



**UEM | CTC**

## **ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (7283)**

**Professora Dra. Isabella Miranda**

[itpmiranda2@uem.br](mailto:itpmiranda2@uem.br)

# **ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS**



Curso: Engenharia de Produção  
Disciplina: 7283 | Organização do Trabalho

**25/10/2021**

# Perspectiva de Processamento de Informação na Estrutura

- A organização deve ser projetada para fornecer um fluxo de informações horizontal e vertical, de acordo com as necessidades para atingir as metas gerais da organização.
- Se isso não acontecer → Pessoas terão pouca informação, ou dependerão muito tempo no processamento de informação que não é essencial para suas tarefas, reduzindo, assim, a eficiência e eficácia.
- Entretanto, há uma tensão inerente entre os mecanismos vertical e horizontal em uma organização:
  - Conexões verticais → projetadas a princípio para o controle
  - Conexões horizontais → projetadas para a coordenação e a colaboração (Geralmente, reduz o controle)

# Perspectiva de Processamento de Informação na Estrutura

As organizações podem escolher se desejam se orientar para:

- um projeto organizacional tradicional, voltado para a eficiência, que enfatiza a comunicação vertical e o controle;
- uma organização de aprendizagem contemporânea, que dá ênfase à comunicação horizontal e às coordenações.

# Desempenho eficiente X Organização em aprendizagem

- **Organização Tradicional:**

Projetada para desempenho eficiente → Ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional

- **Organização em aprendizagem:**

Promove a comunicação e a colaboração → todos os envolvidos na identificação e solução dos problemas → aumento da capacidade de melhoria contínua.

Baseada na igualdade, informação aberta, poucos níveis da hierarquia e uma cultura que incentiva a adaptabilidade e a participação → geração de ideias de qualquer parte que possa ajudar a aproveitar oportunidades e administrar crises.

Valor essencial: solução de problemas.

# Perspectiva de Processamento de Informação na Estrutura

Organização vertical projetada  
para a eficiência

Organização horizontal projetada  
para a aprendizagem

Abordagem  
de estrutura  
dominante

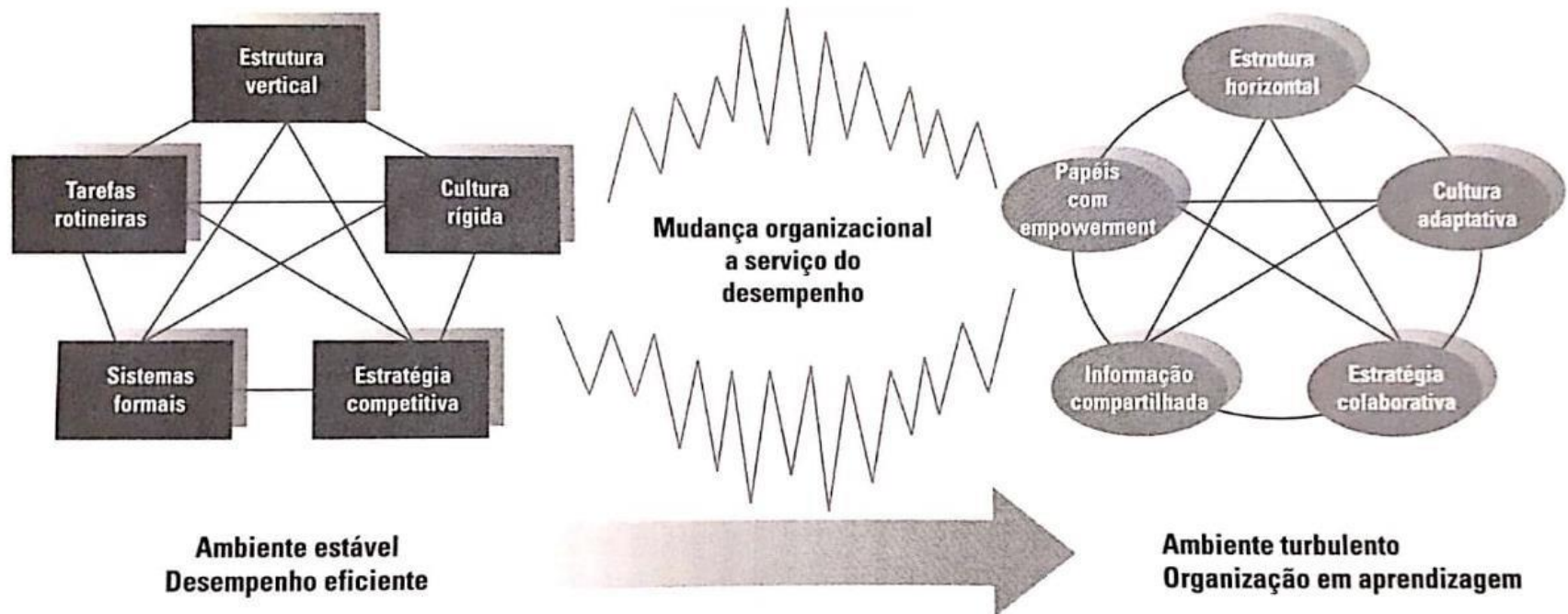
***A estrutura vertical é dominante***

- Tarefas especializadas
- Hierarquia rígida, muitas normas
- Comunicação vertical e sistemas de subordinação
- Poucas equipes, forças-tarefa ou integradores
- Tomada de decisão centralizada

***A estrutura horizontal é dominante***

- Tarefas compartilhadas, empowerment
- Hierarquia menos rígida, poucas normas
- Comunicação horizontal, face a face
- Muitas equipes e forças-tarefa
- Tomada de decisão descentralizada

# Desempenho eficiente X Organização em aprendizagem



# Desempenho eficiente X Organização em aprendizagem

## Da Estrutura Vertical à Estrutura Horizontal

- Vertical:**
- pouca colaboração entre departamentos
  - organização como um todo coordenada e controlada por meio da hierarquia vertical (Mecanismo estável e claro)
  - autoridade para a tomada de decisão centrada nos níveis mais altos.
  - produção eficiente e o desenvolvimento de habilidades a fundo
  - sobrecarga da hierarquia em ambiente instável (problemas/oportunidades)
- Horizontal:**
- distância entre nível diferentes é dissolvida (hierarquia vertical radicalmente achatada)
  - estrutura criada ao redor de fluxos de trabalho horizontais
  - Equipes autogeridas
  - Sem fronteiras entre funções (membros de diversas áreas)

# Desempenho eficiente X Organização em aprendizagem

## Das tarefas rotineiras aos papeis com empowerment

**Tarefa:**

- pedaço de trabalho estreitamente definido atribuído a uma pessoa
- são divididas em componentes especializados e separados, como numa máquina
- conhecimento e controle das tarefas são centralizados na cúpula da organização → funcionário apenas cumpre ordens

**Papel:**

- componente num sistema social dinâmico
- pressupõe arbítrio, responsabilidade para atingir um resultado
- podem ser continuamente redefinidos ou adaptados
- poucas normas e procedimentos
- conhecimento e controle das tarefas ficam com os trabalhadores
- incentivo a cuidar dos problemas trabalhando juntos



# Desempenho eficiente X Organização em aprendizagem

## Dos sistemas de controle formal à informação compartilhada

- Sistemas Formais:**
- Implementados para gerenciar o volume crescente de informação complexa e detectar desvios a partir dos padrões e metas estabelecidas
  - Controla as informações para acesso à apenas níveis superiores

- Informação Compartilhada:**
- difusão de ideias e informação a toda a organização
  - todos os funcionários possuem informações completas sobre a empresa → agir com rapidez
  - gerente: ao invés de usar a informação para controlar os funcionários, abre canais de comunicação
  - comunicação aberta com clientes, fornecedores e concorrentes

# Desempenho eficiente X Organização em aprendizagem

## Da estratégia competitiva à estratégia cooperativa

Competitiva: - A Estratégia é formulada pelos gerentes da cúpula e imposta sobre a organização

- Os altos executivos pensam como a organização pode responder melhor à competição, ao uso de recursos e às mudanças ambientais

Cooperativa: - As ações acumuladas de uma força de trabalho informada e com empowerment contribuem para o desenvolvimento estratégico

- Funcionários estão em contato com clientes, fornecedores, tecnologias e concorrentes

# Desempenho eficiente X Organização em aprendizagem

## Da cultura rígida à adaptativa

Rígida:

- cultura fixa
- não responde às transformações no ambiente tecnológico
- prejudicial ao desempenho eficaz num ambiente de rápida transformação

Adaptativa:

- incentiva à abertura, igualdade, melhoria contínua e à transformação
- pessoas da organização tem consciência do sistema como um todo
- descarte de símbolos que criam diferenças de status

# Estrutura Organizacional

Componentes-chave:

- 1) Designa as relações formais de subordinação, incluindo o número de níveis na hierarquia e a amplitude de controle de gerentes e supervisores
- 2) Identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização
- 3) Inclui o projeto de sistemas para assegurar a efetiva comunicação, coordenação e integração de esforços entre os departamentos

# Estrutura Organizacional

Se **reflete no organograma** da organização:

- Representação visual de todo um conjunto de atividades e processos subjacentes em uma organização
- Mostra as várias partes de uma organização, como elas estão inter-relacionadas e como cada cargo e departamento se adaptam ao todo



- Diagramas que mostram a hierarquia de uma organização existem há séculos

# Estrutura Organizacional

Se **reflete no organograma** da organização:

- Uso para negócios - originou-se na Revolução Industrial → Presidente no topo e todos os demais distribuídos em camadas abaixo dele. Pensar e tomar decisões é tarefa dos que estão no topo e o trabalho físico é feito pelos funcionários que são alocados em funções departamentais distintas
- Essa estrutura era muito satisfatória e fortaleceu-se empresas, organizações sem fins lucrativos e militares durante boa parte do século XX
- Contudo, esse tipo de estrutura não é sempre eficaz, principalmente em ambientes com rápidas transformações
- Ao longo do tempo, desenvolveram-se outros tipos de estruturas organizacionais

# Projetos Organizacionais

O projeto geral da estrutura organizacional indica três fatores:

## 1) Atividades de trabalho necessárias

Departamentos → Criados para executar tarefas consideradas estrategicamente importantes para a empresa

## 2) Relações de subordinação

Saber como as atividades/departamentos devem se adequar em conjunto na hierarquia organizacional

## 3) Agrupamentos departamentais

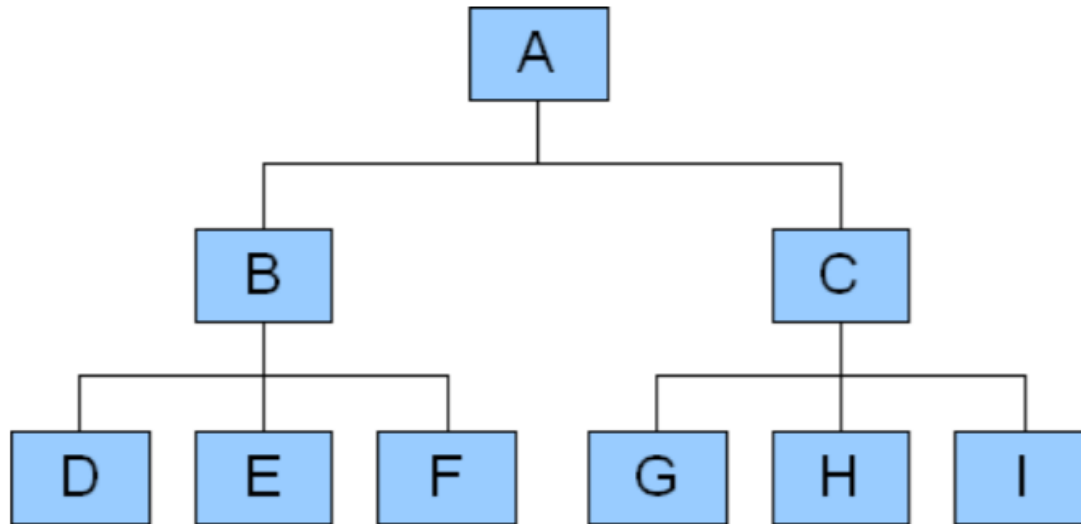
Opções: Funcional, divisional, em rede...

# Estrutura Organizacional

- Divisão de Trabalho
- Relações de supervisão
- Canais de comunicação
- Subdivisões Principais
- Níveis Hierárquicos



# Estrutura Linear



- Autoridade única
- Centralização da decisão
- Formato piramidal
- Comunicação formal linear
- Pequenas empresas e situações estáveis

# Estrutura Linear

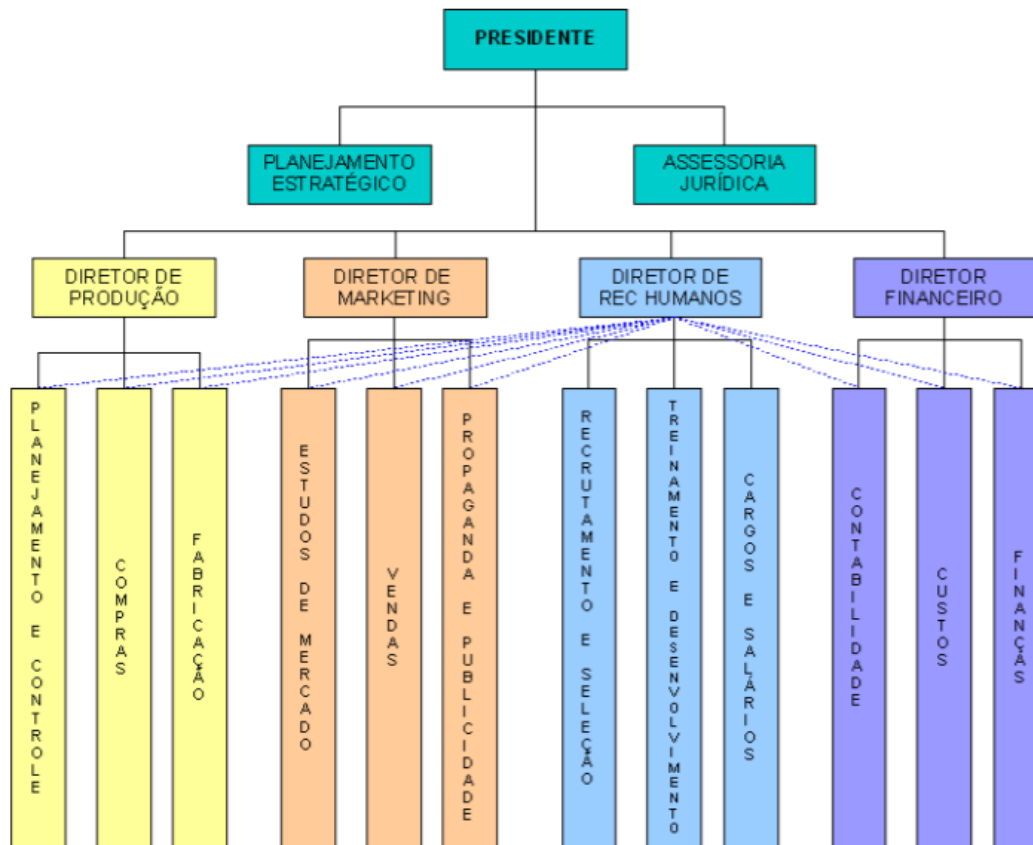
- **Vantagens:**

- Definição clara de autoridade e responsabilidade
- Estrutura simples e de fácil compreensão.

- **Desvantagens:**

- Centralização excessiva – Chefes generalistas demais  
Pode tornar-se autocrática.
- Comunicações indiretas e demoradas, sujeitas a interferências.
- Tende a atrapalhar o crescimento da organização.

# Estrutura Funcional



- Princípio funcional ou da especialização
- Autoridade diluída (Ex: 2 chefes)
- Supervisão técnica

# Estrutura Funcional

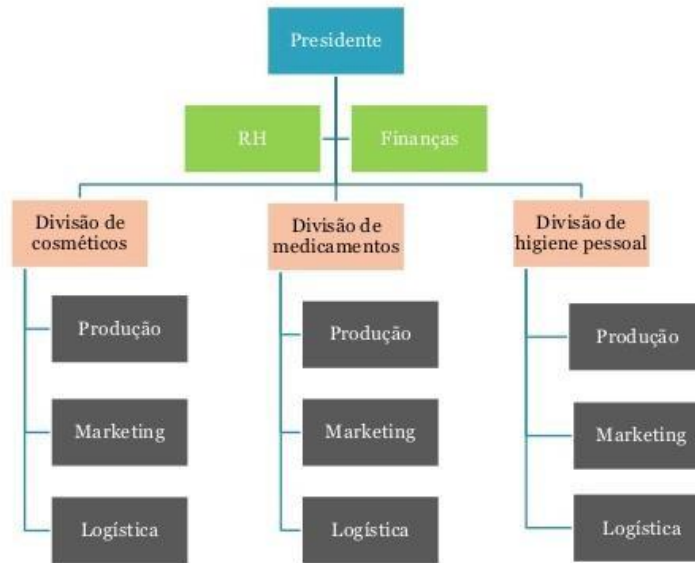
## • **Vantagens:**

- Especialização das chefias
- Comunicações diretas, rápidas e sem interferências
- Descentralização nas decisões

## • **Desvantagens:**

- Submissão a autoridades diferentes (às vezes contraditórias)
- Chefes tendem a pensar apenas na sua área de atuação, perdem a visão do todo
- Pode gerar conflitos na organização

# Estrutura Divisional



- Organização de acordo com aquilo que a empresa produz, com resultados (produtos, serviços) → Mini empresas
- Cada divisão é criada como uma unidade autocontida, autossuficiente
- Cada divisão possui todos os departamentos funcionais necessários para gerar o produto ou serviço, ou parte dele

# Estrutura Divisional

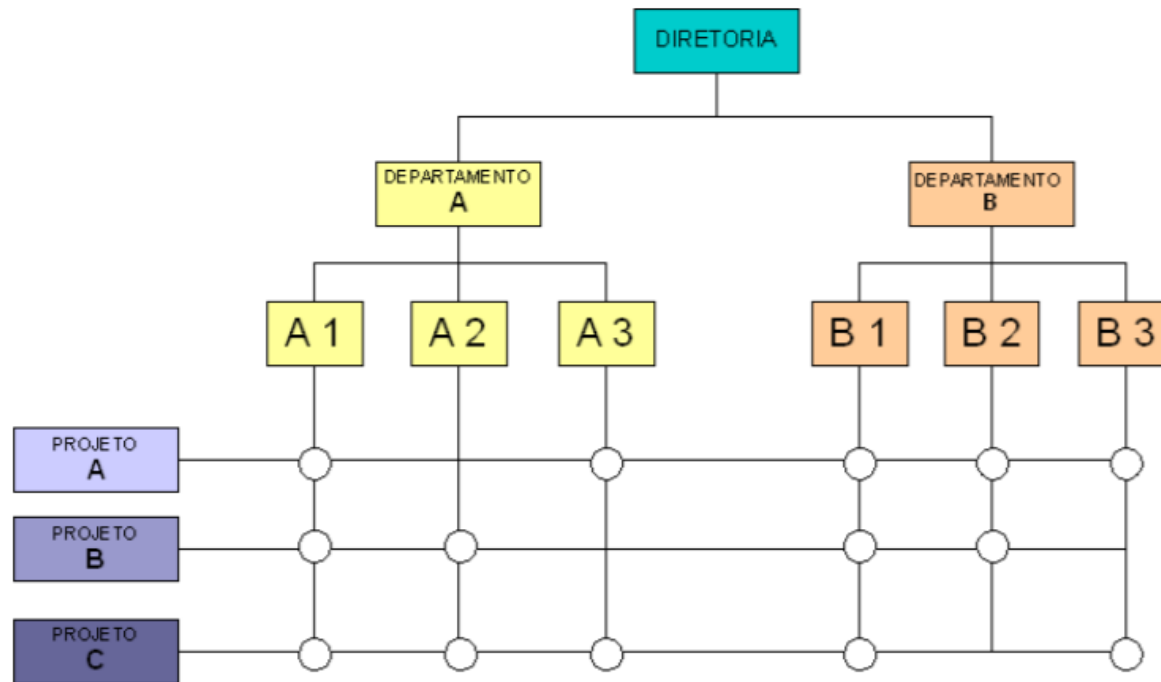
- **Vantagens**

- Setores com grande independência
- Adequada para mudanças rápidas em ambiente instável
- Descentraliza a tomada de decisões

- **Desvantagens**

- Necessita estrutura muito robusta
- Tem custos elevados, pois perde economia de escala em departamentos funcionais
- Dificulta integração e padronização entre linhas de produtos

# Estrutura Matricial



- Estrutura mista: vertical e horizontal (estrutura funcional combinada à departamentalização por projetos/produto/serviço/área)
- Unidades de trabalho → Projetos (Temporários)
- Os órgãos permanentes (funcionais) atuam como prestadores de serviços nos projetos.

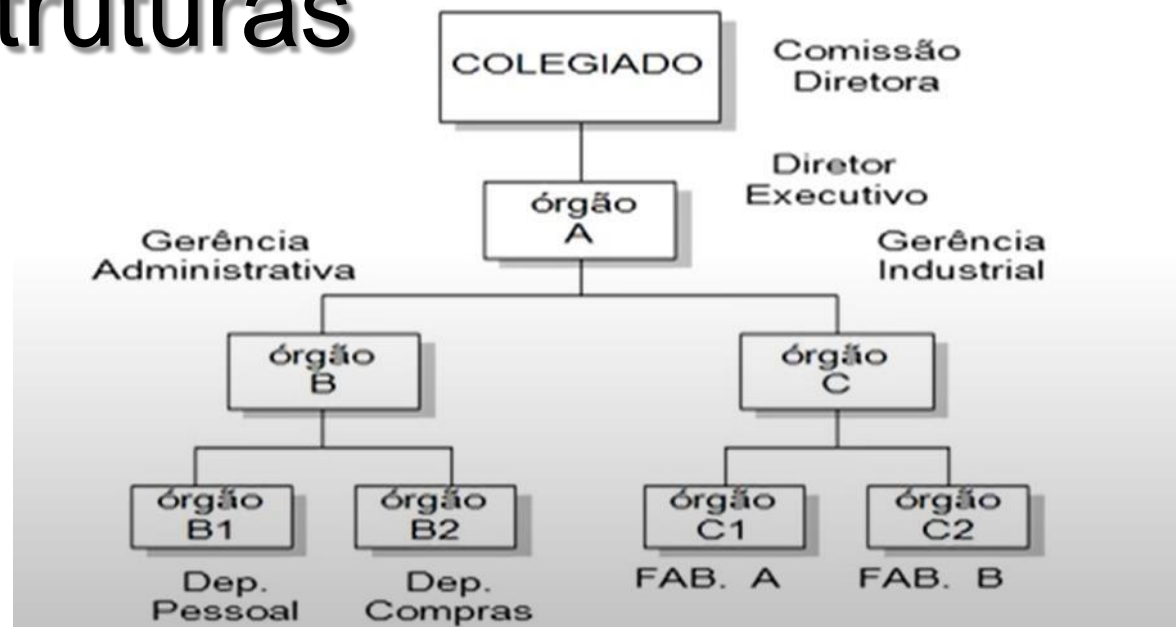
# Estrutura Matricial

- **Vantagens**
- Flexibilidade para alocar recursos
- Adequada para decisões complexas e mudanças frequentes em um ambiente instável (demandas de clientes e ambiente)
- Adequada para organizações com múltiplos produtos
- **Desvantagens**
- Grande complexidade
- Necessita participantes com boas habilidades interpessoais e extenso treinamento
- Duplicidade de autoridade e comando pode gerar confusão e frustração



# Outras Estruturas

- **Colegiado**



- Comissão diretora como autoridade máxima (Pluralidade de componentes)
- Organizações gigantes
- Vantagens: Trabalhar visão global, Continuidade das Políticas e Decisões Ponderadas
- Desvantagens: Diluição da responsabilidade e Processo decisório mais demorado

# Outras Estruturas

- **Redes (Network)**

- Mega Organizações Ex: McDonald's

- Desagrega as funções principais da organização, transferindo-as para empresas separadas que são interligadas através de uma pequena organização coordenadora, que passa a ser o núcleo central

- Vantagens: Permitem organizações no mundo todo

**Qual a estrutura ideal?**

# Aplicações de projeto Estrutural

- Cada tipo de estrutura serve para diferentes situações para atender **diferentes necessidades**.
- Cada forma de estrutura representa a ferramenta que pode ajudar os gerentes a tornar a organização mais eficaz, dependendo das demandas de sua situação.

# Aplicações de projeto Estrutural

- A maioria das organizações não existe nessas formas puras, utilizando em seu lugar uma **estrutura híbrida** que incorpora as características de dois ou mais tipos de estrutura.
- A decisão mais importantes que os gerentes podem tomar sobre o projeto estrutural está em **encontrar o correto equilíbrio** do controle vertical (associado com metas de eficiência e estabilidade) e a coordenação horizontal (associada com o aprendizado, a inovação e a flexibilidade).

# Sintomas de deficiência de estrutura

Quando a estrutura está mal alinhada com as necessidades da organização, há o surgimento de um ou mais sintomas de deficiência de estrutura:

- Tomada de decisão postergada ou com falta de qualidade
  - Tomadores de decisão sobrecarregados
  - Conexões de informações inadequadas...
- A organização não responde em termos inovadores a um ambiente em transformação
  - Departamentos não coordenados no sentido horizontal...

# Sintomas de deficiência de estrutura

Quando a estrutura está mal alinhada com as necessidades da organização, há o surgimento de um ou mais sintomas de deficiência de estrutura:

- O desempenho dos funcionários declina e as metas não são atingidas
  - Falta de clareza de metas, responsabilidade e mecanismos de coordenação...
- Evidência de muito conflito
  - Metas departamentais conflitantes sem combinação em metas organizacionais
  - Mecanismos de conexão horizontal inadequados...

# Referências

- DAFT, Richard. Organizações: Teorias e Projetos. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2010.