

Disciplina:

Introdução à Administração

(ADM0219)

Unidade 2

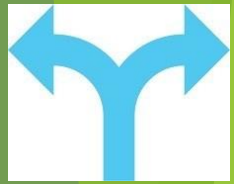
Organização

Parte 1

Prof^a Débora Eleonora Pereira da Silva

E-mail: dsilva.ufs@hotmail.com

Sentido Duplo de Organização



- A palavra organização é amplamente utilizada na administração.
- É preciso então distinguir o conceito de organização como entidade social e **organização como função da administração.**
- Embora sejam distintos, os dois sentidos são inter-relacionados.
- Como entidade social, organização é um grupo estruturado de pessoas que atuam em conjunto para alcançar objetivos comuns.
- Como função administrativa, a organização é responsável por:
 - **Distribuir as tarefas e os recursos pelos membros e unidades da empresa, pelo estabelecimento dos mecanismos de comunicação e pela coordenação entre estes.**

Organizar

Distribuir Autoridade e Recursos

- ▶ **É o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos na organização, criando a estrutura organizacional, de modo que ela possa alcançar eficientemente seus objetivos.**
- ▶ **Objetivos diferentes requerem estruturas diferentes. Assim os administradores devem adequar a estrutura da organização aos seus objetivos e recursos**

Etapas da função de organização

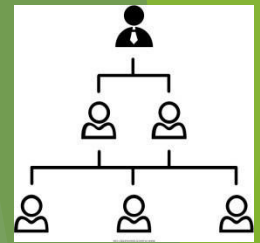
Listar o trabalho

**Dividir o
trabalho em
tarefa**

**Ajustar tarefas
por unidades
organizacionais**

**Criar mecanismo
s de integração**

Organização como Função Organizacional

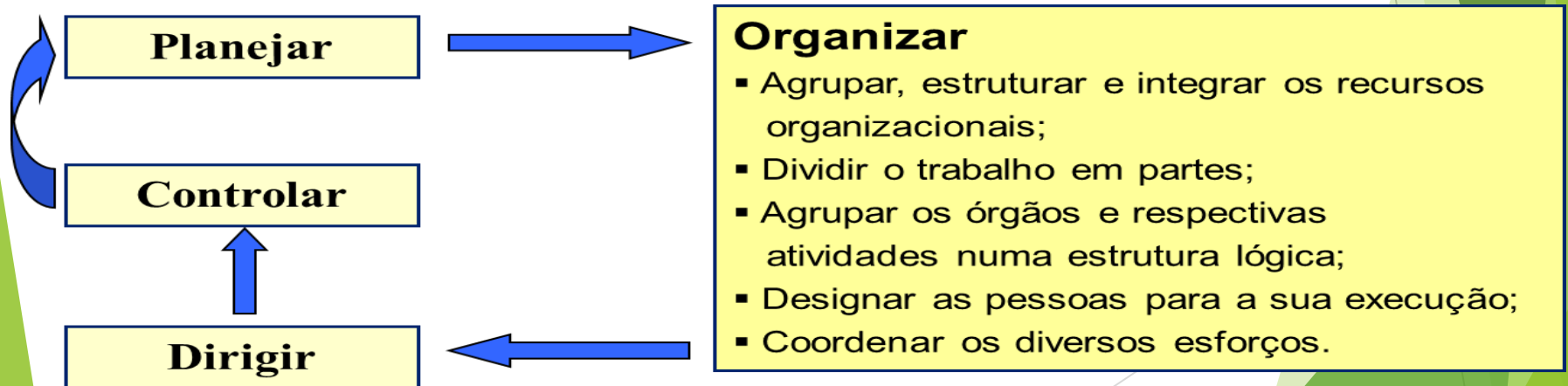


- Concluído o processo de planejamento, para que os planos sejam executados, é necessário criar uma organização.
- Esta é função da administração, que determina o tipo de organização requerido para executar os planos propostos.
- Ela deve ser alinhada com a estratégia.
- A organização se subdivide em duas partes:
 - **Estrutura** - ou a rede de relações entre indivíduos e posições em um ambiente de trabalho (visão estática).
 - **Processo** - pelo qual a estrutura é criada, mantida e usada (visão dinâmica).

Organizar é...

Agrupar e estruturar os recursos (pessoas, recursos físicos, financeiros e tecnológicos) para atingir os objetivos traçados anteriormente no planejamento.

- A organização precisa ser organizada para funcionar melhor e
- Para organizar, deve-se promover a correta estruturação da organização.



O Processo de Organização



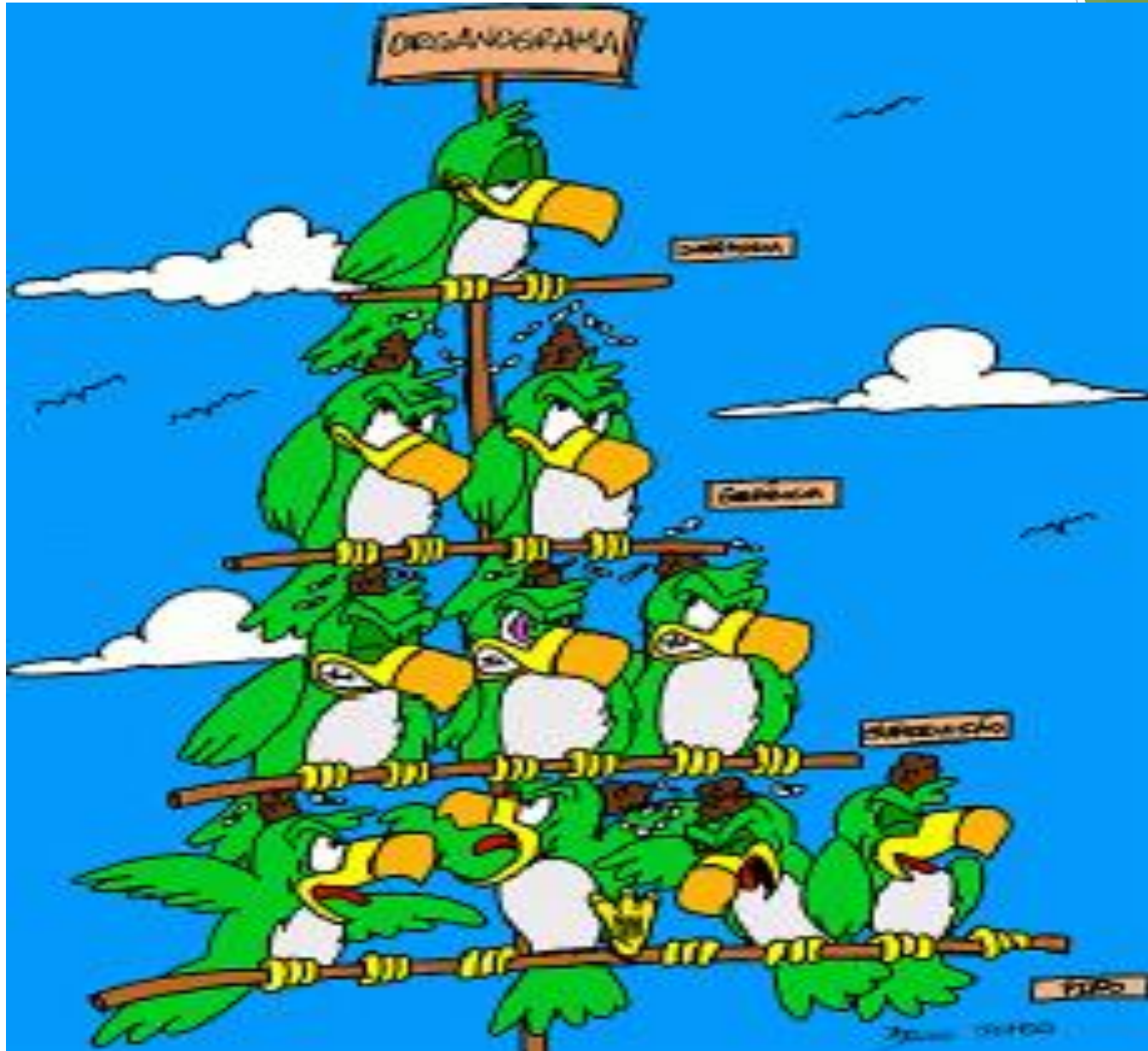
- Tal como as demais funções da administração, organizar é um processo de tomada de decisões.
- Nesse sentido, organizar envolve dois processos de tomada de decisões antagônicos, mas inter-relacionados: **diferenciação** e **integração**.
- A organização precisa dividir-se em departamentos, se especializar, assim como integrar e coordenar os esforços de todos para atingir seus objetivos.
- O resultado final desses processos é o desenho da **estrutura organizacional**.

Estrutura Organizacional

Maneira pela qual as atividades da organização são divididas e organizadas para assegurar a coordenação de seus membros, funcionando como um esqueleto que sustenta e articula todas as suas partes integrantes.

Conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades de negócio. Dentro dele pode-se vislumbrar a existência da **estrutura formal** (previamente planejada, visível, palpável) e da **estrutura informal** (rede de relações sociais estabelecida pelo relacionamento entre as pessoas/áreas, invisível, não palpável).

Estrutura Organizacional



Estrutura Organizacional

- A estrutura organizacional é o resultado final do processo de organização.
 - Refere-se ao modo como as atividades de uma organização são ordenadas para possibilitar o alcance dos objetivos.
- Essa estrutura especifica os papéis, as relações e os procedimentos organizacionais que viabilizam a ação coordenada de seus membros.
- A estrutura organizacional:
 - Busca implementar um modelo que operacionalize as orientações estratégicas da organização.
 - Define a forma como as atividades são especificadas e coordenadas e a forma como são estabelecidos os sistemas de comunicação internos.
 - Tenta controlar a influência das variações individuais sobre a organização.

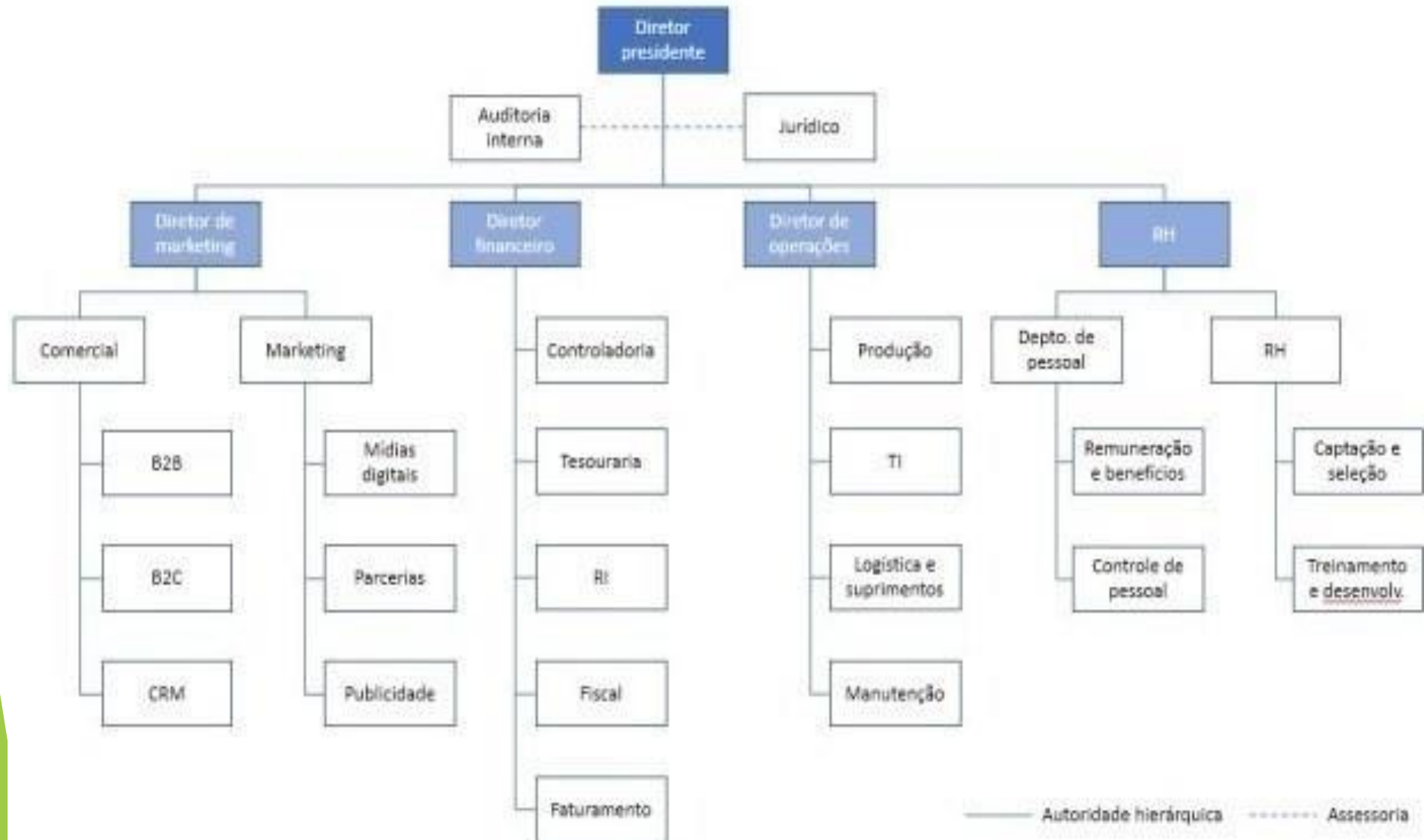
Estrutura Organizacional

Arranjo dos **elementos constituintes** de uma organização.

Forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os **elementos componentes de uma empresa**.

Resultado do processo por meio do qual a **autoridade é distribuída**, as atividades são especificadas em todos os níveis hierárquicos e um sistema de **comunicação** é delineado, permitindo assim aos indivíduos realizarem suas atividades e **exercerem a autoridade** que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais.

Exemplo de Estrutura



Estrutura Organizacional

Qual a estrutura ideal de um **MARATONISTA** ?



Qual a estrutura ideal de um **HALTEROFILISTA** ?



Componentes da Estrutura Organizacional

- ✓ **Responsabilidades** (obrigações de uma pessoa em relação às outras pessoas/áreas);
- ✓ **Autoridades** (direito de fazer algo: dar ordens, tomar decisões, exigir obediência);
- ✓ **Comunicações** (processo de envio de uma mensagem de um emissor, através de um canal, para um receptor);
- ✓ **Decisões** (escolha racional entre as alternativas disponíveis).

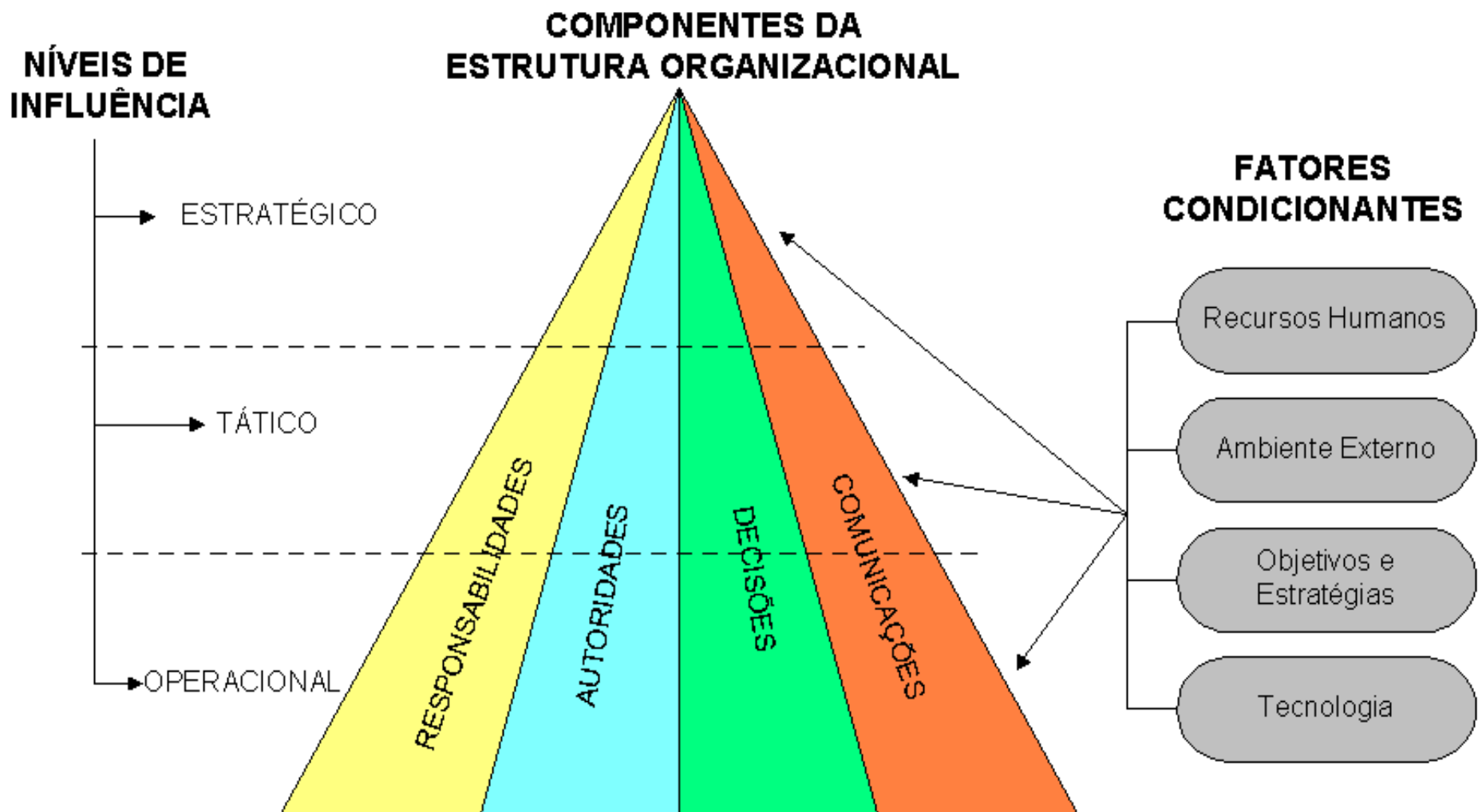
Fatores Condicionantes da Estrutura Organizacional

- ✓ **Objetivos/Estratégias** (alvo pretendido e como alcançá-lo);
- ✓ **Ambiente** (clima interno e cenários externos);
- ✓ **Tecnologia** (conjunto de conhecimentos utilizados para operacionalizar as atividades);
- ✓ **Recursos Humanos** (pessoas e grupos).

Níveis de Influência na Estrutura Organizacional

- ✓ **Estratégico** (processo gerencial para estabelecer os rumos da empresa – longo prazo);
- ✓ **Tático** (nível intermediário que otimiza determinadas áreas da empresa – médio prazo);
- ✓ **Operacional** (realização das atividades/operações básicas e cotidianas – curto prazo);

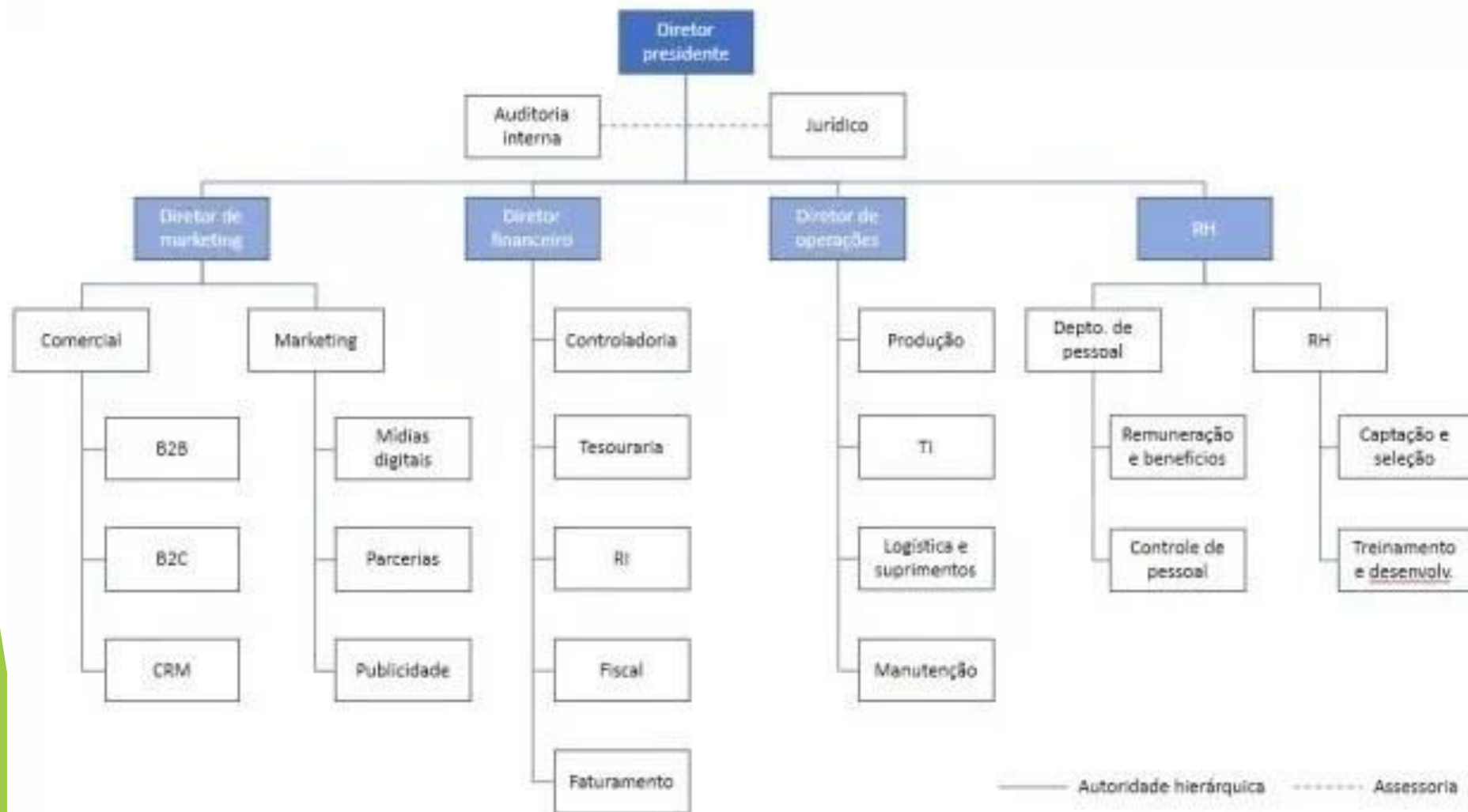
➤ Estrutura Organizacional



Organograma

- É uma representação gráfica que mostra as relações funcionais, os fluxos de autoridade e as funções organizacionais da empresa.
- Revela as funções, os departamentos e os cargos, especificando como estes se relacionam.
- Cada retângulo representa a forma de dividir o trabalho e são dispostos em níveis que representam a hierarquia da organização.
- O organograma permite a verificar:
 - Funções importantes sendo negligenciadas ou inexistentes.
 - Funções secundárias com muita importância.
 - Funções duplicadas e/ou mal distribuídas.
- Sua principal limitação é contemplar apenas a organização formal.

Exemplo de Organograma



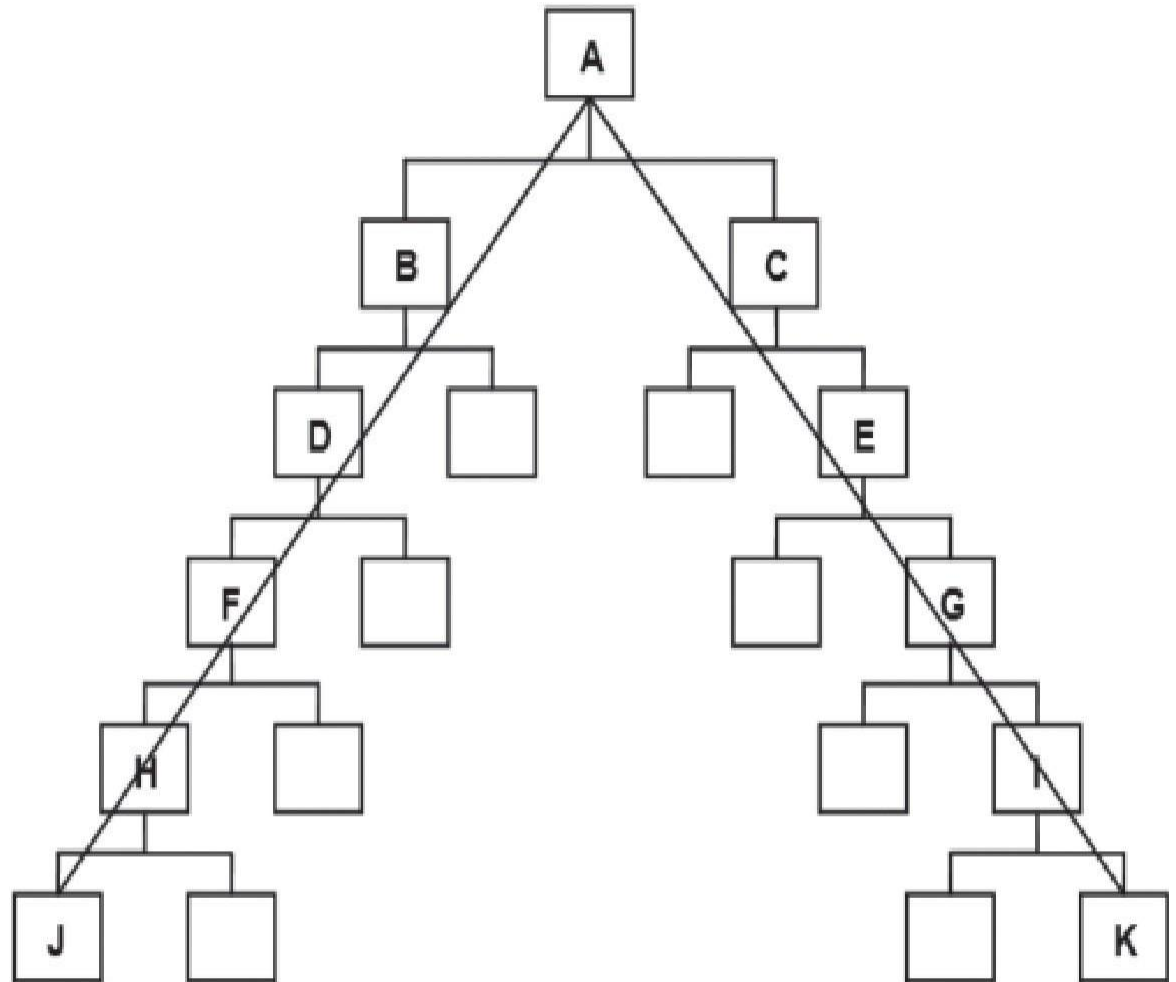
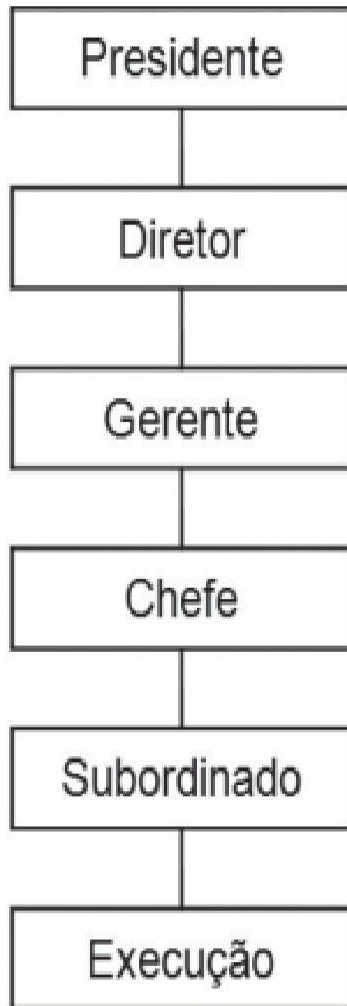
Elementos do Processo de Organização

- O processo de organização envolve a tomada de decisões relativas a seis elementos:
 - O grau desejável de especialização do trabalho.
 - A cadeia de comando.
 - A amplitude de controle.
 - O grau desejável de centralização.
 - O grau desejável de formalização.
 - Os critérios de departamentalização.

Especialização e Cadeia de Comando

- A **especialização do trabalho** é o grau em que as tarefas são divididas e padronizadas para que possam ser aprendidas e realizadas de forma relativamente rápida por um único trabalhador.
 - Fruto da divisão do trabalho, a especialização influencia a produtividade, permitindo simplificar tarefas e permite que cada trabalhador possa ser alocado às tarefas de acordo com sua capacidade, aptidão e interesse.
- A **cadeia de comando** especifica que a autoridade deve passar do topo até o último elemento da hierarquia organizacional por uma linha ininterrupta, identificando quem deve responder a quem.
 - Tem origem na cadeia escalar de Fayol e se baseia no princípio de unidade de comando.

Cadeia de Comando

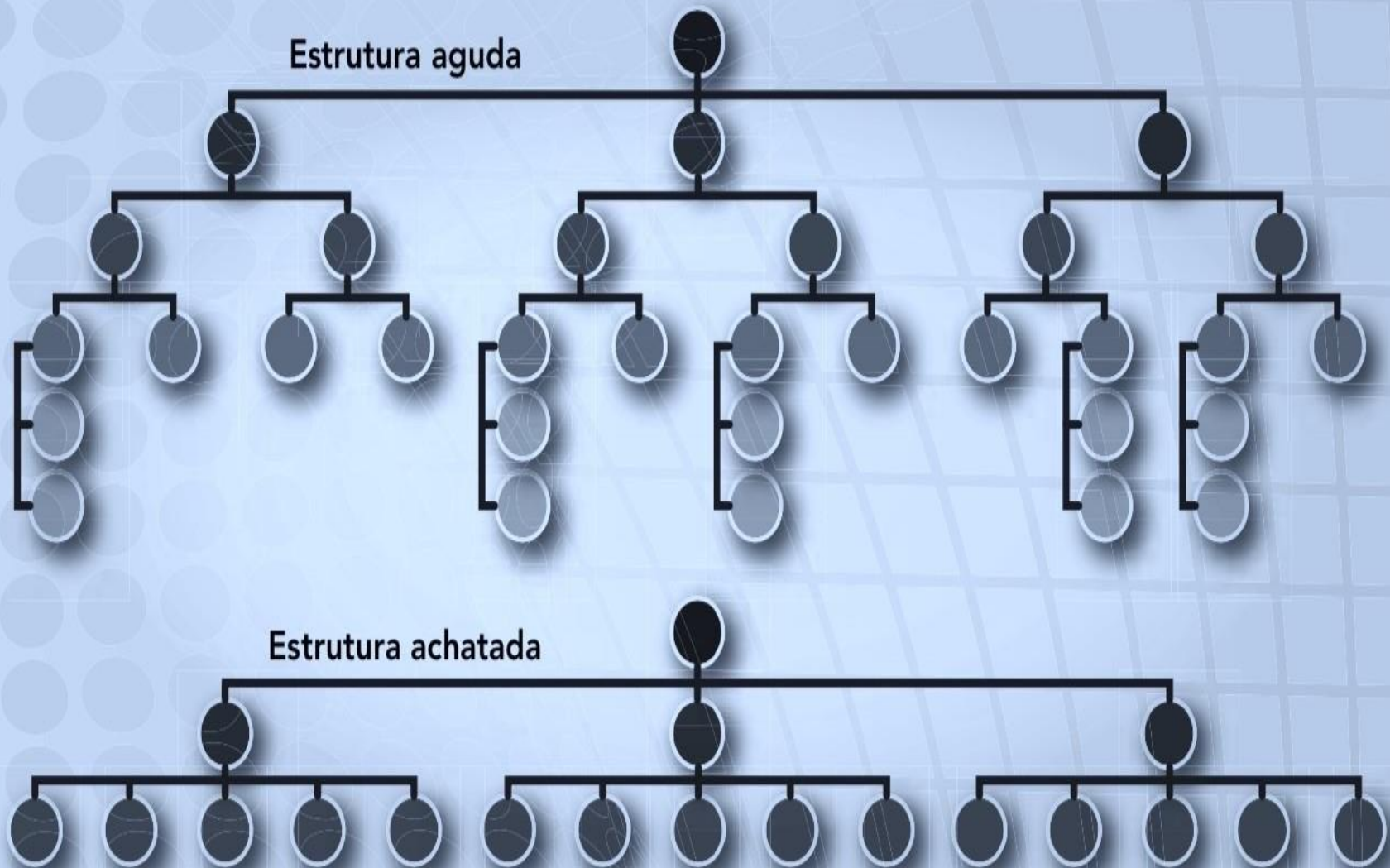


Amplitude de Controle

- O conceito de **amplitude de controle** decorre da distribuição de autoridade e responsabilidade e mede o número de pessoas subordinadas a um administrador.
 - A amplitude de controle é importante, pois determina o nº de níveis hierárquicos e de administradores de uma organização.
 - Quanto maior for a amplitude de controle (mais achatada), menos chefes e mais subordinados terá a organização o que se traduz em maior economia.
 - Quanto menor for a amplitude de controle (mais aguda), mais chefes e menos subordinados terá a organização o que se traduz em maior custo.

Amplitude de Controle

Figura 6.7 » Estruturas agudas versus achatadas



Centralização



- A centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual são tomadas as decisões.
 - **Centralização** significa que a autoridade, para tomar decisões, está concentrada no topo da organização, enfatizando assim a cadeia de comando.
 - **Descentralização** significa que a autoridade está distribuída pelos níveis inferiores da organização.

Formalização



- As normas e os procedimentos utilizados pela organização para lidar com as contingências ambientais definem seu grau de **formalização**.
- Ela visa aumentar o controle sobre os subordinados e materializa-se na quantidade de manuais, comunicações internas, códigos de conduta, padronização de processos e pouca comunicação oral.
- São exemplos de formalização:
 - Horários fixos de trabalho, controle da hora de entrada e saída do local de trabalho, uso excessivo de relatórios, aplicação de penalidades formais, exigência de vestimenta para o trabalho, etc.

Disciplina:

Introdução à Administração

(ADM0219)

Unidade 2

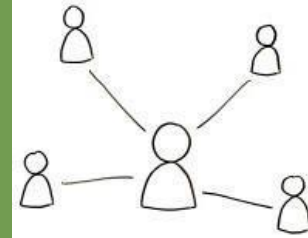
Organização

Parte 2

Prof^a Débora Eleonora Pereira da Silva

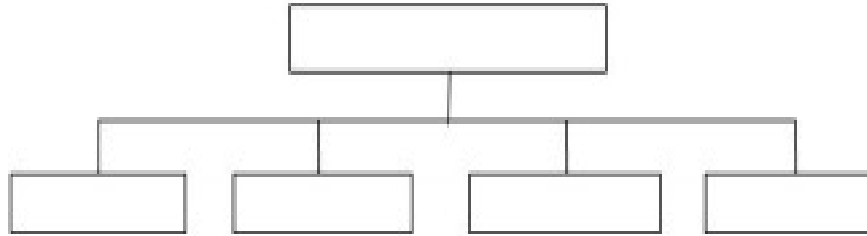
E-mail: dsilva.ufs@hotmail.com

Departamentalização



- Processo que visa agrupar e integrar tarefas, atividades e pessoas em unidades organizacionais para melhor coordenar as atividades.
 - Permite aumentar a eficácia e a eficiência da administração, visto que contribui para um aproveitamento mais racional dos recursos organizacionais.
 - Os critérios usados para departamentalizar devem refletir o agrupamento que melhor contribui para o alcance dos objetivos da organização.
- Refere-se à diferenciação horizontal da organização:
 - Divisões, filiais, subsidiárias, unidades, gerências, diretorias, áreas de negócio etc.
É assim como os departamentos em funções como marketing, RH, etc.
- Departamentalização envolve descentralização:
 - As decisões são tomadas pelos próprios indivíduos que executam a ação: os tomadores de decisão.

Departamentalização Funcional



- Consiste em um executivo e um pessoal com atividades de linha em áreas dominantes como produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos e finanças.
- As linhas de comunicação são diretas, é alto o grau de especialização e as decisões são descentralizadas.
- É, provavelmente, o tipo predominante de departamentalização desenvolvida na maioria das organizações.

Exemplos Departamentalização Funcional



Figura 6.8 » Departamentalização funcional



Departamentalização por Produto

- Segue o conceito e a estrutura divisional, também chamada de multidivisional ou estrutura em M.
 - É composta de divisões operacionais, cada uma representa um negócio único (centro de custos) em que o nível mais alto delega responsabilidade para as operações do dia-a-dia e as decisões estratégicas para as gerências divisionais.
- É a segunda maior e mais frequente forma de departamentalização.
- Baseia-se nas famílias de produtos e serviços vendidos no mercado.
- Acentua a utilização do conhecimento especializado e encoraja um sensível grau de especialização.

Exemplo Departamentalização por Produto



Exemplo Departamentalização por Produto

Figura 6.9 » Departamentalização por produto ou serviço



Departamentalização Geográfica



- Pode ser chamada também de departamentalização por localização.
- Reúne as atividades localizadas em uma área geográfica independente do serviço realizado ou das técnicas empregadas.
- Observa-se que esta forma é frequentemente complementar a formas básicas, como a departamentalização funcional ou por produto.

Exemplo Departamentalização Geográfica

Figura 6.10 » Departamentalização geográfica



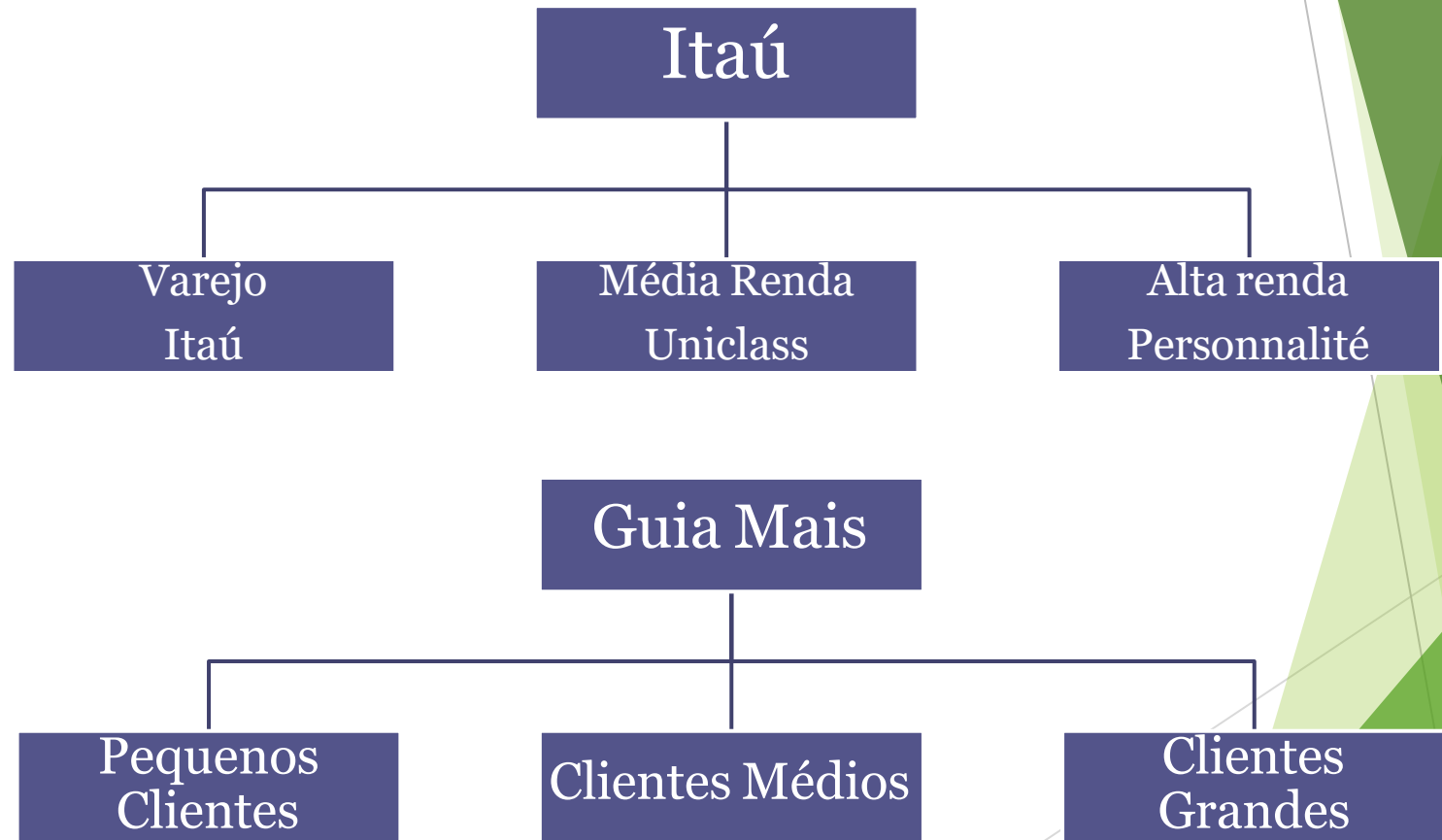


Departamentalização por Cliente



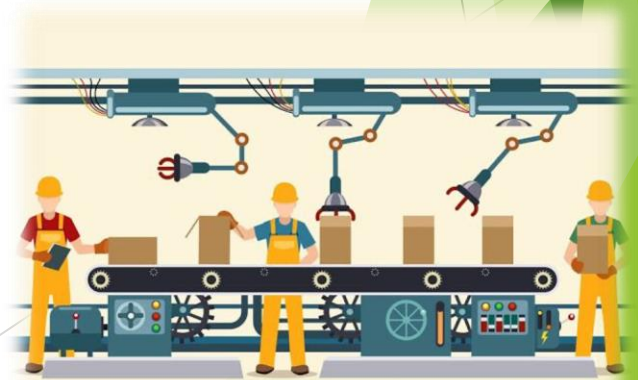
- Acentua-se quando maior ênfase é colocada efetivamente no atendimento a clientes.
- Também é utilizada quando as diferenças de clientela são substanciais e os modelos específicos do comportamento do cliente estão presentes.
- Na departamentalização por cliente, a estrutura organizacional é ditada pelo ambiente externo.
- Exemplos: clientes pequenos, médios e grandes; clientes industriais e varejistas; etc.

Exemplo Departamentalização por Cliente

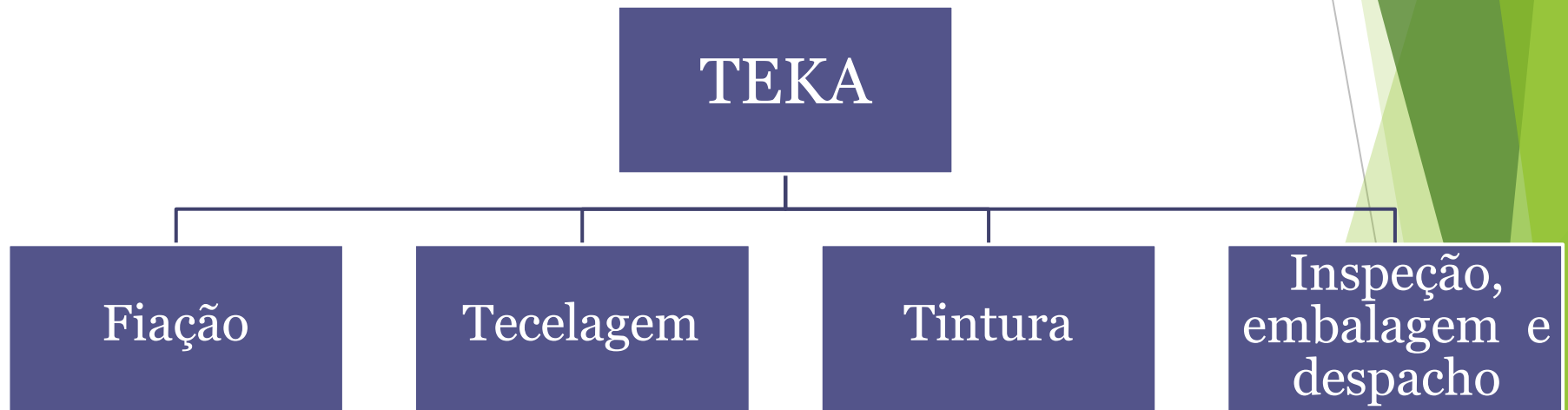


Departamentalização por Processo

- As principais divisões podem ser delegadas com base nas atividades operacionais como, por exemplo, fiação, tecelagem, tintura, inspeção, etc.
- O agrupamento lógico do equipamento e do pessoal em grupos operacionais leva à departamentalização por processos.
- Os custos e as razões econômicas assumem papel preponderante na adoção do tema da departamentalização por processo.
- É um meio conveniente de coordenação e controle das atividades orientadas pelo processo dentro de uma organização.



Exemplo de Departamentalização por Processo



Desenho Estrutural da Organização

- É o conjunto de decisões sobre os seis *elementos estruturais** analisados com o propósito de definir uma estrutura adequada à estratégia e ao ambiente da organização.
 - *grau de especialização do trabalho;*
 - *cadeia de comando;*
 - *amplitude de controle;*
 - *grau de centralização;*
 - *grau de formalização*
 - *e critérios de departamentalização.*
- A estrutura reflete os critérios usados para departamentalizar a organização e define os canais por onde fluem a autoridade e a comunicação.

Desenho Estrutural da Organização

- Há três tipos tradicionais de estruturas: **funcional, divisional e matricial.**
 - A maioria das organizações começa com uma estrutura funcional.
 - Na medida em que crescem e se tornam mais complexas em produtos e serviços, se expandem para outros mercados e segmentos de clientes, as organizações se reestruturam sob a forma divisional.
 - Caso existam demandas ambientais que pressionem ao longo de duas ou mais dimensões, como produto e função, ou produto e geografia, as organizações podem adotar a forma matricial.

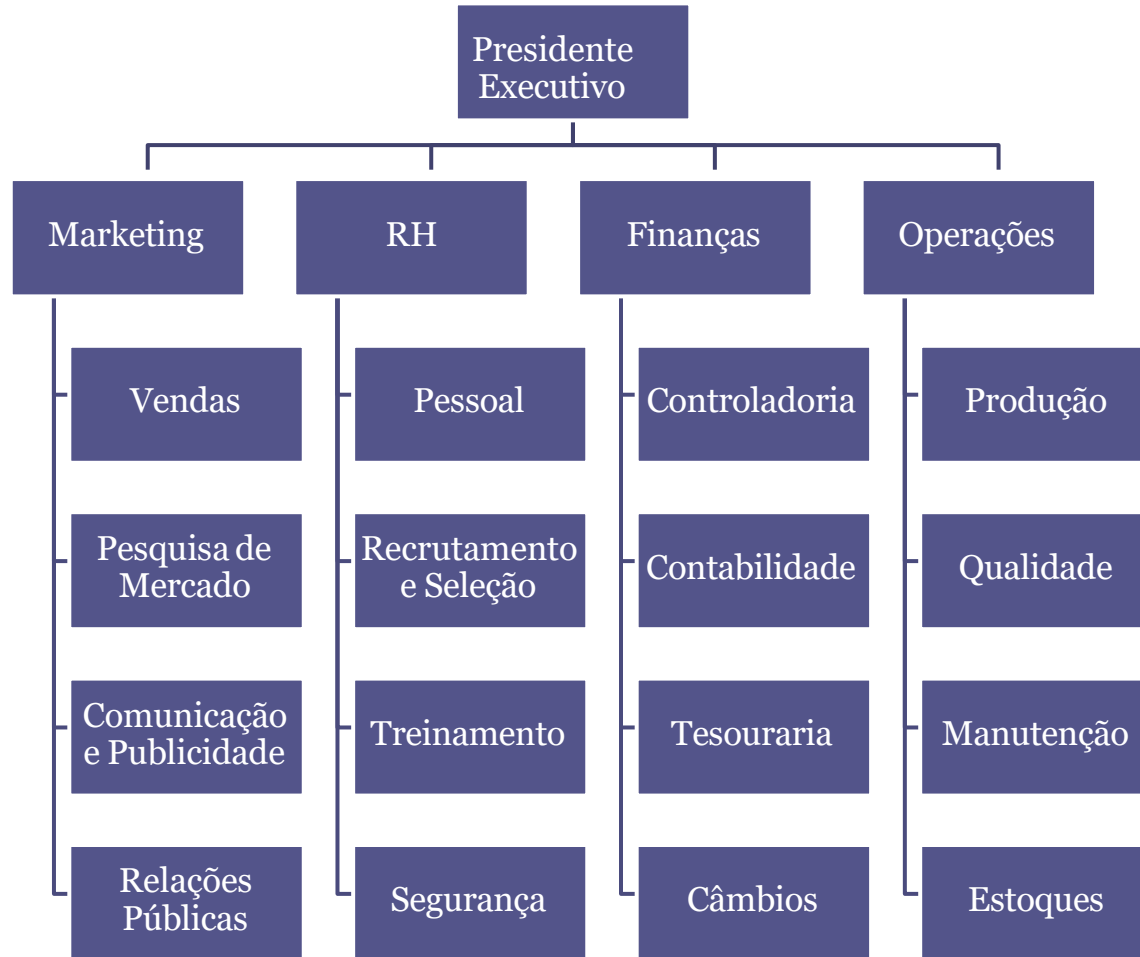
Desenho Estrutural da Organização

- Os três tipos tradicionais de estruturas organizacionais dependem da **hierarquia** para definir os departamentos e, geralmente, são identificadas com a organização burocrática.
- Os tipos tradicionais, existem algumas **estruturas emergentes** cuja principal diferença é o **uso mais flexível da cadeia de comando**.
 - Nasceram devido às mudanças no ambiente e nas atividades das organizações.
 - São conhecidas por organizações em rede; virtuais; de aprendizagem, estruturas por equipes de trabalho, etc.
 - Embora existam diferenças entre elas, como compartilham pontos em comum, serão aqui chamadas de “estrutura em rede”.

Estrutura Funcional

- A estrutura funcional é resultado do critério de departamentalização mais lógico, já que se refere à **agregação de tarefas com base na similaridade entre elas** e nas habilidades, recursos e conhecimentos.
- Nesta estrutura, o administrador geral responde pelo comando do todo e cada integrante do primeiro escalão hierárquico é especializado e responde por uma função, normalmente uma área funcional.
- As atividades são coordenadas por meio de supervisão hierárquica, regras e planos, e o progresso na carreira dos gestores baseia-se em sua competência e seu conhecimento funcional.
- A estrutura funcional produz bons resultados quando os objetivos organizacionais dependem da especialização funcional, da eficiência e da qualidade. **É uma estrutura eficaz em ambientes estáveis.**

Estrutura Funcional

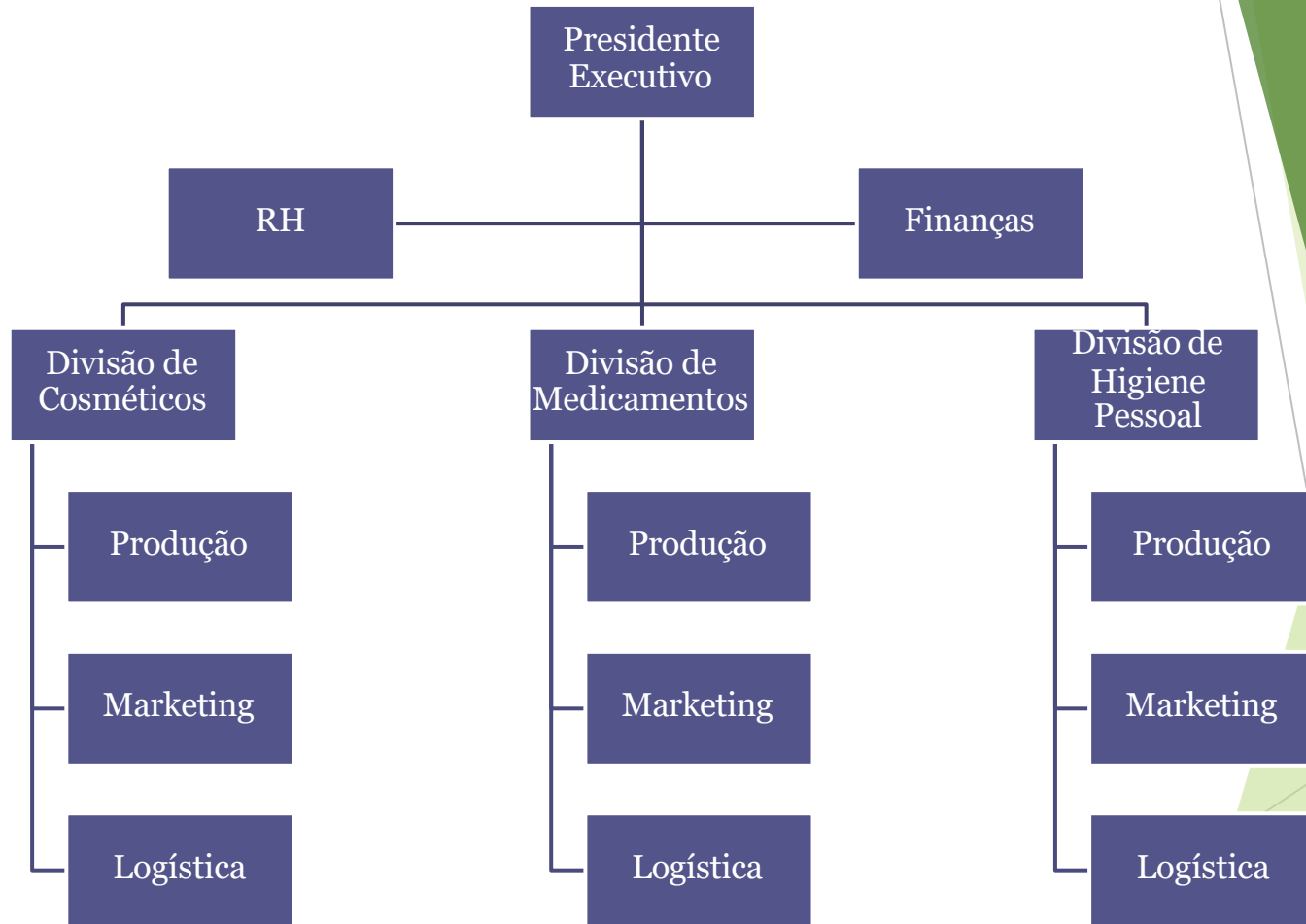


Estrutura Divisional



- Quando as empresas começam a diversificar produtos, e mercados, é preciso criar divisões capazes de lidar com esse novo contexto.
- Surge a **estrutura divisional**, que agrega as tarefas em unidades semiautônomas, conforme as necessidades da organização: produtos, mercados ou clientes.
- Essas estruturas são desenhadas em função dos resultados. Os recursos necessários para produzir um produto ou servir um cliente (produção, vendas e logística), encontram-se em cada divisão.
- Já a gestão geral e os departamentos não relacionados aos resultados de cada divisão (finanças, RH, jurídico) respondem pela alocação de recursos e pela definição da estratégia corporativa.

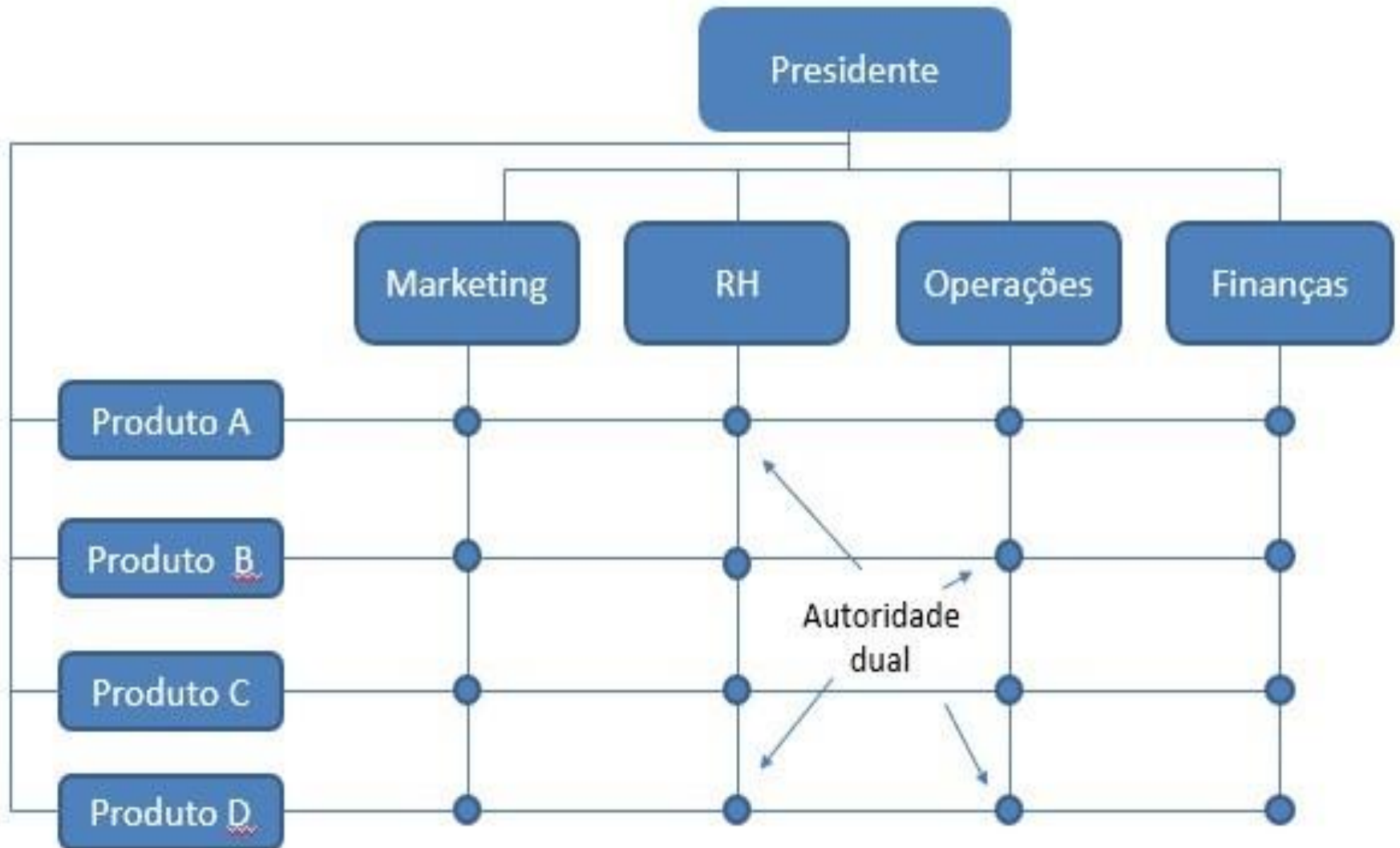
Estrutura Divisional



Estrutura Matricial

- É um modelo híbrido - combina **as vantagens** da estrutura funcional com o melhor da estrutura divisional.
 - Em uma lógica funcional e vertical, esta estrutura agrega os especialistas em cada área funcional, permitindo extrair o máximo da divisão do trabalho.
 - Em uma lógica divisional e horizontal, visa alcançar uma coordenação voltada para os objetivos da organização e melhor adaptação ao ambiente.
- Ela é usada geralmente para lidar com projetos ou negócios que precisam de equipes multidisciplinares temporárias, que possam estar simultaneamente envolvidas em outros projetos.
- Ela agrupa funcionários das áreas funcionais da organização – emprestados para o projeto por um período – com funcionários alocados ao projeto.
- Nela, os funcionários têm dois chefes (autoridade dual).

Estrutura Matricial



Estrutura em Rede

- **Estrutura em rede** é um termo genérico que agrupa uma série de formas organizacionais alternativas às estruturas burocráticas tradicionais, como:
 - Organizações em rede, organizações virtuais, estruturas por equipes de trabalho e organizações de aprendizagem.
- Elas se distinguem pelo uso diferenciado da hierarquia e da divisão do trabalho, quando comparadas às estruturas burocráticas clássicas.
- Neste tipo de estrutura, a divisão de trabalho pode ser visualizada em termos de conhecimento, os trabalhadores ou os departamentos organizacionais são definidos pela expertise que oferecem à organização.

Estrutura em Rede

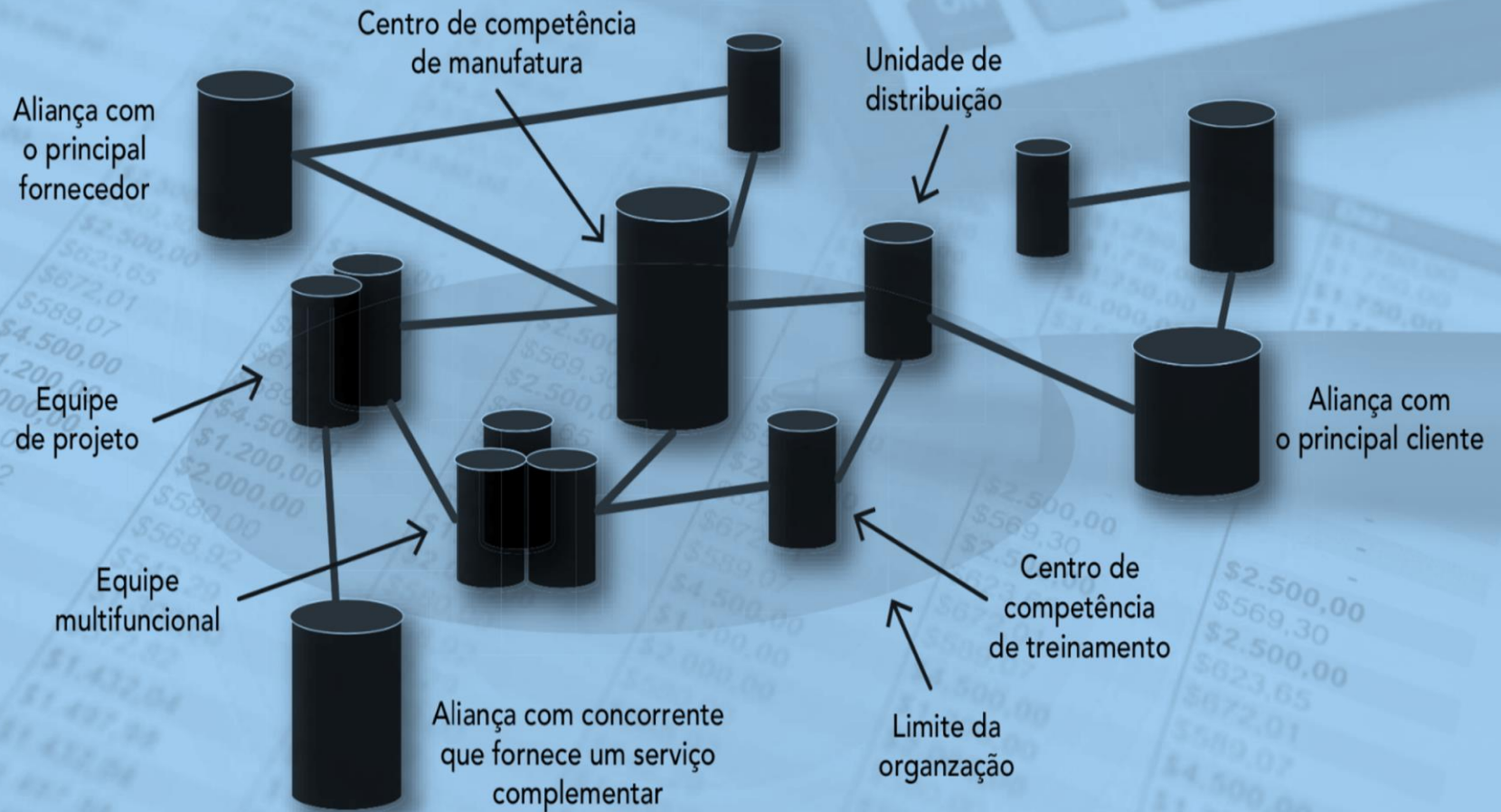
- Para superar os limites da divisão de trabalho e fortalecer a coordenação, esta estrutura usa equipes multifuncionais, permanentes ou temporárias.
 - Essas equipes reúnem vários tipos de trabalhadores que contribuem com conhecimentos diversificados e operam sob supervisão escassa.
- Um diferencial dessas estruturas reside no uso da cadeia de comando.
 - Nas estruturas tradicionais, a cadeia de comando é o principal meio de coordenação.
 - A estrutura em rede é uma estrutura mais achatada e horizontal, na qual o poder para tomar decisões é delegado para os níveis inferiores da organização

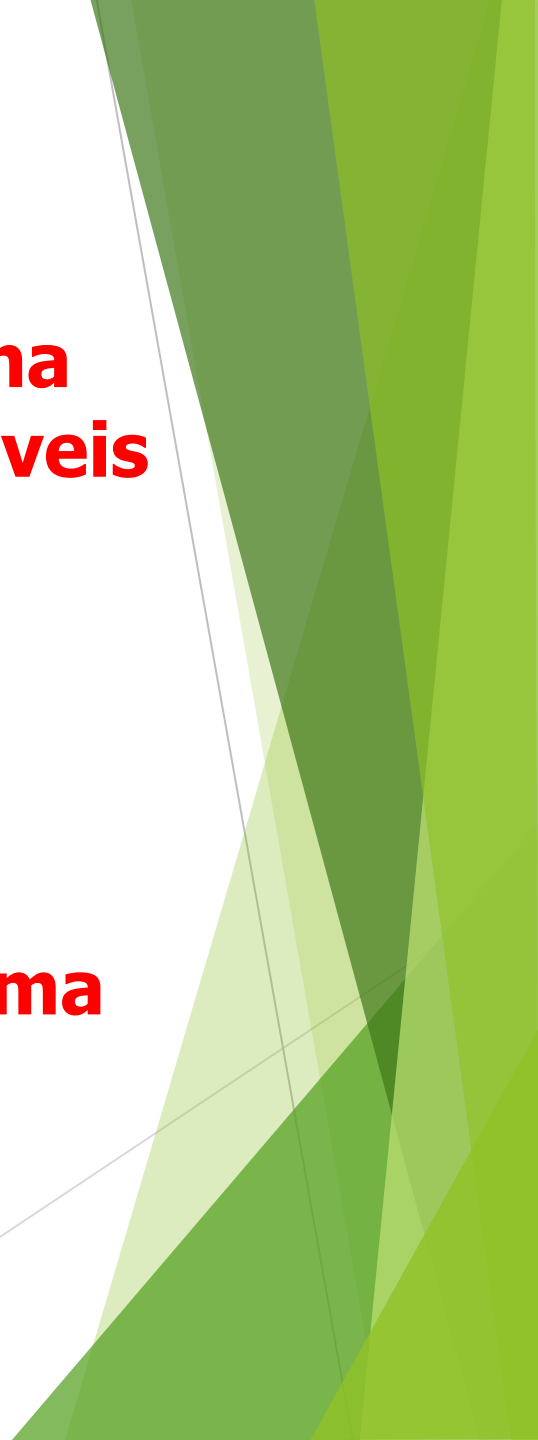
Estrutura em Rede

- Nessa estrutura, a organização informal é mais relevante do que a formal.
 - Em uma organização em rede, as estruturas formais são fluidas e mutáveis, de forma que a única estrutura que de fato as pessoas podem acionar é a informal.
 - A fonte de autoridade não reside na posição hierárquica, mas no conhecimento e no expertise que os membros organizacionais detêm.
- Outra característica das estruturas em rede consiste na superação das fronteiras tradicionais da organização.
 - Elas não se limitam as suas fronteiras internas, estabelecendo parcerias com clientes e fornecedores, assim como alianças estratégicas com concorrentes.

Estrutura em Rede

Figura 6.15 » Estrutura em rede



- 
- **Você como gestor de uma pequena empresa de serviços , quais variáveis utilizaria para elaboração de um organograma da sua empresa?**
 - **No seu ponto de vista, quais as tendências futuras para definir uma estrutura organizacional?**

Referências

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

