

As variáveis organizacionais e como elas determinam a estrutura organizacional



Profa. Dra. Janaina Giraldi

Processo de organização

- Empresa: sistema de recursos que procura alcançar objetivos
- Processo de planejamento: objetivos, ações e recursos
- Processo de organização
 - *Dividir o trabalho entre as pessoas*
 - *Atribuir responsabilidades*
 - *Estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação*
 - *Estrutura organizacional: síntese do processo*

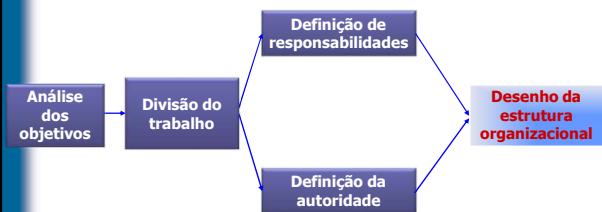
Estrutura organizacional

- Soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas (MINTZBERG, 2003)
- Padrão de autoridade e relações de responsabilidade que existem em uma organização (SHRIVASTAVA, 1994)
- Desenho da organização por meio do qual a empresa é administrada (CHANDLER, 1998)

Autoridade e comunicação

Informação e fluxo de dados

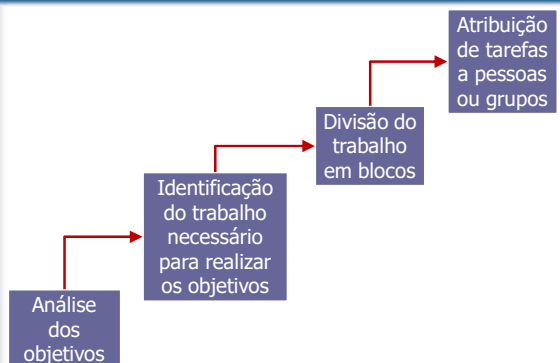
Principais etapas ou decisões do processo de organização



Estrutura organizacional: princípios básicos

- **Divisão do trabalho**
 - Nível Estratégico
 - Nível Tático
 - Nível Operacional
- **Estruturação de atividades e comando**
 - Tipos de estruturas e organogramas
 - Amplitude administrativa
 - Especialização do trabalho
 - Cadeia de comando e autoridade
 - Responsabilidade e delegação

Princípios da divisão do trabalho



Definição de responsabilidades

- Depois de identificar as unidades de trabalho, definir **responsabilidades**
 - Obrigações e deveres
 - Cargo: conjunto de tarefas
 - Departamento: agregado de cargos
 - Decidir sobre título e conteúdo dos cargos

Exemplo de objetivo de 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.

O nome certo para o cargo certo (Reportagem da Exame)

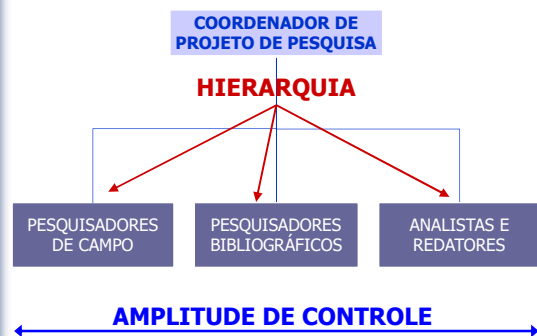
| Quem/salário | Atuação | Atribuições principais |
|---|----------------------------|---|
| Presidente <i>60% mais do que o vice-presidente</i> | Política empresarial | Define missão, valores, grandes objetivos e estratégias de longo prazo |
| Vice-presidente <i>60% mais do que o diretor</i> | Estratégias de longo prazo | Ajusta a missão, os valores e os grandes objetivos à realidade do mercado |
| Diretor <i>90% mais do que o gerente</i> | Táticas de curto prazo | Define como cumprir as decisões estratégicas no curto e no médio prazo |
| Gerente <i>80% mais do que o técnico/supervisor</i> | Procedimentos operacionais | Chefia a equipe na execução das decisões tomadas nos escalões superiores |
| Técnico/ supervisor <i>180% mais do que seus subordinados</i> | Programação de tarefas | Executa procedimentos de acordo com prazos e condições já determinados |

Batizar corretamente os cargos pode funcionar como um **diagnóstico**. É possível enxergar **vazios decisórios** e **sobreposição** de funções.

Autoridade

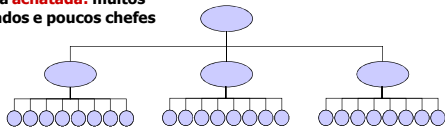
- Direito legal que chefes e gerentes têm de dirigir ou **comandar** a equipe
- Poder de utilizar os **recursos** organizacionais
- Contrapartida da **responsabilidade**
 - **Hierarquia/cadeia de comando**
 - Executivos, gerentes intermediários, supervisores, equipes auto-geridas
 - **Amplitude de controle**
 - Número de pessoas subordinadas a um cargo
 - Estrutura achatada ou aguda

Hierarquia e amplitude de controle, dois conceitos fundamentais do processo de atribuição de autoridade

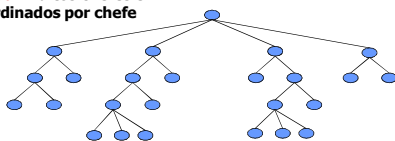


Amplitude de comando e níveis hierárquicos

Estrutura achatada: muitos subordinados e poucos chefes



Estrutura aguda: muitos chefes e poucos subordinados por chefe



Ponderação de Barkull para a determinação da amplitude de controle

| FATOR | GRAUS DOS FATORES | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------------------------|--|--------------------------------|
| Similaridade das funções | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Idênticas | Essencialmente parecidas | Similares | Inerentemente diferentes | Essencialmente distintas |
| Proximidade geográfica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 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 |
| | Simple e repetitivas | Rotineiras | Alguns complexidade | Complexas e variadas | Altamente complexas e variadas |

Ponderação de Barkdull para a determinação da amplitude de controle

| FATOR | GRAUS DOS FATORES | | | | |
|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|
| | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| Direção e controle requeridos | 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 de mínimos | Escopo e complexidade de limitados | Escopo e complexidade de moderados | Considerável esforço requerido, orientado apenas por políticas gerais | Intenso esforço requerido; políticas e áreas não especificadas |

Diferentes valores de índices de supervisão e amplitude de controle sugerida

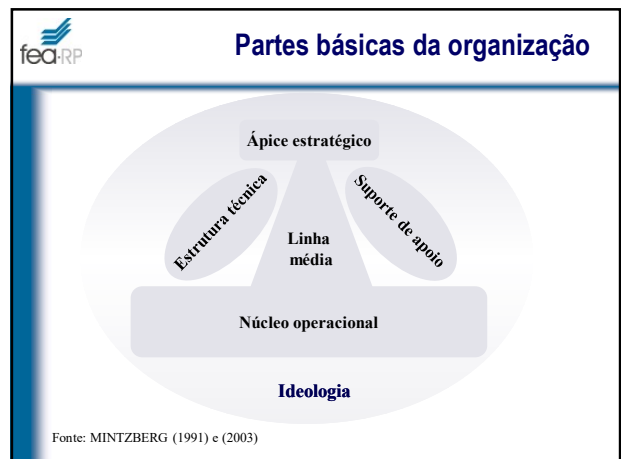
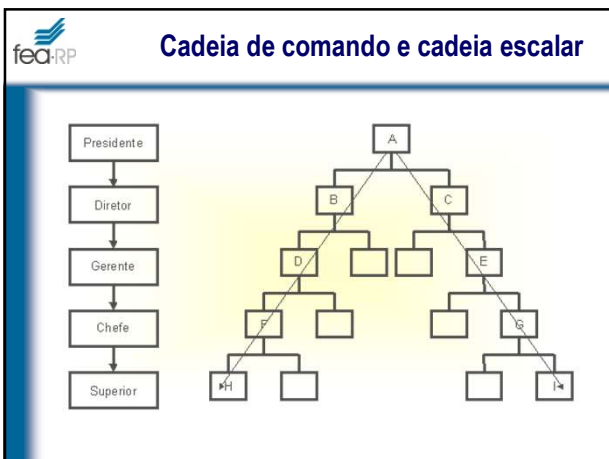
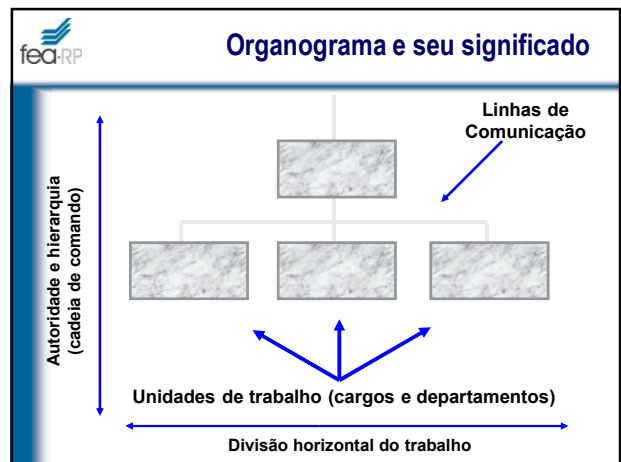
| ÍNDICES DE SUPERVISÃO | AMPLITUDE DE CONTROLE SUGERIDA |
|-----------------------|--------------------------------|
| 40-42 | 4-5 |
| 37-39 | 4-6 |
| 34-36 | 4-7 |
| 31-33 | 5-8 |
| 28-30 | 6-9 |
| 25-27 | 7-10 |
| 22-24 | 8-11 |

A estrutura organizacional

- À medida que as tarefas das organizações se tornam cada vez mais complexas, a organização deve, inevitavelmente, ser subdividida (departamentalizada) em unidades ou departamentos menores

Organogramas aplicados às estruturas

Representação visual
Estrutura hierárquica
Canais de comunicação
Nomes dos ocupantes



Dois 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

Tipos de estruturas: estrutura linear

- Originou-se nos exércitos e organizações eclesiásticas medievais
- Tipicamente encontrada em pequenas e médias empresas
- **Características**
 - autoridade única
 - linhas formais de comunicação
 - centralização das decisões
 - aspecto piramidal

Tipos de estruturas: estrutura linear

- **Vantagens**
 - Simples e de fácil compreensão
 - Responsabilidades delimitadas
 - Facilidade de implantação
 - Ideal para pequenas empresas
- **Desvantagens**
 - Rigidez
 - Autocracia
 - Gargalo informacional nas chefias

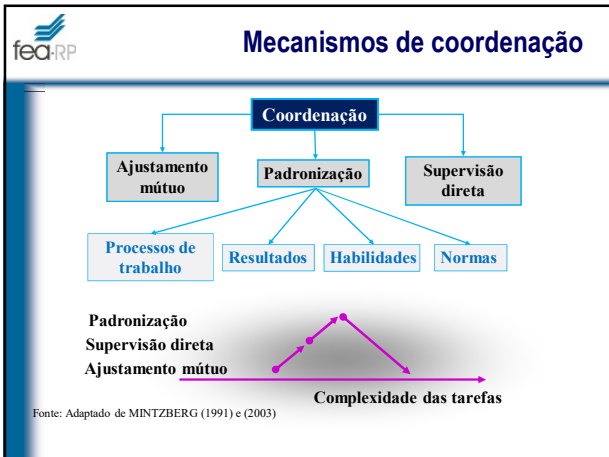
A importância da comunicação interna

Tipos de estruturas: linha-staff

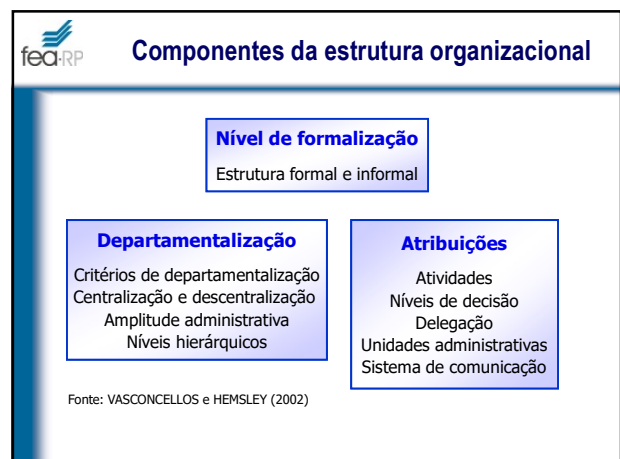
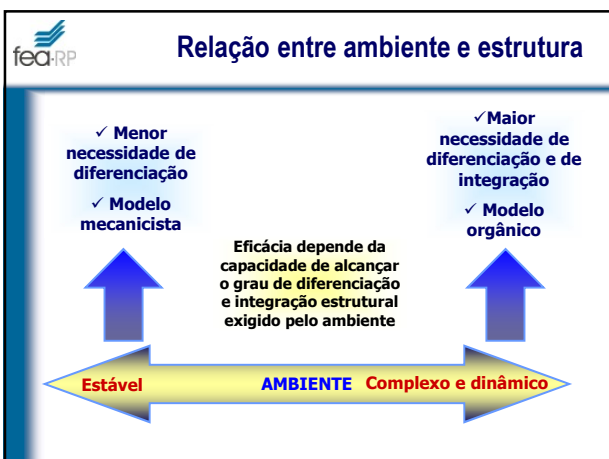
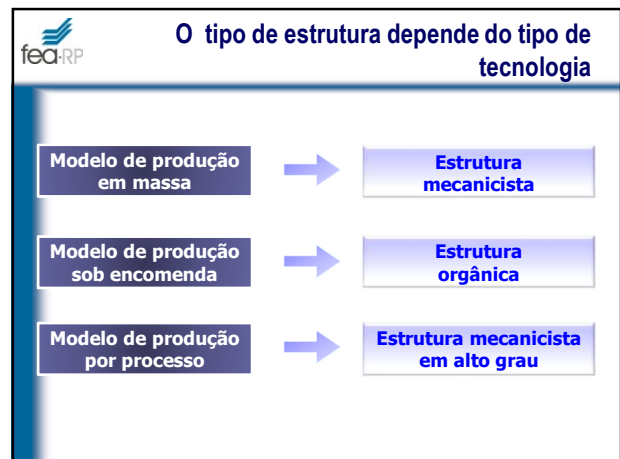
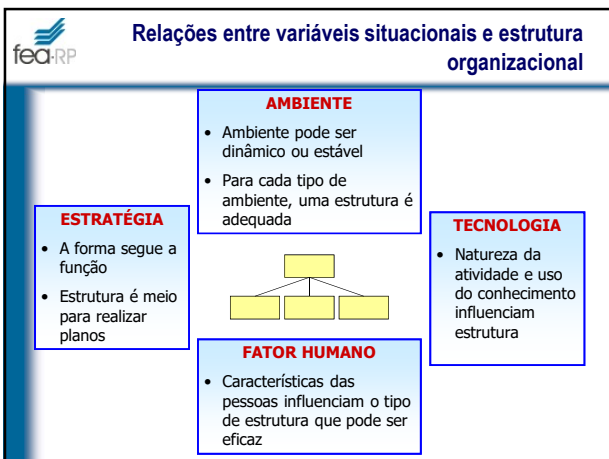
- *Staff* = assessoria
- **Coexistência** de linhas de comunicação formais (comando) e indiretas (assessoria)
- Coexistência de órgãos executivos e assessores
- Muito utilizada em organizações
 - de porte médio
 - em trabalhos técnicos ou técnico-científicos
 - em níveis intermediários de organizações muito complexas

Tipos de estruturas: linha-staff

- **Vantagens**
 - Assessoria especializada e inovadora, mantendo o princípio de comando único
 - Divisão de responsabilidades: comando e assessoria
 - Promove maior eficiência
- **Desvantagens**
 - Conflito: especialização x hierarquia
 - Difícil manutenção do equilíbrio linha x staff



- ### Qual modelo utilizar na empresa?
- Diversidade de operações, canais de distribuição, necessidades do consumidor
 - Natureza da organização
 - Ênfase estratégica
 - Inovação
 - Ambiente organizacional
 - Preferência por centralização



- Empresa é vista como um **conjunto de processos**
 - Empreendedorismo, criação de competências e inovação
 - Necessidade de uma flexibilização da estrutura
- **Ambiente** influencia a estratégia e a estrutura das organizações

Estratégia de uma empresa e a sua estrutura organizacional estão em uma relação complexa e dinâmica

- “Quando uma empresa se torna muito grande, divida-a em companhias pequenas. Quando as pessoas que trabalham no mesmo edifício não se conhecem todas, tudo se torna impessoal. É a hora de dividir a empresa”.



Richard Branson
(fundador da Virgin)

- BATEMAN, T. S., SNELL S. A. **Administração:** construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas: 1998. 539 p.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530 p.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes:** estrutura em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.