



11 e 16 de outubro de 2018

Sumário:

3. Organização e Empresas

3.1. Uma visão pela história do pensamento da gestão e sobre as organizações

3.2. A empresa como um sistema aberto

3.3. A estrutura organizacional e as funções operacionais da gestão

A empresa como organização social

Razões que explicam a existência de organizações:

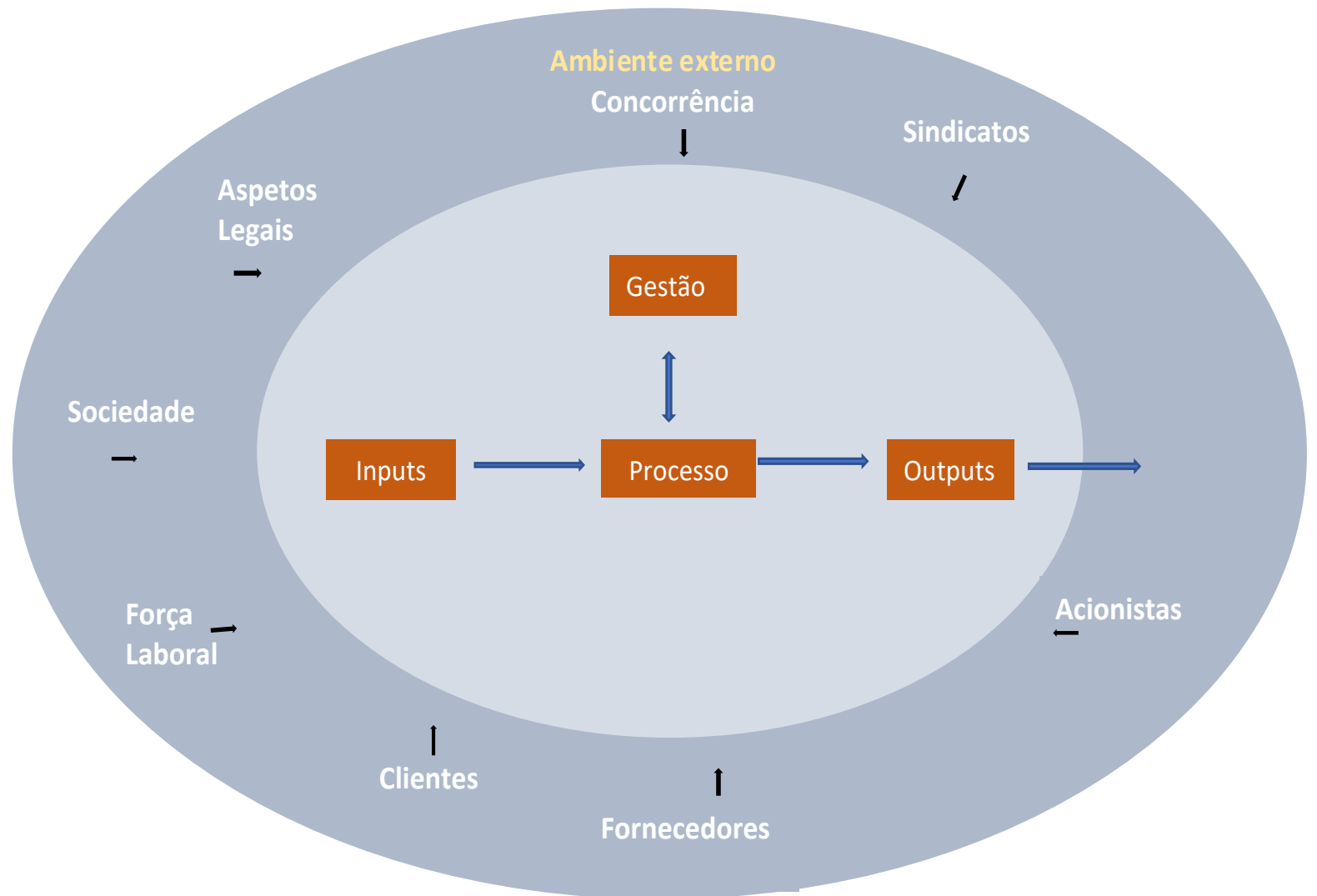
- Razões sociais – as pessoas são seres gregários e organizam-se pela necessidade de relacionamento com outras pessoas;
- Razões materiais – o desenvolvimento da atividade de uma organização conduz ao aumento de habilidade (eficiência) na execução das tarefas, à redução do tempo necessário para alcançar um objetivo, à acumulação de conhecimento (pela experiência e vivência dos outros) e ao conhecimento acumulado e armazenado para passagem aos vindouros;
- Efeito de sinergia – efeito multiplicador da atividade dos seus membros. Existe sinergia quando duas ou mais causas produzem um efeito maior que a soma das partes produziram quando atuando isoladamente.

A empresa como sistema aberto

Sistema – conjunto de elementos, dinamicamente inter-relacionados, desenvolvendo uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos

A empresa como sistema aberto

- Entradas ou inputs – recursos que vão permitir o funcionamento do Sistema;
- Operação ou processamento – transformação dos inputs tendo em vista atingir os outputs
- Saídas ou outputs – produtos finais
- Retroação ou feedback – controlam o funcionamento do próprio Sistema
- Entropia – o Sistema tende à desintegração, desorganização, deterioração.



Objetivos, recursos e
ambiente das empresas

Objetivos naturais

Proporcionar a satisfação de necessidades de bens e serviços da sociedade;

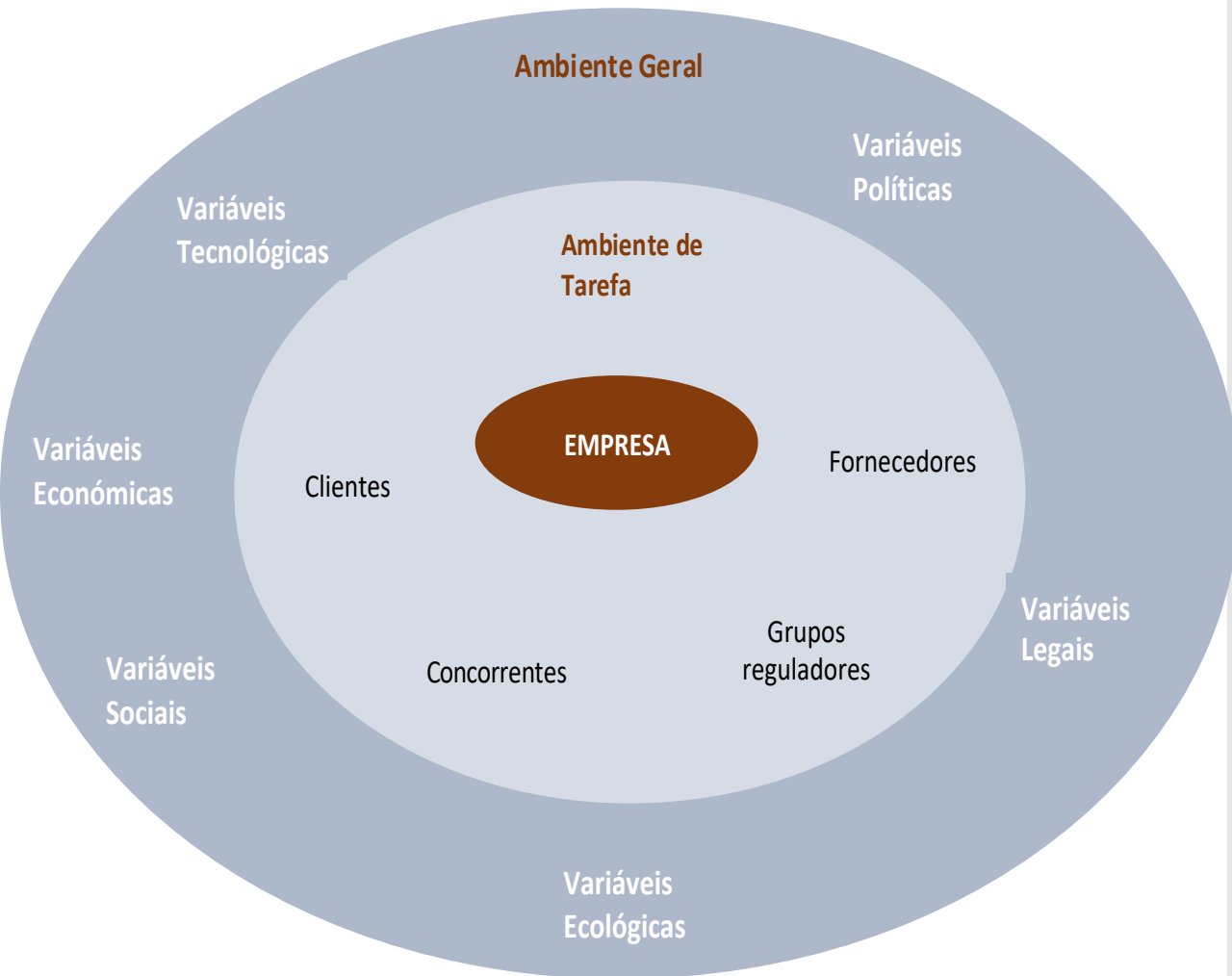
Criar emprego produtivo para os fatores de produção;

Gerar uma justa remuneração dos fatores produtivos;

Tornar o clima propício à satisfação das necessidades normais.

Transformação dos objetivos em resultados





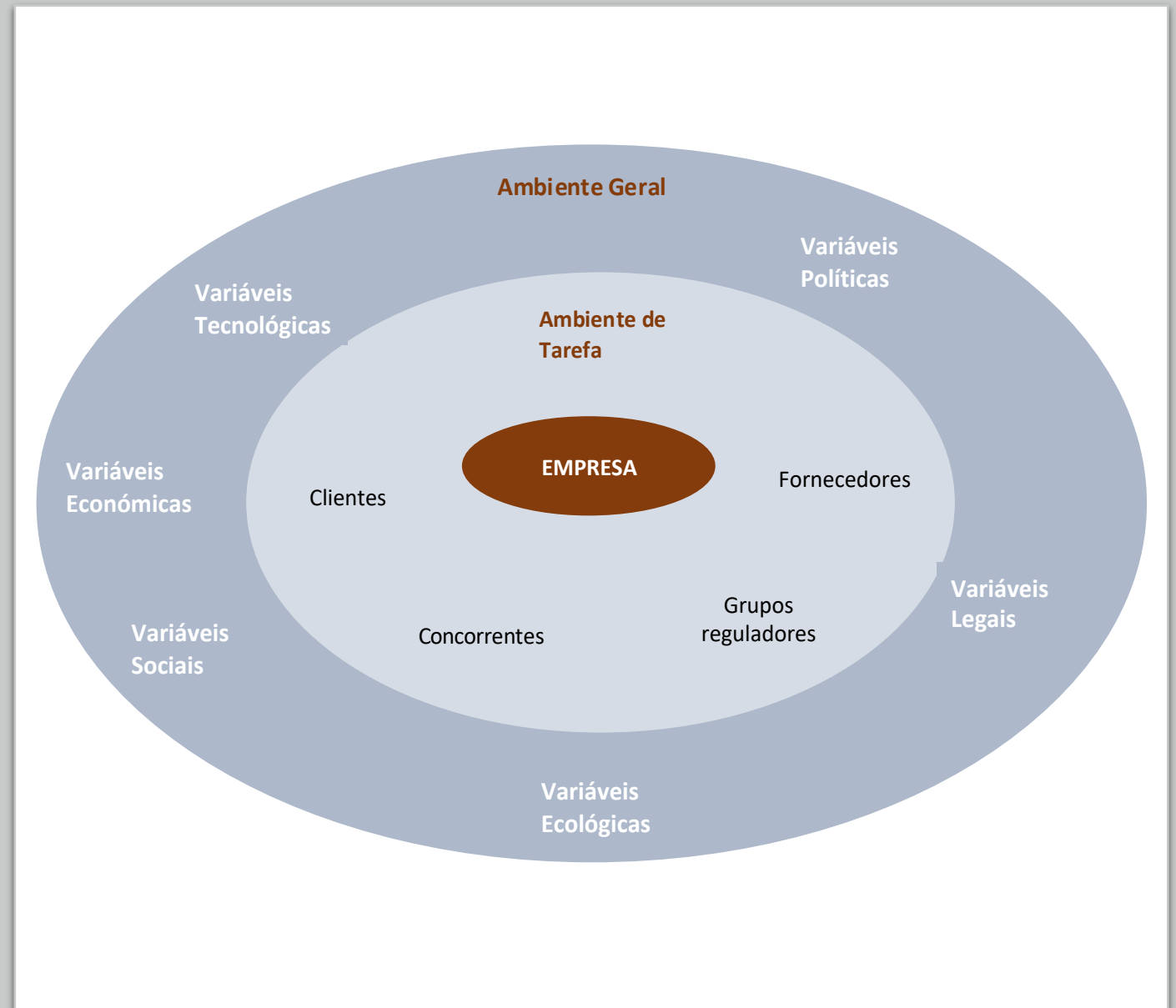
Ambiente das empresas

– Ambiente geral

- Tecnológicas - invenções técnicas, aplicadas, desenvolvimento geral, etc...
- Políticas – clima político e ideológico, estabilidade política, política económica, fiscal, de emprego, saúde pública, educação, habitação...
- Económicas – nível de atividade económica, desenvolvimento, grau industrialização, distribuição de rendimento, etc.
- Legais – leis, regulamentos, incentivos...
- Sociais – tradições, culturas...
- Demográficas – características da população, crescimento, raça, religião, etc...
- Ecológicas – condições físicas e geográficas

Ambiente das empresas – Ambiente de tarefa

- Consumidores diretos
- Fornecedores
- Concorrentes
- Grupos reguladores

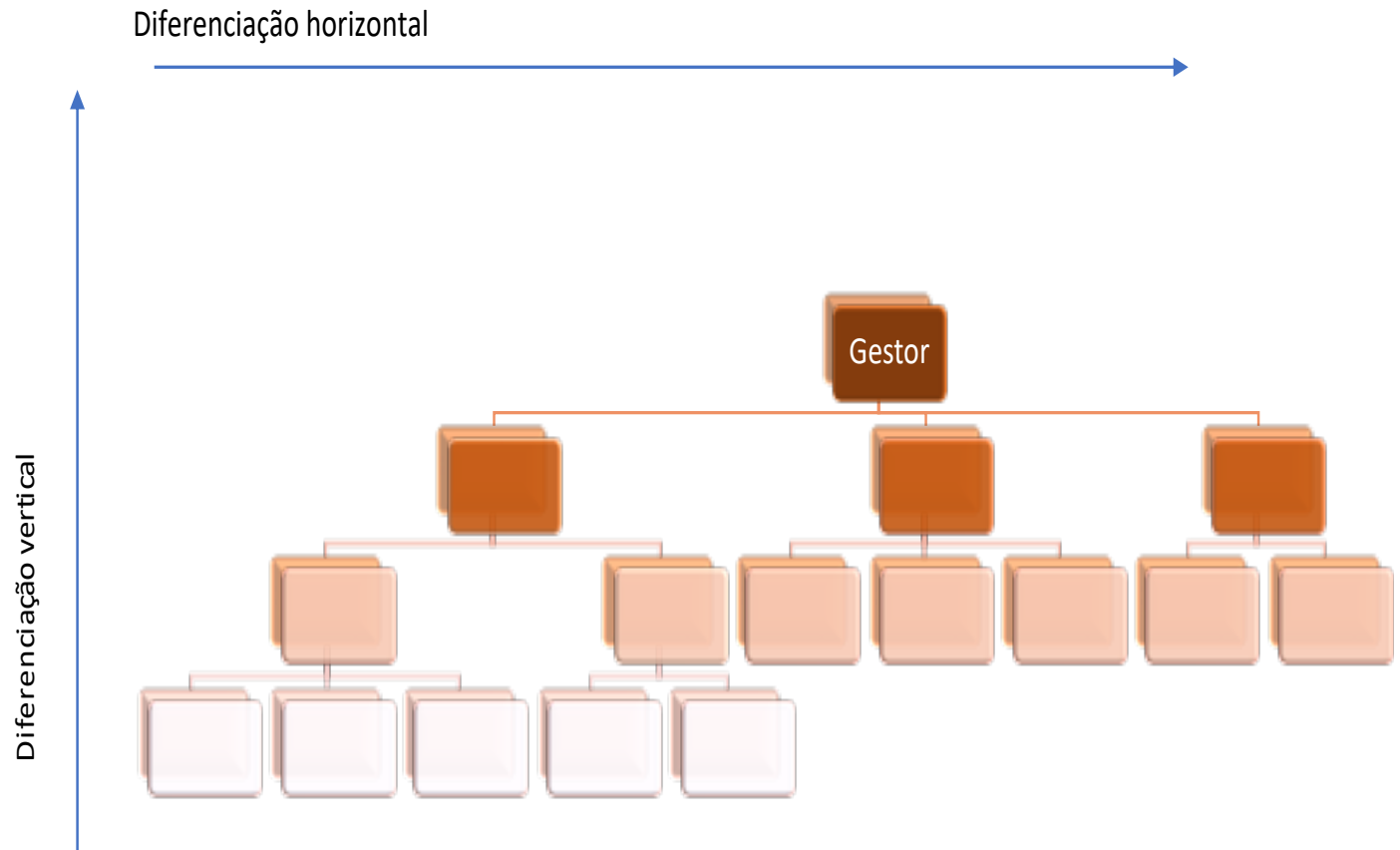


Processo de organização



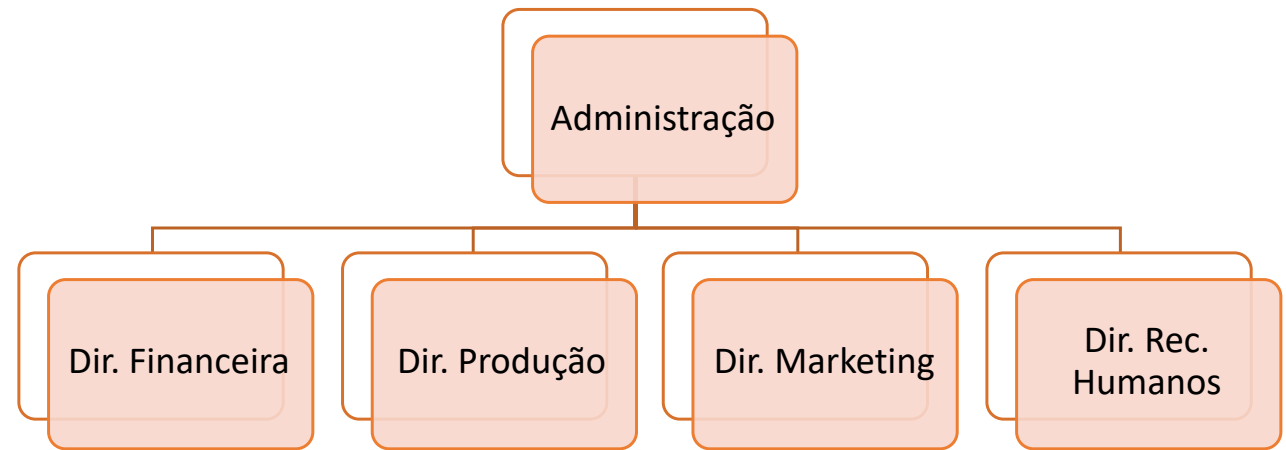
Funções de departamentalização e diferenciação

- Vertical – criação de níveis hierárquicos adicionais
- Horizontal – formação de novos departamentos ao mesmo nível da hierarquia.



Tipos de departamentalização

Por funções – Usado em grande parte das empresas. Os departamentos são constituídos por atividades especializadas. É usada em ambientes estáveis e em organizações onde a eficiência técnica e a qualidade são importantes.



Tipos de departamentalização

Por produtos – Usado em empresas diversificadas, com uma estratégia de desenvolvimento e/ou comercialização de vários produtos e quando é importante o conhecimento especializado de cada produto



Tipos de departamentalização

Por cliente – Empresas que comercializam produtos ou serviços em que as relações com determinados grupos de clientes implicam preocupações diferentes.



Tipos de departamentalização

Por área geográfica –

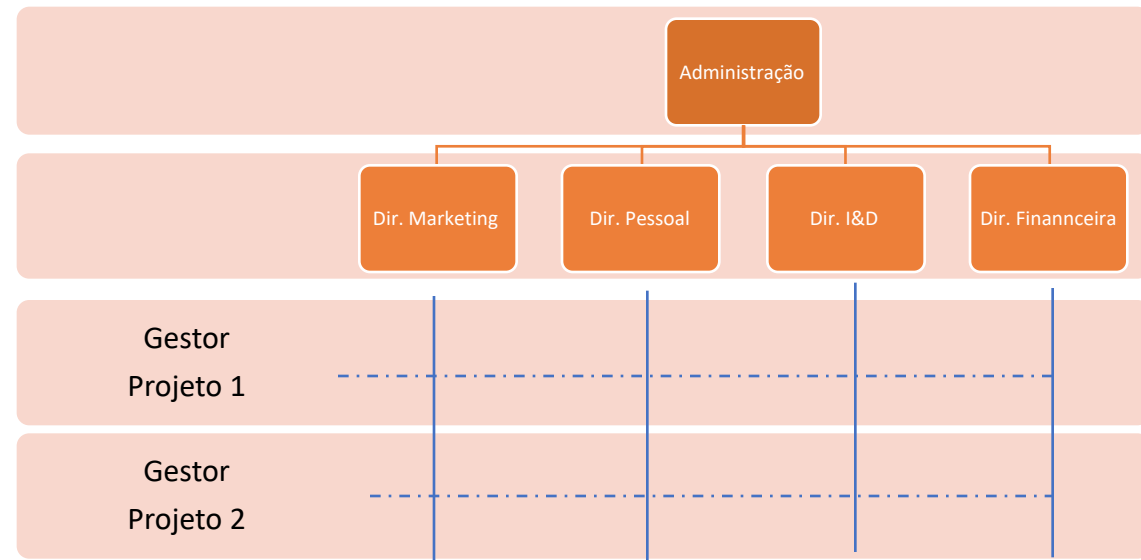
Empresas dispersas por várias áreas dentro ou fora do país com atividades não interdependentes que operam em mercados com características e modos de comercialização diferentes.



Tipos de departamentalização

Por projeto ou matricial –

Empresas cuja atividade se caracteriza por grandes empreitadas ou desenvolvimento de grandes projetos independentes, é o caso das empresas de construção naval ou de construção civil. As equipas e os responsáveis extinguem-se com a conclusão dos projetos na departamentalização por projetos. Na estrutura matricial as atividades funcionam de forma permanente.



Tipos de departamentalização

Formas combinadas –

Empresas de dimensão muito reduzida com características específicas e invulgares



Responsabilidade autoridade e delegação

- Responsabilidade – obrigação de se empenhar da melhor forma possível, na realização das funções que a essa pessoa foram atribuídas.
- Autoridade – direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas necessárias à prossecução dos objetivos.
- Delegação – direito de atribuir a alguém a responsabilidade do exercício de uma atividade e a correspondente autoridade necessária para o efeito

Razões para que os gestores procedam à Delegação

- Maior rapidez nas ações e na tomada de decisões
- Permite o treino e desenvolvimento do pessoal
- Aumenta o nível de motivação
- Aumenta a “moral” e a cooperação
- Conduz a melhores decisões e trabalho mais bem executado
- Permite desempenhar tarefas e funções mais complexas

Limitações ou potenciais problemas no processo de delegação

- Probabilidade de perde de controlo se o feedback não for apropriado
- Eventualidade de fracasso se o grau de responsabilidade e autoridade não for perfeitamente definido e entendido
- Pode ser desastrosa se a pessoa em quem delega não possui capacidades, aptidões nem experiência necessárias para a função ou tarefa;
- Problemática, se for atribuída responsabilidade mas insuficiente autoridade para desempenhar o cargo.

Autoridade de linha, de staff e funcional

- Autoridade de linha – é representada pela cadeia de comando, começando no gestor de nível mais elevado e descendo pelos vários níveis hierárquicos até ao último elo da cadeia.
- Autoridade de staff – é a autoridade dos departamentos, grupos ou indivíduos que apoiam os gestores de linha com aconselhamento e assistência em áreas especializadas.
- Autoridade funcional – direito conferido a uma pessoa ou a um departamento de staff para controlar processos específicos, práticas, políticas ou outros aspetos relativos a atividades executadas por outros departamentos.

Autoridade
de linha, de
staff e
funcional

Vantagens	Desvantagens
Autoridade de linha	
Simplicidade	Reduzido aproveitamento dos especialistas
Divisão clara da autoridade	Excesso de esforço do pessoal-chave
Encoraja rapidez na ação	Dependência de poucas pessoas-chave
Autoridade de staff	
Possibilita apoio de especialistas	Possibilidade de confusão de funções
Liberta executivos de análises pormenorizadas	Redução do poder dos especialistas
Meio de treino de especialistas jovens	Tendência para a centralização
Autoridade funcional	
Decisões especializadas de rotina pelos executivos	Relacionamento mais complexo
Favorece a aplicação de conhecimentos técnicos	Problemas de coordenação
Explicita a necessidade de executivos experientes	Tendência para a centralização

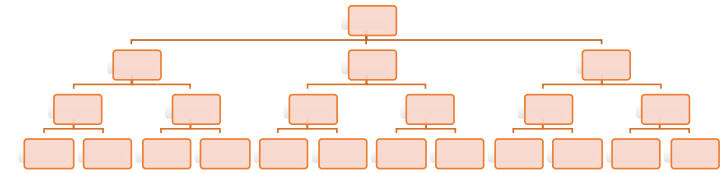
Princípios de organização

- Unidade de comando – cada subordinado reporta apenas a um superior.
- Paridade entre autoridade e responsabilidade – a responsabilidade exigida a um membro da organização não pode ser superior à que está implícita no grau de autoridade delegada.
- Princípio escalar e cadeia de comando – a autoridade deve passar do gestor de topo até ao último elemento da hierarquia através de uma linha clara e ininterrupta.
- Amplitude de controlo - Mede o número máximo de subordinados que deve reportar a um gestor.

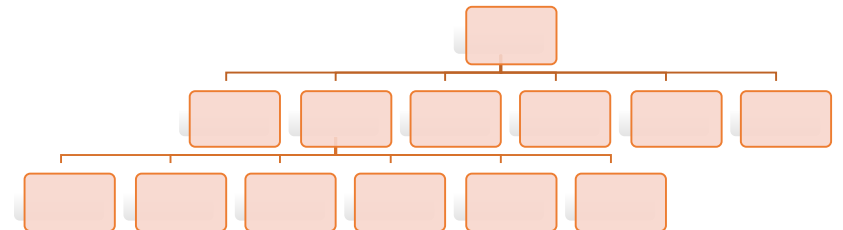
Fatores que afetam a amplitude de controlo

- Complexidade do trabalho – quanto mais complexo for o trabalho menor deve ser a amplitude de controlo;
- Similaridade de funções – a amplitude pode ser alargada se os trabalhos controlados pelo gestor forem similares;
- Contiguidade geográfica – quanto mais separados trabalharem menos trabalhadores podem ser controlados;
- Interdependência ou interligação das tarefas – quanto mais interligadas ou interligadas forem as funções menor é a amplitude;
- Estabilidade do ambiente – quanto mais instável é o ambiente uma amplitude de controlo revela-se mais eficiente.
- Número de padrões estabelecidos – quanto maior for o número de padrões estabelecidos maior poderá ser o número de trabalhadores a controlar.
- Competência, experiência e motivação dos colaboradores – a amplitude de controlo necessária varia no sentido inverso do grau de competência, experiência e motivação dos subordinados.
- Empenhamento na organização – quando um forte empenhamento para com a organização é tão importante como a eficiência técnica, uma maior amplitude de controlo contribui normalmente para aumentar esse empenhamento.

Controlo reduzido



Controlo alargado



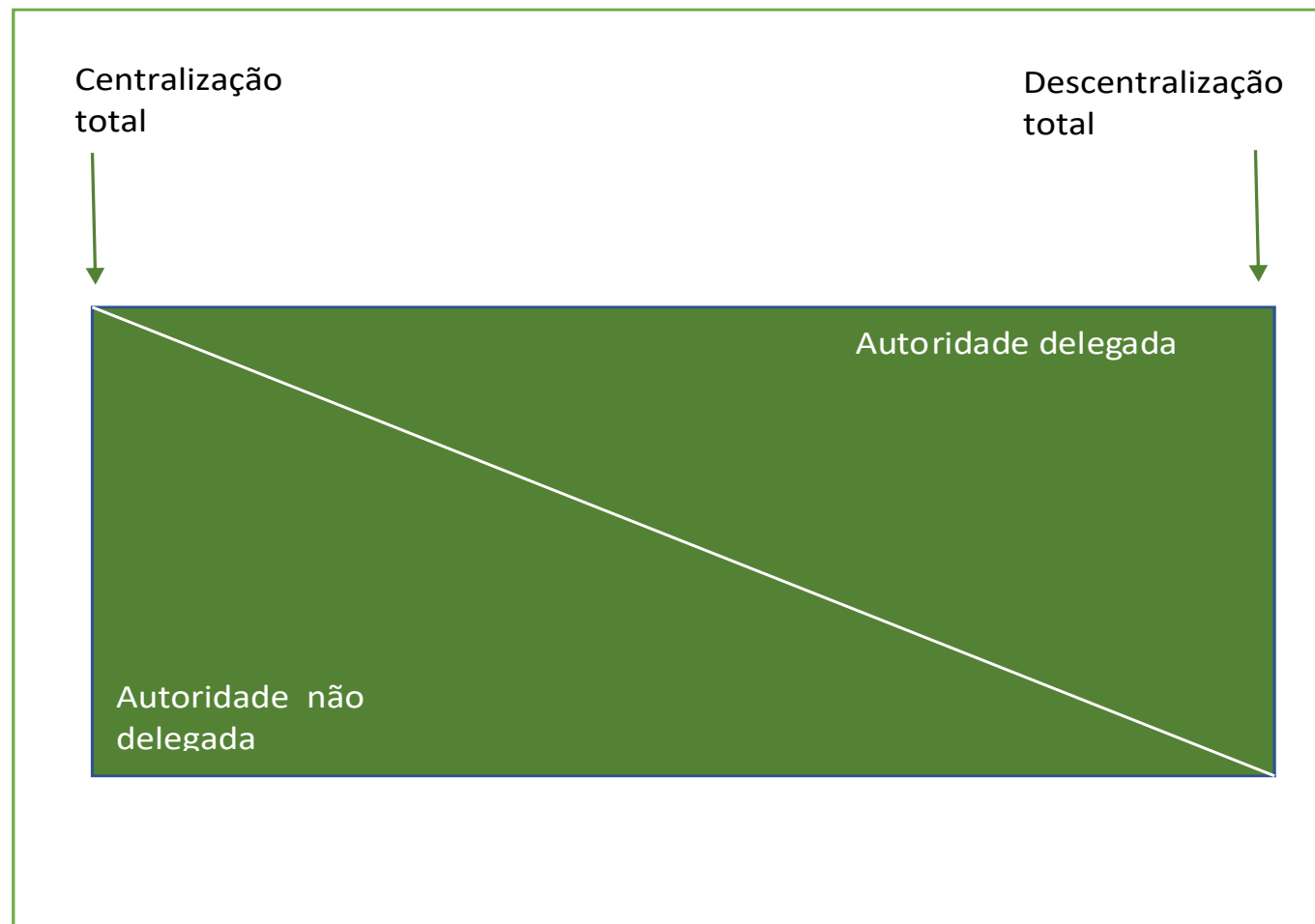
Centralização e descentralização

- Centralização – situação em que se verifica uma maior retenção da autoridade pelos gestores de nível superior e, conseqüentemente, um reduzido grau de delegação.
- Descentralização – situação em que se verifica um elevado grau de delegação da autoridade pelos gestores de nível superior aos gestores de nível inferior.

Centralização e descentralização

Vantagens da centralização:

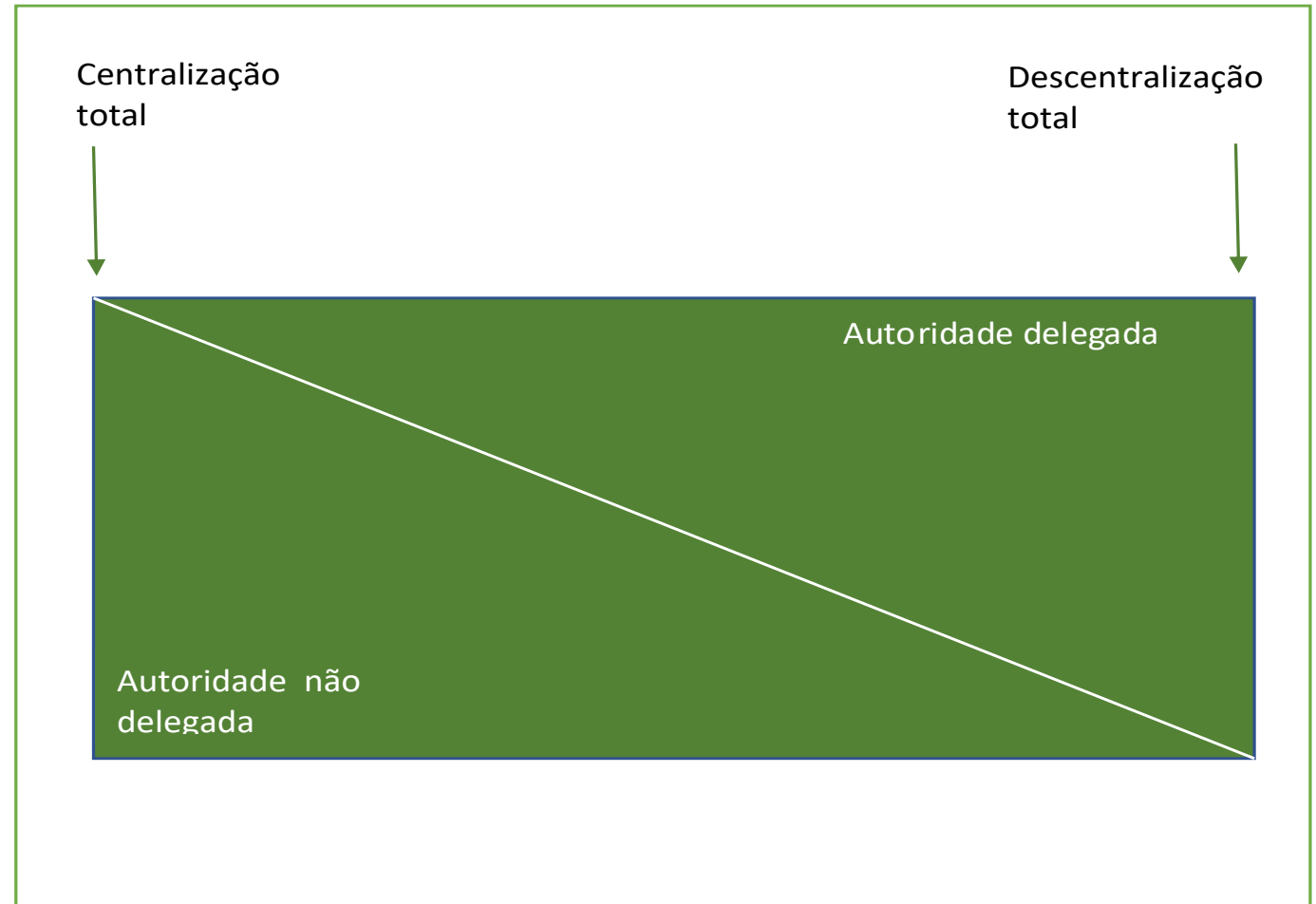
- Contribuição para a uniformidade de políticas e de ação.
- Redução de riscos de erro pelos subordinados (por falta de informação ou capacidade).
- Melhor utilização das capacidades dos peritos.
- Permissão de um controlo apertado das operações.




Centralização e descentralização

Vantagens da descentralização:

- Conduz à tomada de decisões e a ações mais rápidas;
- Proporciona decisões mais adaptadas às condições locais;
- Desperta um maior interesse e entusiasmo por parte dos subordinados;
- Permite que os gestores do 1º nível tenham mais tempo disponível para o estudo e consideração dos objetivos gerais, planos e políticas da empresa.



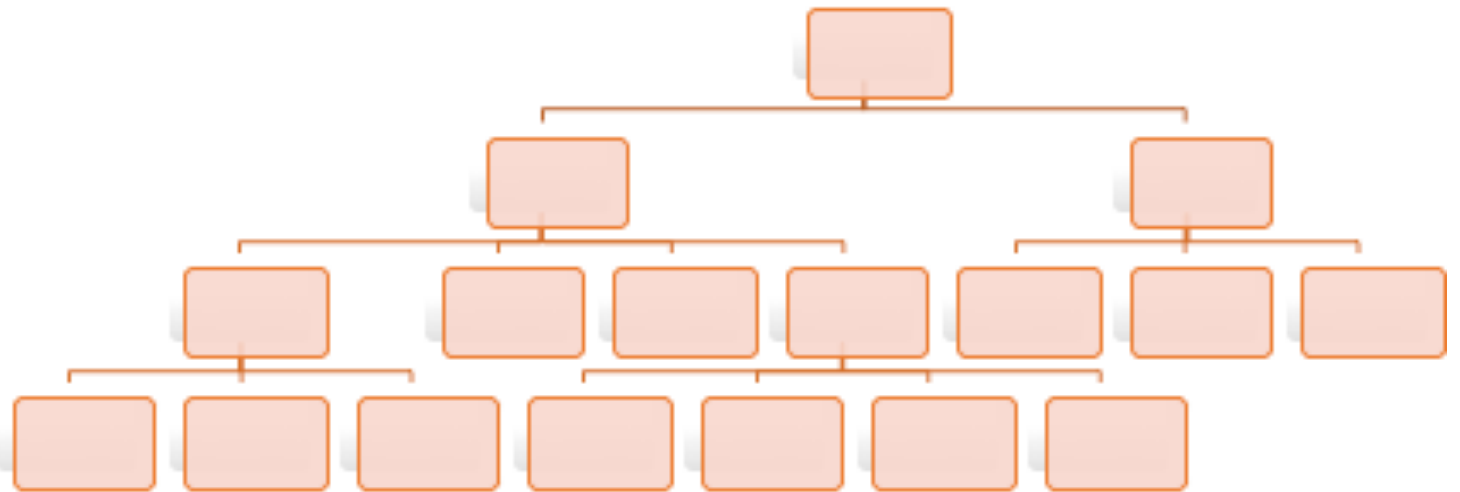


Estruturas organizacionais

Conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização.

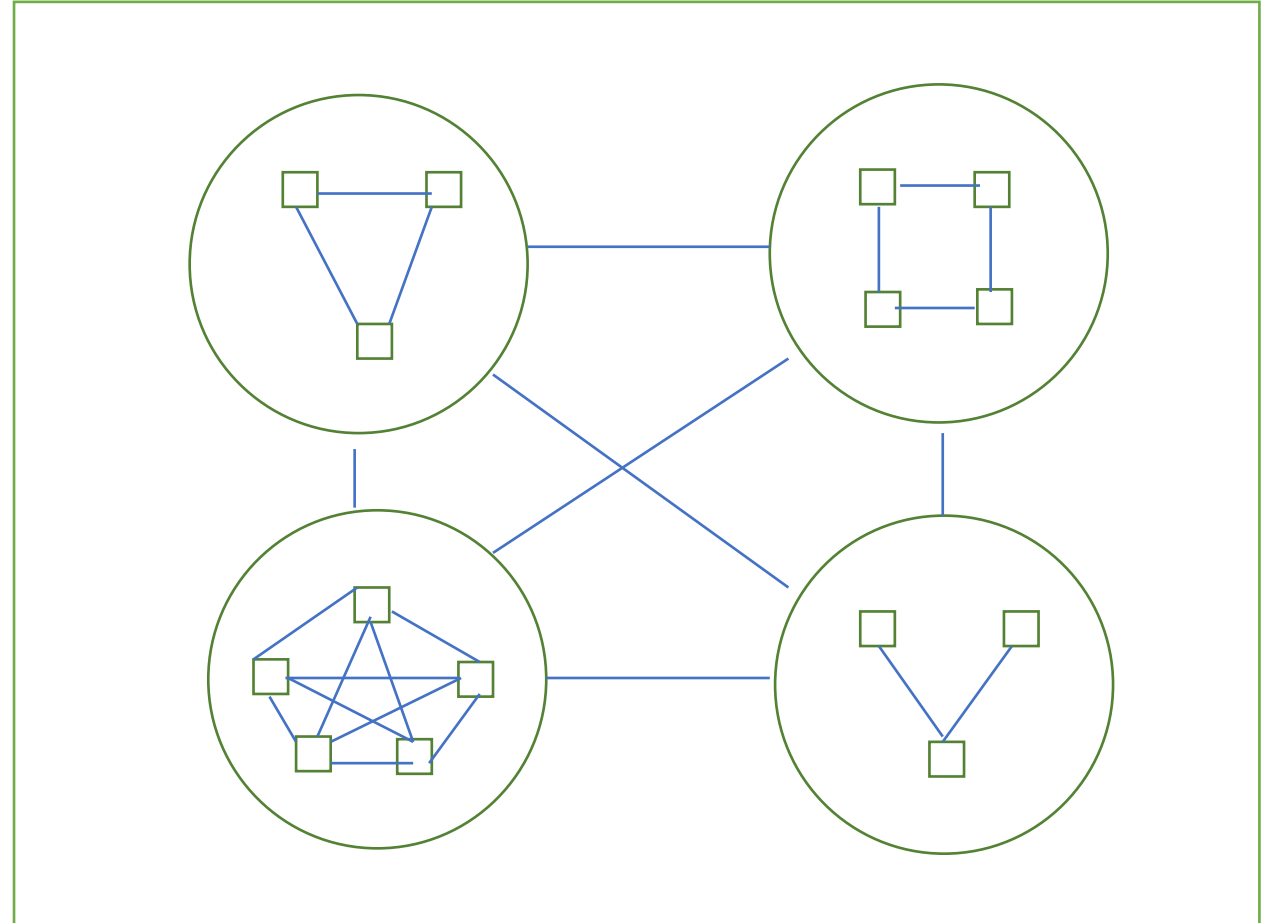
Estrutura mecanicista

Caracteriza-se por um elevado grau de diferenciação horizontal, relações hierárquicas rígidas, ênfase nas regras e procedimentos, com elevado grau de formalização e elevada centralização das decisões.



Estrutura orgânica

É caracterizada por reduzida diferenciação horizontal, maior interação das pessoas, menor formalização e maior flexibilidade e elevado grau de descentralização da autoridade.



Tipos de Estruturas

- Simples
- Funcional
- Divisionária
- Por projetos
- Matricial
- Em rede

Estrutura simples

A maior parte das responsabilidades de gestão é exercida e pelo gestor. Este tipo de organização funciona com eficiência apenas em empresas de reduzida dimensão.



```
graph TD; Gestor[Gestor] --- Empregados[Empregados];
```

Gestor

Empregados

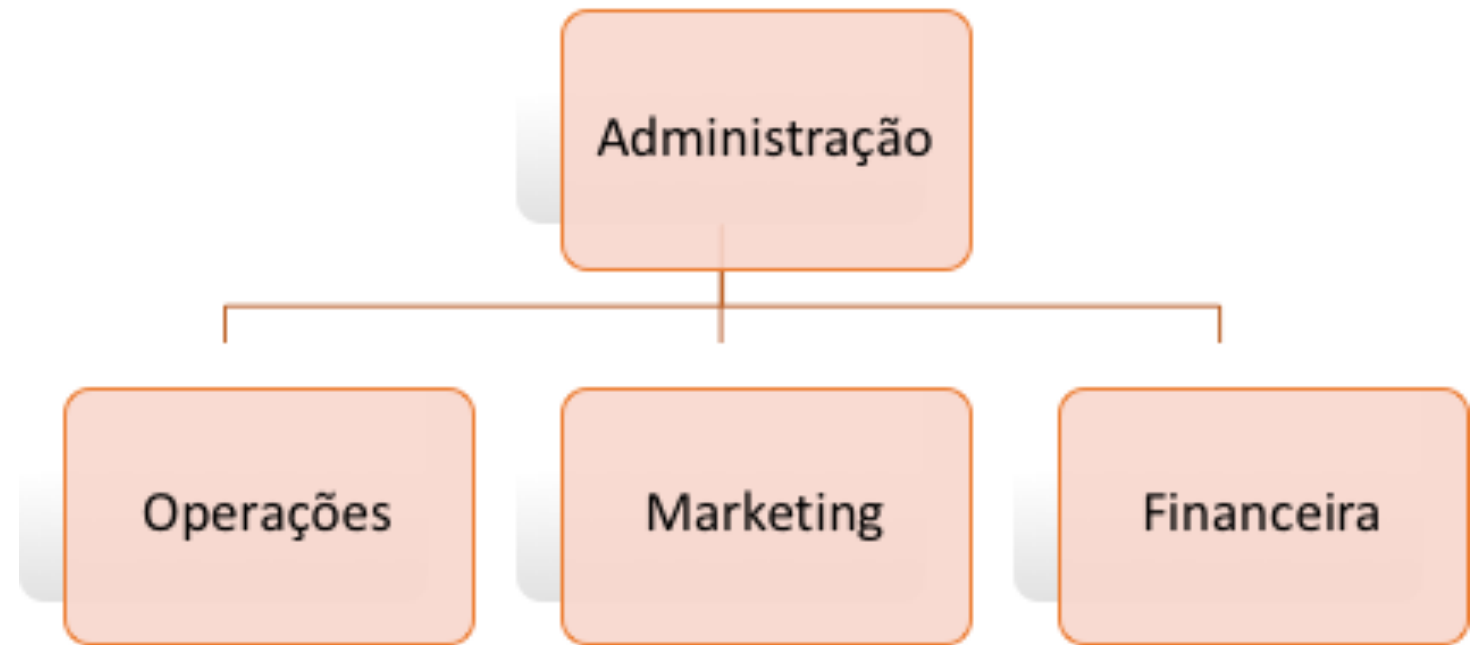
Estrutura funcional

Adequadas a empresas de pequena dimensão ou com uma reduzida gama de produtos ou atividades e que atuam em ambientes estáveis.



Estrutura funcional - Vantagens

- Eficiente aproveitamento das capacidades técnicas e de gestão do pessoal qualificado;
- Possibilidade de o gestor tirar partido do contacto pessoal com todas as operações fundamentais e da centralização das decisões e melhor atuar numa perspetiva global da organização;
- Clara definição das responsabilidades.



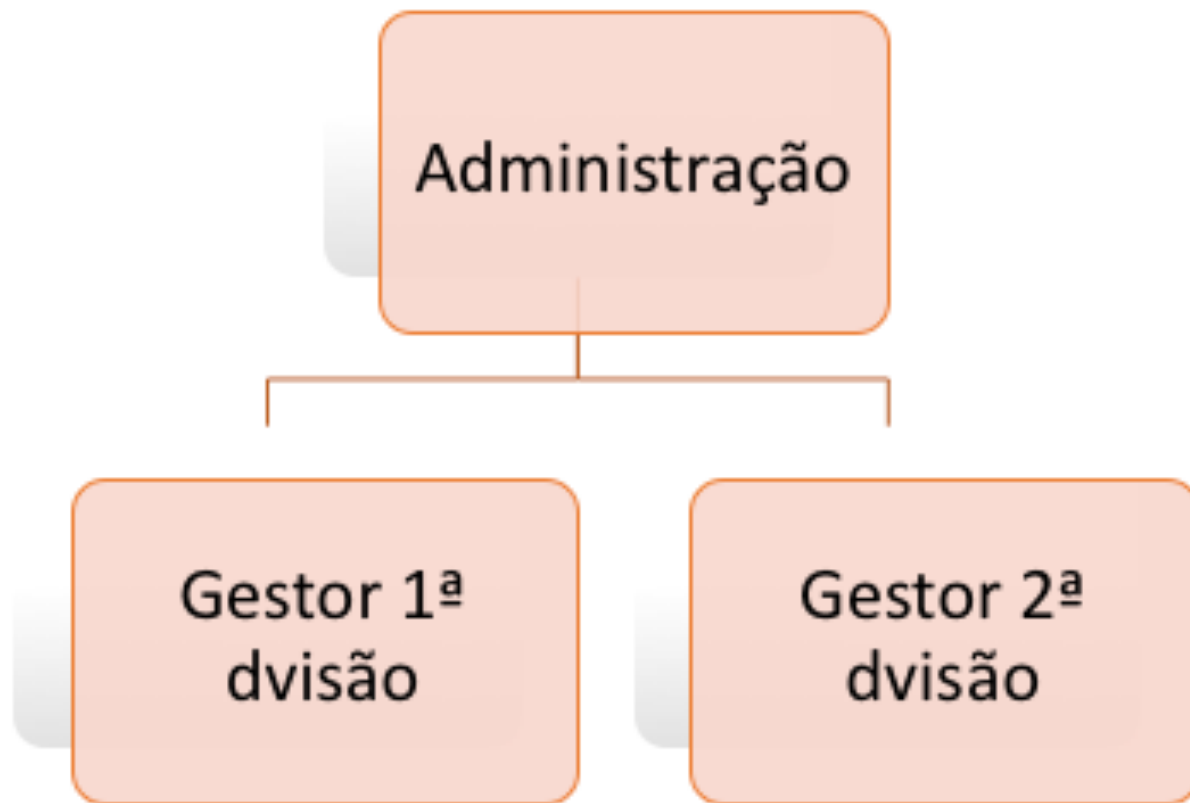
Estrutura funcional – Desvantagens

- Excesso de trabalho de rotina nos gestores de topo em prejuízo da reflexão e das decisões estratégicas;
- Tendência dos responsáveis das áreas funcionais para se posicionarem numa perspetiva de curto prazo e sobreavaliarem as orientações funcionais;
- As diferenças de orientação e os eventuais conflitos entre as áreas funcionais podem traduzir-se em dificuldades de coordenação e controlo;
- Dificuldades de adaptação às mudanças, o que a torna desaconselhável em ambientes instáveis.



Estrutura divisionária

Organização assente na divisão das tarefas com base na diversidade de produtos, serviços, mercados ou processos da empresa. Cada divisão tem os seus próprios especialistas funcionais geralmente organizados em departamentos. Esta estrutura é aconselhada em empresas com negócios, produtos ou serviços diferenciados.



Estrutura divisionária - Vantagens

- Descentralização lógica e operacional da responsabilidade e autoridade em empresas diversificadas.
- Responsável pela definição e implementação das estratégias mais próxima do seu ambiente próprio.
- Liberta a gestão de topo para as tarefas relativas à gestão global da organização.
- Enfatiza o control do desempenho de cada organização.



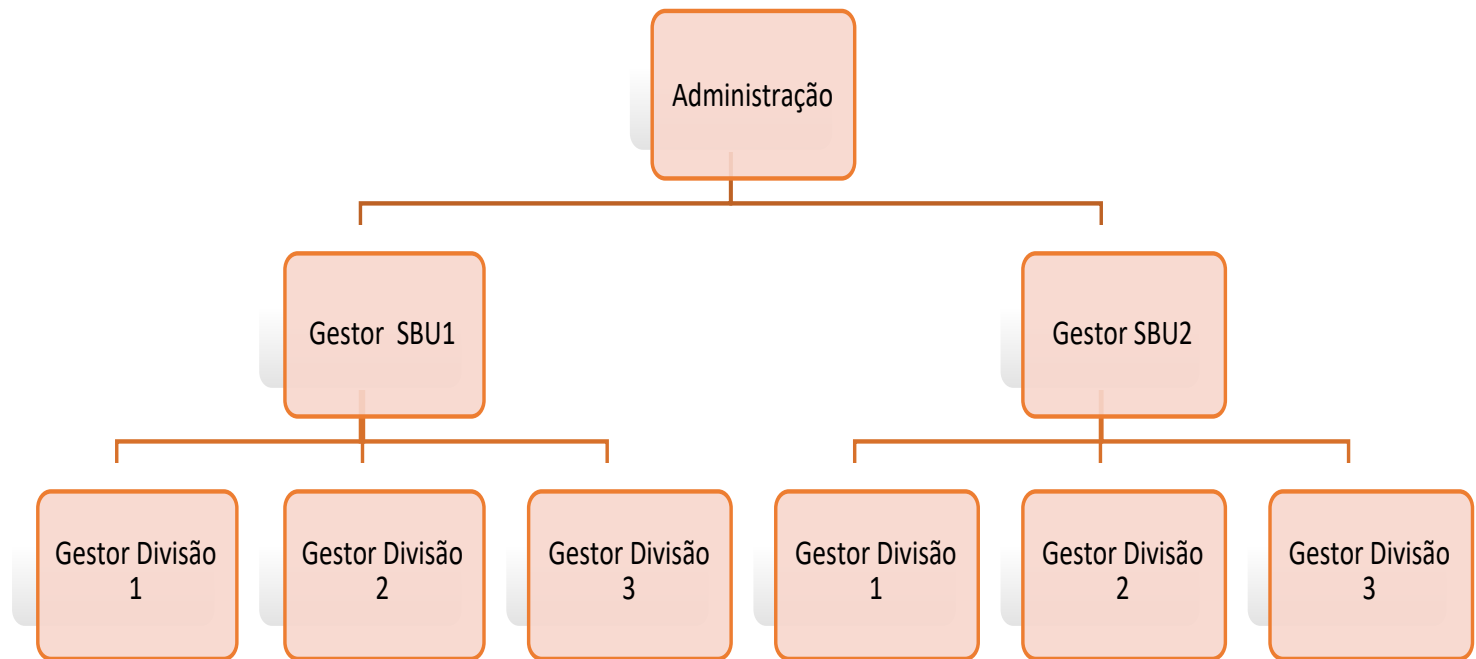
Estrutura divisionária - Desvantagens

- Podem surgir problemas de controlo, com o aumento da autoridade dos gestores das divisões ou com o crescimento das divisões com o seu número;
- Pode potenciar o aparecimento de políticas inconsistentes entre as divisões;
- Pode contribuir para um aumento dos custos da organização, pela eventual duplicação de especialistas funcionais, ao nível da dimensão e da empresa global;
- Eventualidade de sobrevalorização dos resultados no curto prazo, em virtude da pressão posta nos gestores das divisões e do seu desempenho.



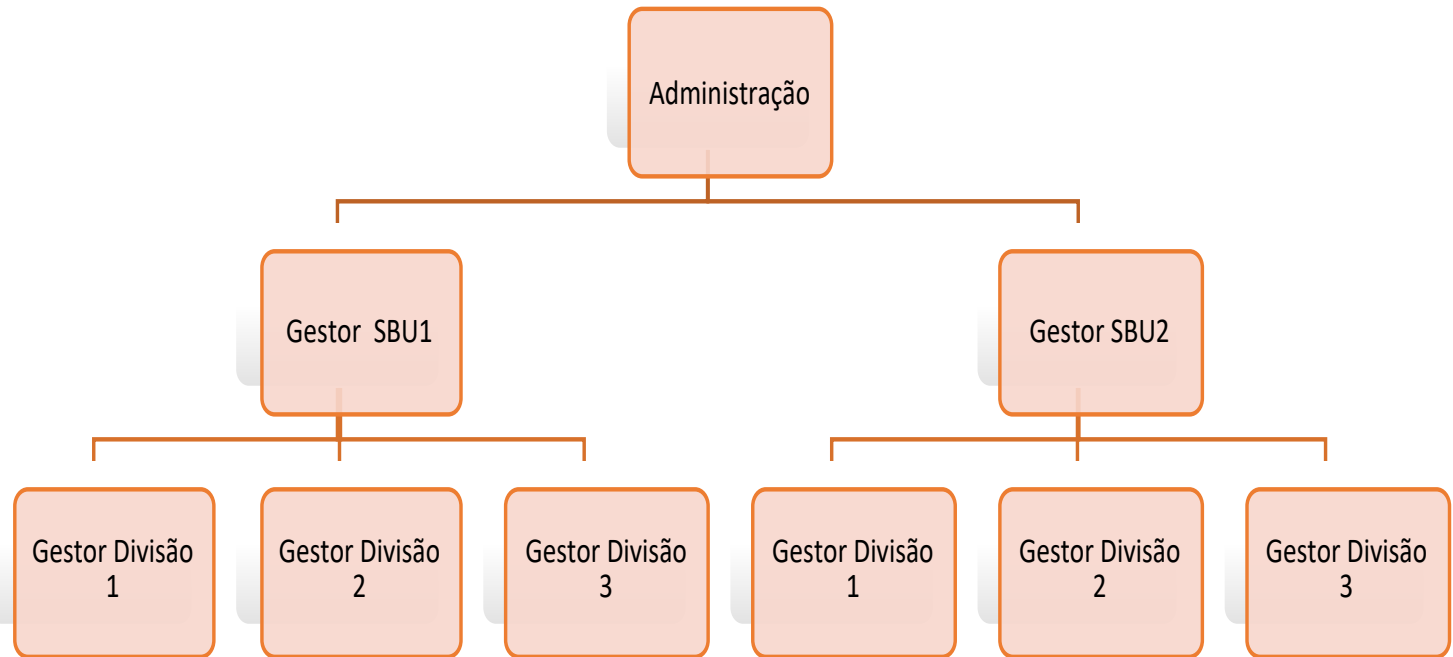
Estrutura por unidades estratégicas de negócios (SBU)

Uma unidade estratégica de negócios é um agrupamento de negócios que têm em comum importantes aspectos estratégicos, nomeadamente missão, concorrentes, necessidade comum de competir globalmente, fatores críticos de sucesso, oportunidades de crescimento tecnologicamente relacionadas, etc.



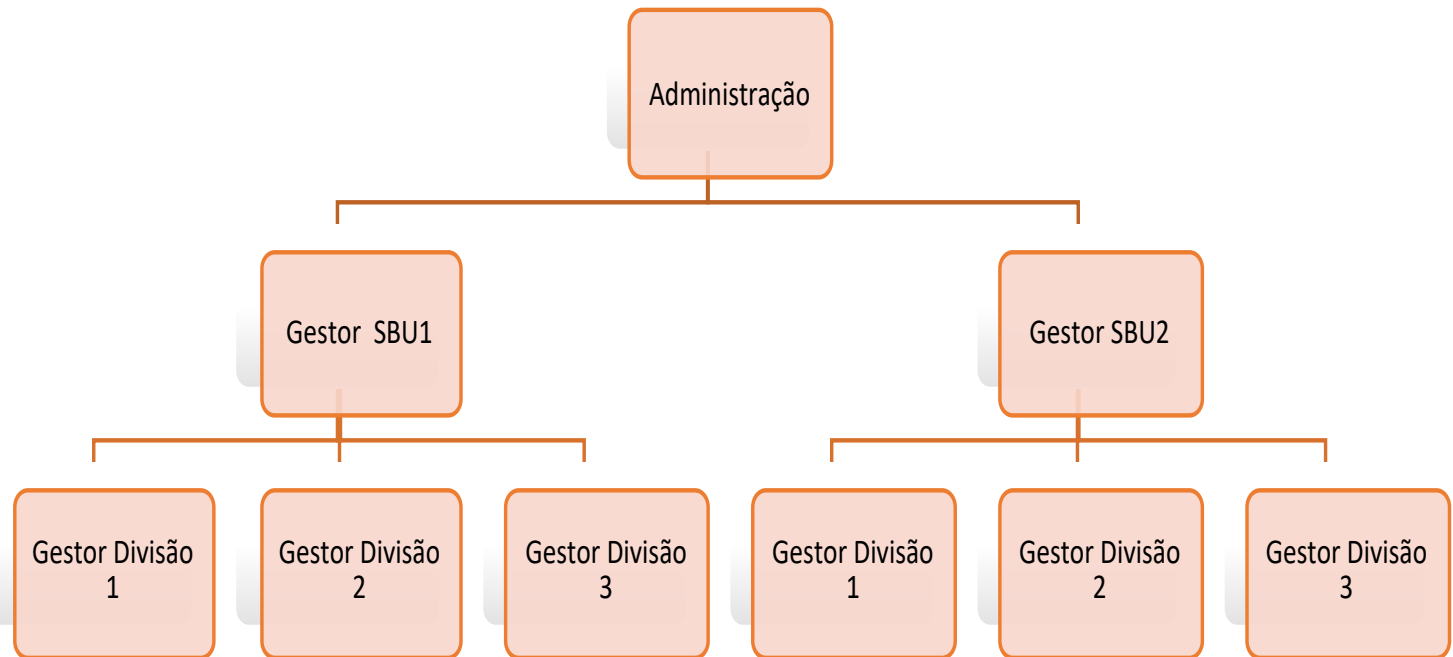
Estrutura por SBU - Vantagens

- Melhora a coordenação entre divisões com estratégias, mercados ou oportunidades de crescimento semelhantes;
- Proporciona condições para um melhor posicionamento estratégico;
- É uma forma estrategicamente relevante de organizar e direcionar a responsabilidade sobre um número elevado de diferentes unidades de negócio.



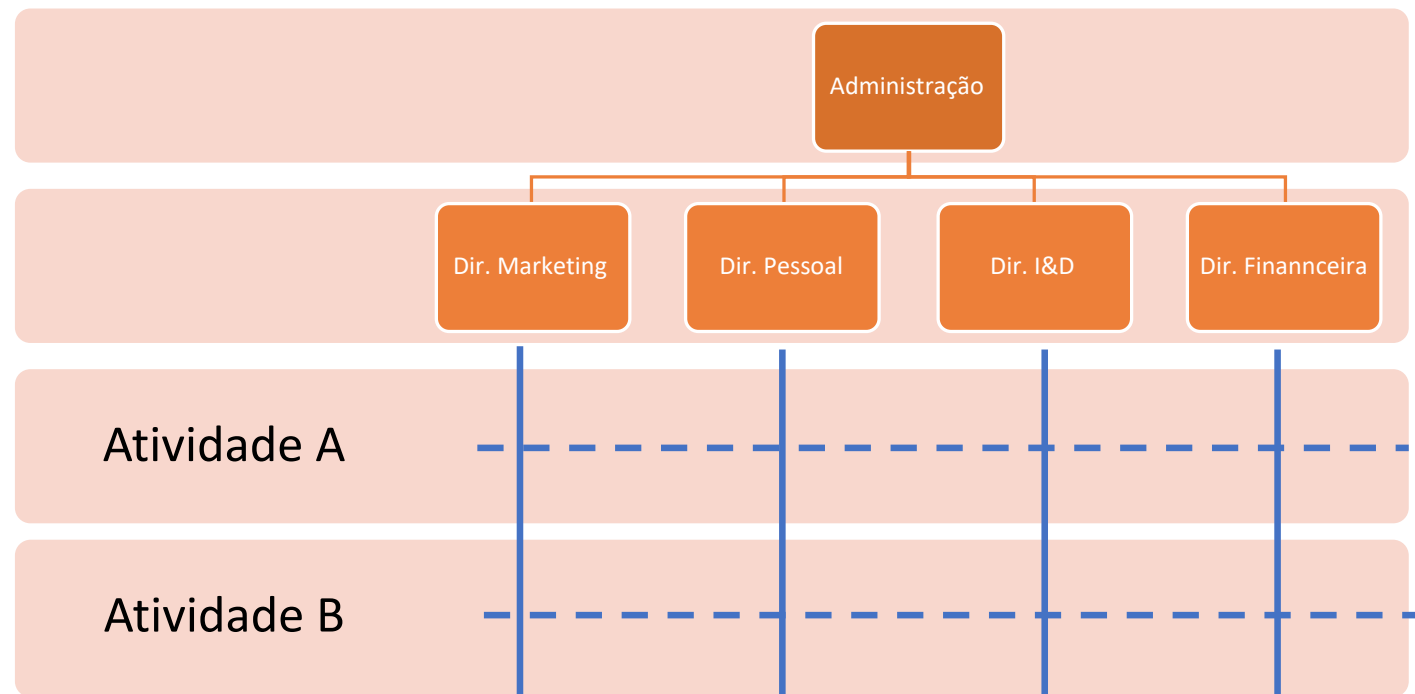
Estrutura por SBU - Desvantagens

- Acrescenta um outro nível hierárquico entre a gestão de topo e as divisões;
- Pode gerar dificuldades na definição da autoridade e da responsabilidade entre o órgão de gestão de topo, o gestor da SBU e os gestores das divisões, se não forem tomadas as devidas precauções.
- Pode aumentar a concorrência pelos recursos globais a distribuir e traduzir-se numa reduzida coordenação estratégica entre as diferentes áreas de negócio.



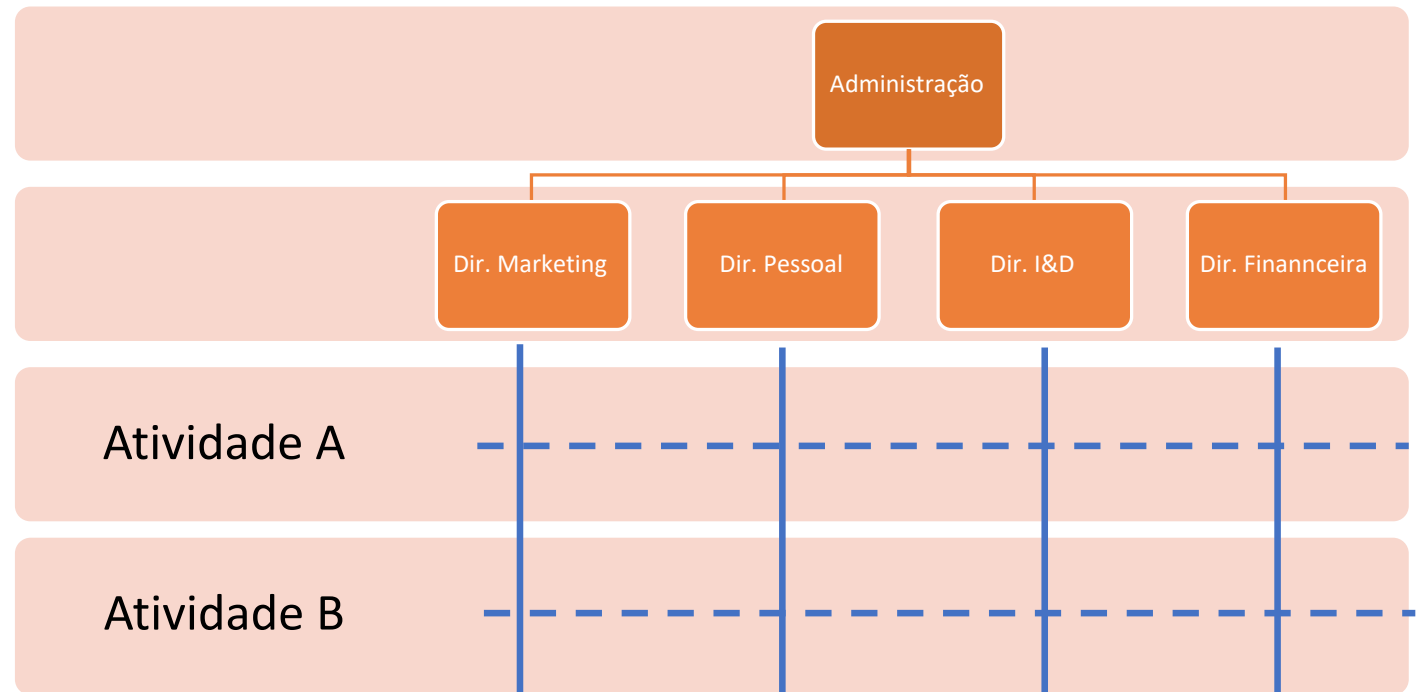
Estrutura matricial

Particularmente aconselhável em organizações complexas.



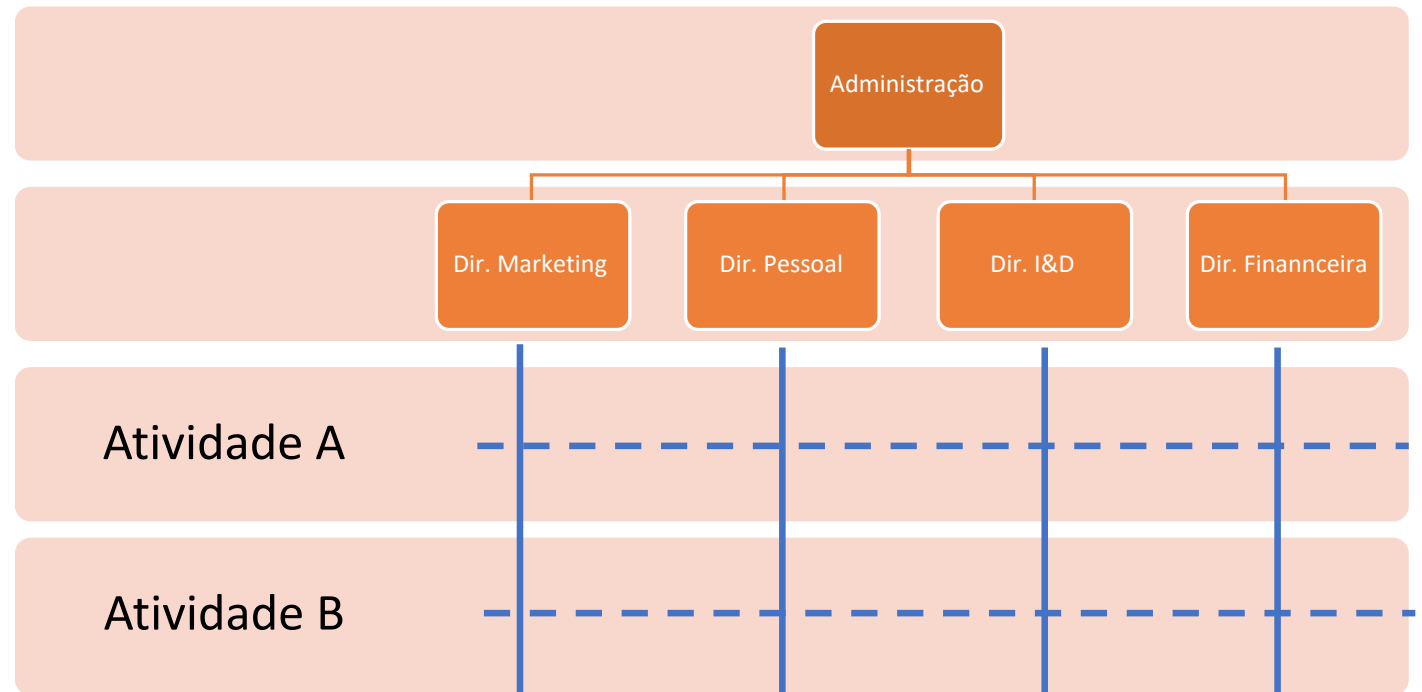
Estrutura matricial - Vantagens

- Elevado grau de flexibilidade, coordenação e comunicação;
- Permite elevar a motivação e desenvolvimento dos gestores através da maior participação e conjugação das responsabilidades;
- Substituição da burocracia pelo contacto pessoal.

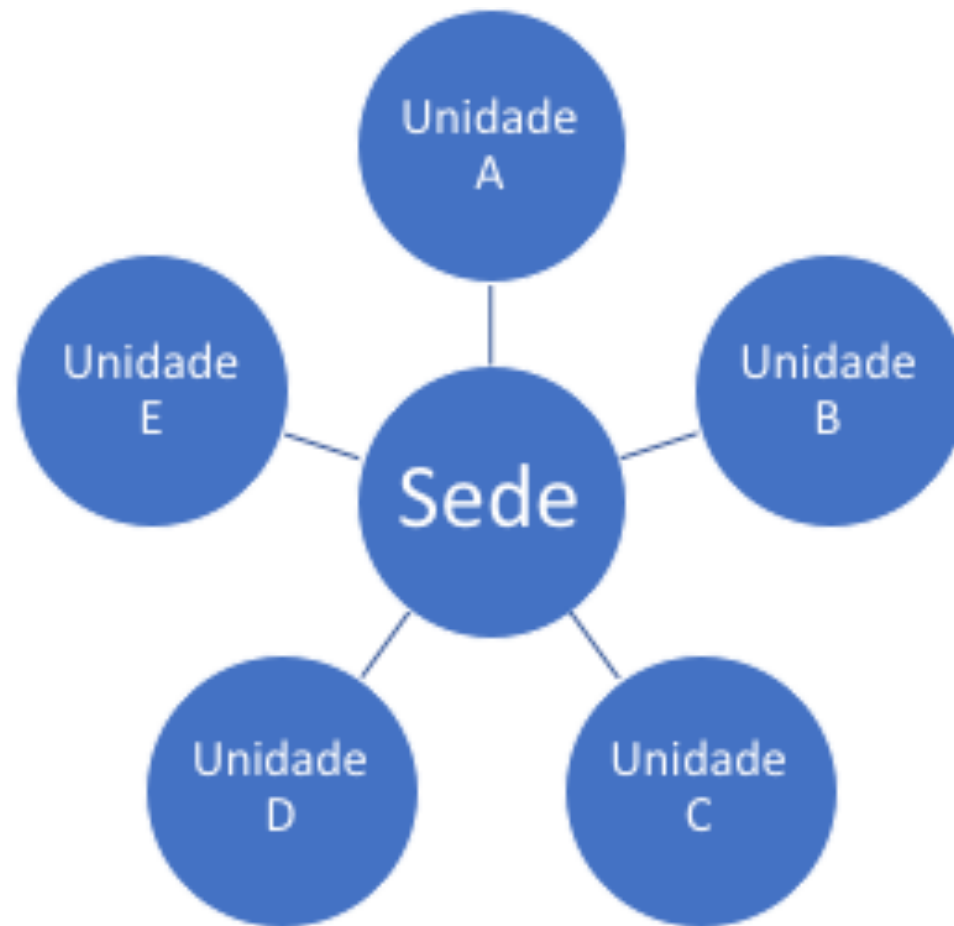


Estrutura matricial - Desvantagens

- Definição pouco clara das tarefas e da responsabilidade;
- Maior lentidão na tomada de decisões, em virtude do trabalho de equipa;
- Maior possibilidade de conflitos.



Estrutura em rede - Interna



Estrutura em rede - Externa



TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

A empresa Sómoveis, Lda, tem como atividade a produção de mobiliário de escritório e de uso doméstico. A gestão da empresa é exercida por dois sócios. Junto destes funciona um gabinete responsável pela qualidade. A empresa é constituída por quatro direções: Produção, Administrativa e Financeira, Marketing e Apoio a Clientes. A Direção de Produção divide-se em Projetos e Montagem. A Direção Administrativa e Financeira apresenta-se dividida em Recursos Humanos, Contabilidade e Tesouraria. A Direção de Apoio a Clientes é constituída pelo responsável e por um funcionária. Este serviço dispõe ainda de uma secretária na dependência direta do Diretor.

Pretende-se que:

- a) Identifique o tipo de estrutura que melhor se adapta ao caso descrito.
- b) Elabore o organigrama completo da empresa Sómoveis, Lda.

TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

A direção do agrupamento complementar de empresas Nova Ponte Fixa, ACE, cujo único objetivo consiste na construção de uma ponte sobre o rio Água e respetivos acessos, definiu três frentes de trabalho autónomas (terraplanagens, construção da ponte, acessos rodoviários) conhecidas como centros de resultados. O agrupamento utiliza apenas os meios cedidos pelas empresas associadas. Estes meios homogêneos entre si, podem ser agrupados em quatro tipos (Recursos Humanos, Equipamento, Finanças, Manutenção), afetos aos centros respetivos. Todas as frentes de trabalho do agrupamento utilizam recursos humanos e equipamentos. A construção da ponte utiliza recursos das finanças. A manutenção presta serviços às terraplanagens e aos acessos rodoviários. Pretende-se que:

- a) Identifique e justifique qual a estrutura organizacional adequada à organização Nova Ponte Fixa, ACE.
- b) Represente graficamente a estrutura indicada na alínea anterior.

TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

Um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interrelacionados que desenvolvem uma função para atingir um objetivo.

- a) Verdade, pois os subsistemas influenciam-se mutuamente.
- b) Falso, uma vez que não existem funções num sistema.
- c) Falso, porque o sistema não interage com o meio envolvente.
- d) Verdade, uma vez que os objetivos são para atingir.

Um sistema aberto é constituído por:

- a) Inputs, liderança, outputs e feedback.
- b) Adaptabilidade, equifinalidade e diagnóstico.
- c) Inputs, processo, outputs e feedback.
- d) Planeamento, diagnóstico e diferenciação.

TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

Em que consiste o processo de departamentalização e identifique as principais razões que levam as empresas a esse procedimento?

O que se entende por ambiente geral das empresas e quais as variáveis que o constituem?

TESTE OS SEUS CONHECIMENTOS

Comente as seguintes afirmações:

- a) A estrutura organizacional e a empresa são uma e a mesma coisa.
- b) A descentralização de funções tem por objetivo libertar o gestor dos problemas quotidianos, para que ele se concentre em funções mais conceptuais.
- c) A estrutura organizacional em linha direta caracteriza-se pela unidade de comando, sendo a sua adoção aconselhada para uma organização pela unidade de comando ou no início de implementação de um projeto.
- d) A escolha de uma estrutura organizacional por divisões é aconselhada para grandes empresas com negócios diversificados.
- e) Os gestores que tiverem dificuldade em escolher uma forma para a sua empresa devem optar por uma estrutura do tipo matricial.

Bibliografia

Para aprofundar os conhecimentos deve consultar:

- Teixeira, Sebastião – Gestão das organizações, Escolar Editora, 2017, páginas 33 a 50, 97 a 146