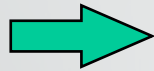


Estrutura Organizacional: Módulo 02

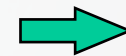
Profa. Dra. Geciane Silveira Porto
geciane@usp.br

COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

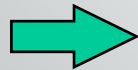
NÍVEL DE FORMALIZAÇÃO



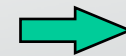
DEPARTAMENTALIZAÇÃO
Centralização X Descentralização
Amplitude de Supervisão
Número de Níveis Hierárquicos



ORGANOGRAMA



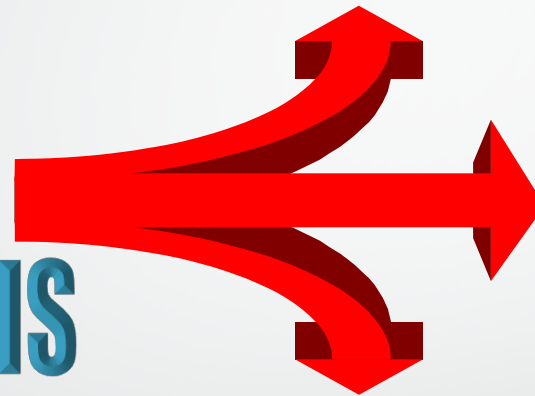
DEFINIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES
Atividades
Nível de Decisão
Sistema de Comunicações



ATRIBUIÇÕES

Complexidade

**VARIÁVEIS
ORGANIZACIONAIS**



Formalização

Centralização



Formalização

- A formalização envolve o controle organizacional sobre o indivíduo e possui um componente ético e político:
 - Procedimentos formalizados ajudam na realização do trabalho e capacita os indivíduos;
 - É uma ferramenta coercitiva, em que as pessoas tem que obedecer.
- O grau de formalização é uma indicação da opinião dos decisores a respeito dos membros da organização:
 - Caso considerem que os membros tenham capacidade para tomar suas próprias decisões a formalização será reduzida.
- A formalização afeta as subunidades nos processos de comunicação e inovação.
- As regras e procedimentos criados são aspectos da formalização.



**Linhas de
montagem**



**Formalização
Máxima**

REGRAS E PROCEDIMENTOS

**Formalização
Mínima**



**Organizações que
lidam na fronteira
da ciência**



Formalização

- A formalização tem correlação com um sistema centralizado de tomada de decisão;
- Organizações mais centralizadas, dependem de mais regras e supervisão e a equipe é menos profissionalizada.
- A formalização não é apenas uma questão de ajuste interno e está relacionado também a área de atuação das empresas.

Formalização

- **Mudança no programa:** empresas com atuação em vários projetos tendem a ser menos formalizadas;
 - Ex.: Empresas de Tecnologia de Informação (TI); Empresas de arquitetura;
- **Tecnologia (função):** “rotineiras” e “não rotineiras”; Quanto mais específica é a tecnologia maior e a demanda de rotina
 - Rotineira: Fábrica de automóveis; Não rotineiras
- **Tradição e cultura:** Diferenças históricas entre as organizações afetam a contingência da organização em intensificar ou não normas e procedimentos.

CENTRALIZAÇÃO

É a distribuição de poder em uma organização, que é antecipadamente determinada pela organização

É o direito de tomar decisões em termos de quem tem o direito de tomar que tipos de decisões e quando

DESCENTRALIZAÇÃO

VANTAGENS DA ...

CENTRALIZAÇÃO

- Facilidade de controle
- Acesso rápido à informação
- Rapidez na comunicação vertical
- Reduzida duplicação de esforços
- Racionalização no uso dos recursos
- maior integração e motivação entre os profissionais,
- nível hierárquico das áreas mais elevado
- um menor risco de que as atividades técnicas e as de rotina se misturem,
- uma maior facilidade de padronização (Uniformidade de procedimentos)

DESCENTRALIZAÇÃO

- Facilidade de avaliar gerentes
- Criatividade na busca de soluções
- Competição positiva entre unidades
- Agilidade na tomada de decisões
- maior flexibilidade organizacional
- maior integração entre profissional e o produto,
- Facilidade na transferência de resultados,
- Facilidade para atender a dispersão geográfica,
- motivação dos profissionais
- Gerentes autônomos e responsáveis por suas decisões

DESVANTAGENS DA ...

CENTRALIZAÇÃO

- Dependência da hierarquia para tomar decisões
- Uniformidade impede competição
- Dependência da hierarquia para avaliar gerentes
- Desestímulo à criatividade
- Ineficiência no uso dos recursos

DESCENTRALIZAÇÃO

- Perda de uniformidade
- Tendência ao desperdício e duplicação
- Comunicação dispersa
- Dificuldade de localizar responsáveis
- Dificuldade de controle e avaliação

FATORES NORTEADORES

- Potencialidade de intercâmbio de recursos,
- Volume dos serviços técnicos,
- Oscilação dos serviços,
- Necessidade de padronização,
- Custo dos recursos,
- Dispersão geográfica,
- Necessidade de integração.

OS PASSOS DA DELEGAÇÃO EFETIVA

- Definição sucinta dos objetivos
- Seleção da pessoa para a tarefa
- Solicitação ao subordinado de seu ponto de vista a respeito da questão a ser resolvida
- Dar ao subordinado autoridade, tempo e recursos (pessoas, dinheiro e equipamentos) para o desempenho do projeto
- Definir quais serão os itens de controle para as revisões e ajustes dos planos
- Encontros para discussão dos progressos em intervalos de tempo apropriados



Caso: DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE NA USINA SÃO CRISTÓVÃO

COMPLEXIDADE

Divisão do Trabalho

DIFERENCIAÇÃO
HORIZONTAL

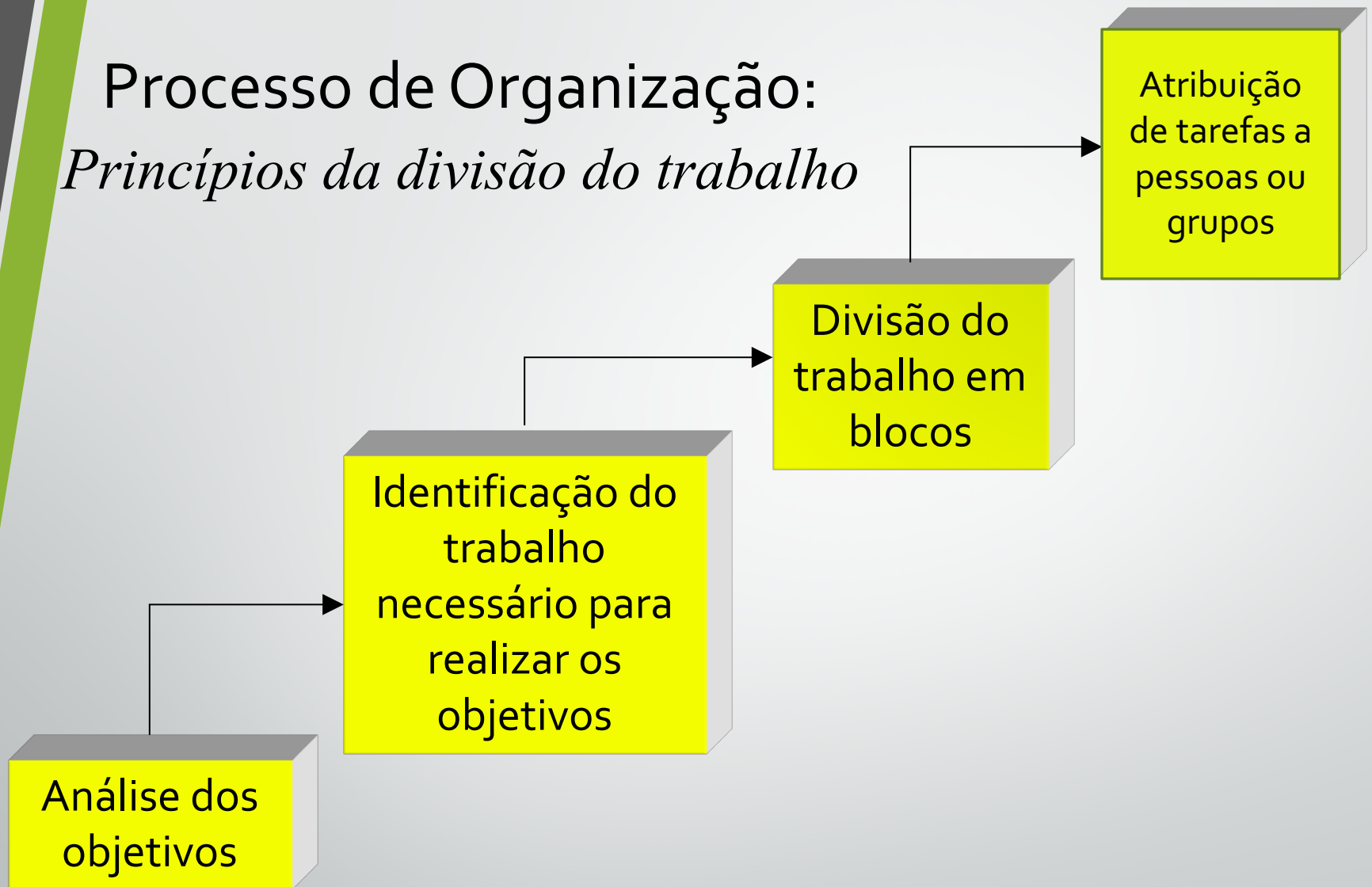
DIFERENCIAÇÃO
VERTICAL

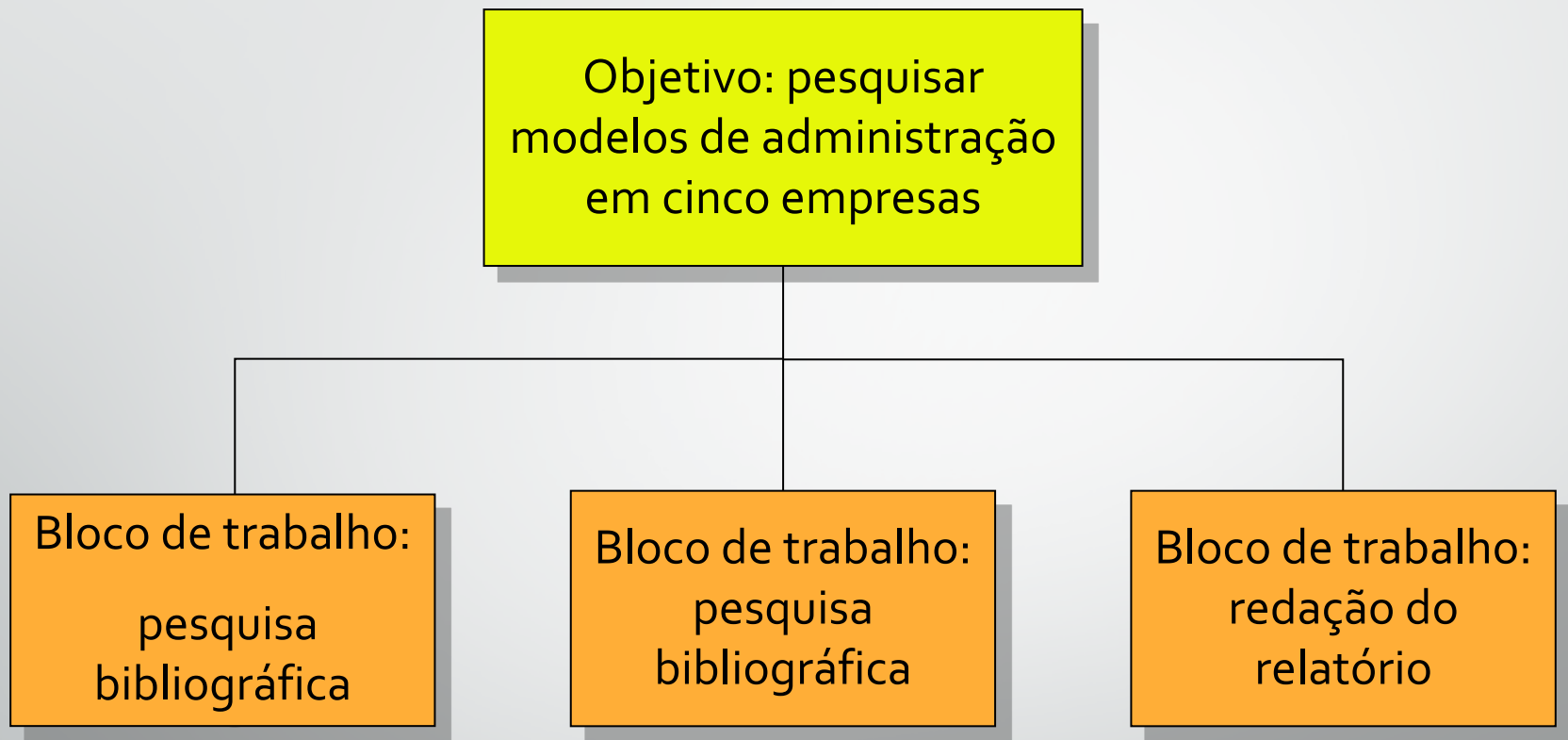
DISPERSÃO ESPACIAL

Modelo de Departamentalização

Processo de Organização:

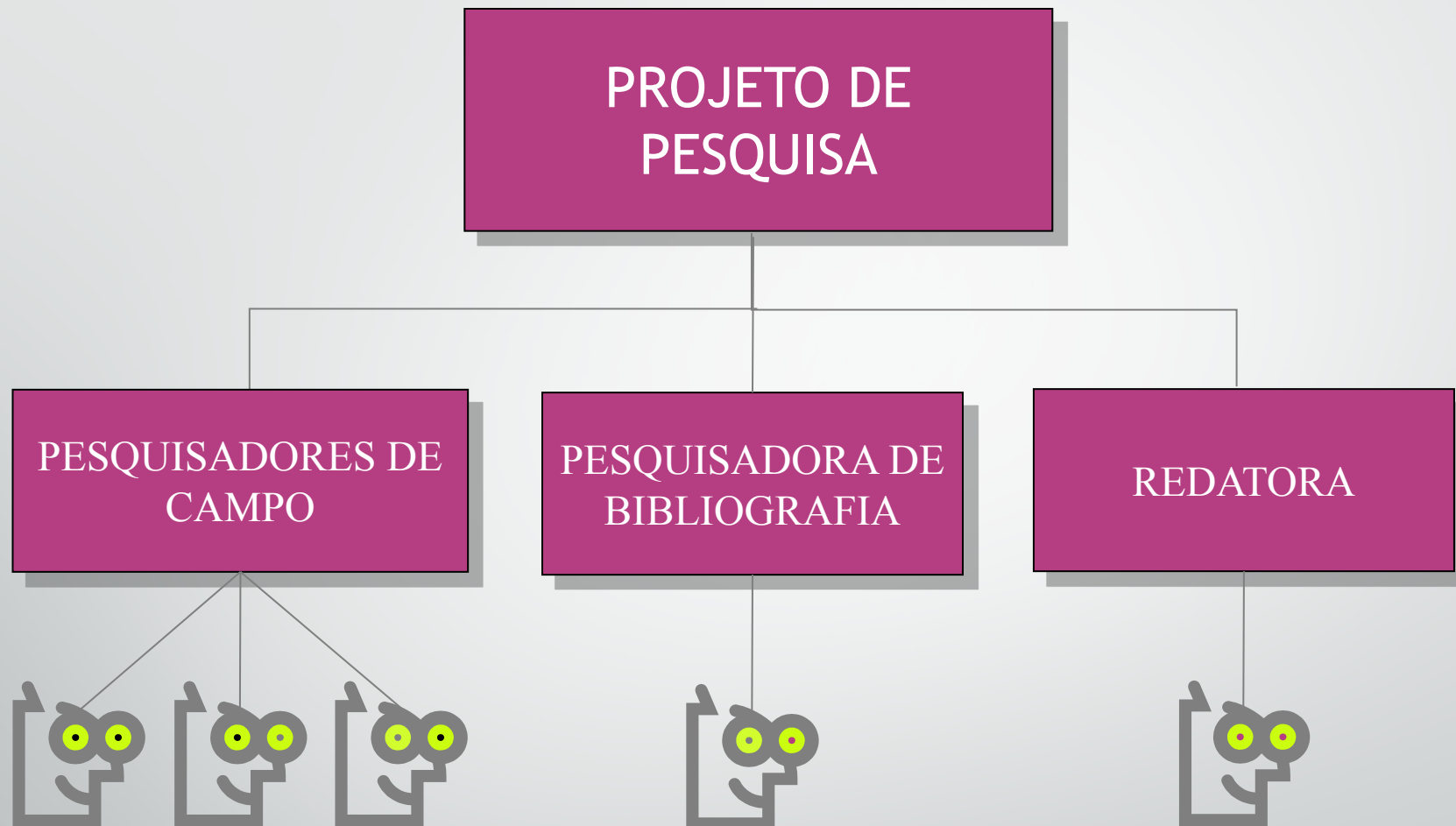
Princípios da divisão do trabalho





Exemplo de divisão do trabalho em um grupo de estudantes.

Maximiano (2004)



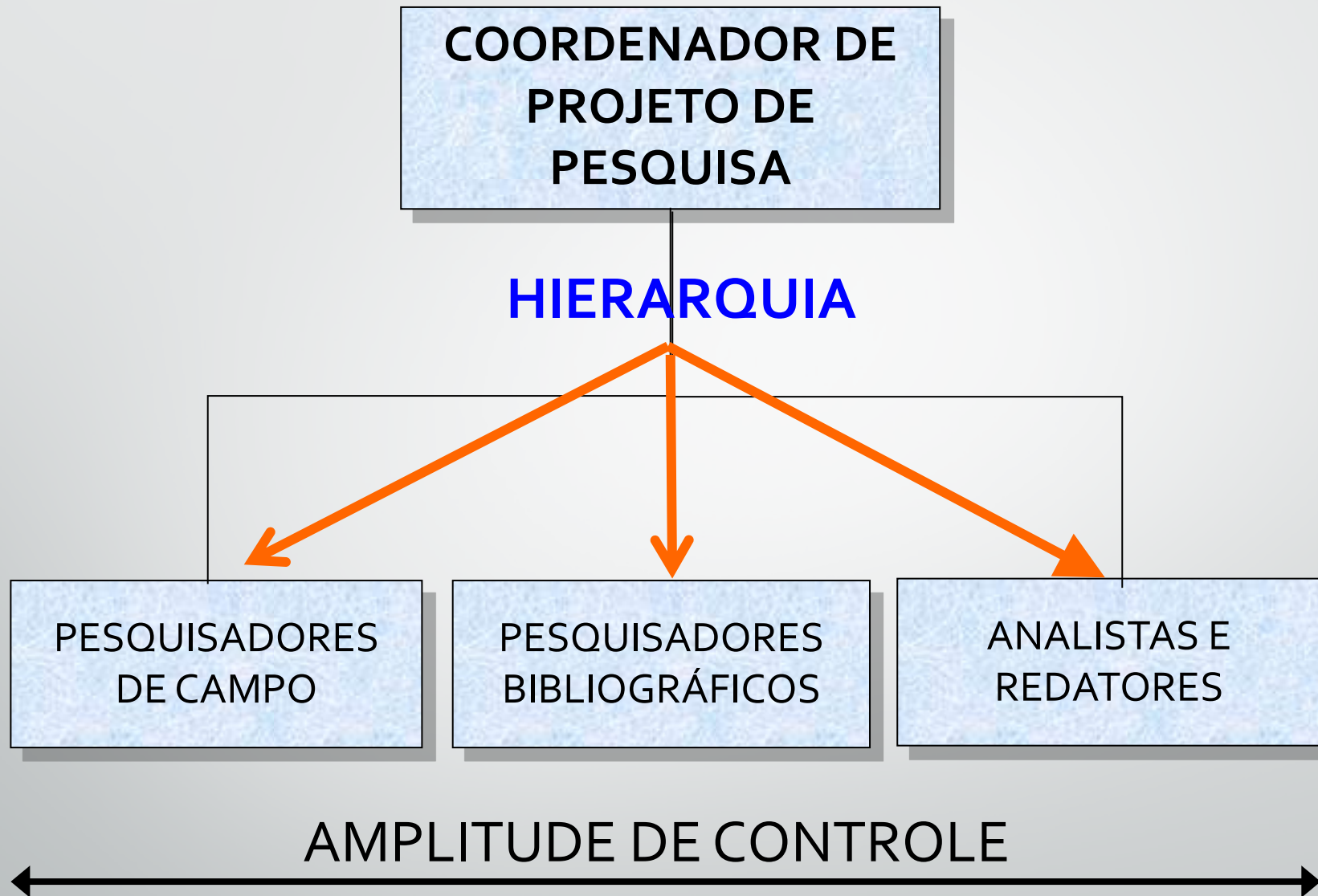
Definição de responsabilidades no grupo de estudantes.

DIFERENCIAÇÃO VERTICAL: ou hierarquia, é a ordenação vertical das funções de uma organização



NÍVEIS DE AUTORIDADE

AMPLITUDE DE CONTROLE



Unidades de trabalho

INICIATIVA PRIVADA

- Presidência
- Superintendências
- Diretorias
- Gerencias
- Divisões
- Setores
- Seções
- Unidades

Níveis
de
Autoridade

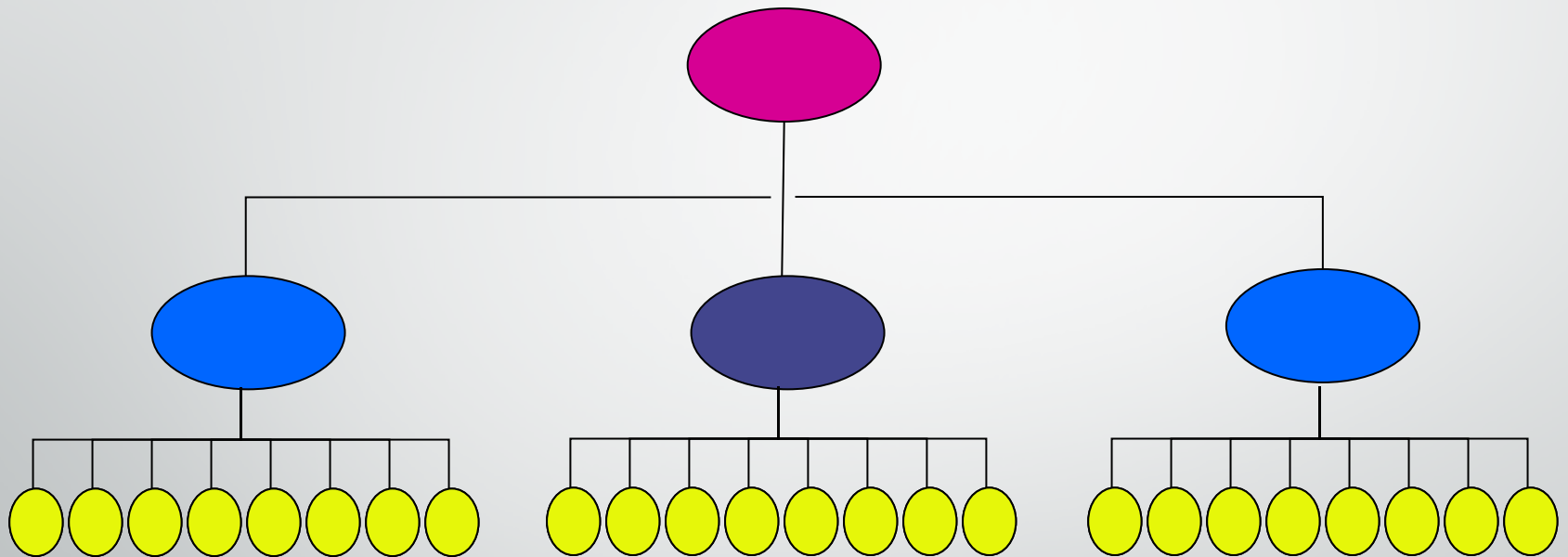
INICIATIVA PUBLICA

- Ministérios
- Secretarias
- Divisões
- Seções

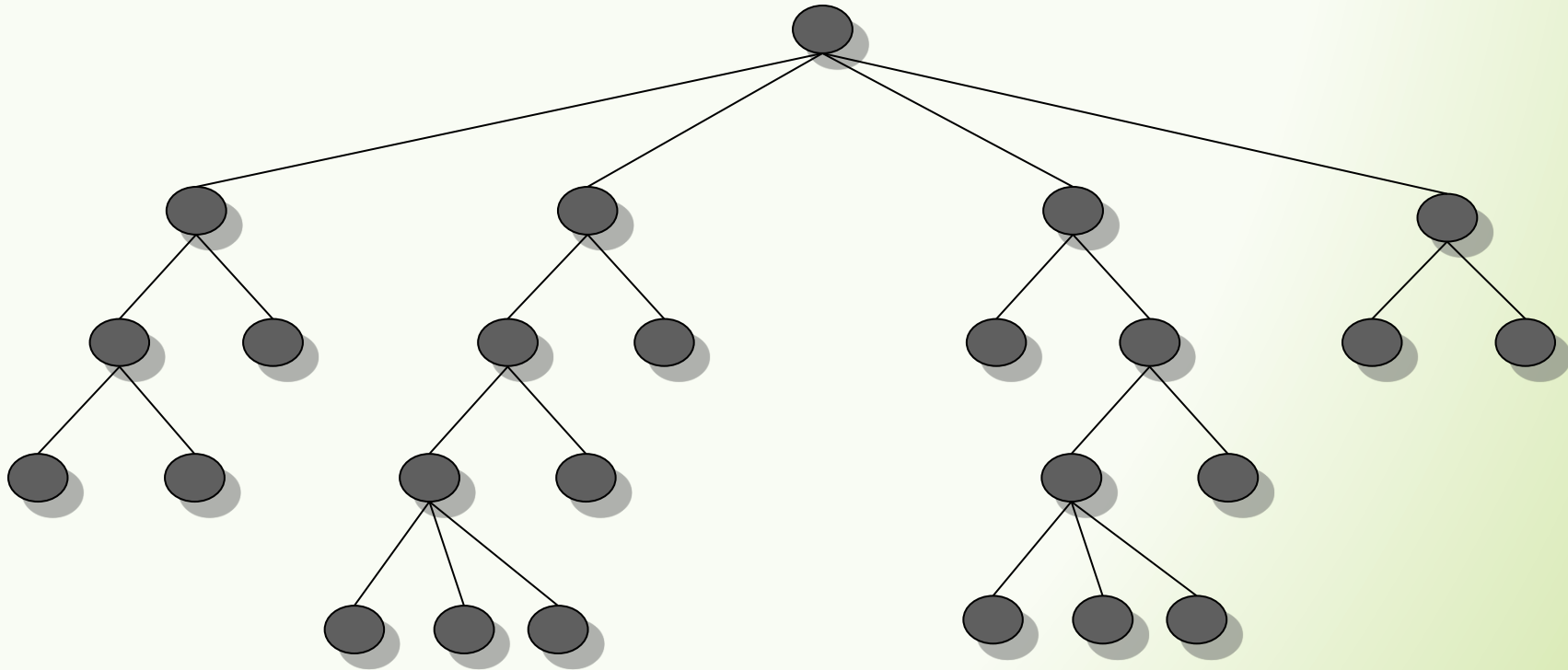


Cargos

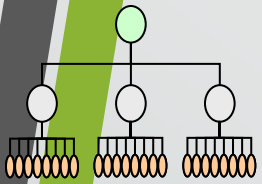
Estrutura achatada



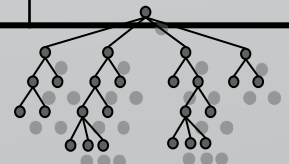
Estrutura Verticalizada



Ponderação de Barkdull para a determinação da amplitude de controle



FATOR	GRAUS DOS FATORES				
	1	2	3	4	5
Similaridade das funções	Idênticas	Essencialmente parecidas	Similares	Inerentemente diferentes	Essencialmente distintas
Proximidade geográfica	Todos juntos	Todos em um edifício	Edifícios separados, uma instalação	Instalações separadas, uma área geográfica	Áreas geográficas dispersas
Complexidade das funções	2	4	6	8	10
	Simples e repetitivas	Rotineiras	Alguma complexidade	Complexas e variadas	Altamente complexas e variadas



Ponderação de Barkdull para a determinação da amplitude de controle



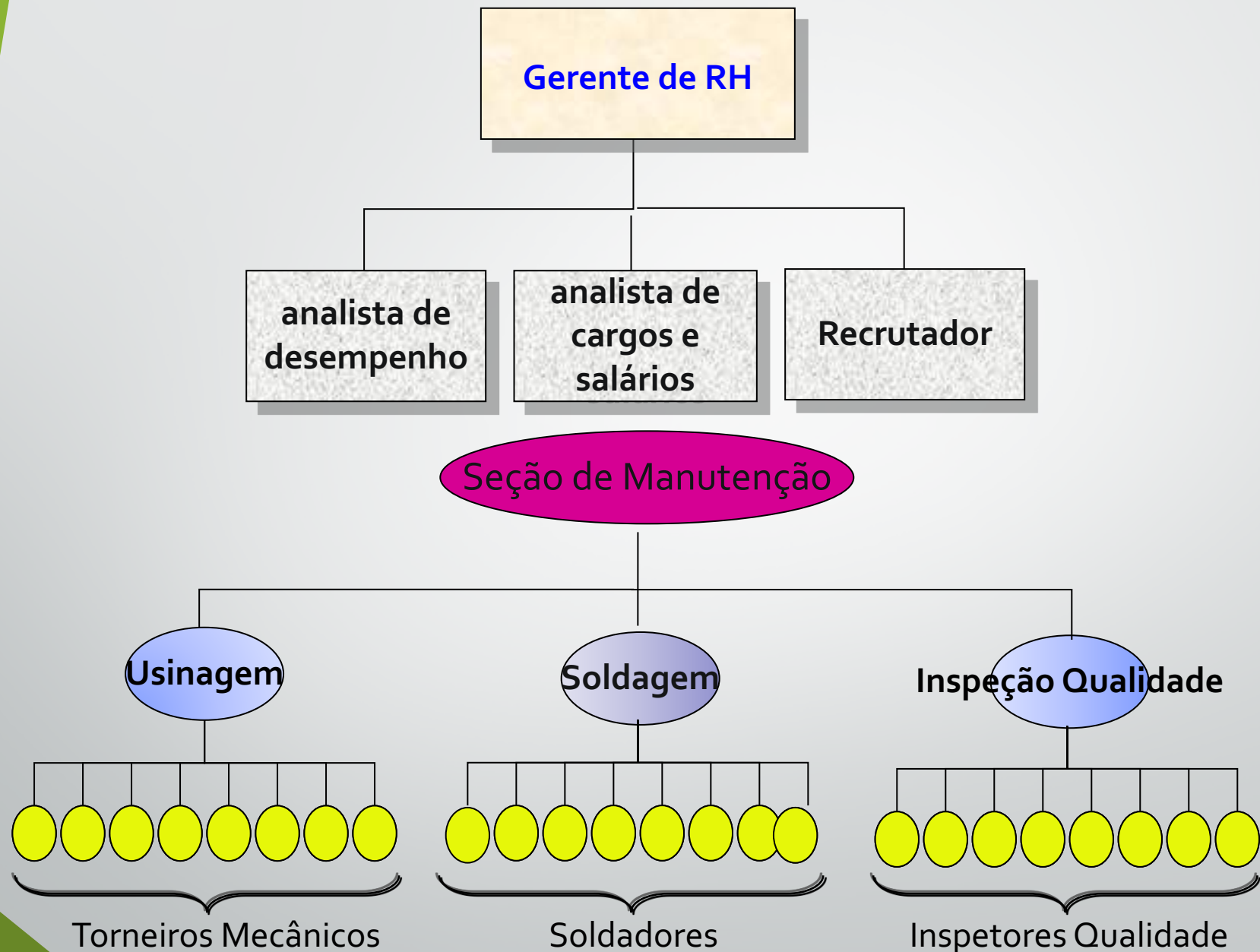

FATOR	GRAUS DOS FATORES				
Direção e controle requeridos	3	6	9	12	15
	Supervisão e treinamento mínimos	Supervisão limitada	Moderada supervisão periódica	Supervisão frequente e contínua	Constante supervisão cerrada
Coordenação requerida	2	4	6	8	10
	Relações mínimas com outros	Relações limitadas a temas definidos	Relações moderadas facilmente controláveis	Relações intensas	Relações mútuas, intensas e não repetitivas
Planejamento requerido	2	4	6	8	10
	Escopo e complexidade mínimos	Escopo e complexidade limitados	Escopo e complexidade moderados	Considerável esforço requerido, orientado apenas por políticas gerais	Intenso esforço requerido; políticas e áreas não especificadas

DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL:
subdivisão das tarefas desempenhadas
entre seus membros



= Tarefas não rotineiras

= Tarefas Rotineiras



Objetivo do cargo: analista de administração de pessoal

Responsável pelas atividades de análise e execução relacionadas a movimentação e registro de funcionários, folha de pagamento, rescisão, cálculos de recolhimentos, visando contribuir para o cumprimento da legislação previdenciária, trabalhista e procedimentos internos da empresa.

Tarefas específicas

- Contribuir para a correta manutenção do sistema de folha de pagamento, possibilitando os cálculos para conferência e depósitos, através da apuração e controle dos dados de admissão, recolhimentos, férias, rescisões e das informações recebidas da área de benefícios.
- Contribuir para os cálculos de rescisões de contrato de trabalho, através da análise dos dados e extratos de FGTS e a homologação, conforme o tempo de serviço do ex-funcionário.
- Contribuir para o cumprimento da legislação trabalhista e organização da área, mediante manutenção do banco de dados, fichas de registros, controle de alterações de transportes, carteiras de trabalho, emissão e arquivo da documentação dos empregados e na distribuição dos benefícios de vale-refeição e vale transporte.

= Especialização do trabalho

- Os trabalhos podem ser especializados em 2 dimensões.
- 1º: **Extensão** (quantas tarefas estão contidas no trabalho) ou **Escopo** (quão ampla são as tarefas).
- 2º: **Profundidade** (controle sobre o trabalho; o quanto o trabalhador entende o porquê de executá-lo).
- A 1º dimensão refere-se a **especialização horizontal**;
- A 2º dimensão refere-se a **especialização vertical**.

ESTRUTURA TRADICIONAL

ESTRUTURA INOVATIVA

COMPLEXIDADE

Diferenciação
Horizontal

- Elevada diferenciação horizontal, com tarefas mais subdivididas e rotineiras

- Diminuição da diferenciação horizontal, com tarefas amplas e não rotineiras

Diferenciação
Vertical

- Baixa qualificação técnica
- Redução da autonomia
- Maior número de níveis hierárquicos
- Amplitude de controle mais definida

- Elevação da qualificação técnica
- Ampliação da autonomia
- Menor número de níveis hierárquicos

Dispersão Espacial

Não há grandes modificações em relação ao grau de inovação da estrutura

ESTRUTURA TRADICIONAL

ESTRUTURA INOVATIVA



FORMALIZAÇÃO

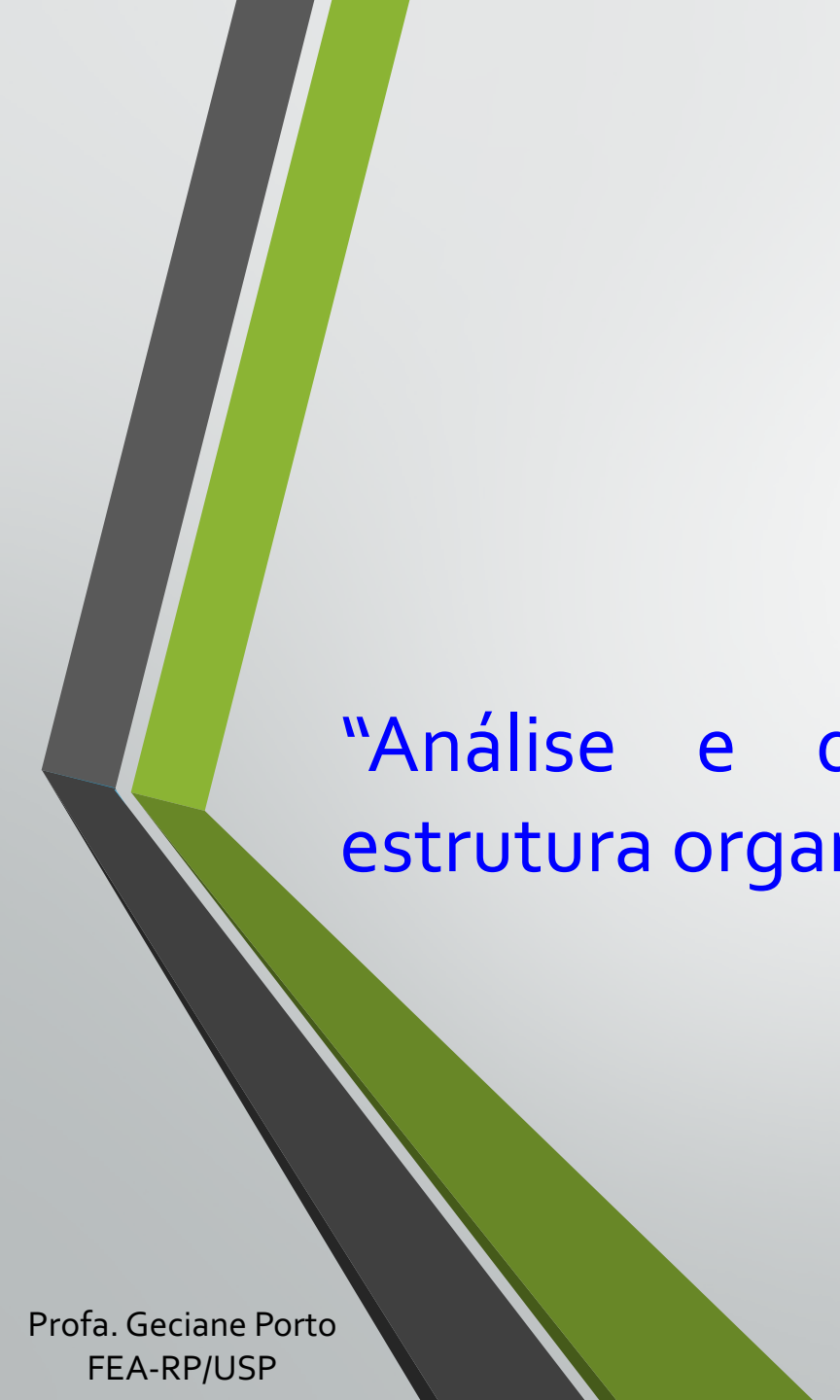
- Descrição rígida de cargos, por escrito
 - Posição rígida na organização
 - Canal de comunicação apenas por escrito (vertical, seguindo a estrutura)
 - Velocidade lenta
 - Normas e sanções são permitidas] Aceitação dos procedimentos organizacionais, sem contestação
 - Normas e manuais detalhando a conduta do indivíduo
 - Controle direto por meio de supervisão
- Descrição flexível de cargos, por escrito
 - Posição flexível na organização
 - Canais de comunicação utilizam-se de T.I.
 - Normas são preventivas e orientadoras
 - Participação na definição dos procedimentos organizacionais
 - Normas e manuais indicando possíveis condutas
 - Controle indireto por meio do resultado do trabalho

ESTRUTURA TRADICIONAL

ESTRUTURA INOVATIVA



- Elevada centralização, com autoridade formal
 - Tomada de decisão na cúpula da empresa
 - Departamentalização funcional, cliente, processo, produto, geográfica
- Baixa centralização, com autoridade técnica
 - Tomada de decisão distribuída nos níveis organizacionais
 - Estruturas matriciais, por projeto, UEN – unidades estratégicas de negócio, Times de projeto



ATIVIDADE:

“Análise e debate da realidade da estrutura organizacional da LVMH.”