

---

# **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

# **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

---

- **A Estrutura Organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidos.**
- **Organização da empresa é definida como a ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos**
- **Para a adequada organização de uma empresa, pode-se considerar o desenvolvimento de alguns aspectos:**
  - Estrutura organizacional;
  - Rotinas e procedimentos administrativos.

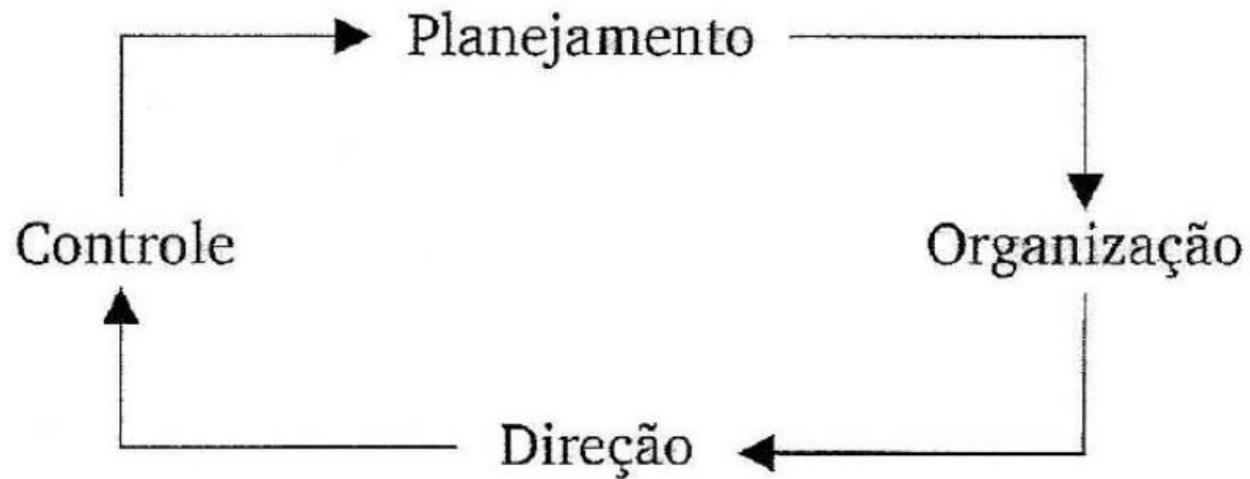
# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

- Além da organização da empresa, o administrador tem três outras funções básicas:
  - planejamento da empresa, que representa o estabelecimento de objetivos e resultados esperados e dos meios mais adequados para se alcançar estas metas;
  - a direção da empresa, que representa a orientação e/ou coordenação e/ou motivação e/ou liderança das atividades e recursos, visando alcançar os objetivos e resultados esperados; e
  - controle da empresa, que representa o acompanhamento e a avaliação dos resultados obtidos em relação aos objetivos e resultados esperados.

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---



Funções da Administração

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

- Quando a estrutura organizacional é estabelecida de forma adequada, ela propicia para a empresa:
  - identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos;
  - organização das funções e responsabilidades;
  - informações, recursos e feedback aos executivos e funcionários;
  - medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; e
  - condições motivadoras.

# ELABORAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

- **Estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.**
- **A estrutura organizacional é dinâmica, principalmente quando são considerados os seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema.**
- **A estrutura organizacional deve ser delineada considerando as funções de administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos.atores que condicionam o aparecimento dos grupos informais:**

# ELABORAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

- No desenvolvimento de uma estrutura organizacional, devem-se considerar seus componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência.
- Quando de sua implementação e respectivos ajustes, é muito importante o processo participativo de todos os **funcionários da empresa, visando a uma maior integração e motivação.**
- E, finalmente, é necessário avaliar a estrutura organizacional **implantada, bem como as influências dos aspectos formais e informais da empresa.**

# ELABORAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

- Drucker também considera os elementos e as mudanças no ambiente externo, que são forças poderosas que dão forma à natureza das relações externas.
- Com vistas no delineamento da estrutura organizacional, Vasconcellos apresenta os seus componentes, condicionantes e níveis de influência que podem ser assim resumidos:

# ELABORAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

## ■ ***A - componentes da estrutura organizacional***

- sistema de atividades (resultado da alocação de atividades), constituído por: departamentalização, linha e assessoria e especialização do trabalho;
  - sistema de autoridade (resultado da distribuição do poder), constituído por: amplitude administrativa, níveis hierárquicos, delegação e descentralização/centralização;
  - sistemas de comunicações (resultado da interação entre unidades organizacionais), constituído por: o que, como, quando, de quem e para quem comunicar.
- **Pode-se considerar mais um sistema componente da estrutura organizacional: o sistema de decisão (análise das atividades, das decisões e das relações entre as unidades organizacionais).**

# COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

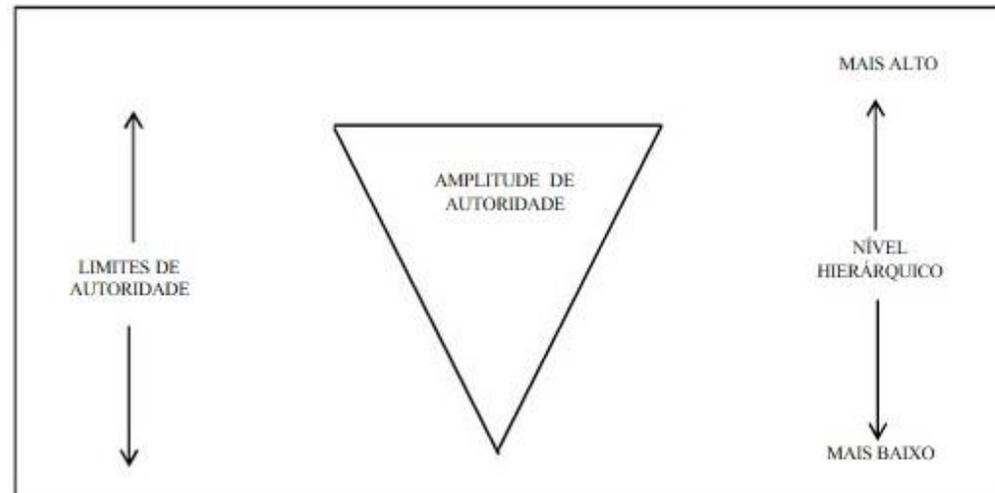
## ■ *A- Sistema de Atividades*

- O sistema de atividades refere-se à alocação das atividades inerentes a esta obrigação.
- Quando um subordinado assume determinada obrigação, deve prestar contas à pessoa que lhe atribuiu a atividade
- Aspectos básicos do sistema de atividades são:
  - a) Departamentalização
  - b) Linha e Assessoria
  - c) Atribuições das Unidades Organizacionais

# COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

## ■ *B - Sistema de Autoridades*

- Autoridade é o direito para fazer alguma coisa. Ela pode ser o direito de tomar decisões, de dar ordens e requerer obediência, ou simplesmente o direito de desempenhar um trabalho que foi designado. A autoridade poder formal ou informal. Amplitude da autoridade:



# COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

## ■ *B - Sistema de Autoridades*

- Ao descer do nível hierárquico mais alto para o nível mais baixo, a amplitude da autoridade vai diminuindo até chegar ao limite mínimo.
- A autoridade formal representa a estabelecida pela estrutura hierárquica da empresa, e pode ser delegada pelo superior hierárquico imediato.
- A autoridade informal é uma espécie de “autoridade adquirida” que é desenvolvida por meio de relações informais entre as pessoas da empresa, que o fazem voluntariamente e por deferência a sua posição ou status.

# COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

## ■ *B - Sistema de Autoridades*

- As teorias básicas sobre a origem da autoridade foram apresentadas por Koontz e O'Donnell:
  - ◆ teoria formal da autoridade: a origem da autoridade na empresa deve obedecer a uma hierarquia, assim como a empresa se baseia nas instituições (sociais, políticas, econômicas, religiosas) para estabelecer suas normas internas. Essas instituições mudam à medida que os costumes, tradições e leis do povo mudam;

# COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

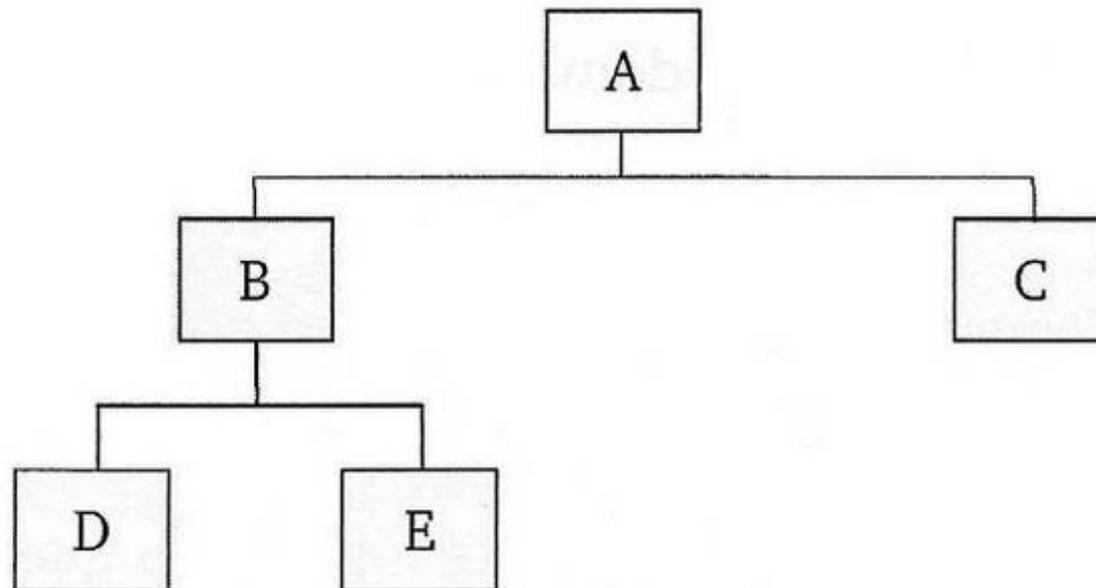
## ■ *B - Sistema de Autoridades*

- Devem-se considerar os tipos de autoridade, a saber: hierárquica e funcional.
- A hierárquica segue as linhas de comando estabelecidas pela estrutura hierárquica da empresa.
- A autoridade funcional corresponde à autoridade estabelecida pela função exercida pelas unidades organizacionais. Autoridade funcional deve ser muito bem estabelecida pela empresa, para evitar possíveis problemas de duplicidade de comando. O ideal é a autoridade funcional estar correlacionada apenas ao estabelecimento de políticas administrativas.
- Aspectos básicos do sistema de autoridade são: a) delegação, b) centralização e descentralização, c) níveis hierárquicos, d) amplitude de controle

# COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

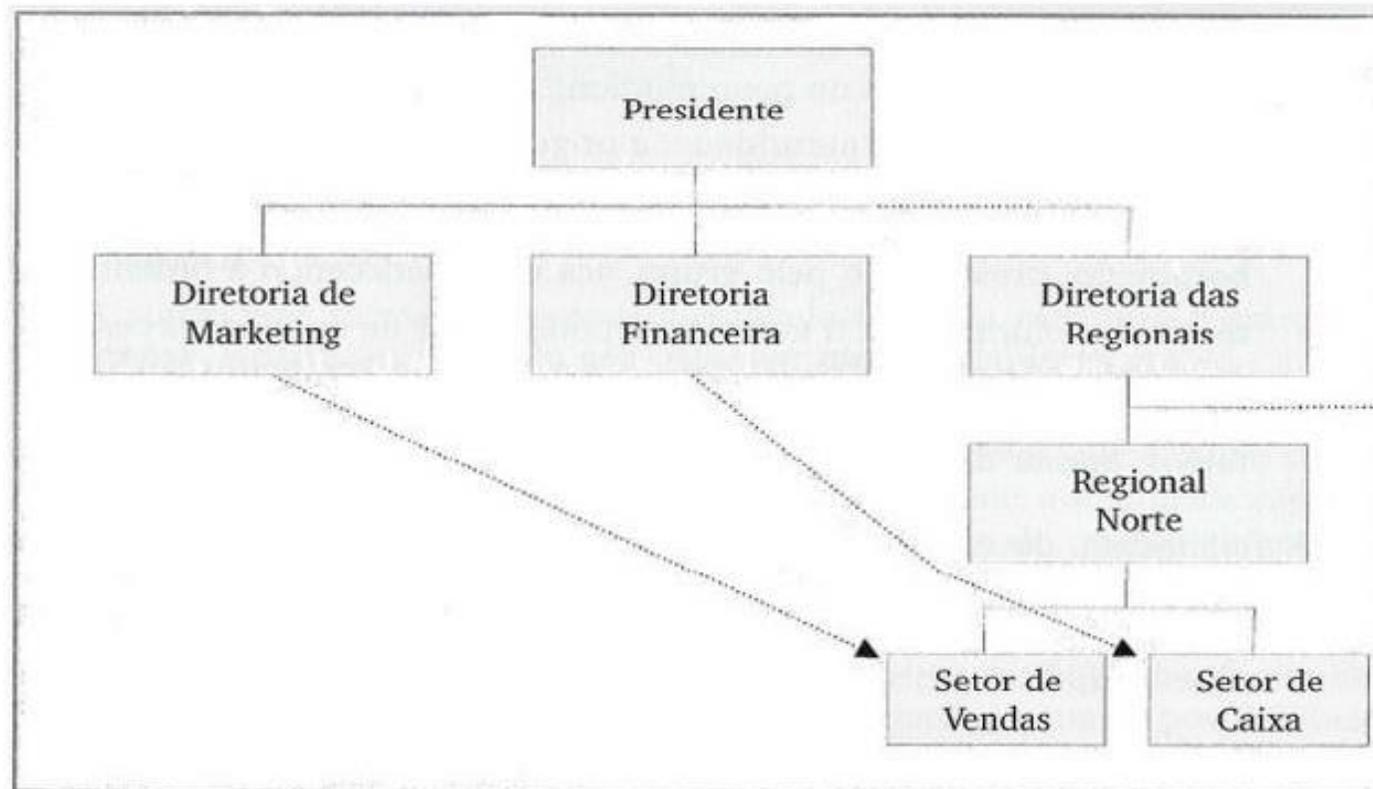
## ■ *B - Sistema de Autoridades*



Autoridade hierárquica

# COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

## ■ B - Sistema de Autoridades



Autoridade hierárquica

# COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

## ■ *C - Sistema de Comunicações*

- Comunicação é um processo mediante o qual uma mensagem é enviada por um emissor, através de um determinado canal, e entendida por um receptor.
- No sistema de comunicações deve ser considerado:
  - ◆ o que/como/quando deve ser comunicado;
  - ◆ de quem deve vir a informação;
  - ◆ para quem deve ir a informação;
  - ◆ por que deve ser comunicado; e
  - ◆ quanto deve ser comunicado.

# COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

## ■ *C - Sistema de Comunicações*

### ■ Fluxos de comunicação:

- ◆ Horizontal: realizado entre unidades organizacionais diferentes, mas do mesmo nível hierárquico;
- ◆ Diagonal ou transversal: realizado entre unidades organizacionais e níveis diferentes; e
- ◆ Vertical: realizado entre níveis hierárquicos diferentes, mas da mesma área de atuação.

# COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

## ■ C - *Sistema de Comunicações*

### ■ Fluxos de comunicação:

- ◆ As principais vantagens das comunicações horizontal e diagonal são:
  - propiciam maior rapidez no processo de comunicação;
  - apresentam menor distorção no processo de comunicação entre as pessoas;
  - aproximam pessoas por meio da comunicação direta;
  - proporcionam visão mais integrada da empresa, pois cada indivíduo passa a conhecer, de maneira mais adequada, as várias atividades desenvolvidas e quais os responsáveis; e
  - evitam sobrecarga nas chefias, pois determinados problemas são resolvidos, diretamente, pelas pessoas envolvidas.

---

---

# COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

## ■ *C - Sistema de Comunicações*

- A capacidade para exercer influência em uma empresa depende, em parte, da eficácia de seus processos de comunicação.
- Na transmissão da informação deve-se considerar a interferência denominada ruído, que compreende qualquer coisa que se mova no canal que não sejam os sinais ou mensagens reais desejados pelo emissor.
- Alguns aspectos básicos do sistema de comunicações nas empresas são:

# ELABORAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

## ■ *B - condicionantes da estrutura organizacional*

- objetivos e estratégias;
- ambiente da empresa;
- evolução tecnológica e tecnologia aplicada na empresa;
- recursos humanos, considerando suas habilidades, capacitações e níveis de motivação e de comprometimento para com os resultados da empresa.

# CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

## ■ *C – Fator Sistema de Objetivos, Estratégias e Políticas*

- O fator sistema de objetivos e estratégias tem influência na estrutura organizacional à medida que, quando os objetivos e estratégias estão bem definidos e claros, é mais fácil organizar, pois se sabe o que esperar de cada membro do grupo que compõe a empresa.
- Objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir.
- Estratégia é a definição do caminho mais adequado para alcançar o objetivo.
- Política é o parâmetro ou orientação para a tomada de decisão.

# CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

## ■ *B – Fator Ambiente Externo*

- Análise do processo de relacionamento entre a empresa e seu ambiente.
- Esse aspecto não está relacionado apenas a uma estratégia inicial à época do nascimento da empresa, mas também à avaliação contínua das constantes mudanças no ambiente relevante da empresa e o efeito destas em sua estrutura organizacional.
- Ackoff apresenta o seguinte roteiro para análise:
  - ◆ determinar de quais pessoas, fora da empresa, são as necessidades e os desejos que a empresa tenta atender;
  - ◆ determinar como essas necessidades ou desejos são comunicados à empresa;
  - ◆ determinar como a informação necessária é registrada e transmitida a outras pessoas na empresa.

# CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

## ■ *D – Fator Tecnologia*

- Vasconcellos considera o fator tecnológico como o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades na empresa para que seus objetivos possam ser alcançados.

# CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

## ■ *A – Fator Humano*

- Todo executivo deve trabalhar com e por meio de pessoas. E essas pessoas realizam os trabalhos que permitem que os objetivos estabelecidos sejam alcançados.
- Portanto, no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente devem-se levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhes serão atribuídas.
- Fayol enumera que são necessárias determinadas qualidades humanas cuja importância aumenta à medida que a pessoa sobe na hierarquia. Ele considera as seguintes capacidades: técnica, de comando, administrativa, de cooperação e de integração.

# TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

---

## ■ Estrutura Formal :

- É aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma. Objeto de grande parte de estudo das organizações empresariais.

## ■ Estrutura Informal :

- É a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que não aparecem no organograma.

## TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

---

- A estrutura informal focaliza as pessoas e suas relações. A estrutura formal dá ênfase a posições em termos de autoridades e responsabilidades.
- Do ponto de vista de administradores, a estrutura informal é um empecilho que regularmente oferece resistência às ordens formais, ou as altera ou ainda as cumpre por um procedimento diferente do desejado. Independente de ser útil ou prejudicial, a primeira característica da estrutura informal é não poder ser extinta; ou seja, enquanto houver pessoas nas empresas, haverá grupos informais.

## TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

---

- Em contraste com o fluxo descendente da autoridade formal, a autoridade informal flui, na maioria das vezes de maneira ascendente ou horizontalmente. É mais um privilégio que um direito. É geralmente mais instável que a autoridade formal, pois está sujeita aos sentimentos pessoais.
- Devido à sua natureza subjetiva, a estrutura informal não está sujeita ao controle da direção, como o está a estrutura formal.
- A estrutura formal pode crescer bastante, mas as estruturas informais tendem a ficar menores, de maneira a permanecerem dentro dos limites das relações pessoais. Há, entretanto, muitas estruturas informais dentro de uma grande empresa. Elas existem em todos os níveis.

# TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

---

- Características que favorecem o surgimento da liderança informal: idade, antiguidade, competência técnica, localização no trabalho, liberdade de se mover na área de trabalho, personalidade agradável e comunicativa.
- Embora cada pessoa em um grupo de trabalho possa ser líder de alguma pequena estrutura informal, geralmente há um líder primário que está acima dos outros.
- A administração deve saber quem é o líder informal e trabalhar com essa pessoa a fim de assegurar que esta liderança esteja acompanhando os objetivos da empresa em vez de antagonizá-los.