

# GESTÃO DE EMPRESAS: ORGANIZAÇÃO, PROCESSOS E ESTRUTURAS

# Funções, Diferenciação e Departamentalização

**Função** – é um conjunto de tarefas, corresponde a um tipo de atividade laboral que possa ser identificada e distinguida de outras, e.g., função financeira, função produção, ...

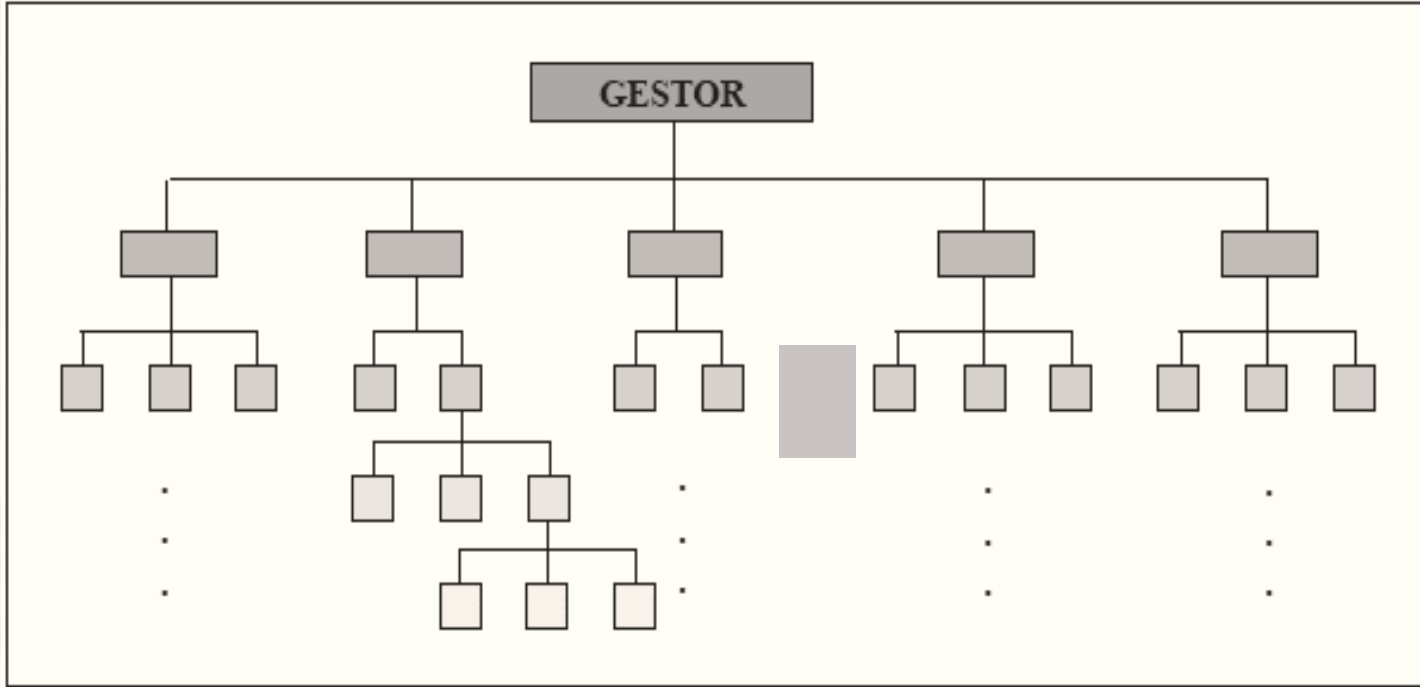
**Diferenciação** – consiste na criação de departamentos em níveis hierárquicos adicionais (**vertical**) ou em criar novos departamentos ao mesmo nível hierárquico (**horizontal**)

- ✓ Quando o volume ou a complexidade do trabalho impede que este seja desempenhado por uma única pessoa.

**Departamentalização** – é o processo de agrupar funções semelhantes ou relacionadas em unidades de gestão.

- ✓ A departamentalização contribui para um melhor aproveitamento dos recursos.

# Diferenciações horizontais e verticais



# Razões para a departamentalização

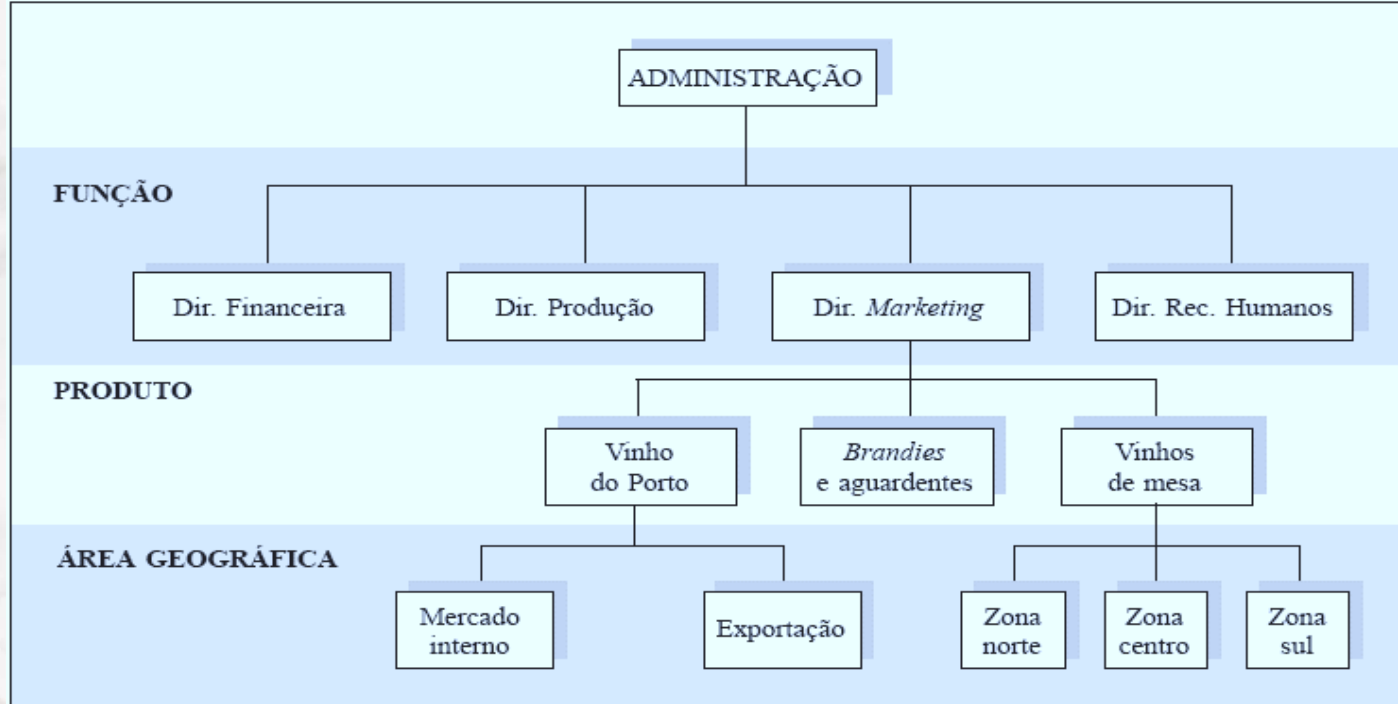
- ❖ Volume de trabalho
- ❖ Agrupamento de funções similares
- ❖ Tradição e leis do trabalho
- ❖ Separação de funções para evitar conflito de interesses
- ❖ Necessidades de controlo de funções não semelhantes

# Tipos de departamentalização

Depende sempre da atuação da empresa e das convicções dos seus gestores

- ❖ Por funções
- ❖ Por produto
- ❖ Por cliente
- ❖ Por área geográfica
- ❖ Formas combinadas

# Departamentalização (formas combinadas)



As organizações podem optar por combinar vários tipos de departamentalização

# Princípios de Organização

Para que o processo de organização resulte na obtenção dos objetivos convém ter presente um conjunto de princípios básicos de organização:

**Unidade de comando**

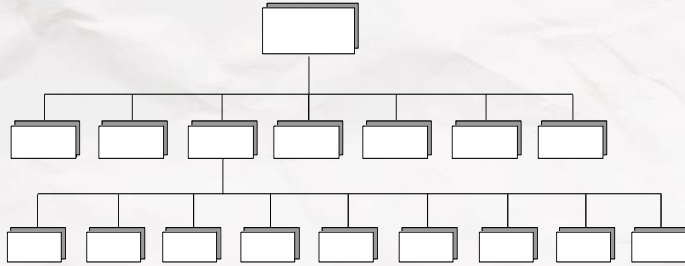
**Paridade entre autoridade e  
responsabilidade**

**Princípio escalar e cadeia  
de comando**

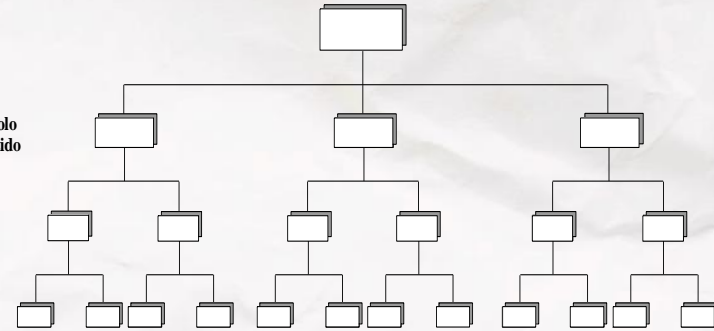
**Amplitude de controlo**

# Amplitude do controlo da gestão

Controlo  
alargado



Controlo  
reduzido





# Centralização e Descentralização

As **organizações** diferem quanto à **quantidade de tarefas** a desempenhar pelos respetivos membros e quanto ao **grau de delegação de autoridade** dos gestores dos níveis superiores nos seus subordinados.

❖ **Centralização** – é a situação em que se verifica maior retenção de autoridade pelos gestores de nível superior e, conseqüentemente, um menor grau de delegação

❖ **Descentralização** – situação inversa

Os graus de centralização ou de descentralização variam num *contínuo* entre dois extremos.

➤ **Centralização total e descentralização total**

# Estruturas organizacionais

**Estrutura organizacional** é o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização.

A estrutura organizacional define as funções de cada unidade da organização e o modo de colaboração entre elas.

A estrutura adotada tem grande influência no comportamento e nas atitudes dos trabalhadores.

**Organigrama** é o gráfico que representa a estrutura.

Embora existam diversas formas de estruturar as organizações, os diferentes tipos de estruturas que se inserem num dos tipos básicos de organização: o **mecanicista** e o **orgânico**.

# Estruturas organizacionais

**Estrutura organizacional** é o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização.

A estrutura organizacional define as funções de cada unidade da organização e o modo de colaboração entre elas.

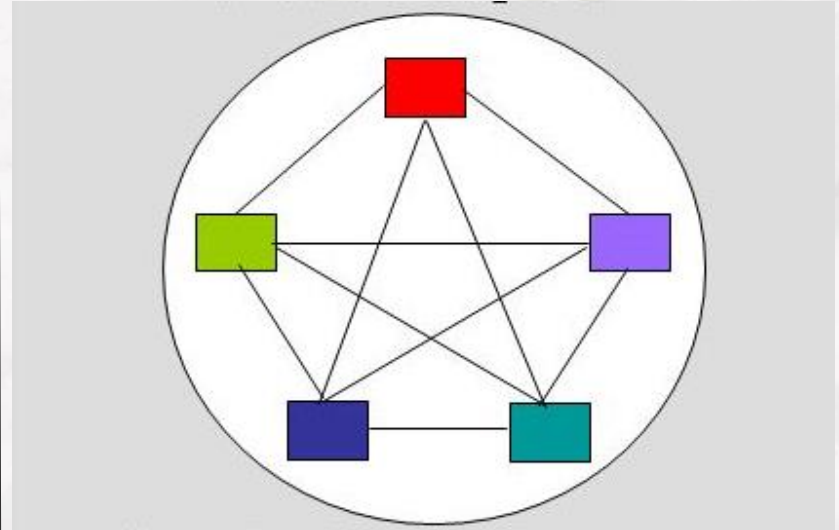
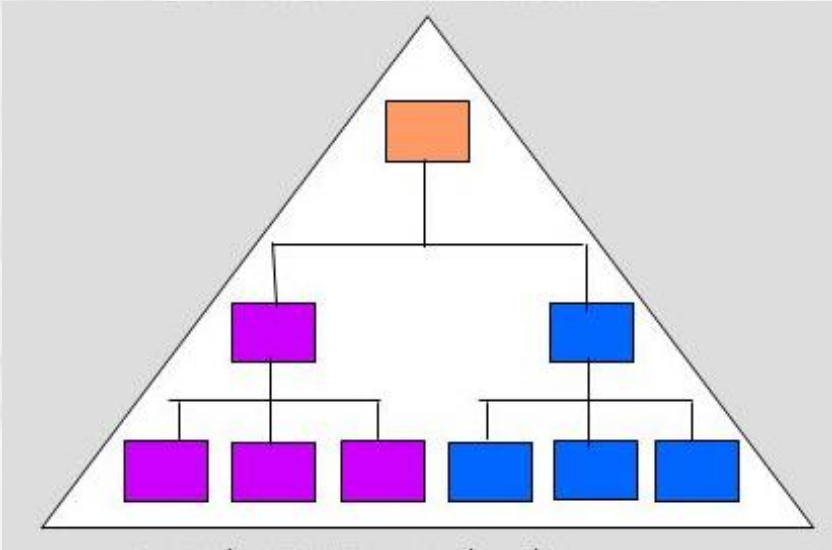
A estrutura adotada tem grande influência no comportamento e nas atitudes dos trabalhadores.

Embora existam diversas formas de estruturar as organizações, os diferentes tipos de estruturas que se inserem num dos tipos básicos de organização: O **mecanicista** e o **orgânico**.



**Organigrama** é o gráfico que representa a estrutura.

# Estruturas mecanicistas e orgânicas



# PRÁTICA

# Exercício SAPATUS



# Questões para discussão

- Qual dos tipos básicos de organização está representado?
- Que tipo(s) de departamentalização encontra no organigrama da SAPATUS?
- Proponha uma departamentalização por Produto para o Dep. Mercado Nacional. Seja criativo!



# GESTÃO DE EMPRESAS: ORGANIZAÇÃO, PROCESSOS E ESTRUTURAS



# Resumo aula anterior

**01**   **Funções**

**04**   **Princípios  
organizacionais**

**02**   **Diferenciação**  
Horizontal e vertical

**05**   **Aplicação prática**

**03**   **Departamentalização**

**Dúvidas?**

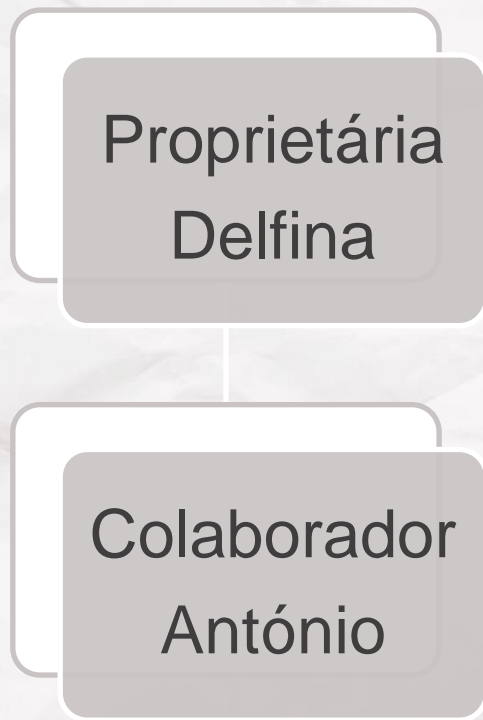
# **Tipos básicos de estruturas**

- ❖ **Estrutura simples**
- ❖ **Estrutura funcional**
- ❖ **Estrutura divisionária**
- ❖ **Estrutura matricial**
- ❖ **Estrutura em rede**



# Estrutura simples

- Dois níveis hierárquicos: gestor e colaboradores
- Não existe uma clara definição de funções
- A maior responsabilidade do gestor
- Só é eficiente em organizações de pequena dimensão



## Estrutura simples (exemplo)

**Nome:** Bouquet . Comércio e retalho de flores, plantas, sementes e fertilizantes

**Produto:** Arranjos florais, flores, peças decorativas e projetos decorativos

**Localização:** Oliveira de Azeméis, Aveiro

# Estrutura funcional

**Conselho de  
Administração**

**Diretor  
Produção**

**Diretor  
Engenharia**

**Diretor  
Marketing**

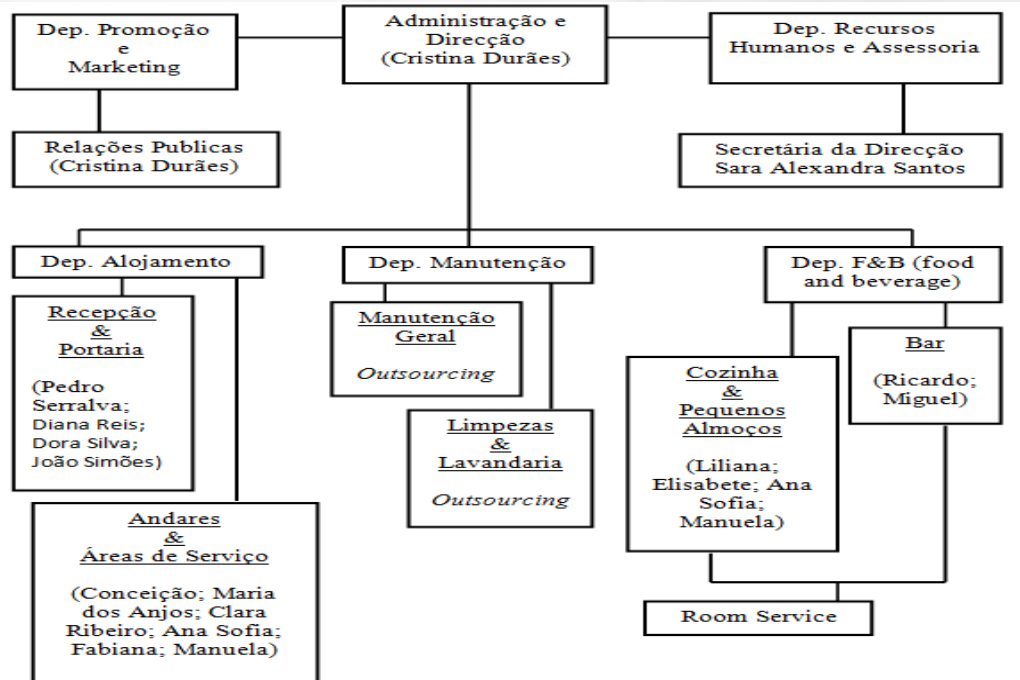
**Diretor  
R&D**

**Diretor  
Pessoal**

**Diretor  
Financeiro**

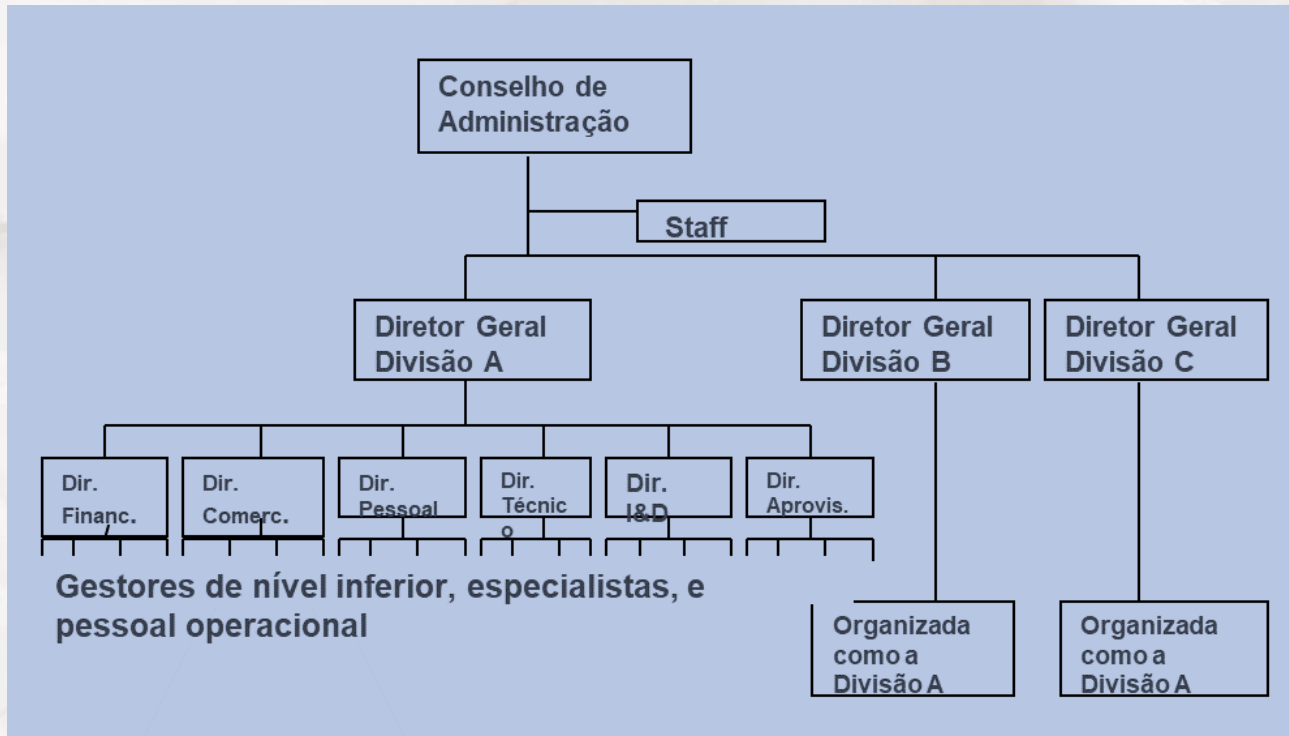
**Gestores intermédios, especialistas e pessoal operacional**

# Estrutura funcional (exemplo)



Hotel Moliceiro, Aveiro

# Estrutura divisionária

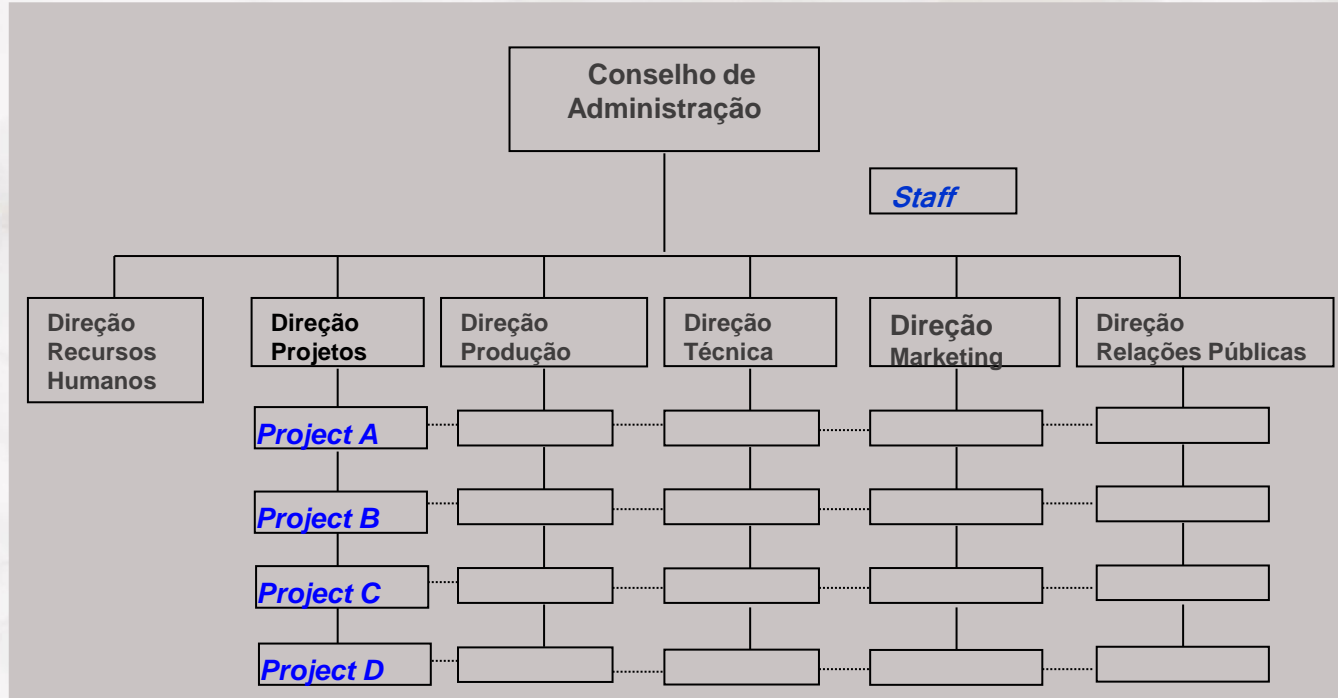


# Estrutura matricial

- ✓ Combina duas linhas de autoridade: a vertical relativamente aos gestores funcionais, e, a horizontal relativa aos gestores de projetos, programas, áreas geográficas ou linhas de produtos
- ✓ Assegura a combinação das vantagens da estrutura funcional com a divisionária



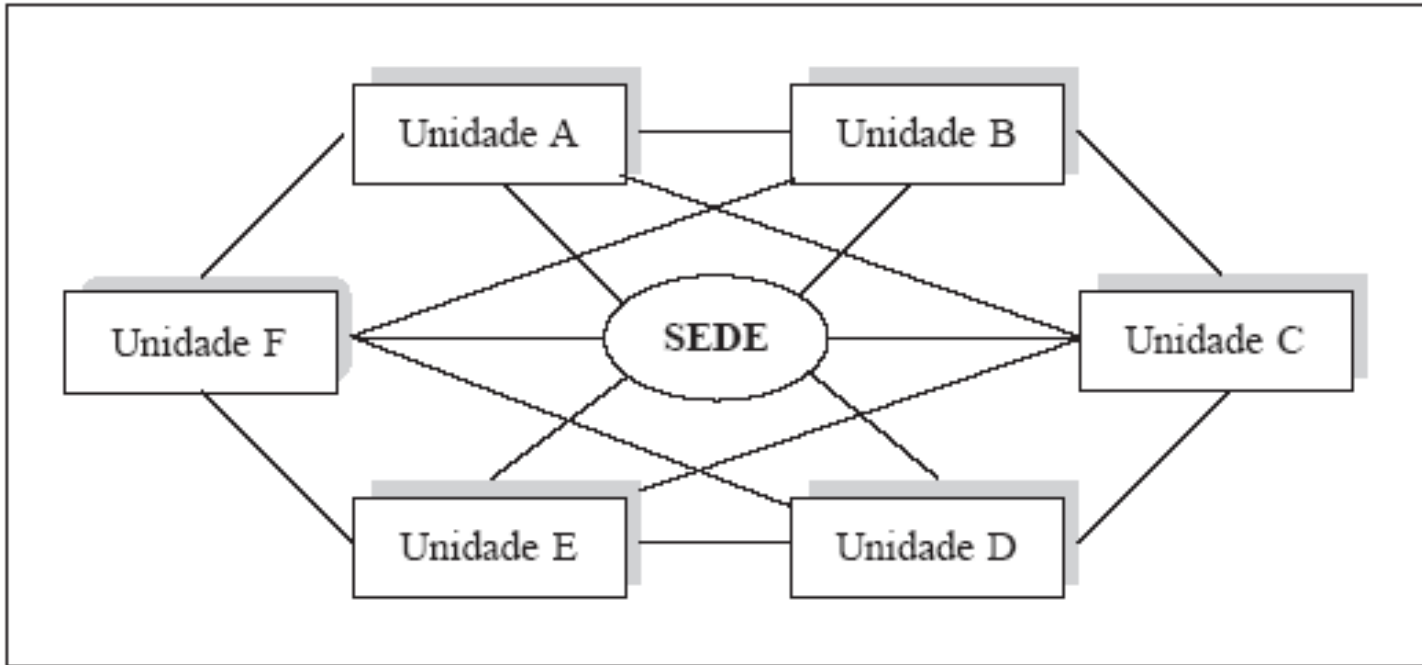
# Estrutura matricial



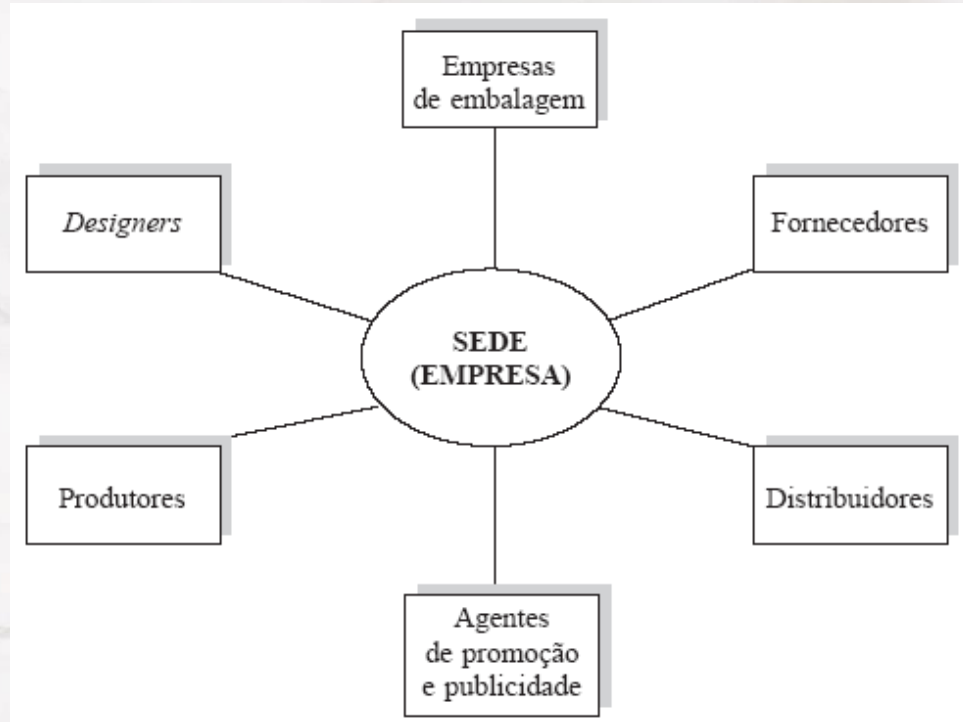
# Estrutura em rede

- ✓ Um único departamento central que funciona como intermediário e que representa o comprador e o vendedor (no extremo é um conjunto de empresas ligadas entre si por uma rede de computador)
- ✓ Enquadra-se na tendência para a redução de atividades secundárias das empresas com o recursos por exemplo ou *outsourcing*

# Estrutura em rede (interna)



# Estrutura em rede (externa)



# PRÁTICA

# Exercício (parte II)



## Parte II - A

Com o objetivo de crescimento, a SAPATUS avançou com uma operação de aquisição de duas empresas com o apoio de um parceiro investidor – um hotel no Porto e uma fábrica de torres eólicas.

Na sequência das aquisições referidas, num futuro próximo a SAPATUS verá a sua designação alterada para **SPT, Sociedade Anónima** e, para além do negócio tradicional de produção de sapatos, entrará no negócio da produção de torres de energia eólica e na área hoteleira.

- a) Ajude o Dr. Manuel Aguiar a definir um novo organigrama para a SPT.
- b) Como designa o novo organigrama?
- c) O que motivou esta alteração do tipo de organigrama adotado.
- d) Apresente as características genéricas desta estrutura.

## **Parte II - B**

O Dr. Manuel Aguiar é um empreendedor e criou a sua 1ª empresa ainda muito jovem. Tinha 21 anos quando abriu uma pequena papelaria, que manteve durante 5 anos, e onde trabalhava a sua namorada e ele próprio.

- a) De que tipo seria o organigrama da papelaria?**
- b) Desenhe-o.**
- c) Apresente as características gerais deste tipo de estrutura organizacional.**