

# ESTRUTURA E DESENHO ORGANIZACIONAL

PROF. PEDRO LUIZ CÔRTEZ  
PLCORTES@USP.BR

---

# 1. Especialização no trabalho

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

- O primeiro elemento da estrutura empresarial é a especialização no trabalho, que é o grau de subdivisão de uma tarefa completa de uma organização em partes menores.
- A especialização no trabalho é a consequência natural do processo de crescimento organizacional.



Exemplo I: quando Walt Disney abriu sua empresa, ele fazia tudo (escrevia o roteiro dos desenhos, desenhava a história, lançava o produto no mercado e negociava a sua exibição nas salas de cinema).

Com o crescimento da empresa, várias pessoas foram contratadas para funções específicas.

# 1. Especialização no trabalho

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

- O primeiro elemento da estrutura empresarial é a especialização no trabalho, que é o grau de subdivisão de uma tarefa completa de uma organização em partes menores.
- A especialização no trabalho é a consequência natural do processo de crescimento organizacional.



Exemplo II: quando Stephen Wozniak e Steve Jobs criaram a Apple, eles mesmos montavam e vendiam todos os computadores.

Com o crescimento da empresa e a entrada de investidores de risco, várias pessoas foram contratadas para funções específicas.

# 1. Especialização no trabalho - benefícios

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

- A especialização no trabalho proporciona quatro benefícios:
  1. **Aumento da competência:** ao executar pequenas tarefas simples, os funcionários tornam-se muito competentes em cada uma delas (especialização).
  2. **Redução (ou eliminação) do tempo de transferência:** se os funcionários executam tarefas diferentes, perdem tempo enquanto interrompem uma e iniciam outra.
  3. **Uso de equipamentos específicos:** quanto mais preciso e definido for um trabalho, mais fácil será desenvolver equipamentos especializados para ajudar na sua realização.
  4. **Redução do tempo e custo de treinamento:** quanto um funcionário especializado pede demissão (ou se ausenta), um gerente pode treinar um substituto por um custo relativamente reduzido e em um período comparativamente menor.

# 1. Especialização no trabalho - limitações

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

- A especialização no trabalho recebe as seguintes críticas:
  1. **Insatisfação e falta de motivação:** trabalhos altamente especializados provocam a insatisfação e a falta de motivação nos funcionários (não oferecem estímulo ou desafios).
  2. **Aumento das faltas:** quando a monotonia se instala, aumenta o absenteísmo.
  3. **Redução da qualidade:** quando o ambiente é entediante, há uma redução na qualidade do trabalho realizado.
- Embora possa ser necessário algum grau de especialização, os gerentes devem ficar atentos, pois o exagero pode provocar conseqüências negativas.

## 1. Especialização no trabalho - alternativas

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

- Para fazer frente aos problemas associados à especialização, os gerentes buscaram outras soluções que permitissem equilibrar as exigências de maior produtividade e eficiência com as necessidades individuais de criatividade e autonomia.

1. **Rotatividade de tarefas:** transferência sistemática do funcionário de um tipo de atividade para outro (essa rotatividade pode ser inclusive diária). Os trabalhos sujeitos a esse esquema tendem a ser padronizados e rotineiros. Na prática, algumas empresas utilizam isso como uma forma de treinar o funcionário, melhorando sua habilidade e flexibilidade.
2. **Ampliação de tarefas:** é implantada para aumentar o número de tarefas que os trabalhadores realizam. Como resultado, eles se encarregam de várias funções, o que presumivelmente reduz o nível de descontentamento com o trabalho.

## 1. Especialização no trabalho - alternativas

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

- Para fazer frente aos problemas associados à especialização, os gerentes buscaram outras soluções que permitissem equilibrar as exigências de maior produtividade e eficiência com as necessidades individuais de criatividade e autonomia.

2. **Ampliação de tarefas:** parte do suposto que uma maior variedade de tarefas e a maior abrangência de cada uma delas não é suficiente para motivar o trabalhador.

**Solução:** aumentar a quantidade de tarefas de um trabalhador, ampliando o grau de controle que ele tem sobre o seu trabalho. Para isso, os gerentes abrem mão de alguns controles e delegam mais autoridade aos empregados.

**Problema:** raramente os sistemas de trabalho são analisados antes da adoção do esquema. Dificilmente os gerentes realizam pesquisas sobre as preferências dos funcionários antes de fazê-lo.

# 1. Especialização no trabalho - alternativas

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

- Para fazer frente aos problemas associados à especialização, os gerentes buscaram outras soluções que permitissem equilibrar as exigências de maior produtividade e eficiência com as necessidades individuais de criatividade e autonomia.

4. **Equipes de trabalho:** um grupo é encarregado de configurar o sistema de trabalho a ser aplicado a uma série de tarefas inter-relacionadas. O grupo decide como as tarefas serão distribuídas (o grupo atribui tarefas específicas aos membros, monitora e controla seu desempenho e tem autonomia sobre o horário de trabalho).

Exemplo: time de criação em agências de publicidade.



## 2. Departamentalização (agrupamento de tarefas)

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

- Em pequenas empresas, o proprietário ou gerente supervisiona pessoalmente os trabalhos.
- À medida em que a organização cresce, isso se torna cada vez mais difícil.
- Como conseqüência, novos postos gerenciais são criados para supervisionar o trabalho dos outros.

Exemplo: a Microsoft surgiu como uma pequena empresa, com os sócios Bill Gates e Paul Allen coordenando uma pequena equipe de estudantes.

Com o crescimento da empresa, novas atividades foram incorporadas e novos postos foram criados.

## 2. Departamentalização funcional

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

1. **Classificar segundo a função:** essa é a forma mais comum de departamentalizar. Agrupa tarefas que incluem a mesma atividade (ou atividades similares). É usada, com frequência, em pequenas empresas.

### Vantagens:

- a) Cada departamento recebe especialistas na sua área funcional.
- b) A supervisão é mais simples.
- c) A coordenação de atividades é facilitada dentro de cada departamento.

### Desvantagens:

- a) A tomada de decisão tende a se tornar mais demorada e burocrática (a empresa perde agilidade).
- b) Funcionários podem se concentrar excessivamente em sua unidade e perder de vista a empresa como um todo
- c) Nem sempre é possível monitorar o desempenho (Descobrir quem errou ou as razões de um insucesso).

## 2. Departamentalização por produto

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

- b) **Separação por produto:** trata-se de agrupar e organizar atividades de produtos ou grupos de produtos.

Exemplo: empresas que atuam em diversos segmentos, podem criar departamentos específicos para cada um deles.

Na Mercedes-Benz, a produção e comercialização de caminhões é separada da produção de automóveis.

### Vantagens:

- a) Atividades associadas a um produto ou grupo de produtos podem ser facilmente integradas e coordenadas.
- b) Aumentam a rapidez e a eficiência na tomada de decisões.
- c) O desempenho de produtos específicos (ou grupos de produtos) pode ser avaliado com maior facilidade e objetividade.

### Desvantagens:

- a) Os gerentes de produtos ou grupos de produtos podem concentrar-se excessivamente em seus produtos, alienando-se do restante da organização.
- b) Os custos administrativos aumentam, pois os diversos departamentos precisam contar com os seus próprios especialistas (que não são compartilhados com outros departamentos).

## 2. Departamentalização por cliente

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

- c) **Separação por cliente:** a organização estrutura suas atividades para atender a clientes específicos (ou grupos de clientes).

### Vantagens:

- a) Capacitar a organização a manter especialistas treinados para tratar com clientes ou grupos de clientes específicos.
- b) Possibilita prestar um atendimento personalizado.

### Desvantagem:

- a) É necessário manter um número considerável de funcionários para integrar as atividades dos vários departamentos (especializados em clientes específicos).

Exemplo: área de empréstimos dos grandes bancos (empréstimos para empresas, para aquisição de automóveis, aquisição de casa própria etc.).

## 2. Departamentalização por localização

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

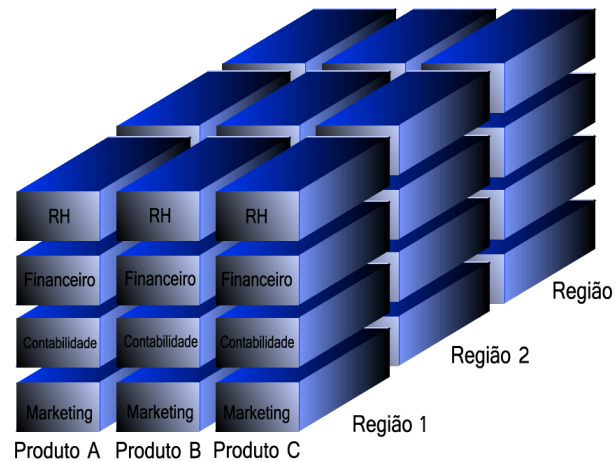
- d) Agrupa tarefas com base em áreas ou locais geográficos específicos (que podem ser todo um continente ou apenas um bairro, dependendo da empresa ou organização).

Vantagem:

- a) Provê a organização com instrumentos para responder rapidamente às necessidades de clientes específicos (e às características de várias regiões).

Desvantagem:

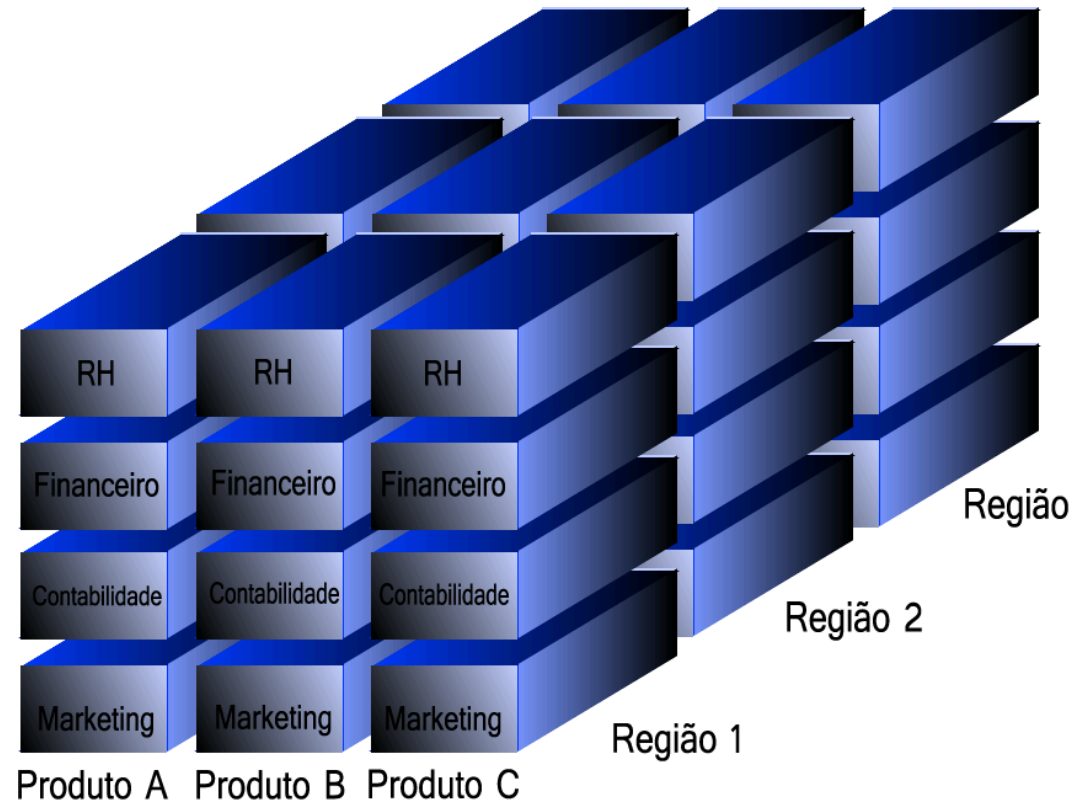
- a) Necessidade de mais funcionários para monitorar unidades em locais distantes.



## 2. Departamentalização por localização

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

Note que diferentes departamentalizações podem se sobrepor, conforme o interesse e a necessidade da organização.



### 3. Estabelecimento de relações hierárquicas

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

Cadeia de comando: é um antigo conceito popularizado no início do século XX. Os primeiros teóricos sustentavam que criar uma cadeia de comando era estabelecer níveis de autoridade claros e distintos entre todos os postos de uma organização. Dois princípios devem ser considerados:

- a) **Unidade de comando:** cada pessoa dentro de uma organização deve prestar contas apenas a um chefe.
- b) **Princípio de escala:** deve haver um nível de autoridade claro e contínuo que se estenda desde o mais baixo escalão à posição mais elevada na empresa.

### 3. Estabelecimento de relações hierárquicas

- 1 - Especialização no trabalho
- 2 - Departamentalização
- 3 - Estabelecimento de relações hierárquicas
- 4 - Delegação de autoridade
- 5 - Coordenação de atividades

Implicações:

- b) **Empresas verticais x empresas planas:** ter um número maior de níveis hierárquicos resulta em uma organização mais verticalizada, ao passo que ter poucos níveis conduz a uma organização mais plana.

Uma estrutura vertical aumenta o nível de controle, mas reduz a comunicação e acarreta custos maiores (pois demanda um número maior de gerentes e supervisores).

Uma estrutura mais horizontal pode aumentar a motivação dos funcionários, mas também reduz as expectativas de promoção (pela menor quantidade de postos intermediários). Por ser mais enxuta, ela é mais barata mas demanda maior responsabilidade por parte dos gestores.



## 4. Coordenação de atividades

1 - Especialização no trabalho  
2 - Departamentalização  
3 - Estabelecimento de relações hierárquicas  
4 - Delegação de autoridade  
5 - Coordenação de atividades

Há três formas básicas de interdependência:

- a) **Consoiciada:** é o nível mais baixo de interdependência e os departamentos operam de maneira pouco interativa (por exemplo, o resultado financeiro das unidades consorciadas é contabilizado de maneira unificada).

Por exemplo: uma rede de lojas em que cada unidade tem o seu orçamento e sua própria equipe de funcionários. Os lucros ou perdas são adicionados ao todo no nível organizacional.

- b) **Interdependência:** a “atividade” de uma unidade torna-se a matéria-prima de outra, criando um nível intermediário de dependência.

Por exemplo: uma montadora de automóveis, onde uma unidade produz os motores e os envia para uma outra unidade que realiza a montagem final dos veículos.

Por exemplo: em um hotel, o setor de reservas, o balcão de atendimento e o serviço de camareiras são reciprocamente interdependentes.