



UEM | CTC

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (7283)

Professora Dra. Isabella Miranda

MONTANDO UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



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

itpmiranda2@uem.br

QUESTÕES PRELIMINARES FUNDAMENTAIS

- O quê a empresa faz?
E como?
- Quem precisa de quem?
- Como coordenar as unidades, funções, cargos e pessoas?
- Quais mensagens e diretrizes do planejamento estratégico impactam e/ou devem ser incorporadas à estrutura?

≡ **negócios**

NOTÍCIAS NO MINUTO COTAÇÕES MERCADOS EMPRESAS ECONOMIA OPINIÃO WEEKEND
TELECOMUNICAÇÕES

Nokia altera estrutura organizacional e divide unidade de serviços

A empresa finlandesa anunciou esta sexta-feira alterações na sua estrutura organizacional. Uma das mudanças mais significativas será a separação da actual unidade de redes móveis, que vai dar origem a duas organizações: uma focada nos produtos e soluções e outra nos serviços.



FORMATAÇÕES BÁSICAS DA ESTRUTURA

FORMAL	INFORMAL
Principal foco dos estudos organizacionais	Resulta das relações sociais e pessoais
Representada pelo tradicional organograma	Não aparecem em organogramas
Ênfase a posições: autoridades e responsabilidades alocadas	Ênfase da abordagem: pessoas e suas relações, que surgem espontaneamente
Autoridade formal: vem de fora das pessoas da equipe (superiores)	Autoridade informal: vem de dentro das pessoas da equipe
Chefes são escolhidos e nomeados por critérios estabelecidos	Líderes surgem por diversas causas e têm influência predominante

- **Autoridade informal:** flui de maneira ascendente ou horizontal;
 - Representa mais um privilégio que um direito;
 - Instável: sujeita aos sentimentos pessoais;
 - Natureza subjetiva impede o controle pela direção.

ESTRUTURA INFORMAL



- Equipes informais surgem para satisfazer as necessidades e expectativas dos membros.
 - Outras funções: comunicação e controle social
- Não é necessariamente uma força negativa ou um empecilho: alinhamento dos interesses e objetivos com os da empresa.
 - Administração efetiva: estrutura informal ajuda o trabalho formal.
- Cautela para manter a estrutura informal secundária à formal, e não dominante.

ESTRUTURA INFORMAL

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Proporciona maior rapidez no processo decisório	Provoca desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias
Reduz distorções da estrutura formal	Pode gerar dificuldade de controle
Reduz a carga de comunicação dos chefes	Pode gerar atrito entre pessoas
Motiva e integra as pessoas da empresa	

Fatores condicionantes ao surgimento das estruturas informais:

- Interesses comuns;
- Interação provocada pela própria estrutura formal;
- Defeitos da estrutura formal;
- Flutuação de pessoal e alteração das equipes sociais;
- Períodos de lazer;
- Disputa pelo poder.

MONTANDO UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

FASE 1

- Estabelecimento do plano estratégico da empresa

FASE 2

- Análise e estabelecimento das partes integrantes da estrutura organizacional

FASE 3

- Análise da capacitação profissional

FASE 4

- Elaboração do manual de organização com as fichas de funções

FASE 5

- Plano de implementação da estrutura organizacional

FASE 6

- Interligação da estrutura organizacional com outros instrumentos administrativos

FASE 7

- Avaliação e Aprimoramento da estrutura organizacional

FASE 1: ESTABELECIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

ETAPA 1.1

- Estabelecimento da Visão, missão e valores da empresa

ETAPA 1.2

- Estruturação da interação da empresa com segmentos de mercado

ETAPA 1.3

- Análise da evolução tecnológica e da tecnologia aplicada

ETAPA 1.4

- Análise dos concorrentes e estabelecimento das vantagens competitivas

ETAPA 1.5

- Decomposição dos diversos planejamentos

ETAPA 1.6

- Estabelecimento dos objetivos, estratégias e políticas

FASE 1: ESTABELECIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

- De acordo com a abordagem do planejamento, a Estrutura organizacional é:
 - Evitada, pois propostas de mudança estrutural geralmente encontram oposição;
 - Avaliada, quando dificulta a otimização das operações;
 - Vista como um dos meios mais eficazes para melhorar o desempenho da empresa

Visão:

- Estabelecimento da Visão, missão e valores da empresa
- O que a empresa quer ser em um futuro próximo
- Estratégias, projetos e planos de ação decorrentes da visão são desenvolvidos pelas unidades organizacionais

FASE 1: ESTABELECIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

Missão:

- Razão de ser da empresa
- Definição do conjunto de negócios, produtos e serviços atuais e potenciais
- Criação, extinção e reestruturação de unidades organizacionais

Valores:

- Conjunto de princípios e crenças fundamentais
- Sustentação às principais decisões
- Influência no agrupamento das unidades organizacionais, detalhamento das responsabilidades e autoridades, nível de centralização, níveis hierárquicos



FASE 1: ESTABELECIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

ETAPA 1.2

- Estruturação da interação da empresa com segmentos de mercado

- Estabelecer decisões administrativas para consolidar um processo interativo de atuação das diferentes unidades organizacionais para os mesmos focos e resultados.

ETAPA 1.3

- Análise da evolução tecnológica e da tecnologia aplicada

- Conjunto dos conhecimentos acumulados gradativamente e utilizados para operacionalizar as atividades da empresa
- Fator de grande influência na estrutura operacional

ETAPA 1.4

- Análise dos concorrentes e estabelecimento das vantagens competitivas

- Identificação dos produtos/serviços/mercados em que a empresa está capacitada a atuar de maneira diferenciada
- Ex.: preço – demanda estrutura voltada para baixos custos, elevada produtividade e qualidade adequada

FASE 1: ESTABELECIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

ETAPA 1.5

- Decomposição dos diversos planejamentos

- Correlacionados aos níveis de poder decisórios:
 - Estratégico: rumo a ser seguido
 - tático: otimizar determinada área de resultado
 - Operacional: consolidação dos processos para realizar os trabalhos da empresa.

ETAPA 1.6

- Estabelecimento dos objetivos, estratégias e políticas

- Mais fácil organizar quando se sabe o que esperar de cada unidade organizacional
- Identificação de quais unidades organizacionais podem contribuir com os resultados pretendidos
- Rede escalar de objetivos
- Estratégias decompostas e estruturadas em projetos bem definidos (prazos, responsáveis, planos de ação)
- Políticas: quanto melhor delineadas e incorporadas, mais simplificadas as estruturas organizacionais podem ser e melhor o clima organizacional pode se tornar.

FASE 1: ESTABELECIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

Adianta se queixar dos resultados se a estratégia não estiver alinhada com a estrutura?

- Nós estamos estruturados para os nossos objetivos?
- A forma como contratamos, os incentivos que oferecemos, como cobramos e as ferramentas que dispomos à equipe são adequadas?
- **Traduzir a estratégia de negócios na estratégia de vendas e entender que a execução requer uma determinada estrutura.**

Estratégia de Vendas	Foco no Produto	Foco no Serviço ao Cliente	Foco no Preço Competitivo
Reconhecimento do vendedor	Sofisticação no entendimento dos produtos do mercado	Sofisticação no entendimento do negócio do cliente	Bons preços
Estrutura de Vendas	Voltada a Produto	Voltada a Clientes	Voltada ao Custo
Processo de trabalho de vendas	Voltado a dia de campo, Apresentação de produtos, aconselhamento	Voltado a acompanhamento dos resultados de clientes oferecendo melhores resultados	Busca de momento certo de abordar clientes com ofertas competitivas
Organização da equipe de vendas	Foco em produto, equipes separadas por produtos	Foco em clientes, equipes separadas por perfil de clientes	Foco em territórios
Metas e Remuneração	Baseada em metas de mix de produtos vendidos	Baseada em atingimento de metas por clientes selecionados	Baseado no volume total vendido
Capacitação	Treinamentos em produtos	Treinamentos sobre mercados e experiência de compra e uso de clientes	Baixo enfoque em treinamento

FASE 2: ANÁLISE E ESTABELECIMENTO DAS PARTES INTEGRANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ETAPA 2.1

- Estabelecimento da melhor departamentalização

ETAPA 2.2

- Estabelecimento das interações entre atividades-fim e atividades de apoio

ETAPA 2.3

- Estabelecimento do equilíbrio otimizado dos níveis de descentralização, centralização e processo de delegação

ETAPA 2.4

- Estabelecimento da situação ideal dos níveis hierárquicos e da amplitude de controle

ETAPA 2.5

- Estabelecimento das fichas de funções das unidades organizacionais

ETAPA 2.6

- Estabelecimento dos níveis de autoridade

ETAPA 2.7

- Estruturação do processo de comunicação entre as unidades organizacionais

ETAPA 2.8

- Estruturação do processo decisório ideal

ETAPA 2.9

- Estruturação dos relatórios gerenciais

FASE 2: ANÁLISE E ESTABELECIMENTO DAS PARTES INTEGRANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ETAPA 2.1

- Estabelecimento da melhor departamentalização

- Agrupamento das atividades e recursos correspondentes em unidades organizacionais

Departamentalizações tradicionais

- Funcional
- Por quantidade
- Por turno
- Territorial ou por localização geográfica
- Por clientes
- Por produtos ou serviços
- Por projetos
- Matricial
- Mista

Departamentalizações modernas

- Governança corporativa
- Rede de integração entre empresas
- Unidade estratégica de negócio
- Por processos

FASE 2: ANÁLISE E ESTABELECIMENTO DAS PARTES INTEGRANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ETAPA 2.2

- Estabelecimento das interações entre atividades-fim e atividades de apoio

- **Atividades-fim:** consolidam a interação da empresa com o mercado, disponibilizando os produtos e serviços de maneira mais efetiva
- **Atividades de apoio:** sustentam e auxiliam as unidades organizacionais-fim a colocarem os produtos e serviços no mercado.

ETAPA 2.3

- Estabelecimento do equilíbrio otimizado dos níveis de descentralização, centralização e processo de delegação

- Maior ou menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo este mais ou menos distribuído pelos níveis hierárquicos.
- Delegação: transferência de um determinado nível de autoridade de um superior para o subordinado, criando o compromisso pela execução da tarefa delegada.

FASE 2: ANÁLISE E ESTABELECIMENTO DAS PARTES INTEGRANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ETAPA 2.4

- Estabelecimento da situação ideal dos níveis hierárquicos e da amplitude de controle

ETAPA 2.5

- Estabelecimento das fichas de funções das unidades organizacionais

ETAPA 2.6

- Estabelecimento dos níveis de autoridade

- **Níveis hierárquicos:** conjunto de cargos da empresa com o mesmo nível de autoridade
- **Amplitude de controle:** número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada.
- **Fichas de funções:** descrição da linha de subordinação, do conjunto de atribuições e dos níveis de alçada de cada unidade organizacional.
- **Autoridade:** Poder de uma pessoa tomar uma decisão e ter a garantia de que as ações decorrentes acontecerão.
- **Formal:** estabelecida pela estrutura hierárquica
- **Informal:** “adquirida”, se impõe pela inteligência, pelo valor moral, pela experiência, pelo dom de comando.

FASE 2: ANÁLISE E ESTABELECIMENTO DAS PARTES INTEGRANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ETAPA 2.7

- Estruturação do processo de comunicação entre as unidades organizacionais

- O quê, como, quando, por quê e quanto deve ser comunicado
- De quem e para quem deve ir e vir a informação

- Ruído nas comunicações: dissimulações com estratégias, conversa fiada, discrepância entre realidade – muito comum em todas as organizações burocráticas.
- **Estrutura Organizacional X necessidades de comunicação:**
 - **Esquemas de comunicação:** formal (conscientemente planejado) e informal (espontâneo)
 - **Fluxos de comunicação:** horizontal (mesmo nível hierárquico, unidades diferentes); diagonal ou transversal (unidades e níveis diferentes); vertical (níveis diferentes, mesma área de atuação).
 - **Custo da comunicação:** todo trabalho se dilata de maneira a ocupar todo o tempo disponível
 - **Processos de sustentação da comunicação:** definição de como as atividades são desenvolvidas e suas interrelações (dependências, seqüências, tramitações).

FASE 2: ANÁLISE E ESTABELECIMENTO DAS PARTES INTEGRANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ETAPA 2.8

- Estruturação do processo decisório ideal

- Escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado.
- Relação de causa e efeito entre estrutura organizacional e processo decisório

- Tomada de decisões é o elemento básico do processo administrativo
- Racionalidade objetiva: ajuste de comportamento do tomador de decisão e a consideração de um conjunto complexo de consequências.
- **Sistema de informações eficiente:** decisões são tão boas quanto as informações disponíveis e de que maneira são apresentadas.
- **Análise das decisões para estabelecer a estrutura organizacional:**
 - Quais decisões são necessárias para consolidar a realização dos objetivos;
 - De que espécie são as decisões e em que nível devem ser tomadas;
 - Quais atividades elas acarretam e quais afetam decisões;
 - Que executivos devem participar, serem consultados e informados das decisões.

FASE 2: ANÁLISE E ESTABELECIMENTO DAS PARTES INTEGRANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ETAPA 2.9

• Estruturação dos relatórios gerenciais

- Redução dos custos de operações
- Melhoria no acesso às informações com menos esforço
- Melhoria na produtividade
- Melhoria dos serviços realizados e oferecidos
- Melhoria na tomada de decisões
- Estímulo a maior interação entre tomadores de decisão
- Documento que consolida, de forma estruturada, as informações para o tomador de decisões.
- Relatórios gerenciais são influenciados pela estruturação do processo decisório, da qualidade das informações, da qualidade do decisor e do modelo de gestão da empresa.
- Melhores projeções dos efeitos das decisões
- Melhoria da estrutura organizacional com a facilitação do fluxo de informações
- Melhoria na estrutura de poder
- Redução do grau de centralização
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar acontecimentos não previstos

FASE 3: ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

- Habilidade de identificar, adquirir e aplicar conhecimentos em processos e atividades.
- Todo executivo trabalha com e por meio de pessoas, que realizam os trabalhos para alcançar os objetivos.
- A qualidade da estrutura depende da integração das pessoas que ela organiza.
- O desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente deve levar em conta o comportamento e o conhecimento das pessoas que terão que desempenhar as funções que lhes serão atribuídas.
- “*Personograma*”: adequação em maior ou menor escala da estrutura para se utilizar a plena capacitação dos profissionais existentes.

FASE 4: ELABORAÇÃO DO MANUAL DE ORGANIZAÇÃO COM AS FICHAS DE FUNÇÕES

- Conjunto estruturado e formal de como a empresa aloca as atribuições, níveis de alçada, processo decisório e de integração entre as diversas unidades organizacionais.
 - Considerações gerais (aspectos teóricos, comentários, instruções de uso)
 - Fichas de funções: posição hierárquica, finalidade e atribuições específicas de cada unidade organizacional
 - Quadro de competência: níveis de alçada relacionadas às responsabilidades
 - Comitês: finalidades, membros, periodicidade
 - Relação de titulares, centros de custo/receita e siglas, para facilitar a comunicação
 - Organograma

FASE 5: PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Um problema de estrutura sempre acarreta um problema humano: o preenchimento dos cargos através do aspecto teórico, para enquadrar as qualidades e aptidões das pessoas às responsabilidades e autoridades de cada cargo.
- Aspectos básicos da implantação: mudança na estrutura organizacional, o processo de implantação, e as resistências que podem ocorrer.
- Princípios de participação para implantação efetiva:
 - Análise e aprovação pela diretoria;
 - Análise e aprovação pelos responsáveis das várias unidades organizacionais;
 - Implantação efetiva;
 - Acompanhamento e avaliação do processo.

FASE 5: PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ETAPA 5.1

- Atuação dos agentes de mudança

- Profissionais capazes de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitam à empresa operar de maneira proativa, tanto em relação aos seus instrumentos administrativos quanto aos fatores externos não controláveis.

ETAPA 5.2

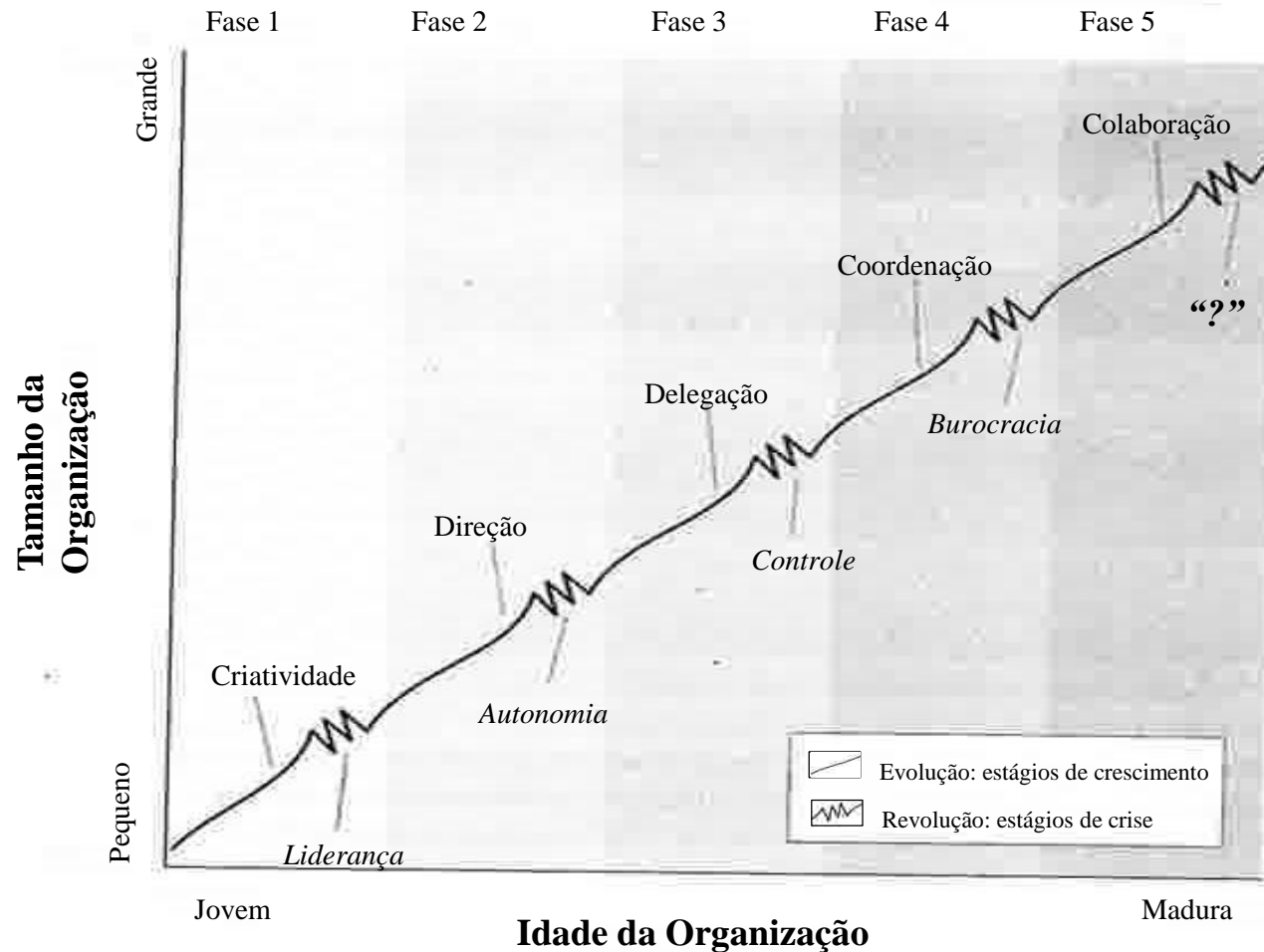
- Otimização do processo de mudança organizacional

- Antecipar forças restritivas e propulsoras
- Considerar a importância do fator humano, principalmente em relação ao conhecimento, capacitação e habilidade profissional
- Verificar se antes da mudança não há uma alternativa mais adequada
- Importância do processo participativo

FASE 6: INTERLIGAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL COM OUTROS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DA EMPRESA

- Mais sustentação para a estrutura organizacional, à medida que a realidade de outros instrumentos são transferidas a ela;
- Maior rapidez e qualidade no processo de capacitação profissional;
- Maior visualização do todo pela efetiva interação entre as diversas atividades e processos da empresa;
- Forte sinergia positiva: o todo é maior que a soma das partes.
 - Planejamento estratégico
 - Orçamento
 - Relatórios gerenciais
 - Avaliação de desempenho
 - Análise de capacitação

FASE 7: AVALIAÇÃO E APRIMORAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Cinco fases de crescimento.
GREINER, L.E. (1998)

FASE 7: AVALIAÇÃO E APRIMORAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Comparações com padrões previamente estabelecidos para medir o desempenho e o resultados das ações
- Realimentar os decisores para que possam corrigir e melhorar o desempenho e seus resultados, de forma evolutiva, gradativa e sustentada.
 - Tipos, frequência, Qualidade e fontes das informações necessárias para avaliação
 - Estabelecimento de padrões de medida e avaliação
 - Comparação do realizado com o esperado
 - Ações corretivas
 - Níveis de avaliação: Estratégico, Tático e Operacional
 - Periodicidade das revisões
 - Verificação da consistência interna e externa.

PRECAUÇÕES NA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

- Trabalhar as questões formais e informais da estrutura de forma interativa
 - Foco nos aspectos formais, mas procurando identificar, entender e trabalhar os aspectos informais (evitando formas impositivas, cujos resultados são inócuos).
- Aplicar a metodologia em sua plenitude, com todas as suas fases e etapas
- Criar processo de análise e debate ao longo do desenvolvimento das fases e etapas.
- Implementar o resultado de cada fase de forma gradativa e evolutiva, com elevado grau de questionamento
- Tomar cuidado especial na interligação da estrutura organizacional com outros instrumentos administrativos
- Atentar ao nível de capacitação das pessoas quanto às atribuições de cada unidade organizacional
- Ter indicadores de desempenho otimizados da estrutura organizacional incorporados pela empresa.

Referências

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