

Teoria Organizacional

Eficácias organizacionais AVI 01

Objectivos

A organização precisa de ter uma finalidade:

- Clara noção sobre porque existe e sobre o que quer realizar, de forma enquadrada na sua missão
- Objectivos e metas devem ser definidos para garantir um funcionamento eficaz e eficiente AVI 02
- Objectivos estabelecem as bases para a relação da organização com a envolvente

Objectivos

TIPOS DE OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS
Proporcionar a satisfação das necessidades de bens ou serviços por parte da sociedade
Colocar o serviço ao utilizador acima de todas as prioridades e objectivos
Gerir os recursos humanos e materiais com eficiência e eficácia
Aumentar o bem-estar da comunidade em relação ao aspecto ambiental X
Proporcionar um clima de satisfação em relação às necessidades dos colaboradores

Objectivos

The diagram consists of three interconnected boxes:

- Top Box:** Organizações devem definir estratégias, políticas e planos para alcançar os objectivos
- Center Box:** A Organização cria uma estrutura e atribui todos os recursos necessários para alcançar os objectivos
- Bottom Box:** Objectivos devem ser formalizados e comunicados a todos os colaboradores e definidas e comunicadas as formas de os controlar

Arrows indicate a clockwise flow: from the top box to the center box, from the center box to the bottom box, and from the bottom box back to the top box.

Critérios de eficácia organizacional

p.82 referência

AVI 03

Definição de estrutura organizacional

O padrão estabelecido de relacionamento entre as diversas componentes da organização, enfatizando os padrões de comunicação, controle e autoridade formal. A estrutura faz a distinção entre as partes da organização e desenha os relacionamentos entre as mesmas.

(Fonte: B. Senior, 1997: 54)

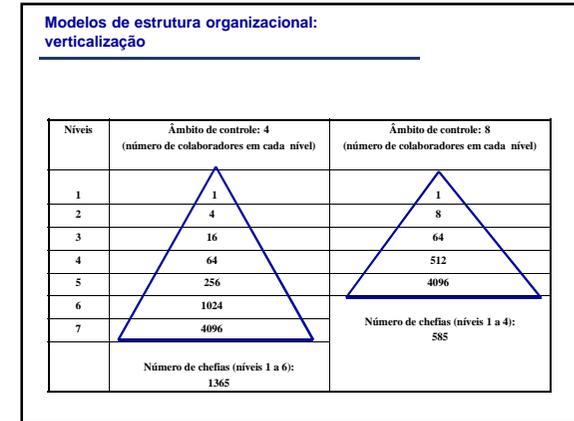
As dimensões da estrutura organizacional

Especialização	O número de funções especializadas na organização e a sua distribuição
Standardização	O número de procedimentos regulares suportados em normas e regras de carácter rígido
Formalização	O número de regras, procedimentos e comunicações escritas
Centralização	Localização das sedes do poder de decisão na organização
Configuração	O âmbito da distribuição das funções, i.e. o número de camadas hierárquicas, o número de pessoas em cada camada
Tradicionalismo	O número de procedimentos não escritos mas simplesmente conhecidos e comunicados de forma informal
Forma de organização	A forma como as diversas unidades organizacionais estão agrupadas
Sistemas de comunicação	A forma como o esforço e a participação são integrados
Sistemas de motivação	O número e tipo de procedimentos e regras para promover a motivação, p.e. sistemas de compensação, sistemas de avaliação do desempenho, etc

Modelos de estrutura organizacional: verticalização vs horizontalização

A estrutura vertical tem origem no modelo burocrático puro, no qual existe uma cadeia de comando e controlo única desde o Director Geral até aos empregados da limpeza. Não existe qualquer duplicação de funções, havendo controlo directo do responsável máximo, sobre todas as funções.

O problema principal da verticalização ou organização funcional, é o número de camadas hierárquicas. Quanto mais camadas houver, mais deficiente se torna a comunicação. Por outro lado, quanto menos camadas houver, menor se torna a capacidade de controle de cada chefia.



Modelos de estrutura organizacional: horizontalização

A horizontalização é praticada quando a organização se torna mais complexa e há necessidade de especializar ou departamentalizar por produtos ou serviços

A vantagem da horizontalização é a possibilidade de uma maior especialização dos recursos humanos por departamento (portanto, maior diferenciação em relação à concorrência e mais qualidade)

O problema principal da horizontalização é a duplicação de esforços e de recursos, entre os diversos departamentos



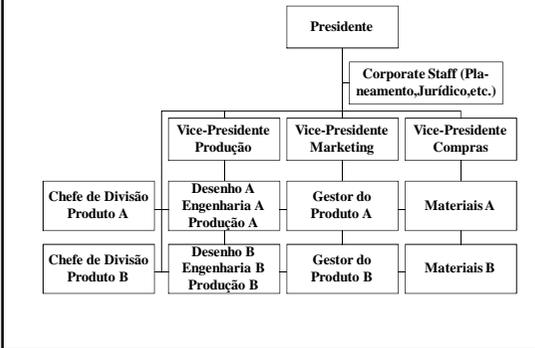
Modelos de estrutura organizacional: a matriz

❑ A forma matricial é uma tentativa para fazer coexistir as duas formas anteriores - a hierarquia funcional e a forma multi-divisional - numa só.

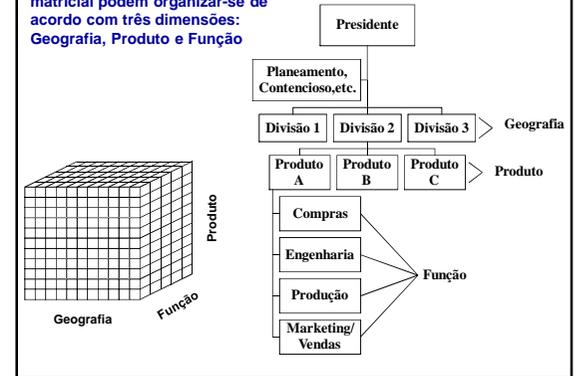
❑ A matriz é aconselhada quando:

- Se torna obrigatório regir simultaneamente a pressões de duas envolventes distintas
- As exigências sobre a comunicação interna excedem a capacidade da estrutura existente
- O desempenho e as pressões sobre os custos exigem uma utilização mais flexível dos recursos humanos, físicos e financeiros

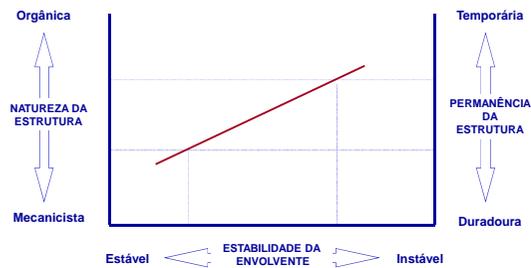
A forma matricial



As formas multi-divisional e matricial podem organizar-se de acordo com três dimensões: Geografia, Produto e Função



Modelos de estrutura organizacional: a relação entre o tipo de envolvente e o tipo de estrutura



Para além do tipo de envolvente, há outros factores influenciadores da estrutura, i.e. a idade, a dimensão, a tecnologia, o estilo de controlo e as relações de poder

Estruturas Organizacionais

ORGANIZAÇÕES MECANICISTICAS	ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura burocrática assente numa minuciosa divisão do trabalho • Cargos ocupados por especialistas com atribuições perfeitamente definidas • Altamente centralizadas, com as decisões geralmente tomadas aos níveis superiores • Sistema de controlo simplista e sujeito a distorções: a informação sobe e desce através de uma sucessão de filtros que suprimem ou amplificam os dados, conforme os interesses em presença • Predomínio da integração vertical entre superior e subordinado • Amplitude de controlo do gestor ou supervisor mais estreita • Maior confiança nas normas e procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas flexíveis com frequentes sobreposições de cargos ou funções • Cargos continuamente redefinidos por interacção com outros indivíduos participantes na tarefa • Relativamente descentralizadas, com muitas decisões delegadas para os níveis inferiores • Tarefas executadas com base no conhecimento que os indivíduos têm das tarefas da organização como um todo (i.e. ênfase em competências) • Predomínio de interações laterais e horizontais sobre as verticais • Amplitude de controlo dos gestores e supervisores mais ampla • Maior confiança nas comunicações a todos os níveis

Atributos da organização orgânica

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • As equipas de trabalho tendem a ser pequenas, temporárias, compostas por indivíduos orientados para a solução de problemas • As empresas bem-sucedidas valorizam a acção, as tarefas e implementação das ideias
PROXIMIDADE DO CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • A colaboração dos clientes é buscada em todo o ciclo de projecto/produção/marketing • O valor dominante é a satisfação do cliente, por médio de um serviço e produto excelente
AUTONOMIA E ESPÍRITO EMPREENDEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura flexível permite a formação de pequenas equipas de inovadores zelosos que trabalham num projecto especial • As equipas tem liberdade para gerar novos produtos
PRODUTIVIDADE ATRAVÉS DAS PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são tratadas com respeito e dignidade • As pessoas são consideradas o elemento-chave da qualidade e produtividade

Atributos da organização orgânica	
ACÇÃO INSPIRADA POR VALORES	<ul style="list-style-type: none"> O sistema de crenças da organização é reforçado através de histórias e conversas frequentemente partilhadas Os líderes proporcionam uma visão do que será feito e dão um senso de propósito e significado à equipa
CONCENTRAR A ACÇÃO NO QUE É CONHECIDO	<ul style="list-style-type: none"> A administração concentra-se nos negócios que conhece melhor A ênfase é no crescimento interno e não em fusões
ESTRUTURA SIMPLES E CHATA	<ul style="list-style-type: none"> A autoridade é descentralizada o máximo possível e a hierarquia vertical é extremamente compacta
O CONTROLO DE GESTÃO É SIMULTANEAMENTE FLEXÍVEL E RÍGIDO	<ul style="list-style-type: none"> O rígido controlo estratégico e financeiro é contrabalançado por uma autoridade descentralizada, autonomia e oportunidades de criatividade Os colaboradores são livres para experimentar, errar, inovar e correr riscos

Contudo, na prática, a estrutura organizacional nunca é, exactamente, aquilo que aparece nos organogramas ...

Uma visão construtivista da estrutura:

A estrutura organizacional é o resultado das lutas de poder dos stakeholders internos, ao procurar assegurar os seus interesses pessoais. Assim, dado o espaço de manobra disponível para a gestão, a estrutura organizacional não resulta de um exercício de planeamento lógico e racional mas sim de um compromisso emergente, entre a satisfação dos requisitos das envolventes interna e externa e as necessidades de poder dos stakeholders dominantes.

Senior (1997: 94)

E, aqui, coloca-se a questão dos paradigmas organizacionais

Problemas associados à estrutura das organizações (i.e. diagnóstico da estrutura)

1. Na motivação e moral

- Falta de regras/procedimentos coerentes
- Centralização excessiva e pouca autonomia
- Definição pouco clara das funções
- "Pressões cruzadas" resultantes de relações hierárquicas mal definidas
- Sobrecarga de trabalho resultante de sistemas de controle deficientes

2. Na qualidade da tomada de decisão

- Falta de informação resultante de níveis hierárquicos excessivos
- Competências funcionais demasiado estanques
- Pouca delegação de competências
- Sistemas de controle deficientes

Problemas associados à estrutura das organizações (i.e. diagnóstico da estrutura)

3. Na coordenação

- Objectivos funcionais em conflito
- Competências funcionais estanques
- Separação rígida entre planeamento e execução

4. Na resposta à mudança na envolvente

- Ausência de funções ligadas ao "scanning" da envolvente
- Baixo nível de importância associado à inovação e à mudança
- Falta de ligação entre o nível de planeamento e os níveis de contacto com o cliente

5. Nos custos

- Rácio de chefes para subordinados desequilibrado
- Excesso de regras, procedimentos e "papelada"
- Todos os outros problemas têm um reflexo nos custos

As estruturas do futuro

Organização em "Cluster"

- Equipas ligadas entre si formando um "cluster" em torno de tipos de actividade permanente
- Promove a aprendizagem organizacional
- Utilizado em situações específicas, por exemplo, na GE, GM & Volvo

Fonte: Mills (1991)

As estruturas do futuro

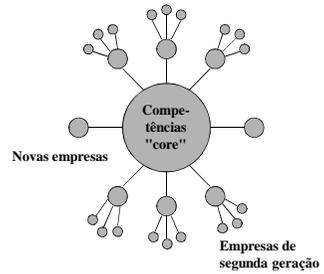
Organização em "teia de aranha" ou "em rede"

- Apropriada quando é necessário recorrer a organizações de serviços altamente dispersas mas com interacção directa e frequente
- Baixa formalização da estrutura
- Economias de informação de escala à escopo (scope)
- Exemplos: Consultoria e I. & D.

Fonte: Quinn (1992)

As estruturas do futuro

Organização "Starburst"



- Criar novas empresas num efeito de "spin-off", em vez de se deixar esmagar pelo peso da burocracia

- Exemplo: Johnson & Johnson

Fonte: Quinn (1992)