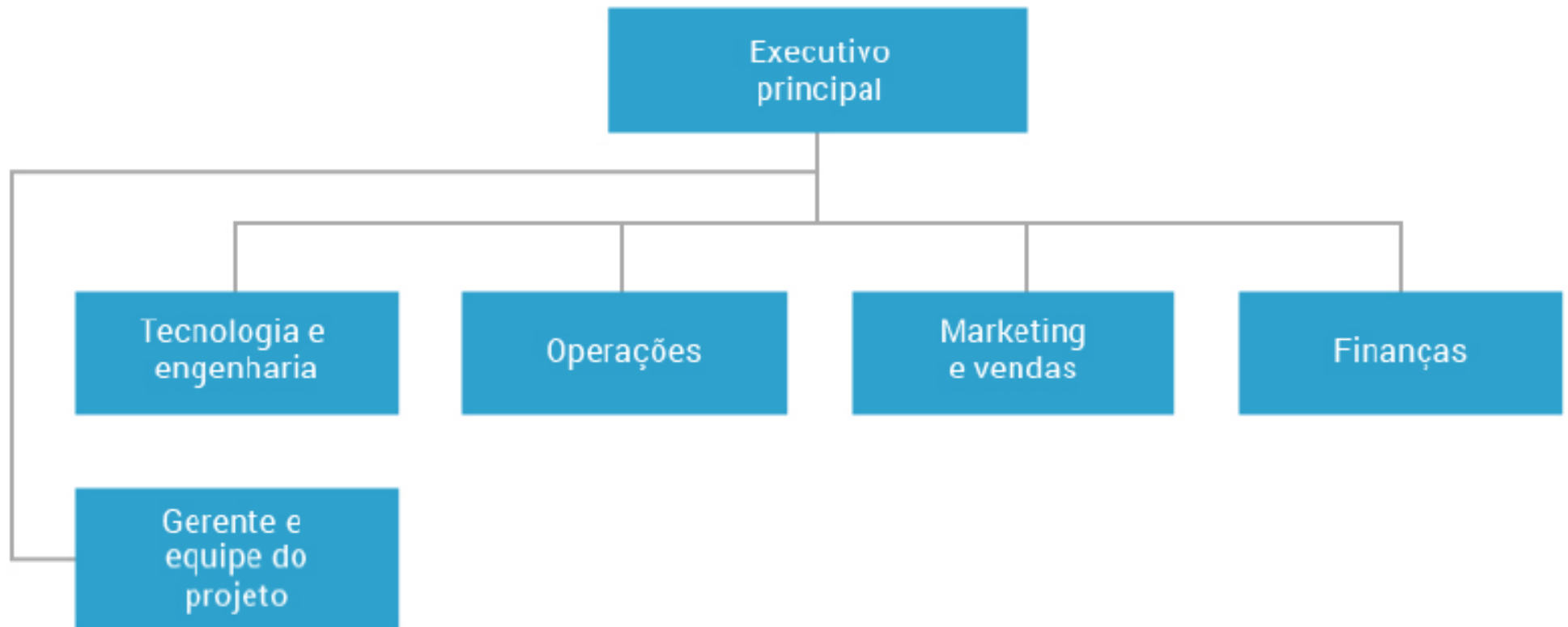
- Existem dois tipos de organizações de projetos, a saber (MAXIMIANO, 2010):
 - ◆ Projetos Autônomos
 - ◆ Estruturas Matriciais

BPM

Projetos Autônomos

- Cria-se um departamento temporário, separado da organização permanente e subordinado à Alta Administração
- Uma equipe multidisciplinar se dedicará exclusivamente ao projeto, sendo que os membros dessa equipe podem ser profissionais contratados de fora do quadro de colaboradores da empresa
- O gerente de projeto possui grande autonomia e existe uma comunicação constante com os profissionais envolvidos no projeto, incentivando o trabalho em equipe
- Ao término do projeto, os profissionais são dispensados e o departamento temporário desaparece

BPM



Modelo de Estrutura Organizacional por Projetos Autônomos

Fonte: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. Ed. Compacta. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BPM

Estrutura Matricial

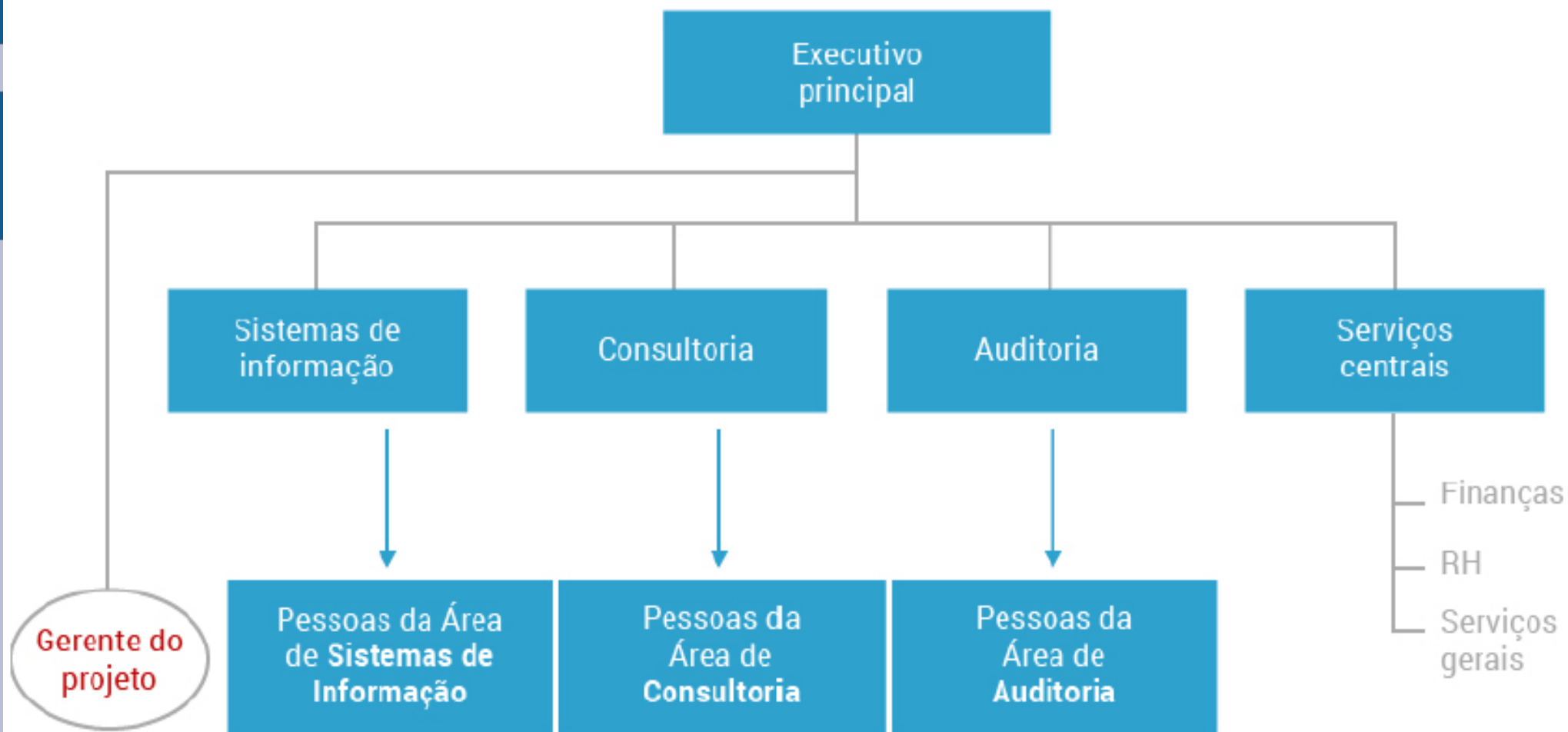
- Há uma equipe multidisciplinar temporária (como no projeto autônomo) porém essa equipe poderá se dedicar a mais de um projeto de forma simultânea
- A equipe é formada pelos colaboradores que já trabalham em determinadas áreas funcionais, sendo “emprestados” pelos seus gestores para participarem dos projetos
- Os funcionários não deixarão de realizar as suas atividades funcionais devido ao fato de estarem alocados em diferentes projetos, ao contrário farão ambas as coisas, sendo ainda possível que os profissionais participem em mais de um projeto ao mesmo tempo

BPM

Estrutura Matricial

- Essa estrutura permite a criação da visão horizontal de negócios. Essa visão cria um equilíbrio entre a especialização existente no modelo funcional e a orientação a resultados presente no modelo por projetos
- Como existem dois ou mais gestores para um mesmo funcionário, podem ocorrer **(eu diria que vão ocorrer)** conflitos de interesse, acarretando problemas para o prosseguimento das atividades, sejam elas relacionadas aos departamentos permanentes ou aquelas relacionadas aos projetos que o funcionário encontra-se envolvido

BPM



Modelo de Projetos através da Estrutura Matricial

Fonte: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. Ed. Compacta. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BPM

Processo

- Administrar as funções permanentes da empresa de forma horizontal, ou seja, entendendo que os departamentos estão interligados através dos processos de negócios e não isolados uns dos outros, como acontece na visão vertical
- Indicada quando a organização pretende aprimorar a comunicação entre os seus departamentos e assim aumentar a eficiência de todos os processos envolvidos
- ◆ Nota Particular Professor: os maiores gargalos nas empresas estão justamente nas interseções de atividades entre um departamento e outro

BPM

Processo

- Auxilia na adoção de um relacionamento mais forte entre as fontes de fornecimento e os mercados/clientes que as empresas atendem
- A forma de administrar os departamentos é alterada. Ao invés da cadeia clássica de comando, os processos são gerenciados por equipes que contém pessoas que trabalham em diversos setores. Essa é a mudança do modelo vertical para o modelo horizontal de negócios
- Cada equipe se torna a dona de um processo e possuem responsabilidades quanto ao desempenho desse processo, tendo como principal foco a satisfação do cliente

BPM

Processo

- No modelo horizontal, os colaboradores precisam ter acesso a diversos tipos de dados e devem ser treinados para que possam realizar análises e tomar decisões sobre os seus processos de negócios

OBS: A estrutura por processos tem sido adotada por diversas empresas. No entanto, é importante frisar que as organizações não abandonaram a estrutura funcional com a adoção da estrutura por processos, pois as funções simplesmente não deixaram de existir dentro delas. Assim sendo, podemos afirmar que, no modelo por processos, as funções devem apoiar os processos, sendo também um modelo matricial, nesse caso, possuindo a estrutura por processos no lugar da estrutura por projetos

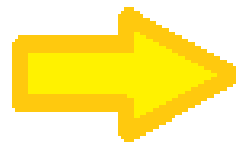
BPM

Processo

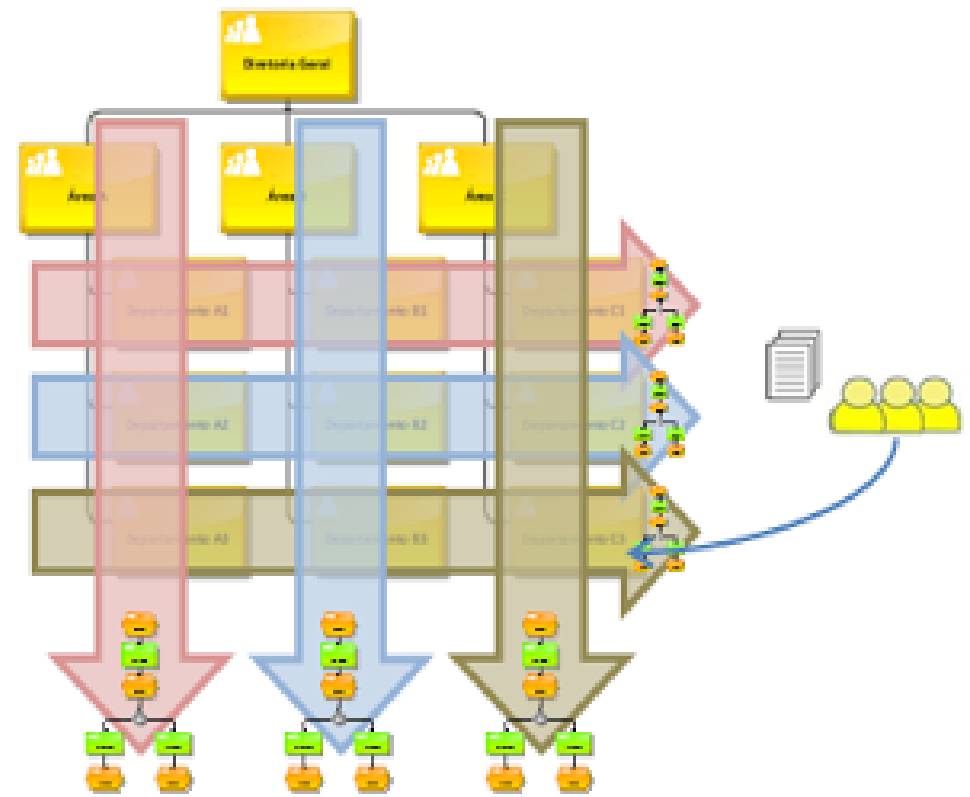
- Controle de processos, não de pessoas (capacitação permanente). Se fulano ganhar na loteria será um problemão. Só ele conhece o programa XPTO!!! O que iremos fazer? (ex: sistema de venda de passagens aéreas)
- Aumento da comunicação externa e interna
- Colaboradores altamente especialistas, com baixa ou nenhuma capacidade para atuar em diferentes processos (e forma rápida e eficiente) se necessário

BPM

Estrutura
Funcional



Estrutura
por
Processos



BPM

Rede

- Surgiu com o avanço da TI
- Podem trabalhar em diferentes locais físicos (em home office ou em escritórios compartilhados, por exemplo)
- Nessa estrutura inexistente o conceito de hierarquia formal e o trabalho é feito em equipe, onde existe a idéia de propriedade coletiva do trabalho
- Apesar da propriedade ser coletiva, é frequente a existência de líderes nesse grupos, que na maioria das vezes tem uma função fundamentalmente de iniciador ou motivador dos trabalhos

BPM

Rede

- Fortemente centrados em comunicação, porque o fluxo é basicamente entre todos os indivíduos envolvidos
- Tornam-se cada vez mais frequentes na medida em que se tornam disponíveis tecnologias de software que dão apoio ao trabalho cooperativo tanto síncrono como assíncrono
- As desvantagens são: falta de responsabilidade individual, gerência coletiva, acúmulo do canal de comunicação, complexidade de sincronização
- Exemplos: construção de software livre, organizações filantrópicas, projetos de cooperação científica

BPM

Rede

- Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns. Estruturas flexíveis e cadenciadas, as redes se estabelecem por relações horizontais, interconexas e em dinâmicas que supõem o trabalho colaborativo e participativo. As redes se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional, tanto para as relações pessoais quanto para a estruturação social

BPM

Conclusão

Não existe um modelo de estrutura organizacional que todas as empresas possam seguir, não existe uma estrutura perfeita, existe aquela mais adequada as atividades e estratégias da organização.