

Organização

Conteúdo do capítulo

Organização

- Fundamentos de organização
- Elementos do processo de organização
- Poder e estrutura organizacional
- Desenho estrutural das organizações
- Modelos organizacionais
- Condicionantes da estrutura organizacional

Objetivos de aprendizagem

Definir os conceitos de organização, estrutura organizacional e organograma.

Identificar os elementos do processo de organização.

Contrastar os conceitos de autoridade e poder, destacando seus impactos na organização.

Comparar as estruturas funcional, divisional, matricial e em rede, explicando as suas principais vantagens e desvantagens.

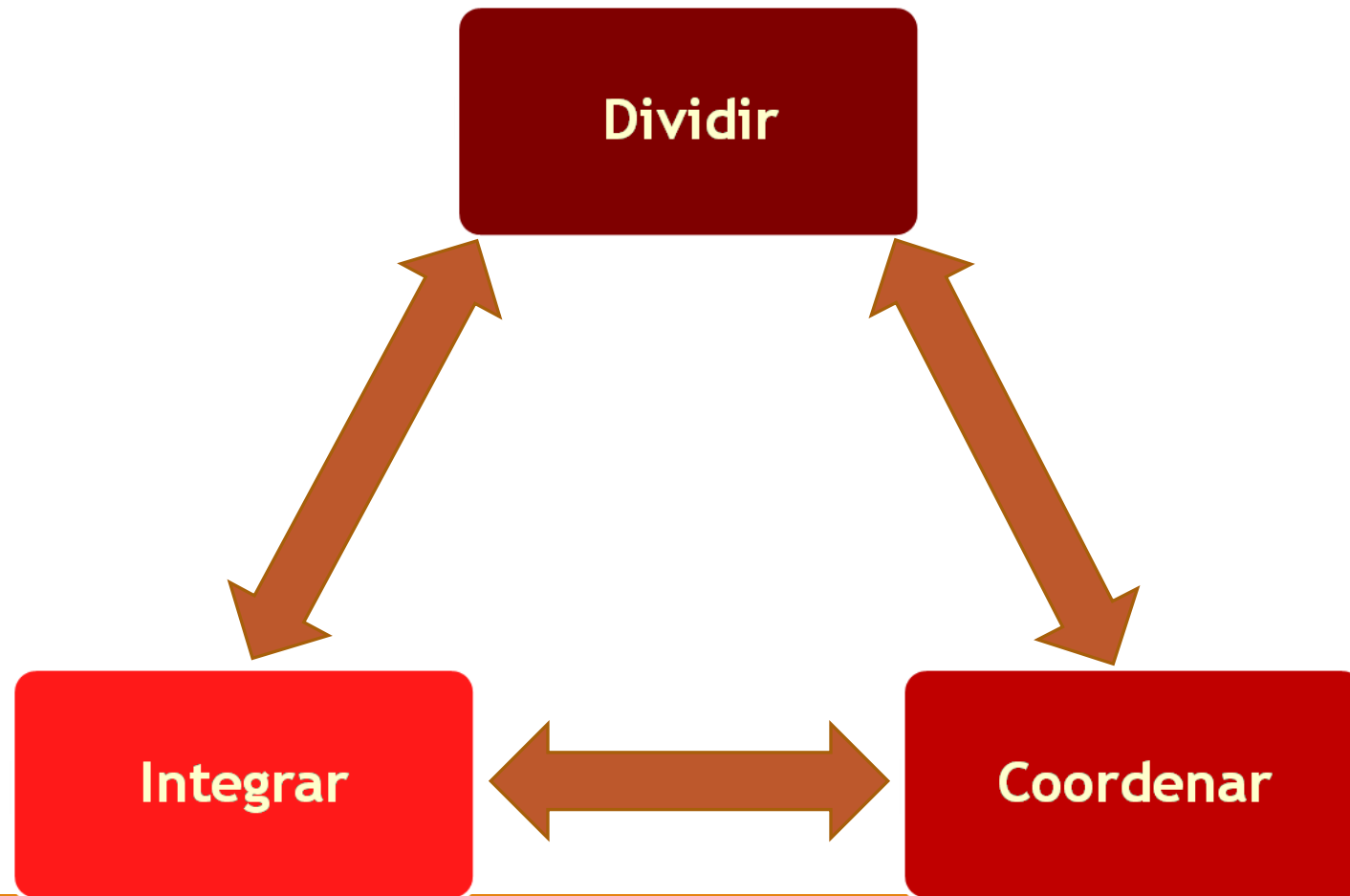
Contrastar os modelos mecanicista e orgânico.

Discutir a relação entre os fatores contingenciais e a estrutura organizacional.

Fundamentos de organização



O processo de organização



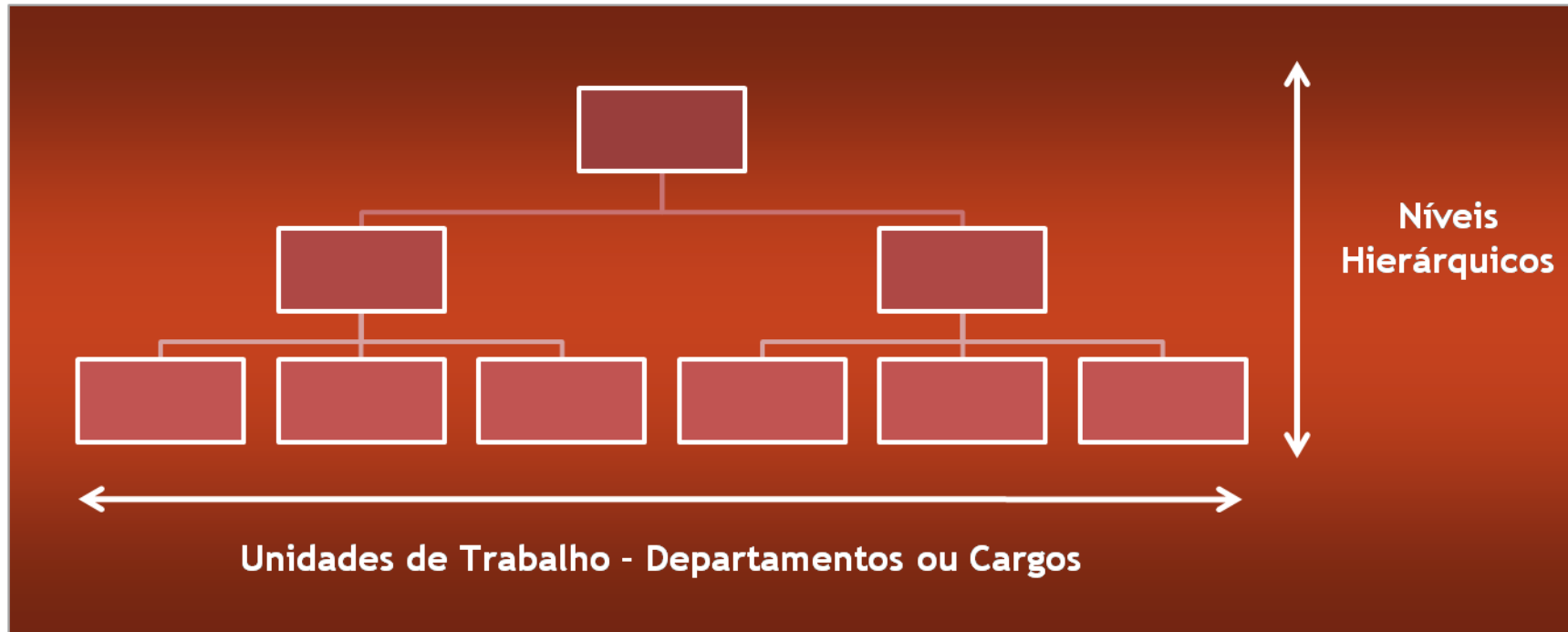
Estrutura organizacional

A **estrutura organizacional** é o resultado final do processo de organização.

A **estrutura organizacional** 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 possibilitam uma ação coordenada de seus membros.

Organograma



Organização por nível hierárquico



Elementos do processo de organização

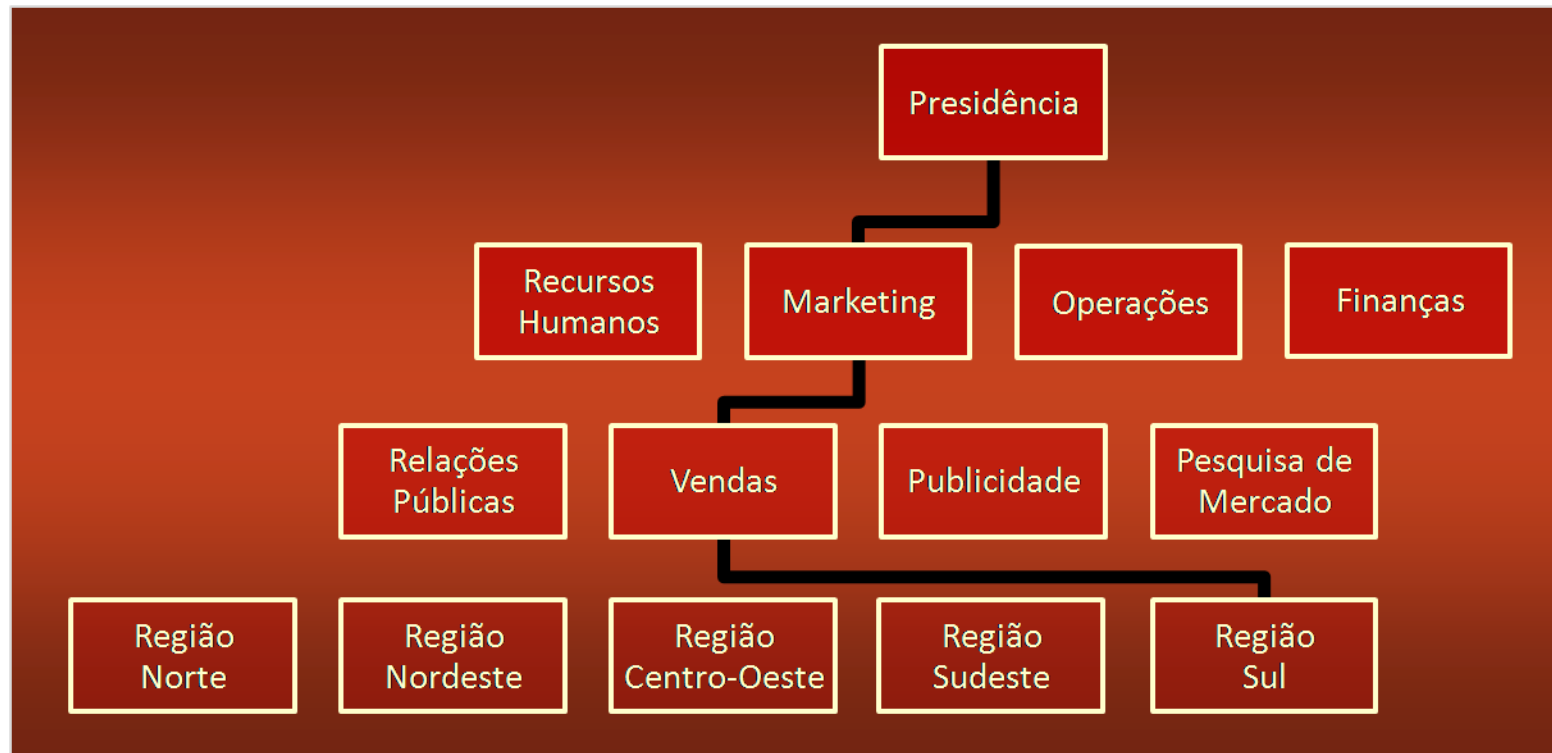


Especialização do trabalho

Impacto na produtividade



Cadeia de comando



Autoridade *versus* responsabilidade

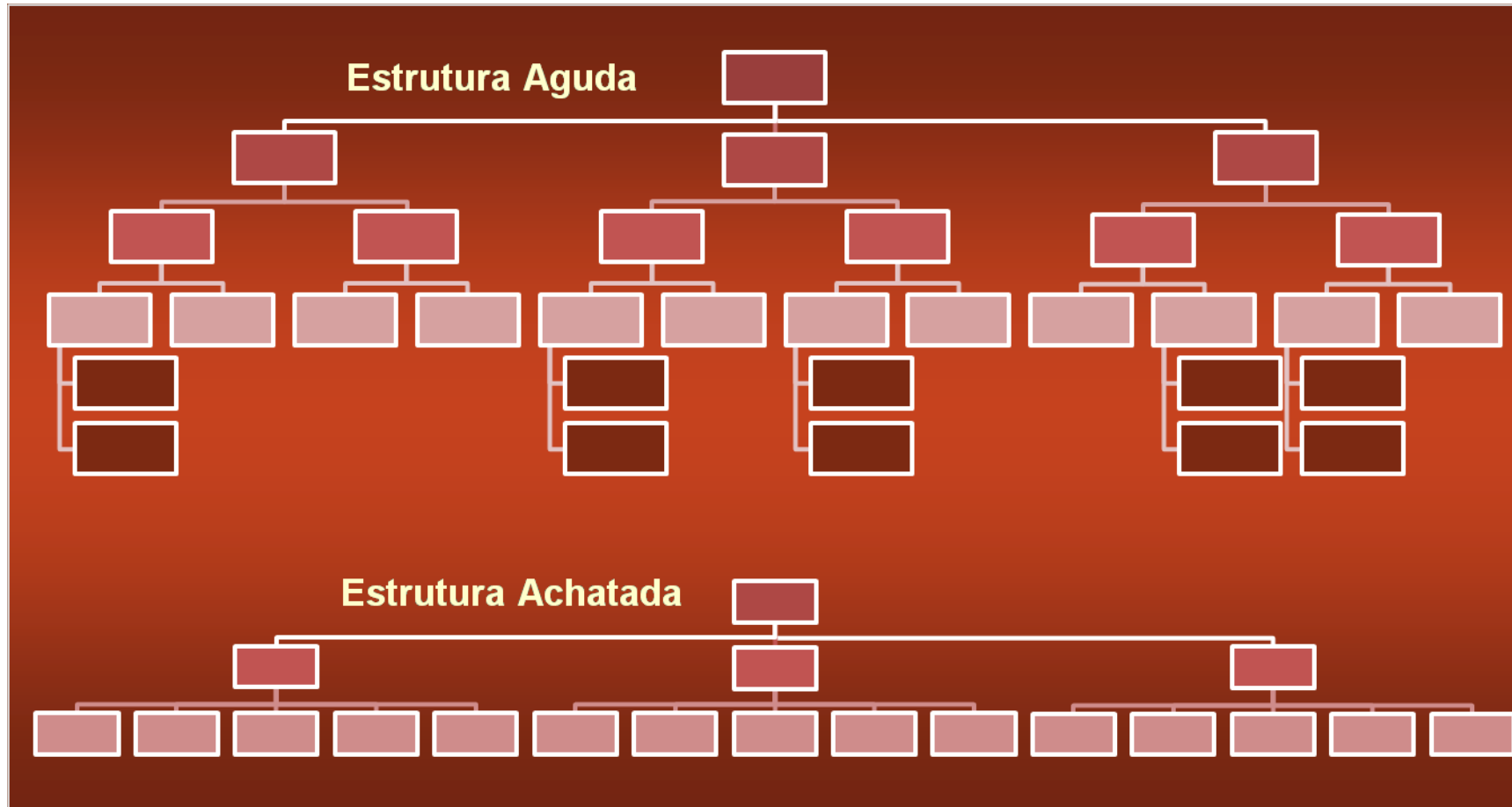
A **autoridade** é o direito de decidir e de dirigir pessoas e recursos organizacionais na execução das tarefas, tendo em vista a persecução dos objetivos da organização, ou seja, o **direito de organizar e dirigir**.

A **responsabilidade** refere-se à obrigação e ao dever das pessoas quanto à realização das tarefas ou atividades.

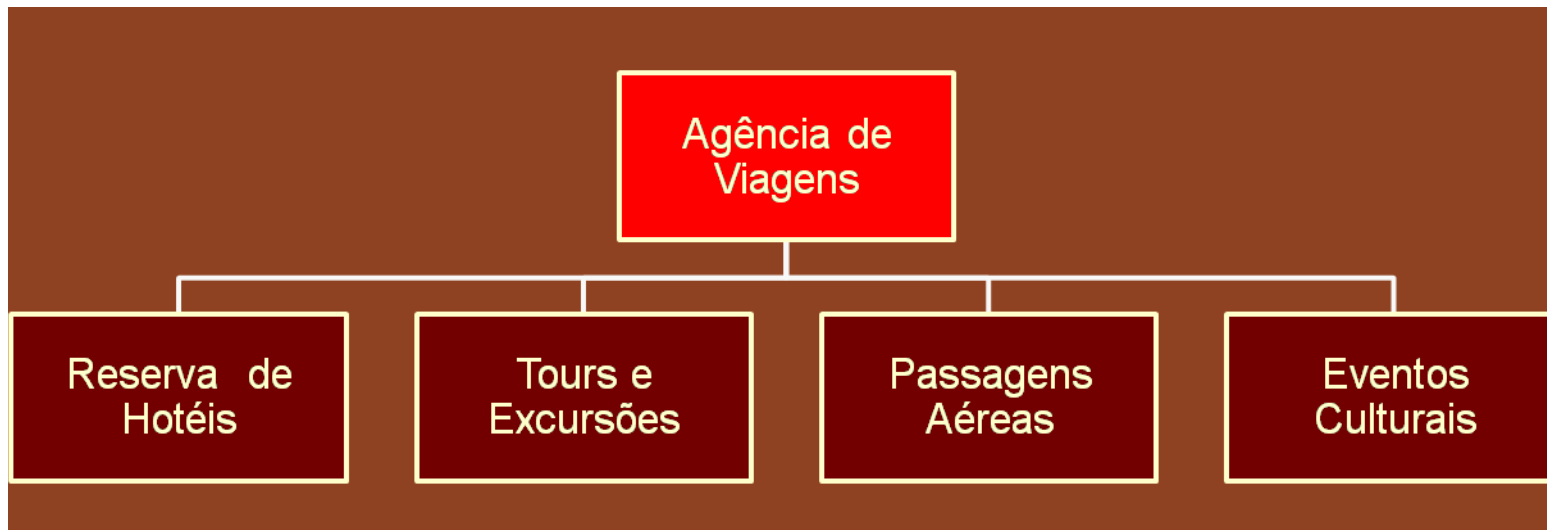
O elo entre a divisão do trabalho e os critérios racionais de organização das atividades reside nos conceitos de **responsabilidade *versus* autoridade**.

Amplitude de controle

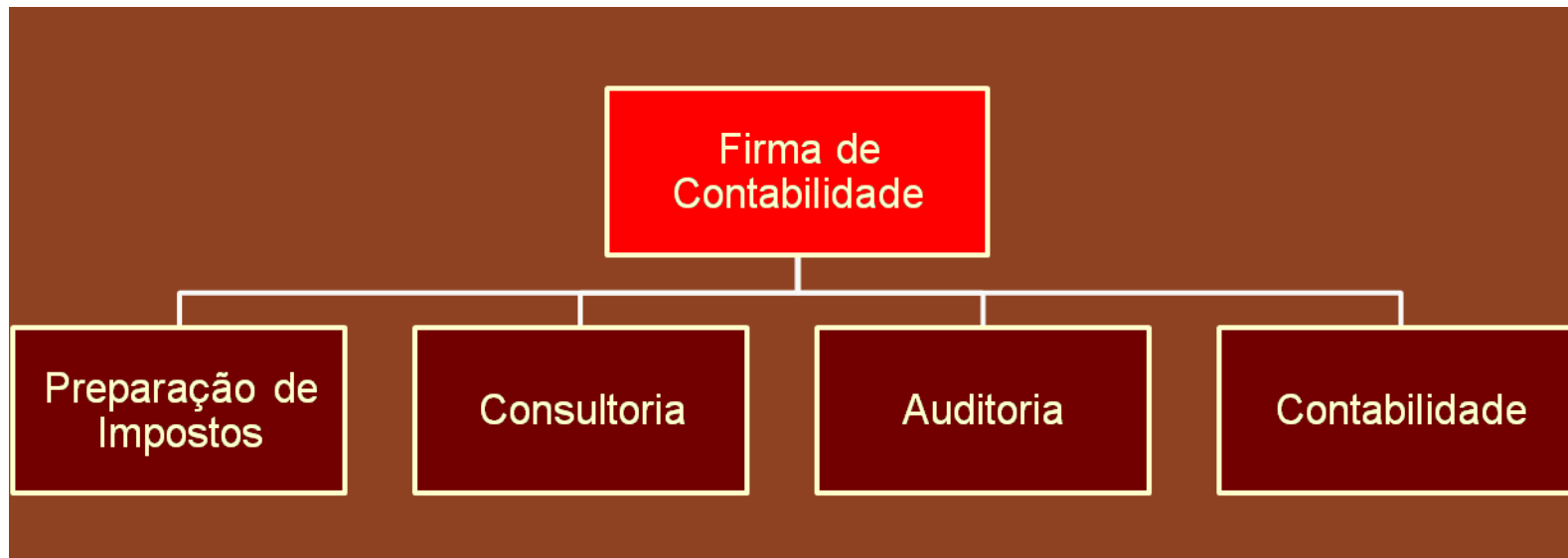
Configuração da estrutura organizacional



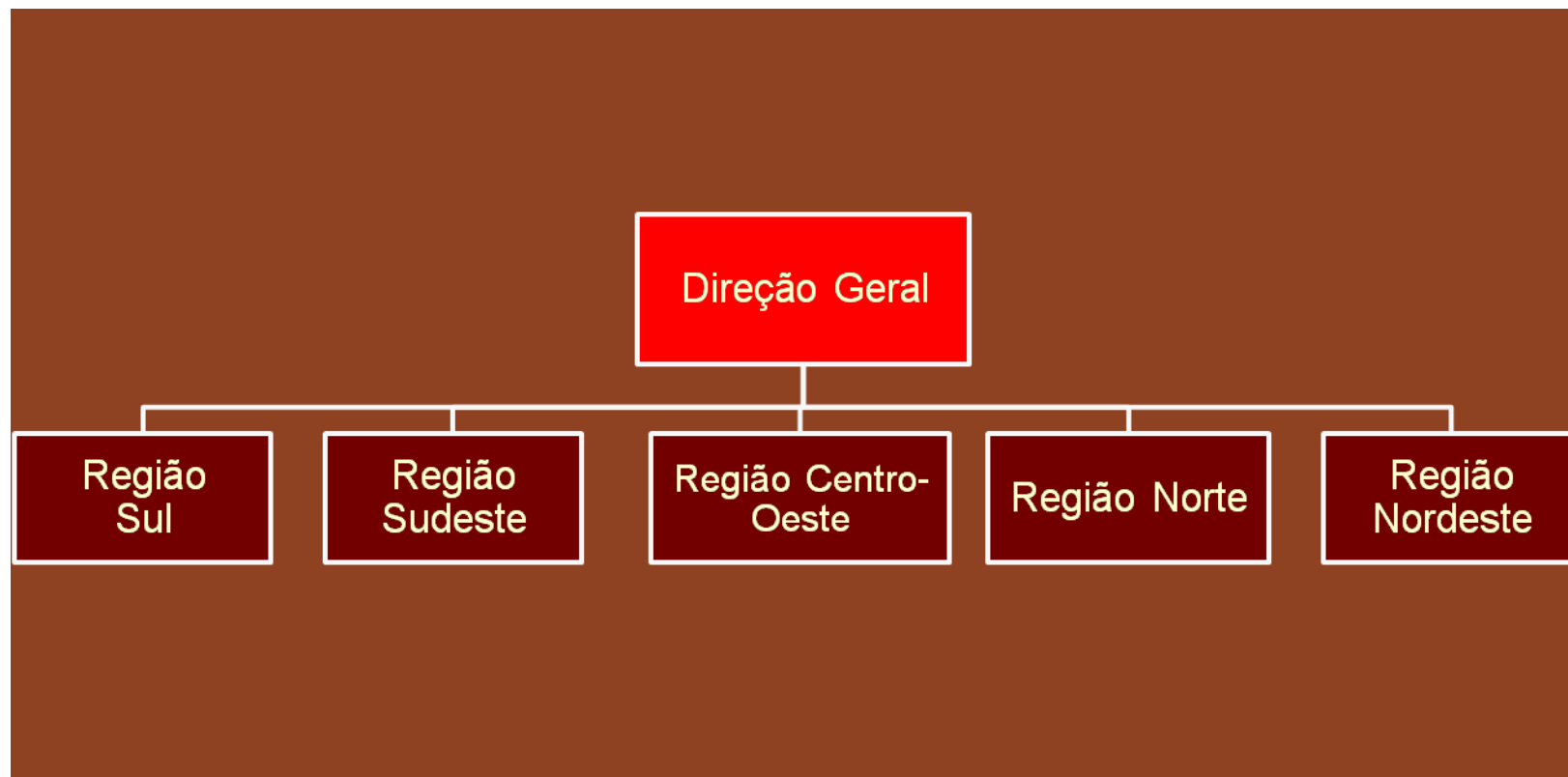
Departamentalização Funcional



Departamentalização por Produto



Departamentalização Geográfica



Centralização e descentralização

O grau de centralização ou descentralização refere-se ao nível hierárquico no qual são tomadas as decisões.

As decisões acerca do grau de centralização ou descentralização dependem de um conjunto de fatores:

- **Tamanho** da organização.
- **Ambiente externo** onde ela está inserida.
- **Características internas** da organização.

Um conceito relacionado com a descentralização é a **delegação**, que é o processo usado para transferir autoridade e responsabilidade para os membros organizacionais em níveis hierárquicos inferiores.

Formalização

As normas e os procedimentos utilizados pela organização para lidar com as contingências ambientais definem seu grau de **formalização**.

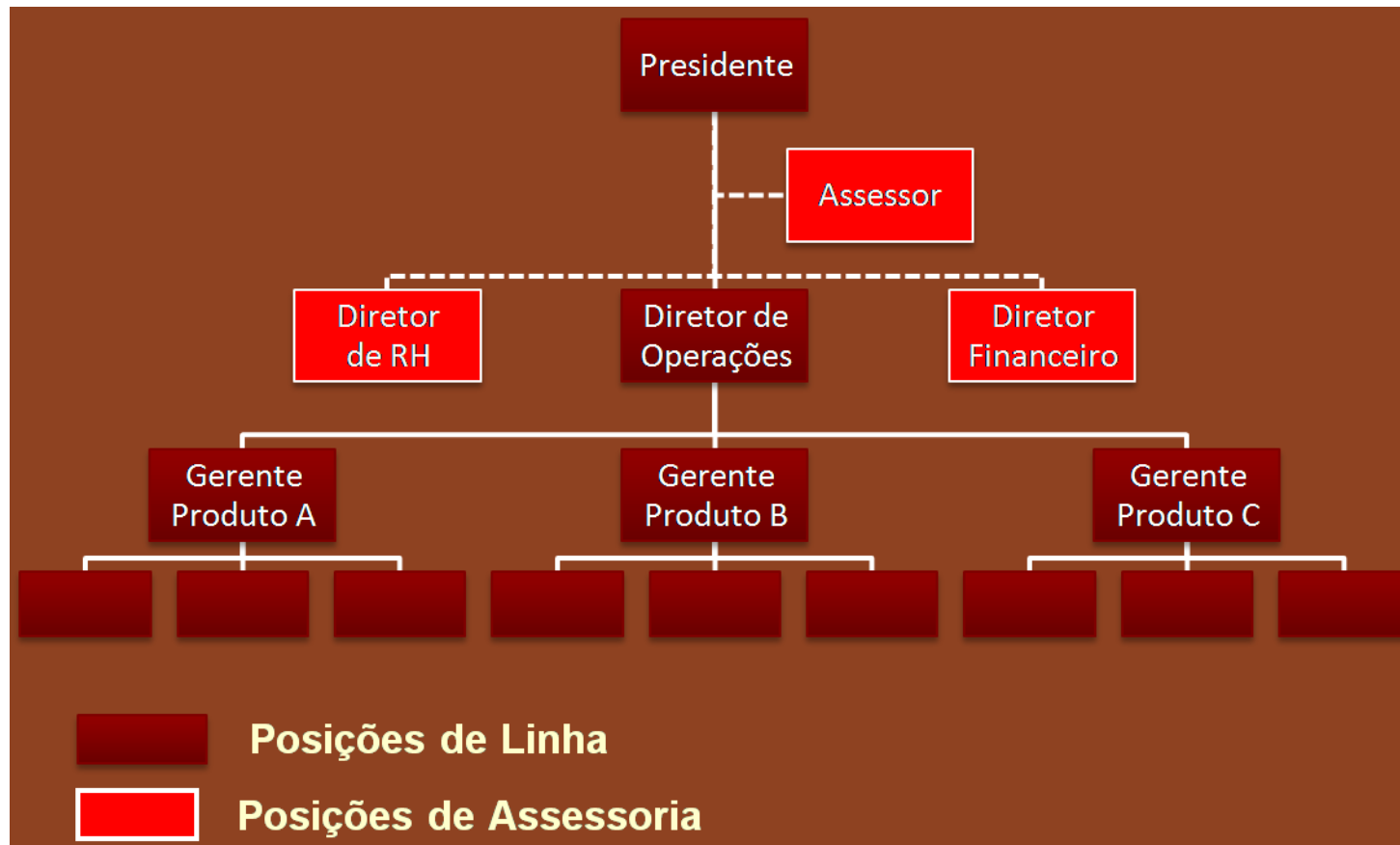
As decisões sobre o grau de formalização da organização dependem de fatores como:

- Tecnologia.
- Tradição.
- Processo decisório.

A excessiva formalização limita a flexibilidade, a criatividade e a rapidez de resposta, competências consideradas essenciais para as organizações modernas.

Poder e estrutura organizacional

Tipos de autoridade



Poder e estrutura organizacional

Tipos de poder



Poder Coercitivo

Coercitivo é uma palavra que tem o significado de **forçar ou obrigar**.

O principal uso da expressão é uma referência a uma ordem dada ou uma medida exigida e que deve ser obrigatoriamente cumprida, até mesmo com uso de força.

O poder coercitivo explora o medo. Para influenciar o comportamento dos subordinados, os superiores recorrem a punições, como: “repreensões públicas”, designação para tarefas indesejáveis, descontos no pagamento, entre outros. OBS: Em algumas situações é necessário para corrigir comportamentos indesejáveis.

Poder de Recompensa

Poder de recompensa: Baseia-se na capacidade para alocar (dispor) resultados recompensadores – seja o recebimento de coisas positivas ou a eliminação de coisas negativas. Exemplos: Elogio, promoções, aumentos..

Os gerentes influenciam o comportamento por meio do uso de recompensas (uma variedade delas), para estimular o funcionário. Quando o poder de recompensa não for utilizado como forma de manipulação, ele é bem-vindo como forma de reconhecimento.

Poder Legítimo

Poder Legítimo: Baseia-se nas normas, valores e crenças no sentido de que certos indivíduos possuem direito legítimo de governar ou influenciar os outros.

Na infância, as pessoas aprendem a aceitar ordens de figuras com poder – primeiro, os pais, depois os professores, e por fim, os chefes (líderes). Envolve a compreensão de hierarquia.

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2012), e

Verçoza (2015)

Poder Referente

Poder Referente ou Poder de Referência: É o poder de influenciar o outro pela força do seu carisma ou por características pessoais que são admiradas e servem como referência. Tem como base a identificação com o outro, desejo de ser semelhante ao outro.

Famosos líderes religiosos e personalidades políticas geralmente desenvolvem e usam o poder de referência – também chamado poder carismático-, para envolver e conquistar o público.

Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2012), e

Verçoza (2015)

Abraham Lincoln (1861 à 1865)

“Se quiser por à prova o caráter de um homem, dê-lhe poder”.

Poder de Competência

Poder de Competência ou Poder de Especialização: Baseia-se na posse de experiência, conhecimento e talento. Pessoas que são vistas como especialistas numa determinada área podem influenciar as outras fornecendo-lhes conhecimento ou esperando conformidade com seus desejos.

Por exemplo: o médico dá conselho que o paciente provavelmente seguirá, entendendo que ele sabe resolver o problema (e estudou para isso).

A compreensão desses cinco tipos de poder desperta a consciência sobre o momento que vamos utilizá-los e com qual intensidade vamos empregá-los. Não é apenas a gestão da empresa ou da sociedade que se beneficia, mas a convivência entre as pessoas a partir da aproximação ou distanciamento de certos tipos de atitudes.

Espaços e formas de manifestação de poder

A estrutura informal das organizações.

A estrutura política das organizações.

A ilegitimidade da autoridade formal.

A legitimidade do poder.

Desenho estrutural das organizações

O **desenho estrutural de uma organização** consiste num conjunto de decisões sobre os elementos estruturais analisados anteriormente com o propósito de definir uma estrutura adequada à estratégia e ambiente da organização.

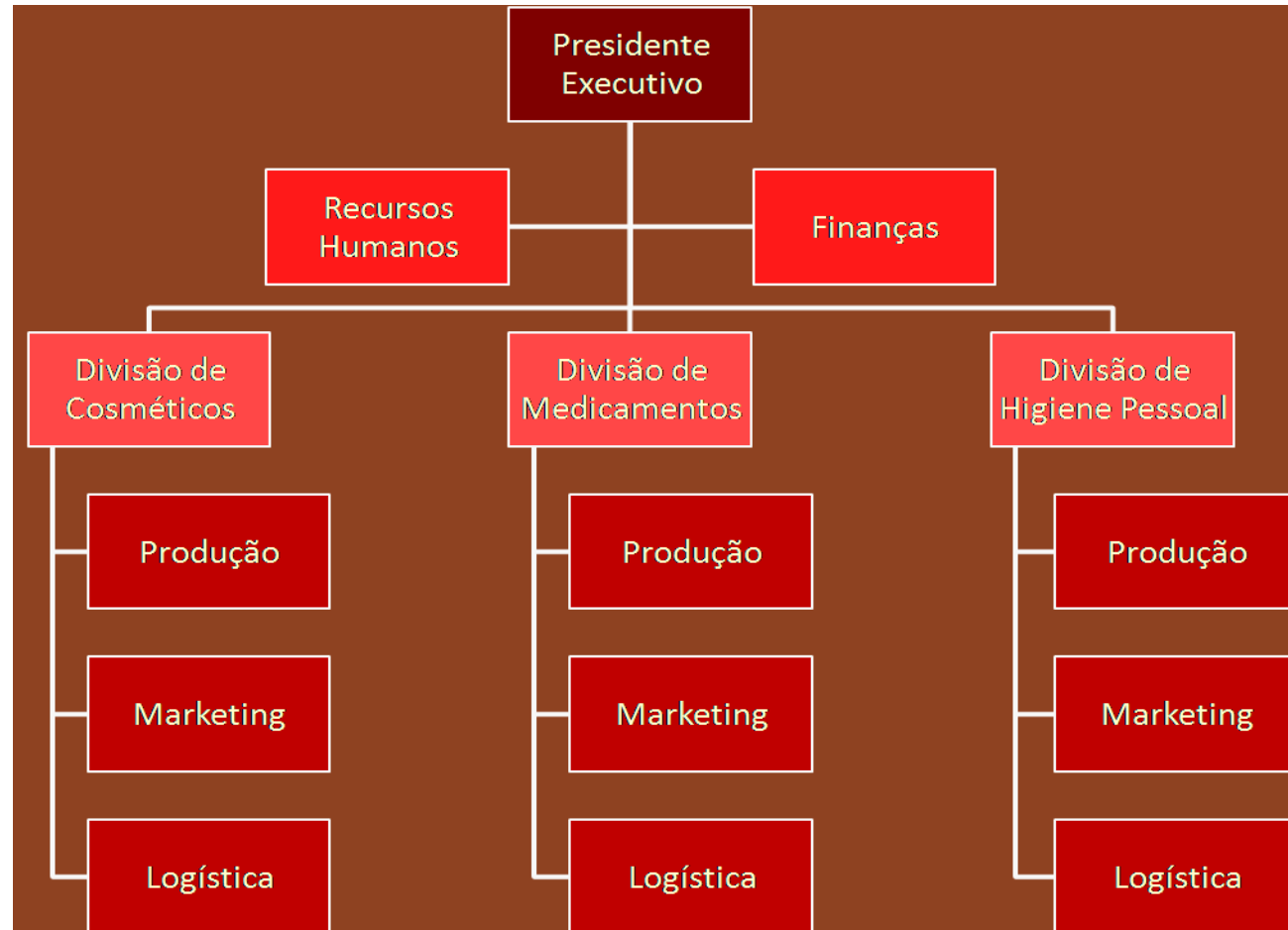
As **estruturas organizacionais** refletem diferentes usos da cadeia de comando na departamentalização.

Além dos departamentos, nas estruturas organizacionais são definidos os canais por onde fluem a **autoridade** e a **comunicação**.

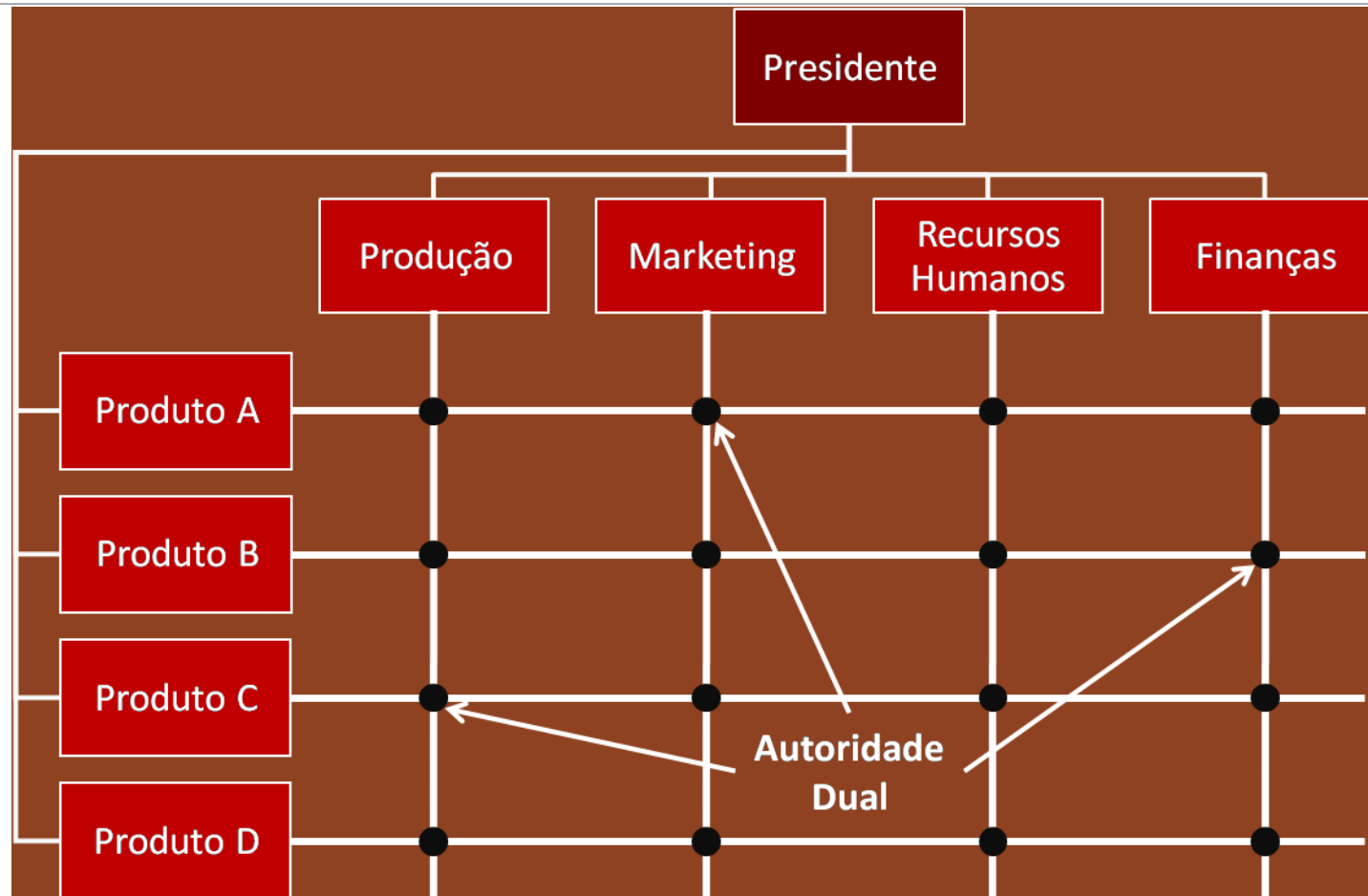
Estrutura funcional



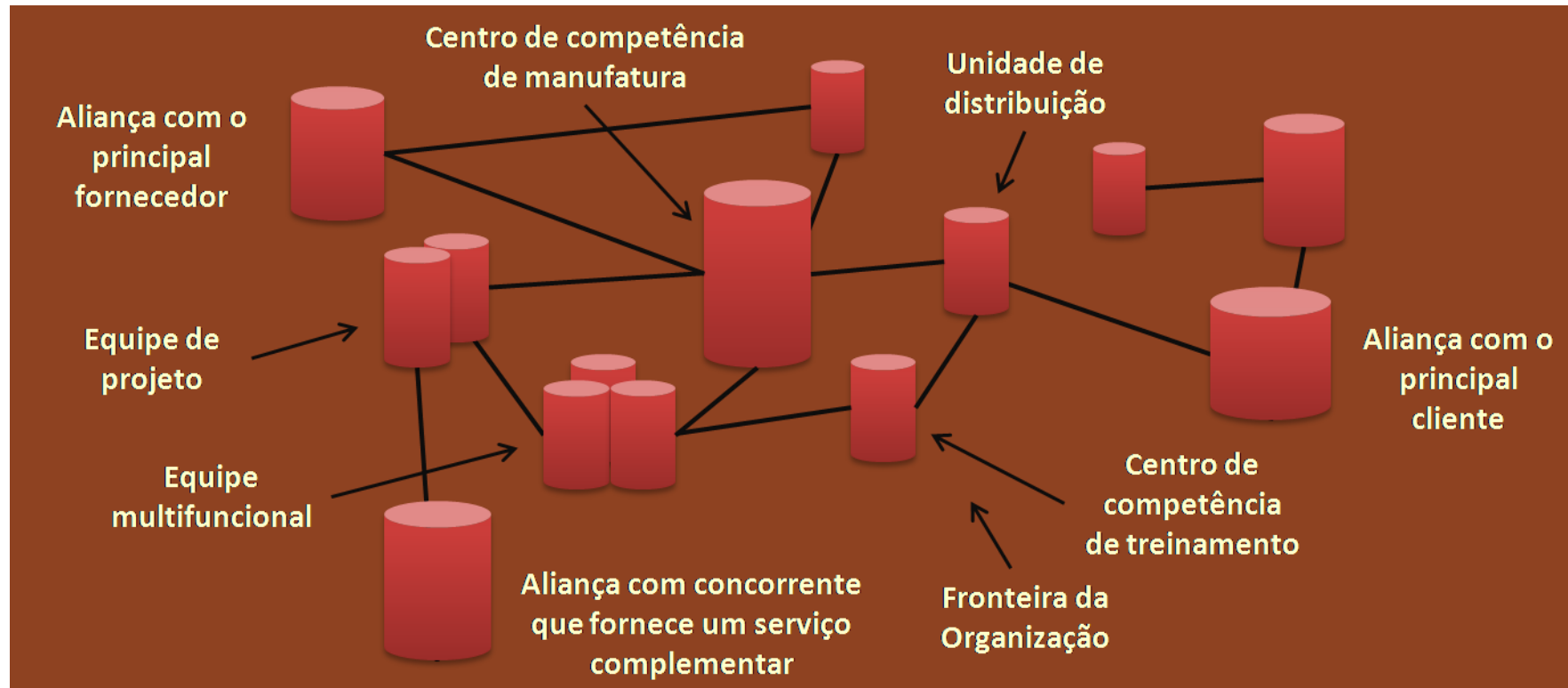
Estrutura divisional



Estrutura matricial



Estrutura em rede



Modelos organizacionais

O **modelo organizacional** é uma forma genérica estrutural que pode ser assumida por uma organização.

É possível distinguir dois tipos ideais de modelos organizacionais:

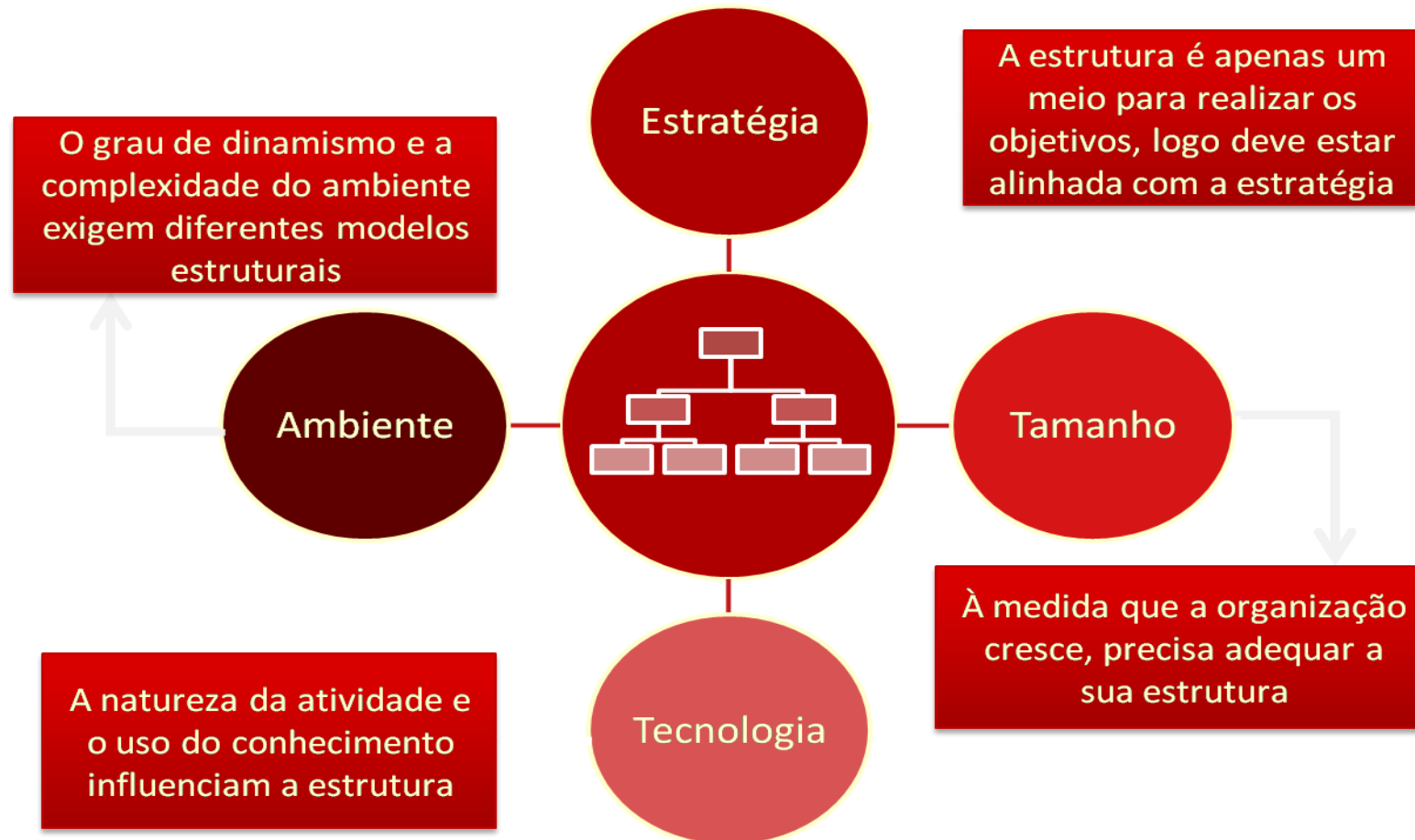
- O **modelo mecanicista**.
- O **modelo orgânico**.

Os dois modelos organizacionais representam um *continuum* (uma **série de acontecimentos sequenciais e ininterruptos**, fazendo com que haja uma continuidade entre o ponto inicial e o final), entre os quais existem vários estágios intermediários.

Características estruturais dos modelos mecanicista e orgânico

Modelos Mecanicistas	Modelos Orgânicos
Tarefas bem definidas e elevada especialização;	Reduzida especialização do trabalho, com redefinição contínua de tarefas;
Hierarquia clara de controle e coordenação;	Sistema estratificado de acordo com o nível de conhecimento especializado-tecnocracia;
Prevalece a Hierarquia nas relações internas;	Os laços internos são fluídos e em permanente mudança;
Estruturas verticais com muitos níveis hierárquicos;	Estruturas horizontais e achatadas;
Departamentalização funcional;	Equipes de trabalho multifuncionais;
A comunicação é vertical e formal;	A comunicação é informal;
Decisões centralizadas na cúpula;	Decisões descentralizadas para a base;
Elevada formalização com muitas regras;	Reduzida formalização, com poucas regras;
Os membros devem lealdade a organização e obediência aos superiores;	Os membros se identificam e estão comprometidos com a organização;
Prioriza-se o desempenho de cada função.	Priorizam os objetivos globais da organização.

Condicionantes da estrutura organizacional



Steve Bennett, presidente executivo empresa *Intuit*

Quando cheguei na “*Intuit*”, Só mudei uma palavra dos nossos valores operacionais, de:

“Pense **rápido** e aja rápido”, para

“Pense com **inteligência** e aja rápido”.