

Teoria da Administração

RAD-1101

Prof.Dr.Jorge Henrique Caldeira de Oliveira



Bibliografia

- Filipe Sobral, Alketa Peci. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*,
cap.6 – Organização

Objetivos da aula

- Definir os conceitos de organização, estrutura organizacional e organograma;
- Comparar as estruturas funcional, divisional, matricial e em rede, explicando as suas principais vantagens e desvantagens.

As funções do administrador

- Planejar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar



FUNDAMENTOS DA ORGANIZAÇÃO

Organizar

- *Com estratégias e objetivos definidos, organiza-se os recursos materiais e humanos visando alcançá-los.*

Organizar

- *Planejar = o que fazer...*

- *Organizar = como fazer...*

Diferenciações do termo

Organização
como
entidade
social

- Grupo estruturado de pessoas que atuam em conjunto para alcançar um objetivo em comum.

Organização

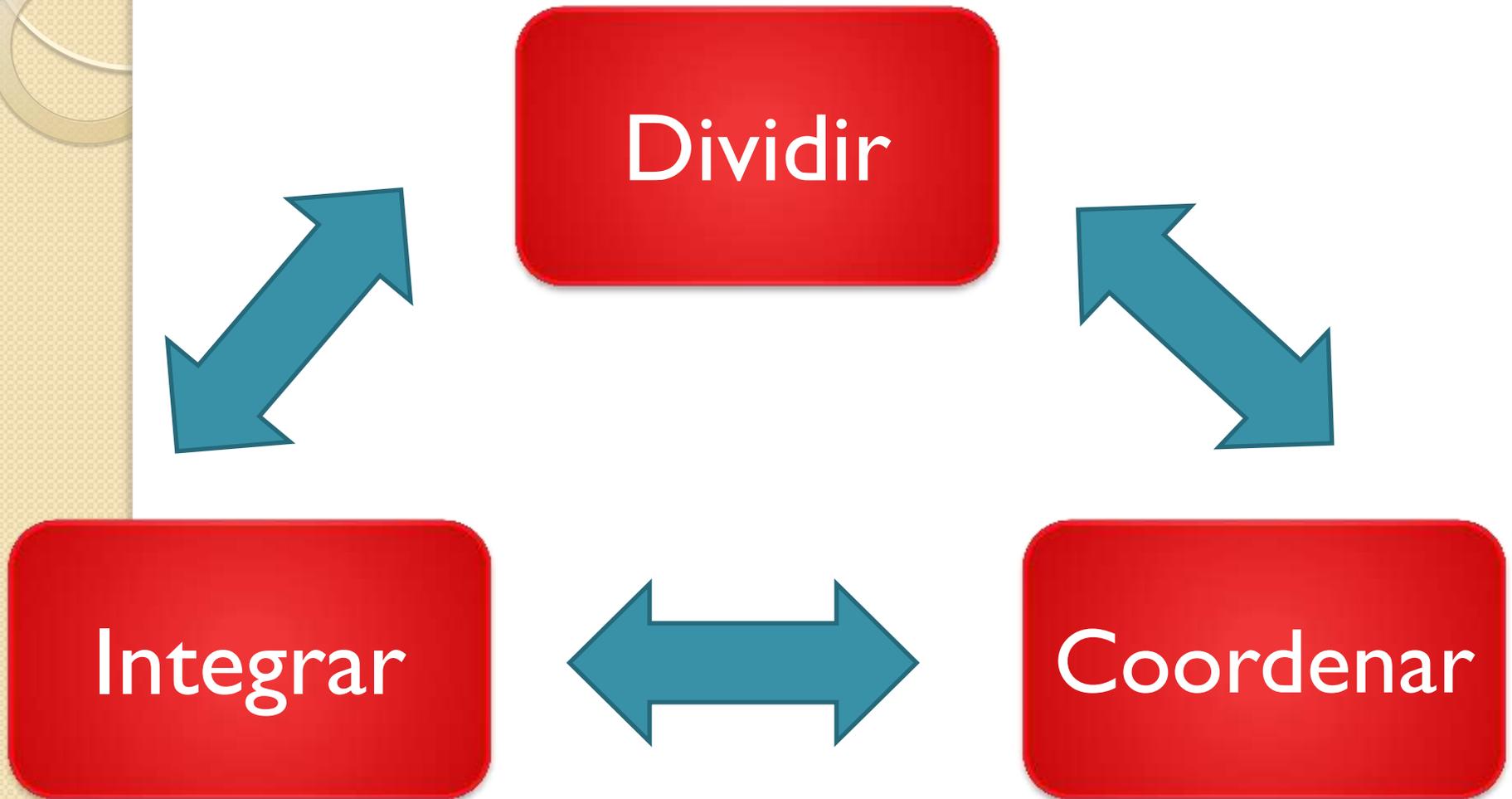
Organização
como função
da
administração

- Função do processo de administração responsável pela distribuição do trabalho, recursos e autoridade pelos membros da organização.



O PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO

O processo de organização



O processo de organização

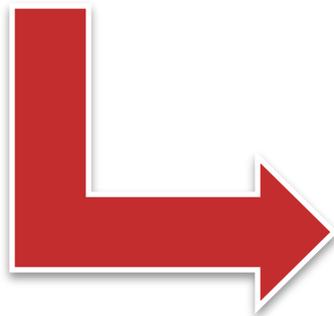
- Divisão do trabalho: Taylorismo;
- Decisão do administrador: maior ou menor especialização;
- Decisão na indústria automobilística: enorme especialização.

O processo de organização

- Integrar: definir o conteúdo do cargo;
- Definir as responsabilidades e poderes dos cargos;
- Agrupar atividades e recursos organizacionais em departamentos e divisões.

O processo de organização

- Coordenação: utilização de possíveis mecanismos alternativos, visando a colaboração entre diferentes departamentos;
- Divisão e integração – podem distorcer a razão de existir de cada departamento (isolando-os em seus próprios objetivos);



**A coordenação
evita isso...**



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

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

- O **organograma** é uma representação gráfica da estrutura de uma organização:



Organização por nível hierárquico



Elementos do processo de organização



Especialização do trabalho

Impacto na produtividade



Uma estrutura clássica: cadeia de comando



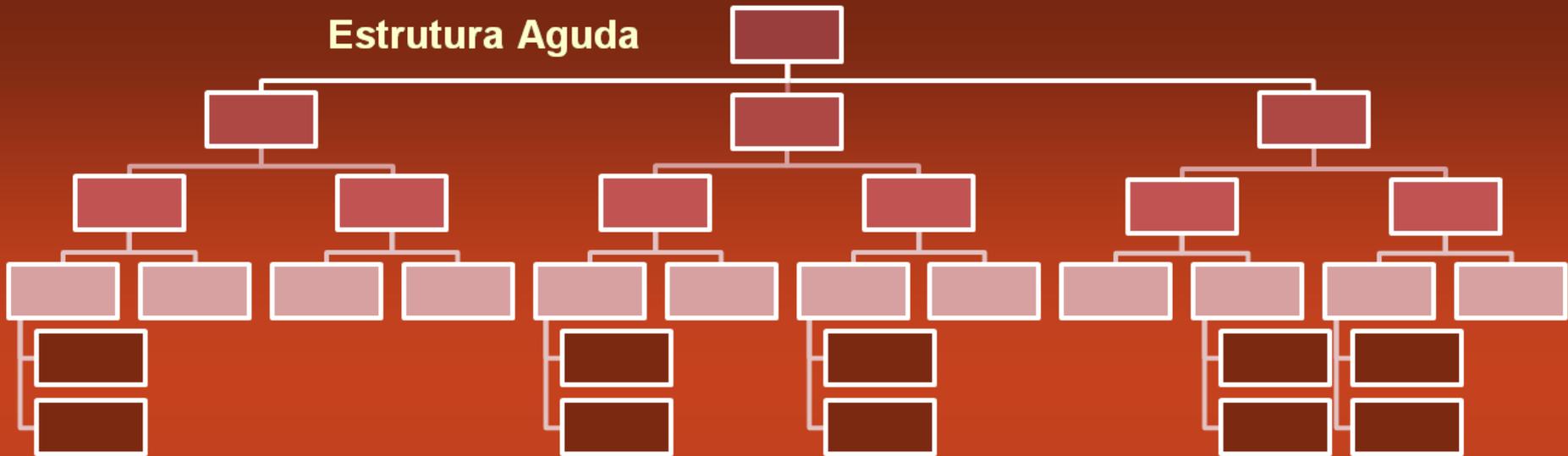
Autoridade versus responsabilidade

- 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**.

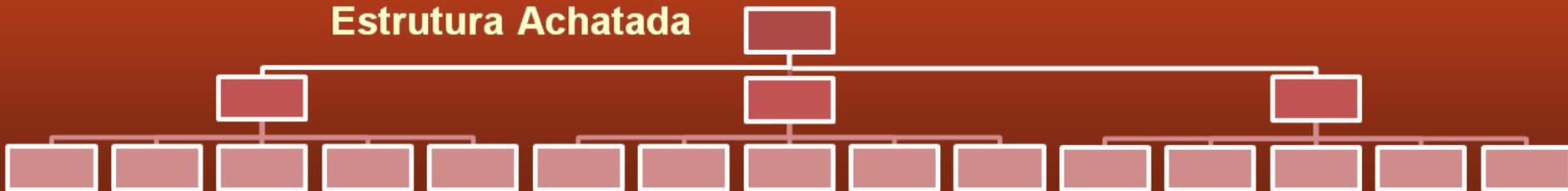
Amplitude de controle

Configuração da estrutura organizacional

Estrutura Aguda



Estrutura Achatada



Departamentalização

- Diferenciação vertical = níveis hierárquicos

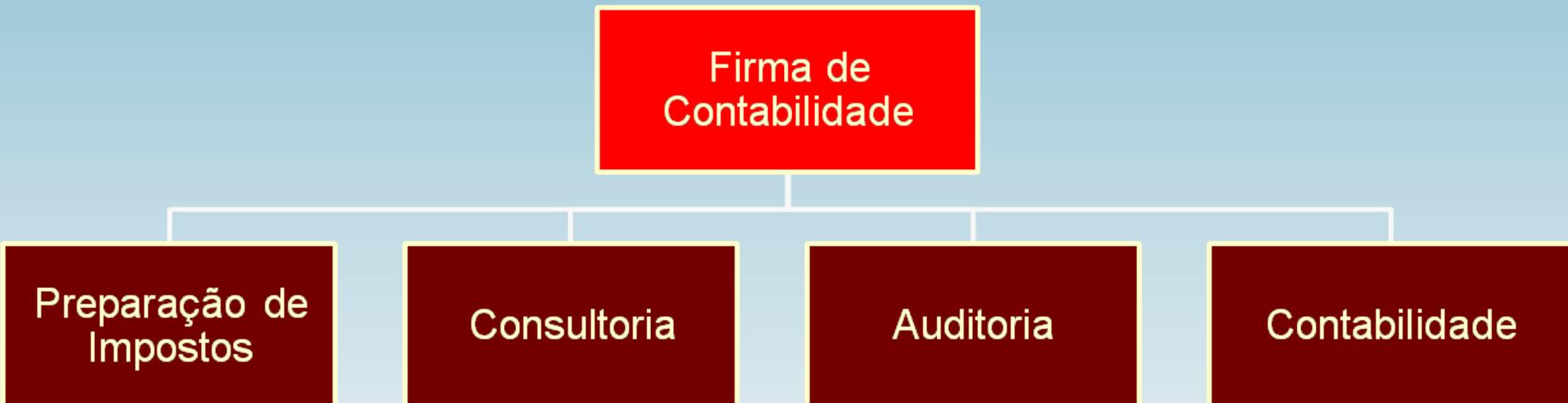
- Diferenciação horizontal = quantos departamentos e o que fazem.

departamentalização

Departamentalização Funcional



Departamentalização por Produto



Departamentalização Geográfica



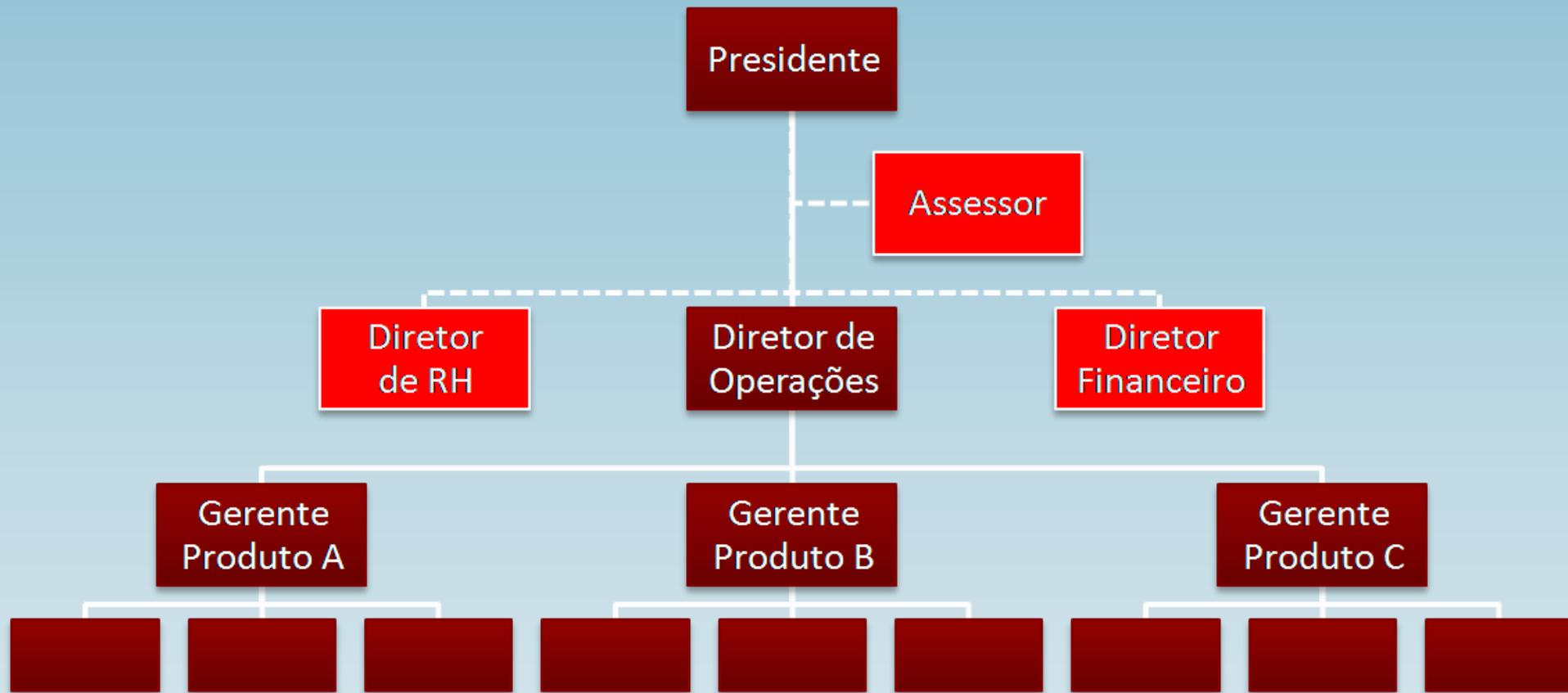
Centralização e descentralização

- 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.

Autoridade de linha & Autoridade de assessoria



Posições de Linha



Posições de Assessoria

Tipos de poder

Poder coercitivo

Poder de competência

Poder referente

Poder legítimo

Poder de recompensa

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**.

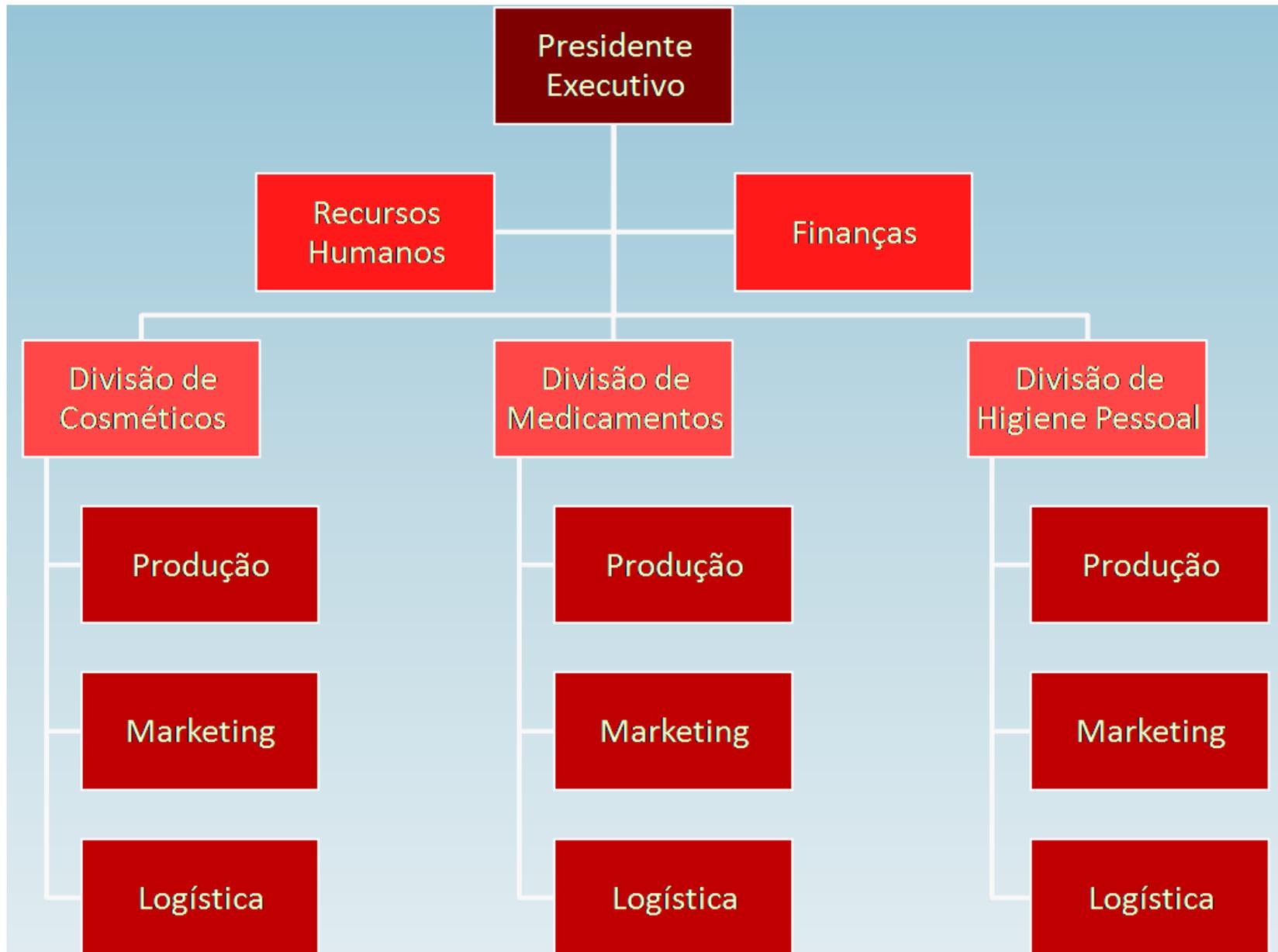


ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

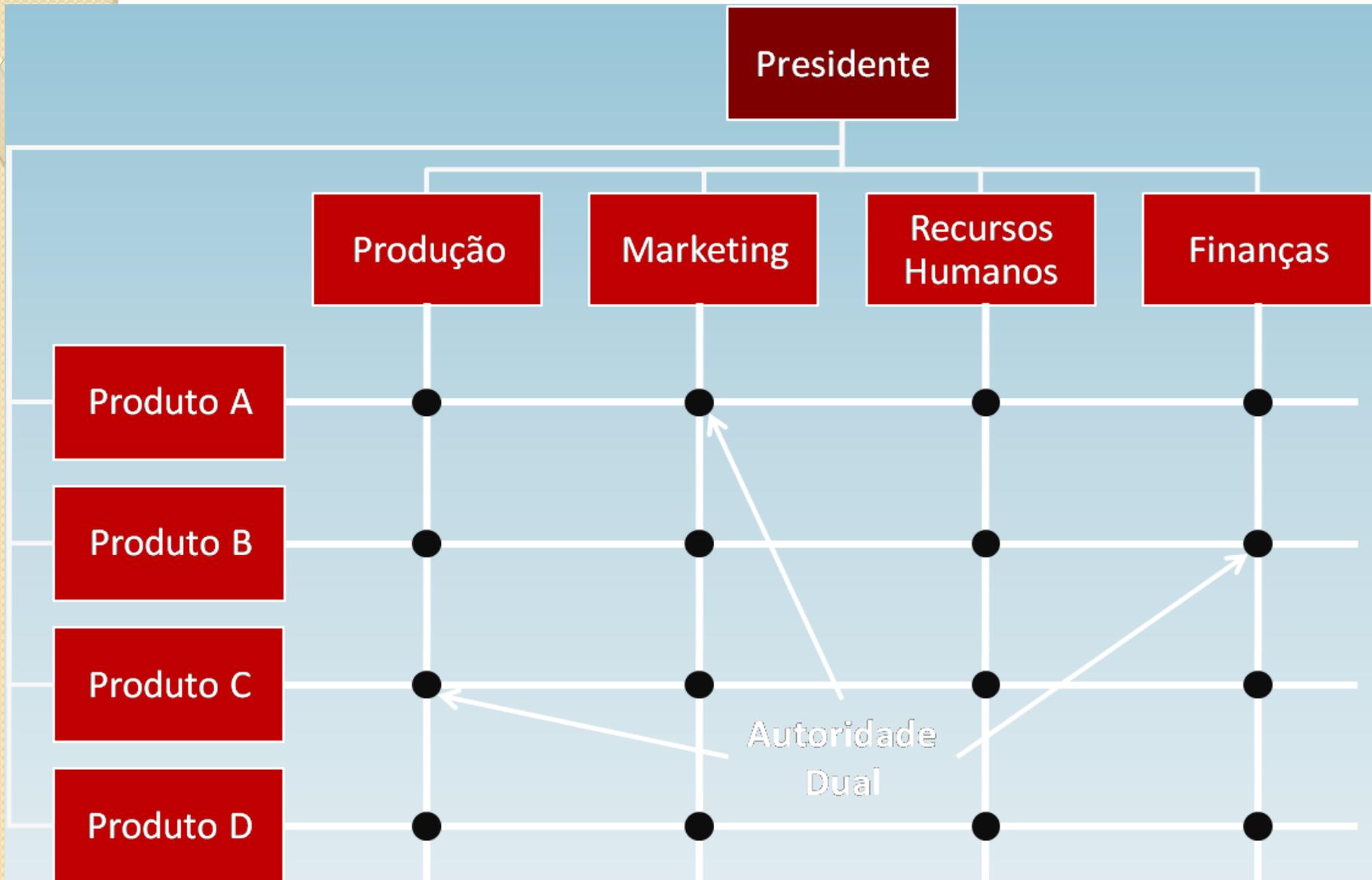
Estrutura funcional



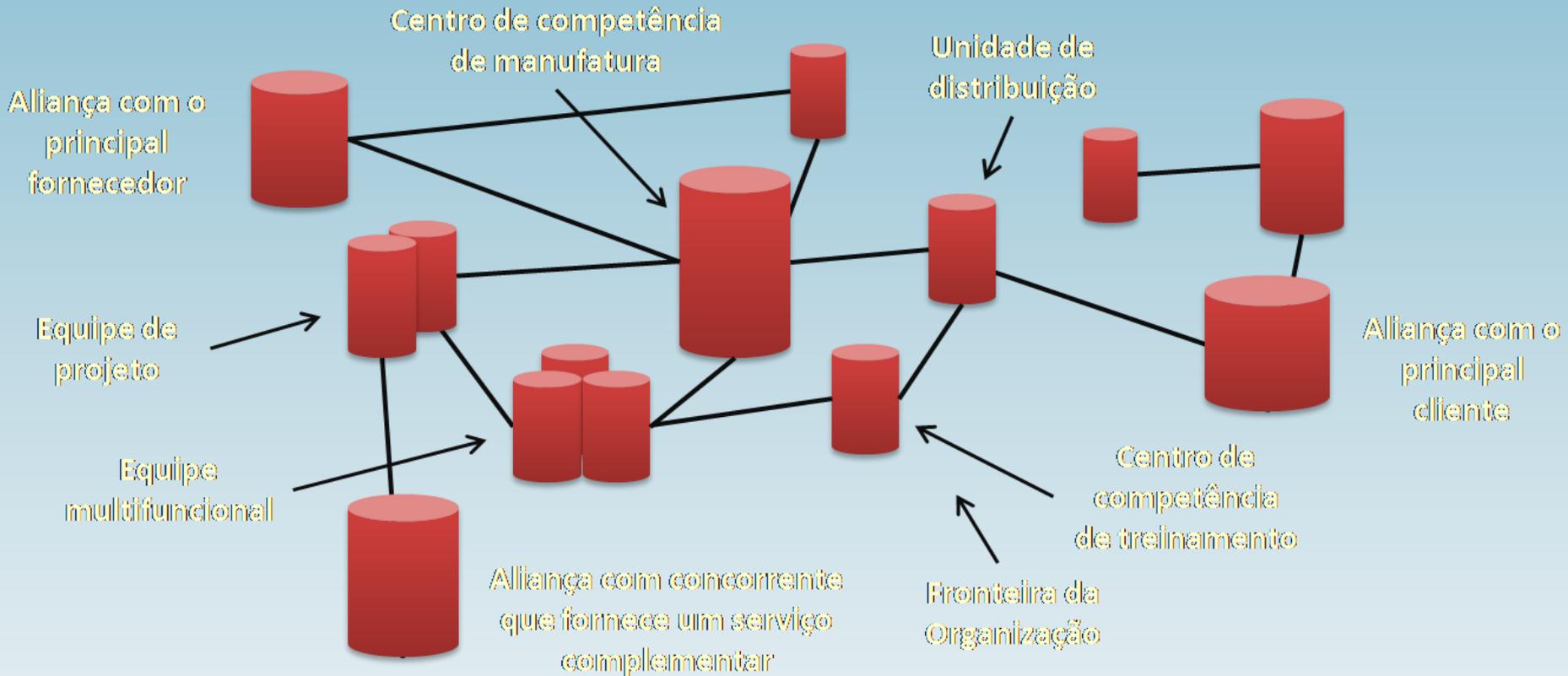
Estrutura divisional



Estrutura matricial



Estrutura em rede





MODELOS ORGANIZACIONAIS

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*, entre os quais existem vários estágios intermediários.

Modelos organizacionais

Modelos Mecanicistas

- Tarefas bem definidas e elevada especialização;
- Hierarquia clara de controle e coordenação - burocracia;
- Prevalece a hierarquia nas relações internas;
- Estruturas verticais, com muitos níveis hierárquicos;
- Departamentalização funcional;
- A comunicação é vertical e formal;
- Decisões centralizadas na cúpula;
- Elevada formalização com muitas regras;
- Os membros devem lealdade à organização e obediência aos superiores;
- Prioriza-se o desempenho de cada função;

Modelos Orgânicos

- Reduzida especialização do trabalho, com redefinição contínua de tarefas;
- Sistema estratificado de acordo com o nível de conhecimento especializado - tecnocracia;
- Os laços internos são fluidos e em permanente mudança;
- Estruturas horizontais e achatadas;
- Equipes de trabalho multifuncionais;
- A comunicação é informal;
- Decisões descentralizadas para a base;
- Reduzida formalização, com poucas regras;
- Os membros identificam-se e estão comprometidos com a organização;
- Priorizam-se os objetivos globais da organização;

Relação entre ambiente e estrutura

Estrutura Funcional

Estrutura Divisional

Estrutura Matricial

Estrutura em rede

Orgânico

Mecanicista

Ambiente simples e estável



Ambiente complexo e dinâmico

Relação entre ambiente e estratégia

**Estrutura
Funcional**

**Estrutura
Divisional**

**Estrutura
Matricial**

**Estrutura
em rede**

Orgânico

Mecanicista

**Eficiência
operacional**

Diversificação

Flexibilidade

Inovação

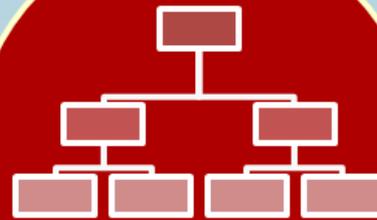
Condicionantes da estrutura organizacional

O grau de dinamismo e a complexidade do ambiente exigem diferentes modelos estruturais

Ambiente

Estratégia

A estrutura é apenas um meio para realizar os objetivos, logo deve estar alinhada com a estratégia



Tamanho

À medida que a organização cresce, precisa adequar a sua estrutura

A natureza da atividade e o uso do conhecimento influenciam a estrutura

Tecnologia