

**Disciplina:** RAD1407 - Teoria das Organizações

**Aluno e número USP:** Enzo Pio de Queiroz, 16863886

### **Respostas Escol Contingencial**

1. Considerando a máxima "a estrutura segue a estratégia" (Chandler, 1962), de que maneira a estratégia definida pela Agência GANA deveria orientar o desenho de sua estrutura organizacional?

R: De acordo com Chandler, a estrutura organizacional deve ser ajustada para garantir que a estratégia seja executada com eficiência. No caso da Agência GANA, a estratégia de crescimento agressivo (30% do mercado) e a busca por eficiência (lucro de R\$ 500 mil) exigem uma reconfiguração da estrutura atual, que apresenta gargalos como "dificuldade de comunicação interna" e "estouro em prazos". Isso significa que a estrutura organizacional deve suportar a execução da estratégia por meio de departamentalização clara e eficiente, processos bem definidos e coordenação entre áreas. Mudanças em metas, posicionamento e objetivos estratégicos exigem ajustes na departamentalização para que as unidades estejam focadas nas prioridades estratégicas. Também demandam revisão dos processos para garantir que suportem novas atividades, e mecanismos de coordenação (por exemplo, comunicação direta ou sistemas integrados) que possibilitem a sinergia entre departamentos, evitando sobrecargas e desalinhamentos.

2. Descreva como a empresa planejou suas atividades no curto e no longo prazo.

R: A empresa planejou suas atividades dividindo metas e processos entre curto e longo prazo, baseando-se em objetivos claros e mensuráveis para cada área. Por exemplo, no RH, a meta de curto prazo inclui diminuir o turn-over em 50% até 2033, com processos de recrutamento e avaliação regularizada, enquanto o longo prazo está ligado à satisfação dos funcionários e continuidade dentro do orçamento. No marketing, há objetivos de aumentar a clientela em 40% e consolidar liderança de mercado até 2031, ligados a processos específicos como pesquisa de mercado e pós-venda. Esses planos táticos conectam-se ao objetivo maior da organização de crescimento sustentável e liderança regional, ajustando recursos necessários e prazos para cada meta.

3. Como a empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos seus departamentos?

R: A Agência GANA cascata suas orientações estratégicas aos departamentos por meio de planos táticos detalhados com metas, processos e indicadores específicos para cada área. A estratégia geral de alcançar 30% do mercado e lucro estipulado é desdobrada em metas setoriais claras, como a redução do custo operacional no financeiro, a otimização da qualidade dos serviços na produção, e o aumento da carteira de clientes no marketing. Cada departamento sabe o que deve fazer, como alcançar os objetivos e como será medido, facilitando o alinhamento e a execução da estratégia.

4. De que forma a empresa pretende controlar se a estratégia está sendo atingida?

R: A empresa pretende controlar o atingimento da estratégia por meio de indicadores específicos para cada departamento, processos de monitoramento contínuo e revisões periódicas. Por exemplo, indicadores como índice de satisfação dos funcionários, número de clientes atendidos, reclamações anuais de clientes e custo operacional são monitorados. Também são realizados processos regulares, como avaliações semestrais no RH e

acompanhamento de metas financeiras e de produção. Essas práticas permitem ajustes dinâmicos e a garantia de que a estratégia esteja sendo implementada conforme planejado.

5. Se a empresa decidir crescer para novas cidades, qual modelo de departamentalização seria mais adequado: matricial, por cliente ou manter a funcional?

R: Para o crescimento da Agência GANA em novas cidades, o modelo de departamentalização matricial seria o mais adequado. Isso porque o modelo matricial combina a flexibilidade de foco no cliente com a eficiência funcional, facilitando a coordenação entre diferentes áreas especializadas enquanto responde às necessidades específicas dos clientes de cada localidade. O modelo funcional, embora eficiente para operações padronizadas, pode não integrar bem as demandas regionais variadas. O departamentalização por cliente isoladamente pode aumentar a complexidade e custos sem a mesma eficiência de coordenação integrada que o matricial proporciona para a expansão geográfica complexa.