



A empresa:
Estrutura Organizacional
Teorias Organizacionais

A empresa

Estrutura Organizacional

- Conceito de Estrutura Organizacional
- Elementos Fundamentais da Estrutura
- Estrutura Formal *versus* Estrutura Informal
- As Formas Mais Habituais nas Empresas
- Novas abordagens: a forma Steve Jobs e a forma Ricardo Semler

Teorias Organizacionais

- Escola Clássica
- Movimento das Relações Humanas
- Escola Comportamental
- Abordagem Quantitativa
- Abordagem Sistémica
- Abordagem Contingencial
- Gestão pela Qualidade Total

I. Conceito de Estrutura Organizacional...

“(...) forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Stoner JAF e Freeman RE (1992). *Management*. London: Prentice-Hall International.



“(...) conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”.

Rebouças de Oliveira DP (2004): *Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerência*. São Paulo: Atlas.

II. Elementos Fundamentais da Estrutura

Uma das prioridades da estrutura organizativa é o de conjugar **parâmetros internos** com as exigências do meio envolvente. Os parâmetros são os seguintes:

- **Padronização das tarefas**
- **Formalização**
- **Planificação e Controlo**
- **Tomada de Decisão**
- **Configuração estrutural**



II. Elementos Fundamentais da Estrutura

Padronização das tarefas

- Ato de **padronizar, uniformizar** ou **reduzir diferenças**.
- Ao nível empresarial: **divisão do trabalho e especialização dos postos de trabalho**.
- A especialização deriva da divisão que depende do número de tarefas atribuídas a cada posto.



II. Elementos Fundamentais da Estrutura

Formalização

- **Colocar tarefas por escrito** e a forma como **devem ser realizadas**.
- Instrumento de **coordenação** com vista a normalizar e a disciplinar.
- Organizações maiores atribuem importância acrescida a este elemento.
- O número de informações escritas traduzem a extensão de formalização na empresa.



II. Elementos Fundamentais da Estrutura

Planificação e Controlo

- Conjunto de **instrumentos com funções de coordenação**.
- Procuram assegurar a **eficácia** das ações.
- Pretende-se garantir que os **esforços individuais** vão ao encontro dos **objetivos da organização**.



II. Elementos Fundamentais da Estrutura

Planificação e Controlo

Planificação

- Definição de um **conjunto de objetivos** e dos **meios para os alcançar**.
- Os objetivos podem ser globais ou específicos.
- Aproveita a **experiência materializando o conhecimento** acumulado numa determinada área.
- Orienta os esforços individuais mostrando o rumo e **definindo as metas**.
- Utiliza as capacidades individuais para o esforço coletivo.
- Melhora a capacidade de absorver choques (**preparação para mudanças no contexto** em que opera).
- **Cria as bases para o controlo** definindo **padrões** pelos quais serão **avaliados os desempenhos individuais**.

II. Elementos Fundamentais da Estrutura

Planificação e Controlo

Controlo

- **Instrumento básico de coordenação** que assegura o controlo das ações.
- Permite **avaliar o desempenho da organização** e os **desempenhos individuais**.
- A certificação da qualidade (normas ISO) criou condições para a intensificação do controlo.

II. Elementos Fundamentais da Estrutura

Tomada de Decisão

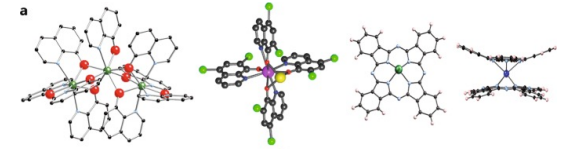
- Processo de decisão mais **centralizado**: tomada de decisão mais próxima do topo hierárquico; ou
- Processo de decisão mais **descentralizado**: níveis hierárquicos inferiores também a tomarem decisões.
- Atualmente verifica-se uma **tendência para descentralização** com vista a flexibilizar o funcionamento das organizações.



II. Elementos Fundamentais da Estrutura

Tomada de Decisão

- Esquema que define as relações entre serviços, canais de comunicação e a hierarquia da empresa (“o organograma”).
- Forma estrutural: número de níveis hierárquicos, de departamentos e serviços, estrutura interna e tamanho dos serviços e departamentos.
- Consequência da especialização e divisão do trabalho:
 - **Diferenciação vertical**
 - **Diferenciação horizontal**

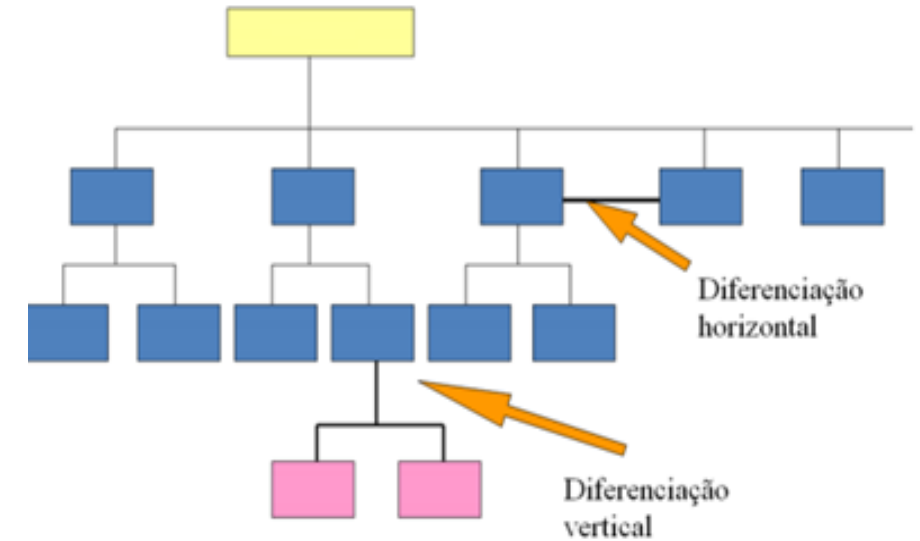


II. Elementos Fundamentais da Estrutura

Tomada de Decisão

Diferenciação horizontal

- Desdobramento da organização em departamentos ou divisões.
- Agrupa funções semelhantes em unidades de gestão.
- Especialização mais profunda: aumento da largura do organograma.
- Existem vários exemplos de **modelos de departamentalização...**



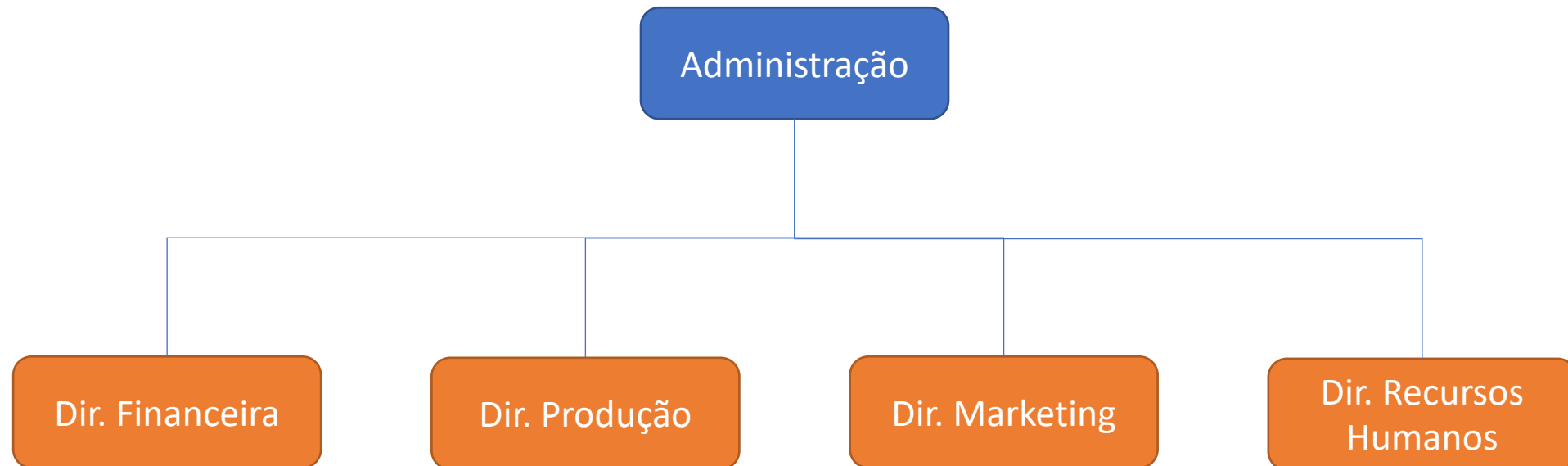
Exemplo de diferenciação vertical e horizontal

II. Elementos Fundamentais da Estrutura

Tomada de Decisão

Diferenciação horizontal

- **Departamentalização por função:** agrega as tarefas segundo a função.



Exemplo de departamentalização funcional

II. Elementos Fundamentais da Estrutura

Tomada de Decisão

Diferenciação horizontal

- **Departamentalização por produto:** agrega as tarefas de acordo com o produto (ou linha de produtos).



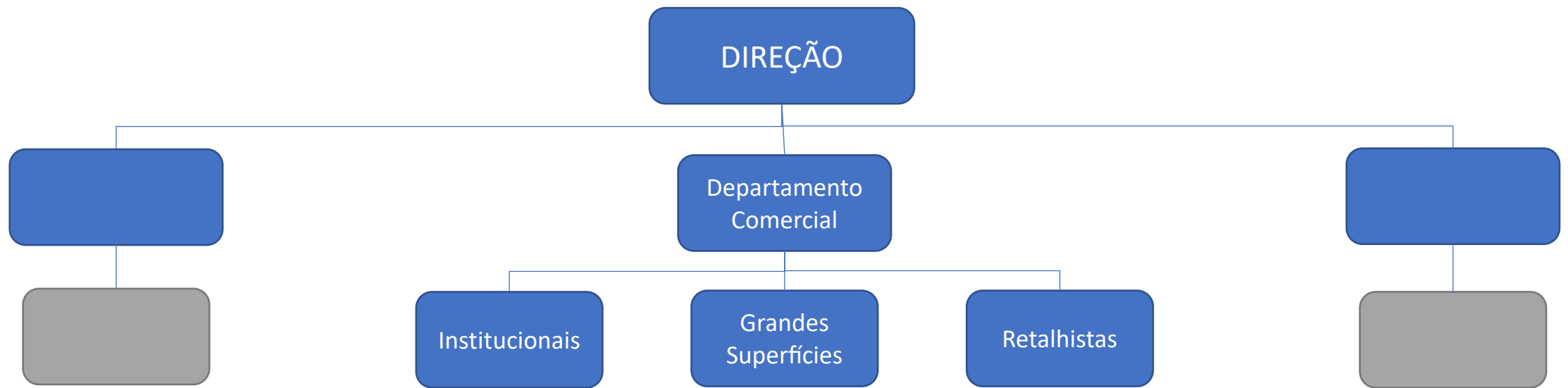
Exemplo de departamentalização por produto

II. Elementos Fundamentais da Estrutura

Tomada de Decisão

Diferenciação horizontal

- **Departamentalização por cliente:** Agrega as tarefas por forma a responder às necessidades de cada tipo de cliente.



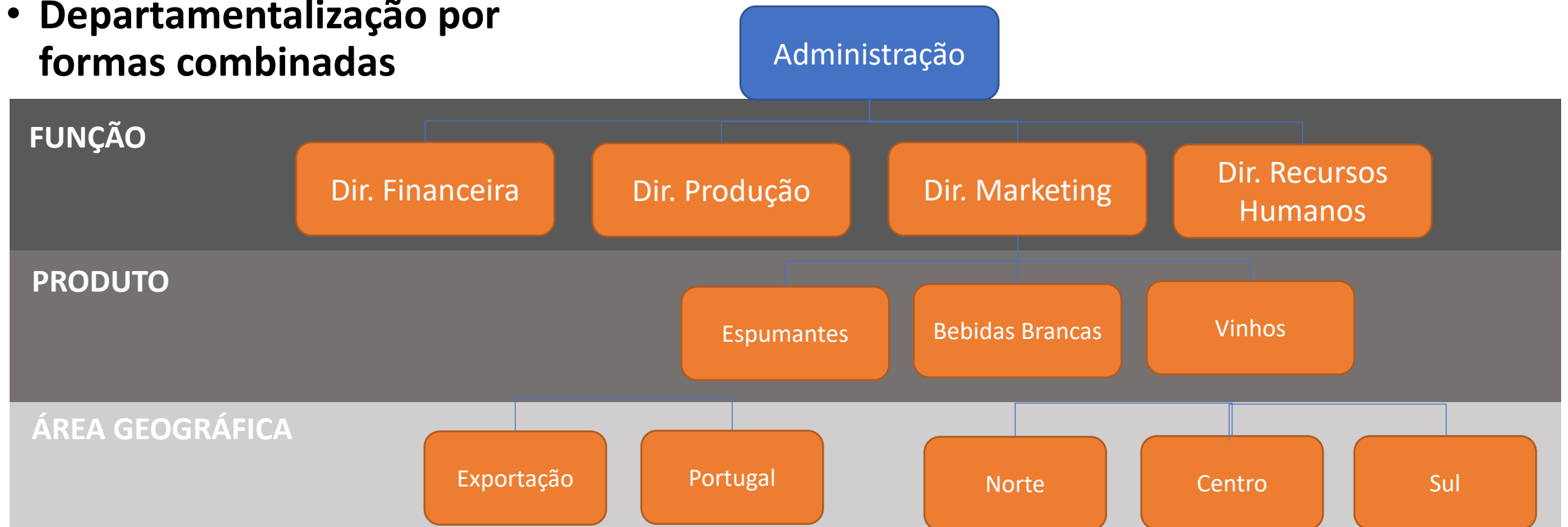
Exemplo de departamentalização por cliente

II. Elementos Fundamentais da Estrutura

Tomada de Decisão

Diferenciação horizontal

- **Departamentalização por formas combinadas**



Exemplo de departamentalização por formas combinadas

III. Estrutura Formal *versus* Estrutura Informal

- A **estrutura formal** é dada a conhecer no **organograma**.
- O organograma não retrata os laços e as relações que existem numa organização.
- A par da estrutura formal existe uma estrutura informal.
- Na **estrutura informal** há constituição de grupos espontâneos e manutenção de relações que não estão formalmente definidas.



III. Estrutura Formal *versus* Estrutura Informal

Estrutura informal

Algumas possíveis vantagens...

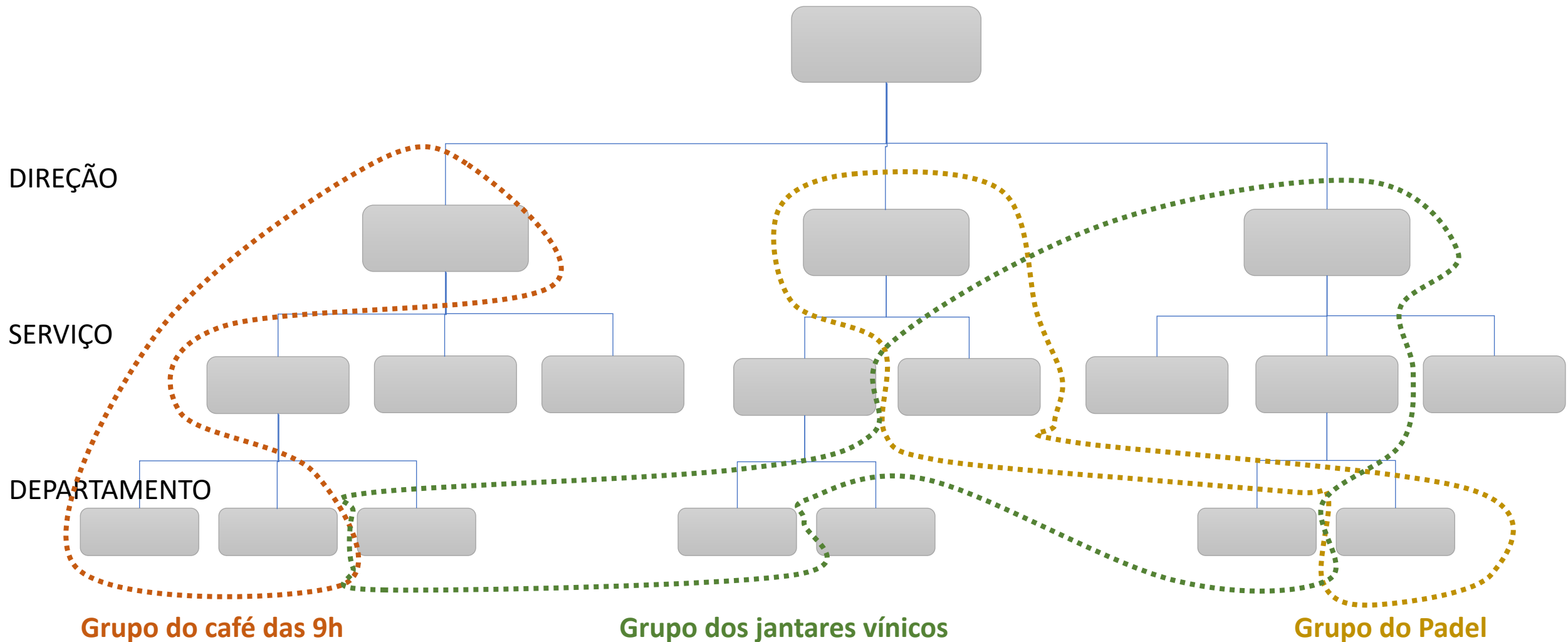
- Auxiliar os trabalhos;
- Ajudar a ultrapassar as fraquezas da estrutura formal;
- Aumentar a coesão interna;
- Estabelecer canais de comunicação adicionais;
- Apoiar emocionalmente os novos trabalhadores.

Algumas possíveis desvantagens...

- Fomentar fugas de informação;
- Aumentar o tempo necessário para a execução de tarefas;
- Propiciar estratégias individuais de luta pelo poder dentro da organização;
- Criar forças de bloqueio a mudanças, etc.

III. Estrutura Formal *versus* Estrutura Informal: exemplo

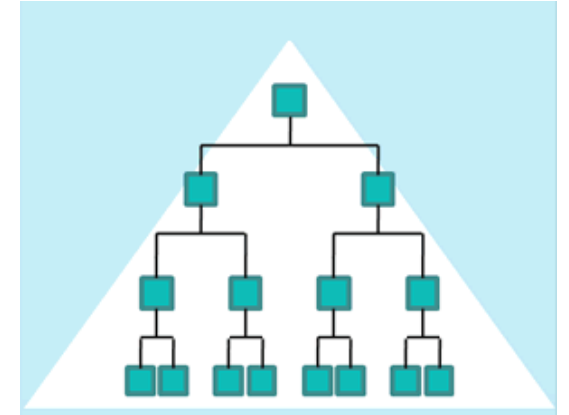
ADMINISTRAÇÃO



IV. As Formas Mais Habituais nas Empresas

As empresas estabelecem um conjunto de níveis hierárquicos, departamentos e serviços, bem como, relações, canais da autoridade e de comunicação, que habitualmente podem assumir as seguintes formas:

- **Estrutura Pré-funcional**
- **Estrutura Funcional**
- **Estrutura Divisional**
- **Estrutura Matricial**
- **Estrutura de Gestão por Processos**



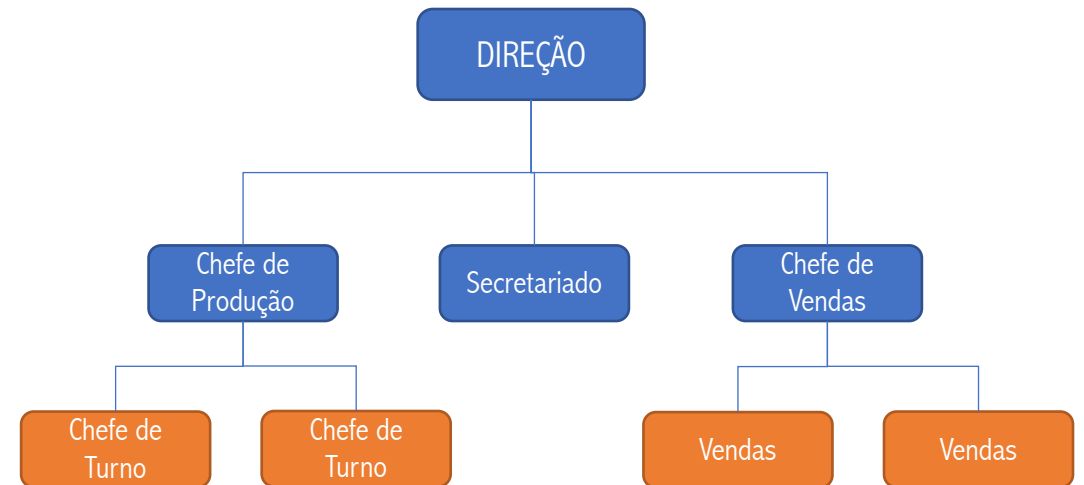
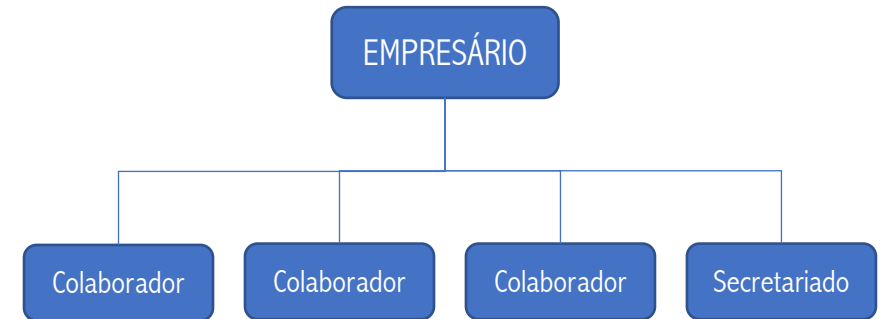
IV. As Formas Mais Habituais nas Empresas

Estrutura Pré-funcional

- Empresas pouco desenvolvidas (ex. start-ups) apresentam estruturas mais simples.
- A presença do empresário (ou do proprietário ou do empreendedor) é uma constante...

...

- A estrutura vai-se alterando e tornando mais profissional...



IV. As Formas Mais Habituais nas Empresas

Estrutura Funcional

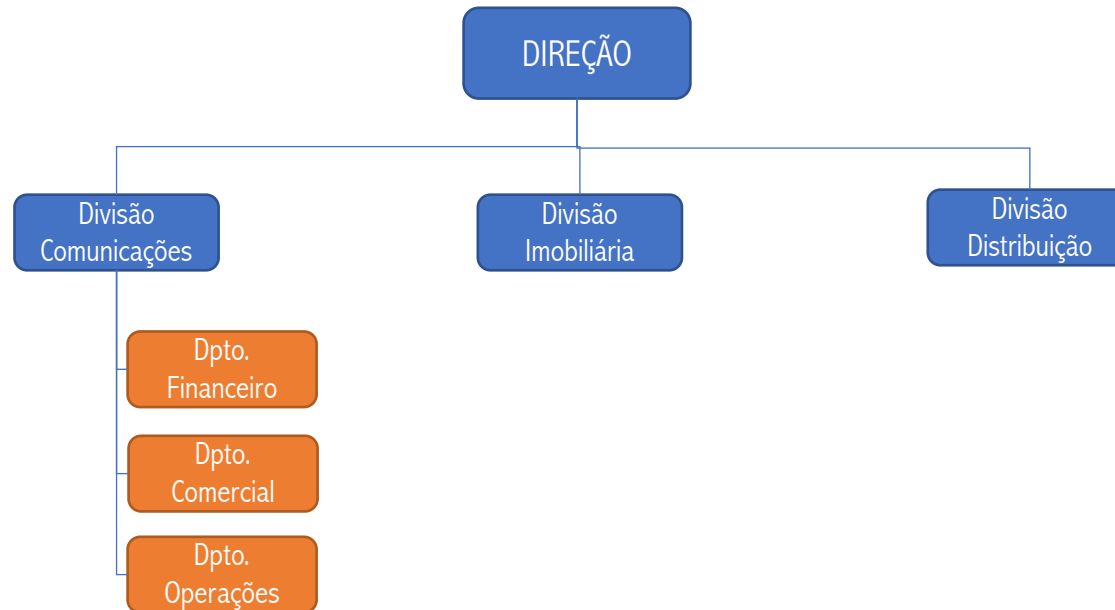
- Intuitiva e mais comum, podendo combinar outros modelos de departamentalização. Promove o aproveitamento de sinergias e a redução de custos.



IV. As Formas Mais Habituais nas Empresas

Estrutura Divisional

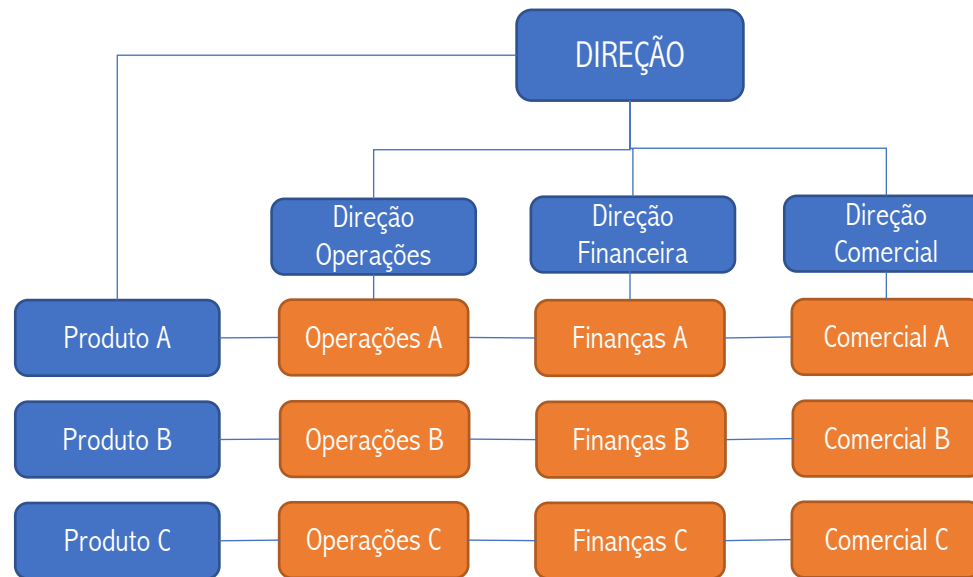
- Agrega as tarefas em diferentes divisões. A capacidade de gerar respostas imediatas, criativas e inovadoras é maior. No entanto multiplica os recursos.



IV. As Formas Mais Habituais nas Empresas

Estrutura Matricial

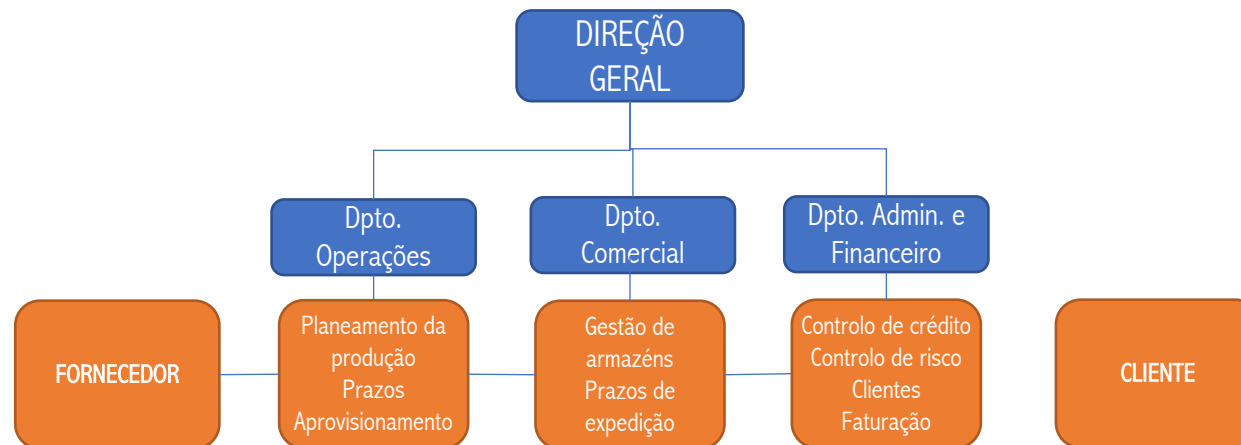
- Conjuga a departamentalização funcional com a estrutura divisional.
- Possui uma coordenação funcional centrada nos aspetos críticos do negócio da empresa.
- Contém o que de melhor têm as estruturas funcional e divisional.
- Estrutura mais ágil e adaptativa.



IV. As Formas Mais Habituais nas Empresas

Estrutura de Gestão por Processos

- Processo: conjunto de tarefas que permite a concretização de uma atividade.
Exemplo: produto, projeto, etc...
- Gerir por processos significa adotar uma perspetiva transversal da organização.

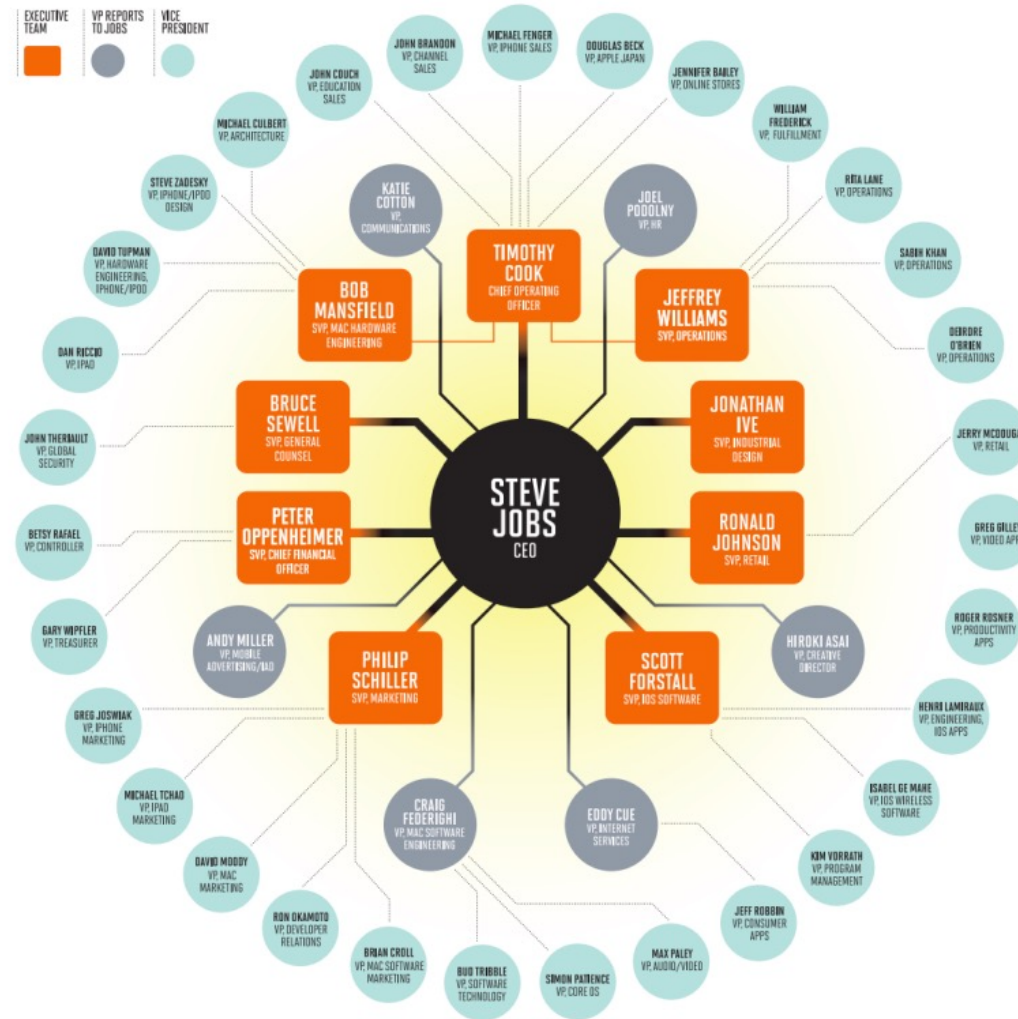


V. Novas Abordagens: Steve Jobs



<https://www.youtube.com/watch?v=Jl-VmHczvzE>

V. Novas Abordagens: Steve Jobs



Fonte: "Rethinking Apple's org chart" (Phillip Elmer-DeWitt in Fortune.com)

V. Novas Abordagens: Ricardo Semler

“Como gerir uma companhia (quase) sem regras”. TEDGlobal 2014



[https://www.ted.com/talks/ricardo semler how to run a company with almost no rules?language=pt](https://www.ted.com/talks/ricardo_semmler_how_to_run_a_company_with_almost_no_rules?language=pt)

VI. Teoria Organizacional

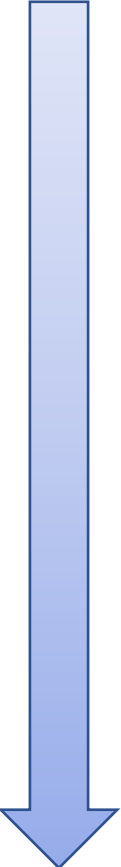
“(...) pode ser entendida como um conjunto relacionado e integrado de conceitos, princípios e hipóteses que pretendem identificar quais as componentes das organizações e explicar como elas se relacionam entre si”.

“(...) a análise e reapreciação das teorias organizacionais visam contribuir para identificar princípios e práticas que possam ajudar as organizações de hoje e do futuro a ser mais bem sucedidas (...)”.

Moura e Sá P (2016): *Teorias Organizacionais in Introdução à Gestão de organizações (Coordenado por Filipe Almeida)*. Lisboa: Escolar Editora.

VI. Teoria Organizacional

Marcos na evolução do pensamento em Gestão das Organizações



Séculos XVIII-XIX	Antecedentes	Adam Smith, Revolução Industrial
1910s	Escola Clássica	A gestão científica do trabalho A teoria geral da administração A teoria burocrática das organizações
1930s 1940s	Movimento das Relações Humanas Escola Comportamental	Estudos de Hawthorne Primeiras teorias de motivação e liderança
1960s	Escola Quantitativa	
1990s	Abordagem Sistémica e Contingencial	
	Perspetivas Contemporâneas	Gestão pela Qualidade Total <i>Learning Organizations</i>

VII. Escola Clássica

Taylor e a Gestão Científica

- Definição de normas e standards, como condição essencial para o controlo das condições de exploração;
- Prosperidade para o empregado e empregador – o objetivo da boa gestão é pagar salários altos e ter custos de produção unitários baixos;
- Responsabilidades da gestão:
 - Determinar o modo racional de executar cada tarefa;
 - Selecionar cientificamente o homem adequado a cada tarefa e depois formá-lo, ensiná-lo e desenvolver as suas competências;
 - Estabelecer um ambiente de cooperação com o trabalhador no sentido de assegurar que as tarefas são executadas de acordo com o método identificado;
- Noção de tarefa que inclui, não só uma descrição do que há a fazer, mas também do modo como deve ser executada e a indicação do tempo exato em que deve ser realizada
- Pagamento de acordo com a produtividade.



Frederick Taylor
(1856-1915)

VII. Escola Clássica

Taylor e a Gestão Científica

Recomendações para incentivar e premiar a produtividade:

- Atribuir a cada trabalhador a tarefa mais elevada possível de acordo com as suas aptidões;
- Solicitar a cada trabalhador uma produção nunca inferior ao padrão estabelecido;
- Atribuir ao trabalhador remunerações diferentes por unidade produzida (plano de incentivo salarial).

De acordo com o **Estudos dos Tempos e Movimentos**, caso se reduzisse ao mínimo os movimentos que os operários tinham de executar para realizar uma tarefa, seria possível multiplicar o seu rendimento.



Frederick Taylor
(1856-1915)

VII. Escola Clássica

Fayol e a Teoria Geral da Administração

- Racionalização do trabalho deve fazer-se a partir do topo das organizações. O foco estava na estrutura da organização.
- A administração é responsável por prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.
- São especialmente críticas para o gestor as tarefas de especialização e coordenação.
- **A especialização resultava da departamentalização:**
 - Atividades técnicas;
 - Atividades comerciais;
 - Atividades financeiras;
 - Atividades de segurança;
 - Atividades contabilísticas;
 - Atividades de gestão.



Henri Fayol
(1841-1925)

VII. Escola Clássica

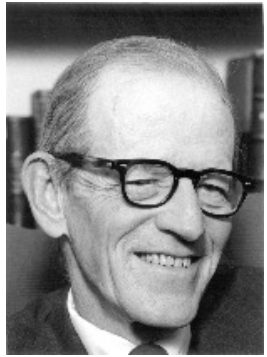
Max Weber e a Teoria Burocrática

- **Sistema formal de regras e regulamentos**, que fornecem à organização a disciplina necessária e garantem a estabilidade;
- **Racionalidade**: a organização é gerida de forma lógica e científica. As atividades são dirigidas de acordo com os objetivos que se pretende atingir e os recursos são usados de forma mais eficiente;
- **Divisão do trabalho**, de modo a definir claramente a autoridade hierárquica bem estabelecida, que classifica os postos de trabalho de acordo com o seu grau de autoridade e com o poder que lhes é atribuído, assegurando linhas bem definidas de autoridade e prestação de contas;
- **Seleção de pessoal** baseada na competência técnica aferida através de testes e exames validados;
- **Conduta formal e impessoal**;
- **Medição do desempenho** dos indivíduos segundo regras escritas e controlos bem definidos;
- **Existência de uma elite de administradores**, dissociados dos proprietários, sujeitos a uma carreira própria e trabalhando de acordo com um salário fixo.



Max Weber
(1846-1920)

VIII. Movimento das Relações Humanas



Elton Mayo
(1846-1920)

Elton Mayo e os estudos de Hawthorne

- Pioneiro na aplicação de metodologias da Psicologia ao estudo das organizações, nomeadamente através do estudo das relações e das atitudes estabelecidas entre os membros de um determinado grupo organizacional.

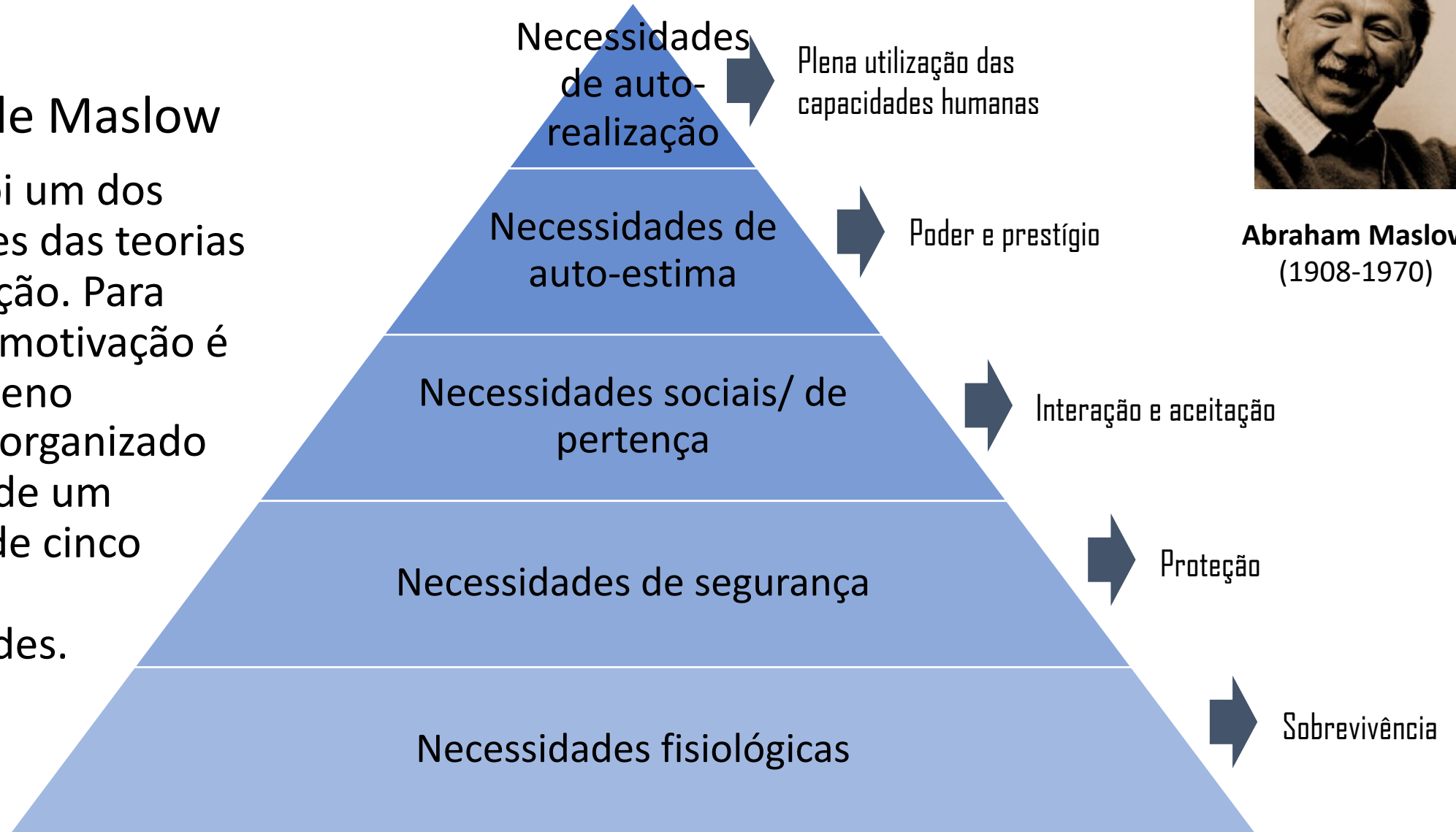
De acordo com os Estudos de Hawthorne:

- **O nível de produção é resultante da integração social** e, portanto, determinado pelas normas sociais e pelas expectativas que o envolvem.
- Existem **necessidades de reconhecimento do indivíduo face ao grupo a que pertence**. Consequentemente, o comportamento do trabalhador individual apoia-se no grupo e é por ele condicionado.
- Os grupos informais e o contexto social têm implicações na produtividade.

VIII. Escola Comportamental

Pirâmide de Maslow

- Maslow foi um dos precursores das teorias da motivação. Para Maslow a motivação é um fenómeno complexo organizado em torno de um conjunto de cinco níveis de necessidades.



VIII. Escola Comportamental

Pirâmide de Maslow

- Na bases estão as chamadas necessidades primárias que, caso não estejam satisfeitas, determinam a motivação.
- As necessidades de nível superior (ou secundárias) são importantes, mas apenas quando a satisfação das necessidades básicas estiver assegurada.



Abraham Maslow
(1908-1970)

VIII. Escola Comportamental

A teoria X e Y de McGregor

- A visão do indivíduo e da organização são irreconciliáveis.
- McGregor distinguiu dois tipos de teorias assentes em pressupostos antagónicos:
 - Visão negativa do Homem (Teoria X);
 - Visão positiva do Homem (Teoria Y).
- A visão de uma ou de outra tem implicações para a gestão das organizações.
- Se a visão escolhida pelo gestor for a Teoria X, então deverá ser assumido um modelo de supervisão apertada, baseado em incentivos económicos e num controlo rígido.
- A Teoria Y promove uma gestão participativa, a em que a gestão deve procurar delegar autoridade e incrementar a comunicação.



**Douglas
McGregor**
(1906-1964)

IX. Abordagem Quantitativa

- Envolve a utilização de técnicas quantitativas (e de investigação operacional) na tomada de decisões
- Associada ao desenvolvimento dos sistemas de informação em geral (e da informática em particular).
- Possibilidade de estimar relações (modelos matemáticos) e de tratar grandes volumes de dados/informação.
- Envolve técnicas de previsão e análise de cenários.

X. Abordagem Sistémica

- Teoria segundo a qual as organizações devem ser analisadas como um todo constituído por partes inter-relacionadas.
- Resulta de uma convergência entre visões associadas a diferentes disciplinas tais como a psicologia social, a sociologia do trabalho ou a investigação operacional.
- Tem especial importância nesta abordagem a Teoria dos Sistemas segundo a qual o carácter fundamental e distintivo dos seres vivos é a sua organização interna.
- Sistema composto por inputs e por outputs.
- Coloca em evidência as relações da organização com o meio envolvente.
- Um sistema organizacional deve ser simples e flexível.
- Uma organização deve oferecer ao meio envolvente os bens e/ou serviços de que este necessite.
- As organizações precisam de ser alimentadas de informação e *feedback* sobre o meio envolvente.

XI. Abordagem Contingencial

- Assenta em princípios da abordagem sistémica.
- Situações diversas requerem diferentes práticas.
- Não existe um desenho organizacional ótimo.
- Os gestores têm de compreender o contexto que envolve as organizações.
- O sucesso depende principalmente do ajuste das organizações às condições ambientais e tecnológicas.

XII. Gestão pela Qualidade Total

- Consumidores cada vez mais exigentes com os produtos e serviços que compram.
- A Qualidade foi adquirindo maior importância (fator essencial de competitividade).
- A convergência de ideias entre vários pensadores da Gestão pela Qualidade total permite observar:
 - Ênfase no cliente;
 - Visão de longo prazo;
 - Melhoria contínua;
 - Envolvimento da liderança;
 - Trabalho em equipa;
 - Eliminação das variações desnecessárias do processo;
 - Formação;
 - Liberdade na procura de novas soluções;
 - Consenso em torno dos grandes objetivos;
 - Envolvimento dos trabalhadores.

XIII. Novas perspectivas

- **Teoria do caos:** ênfase na dinâmica do sistema como um todo. Ações simples podem gerar comportamentos complexos.
- ***Learning organizations*:** organizações capazes de aprender com o feedback do meio envolvente serão as mais bem sucedidas.

“I KNEW EXACTLY WHAT TO DO.
BUT, IN A MUCH MORE REAL SENSE,
I HAD NO IDEA WHAT TO DO.”

Michael Scott *in The Office*

