

TRABALHO ESTRUTUTA ORGANIZACIONAL

Prof. Dr. Luciano Thomé e Castro

SÚMARIO

[Introdução 3](#_Toc451369999)

[Integrantes do grupo 3](#_Toc451370000)

[Descrição da Organização 4](#_Toc451370001)

Hipóteses............................................................................4

Orgonograma...................................................................... [7](#_Toc451370002)

[Estrutura Organizacional 6](#_Toc451370003)

[Razões para enquadramento dessa estrutura 8](#_Toc451370004)

[Eficiência e ineficiências críticas 8](#_Toc451370005)

[Análise Crítica com foco na estrutura Divisionalizada 9](#_Toc451370006)

[Conclusão 10](#_Toc451370007)

# Introdução

Conforme as regras estabelecidas para fazermos o trabalho final da disciplina de Estrutura Organizacional, escolhemos uma organização que possui uma estrutura organizacional semelhante ou que predomine a Estrutura Divisionalizada. Essa escolha foi feita por critérios que serão explicados mais à frente. Procuramos relacionar os conceitos dessa estrutura com a empresa em questão e posteriormente fazer uma análise crítica com base na teoria vista em aula e no livro utilizado na disciplina.

# Integrantes do grupo

Alex Nassif – Nº USP: 8926550

Caio Iglesias – Nº USP: 7977441

Enzo Sbragia – Nº USP: 7106779

Fábio Oliveira – Nº USP: 4471848

Renan Vanzela – Nº USP: 892661

Vinicius Cintra – Nº USP: 8927172

# Descrição da Organização

A organização escolhida para realizar o trabalho é a empresa SOLLU CALÇADOS, a qual atua no setor de calçados masculinos, no segmento conforto. A empresa está nesse mercado há vinte nove anos e está sediada na cidade de Franca. Atua no mercado B2B e possui uma loja online. Entre os produtos fabricados estão sapatos de couro animal e sintético. Há quatro linhas de sapatos: Casual, social, sport e weekend.

Hipóteses

* **Hipótese 1**: Quanto mais antiga a organização, mais formalizado é seu comportamento

- Confirma a hipótese, a empresa tem 29 anos e alta formalização do comportamento, tudo é padronizado.

* **Hipótese 2:** A estrutura reflete a época da origem do setor

**-** Não confirma a hipótese, a estrutura atual da empresa fomenta a inovação, investimentos em P&D e diversificação em busca de novas soluções

* **Hipótese3:** Quanto maior a organização, mais elaborada é sua estrutura - isto é, quanto mais especializadas suas tarefas, mais diferenciadas suas unidades e mais desenvolvido seu componente administrativo

**-** Não confirma a hipótese. Apesar de ter uma estrutura elaborada, pelo menos em seu planejamento, a empresa não é considerada uma das maiores do setor.

* **Hipótese 4:** Quanto maior a organização, maior o tamanho médio de suas unidades

**-** Confirma a hipótese. A empresa não é das maiores e utiliza unidade mais enxutas

* **Hipótese 5:** Quanto maior a organização, mais formalizado será seu comportamento.

**-** Não confirma a hipótese. Como dito acima, a empresa apesar de não ser das maiores do setor tem comportamento formalizado

* **Hipótese 6**: Quanto mais regular o sistema técnico, mais formalizado o trabalho operacional e mais burocrático a estrutura do núcleo operacional

- Confirma a hipótese. A empresa tem um sistema técnico sólido e núcleo operacional extremamente formalizado

* **Hipótese 7:** Quanto mais sofisticado (difícil de entender) o sistema técnico, mais elaborada a estrutura não operacional - especificamente, quanto mais ampla e mais profissional a assessoria de apoio, maior a descentralização seletiva (dessa assessoria) e maior o uso dos instrumentos de religação (para coordenar o trabalho dessa assessoria)

**-** Confirma a hipótese. Tem sistema técnico sofisticado e uma estrutura elaborada envolvendo o núcleo operacional.

* **Hipótese 8:** A automação do núcleo operacional transforma uma estrutura administrativa burocrática em uma estrutura orgânica

**-** Confirma a hipótese. O conhecimento técnico dos trabalhadores é essencial no núcleo operacional da empresa, a automação é pequena e por isso a estrutura se mantém mais burocrática.

* **Hipótese 9:** Quanto mais dinâmico o ambiente, mais orgânica a estrutura

**-** Confirma a hipótese. O mercado de calçados que a Sollu Compõe não é considerado dinâmico em relação a outros mercados usuais, por isso não se utiliza a estrutura orgânica na maioria das vezes.

* **Hipótese10:** Quanto mais complexo o ambiente, mais descentralizada a estrutura

**-** Não confirma a hipótese. O ambiente que a empresa atua não é tão complexo, e ainda assim há a descentralização da estrutura.

* **Hipótese 11:** Quanto mais diversificados os mercados da organização, maior a propensão de ela dividir-se em unidades baseadas no mercado (dada a economia de escala favorável).

**-** Confirma a hipótese. O planejamento atual da empresa segue uma estratégia de diversificação, e a ideia é dividir a empresa em unidades de negócio com foco em cada um de seus produtos, que atendem a públicos diferentes da segmentação de mercado.

* **Hipótese 12:** A hostilidade extrema em seu ambiente leva qualquer organização a centralizar temporariamente sua estrutura

**-** Confirma a hipótese. Existem situações críticas, como por exemplo a sazonalidade (natal), em que são necessárias tomadas de decisão mais dinâmicas e adaptáveis ao mercado, neste caso a alta gerência centraliza mais a estrutura pois tem conhecimento de mercado.

* **Hipótese 13:** As disparidades no ambiente encorajam a organização a descentralizar seletivamente em constelações de trabalho diferenciadas

**-** Não é possível responder.

* **Hipótese 14:** Quanto maior o controle externo da organização, mais centralizada e formalizada sua cultura

**-** Confirma a hipótese. A empresa tem um controle externo moderado, partindo para a descentralização e futura diversificação, não engessando sua cultura.

* **Hipóteses 15:** As necessidades de poder dos membros da organização tendem a gerar estruturas excessivamente centralizadas

**-** Confirma a hipótese. A empresa evita que sejam atendidas as necessidades de poder dando autonomia suficiente para as áreas e descentralizando sua estrutura.

* Hipótese 16: A moda favorece a estrutura do dia (e a cultura), às vezes, mesmo quando inapropriada

- Não confirma a hipótese. O setor de calçados é antigo e a estrutura utilizada pela empresa está em processo de mudança (inovação).

## Organograma

# Estrutura Organizacional

A forma Divisionalizada é uma organização integrada em unidades de linhas intermediárias que são utilizadas amplamente pelas empresas do setor privado da economia industrializada. As unidades são denominadas de divisões e administradas por escritório central.

Nessa situação o fluxo do poder é de cima para baixo, ou seja, verticalizado. Podemos citar como exemplo as empresas estatais onde elas são as divisões enquanto o Governo é o escritório central. Deste modo a forma Divisionalizada foca o relacionamento entre o escritório central e as divisões.

As divisões são criadas de acordo com o mercado a que atendem. A forma Divisionalizada apresenta um modelo descentralizado mais de variedade vertical limitado e paralela através de um sistema de controle de desempenho, onde o escritório central permite amplo autonomia para que as divisões tomem suas próprias decisões, mais monitorando os resultados.

Nos poderes das divisões e do escritório central. O autor descreve a estrutura de forma nítida da divisão do trabalho entre o escritório central e as divisões. A comunicação é feita de forma largamente formal, restrita a transmissão de desempenho hierárquico. Desta forma esta estrutura tende a incentivar decisões inter divisionais, podendo as divisões decidir seus negócios, criando estratégias sobre sua responsabilidade.

# Razões para enquadramento dessa estrutura

* Divisões
* Padronização dos outputs como mecanismo de coordenação
* Linha intermediaria possui uma certa autonomia
* Controle de desempenho

# Eficiência e ineficiências críticas

Por se tratar de um modelo hierárquico e formal a estrutura adotada possibilita um controle e mensuração do desempenho, de cada setor , verificando a porcentagem de erros em cada um, bem como o tempo médio utilizado em cada etapa. Este sistema permite que os gerentes analisem relatórios estatísticos de produção e qualidade e em conjunto com os sócios tomem as decisões para solucionarem possíveis pendencias e ocorrências. Apenas os gerentes deveriam se comunicar com os diretores, porem muitas vezes informações chegam de modo informal, nestes casos a interferência dos diretores ocorre de modo direto, o que por vezes acarreta em desgastes com a equipe. Devido a hierarquização os gerentes tem menos autonomia mas buscam sempre o crescimento, com isso já ocorreram situações de pessoas querendo achar falhas nas pessoas de maior destaque. Com a burocratização dos processos as atividades de criatividade e inspiração acabam sendo comprometidas

# Análise Crítica com foco na estrutura Divisionalizada

# Conclusão

Em uma análise geral, podemos perceber na fábrica a existência da estrutura divisionada, a partir de uma certa independência entre as áreas (mesmo que todas precisem atuar em conjunto) que são regidas pela burocracia mecanizada, tão característica do setor industrial.

Olhando a partir dos pontos de melhoria, que são, em sua maioria, desperdícios e inficiencias na produção, assim como no transporte de produtos, que vem ocasionando num impedimento de crescimento de mercado. Sendo assim, uma melhor supervisão nos tramites e processos, além duma melhoria na logística da empresa é o ideal para de evoluir na direção almejada.

A estrutura em geral funciona bem para a empresa Sollu, contendo pequenas falhas nas transmitações, não na estrutura em si.