
1. Estrutura e Papéis Gerenciais

- Conceito de estrutura organizacional
- Elementos fundamentais de uma estrutura
- Tipos de estruturas
- Papéis gerenciais
- Habilidade interpessoal
- O gerente como agente de mudança
- Bibliografia:
 - ROBBINS, S. P.; Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2008, cap. 2, 7 e 16.
 - SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008, cap 1.

Conceito de estrutura organizacional

O que é estrutura ?

- Define como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas as tarefas dos cargos.

O propósito da estrutura

- A estrutura organizacional visa coordenar os esforços para atingir os objetivos e implementar a estratégia.
 - Os objetivos afetam, por exemplo, o tamanho da estrutura (número de funcionários, número de filiais de vendas)
 - A estratégia afeta a natureza da estrutura, por exemplo, se há gerente de produtos, se os vendedores são orientados por produtos ou por região geográfica.
- Os objetivos e a estratégia são fatores norteadores no projeto da estrutura, porém existem outros elementos que definem a estrutura em detalhe.

O dilema entre eficiência e flexibilidade

- A estrutura organizacional deve ser eficiente para atingir os objetivos porém deve ter flexibilidade para se adaptar às mudanças. Estes dois princípios são, muitas vezes, antagônicos pois para ser eficiente é necessário ter especialização, e quanto maior a especialização, menor a flexibilidade.

Conceito de estrutura organizacional

Existem 6 perguntas fundamentais que os administradores precisam responder ao projetarem a estrutura adequada aos propósitos da organização.

Perguntas	As respostas são dadas por:
<ul style="list-style-type: none">• Em que medida as tarefas são subdivididas em cargos distintos ?• Em que base os trabalhos serão agrupados ?• A quem se reportam os indivíduos e os grupos ?• Quantos indivíduos um gerente pode comandar com eficiência e eficácia ?• Em que reside a autoridade para tomada de decisões ?• Em que medida haverá regras e regulamentos para comandar os funcionários e gerentes ?	<ul style="list-style-type: none">• Especialização do trabalho• Departamentalização• Cadeia de comando• Margem de controle• Centralização e descentralização• Formalização

Elementos fundamentais de uma estrutura

Especialização do trabalho

- Refere-se à divisão do trabalho, é o grau em que as tarefas na organização são subdivididas em trabalhos separados. A essência é dividir o trabalho em etapas e atribuir a realização de cada fase à um cargo.
- A administração utiliza a especialização para a adequação das qualificações dos funcionários à tarefa. A especialização aumenta a produtividade pois o funcionário não perde tanto tempo para se preparar para as novas tarefas (por ex. trocar de ferramenta). É mais fácil encontrar ou treinar pessoas para realizar tarefas específicas, repetitivas e limitadas.
- Outras teorias de administração verificaram que a especialização provocava “deseconomias” como monotonia, fadiga e absenteísmo.
- A especialização propicia benefícios se aplicada a certos tipos de trabalho e problemas se utilizada em excesso. Ainda hoje, se utiliza a especialização, por ex. McDonald's, em hospitais, engenharia.

Elementos fundamentais de uma estrutura

Departamentalização

- Depois de se dividir os cargos por especialização do trabalho, é necessário agrupá-los de forma que as funções comuns possam ser coordenadas. A base na qual os cargos são agrupados é chamada de departamentalização. Existem 5 maneiras básicas de se agrupar atividades:
 - Departamentalização Funcional: Agrupar cargos pelas funções similares desempenhadas. Ex. um hospital poderia ter departamentos dedicados à pesquisa, tratamento de pacientes, serviços administrativos, etc.
 - Departamentalização por Produto: Cada unidade (fabril e/ou comercial) se concentra em uma linha de produtos similares, onde o diretor da unidade é responsável por tudo o que se relaciona com sua linha de produtos. Ex. as várias unidades da Johnson & Johnson (cêras, produtos de higiene pessoal, medicamentos).
 - Departamentalização geográfica ou territorial: Cada unidade é responsável pelo desenvolvimento de negócios com clientes de uma região geográfica. Ex. subsidiárias de multinacionais nos vários países, filiais de venda responsáveis pela comercialização em determinados estados.
 - Departamentalização por processo: Cada departamento se especializa em uma fase específica da produção de um produto ou da prestação de serviço aos clientes. Por ex. para tirar a carteira de habilitação, o candidato passa pelas etapas de exame médico, exame escrito e exame prático.
 - Departamentalização por clientes: Cada departamento está estruturado em função do tipo de cliente que irá servir, por ex. o private banking dos bancos
- A partir de 1990 surgem duas tendências gerais. A primeira é a departamentalização por clientes devido à necessidade de satisfazer melhor os clientes e combater a concorrência. A segunda é que a departamentalização funcional está sendo complementada com equipes inter-departamentais.

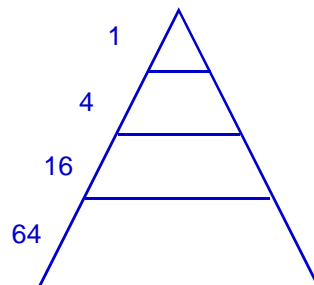
Elementos fundamentais de uma estrutura

Cadeia de comando

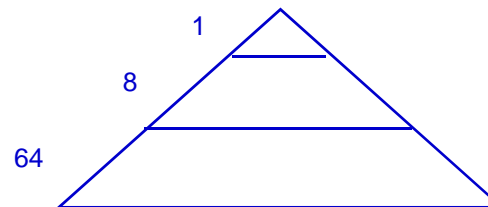
- Os princípios básicos da cadeia de comando são:
 - Cadeia de comando: linha contínua de autoridade, que se estende do topo da organização até o escalão mais inferior e esclarece quem se reporta a quem.
 - Autoridade: São os direitos inerentes a um cargo gerencial de dar ordens e esperar ser atendido.
 - Unidade de comando: Uma pessoa deve ter um e apenas um superior a quem se reportar.

Margem de controle

- É o número de subordinados que um gerente consegue coordenar. Isto é importante pois determinará quantos níveis gerenciais uma organização terá. Ex. uma empresa de 64 pessoas:



Margem de controle de 4



Margem de controle de 8

- Com os esforços das organizações para “enxugar” sua estrutura, utiliza-se margens de cerca de 10 subordinados para cada gerente, sendo que esta margem pode ser maior nos casos em que as tarefas dos subordinados é definida, por ex. no telemarketing.

Elementos fundamentais de uma estrutura

Centralização e Descentralização

- O termo centralização refere-se ao grau em que a tomada de decisão está concentrada em um único ponto da organização. Quanto menor a contribuição das pessoas de nível hierárquico inferior nas decisões, mais centralizada a organização é.
- A descentralização significa dar às pessoas de nível inferior autoridade para decidir. Ex. o Grupo Pão de Açúcar concede aos gerentes de loja um arbítrio grande na escolha de qual mercadoria estocar na loja para melhor atender às preferências dos consumidores.

Formalização

- É o grau de padronização dos trabalhos na organização. Um cargo altamente formalizado dá ao seu ocupante pouco arbítrio sobre o que, quando e como será feito.
- Nas organizações altamente formalizadas, a descrição de cargos é detalhada e contém uma série de regras organizacionais a cumprir.
- Quanto maior a padronização, menor a contribuição do funcionário sobre como seu trabalho será realizado e menor a chance de inovar.
- A formalização depende dos cargos, um gerente tem uma padronização de suas tarefas bem menor que um operário ou auxiliar de escritório.

Tipos de estruturas

Antigamente as grandes organizações eram projetadas em torno de alta especialização, extensa departamentalização, margens de controle estreita e centralização nas tomadas de decisão. As organizações pareciam pirâmides. Hoje, as estruturas estão mais diversificadas.

Estrutura simples

- Tem baixo grau de departamentalização, dois ou três níveis gerenciais, um indivíduo que centraliza a tomada de decisão e pequena formalização. Ex. uma microempresa com até 30 empregados.

Burocracia

- Estrutura caracterizada por tarefas operacionais altamente padronizadas, que se obtém através da especialização e procedimentos formalizados. Existem departamentalização funcional, centralização da autoridade, margem de controle estreita e cadeia de comando rígida. Ex. uma empresa pública.

Estrutura matricial

- É uma estrutura onde os especialistas funcionais trabalham em equipes interdisciplinares diferentes coordenadas por líderes de projeto. A matriz combina duas formas de departamentalização a funcional e por produto. As equipes de especialistas são temporárias, pois são dissolvidas quando o projeto acaba. Ex. em universidades, hospitais e empresas de engenharia.

Tipos de estruturas

Estrutura baseada em equipes

- Existem equipes permanentes, que podem ser inter-funcionais ou não, e tem a função de atender a um grupo de clientes ou realizar uma fase de um processo. Ex. equipe de produto da Unilever, ou equipe de private banking.

Unidades internas autônomas

- Unidades internas, ou unidades de negócio (business unit), são unidades organizacionais descentralizadas de uma mesma empresa. Cada unidade tem seus próprios produtos, clientes, concorrentes, infra-estrutura, recursos financeiros de tal modo que as unidades podem ser avaliadas como companhias independentes. Ex. Philips com suas unidades de produtos eletrônicos de entretenimento, de produtos de iluminação, Walita, componentes e equipamentos médicos.

Organizações virtuais

- É uma organização pequena, centralizada, com pouca departamentação e que usa a terceirização para executar a maioria das funções. Estas organizações criam redes de relações com fornecedores externos para produzir um produto passando ao mercado a idéia de que todos os integrantes desta rede fazem parte da mesma organização (virtual). Ex. construtoras que contratam outras empresas para partes específicas da obra, o fabricante de televisores Emerson que faz o projeto dos produtos mas terceiriza sua produção com fornecedores asiáticos.

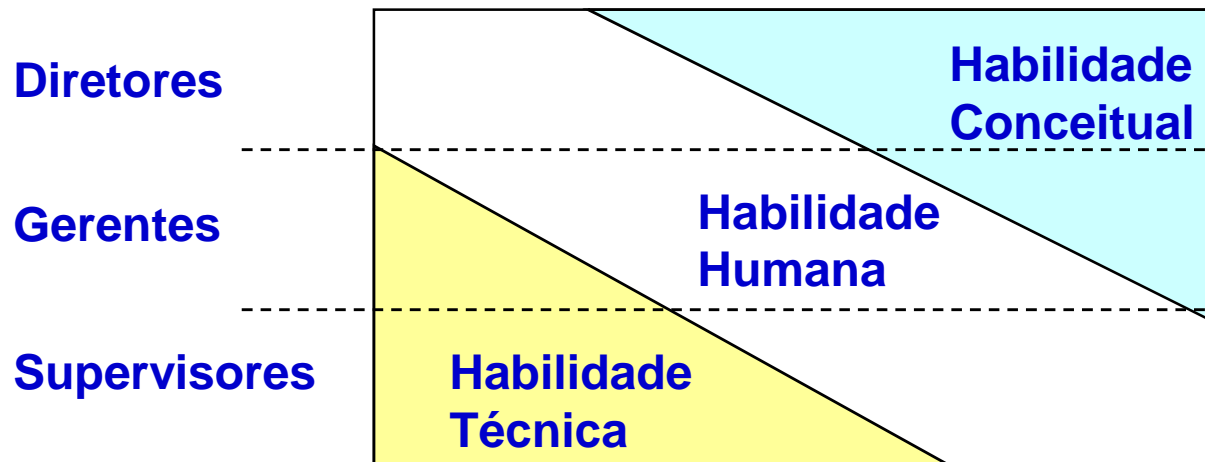
Papéis gerenciais

Gerente	<ul style="list-style-type: none">• São indivíduos que supervisionam as atividades de outras pessoas.
Por que existem gerentes?	<ul style="list-style-type: none">• Para realizar as funções do processo de administração: planejamento, organização, comando, coordenação e controle (Teoria Clássica).• Para assegurar o desempenho na realização dos objetivos.
Papéis dos gerentes	<ul style="list-style-type: none">• Na realização das suas funções administrativas, os gerentes executam alguns papéis, ou seja, categorias específicas de comportamento gerencial. Mintzberg em 1960 concluiu que os papéis dos gerente podem ser agrupados em três tipos:<ul style="list-style-type: none">– Papel interpessoal: Refere-se às atividades de liderança de pessoas e interligação com outros gerentes internos e externos à organização– Papel Informacional: Os gerentes monitoram e disseminam informações às pessoas– Papel Decisorial: Refere-se ao processo de tomada de decisão, onde o gerente executa papéis de negociador, empreendedor, alocador de recursos e controlador de distúrbios.
Classificação dos gerentes	<ul style="list-style-type: none">• Alta Administração: São os diretores que cuidam da definição de objetivos e da estratégia (definem os objetivos e o que fazer para atingi-los)• Média Administração: São os gerentes que cuidam da utilização de recursos e da implementação da estratégia (como fazer).• Baixa Administração: São os supervisores responsáveis pela execução das tarefas.

Papéis gerenciais

AS HABILIDADES GERENCIAIS PODEM SER CLASSIFICADAS EM 3 CATEGORIAS

Habilidade Técnica	Conhecimentos e métodos necessários para a execução das tarefas de sua especialidade.
Habilidade Humana	Compreensão das pessoas e suas necessidades. A capacidade de entender, liderar e trabalhar em equipe
Habilidade Conceitual	Entendimento da complexidade da organização e capacidade para a formulação de estratégias.



Habilidade interpessoal

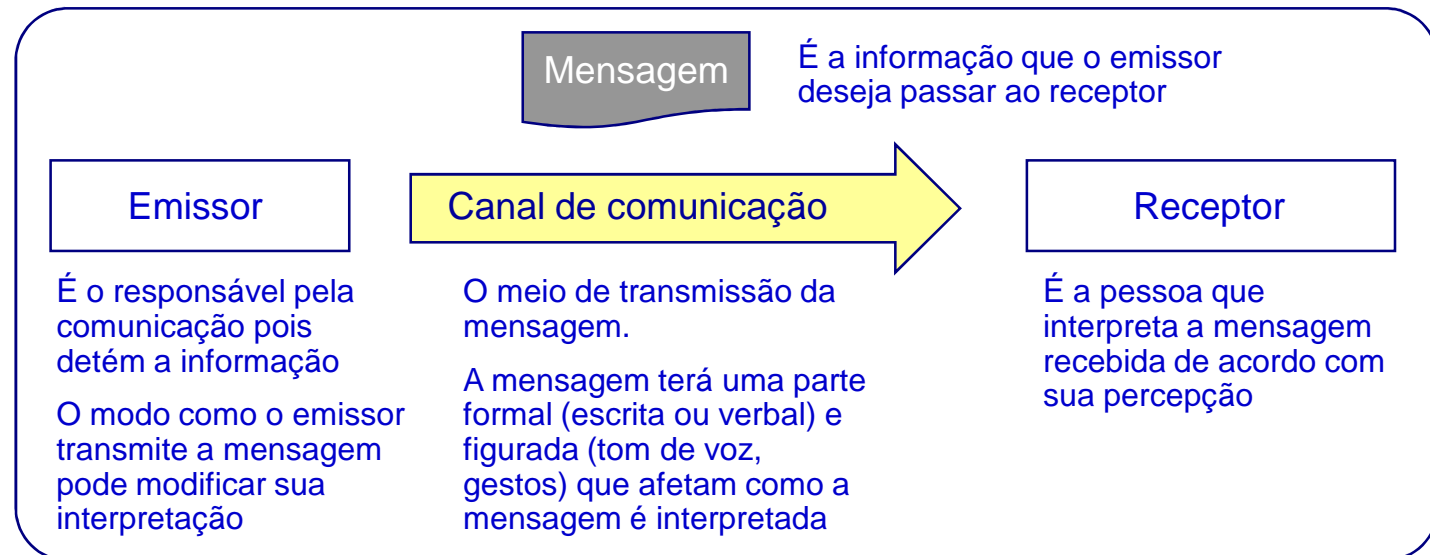
Comunicação

- A eficácia dos administradores é mais influenciada pelas habilidades interpessoais do que pelas habilidades técnicas. A importância destas habilidades interpessoais (soft skills) é sentida nos anúncios de emprego em que se requisita dos candidatos não só o conhecimento e experiência no cargo mas também habilidades de comunicação e negociação, por exemplo.
- As habilidades interpessoais mais importantes no trabalho são a comunicação, negociação, delegação, aconselhamento e habilidades políticas.

O que é comunicação ?

- É a transmissão e compreensão de um significado. Envolve alguém (emissor) que tem a responsabilidade de transferir uma informação e outra pessoa (receptor) que tem a responsabilidade de assimilar tal informação.

Processo de comunicação



Habilidade interpessoal

Comunicação

O jogo da culpa da comunicação

- Em geral, as pessoas tendem a apontar injustamente a comunicação como a causa de alguns problemas, por exemplo, quando um grupo não consegue os resultados esperados, alega-se que foi um problema de comunicação.
- Em alguns casos, o que existe não é problema de comunicação, mas sim diferenças de valor. Em um impasse, o emissor pode alegar que o receptor não entendeu a mensagem, logo é um problema de comunicação, porém o que acontece é que o receptor entendeu a mensagem mas ele não concorda com o conteúdo da mensagem.

Comunicação corporal (body language)

- Não é somente através de palavras faladas ou escritas que as pessoas percebem o significado das mensagens. O tom de voz, as expressões faciais e os gestos transmitem mais fielmente o que o emissor quer dizer do que as palavras. Muitas vezes, percebe-se a incoerência entre o discurso e os atos, o que causa a perda da credibilidade do emissor.

Habilidades importantes para uma comunicação eficaz

- Audição ativa: As pessoas confundem escutar com ouvir. Escutar é apenas captar vibrações sonoras. Ouvir é compreender aquilo que se escuta. Audição ativa é ouvir de modo a compreender a comunicação do ponto de vista do emissor.
- Dar feedback: Existem dados indicando que os gerentes não são eficazes em dar feedback aos funcionários. Em geral, o feedback mal realizado provoca mais conflitos e desmotivação. As recomendações para um bom feedback são: manter o feedback impessoal (voltado à tarefa ou ação específica da pessoa); dar o feedback na hora certa; assegurar que o receptor entendeu a mensagem; cobrar correções de falhas que estão sob controle da pessoa.

Habilidade interpessoal

Negociação

- Em toda negociação existem pelo menos duas partes que tentam chegar a um acordo sobre um determinado tema, por ex., um marido e uma esposa escolhendo o nome de seu futuro filho.
- Dependendo do tipo de relacionamento entre as partes a negociação pode ser mais cooperativa ou competitiva, por ex., a negociação entre um fornecedor e um cliente para definir o suprimento a longo prazo, o taxista que faz um caminho mais longo para cobrar mais de um estrangeiro.
- Existem 4 resultados possíveis de uma negociação:

		<u>NEGOCIADOR 1</u>	
		GANHA	PERDE
<u>NEGOCIADOR 2</u>	GANHA	Os dois acham que ganharam com a negociação e há a predisposição de voltar a negociar no futuro	Uma das partes conseguiu um lucro adicional devido ao prejuízo da outra parte. A parte que teve o prejuízo não se sente satisfeita e não tem predisposição de voltar a negociar.
	PERDE	Uma das partes conseguiu um lucro adicional devido ao prejuízo da outra parte. A parte que teve o prejuízo não se sente satisfeita e não tem predisposição de voltar a negociar.	Não houve acordo. Nenhuma das partes conseguiu o que queria. O problema a ser resolvido ainda existe.

- Elementos importantes na negociação: Conhecer a outra parte envolvida na negociação, os limites de negociação e suas consequências; capacidade de tolerar conflitos; saber ouvir; ser paciente; ter estabilidade emocional; gerar confiança nas pessoas; ter auto-confiança baseada em conhecimento.

Habilidade interpessoal

Delegação

Delegação

- Atribuição de autoridade para que outra pessoa desempenhe atividades específicas. Delegação não deve ser confundida com a participação. Na tomada de decisão participativa, há um compartilhamento da autoridade. Na delegação, os subordinados tomam suas próprias decisões.

Barreiras à delegação

- Os gerentes pensam estar abrindo mão de poder e controle quando delegam
- Os gerentes pensam que delegar é abdicar. Quando a delegação é adequadamente realizada o gerente mantém o controle e se libera para outras atividades
- Os gerentes não tem confiança em seus subordinados, ou temem ser criticados pelos erros dos subordinados.
- Alguns gerentes tendem a fazer as coisas que são interessantes, rápidas e fáceis, quando são justamente estas coisas as ideais para ser delegadas
- Alguns gerentes são inseguros e temem que a delegação possa ser uma ameaça ao seu próprio cargo, pois as pessoas podem considerar seu cargo redundante.

Elementos importantes em uma delegação eficaz

- Esclarecer a tarefa a ser realizada
- Especificar a margem de liberdade do subordinado na tomada de decisão
- Permitir que os subordinados participem na definição do que será delegado e como será delegado
- Informe às outras pessoas sobre a delegação, pois elas serão afetadas pela tomada de decisão do subordinado ao qual se delegou a autoridade
- Estabelecer controles de feedback (prazos, resultados esperados, limites)

Habilidade interpessoal

Aconselhamento

- | | |
|--|---|
| Aconselhamento | <ul style="list-style-type: none">• É a discussão de um problema (normalmente com conteúdo emocional) com um funcionário visando sua solução ou, no mínimo, ajudá-lo a lidar melhor com ele.• Aconselhar não é treinar. Treinar é fornecer instrução, orientação para ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho no trabalho. Aconselhar diz respeito a problemas pessoais, por exemplo, conviver com um colega de trabalho, problema de saúde, frustração profissional. |
| Tipos de aconselhamento | <ul style="list-style-type: none">• Diretivo: o gerente ouve o problema do subordinado, decide o que fazer e diz como deve ser feito. O controle é todo do gerente.• Não-diretivo: O gerente ouve o problema do subordinado, faz perguntas para entender a situação e ajuda o subordinado a identificar as opções de solução e a tomar uma decisão. O controle é todo do subordinado.• Participativo: O gerente ouve o problema do subordinado, faz perguntas, oferece recomendações e participa com o subordinado na busca de uma solução. |
| Elementos importantes em um aconselhamento | <ul style="list-style-type: none">• Criar um ambiente que encoraje a discussão franca dos problemas• Enfatize a confidencialidade• Ter audição ativa e escutar pacientemente• Fornecer respostas de apoio e preocupação em relação ao problema da pessoa• Ajudar o subordinado a esclarecer o problema• Não resolver o problema pelo funcionário• Encorajar o subordinado a articular um plano de ação |

Habilidade interpessoal

Habilidades políticas

Política

- São ações empreendidas por uma pessoa para influenciar, ou tentar influenciar, a distribuição de vantagens ou desvantagens dentro de sua organização. Se as ações estão voltadas para atingir os objetivos da empresa e de acordo com princípios éticos, o ato de influenciar as pessoas é o exercício da política.
- Se as ações são voltadas para interesses particulares exclusivamente, ou contra os interesses da empresa, ou contra os princípios éticos, então tem-se a politicagem.

Por quê existe política nas organizações ?

- As organizações são constituídas por indivíduos e grupos com diferentes valores e interesses. Consequentemente, isto gera potencial para conflitos em torno da alocação de recursos e uma competição pelos recursos.
- Existe a percepção de que a maioria dos argumentos para se alocar os recursos está aberta a discussão, ou seja, os critérios podem ser moldados pelas pessoas. Assim, existem as conversas entre grupos para definir tais critérios.

Quando uma ação política é ética ?

- Como orientação para saber se uma ação política é ética, existem 3 questões básicas a fazer:
 - A ação política é motivada por interesses oportunistas que excluem os objetivos da organização ? Se a resposta for sim, a ação é antiética.
 - A ação política respeita os direitos dos indivíduos envolvidos ? Se a resposta for não, a ação é antiética.
 - A ação política é razoável e justa segundo os princípios morais da sociedade ? Se a resposta for não, a ação é antiética.

O gerente como agente de mudança

O Velho Gerente	O Novo Gerente
<ul style="list-style-type: none">• Opera em clima de previsibilidade e estabilidade• O Chefe• Deseja autoridade• Acumula informação• Trata as pessoas como iguais	<ul style="list-style-type: none">• <u>Prospera no caos</u> Os gerentes tem que lidar com mudanças rápidas e maiores incertezas o que provoca grande stress no trabalho e pressão para atingir objetivos cada vez mais desafiadores• <u>O treinador</u> Antes os gerentes decidiam e controlavam. Agora os gerentes são como treinadores, ou seja, definem algumas diretrizes e papéis, orientam as pessoas e coordenam os esforços para atingir os objetivos• <u>Dá poder aos funcionários</u> Os gerentes delegam mais responsabilidade e autoridade para que as pessoas decidam por si (empowerment). Os gerentes tem que decidir conjuntamente, ou aceitar as decisões dos especialistas para definir as soluções.• <u>Compartilha informação</u> Como informação é poder, o gerente para possibilitar o empowerment das pessoas precisa compartilhar tais informações, e para isso, precisa confiar mais nas pessoas• <u>É sensível às diferenças</u> A diversidade na força de trabalho acentuou a necessidade de adaptar o estilo gerencial aos diferentes valores de cada pessoa, por ex. o que motiva um jovem universitário é diferente do que motiva uma mulher com filhos