

# ESTRUTURA E PROCESSO

PRO 3213 / 2020

Profa. Dra. Ana Paula Paes Leme Barbosa



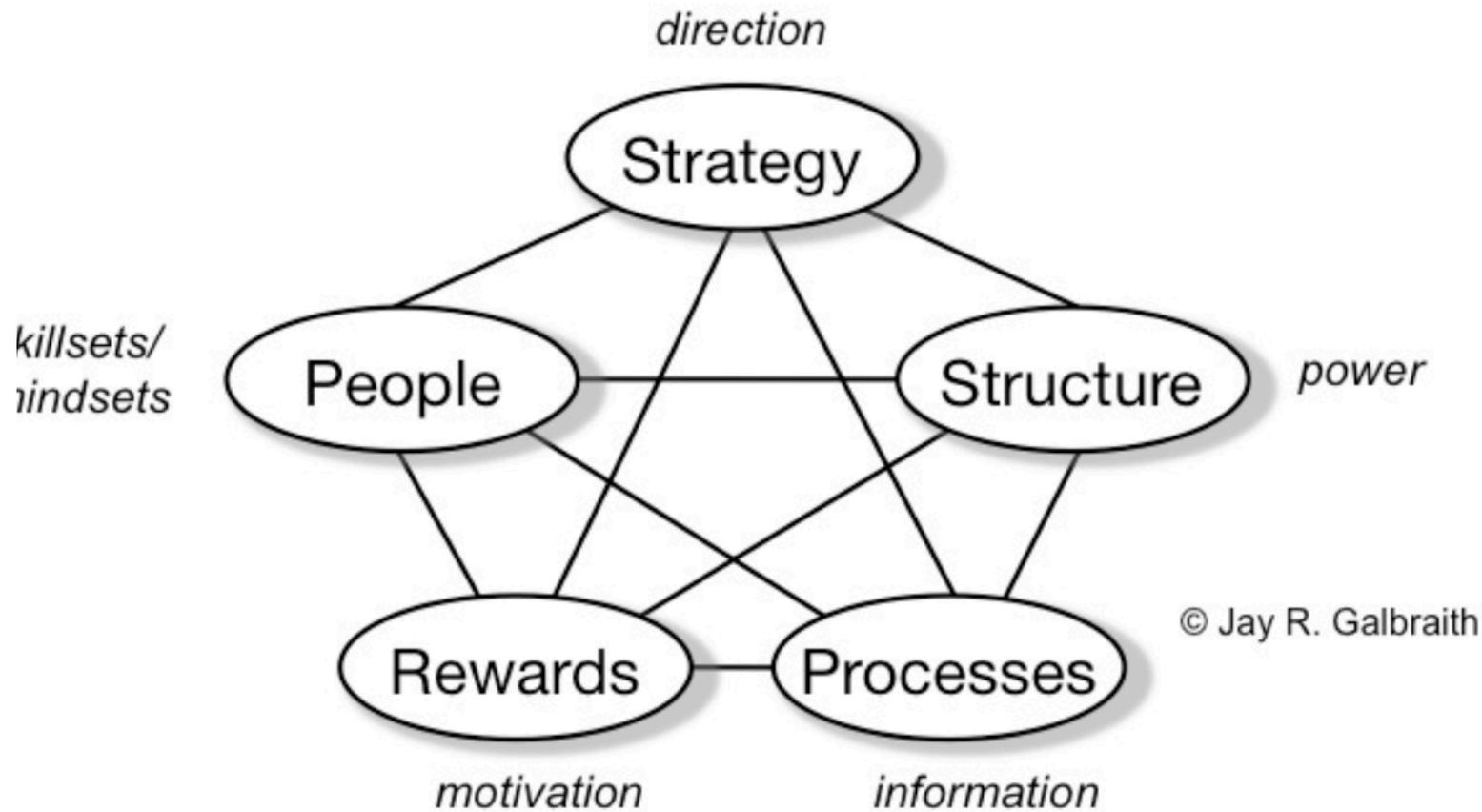
Polytechnic School



University of São Paulo

# Agenda

- Divisão do trabalho
- Coordenação do trabalho
- Processos
- Trello: finalização até item 5
- Observação: entrega de mindmap da aula de hoje (discussão em aula + video aulas do e-disciplinas) até as 23h59 de hoje (08/09/2020)



**Figure 1—The Star Model™**

O desenho da organização

- Relação dinâmica entre os elementos

# Divisão do trabalho

Como organizar as tarefas a serem realizadas na organização?



Seymour Fogel, "The wealth of the nation"

<https://www.insidevoa.com/a/historic-murals-at-voice-of-america/1364570.html>

# Divisão e especialização

Menos divisão do trabalho

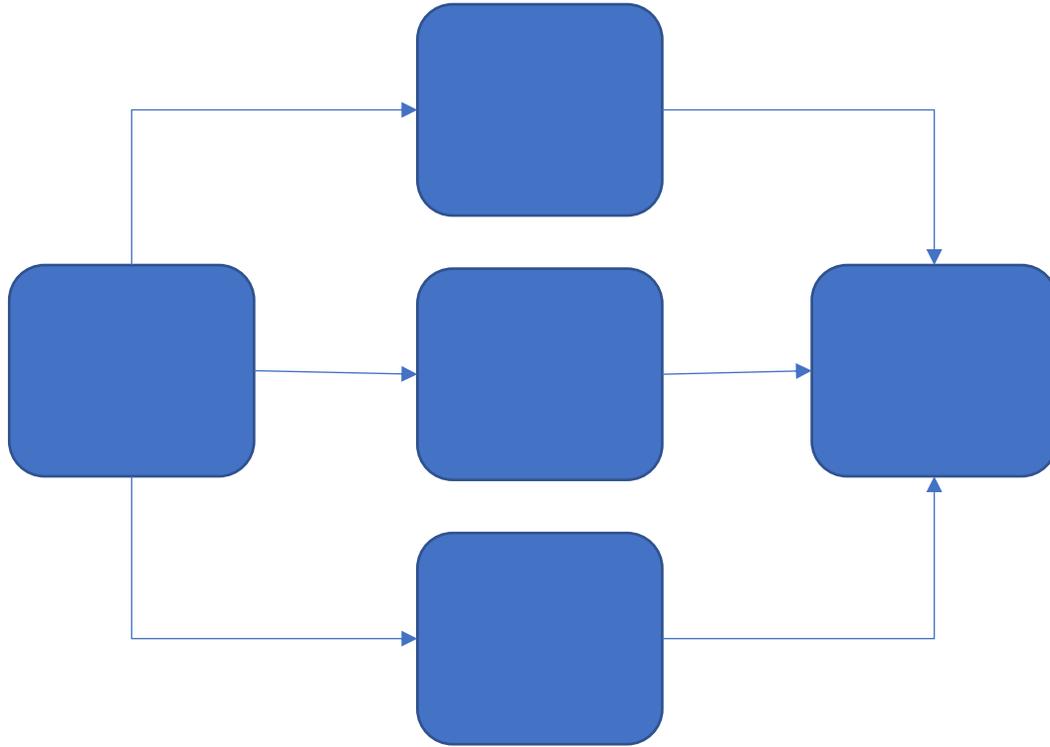
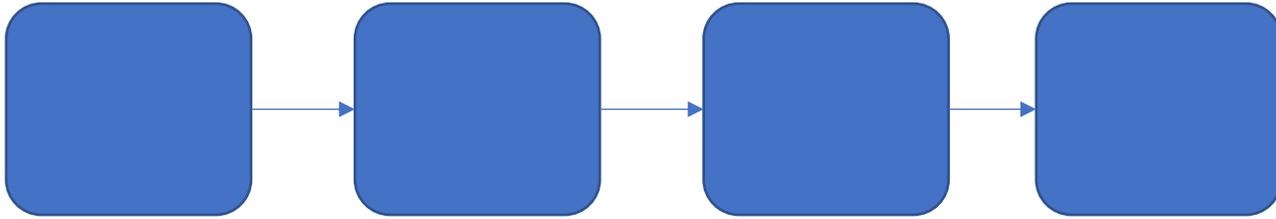
Mais divisão do trabalho



Menos especialização

Mais especialização

# DIVISÃO DO TRABALHO



- Segmentação

- Aumento da eficiência
- Gestão das interfaces pode ser complexa

- Paralelismo

- Aumento da flexibilidade
- Coordenação pode ser mais complexa

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

## Divisão das tarefas

- O trabalho é complexo demais para ser realizado em uma única tarefa
- A divisão em tarefas aumenta a produtividade do trabalho
- Dividido por Paralelização e por Segmentação

## Coordenação das tarefas

- Por ajuste mútuo
- Por supervisão
- Por padronização

# Hierarquia

Coordenação orgânica

Coordenação mecanística

Menos hierárquico

Mais hierárquico

Menos controle

Maior controle

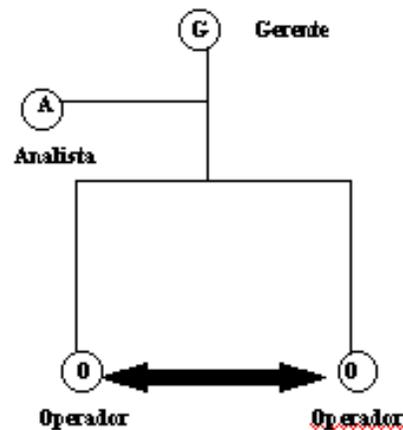
Ajuste mútuo

Mais formal

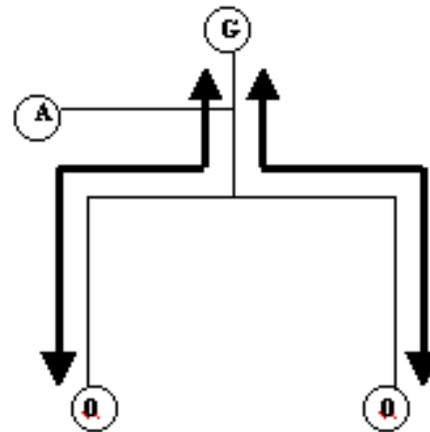
Comunicação informal

# Mecanismos de coordenação

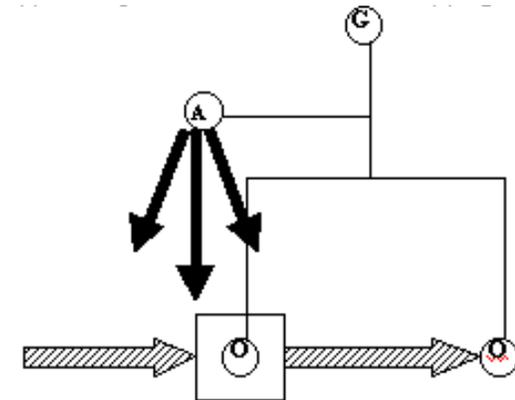
- Maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam seu trabalho, sendo elas:



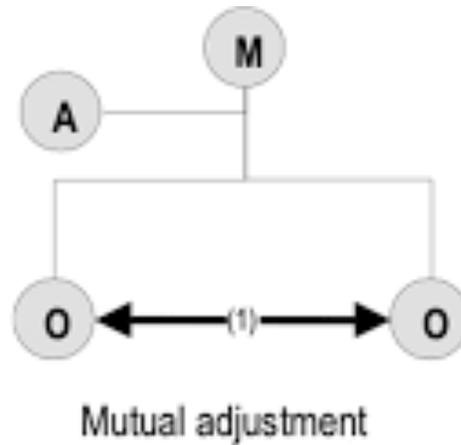
A) Ajuste Mútuo



B) Supervisão direta



- C) Padronização dos inputs
- D) Padronização dos processos
- E) Padronização dos outputs

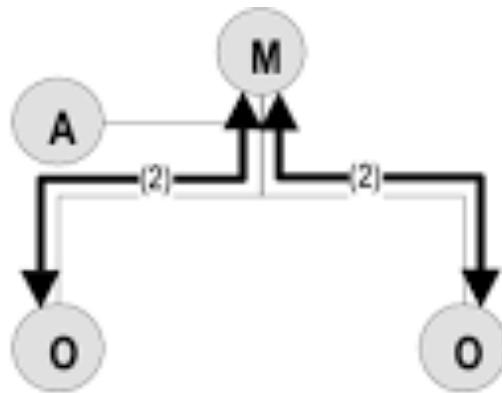


## COORDENAÇÃO DO TRABALHO

- **Ajuste mútuo:** comunicação durante a execução
- Coordenação realizada por quem executa a tarefa
- Usada em organizações mais simples (mas também em atividades que demandam muita interação para solução de problema, como em inovação).

# COORDENAÇÃO DO TRABALHO

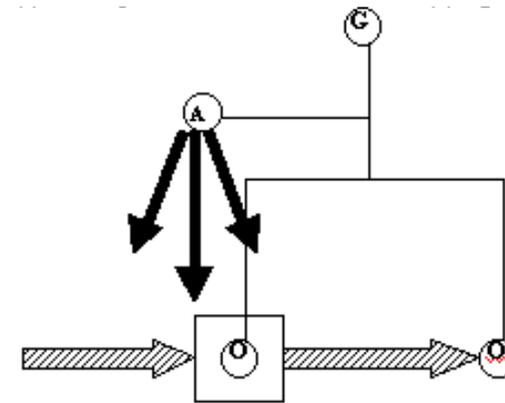
- **Supervisão direta:** coordenação centralizada, realizada pelo responsável da tarefa



Direct supervision

# Padronização

- de Inputs (habilidades):
  - Ocorre com a contratação de pessoas especializadas
    - Professores
    - Anestesista e cirurgião: já sabem suas responsabilidades
- de Trabalho:
  - Ocorre com a padronização dos processos
  - Conteúdo do trabalho é específico ou programado
    - Linha de produção Ford T
    - Instruções de montagem de um brinquedo infantil
- de Outputs:
  - Ocorre com a padronização dos resultados do trabalho
  - Incentivam a criação de metas e objetivos de longo prazo
    - Vendas em massa / Lucro e crescimento
    - Motoristas de táxi: sabem o local, mas escolhem o caminho



# Qual é o melhor mecanismo de coordenação?

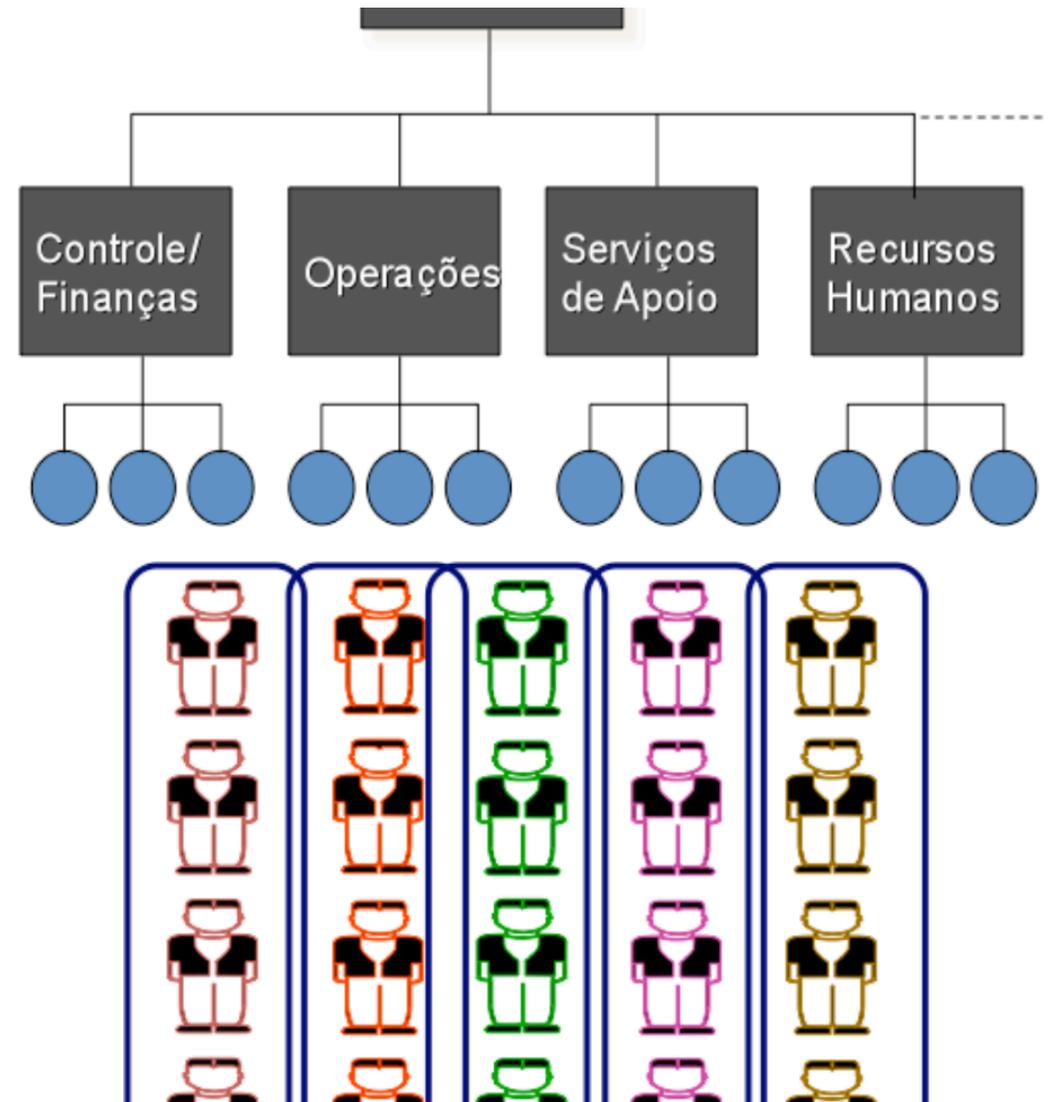
- Não há melhor mecanismo de coordenação
- Cada forma de trabalho tem seu mecanismo ideal
- A maior parte das organizações adotam um “misto dos cinco”

# Estrutura funcional

- Escola Clássica
- Busca por eficiência
- Número reduzido de especialistas podem atender diversas áreas
- Conhecimento aprofundado

MAS,

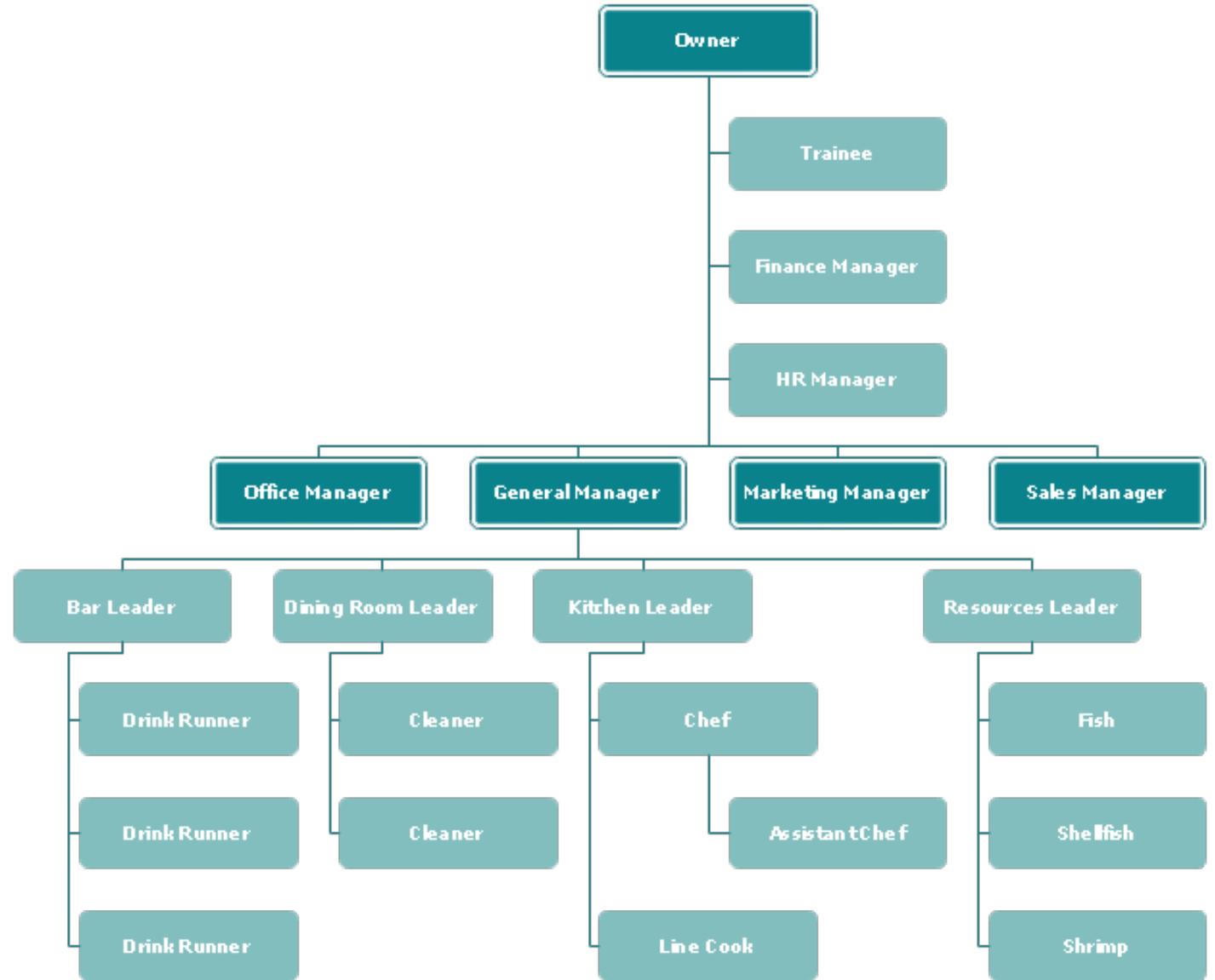
- Perde-se a visão do todo;
- Problema nas interfaces entre as áreas
- Áreas com objetivos conflitantes



# Organograma

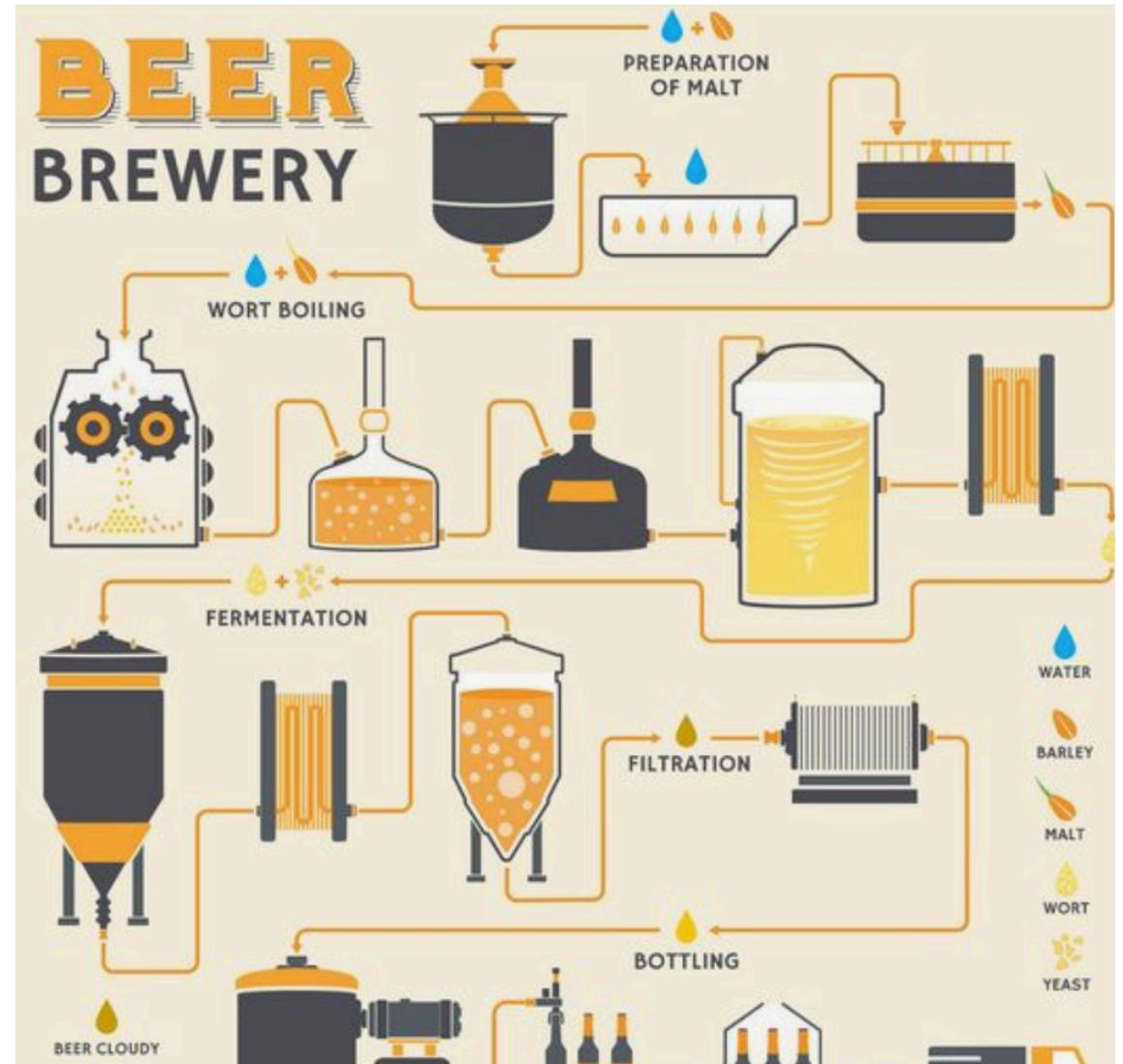


Exemplo em um restaurante



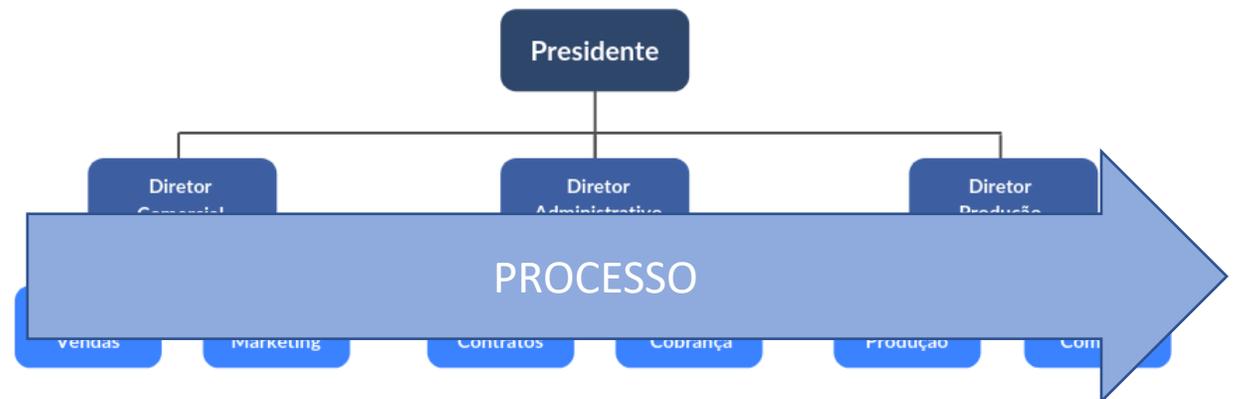
# Organização e gestão por processo

- Um processo é recorrente: uma cooperação de atividades para a realização de um objetivo global
- Materializa a interdependência das atividades
- Quais operações são necessárias para ter a saída desejada?
- Quais recursos o processo consome? (mão de obra; matéria-prima; energia)



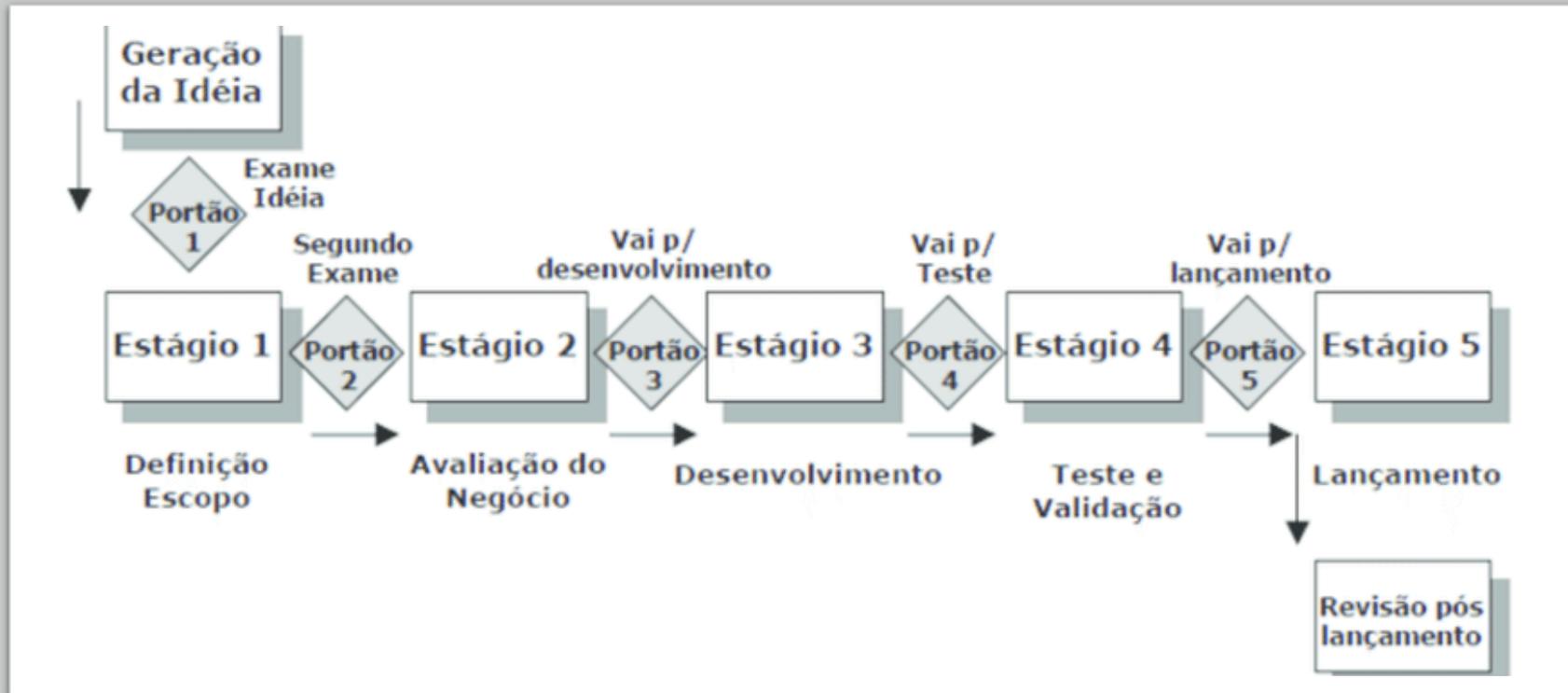
# O processo passa pelas funções

- São agrupadas na mesma unidade pessoas que realizam atividades relacionadas com uma fase de um processo produtivo.
- Exemplos: Depto. de Fundição. Depto. de Usinagem. Depto. de Montagem. Depto. de Pintura.
- Especialização nas várias fases do processo



Fornecedor → Entrada → Processo → Saída → Cliente

**F-E-P-S-C**

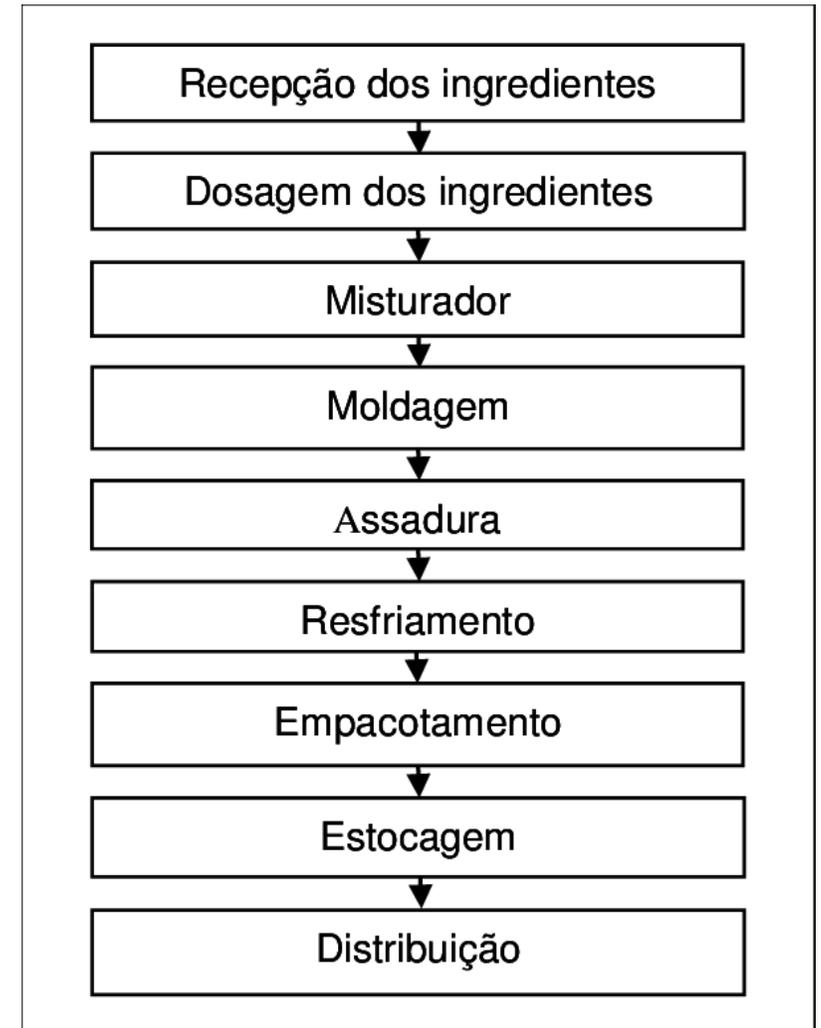


# PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

- STAGE GATE



# Exemplo de processo em empresa de alimentos



# PROJETO

Um projeto não é recorrente

Ele tem início, meio e fim

Exemplo: o desenvolvimento de produto

# Bibliografia

- Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. Reading: Addison-Wesley.
- MINTZBERG, Henry. (1993) *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Vasconcellos, E; Hemsley, J. (1986). *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estrutura para a inovação, estrutura matricial*. São Paulo: Pioneira.

