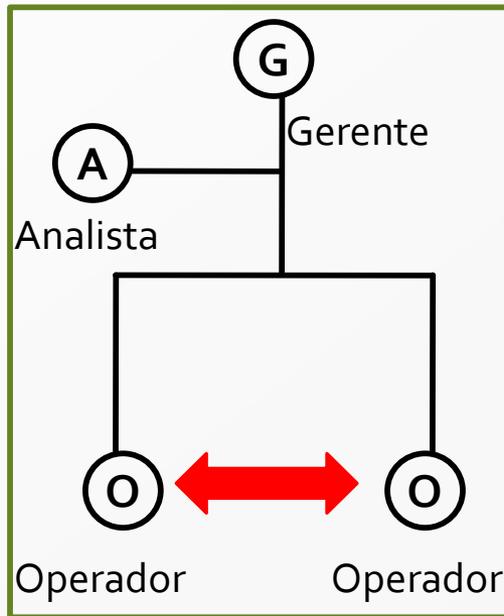


Estrutura Organizacional: Módulo 04

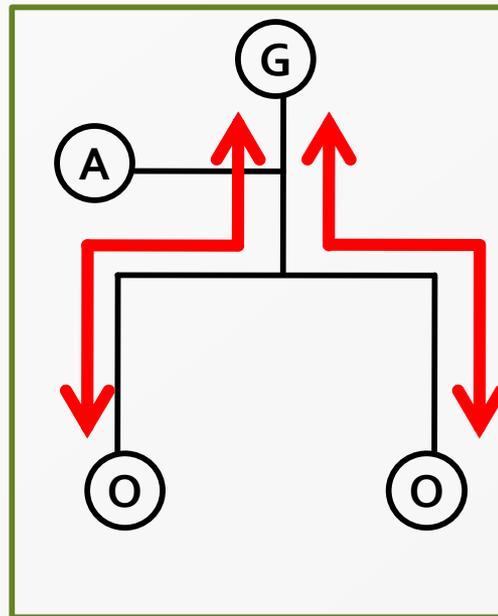
Profa. Dra. Geciane Silveira Porto
geciane@usp.br

Cinco mecanismos de coordenação

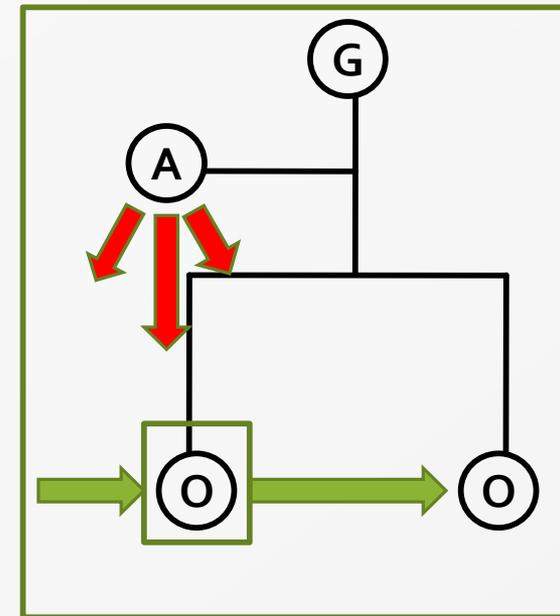
- São as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam seu trabalho, sendo elas:



A) Ajuste Mútuo

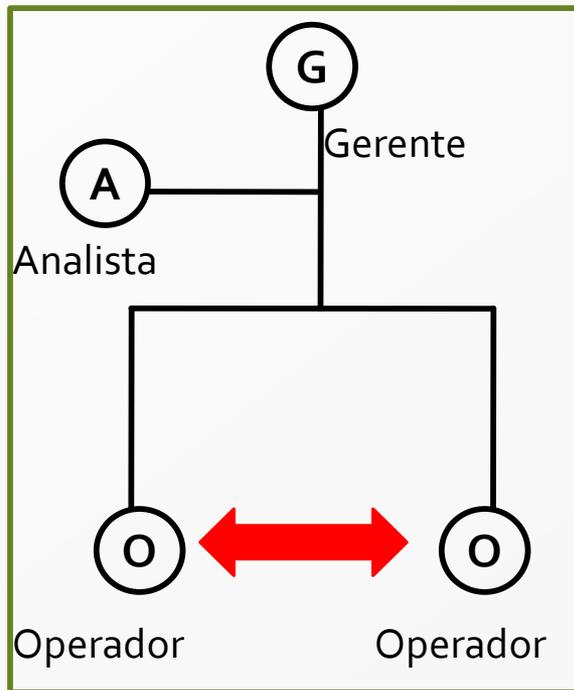


B) Supervisão direta



- C) Padronização dos inputs
- D) Padronização dos processos
- E) Padronização dos outputs

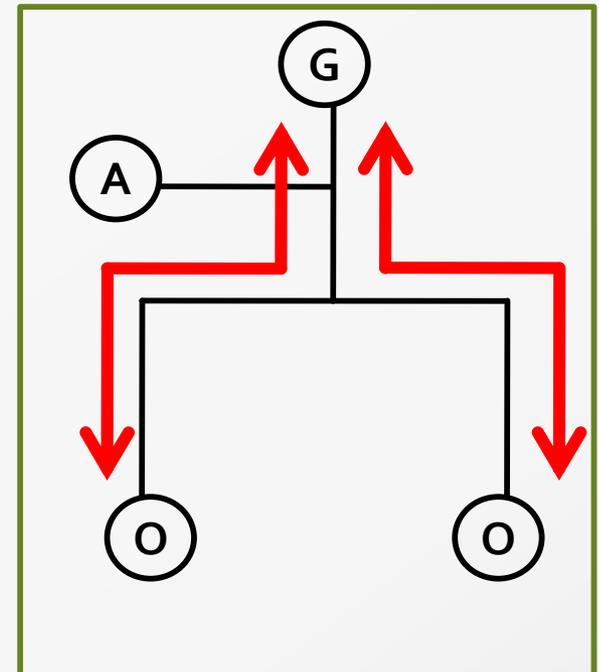
Ajustamento mútuo



- Obtém a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal.
- O controle do trabalho fica na mão dos operadores;
- Usado naturalmente em organizações mais simples;
- Ex: Oficina de vasos
- Ex: Dois remadores em uma canoa

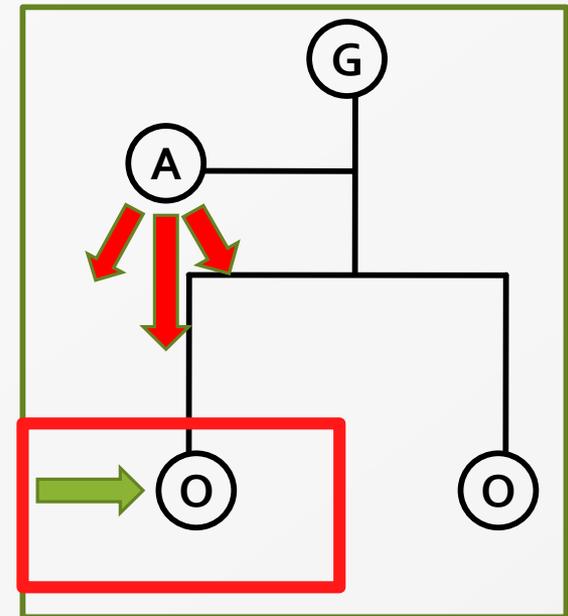
Supervisão direta

- Conforme a organização cresce, a supervisão direta é uma tendência.
- Uma pessoa passa a ser a responsável pelo trabalho de outras, a partir de instruções e monitoramento das ações.
- “Um cérebro coordena várias mãos”
- Exemplos:
 - Supervisora na oficina de cerâmica
 - Marcador de ritmo na canoa de remadores



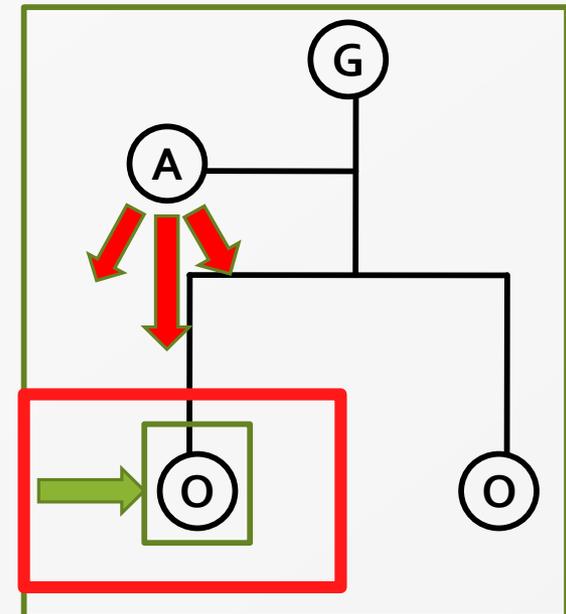
Padronização de Inputs

- Ocorre com a contratação de pessoas especializadas
 - Profissionais da escola de cerâmica
 - Anestesista e cirurgião já sabem suas responsabilidades



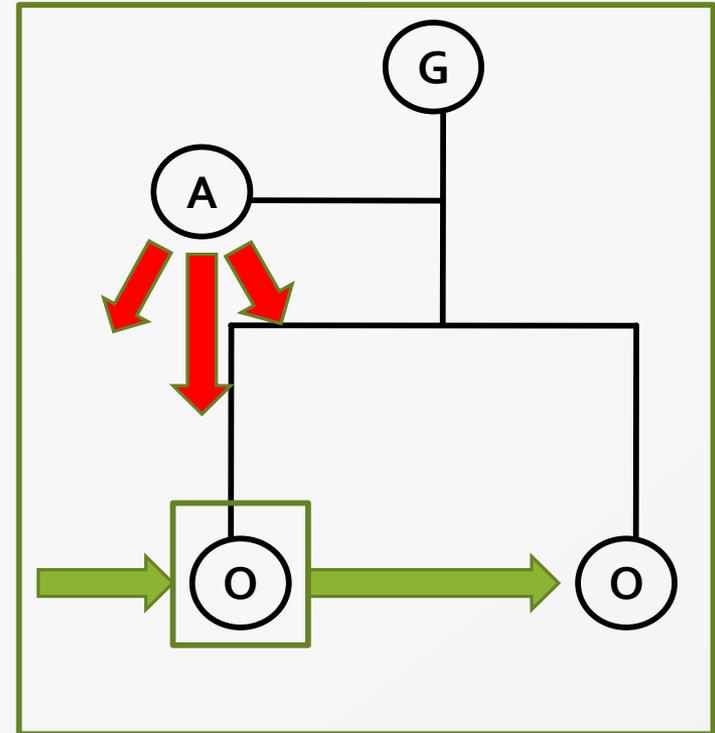
Padronização de Trabalho

- Os processos do trabalho são padronizados;
- Conteúdo do trabalho é específico ou programado;
- A coordenação desse trabalho é realizada por quem estiver designado a trabalhar nesta área.
 - Linha de produção Ford T
 - Instruções de montagem de um brinquedo infantil



Padronização de Outputs

- Ocorre com a padronização dos resultados do trabalho
- São especificados: dimensões do produto ou seu desempenho
- Incentivam a criação de metas e objetivos de longo prazo
 - Vendas em massa / Lucro e crescimento
 - Motoristas de táxi: sabem o local, mas escolhem o caminho



- 
- <https://www.youtube.com/watch?v=ItMzVb1K6Wk>

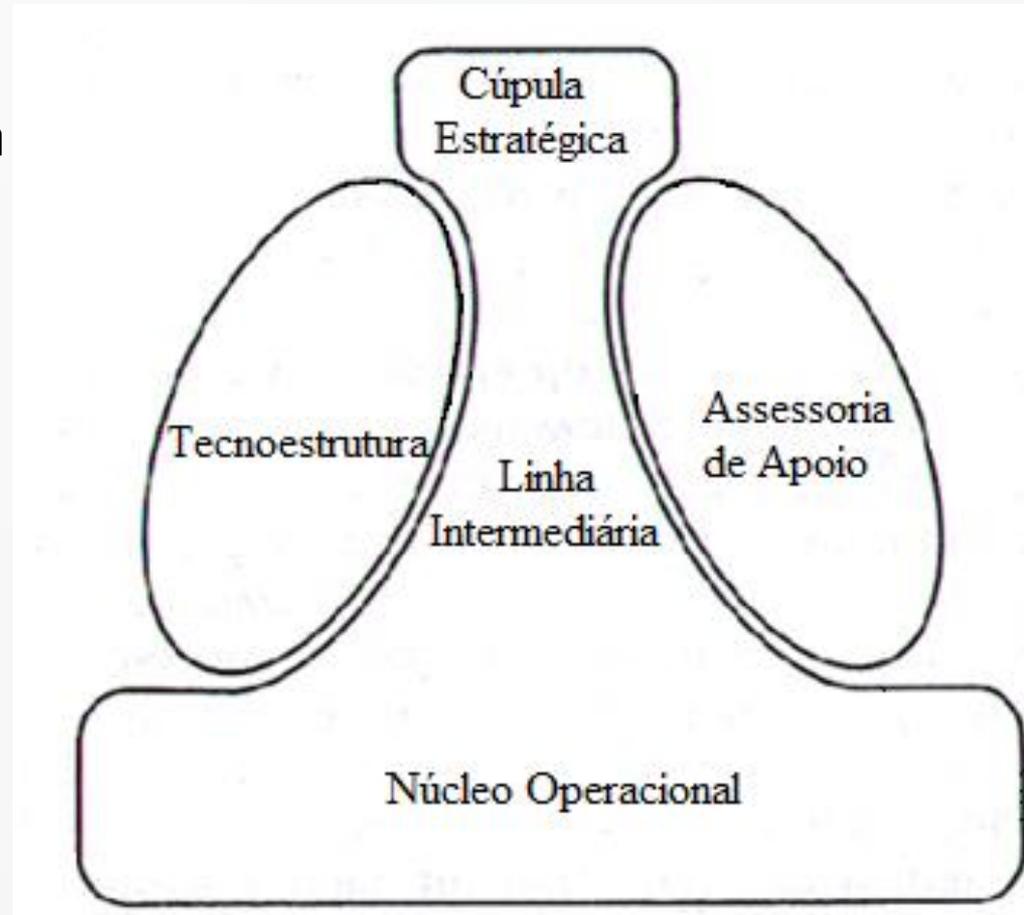
Qual é o melhor mecanismo de coordenação?



- Não há melhor mecanismo de coordenação
- Conforme a organização cresce, novos mecanismos são exigidos e outros novamente utilizados
- Cada forma de trabalho tem seu mecanismo ideal
- A maior parte das organizações adotam um “misto dos cinco”

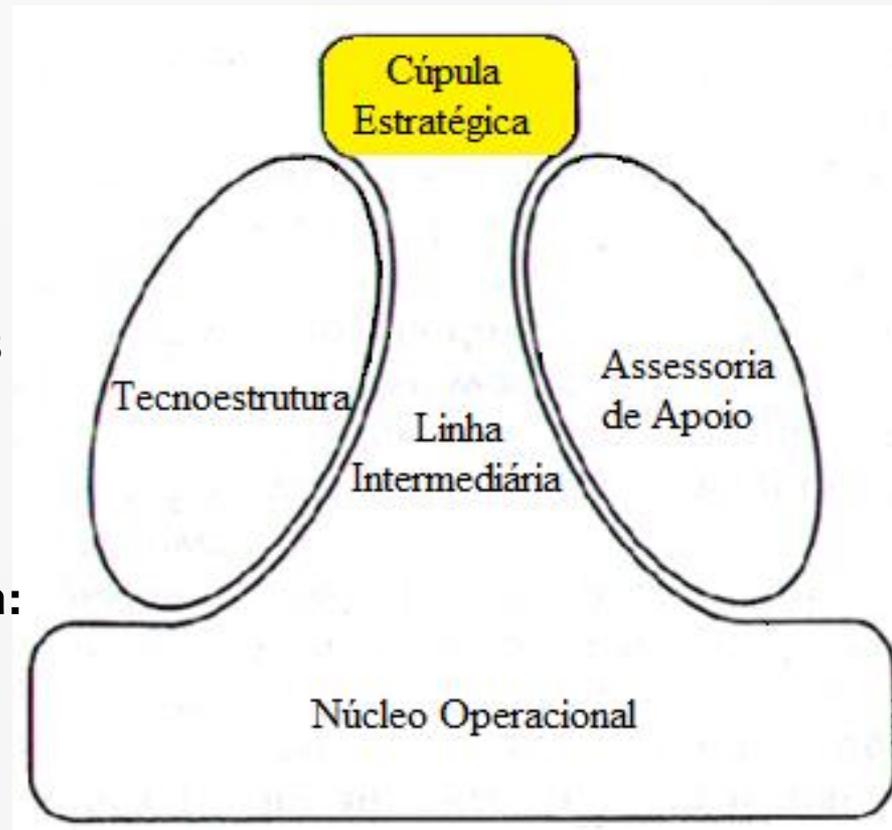
A organização em cinco partes

- As estruturas servem para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes.
- E nem sempre os elementos se posicionam um após o outro.



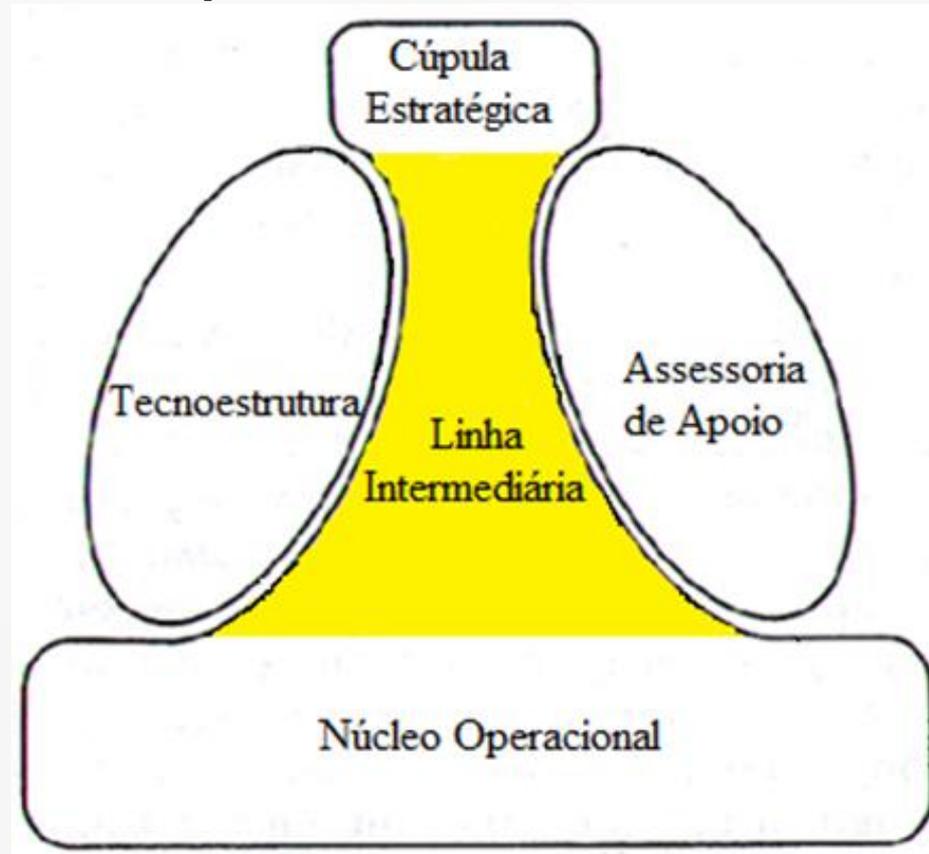
Cúpula estratégica

- Assegura que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e que atenda às necessidades de quem à controla.
- O trabalho é caracterizado por pouca repetição e padronização, discrição e ciclos de tomada de decisão longos.
- O **ajustamento mútuo** é o mecanismo para a coordenação dos trabalhos.
- Envolve três obrigações:
 - **Supervisão direta:** alocação de recursos, tomada de decisão, resolução de conflitos, etc.
 - **Relações exteriores:** obrigações sociais, recepção de clientes importantes, contatos de alto nível;
 - **Desenvolvimento da estratégia:** interpretação do ambiente e formulação da estratégia.



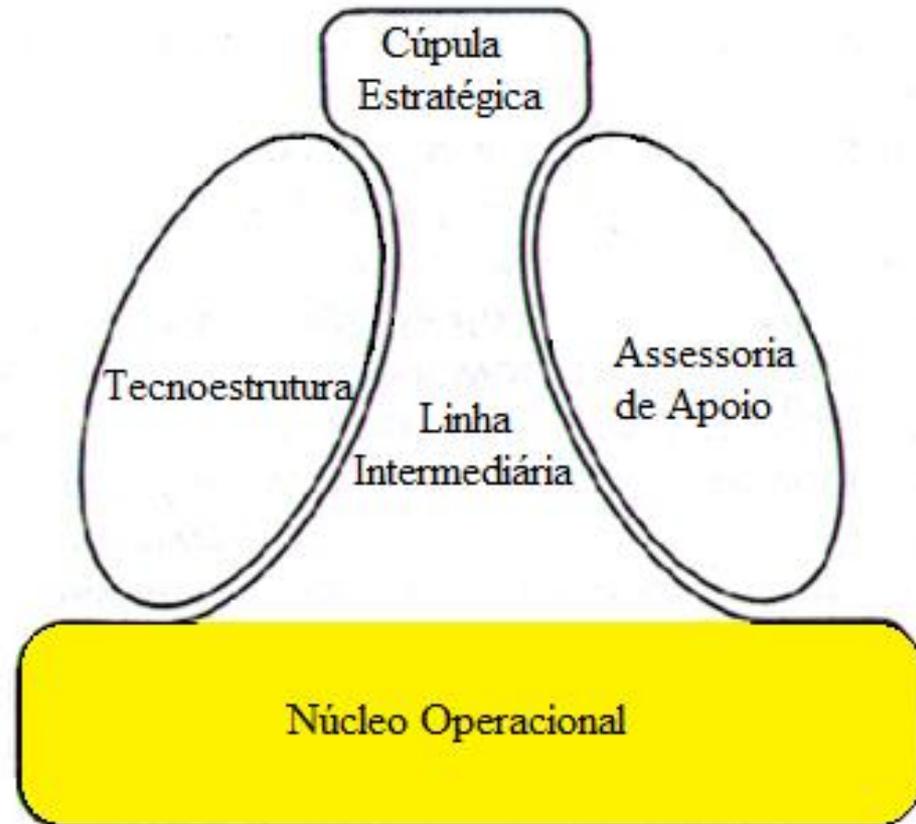
Linha intermediária

- Conecta o núcleo operacional à cúpula estratégica por meio de gerentes intermediários com autoridade formal.
 - Pode existir vários níveis de gerência: **amplitude hierárquica**.
 - A coordenação das atividades é **supervisão direta**.
- Principais tarefas:
- Responsável pelo fluxo de informação;
 - Coleta informações de feedback sobre desempenho, transferindo para gerentes acima;
 - Formula estratégias e aloca recursos em sua unidade, etc.



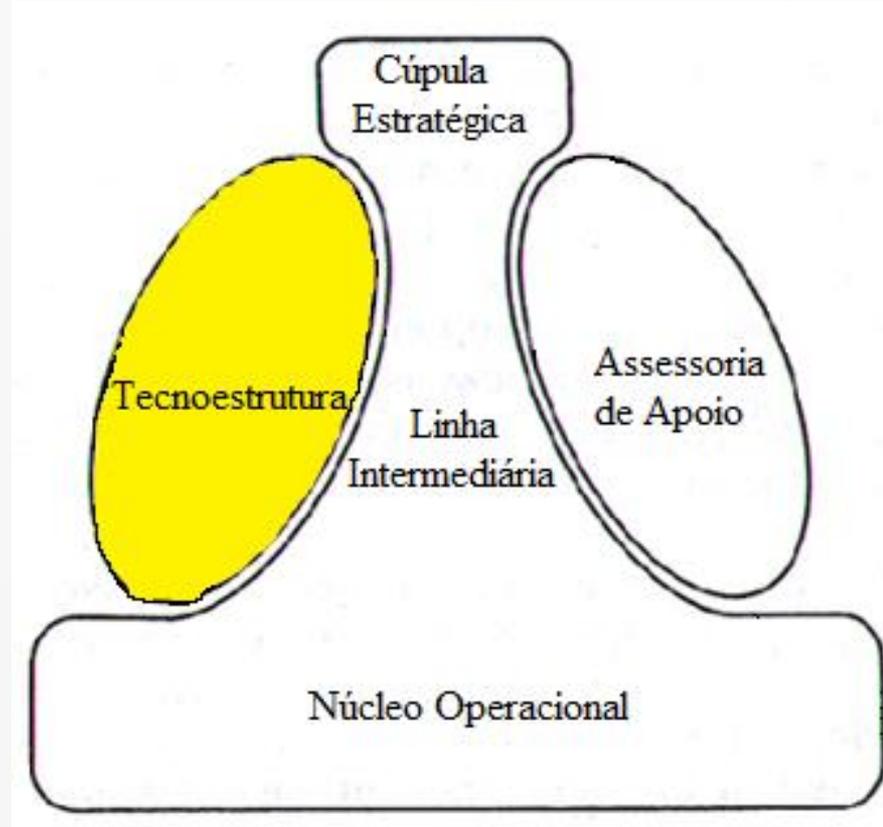
Núcleo operacional

- Envolve os membros/operadores que executam o trabalho básico relacionado à fabricação dos produtos e à prestação de serviços.
- A maior **padronização** na coordenação do trabalho no núcleo operacional.
- Quatro funções principais:
 - Asseguram inputs para a produção;
 - Transformam inputs em outputs;
 - Distribuem outputs;
 - Fornecem apoio direto às funções de input para output (ex: manutenção de maquinário, estocagem, etc.)



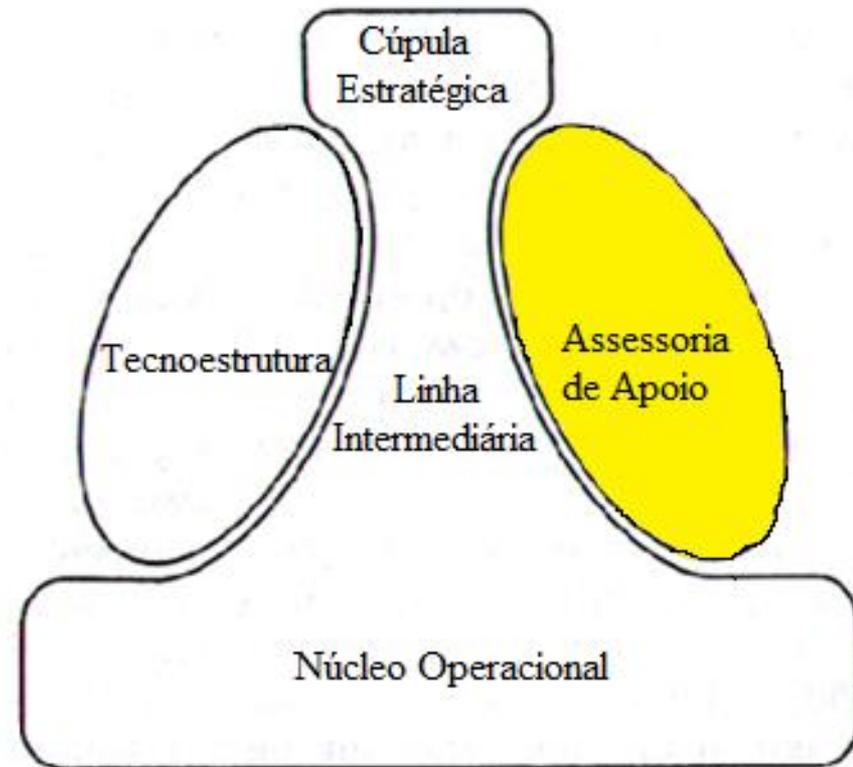
Tecnoestrutura

- São analistas/assessores e efetivam certas formas de padronização da organização;
 - Padrões reduzem a necessidade de supervisão direta;
 - O analista é coordenado por **ajuste mútuo**.
-
- Tornam as atividades mais eficazes;
 - Três tipos de analistas:
 - Sistemas e Métodos: padronizam os processos
 - Planejamento e Controle: que padronizam os outputs
 - Pessoal que padronizam as habilidades (inputs).



Assessoria de apoio

- Existe para dar apoio indireto às missões básicas da organização
- São comumente ignoradas em diversas bibliografias
- Tem função distinta da tecnoestrutura: não estão preocupadas com a padronização e aconselhamento
- Podem ser encontradas em todas as hierarquias;
- Muitas assessorias de apoio são auto suficientes (outras organizações);
- Obs: Terceirização.
 - Consultoria jurídica
 - Restaurante da fábrica



Mintzberg (2003)

Exemplos gerais das cinco partes



Ampliação do trabalho

Quando um trabalho é **horizontalmente ampliado** ou "enriquecido", não apenas o trabalhador executa maior número de tarefas, mas também obtém maior controle sobre elas.

X

Quando o trabalho é **verticalmente ampliado** permite-se uma maior liberdade sobre como este deve ser feito, ou seja, a decisão passa a ser do executor

Especialização ou ampliação?

- A ampliação compensa quando os ganhos decorrentes de trabalhadores mais motivados compensam as perdas da especialização técnica menos otimizada.
- *"Alguns trabalhadores preferem trabalhos repetitivos e estreitamente especializados!"*
- Depende da **natureza do trabalho**:
 - Complexidade X Simplicidade
 - Trabalho profissional X Produção em escala
- **Perfil das pessoas**: Educação, renda e cultura são elementos importantes. Quanto maior nível, favorece a ampliação (Maslow).

Especialização do trabalho por parte da organização

| | | Especialização horizontal | |
|-------------------------|-------|---|---|
| | | ALTA | BAIXA |
| Especialização vertical | ALTA | Trabalhos não especializados (núcleo operacional e unidades de apoio) <ul style="list-style-type: none">• Ex: apertar parafuso. | Certos trabalhos gerenciais de nível mais baixo. <ul style="list-style-type: none">• Ex: gerente do McDonald's. |
| | BAIXA | Trabalhos profissionais (núcleo operacional e unidades de apoio) <ul style="list-style-type: none">• Ex: assessoria jurídica. | Todos os outros trabalhos gerenciais. <ul style="list-style-type: none">• Ex: gerentes gerais. |

Formalização do comportamento

- Modo pelo qual a organização prescreve a separação de seus membros.
- Padronização dos processos de trabalho.
- Pode ser feito de 3 maneiras:
 - **Pela posição:** especificações são associadas às próprias atividades, como uma descrição de tarefas
 - **Pelo fluxo de trabalho:** especificações são associadas ao trabalho, como em uma listagem de ordens de impressão
 - **Por regras:** especificações são gerais, como regulamentos. Ex: uso de uniformes, manuais de políticas.
- Objetivo da formalização: **regulamentar o comportamento.**
- Reforça a especialização horizontal e vertical: além de definir escopo de cargos, geralmente os trabalhos são mais simples, repetitivos e mais suscetível à formalização.

Por que formalizar o comportamento?

- Para redução de variabilidade;
- Para prevê-lo e controlá-lo;

1. Possibilidade de coordenar as atividades;

- Exemplo dos **bombeiros**: não há tempo para discutir quem pilotará o caminhão, quem levantará a escada, etc.

2. Assegurar a consistência da **mecanização** que leva a uma produção eficiente;

3. Assegurar tratamento igual aos clientes (evitar favoritismo) e funcionários (promoções duvidosas);

Estrutura orgânica X Estrutura burocrática



- “**Burocracia**” além do sentido pejorativo
- Características da estrutura burocrática:
 - 1. Atividades** regulares distribuídas de modo **fixo**
 - 2. Autoridade** distribuída de maneira **estável** e **delimitada**
 - 3. Medidas metódicas** são tomadas para o cumprimento regular e contínuo das obrigações e **apenas pessoas qualificadas** para servir são empregadas

Outras características de uma burocracia

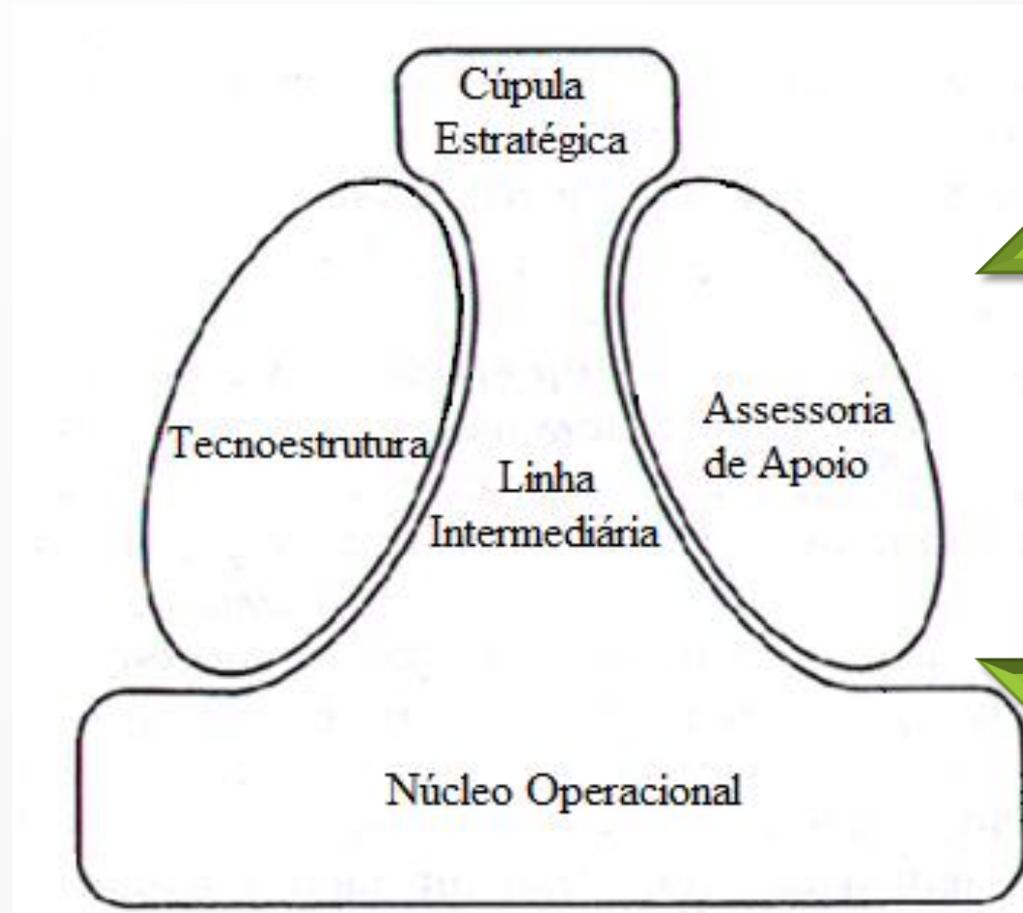
- Princípio de **hierarquia**: níveis mais baixos respondem a níveis mais altos
- Administração baseada em **documentos** escritos
- Administração moderna baseada por **treinamento especializado** e completo
- A organização segue **regras** gerais, *mais ou menos* estáveis e exaustivas, que podem ser aprendidas

Uma estrutura burocrática tem comportamento predeterminado, previsível ou padronizado (seja pelos processos, inputs ou outputs, com ou sem centralização)

Estrutura orgânica

- Tem **ausência de padronização** na organização
- Características:
 - Arranjos flexíveis de trabalho
 - Baseiam-se em ajustamento mútuo ou supervisão direta

Formalização interna à estrutura



Treinamento e doutrinação

- Buscam assegurar que os ocupantes dos cargos desenvolvam comportamentos necessários **antes de começarem o trabalho**

Treinamento

- Processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho

Doutrinação

- Processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas

Treinamentos

- Parâmetro **importante no design** em qualquer trabalho que chamarmos de **profissional**;
- Adequa-se a trabalhos mais complexos:
 - Exemplo: cirurgia médica.
- Adequa-se menos a especializações horizontais:
 - Exemplo: uma tarefa na linha de produção de automóvel.
- Geralmente, ocorrem fora da organização.

Doutrinação

- **Socialização** dos membros de uma organização para seu próprio benefício;
- Está relacionada à **cultura organizacional**;
- É responsabilidade da **própria** organização;
- Composta por eventos sociais ou palestras inspiradoras de gerentes da alta administração;
- Podem envolver rotação de cargos para desenvolver lealdade.

5 dicas para ter uma estrutura organizacional de primeira

- A produtividade fica comprometida sem um organograma funcional. E isso é não é uma notícia boa para empreendedores.
- **Estude a amplitude administrativa do seu negócio:**
 - Identificar como será a hierarquia de cargos na empresa. Depende de qual ramo de negócio você está inserido.
 - Empresas que lidam com criatividade tendem a ter a estrutura hierárquica horizontal. O ambiente é mais colaborativo, as tarefas não são repetitivas e há um sentimento geral de participação.
 - Nas empresas verticais, a estrutura é mais engessada, os funcionários são treinados e preparados para trabalhos previsíveis, há mais regras e procedimentos e o ambiente é mais conservador.

5 dicas para ter uma estrutura organizacional de primeira

- Escolha uma estrutura organizacional que se adapte à sua empresa.
 - Em um organograma dito funcional a empresa tem a divisão clássica de setores. Geralmente são empresas que fazem atividades repetitivas, altamente especializadas, com planos de carreira pré-determinado.
 - Já o modelo projetista, vamos identificar uma empresa formada por núcleos interdependentes, que estão ali para resolver o problema do cliente do início ao fim. Eles lidam com projetos periódicos, são impulsionados pelo desafio, pelos riscos e existe um plano de carreira bem mais flexível.

5 dicas para ter uma estrutura organizacional de primeira

- **Monte uma base eficiente de comunicação.**
 - Recomenda-se que não exista mais de três níveis hierárquicos entre o CEO e o a linha de frente. Isso dificulta em muito a comunicação interna, essencial para o bom funcionamento de toda empresa.
 - Quanto mais longa a cadeia de comunicação, mais difícil será para a mensagem de um presidente chegar até as pessoas.

5 dicas para ter uma estrutura organizacional de primeira

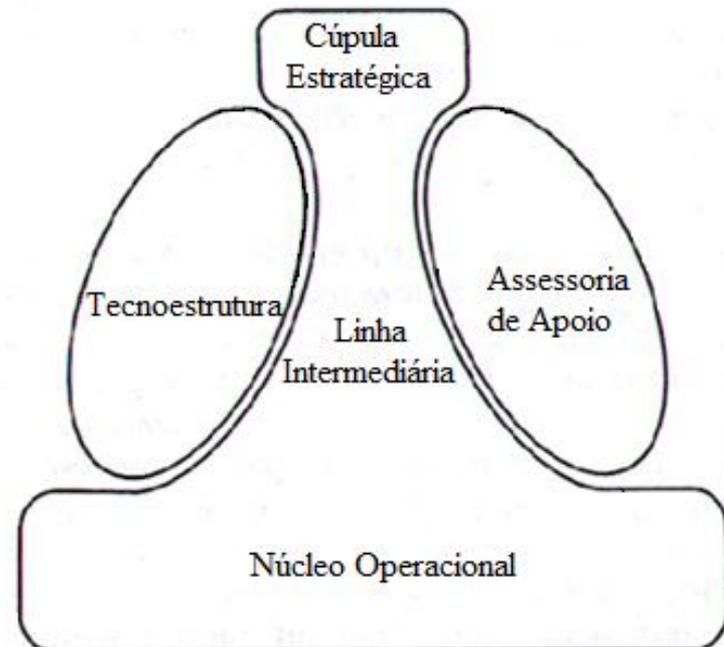
- **Planeje a demanda de trabalho e saiba o momento certo de demitir ou contratar.**
 - Uma das grandes vantagens de ter uma boa estrutura organizacional é o reflexo na produtividade, incluindo aqui o correto planejamento da demanda de contratações.
 - O organograma e a divisão de tarefas pode auxiliar a identificar a necessidade de contratação, além da real necessidade de conhecimento e treinamento dos funcionários.

5 dicas para ter uma estrutura organizacional de primeira

- **Não deixe para depois: monte um organograma desde os primeiros passos da empresa.**
 - Pense na estrutura organizacional da sua empresa desde o início. Isso vai ajudar a ter uma visão clara e objetiva da cultura organizacional que você pretende implementar.
 - Ou seja, é a melhor maneira de estabelecer como os resultados serão acompanhados, de identificar o perfil de funcionários que pretende ter por perto
 - Cada um terá pleno conhecimento de suas funções e noção de até onde podem chegar em nível hierárquico.
 - Isso vai facilitar no planejamento de planos de carreira e na motivação dos funcionários.

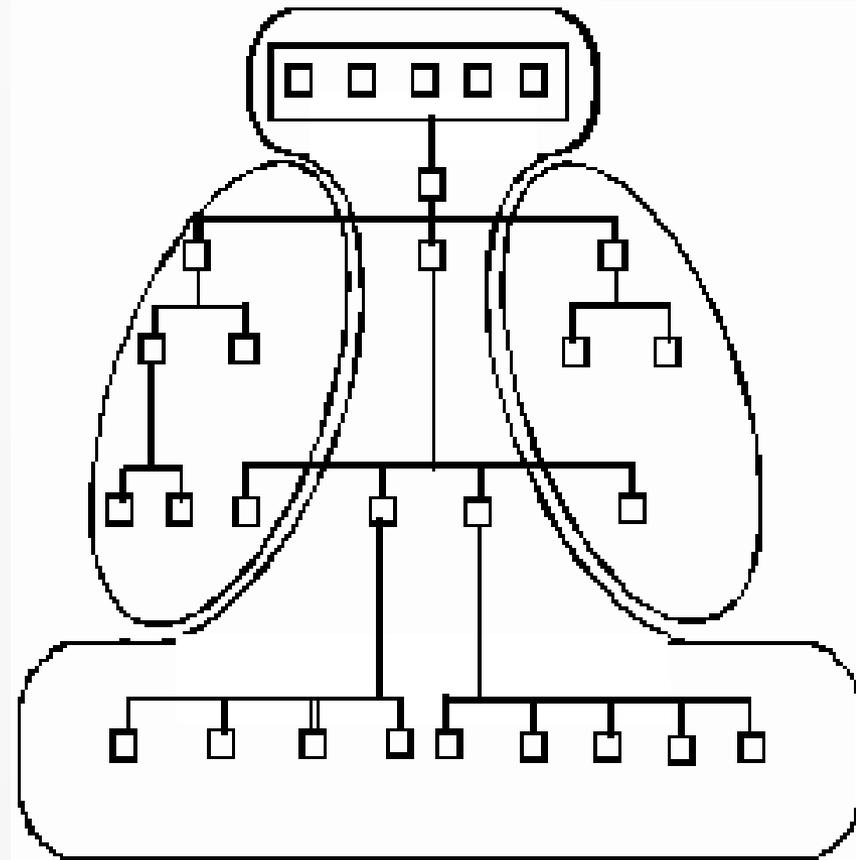
Funcionamento da organização em cinco fluxos

- O organograma não é a única forma de retratar uma organização;
- E a partir do diagrama que representa a organização em cinco partes, Mitzenberg (2004) apresenta uma teoria distinta ao funcionamento da organização.



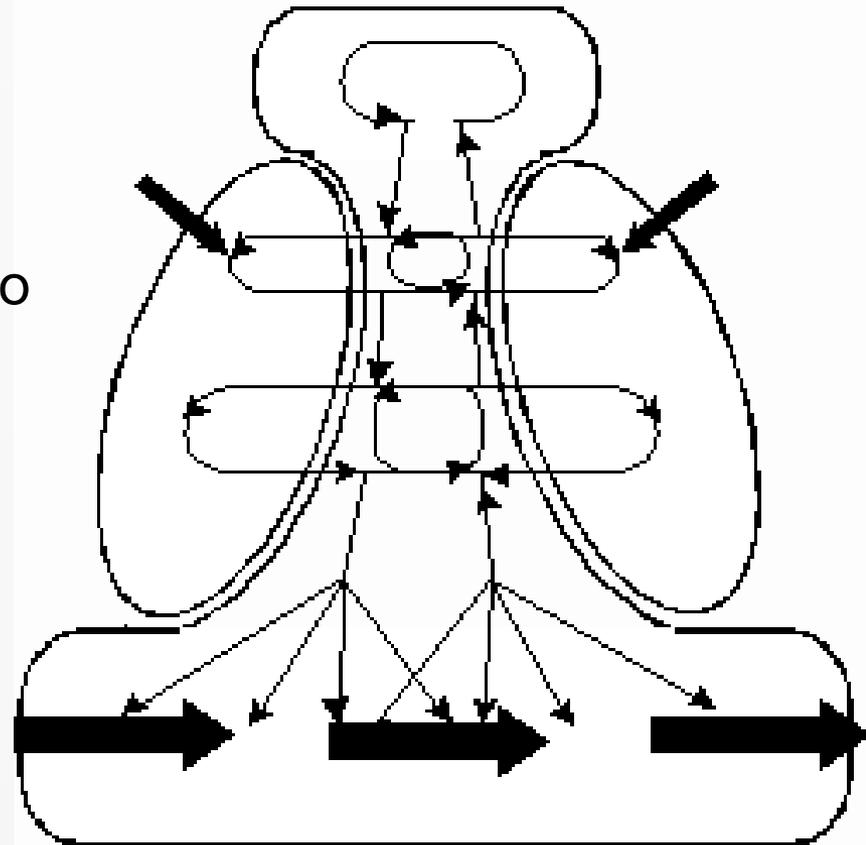
Fluxo de Autoridade Formal

- Apresenta o fluxo de poder formal que desce na hierarquia;
- Representa um quadro da divisão do trabalho;
- Os cargos existentes na organização;
- Como estão agrupadas as unidades;
- A Autoridade formal fluindo entre eles.



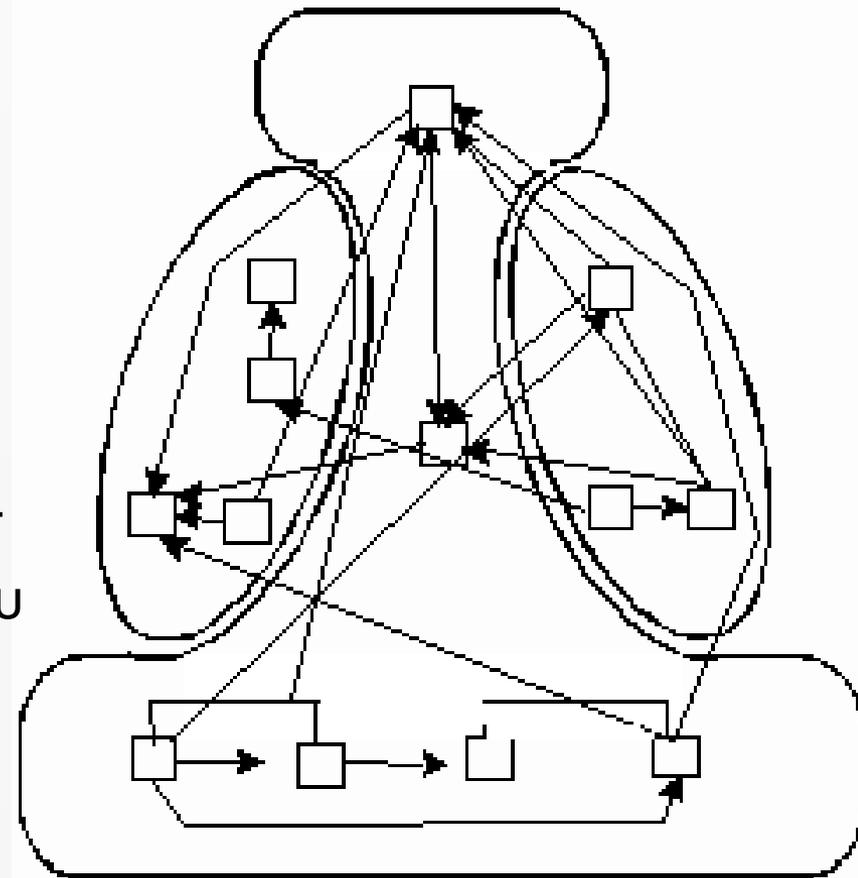
Fluxo de Atividade Regulamentada

- Mostra o trabalho de produção realizado pelo núcleo operacional;
- A maneira como comandos e instruções são passados para o núcleo operacional;
- Indica o feedback dos resultados e informações que a assessoria passa para a tomada de decisão
- Esta visualização dá maior ênfase na padronização do que na supervisão direta.



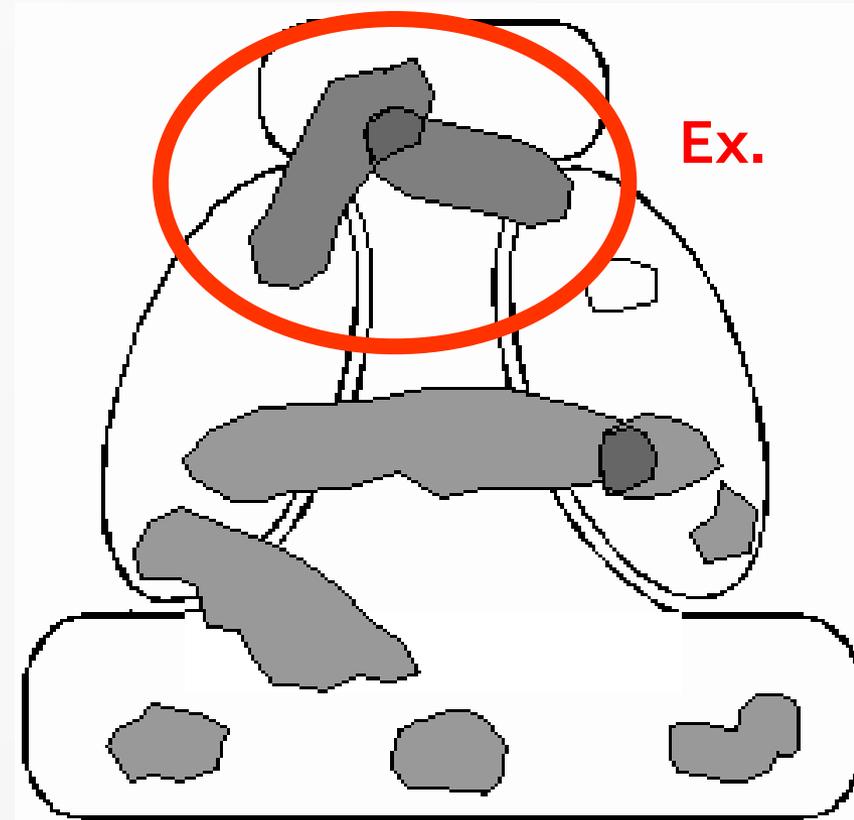
Fluxo de Comunicação Informal

- Enfatiza o papel do ajustamento mútuo na coordenação;
- Apresenta um sociograma (fluxo de comunicação);
- Centros não oficiais de poder existem e complementam, ou até, contornam os canais de autoridade e regulamentação.



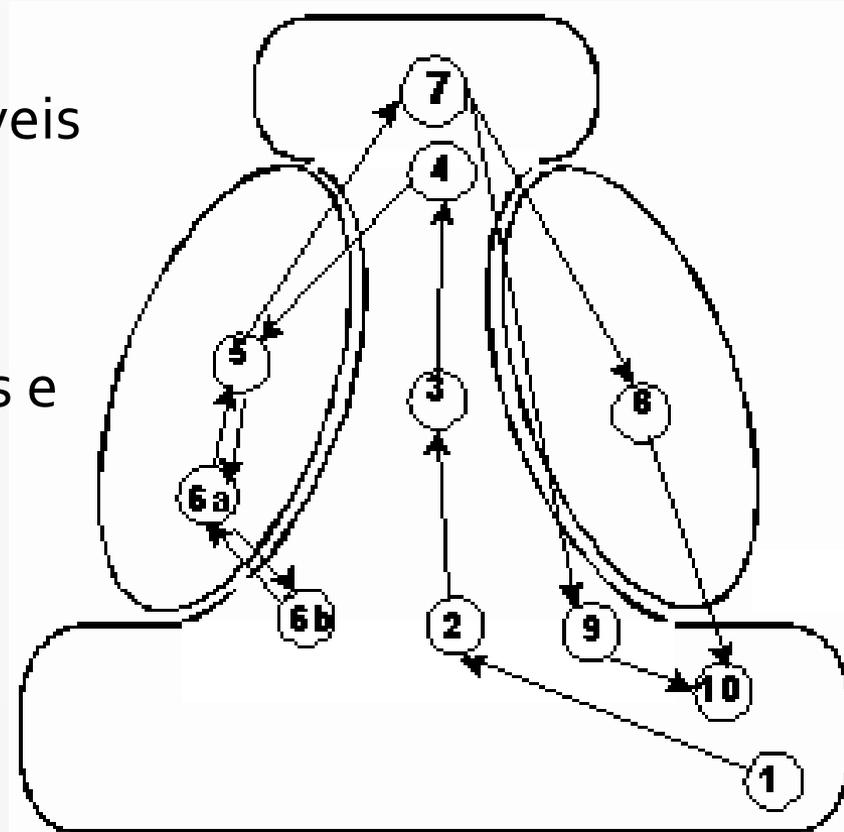
Conjunto de Constelações de Trabalho

- As pessoas da organização agregam-se em grupos de amigos (sem relação com hierarquia) para realizar trabalhos;
- Cada “constelação” lida com decisões distintas, apropriadas para seu nível hierárquico.
 - Ex.: Une-se os gerentes seniores com a assessoria de apoio, com analistas da tecnoestrutura.

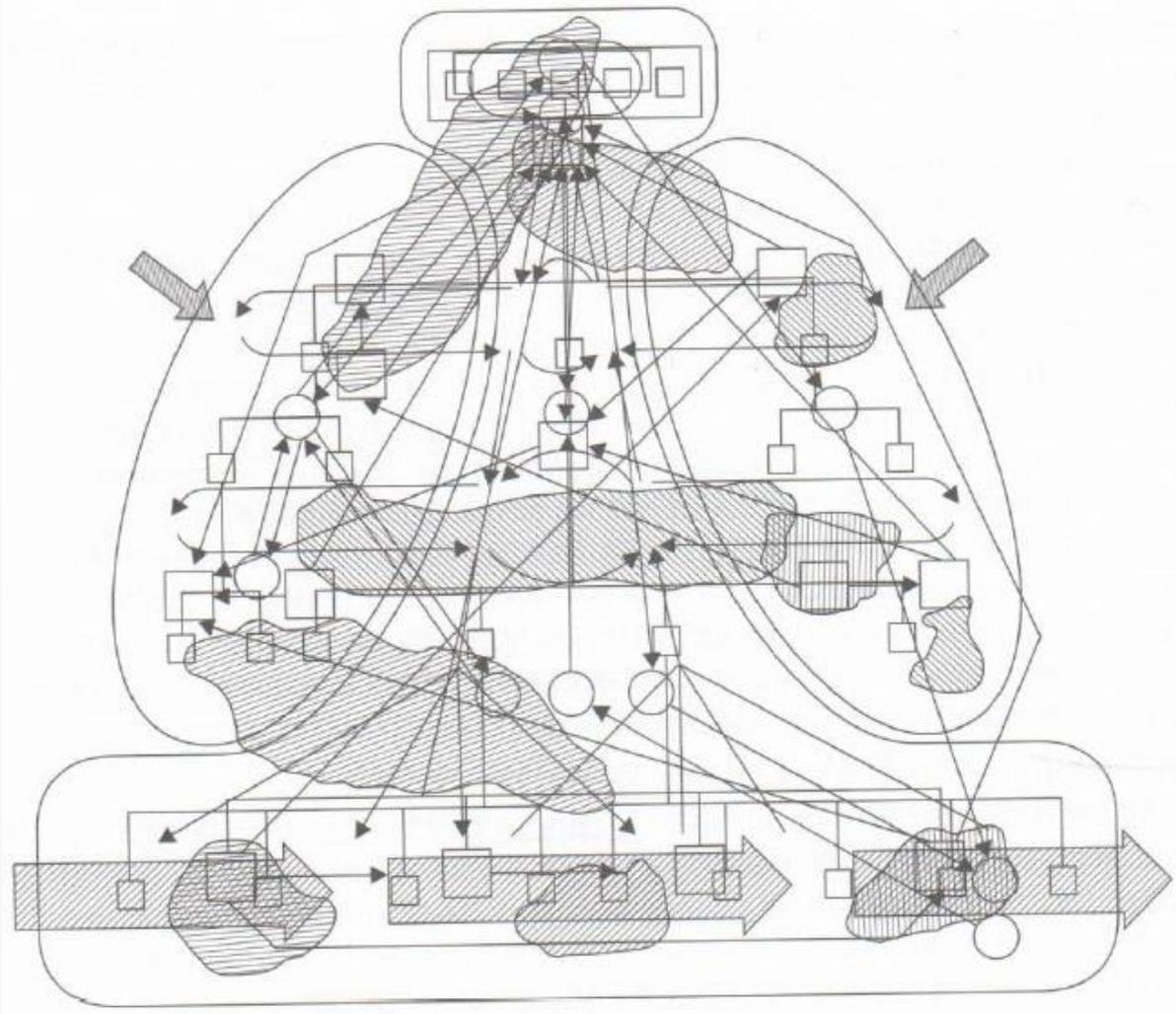


Fluxo de um Processo de Decisão Ad Hoc

- Mostra o fluxo de uma decisão estratégica;
- 1- o vendedor visita o cliente;
- 2 e 3- a sugestão passa por níveis hierárquicos;
- 4- decisão tomada;
- 5 e 6- força-tarefa de analistas e gerentes
- 7- aprovação da alta administração;
- 8 e 9- implementar procedimento;
- 10- retorno ao cliente.



Funcionamento completo da organização



Configurações de estrutura

- **Estrutura Simples:** baseada na supervisão direta, em que a cúpula estratégica é a parte principal
- **Estrutura Mecanizada:** baseada na padronização dos processos, em que a tecnoestrutura é a parte principal
- **Burocracia Profissional:** baseada na padronização de habilidades, em que o núcleo operacional é a parte principal
- **Forma divisionalizada:** baseada na padronização de outputs, em que a linha intermediária é a parte principal
- **Adhocracia:** baseada no ajustamento mútuo, em que a assessoria de apoio (às vezes acompanhada do núcleo operacional) é a parte principal

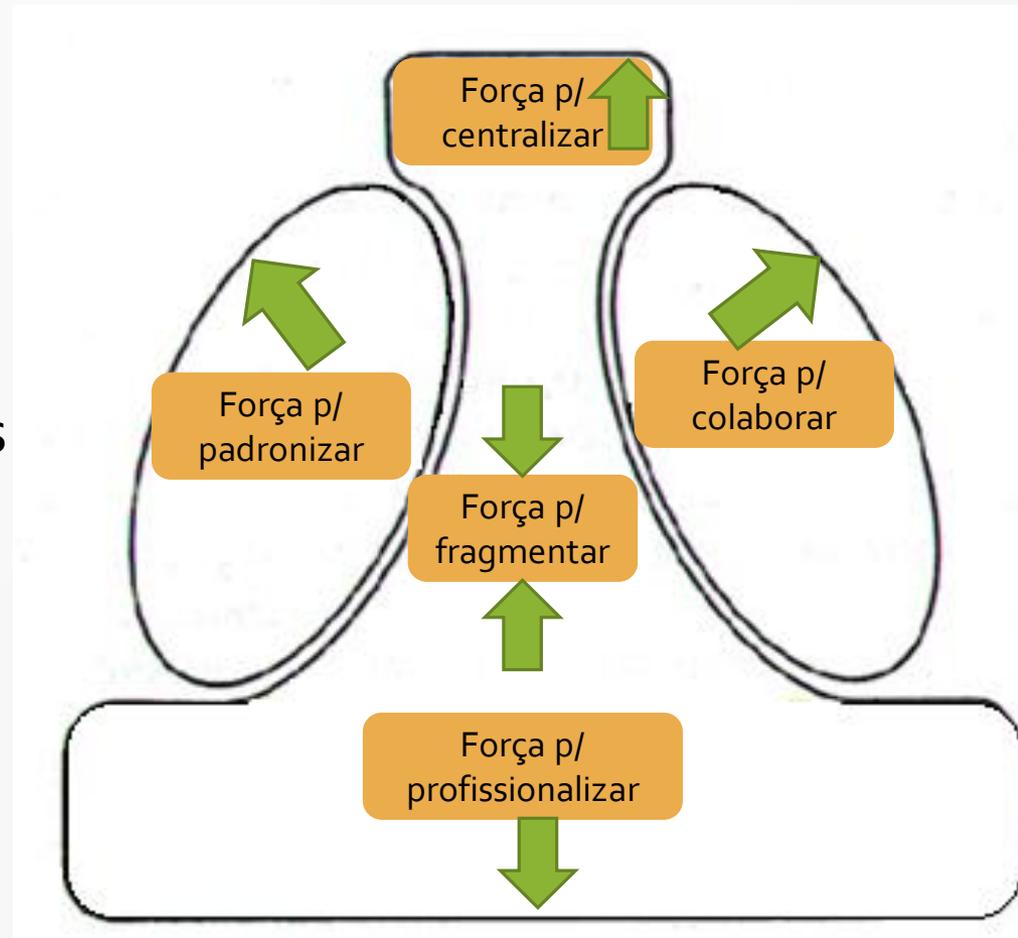
Ideias de Mitzenberg

- Há recorrência ao número 5, porém cada aspecto observado é único apesar de ter certas relações;

| Configuração Estrutural | Mecanismo de Coordenação | Parte-chave da Organização | Tipo de descentralização |
|-------------------------|--|----------------------------|--|
| Estrutura simples | Supervisão Direta | Cúpula Estratégica | Centralização vertical e horizontal |
| Burocracia mecanizada | Padronização dos processos de trabalho | Tecnoestrutura | Descentralização horizontal limitada |
| Burocracia profissional | Padronização das habilidades | Núcleo operacional | Descentralização vertical e horizontal |
| Forma divisionada | Padronização dos outputs | Linha intermediária | Descentralização vertical limitada |
| Adhocracia | Ajustamento Mútuo | Assessoria de apoio | Descentralização seletiva. |

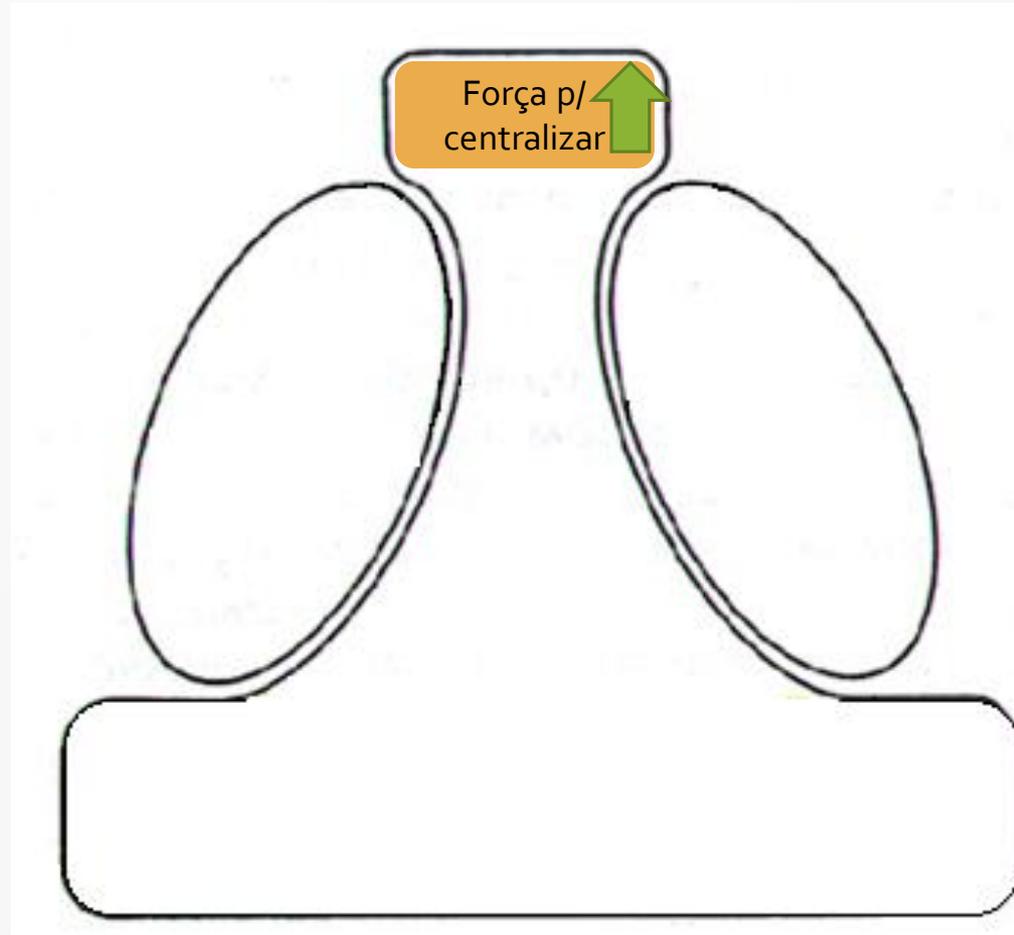
Ideias de Mitzenberg

- Essa correspondência é explicada ao considerar que a organização exerce uma força em cinco diferentes direções.
- A maioria experimenta as 5 forças.
- Porém condições que favorecem uma força em detrimento das outras leva a estruturação das organizações.



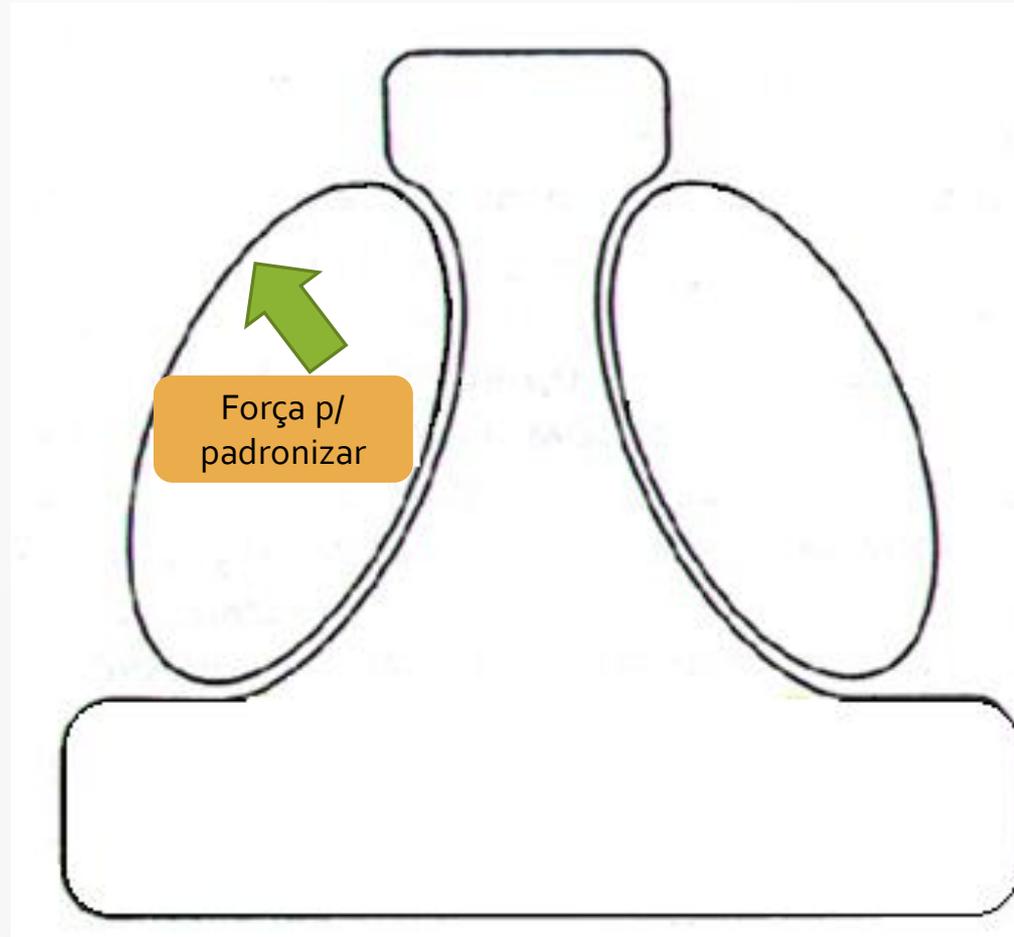
Estrutura Simples – Força para centralizar

- A **Cúpula Estratégica** exerce força para a centralização, permitindo-lhe manter controle sobre a tomada de decisão.
- É obtido quando a **Supervisão Direta** é utilizada para a coordenação.
- Surge a configuração: **Estrutura Simples**.



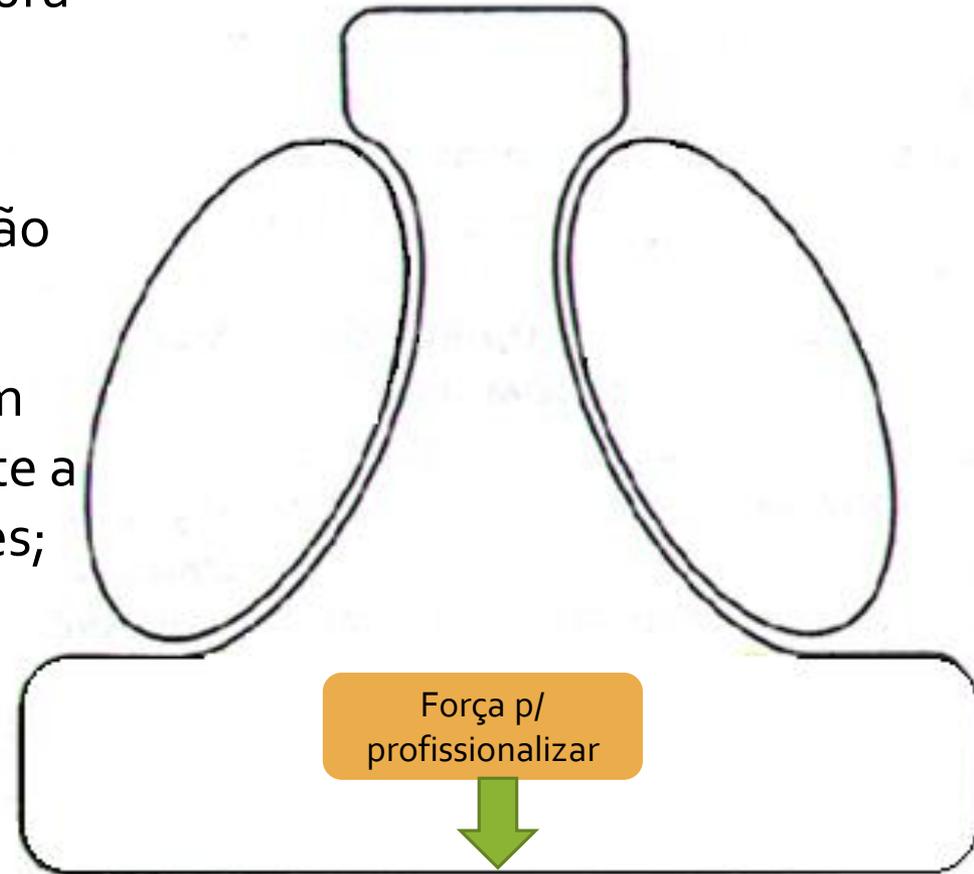
Burocracia Mecanizada – Força para padronizar

- A **Tecnoestrutura** exerce força para a padronização, porque o design dos padrões é sua razão de ser.
- Representa a força em direção a **Descentralização Limitada**.
- A organização toma a forma de **Burocracia Mecanizada**.



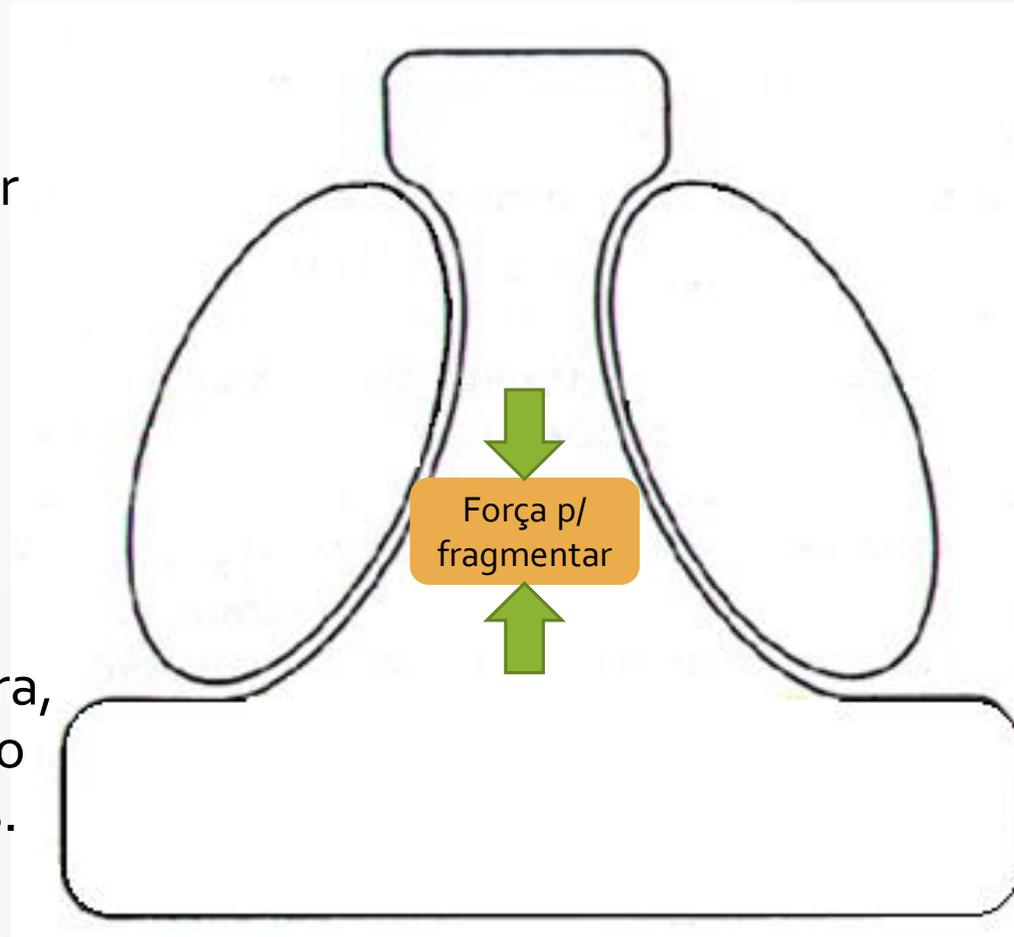
Burocracia Profissional – Força para profissionalizar

- O **Núcleo Operacional** procura minimizar a influencia dos administradores;
- Promovem a descentralização vertical e horizontal;
- Quando bem-sucedidos, tem relativa autonomia, mediante a padronização das habilidades;
- Exercem **Força para o Profissionalismo**, com treinamentos externos;
- A organização estrutura-se como **Burocracia Profissional**.



Forma Divisionalizada – Força para fragmentar

- Gerentes da **Linha Intermediária** buscam autonomia retirando poder da cúpula estratégica e da unidade operacional.
- Favorecem a descentralização vertical limitada;
- Exercem **Força para Fragmentação** da estrutura, restringindo a coordenação a padronização de outputs.
- Organização de **Forma Divisionalizada**.



Adhocracia – Força para colaborar

- **Assessoria de Apoio** tem maior influencia quando sua **colaboração** é necessária para a tomada de decisão;
- Isso ocorre quando a organização é estruturada em constelações de trabalho;
- O poder é descentralizado seletivamente e a coordenação é livre para **Ajustamento Mútuo**.
- A organização adota a **Adhocracia**.

