


**Centralização,
Descentralização &
Formalização do Trabalho**

Prof. Luciano Thomé e Castro

Agenda

- Definição Centralização e Descentralização
- Delegação
- Descentralização Vertical e Horizontal


2



Centralização e Descentralização

Quando todo o poder para a tomada de decisão situa-se em um único ponto da organização – afinal, nas mãos de uma única pessoa, existe uma estrutura centralizada. Na extensão que o poder esta disperso entre muitas pessoas, sugerimos uma estrutura descentralizada.


3



Delegação

- Transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para um subordinado, criando o compromisso pela tarefa delegada.
- Diferente da descentralização (que tem foco no poder de decisão) a delegação tem foco na tarefa. A responsabilidade sobre todo o processo continua com o chefe (ele definiu) e apenas transferiu a execução.


4



Fatores Comuns de Influência

Centralização	Descentralização
<ul style="list-style-type: none"> • Manter nível de integração das atividades da empresa • Para manter uniformidade de decisões e ações • Para melhor administrar urgências • Quando o principal executivo não aceita a divisão da decisão • Para aumentar o nível de controle 	<ul style="list-style-type: none"> • A carga de trabalho da alta administração está volumosa ou complexa • Morosidade pelo ponto acima • Para maior ênfase aos segmentos de mercado ou produtos • Pela necessidade de gerar comprometimento, motivação


5



Por que descentralizar uma estrutura?

- Nem todas as decisões podem ser entendidas em um centro, um cérebro
- A organização pode responder rapidamente e corretamente às condições locais
- É um estímulo à motivação

6



Vantagens da Descentralização

- Decisões mais rápidas
- Alta administração com mais tempo para o fundamental
- Capacitação das pessoas em processos decisórios
- Diminuição do conflito entre níveis hierárquicos
- Tendência à maior inovação

7

Quais as desvantagens em geral da Descentralização?

- Decisões descentralizadas sem visão de conjunto
- Possibilidades de efeitos negativos na motivação
- Risco de duplicar esforços
- Risco de ineficiência na utilização de recursos
- Maior dificuldade de padronização e normatização

8

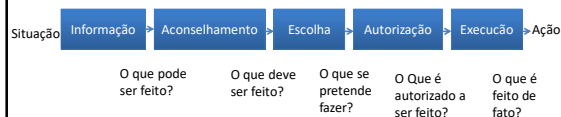
Direções da Descentralização

- Vertical – Transferência de maior autonomia para a linha vertical de gerência. Essa transferência geralmente é formalizada e está relacionada ao escopo da autoridade do cargo.
- Horizontal – Transferência lateral da autoridade. Pessoa (chefe em qualquer nível) tem menos poder “absoluto”, porque sua decisão não é inteiramente livre, mas sofre influências de várias partes da organização.

9

Processo de Tomada de Decisão?

- Até onde vai o poder do chefe? Se é responsável por todos os processos, o poder é alto, se não ele é menor e por isso, existe uma descentralização:



10

Questões fundamentais

- Que poderes de decisão devem ser delegados aos escalões inferiores da cadeia de autoridade?
- Como o seu uso deve ser controlado?

11

Formalização do Trabalho

- Comportamento pode ser formalizado de três modos básicos:
 - ✓ Pela posição: especificações estão associadas à própria atividade, como uma descrição de tarefa (origem da descrição do cargo)
 - ✓ Pelo fluxo de trabalho, as especificações estão associadas ao trabalho como no caso de uma listagem de ordens (origem da descrição do procedimento operacional)
 - ✓ Por regras, quando as especificações são emitidas para o geral, como os vários regulamentos, de uniformes a formulários
- Comportamento será regulamentado.
- Variabilidade é reduzida, é possível prever e controlar com facilidade.
- Impessoalidade, ordem
- **Não deixa de ser um controle centralizado, porém mais independente de autorizações de cargos de poder**

12

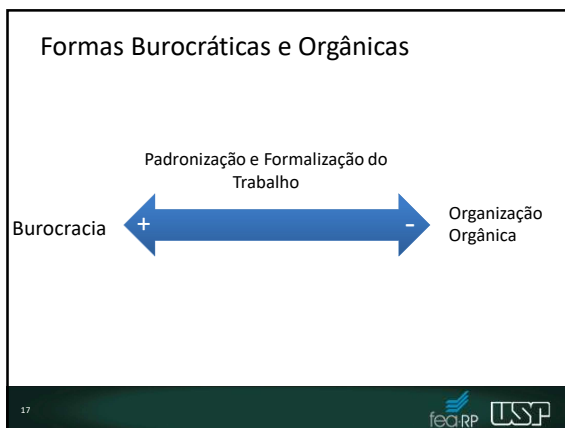


Quadro 2.1 *Lista destinada à avaliação do desempenho de um empregado que trabalha no núcleo de refeição rápida.*

Atividade ou tarefa	Sim	Não
1. Apresentação geral		
2. Acolhida ao cliente		
3. Olha o cliente nos olhos		
4. Sorri		
5. Sugerir outros itens do cardápio		
6. Preparo do pedido		
7. O pedido é preparado na seqüência correta		
8. O pedido de churrascaria é tratado em primeiro lugar		
9. O pedido é preparado com o tempo correto		
10. A quantidade de gelo é adequada		
11. Inclina os copos e usa os dedos para ativar a máquina de refrigerantes		
12. O dinheiro é contado em voz alta		
13. O troco é contado acertadamente		
14. O dinheiro grande fica à vista até que o troco seja restituído		
15. O pedido é embrulhado corretamente		
16. As bordas do saco são dobradas duas vezes		
17. Usa bandeja para consumo no restaurante		
18. Os guardanapos de papel são colocados na bandeja		
19. A comida é apresentada convenientemente		
20. O empregado agradece		
21. O agradecimento é sincero		

Acolhida ao cliente
1. O empregado sorri.
2. A acolhida é sincera.
3. Olha o cliente nos olhos.
Outros:
Tirar o pedido
1. O empregado conhece bem os códigos dos alimentos (não tem necessidade de consultar listas).
2. O cliente não tem necessidade de repetir o pedido.
3. Os pequenos pedidos (quatro itens ou menos) não precisam ser escritos.
4. Sugere outros itens do cardápio.
Outros:
Preparo do pedido:
1. O pedido é preparado na seqüência correta.
2. O pedido da churrascaria é tratado em primeiro lugar.
3. As bebidas são trazidas na ordem correta.
4. A quantidade de gelo é adequada.
5. Inclina os copos e usa os dedos para ativar a máquina de refrigerantes.

Outros:
Apresentação do pedido
1. O pedido é embrulhado corretamente.
2. As bordas do saco são dobradas duas vezes.
3. Usa bandeja para consumo no restaurante.
4. Os guardanapos de papel são colocados na bandeja.
5. A comida é apresentada convenientemente.
Outros:
Pagamento
1. O montante do pedido foi anunciado claramente e em voz alta.
2. O montante de dinheiro é claramente repetido.
3. O dinheiro é contado em voz alta.
4. O troco é contado acertadamente.
5. O dinheiro grande fica à vista até que o troco seja restituído.
Outros:
Agradecimento e desejo de rever o cliente
1. O empregado sempre agradece.
2. O agradecimento é sincero.



- ### Variações nos níveis de formalização
- Quanto mais estável e repetitivo um trabalho mais burocrático ele será e mais burocrática será a parte da organização que o contém.
 - Núcleo operacional, a parte da organização que as demais partes procuram isolar e proteger. Tende a possuir mais formulação mas depende da natureza da atividade. (metalúrgica vs centro de pesquisa)
 - Níveis gerenciais equivalentes podem ser mais ou menos formalizados dependendo da área (produção vs comercial)
 - Cúpula estratégica possui menos formalização com relação a padrões de comunicação e relacionamentos de poder pouco explícitos.
 - Assessoria de apoio com áreas de pouca incerteza e proximidade do núcleo operacional tendem a ser mais burocráticas. (ex. Refeitório vs assessoria jurídica)

Exercício

Você é o dono de uma franquia de carros de luxo em Ribeirão Preto. Você tem em Ribeirão e região 150 clientes considerados muito importantes. Você tem um gerente de relacionamento com clientes e mais 3 vendedores (cada um cuida de cerca de 50 clientes). Em uma nova campanha a empresa quer investir R\$600 mil ao todo no relacionamento com estes clientes. Isso equivale a R\$ 4000 reais por cliente.

Monte duas propostas de aplicação do dinheiro: uma que seja extremamente descentralizadora e outra extremamente centralizadora (em relação a sua posição de dono). Na sua visão quais as vantagens e desvantagens de cada? Em que situações uma ou outra é recomendada (perfil dos profissionais, clientes, mercado, etc)?