

Estrutura Organizacional: Módulo 03

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

Departamentalização

Profa. Geciane Porto
FEA-RP/USP

CARACTERÍSTICAS DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- maior enfoque em atividades não repetitivas.
- maior imprevisibilidade de análise e de decisão.
- maior amplitude de análise.
- problemas mais complexos.
- tecnologia mais complexa.
- ciclos mais longos de desenvolvimento e consolidação das atividades nas empresas.
- elevada criatividade.
- elevado grau de incertezas.
- mais desenvolvimento da motivação e da capacitação profissional.

TIPOS DE ESTRUTURA: MODELOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- FUNCIONAL
- PRODUTO OU SERVIÇO
 - CLIENTE
 - PROCESSO
- GEOGRÁFICA
 - PROJETO
 - MISTA

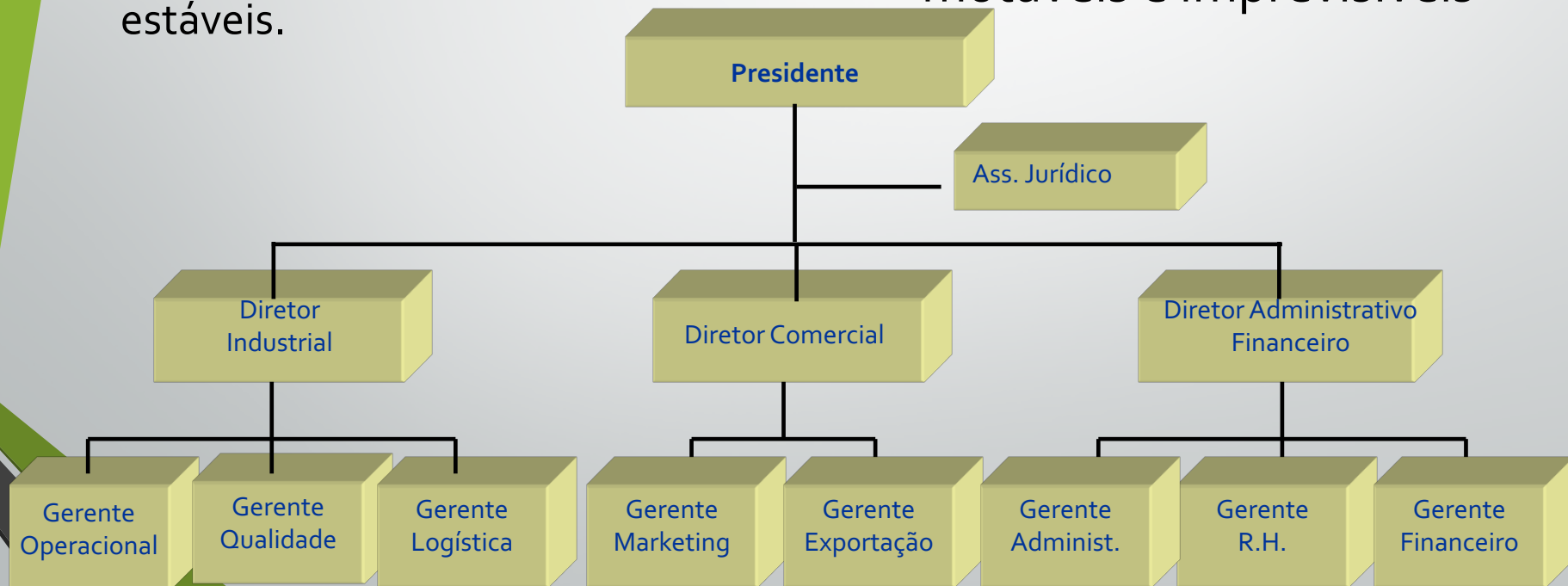
FUNCIONAL: Princípio da especialização das funções para subordinação e execução das tarefas

VANTAGENS

- Maior especialização de pessoas e de recursos.
- Maior integração interna dentro de cada área.
- Ideal para atividades rotineiras e estáveis.

DESVANTAGENS

- Burocratização de atividades
- Pouca cooperação interdepartamental. Contraindicada para ambientes mutáveis e imprevisíveis



PRODUTO OU SERVIÇO:

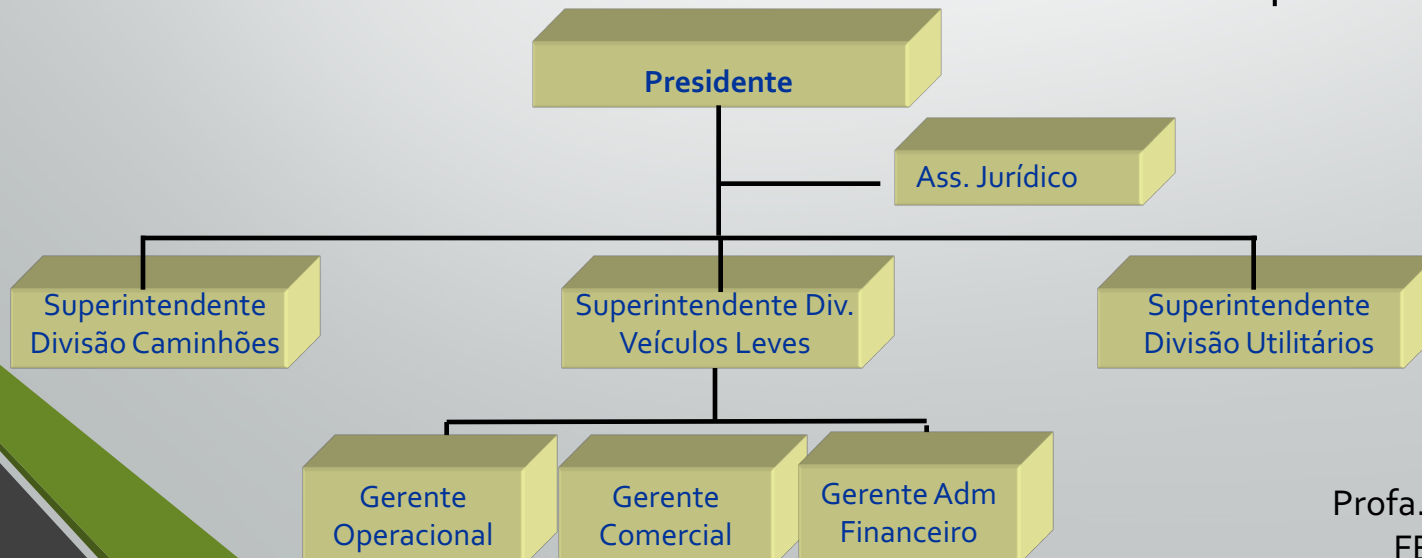
agrega todas as atividades necessárias para finalizar um produto ou serviço

VANTAGENS

- Impõe responsabilidade por produtos
- Maior integração do pessoal da área
- Facilita avaliação de resultados.
- Flexibilidade e inovação

DESVANTAGENS

- Disputa de recursos entre as áreas
- Enfraquece a especialização
- Alto custo.
- Duplicação de esforços
- Enfatiza a coordenação em detrimento da especialização



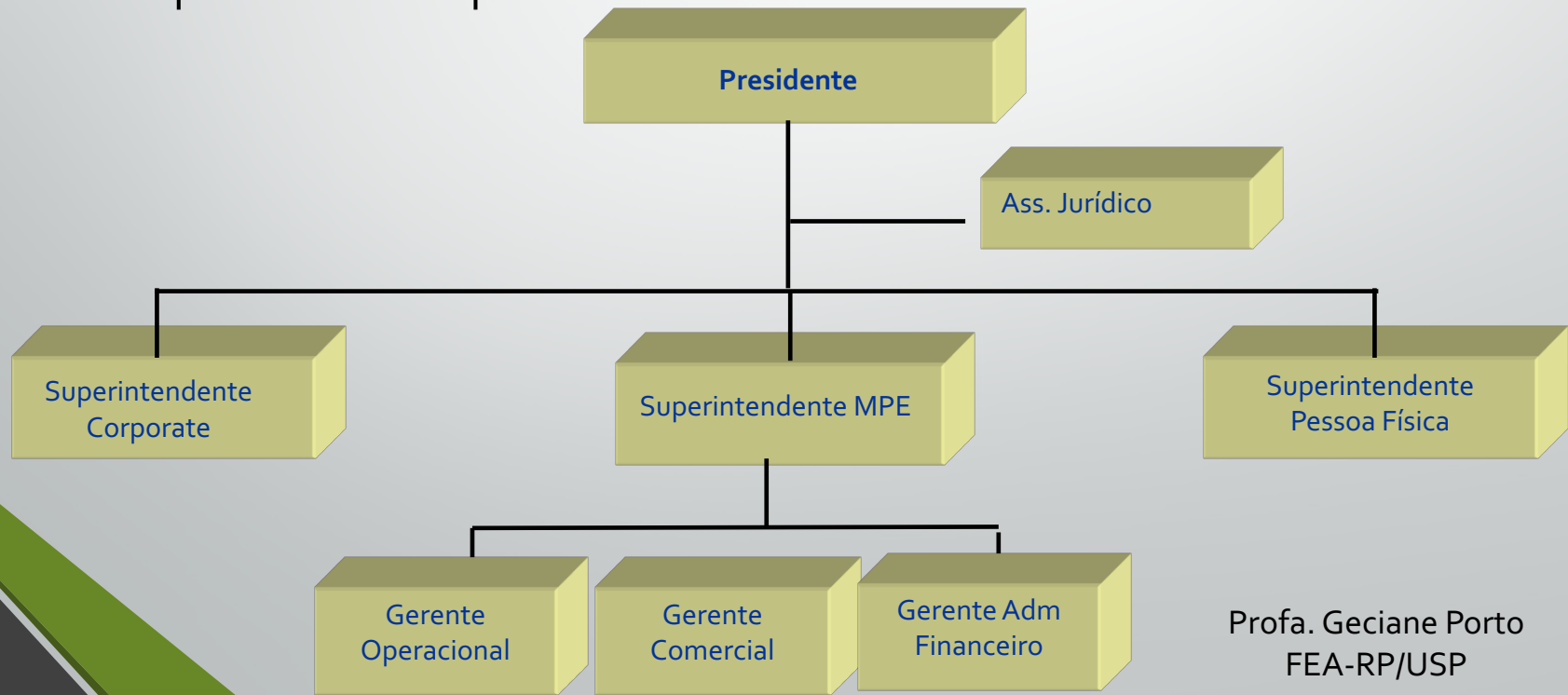
CLIENTE: agrupamento das atividades conforme o tipo de cliente a ser atendido

VANTAGENS

- Maior consolidação da imagem da empresa em determinado mercado
- Predispõe à satisfação das demandas dos clientes
- Fixa responsabilidade por clientes

DESVANTAGENS

- Pode gerar rivalidade entre as unidades organizacionais
- Sacrifica os objetivos da organização e torna secundárias as demais atividades



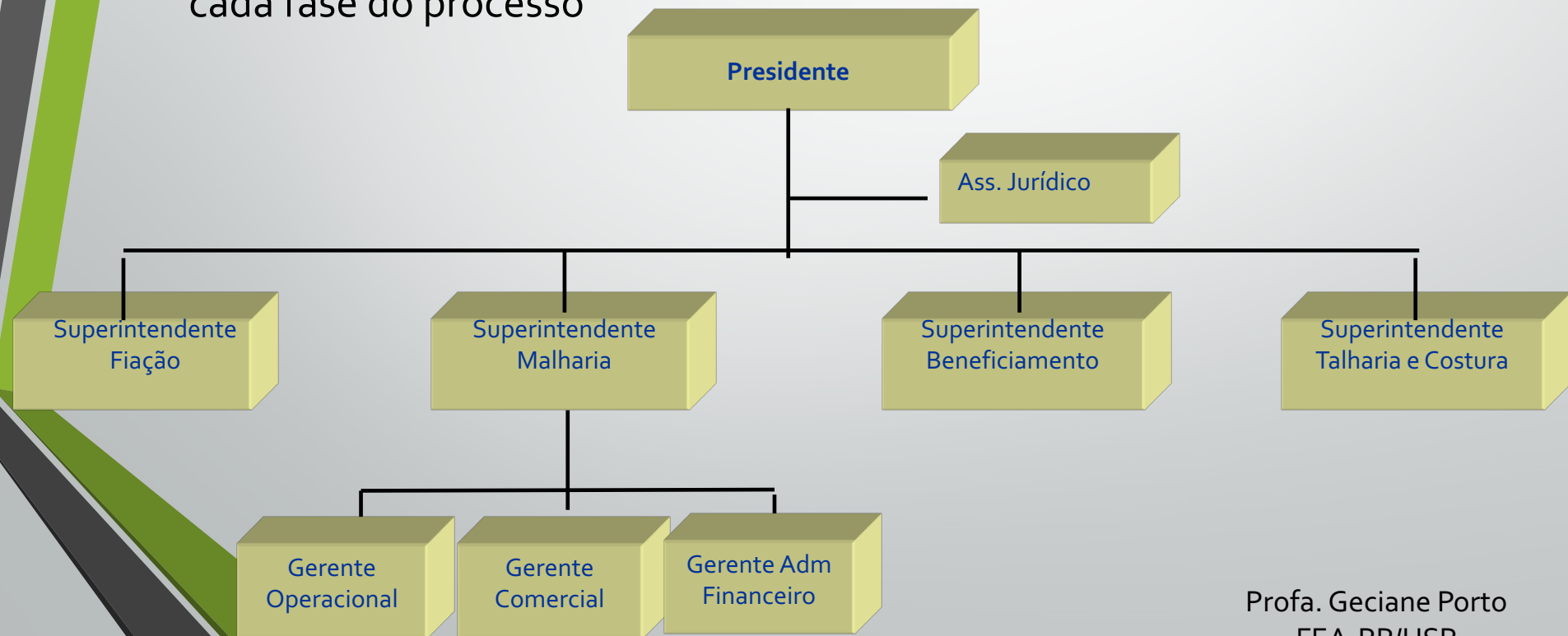
PROCESSO: determinada pela sequência do processo produtivo

VANTAGENS

- Melhor arranjo físico e disposição dos recursos e da tecnologia estável
- Sistemas claros de controle e definição de responsabilidade em cada fase do processo

DESVANTAGENS

- Pouca flexibilidade e adaptação às mudanças e inovação tecnológica
- Pouca integração entre as áreas que compõem parte do processo



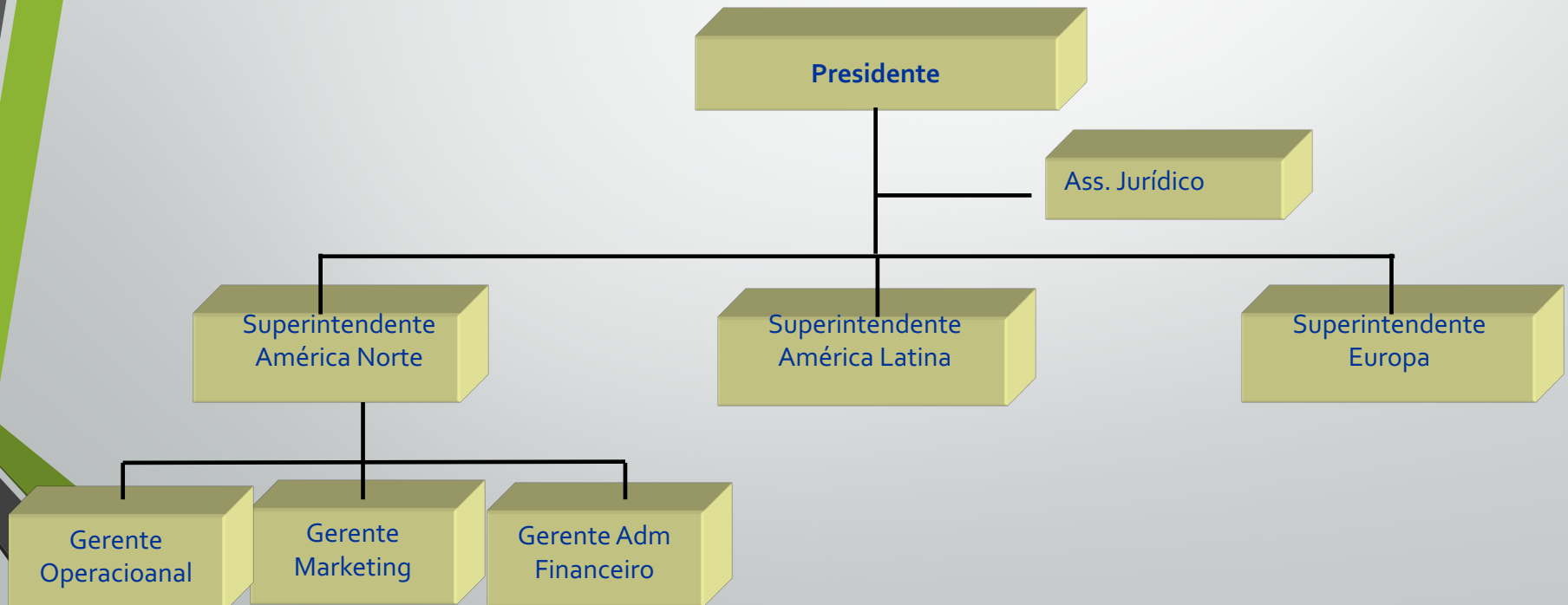
GEOGRÁFICA : baseada na localização onde o trabalho deve ser realizado

VANTAGENS

- Atende as condições locais
- Fixa responsabilidade por região.
- Facilita a avaliação

DESVANTAGENS

- Enfraquece a coordenação da organização como um todo.
- Enfraquece a especialização



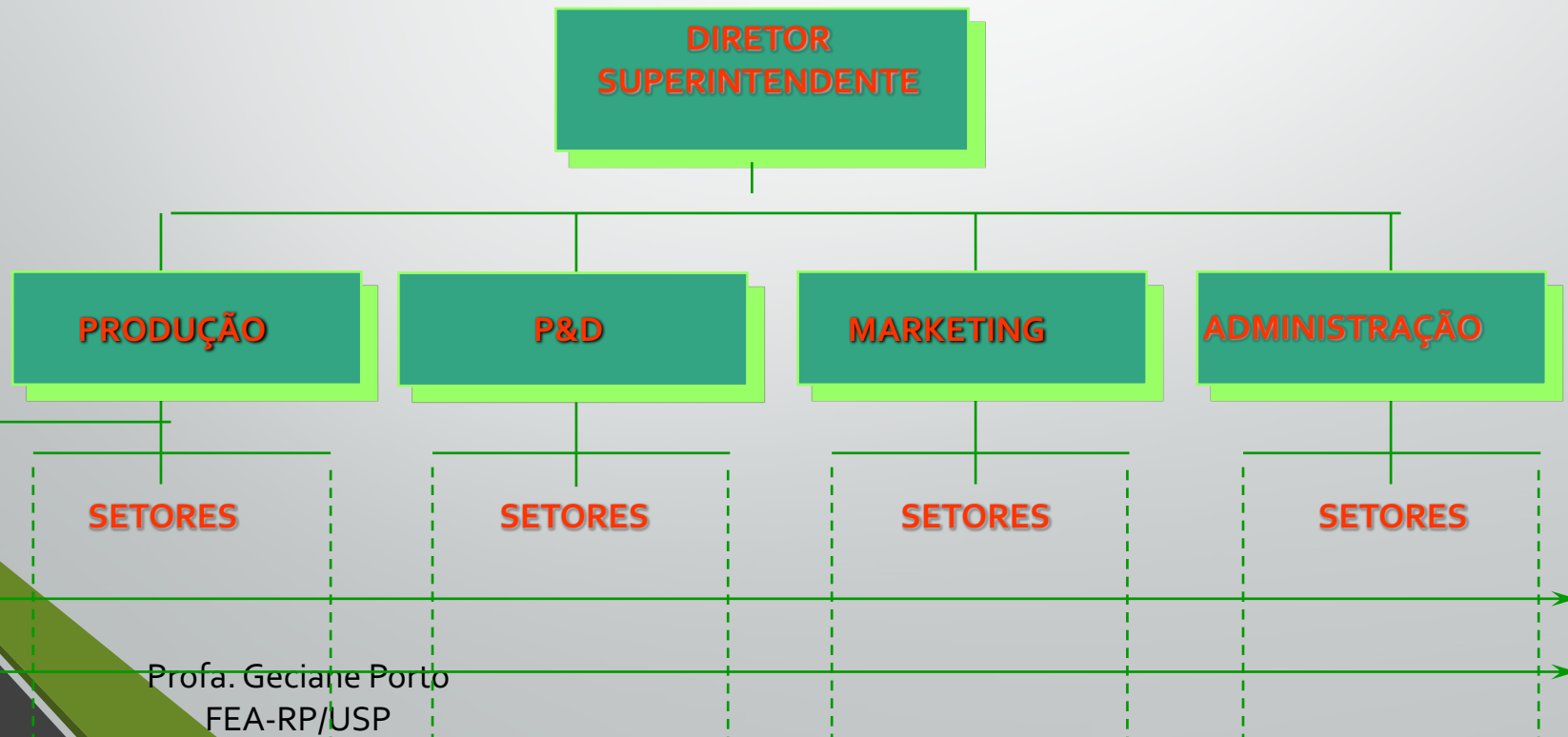
PROJETO: voltada ao desenvolvimento de um projeto específico modelos anteriores

VANTAGENS

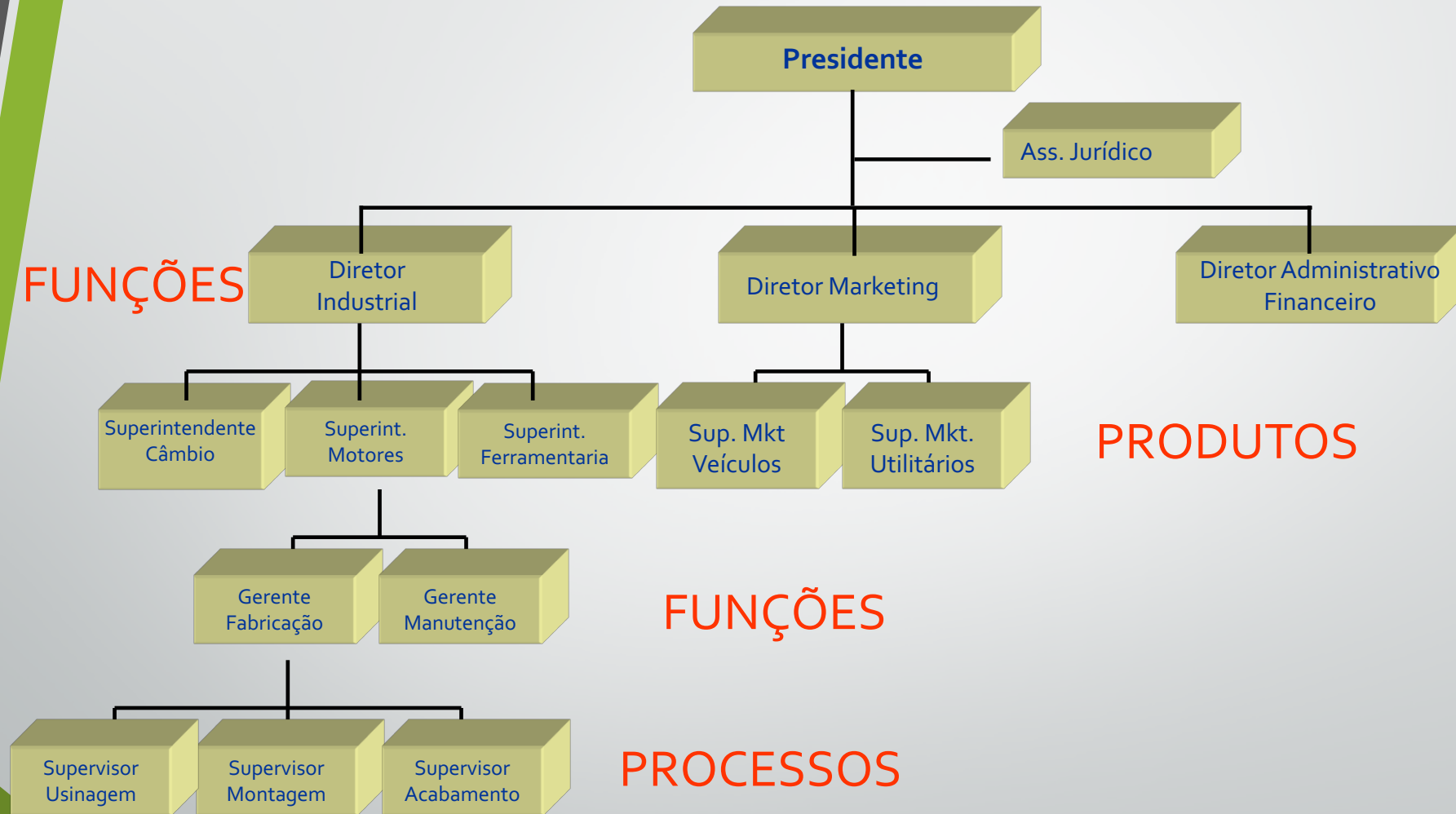
- Alta concentração de recursos, com prazos
- Orientada para resultados concretos
- Complexidade
- Integração da equipe técnica

DESVANTAGENS

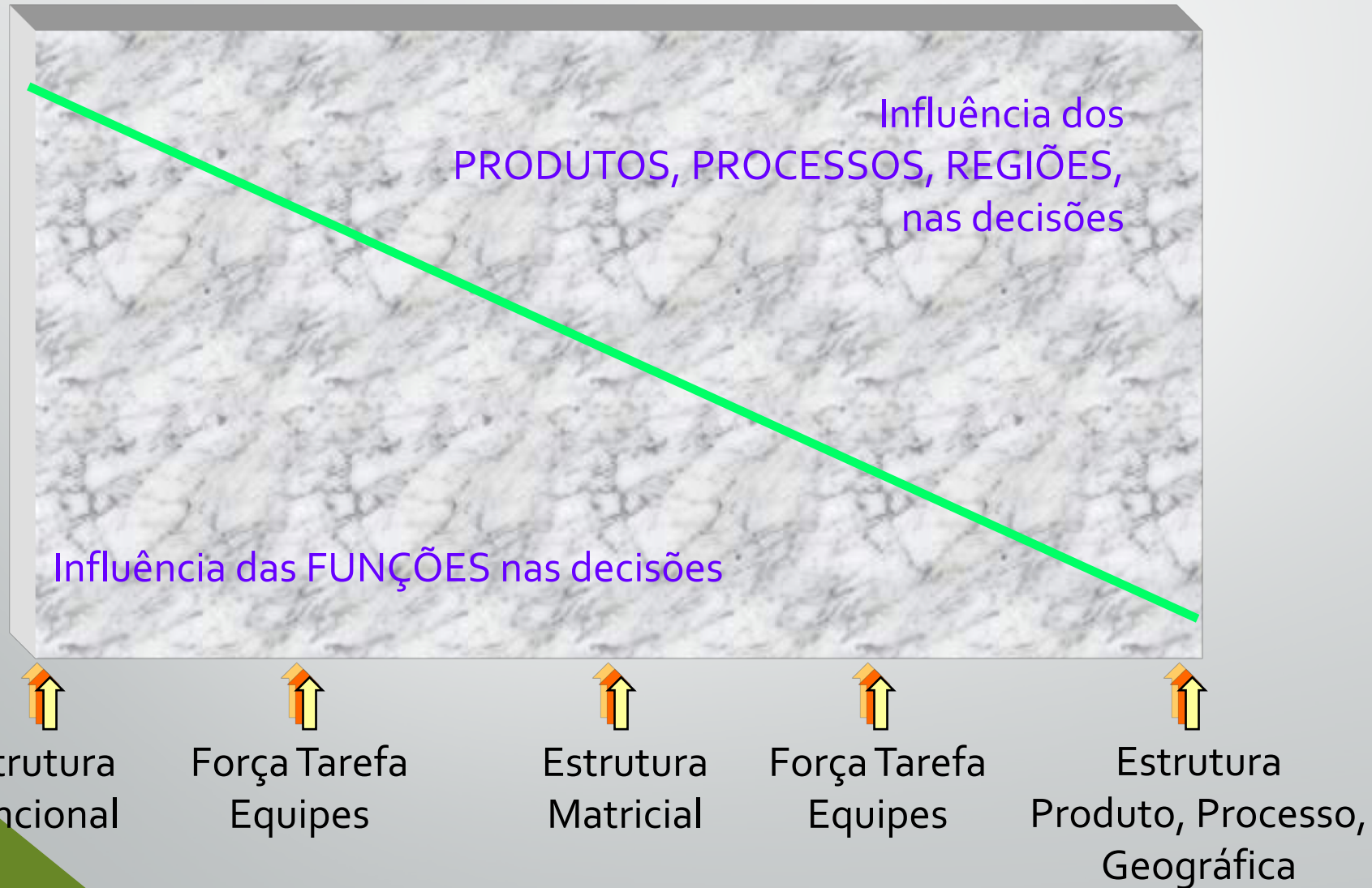
- Descontinuidade e imprevisibilidade quanto à permanência das pessoas e dos recursos
- Falta de integração entre as equipes de diferentes projetos
- Angústia

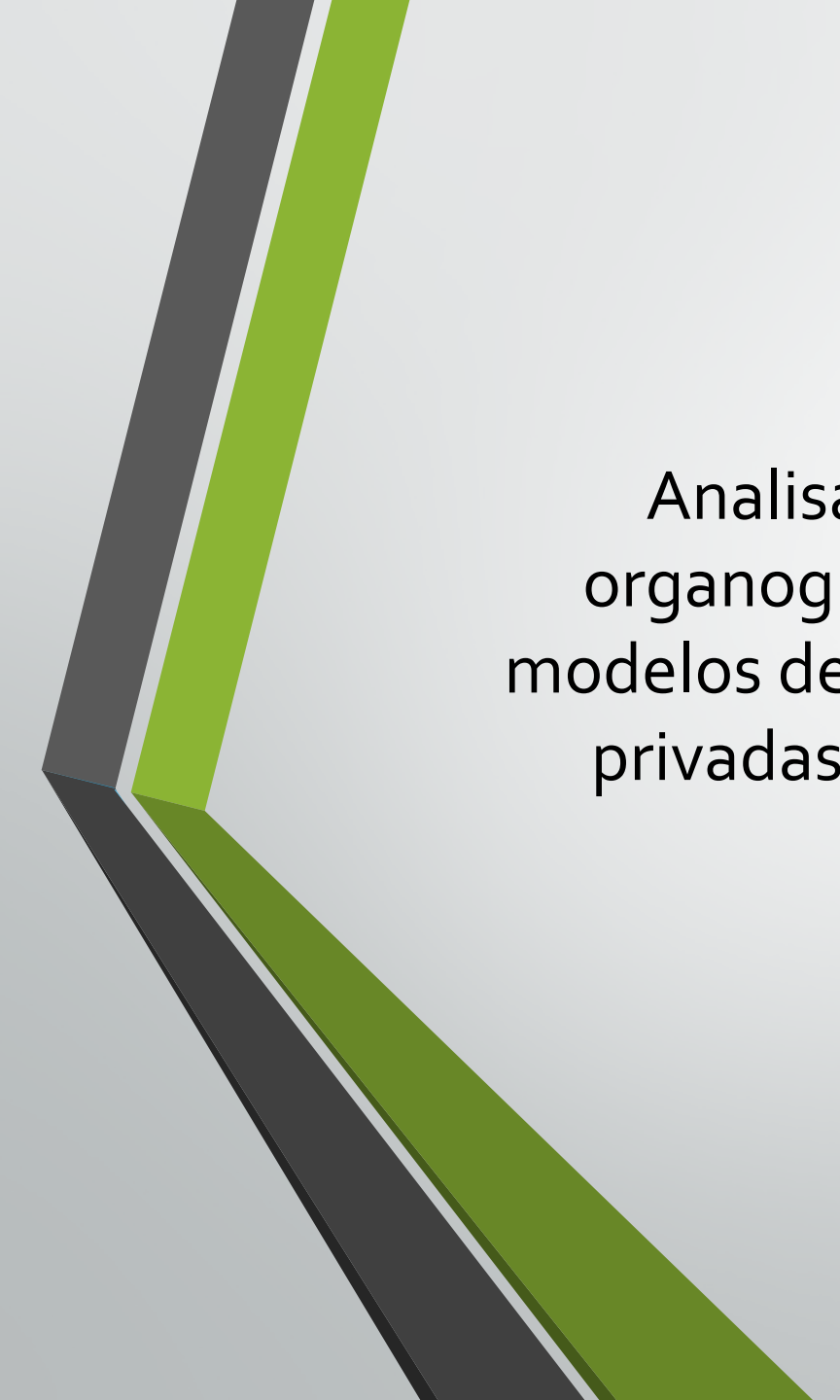


MISTA: combinação dos modelos anteriores



CONTINUUM DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO





Exercício:

Analisar em sala de aula exemplos de organogramas reais (buscar na internet modelos de diferentes empresas publicas, privadas, universidades, instituições de pesquisa)

VALOR: 2 pontos na prova parcial

ESTRUTURAS MATRICIAIS

MATRICIAL

UM GERENTE É ALOCADO PARA SUPERVISIONAR O PROJETO DIVIDINDO RESPONSABILIDADES E AUTORIDADE PARA COMPLETÁ-LO COM OS GERENTES FUNCIONAIS, GERENTES DE PROJETO E GERENTES FUNCIONAIS DIRIGEM E TOMAM DECISÕES JUNTOS SOBRE VÁRIOS SEGMENTOS E FLUXOS DE TRABALHO.

MATRICIAL FUNCIONAL

UM GERENTE COM AUTORIDADE LIMITADA É DESIGNADO PARA COORDENAR O PROJETO AO LONGO DE DIFERENTES ÁREAS OU GRUPOS FUNCIONAIS. ESTE RETÉM AS RESPONSABILIDADES E AUTORIDADE SOBRE SEUS SEGMENTOS ESPECÍFICOS DE TRABALHO.

MATRICIAL PROJETO

UM GERENTE É DESIGNADO PARA SUPERVISIONAR O PROJETO TENDO RESPONSABILIDADES E AUTORIDADE PRIMÁRIAS PARA COMPLETÁ-LO. O GERENTE FUNCIONAL ALOCA O PESSOAL NECESSÁRIO E PROVE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS.

DIRETOR

P&D

PRODUÇÃO

MARKETING

ADMINISTRAÇÃO

SETORES

SETORES

SETORES

SETORES

GP₁

GP₂

**COORDENAÇÃO
VOLTADA PARA
RESULTADOS**

COORDENAÇÃO VOLTADA PARA A ESPECIALIZAÇÃO

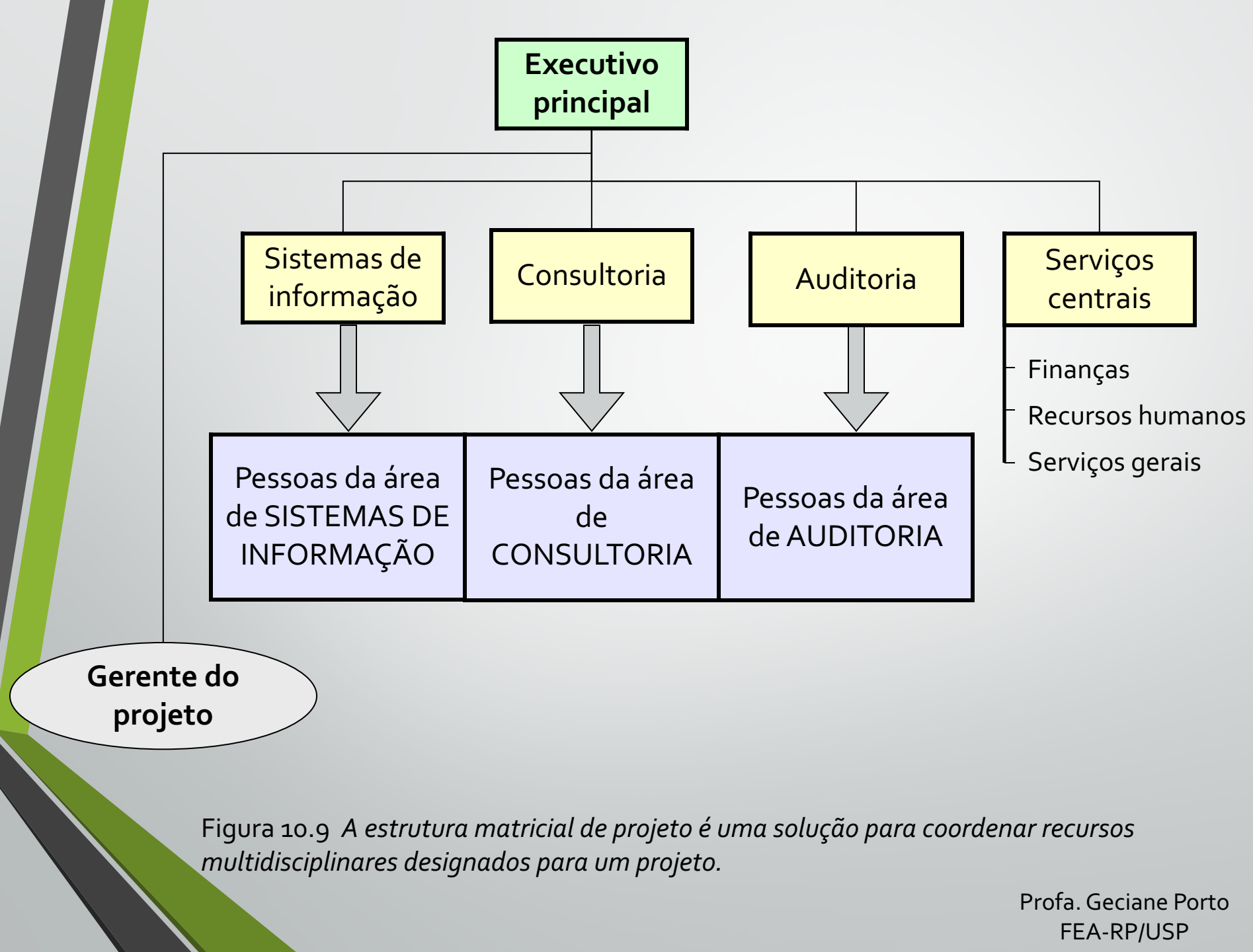


Figura 10.9 A estrutura matricial de projeto é uma solução para coordenar recursos multidisciplinares designados para um projeto.

FATORES DE ÊXITO EM ESQUEMAS MATRICIAIS



Estrutura Matricial

■ Vantagens

- Facilita a integração
- Permite a consolidação de “core competences”
- Maximiza a utilização das habilidades dos profissionais

■ Desvantagens

- Pode causar conflito de autoridade
- Torna difícil a coordenação entre a área funcional e a de projetos

FATORES CRÍTICOS DA "INTERFACE" ENTRE GP E GF NA ESTRUTURA MATRICIAL

1. ESCOPO (O QUE)
2. QUALIDADE (QUÃO BEM)
3. PRAZO (QUANDO)
4. ORÇAMENTO (QUANTO)
5. MÉTODO (COMO)
6. ALOCAÇÃO (QUEM)

DEMANDAS DA ESTRUTURA MATRICIAL A NÍVEL DO INDIVÍDUO

- 1. HABILIDADE EM ADMINISTRAR O CONFLITO**
- 2. ATITUDE DE COLABORAÇÃO E CONFIANÇA MÚTUA**
- 3. HABILIDADE DE DESENVOLVER NOVOS MÉTODOS DE “LIDAR COM AS COISAS”**
- 4. ALTO ESPÍRITO E SENTIDO DE EQUIPE**
- 5. PERSONABILIDADE COMPATÍVEL COM UM AMBIENTE DE AMBIGUIDADE**
- 6. ACEITAÇÃO DA INEQUIDADE RECOMPENSAS X OBRIGAÇÕES.**

RELAÇÕES TÍPICAS DE TRABALHO ENTRE GERENTES DE PROJETOS/ PRODUTOS E GERENTES FUNCIONAIS NUMA ESTRUTURA MATRICIAL

ATRIBUIÇÕES:



GERENTES DE PROJETOS/PRODUTOS

- Prover coordenação para certificar-se de que seu programa/projeto está recebendo a atenção requerida;
- Definir o que será feito, quando e indicar habilidades necessárias;
- Definir limites de ação e especificações técnicas;
- Definir exigências e contatar com clientes;
- Fixar e monitorar o “status” de custos, prazos e desempenho técnico;
- Prover a integração técnica necessária;
- Contribuir para a aquisição, desenvolvimento e avaliação de pessoal.

RELAÇÕES TÍPICAS DE TRABALHO ENTRE GERENTES DE PROJETOS/ PRODUTOS E GERENTES FUNCIONAIS NUMA ESTRUTURA MATRICIAL

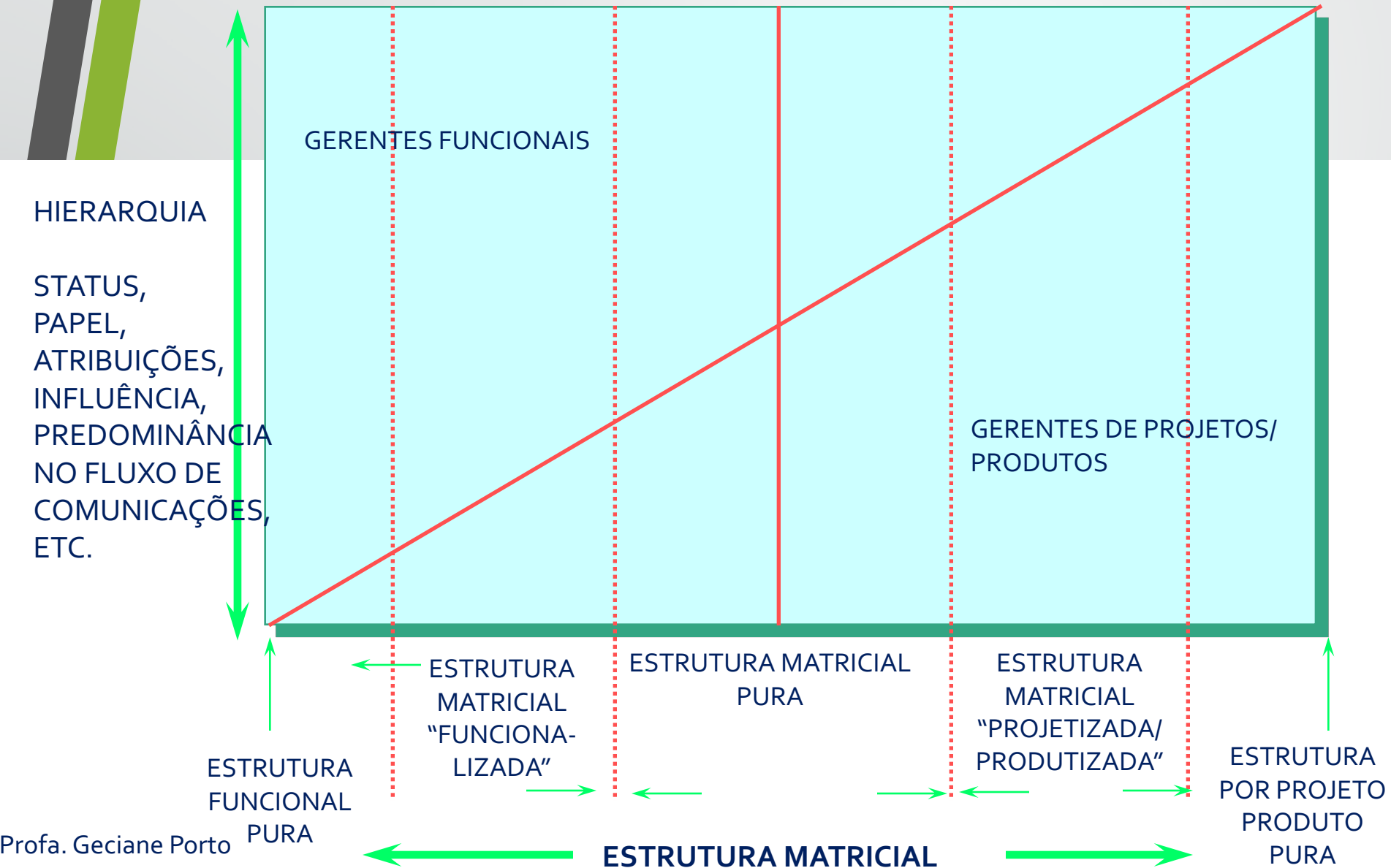
ATRIBUIÇÕES:



GERENTES FUNCIONAIS

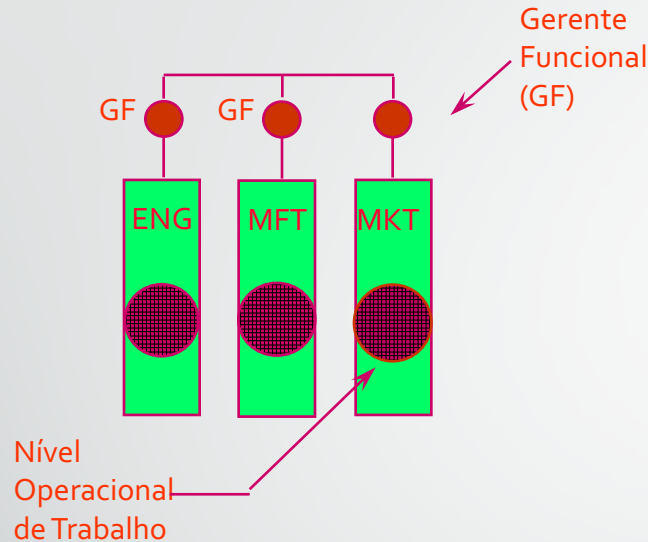
- Manter alto padrão de desempenho e excelência técnica;
- Transferir as mais recentes práticas e técnicas pela instituição;
- Determinar quem desenvolverá as tarefas, como/onde;
- Prover facilidades e serviços suportes;
- Assegurar-se de que importantes aspectos técnicos não estão sendo negligenciados;
- Certificar-se de que o pessoal está sendo treinado e desenvolvido;
- Iniciar a aquisição, desenvolvimento e avaliação de pessoal.

"ESPECTRUM" DE VARIAÇÃO DA ESTRUTURA MATRICIAL

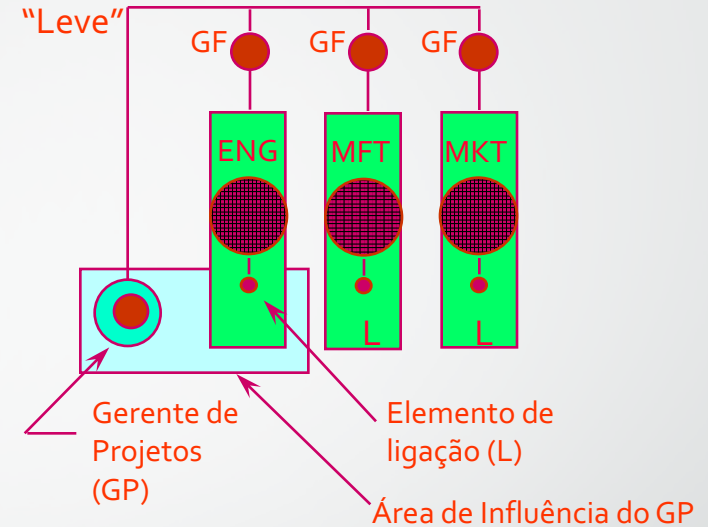


TIPOS DE ESTRUTURAS DE EQUIPES DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS e/ou PROJETOS

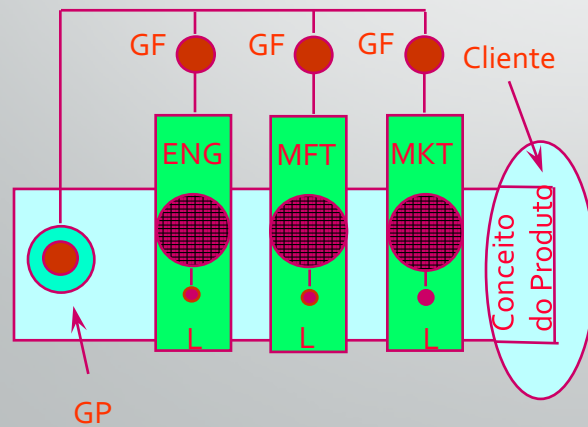
1) Estrutura da Equipe de Projeto Funcional



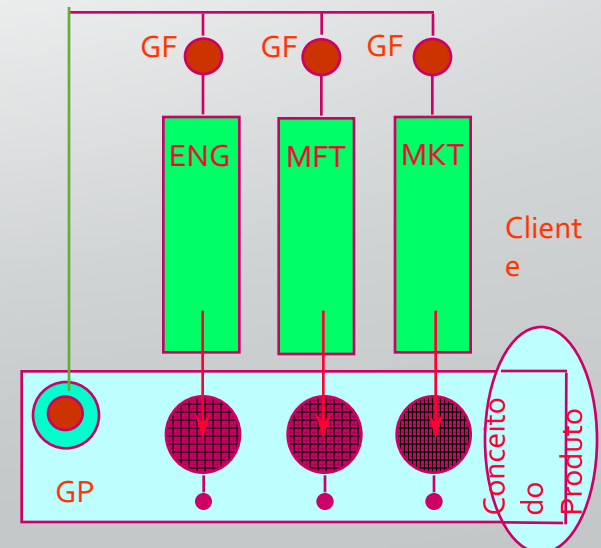
2) Estrutura da Equipe de Projeto "Leve"



3) Estrutura da Equipe de Projeto "Pesada"



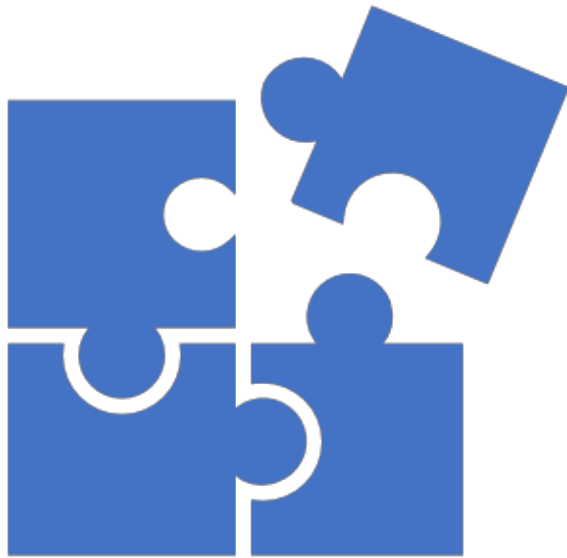
4) Estrutura da Equipe de Projeto Autônomo



ATIVIDADE:

Estudo de Caso:

Agencia Paragon

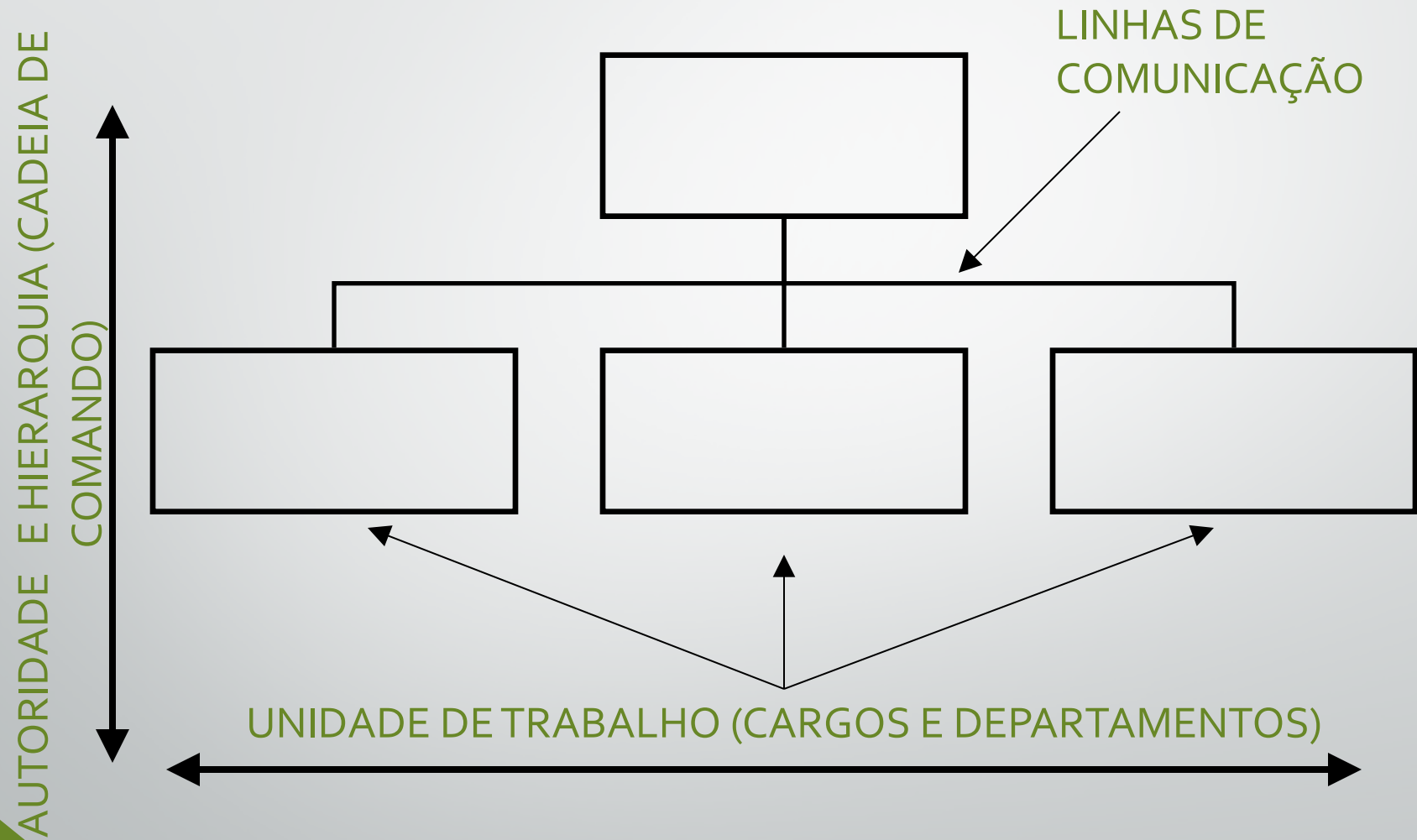


Modelos de Organogramas

Profa. Geciane Porto

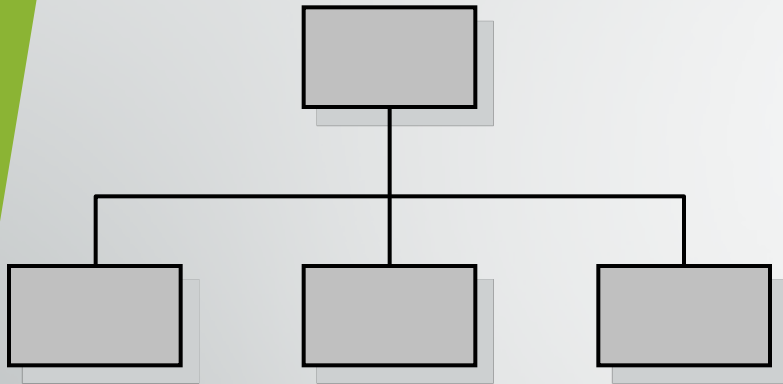
FEA-RP/USP

Modelo básico de organograma

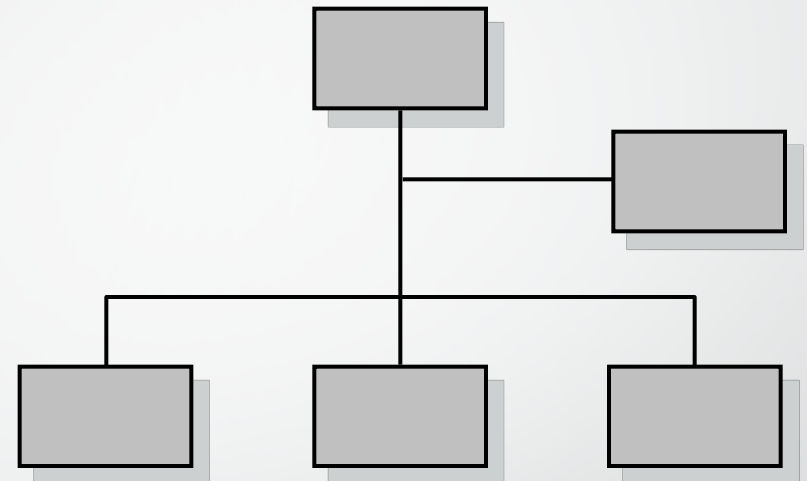


Maximinano (2004)

Tipos de estrutura organizacional



ORGANIZAÇÃO DE LINHA:
não há interferência entre chefe
e subordinados.



ORGANIZAÇÃO DE LINHA E
ASSESSORIA:
o chefe é auxiliado por uma
função de apoio, ao lado da
linha de comando.

ORGANOGRAMA LINEAR

- Revela a atividade / decisão relacionada com uma posição ou cargo organizacional
- Indica quem participa, e em que grau uma atividade ou decisão deve ocorrer
- Caracteriza a forma pela qual um cargo se relaciona com os demais na organização
- Os Cargos organizacionais constituem as colunas da matriz
- As responsabilidades, atividades, decisões constituem as linhas da matriz
- Os símbolos indicando o grau de extensão de responsabilidade / autoridade de forma a explicitar as relações entre as linhas e colunas, são inseridos nas células da matriz

ORGANOGRAMA LINEAR

PROPOSTA
NEGOCIAÇÃO
PLANEJ.
PROPAGANDA
INICIAÇÃO
ACOMP. DA
EXECUÇÃO
FINALIZAÇÃO

Cargos	Sup. Geral	Dir. Planej. Controle	Dir. Adm. Financeiro	Diretor Técnico	Ger. Área Técnica	Ger. Projeto
Ativ. Decisões						
1. Realização de contratos com clientes visando novos empreendimentos	A	C	C	C		
2 Nomeação do gerente para um projeto a ser iniciado	B	B	B	A	B	C
3. Elaboração do plano do projeto	C	B	B	B	B	A
4 Alocação ao projeto dos recursos humanos necessários		C		C	A	B
5 estabelecimento dos pontos de controle para acompanhamento da execução do projeto		B			B	A
6. Decisão sobre a sub-contratação de serviços externos	B	B	B	A	B	C
7. Elaboração de ordens de serviço para o pessoal de operação		C			A	B
8. Decisões sobre mudanças no escopo técnico, em prazos ou no orçamento do projeto	C	B	B	A	B	B
9. Acompanhamento dos trabalhadores para efeito de prestação de contas e discussão com o cliente					C	A
10. Aprovação da folha de horas dos técnicos alocados aos vários projetos		C	C		A	B
11. Provimento de coordenação e integração entre a equipe do projeto				C		A
12. Acompanhamento dos requisitos de qualidade, prazo e custos do projeto		C	C	C	C	A
13. Preparação do relatório final do projeto a ser enviado ao cliente					B	A
14. Aprovação do relatório final	C	B	B	A	C	C
15. Avaliação do desempenho dos técnicos alocados nos projetos			C		A	B

Códigos: **A:** DECIDE - Autoridade e responsabilidade pela atividade; **B:** PARTICIPA / É CONSULTADO - coleta informações obrigatórias; **C:** RECEBE OU TRANSMITE INFORMAÇÕES/ informação obrigatória a posteriori

MÉTODO PARA DELINEAMENTO E IMPLANTAÇÃO

Fase 1: Coleta de informações básicas

- Caracterização do contexto organizacional
- Identificação dos condicionantes organizacionais
 - Objetivos e estratégia;
 - Natureza da atividade e tecnologia;
 - Ambiente externo e
 - Fator humano

MÉTODO PARA DELINEAMENTO E IMPLANTAÇÃO

Fase 2: Delineamento

- Formação do grupo de trabalho
- Identificação das atividades / decisões
 - Identificação das funções
 - Análise
- Delineamento do organograma linear

MÉTODO PARA DELINEAMENTO E IMPLANTAÇÃO

Fase 3: Implantação e Acompanhamento



Discussão e aprovação da proposta



Planejamento da implantação

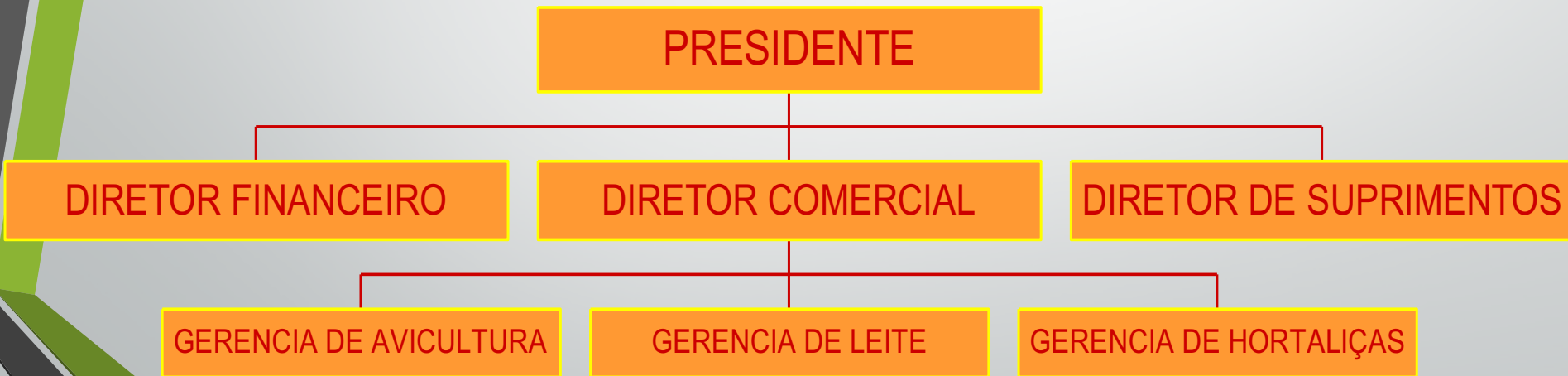


Acompanhamento e ajustes

ESTRUTURA LINEAR

- LINEAR: A cadeia de comando é clara e descendente por meio dos níveis gerenciais.
- As funções (marketing, finanças, recursos humanos, administração, produção, P&D) são dispostas em linha.

ESTRUTURA LINEAR



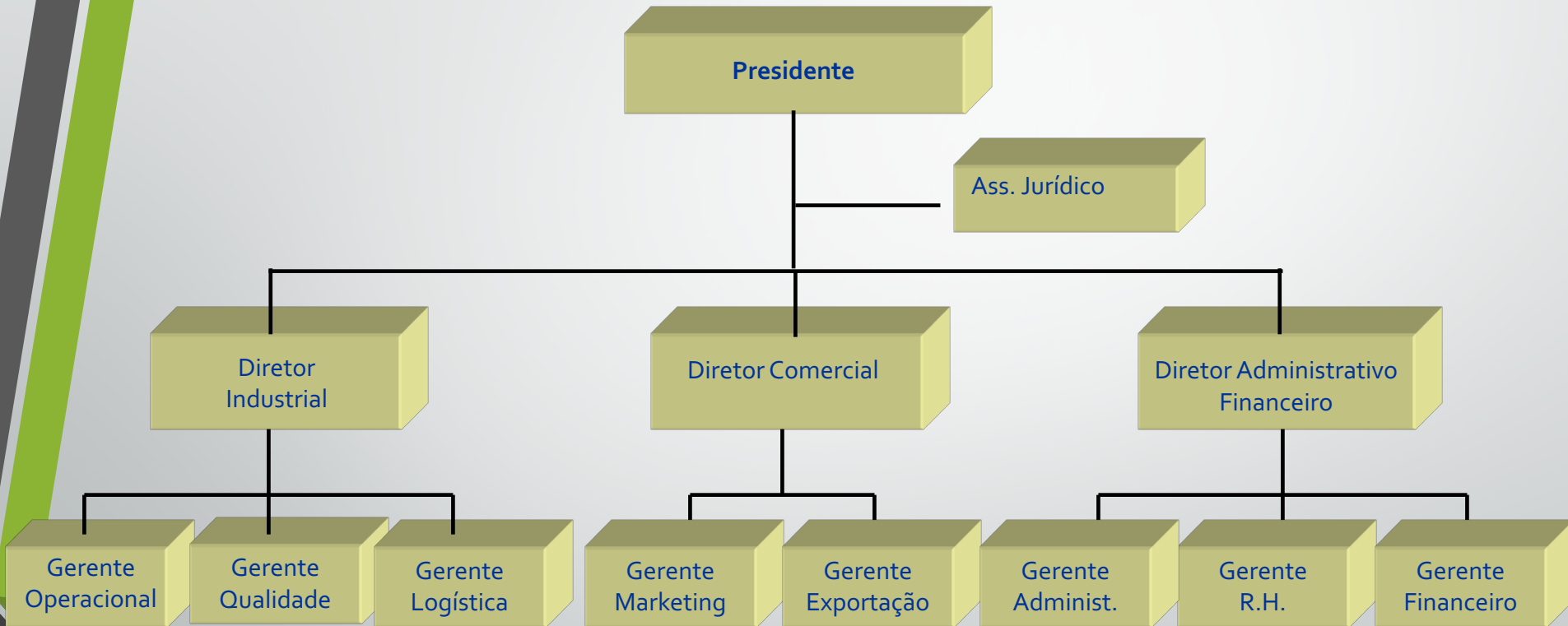
TIPOS DE ESTRUTURA

LINHA-ASSESSORIA: Mantêm a unidade de comando, com serviços especializados.

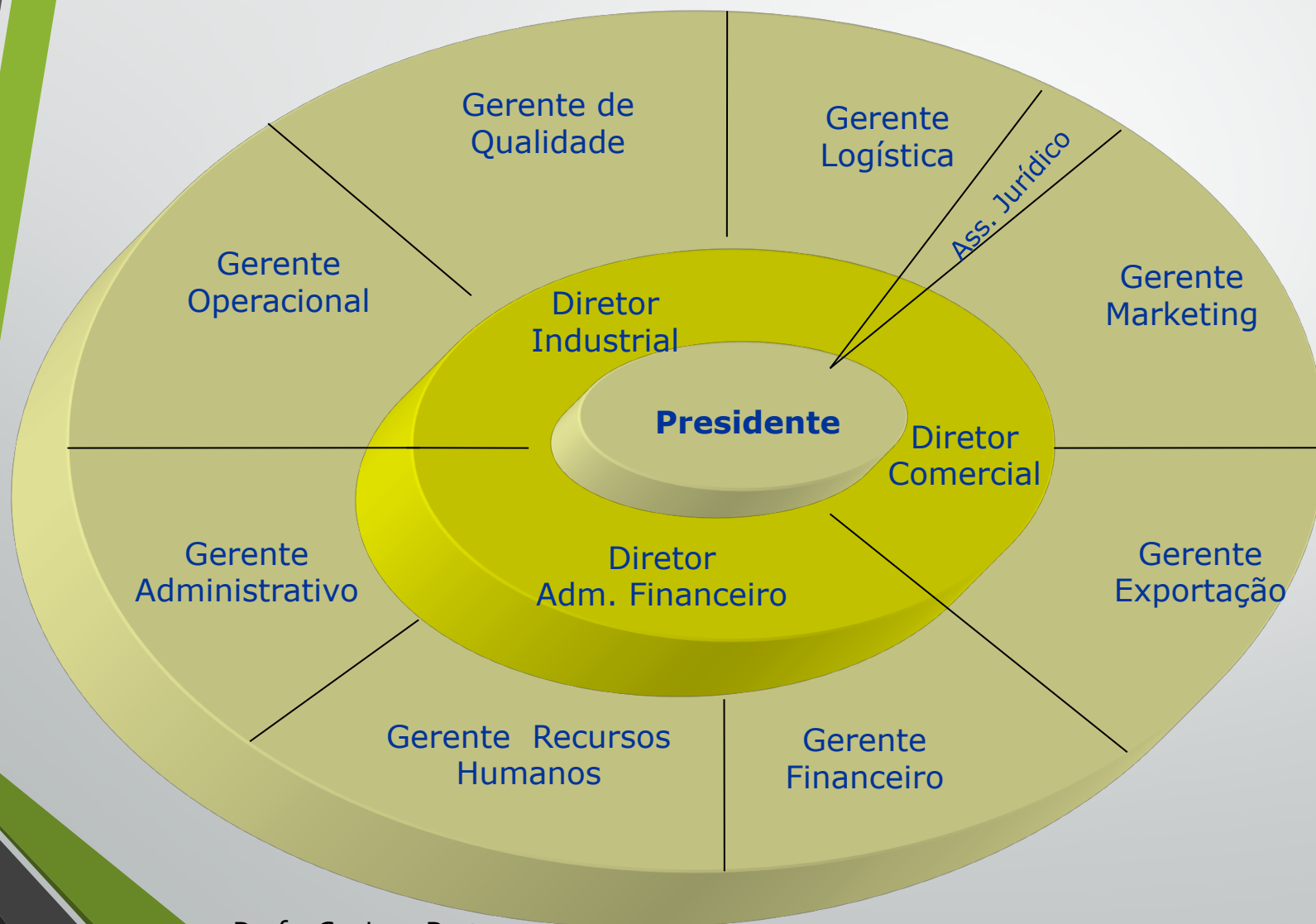
ESTRUTURA LINHA-ASSESSORIA



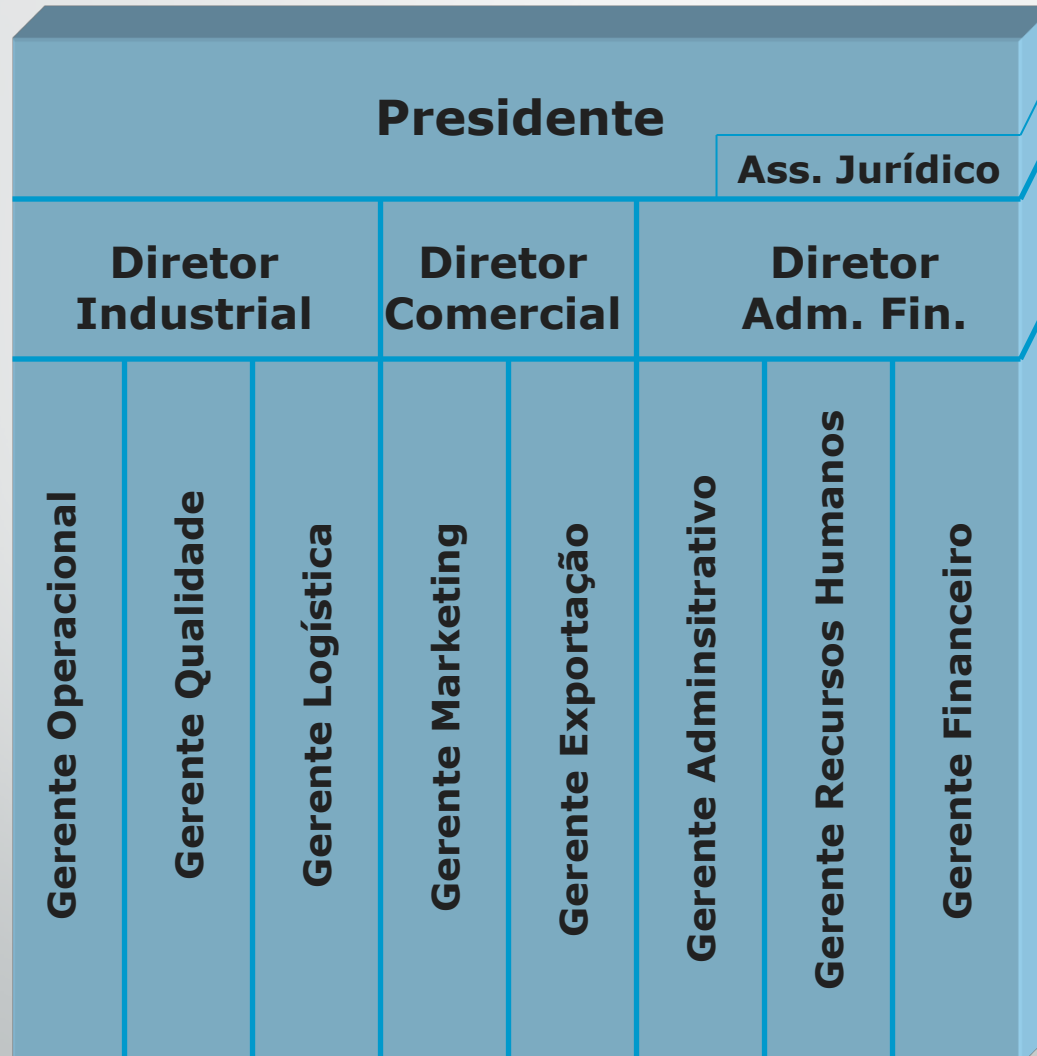
MODELO DE ORGANOGRAMA VERTICAL



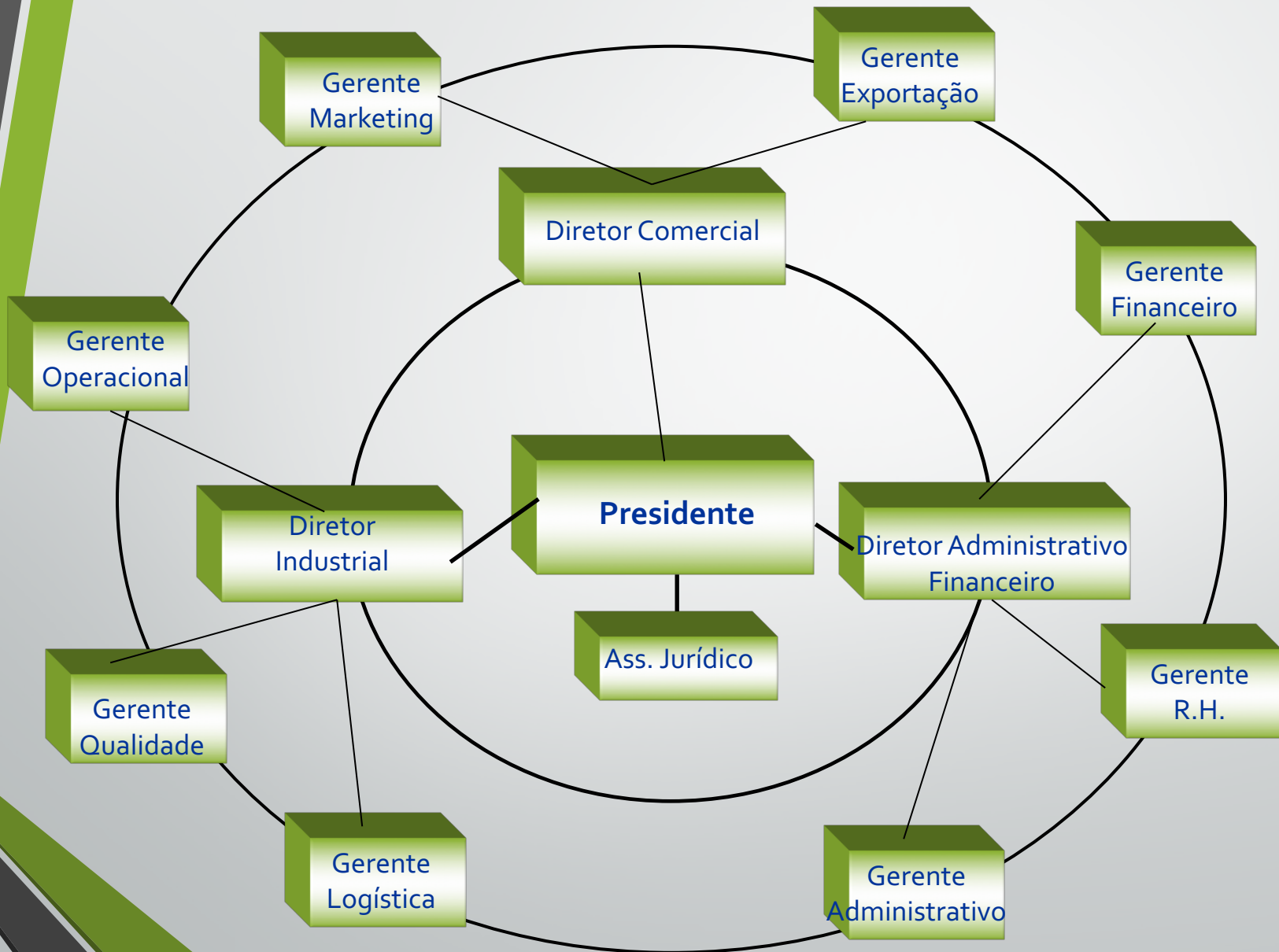
MODELO DE ORGANOGRAMA CIRCULAR



ORGANOGRAMA EM BLOCO



MODELO DE ORGANOGRAMA RADIAL



ATIVIDADE:

Desenho Organograma

Analise do Organograma
de uma empresa real