

Conforto
lava roupas

Ocorrências

CONFORTO fabricante de lava roupas fundada há 15 anos e **estruturada funcionalmente**. Nos 10 primeiros anos a empresa cresceu devagar, mas os três anos seguintes foram de crescimento rápido.

No 11º foi adotada **uma estrutura divisional** de acordo com as linhas de produtos: “luxo”, “standard” e “econômica”. Cada divisão seria constituída das gerências: fabricação, engenharia, administrativa-financeira, comercial. Os serviços comuns seriam subordinados administrativamente a uma das divisões, mas estariam funcionalmente subordinadas a todas as divisões.

O laboratório de testes de produtos era um desses serviços e estava administrativamente subordinado à gerência de engenharia da divisão “luxo”. No 1º ano após a reestruturação, o laboratório foi gerenciado por Carlos. Com sua aposentadoria, Roberto assumiu a gerência do laboratório vindo de uma chefia de produção na divisão “luxo”.

O 1º ano de Roberto na gerência do laboratório foi de muitos conflitos com Luis, gerente de engenharia da divisão “econômica”. Luis dizia que Roberto privilegiava sua divisão em detrimento das outras e as urgências não eram atendidas com a devida atenção.

Análise do Professor

Diagnóstico

- Conflito entre Roberto (laboratório) e Luis (engenharia divisão econômica) em razão do laboratório estar administrativamente subordinado à engenharia da divisão luxo e funcionalmente subordinado à três divisões.

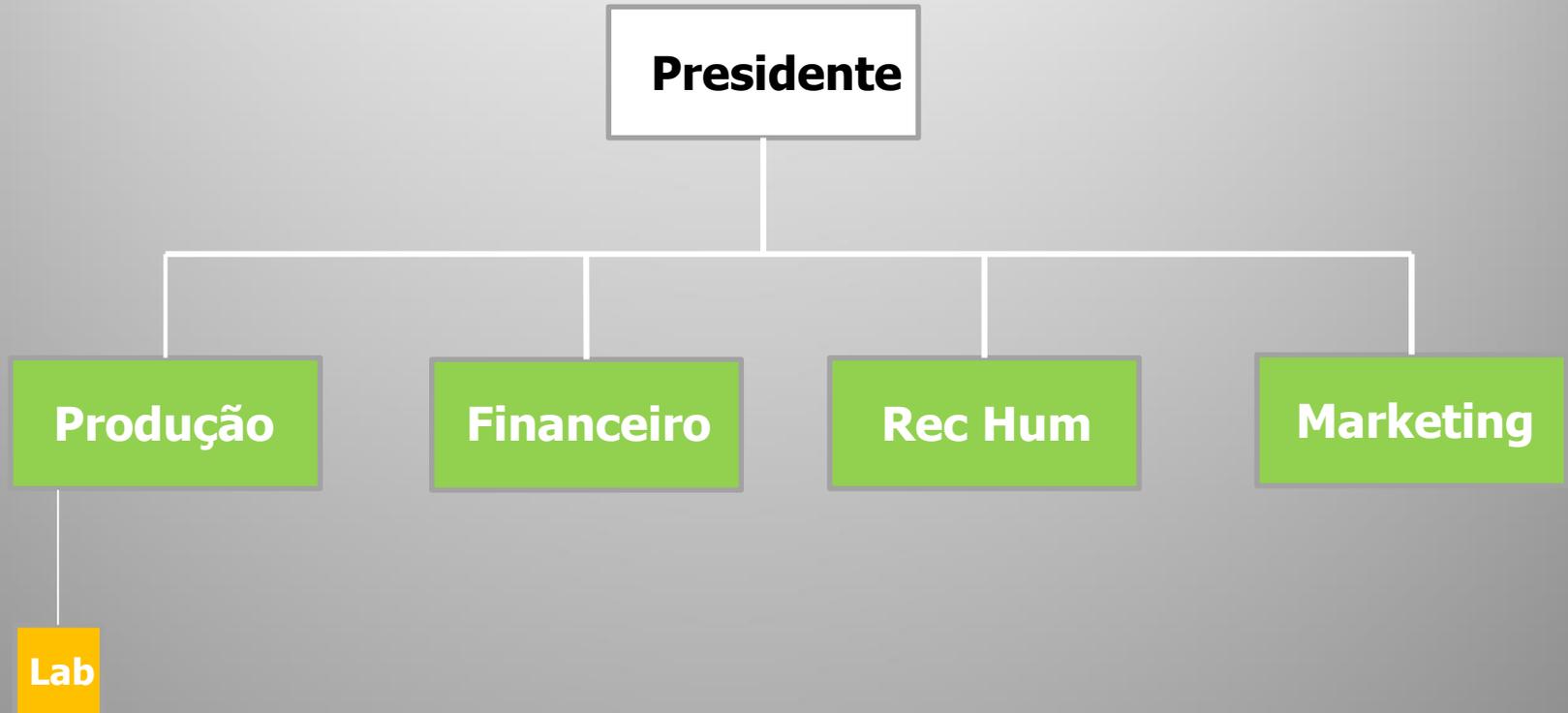
Formulação do Problema

- O conflito tem raiz nas relações interpessoais ou no desenho estrutural?

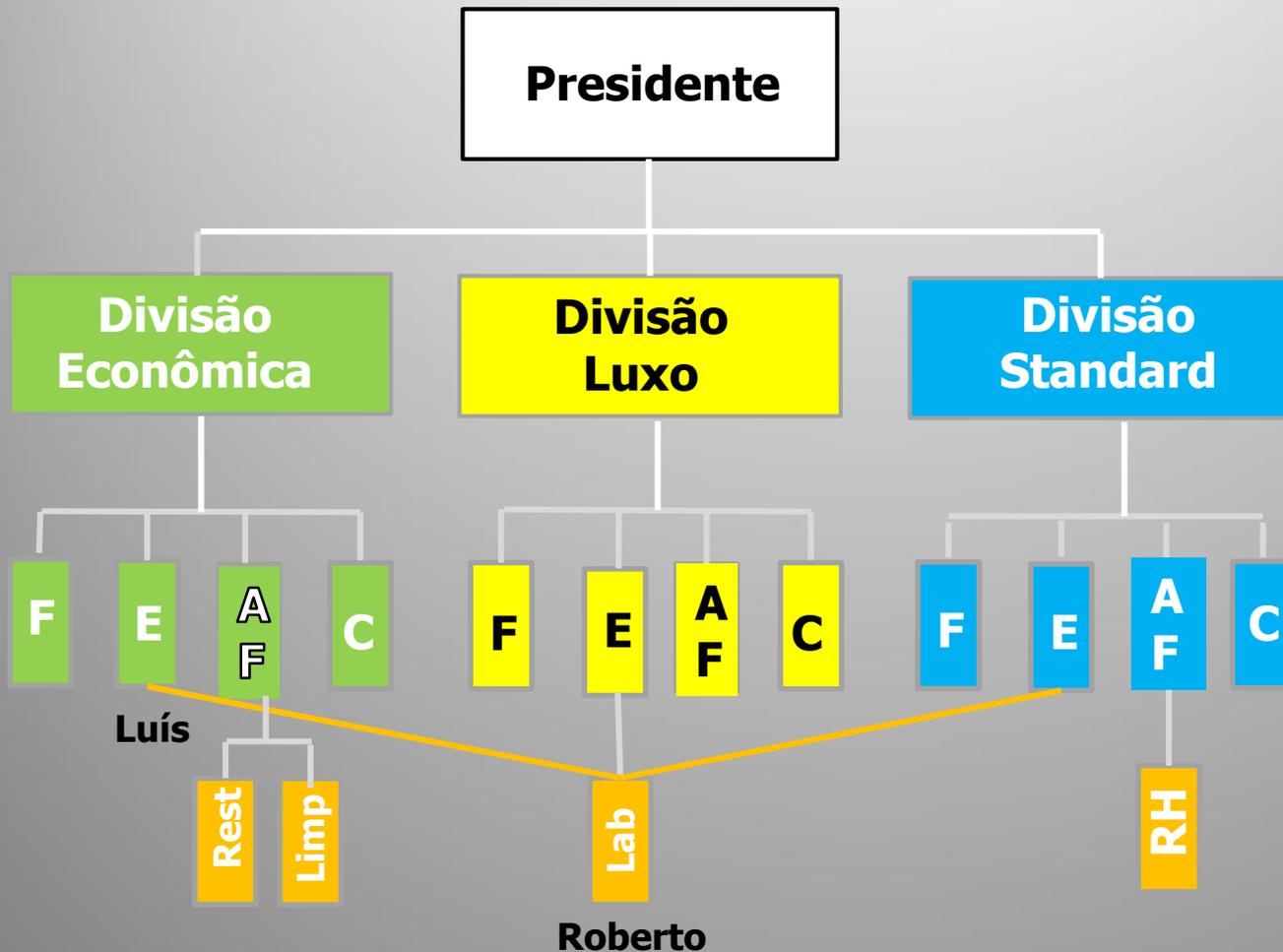
Solução – propor ao presidente da empresa:

- A solução de baixo custo, de consequências de longo prazo e eficaz é a de mudança estrutural.

Estrutura Organizacional inicial = funcional



Estrutura Organizacional atual = divisional



Estrutura Organizacional

solução = criação de uma divisão

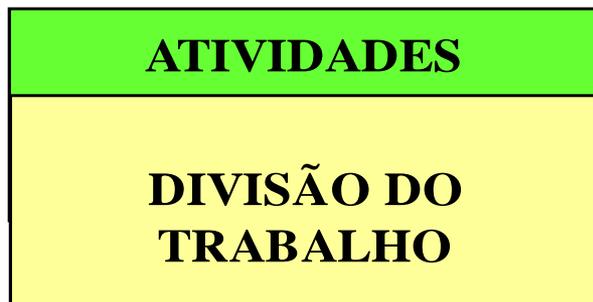
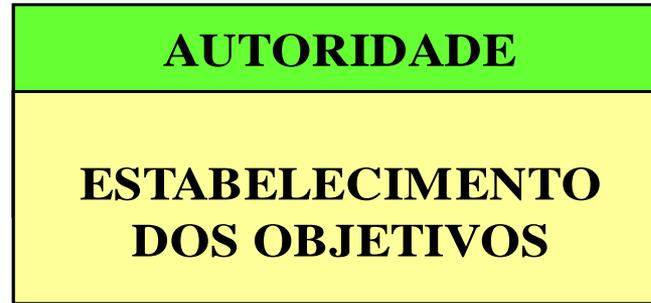


Tema

**Estrutura
Organizacional**

Prof. Edmundo Escrivão Filho

Elementos da E.O.



Definição de EO:

é o resultado de um processo através do qual:

- as **atividades** são especificadas
- a **autoridade** é distribuída,
- as **comunicações** são delineadas

Projeto estrutural

Trata da criação ou alteração de uma EO, realizando:

1. A especificação dos elementos estruturais
 - **atividades, autoridade e comunicação,**
2. influenciados pela
 - **especialização (divisão do trabalho, produtividade, diferenciação horizontal)**
 - **hierarquia (pulverização, funções, diferenciação vertical)**
 - **departamentalização (agrupamento funções, critérios)**
 - **coordenação (integração, coordenação, objetivo comum)**
3. considerando as características estruturais (níveis desejados)
 - **complexidade, formalização e centralização,**
4. ajustados aos fatores situacionais
 - **estratégia, tecnologia, ambiente, tamanho, estilo de gestão,**
5. tendo em mente o propósito
 - **de realizar os objetivos da organização.**

Propósitos da E. O.

Projetamos a E. O. para:

- **atingir metas** organizacionais;
- **minimizar as influências** das variações individuais sobre a organização (os indivíduos se conformem às exigências das organizações)
- **estabelecer o contexto**
 - da execução das atividades
 - da tomada de decisões
 - do exercício do poder.

Organização Formal x Informal

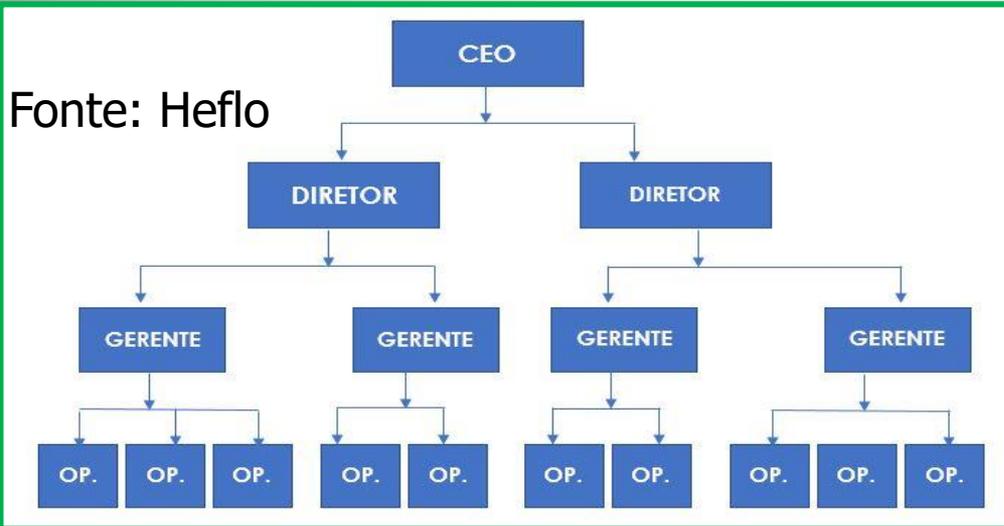
Características	Organização Formal	Organização Informal
Conceito	conjunto de normas que regem todos os processos internos da organização.	conjunto das relações pessoais que influencia as atitudes das pessoas
Ações formadoras	deliberada pela decisão da direção;	espontânea da colaboração das pessoas;
Propósito	alcançar objetivos da organização;	realizar objetivos que a organização formal inibe;
Realidade	racional: formal, impessoal, profissional;	social: contatos, pessoais, emoções;
Foco	divisão do trabalho e especialização;	grupos primários e liderança informal;
Força	autoridade de recompensa ou punição comportamentos.	pode contribuir ou opor-se à organização formal.

Estrutura (formal) Mecanística e Orgânica

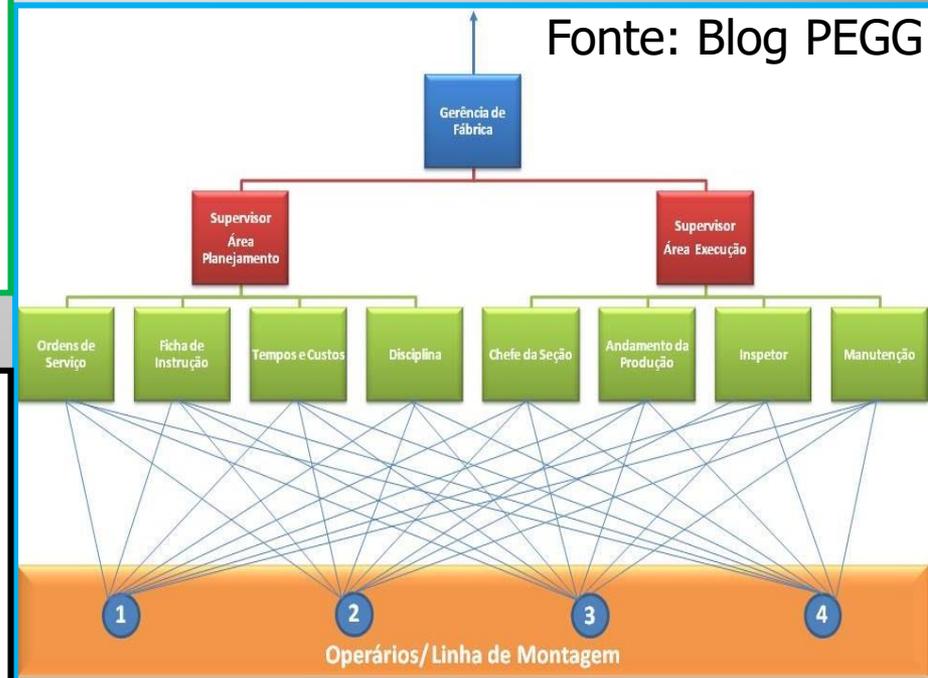
Características	Estrutura Mecanística	Estrutura Orgânica
Divisão do trabalho	Alto grau, especialização	Baixo grau, flexibilidade
Cargos	Atribuições Fixas	Constantemente redefinidos
Decisão	Centralizada	Descentralizada
Amplitude de controle	Pequena, controle rígido	Grande, controle frouxo
Comunicação	Formal e por escrito	Informal e verbal

Tipos de E. O.

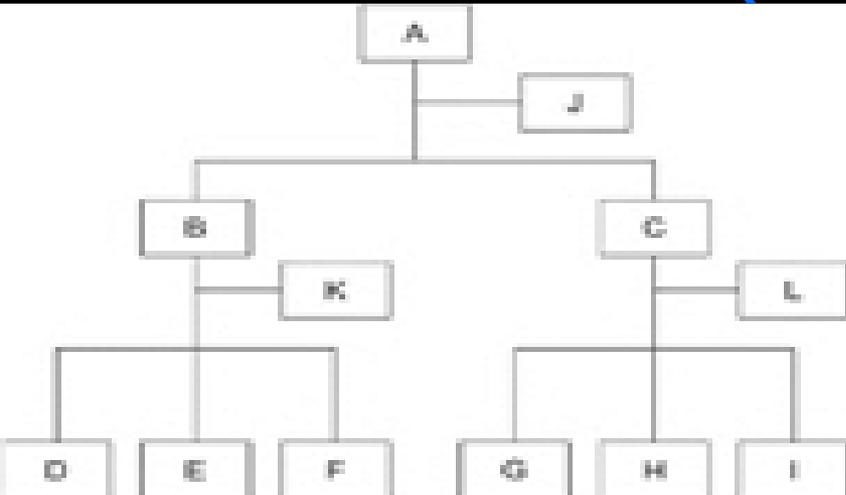
Estrutura Linear (ou militar)



Estrutura Funcional (de Taylor)



Estrutura Linha-Assessoria (staff)



Staff = J, k, L

Fonte: Caderno de Prova

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

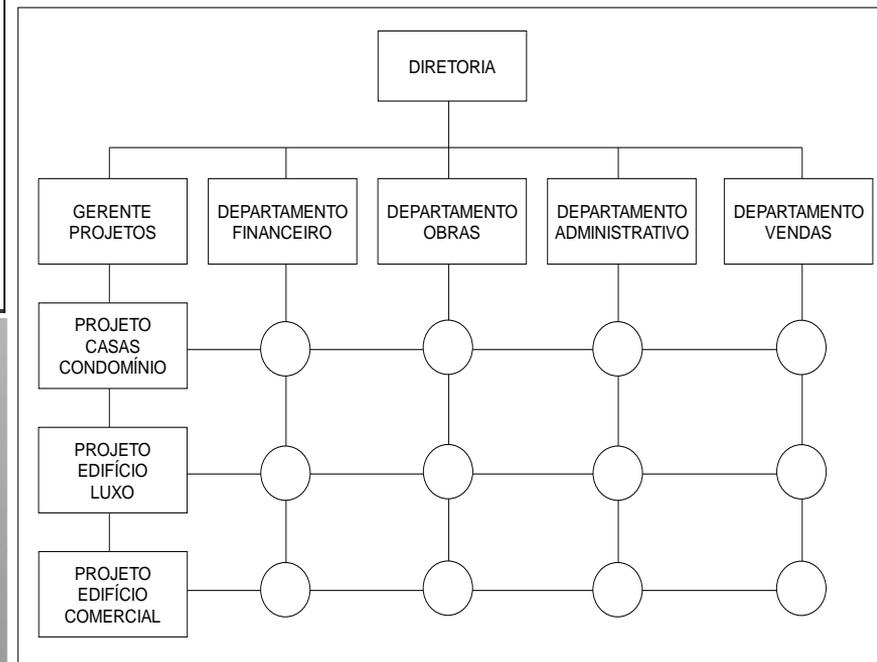
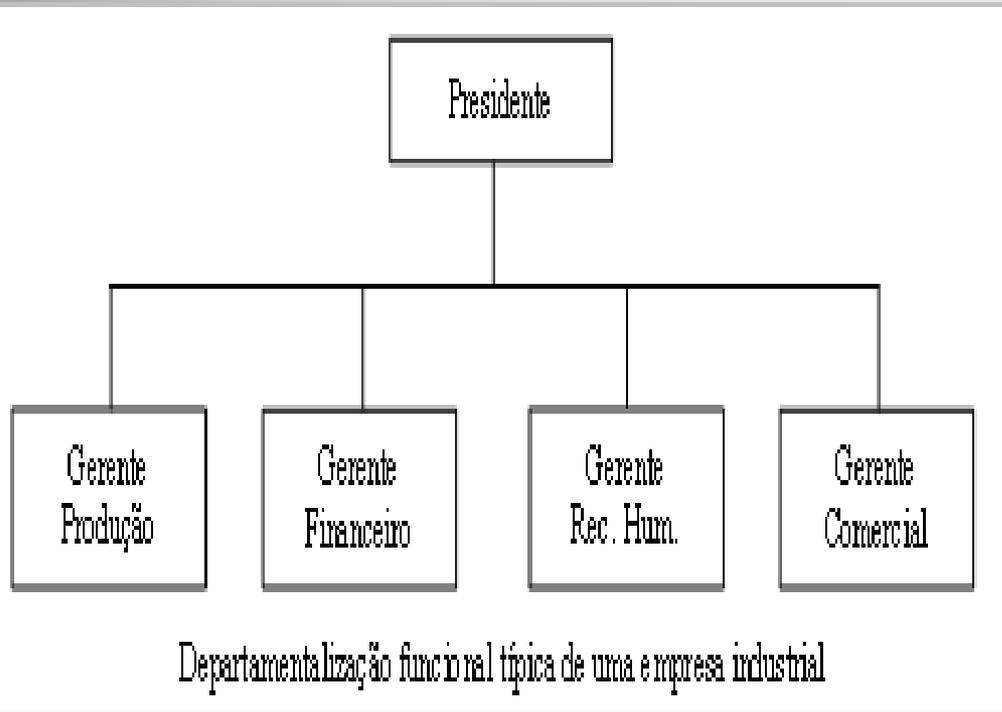
Definição - é o processo de:

- agrupar funções, e pessoas,
- estabelecendo uma supervisão comum
- formando departamentos
- interligando esses departamentos
- (para que = razão) operem de maneira coordenada.

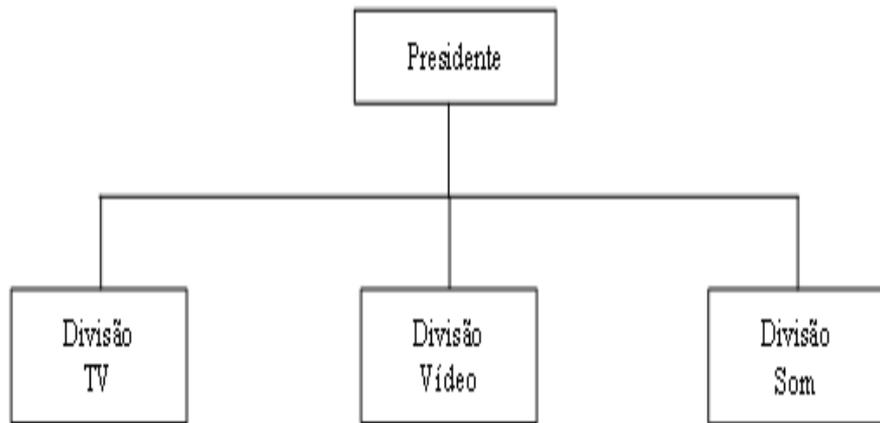
Critérios convencionais de departamentalização:

- Por funções = funcional
- Por divisões = divisional
- Por combinação (funções + projetos) = matricial

Departamentalização Funcional e Matricial



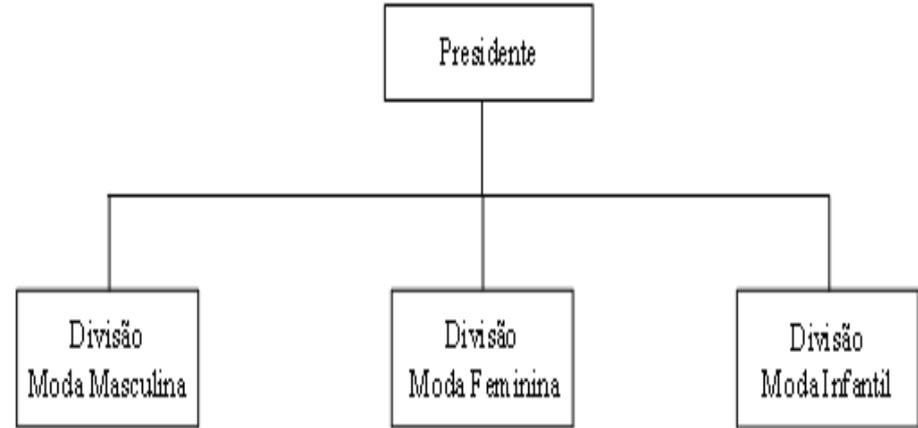
Departamentalização Divisional



Departamentalização divisional por produto



Departamentalização divisional geográfica

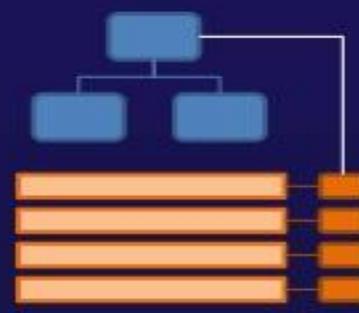
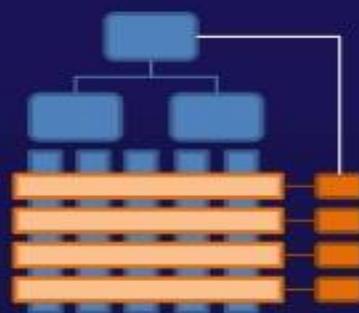
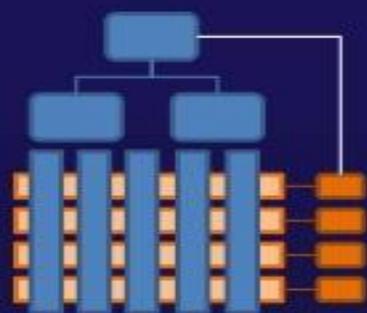


Departamentalização divisional por clientes

Formas contemporâneas de E. O.

horizontal, circular, em rede, por equipes, por processos

“Tombamento” da gestão



FASE I
Empresa
hierarquizada
tradicional

FASE II
Empresa
hierarquizada

FASE III
Empresa
processual

FASE IV
Empresa
processual

**GESTÃO
FUNCIONAL
TRADICIONAL**

**GESTÃO
FUNCIONAL
COM
PROCESSOS EM
SEGUNDO
PLANO**

**GESTÃO
PROCESSUAL
COM
FUNCIONAL EM
SEGUNDO
PLANO**

**GESTÃO
ORIENTADA A
PROCESSOS**

Estrutura Organizacional na Pequena Empresa: visão empírica

MEIJAARD, Joris; BRAND, Maryse J.;
MOSSELMAN, Marco. Organizational structure
and performance in Dutch small firms. **Small
Business Economics**, v. 25, p. 83-96, 2005.

Objetivo e Métodos

Objetivo

Neste artigo, estudamos as estruturas organizacionais de pequenas empresas e a ligação entre essas estruturas e o desempenho das respectivas empresas.

Variáveis

As variáveis de pesquisa incluíram cinco “dimensões estruturais”: departamentalização, especialização, descentralização, coordenação e formalização.

Amostra

Para a pesquisa foi usada uma amostra de 1.411 pequenas empresas holandesas. (taxa de resposta???).

Análise estatística de clusters: estruturas organizacionais típicas (taxonomia)

1. empreendedor com equipe 'submissa'
2. chefe compartilha trabalho com estrutura aberta
3. equipe empreendedora
4. chefe – controle frouxo
5. chefe – controle rígido
6. estrutura singular
7. forma em U; é simples, mas fortemente hierárquica
8. organização matricial; plana
9. forma M; hierarquicamente estruturada

Características das estruturas

Tipo	Empreendedor / funcionários	Influência funcionários nas decisões	Coordenação	Departamentação	Especialização	Formalização
1	Autoritário / independentes	limitada	processos inform equipe			
2		Altam envolvidos decisões operac	processos inform equipe	Limitada	Limitada	
3		envolvidos decisões estrat/operac	processos de equipe		Substancial	baixa
4	Pouco autoritário / independentes	Limitada; empreend toma todas decisões	Func um pouco descoordenados	Limitada	Limitada	
5		domínio empreend - proprietário-decisor	Mecan formais/ inform limit		Baixa	
6	não total dominan /margem manobra			Poucos	Simples	simples
7		Empreend envolve func estar informado			Bastante	substancial
8				Funcional/div Descen limitad	dentro depart baixa	grande
9		envolvidos		Divisões	Parte func Profis espec	substancial

Desempenho dos tipos de estrutura nos setores

Tipo	Título da E. O.	Crescimento de vendas	Margem de lucro vendas	Capacidade de inovação
1	empreendedor com equipe 'submissa'			Serviços e manufatura 
2	chefe compartilha trabalho com estrutura aberta	Construção 		
3	Equipe empreendedora	Serviços e manufatura 	Serviços pessoais 	Construção 
4	chefe – controle frouxo		Serviços 	
5	chefe – controle rígido		Serviços 	
6	estrutura singular	Manufatura e serviços 		
7	forma em U; é simples, mas fortemente hierárquica			Atac/varej transp. hotelaria/rest 
8	organização matricial; plana			Serviços 
9	Forma M; hierarquicamente estruturada	Serviços financeiros 	Serviços financeiros e lazer 	Serviços financeiros e manufatura 

Resultados

O mito “pequenas empresas são informais, desestruturadas e centralizadas” parece ser falso.

1. As empresas maiores (em nossa amostra) são mais **padronizadas**, mas existe uma variação considerável também entre as empresas menores.
2. A **departamentalização** das empresas maiores (da amostra) é mais complexa, mas muitas das empresas com menos funcionários são bem complexas em sua estrutura.
3. A diversidade de tarefas diminui e a **especialização** dos funcionários aumenta à medida que as pequenas empresas são maiores, mas uma variedade de empresas menores mostra mais especialização do que empresas maiores.
4. Para **decisões operacionais**, as empresas maiores são um pouco mais descentralizadas do que as menores.
5. Para **decisões estratégicas** não há diferença sistemática entre os vários tamanhos de pequenas e médias empresas.

Conclusões: descobrimos que...

- Uma **ampla variedade** de EOs ocorre nas PEs.
- EOs com vários graus de **departamentalização**.
- PEs, bem como empresas maiores, podem exibir **departamentalização** substancial.
 - Há forte correlação entre **departamentalização e tamanho** da empresa.
 - PEs departamentalizadas ou grandes não departamentalizadas não têm **desempenho** pior do que grandes empresas departamentalizadas ou PEs não departamentalizadas.
- EOs fortemente **descentralizadas** funcionam bem em vários contextos, principalmente em serviços e manufatura.
- Várias estruturas bastante **centralizadas** funcionam igualmente bem, até em mesmos contextos.

Conclusões: descobrimos que...

- PEs com forte **centralização** e especialização vertical só ocorrem e têm bom desempenho com EOs relativamente simples.
- Para empresas maiores, a especialização vertical estrita requer pelo menos alguma **descentralização** para ser eficiente.
- PEs com **especialização** substancial são maiores; em combinação com mecanismos de coordenação complexos (as formas M) apresentam bom desempenho em termos de crescimento (em manufatura).
- **Não existe “uma melhor maneira de organizar”.**
- Algumas EOs parecem funcionar melhor em setores específicos.
- A relação entre a EO e o desempenho da PE é mais relevante e mais complexo do que comumente se supõe.