

GLOSSÁRIO PARA O WORKSHOP

1. Mecanismo de coordenação:

- a. **Supervisão Direta:** direta assume a coordenação quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações, um cérebro coordena várias mãos.
- b. **Ajuste Mútuo:** coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal, o controle do trabalho permanece nas mãos dos operadores.
- c. **Padronização dos processos de trabalho:** os processos do trabalho são padronizados quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado
- d. **Padronização dos outputs:** os “outputs” são padronizados quando os resultados do trabalho – por exemplo, as dimensões do produto ou o desempenho - forem especificados.
- e. **Padronização das habilidades:** as habilidades (e o conhecimento) são padronizadas quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho for especificado, por exemplo, hospitais que contratam médicos de faculdades de medicina.

2. As 5 partes da organização:

- a. **O núcleo operacional:** Linha de produção
- b. **A cúpula estratégica:** Garantir que a organização cumpra sua missão de forma efetiva e controla distribuição de poder
- c. **A linha intermediária:** Conecta o vértice estratégico com o centro operacional realizando supervisão direta e recebendo informações de feedback.
- d. **Tecnoestrutura:** Garante o controle e a padronização dentro da organização.
- e. **Assessoria de Apoio:** Apoio fora da linha de produção

3. Design das posições:

- a. **Especialização da tarefa:**
 - i. **Especialização horizontal do trabalho:** Divisão de tarefas entre diferentes departamentos ou unidades dentro da organização para aumentar eficiência e expertise.
 - ii. **Especialização vertical do trabalho:** Delegação progressiva de autoridade e responsabilidade em diferentes níveis hierárquicos para uma distribuição eficiente do trabalho.

- iii. **Ampliação do trabalho:** Aumento da variedade de tarefas desempenhadas por um único indivíduo, proporcionando motivação e flexibilidade.
 - iv. **Especialização do trabalho por parte da organização:** Engloba todas as formas de divisão e organização do trabalho para maximizar eficiência e alcançar objetivos estratégicos.
- b. Formalização do comportamento:**
- i. **Estrutura Burocrática:** Organização com regras rígidas, hierarquia clara e procedimentos formais.
 - ii. **Estrutura orgânica:** Organização flexível, adaptável e com comunicação aberta, sem hierarquia rígida e enfatizando colaboração e inovação.
- c. Treinamento:** Capacitação para desenvolver habilidades e conhecimentos dos funcionários visando melhorar o desempenho e promover o crescimento profissional.
- d. Doutrinação:** Transmissão de crenças e valores específicos para influenciar o pensamento e comportamento dos indivíduos de acordo com os interesses da organização.

4. Design da superestrutura: (Grupo 4)

- a. Agrupamento em unidades:** Meio fundamental para coordenação do trabalho na organização que consiste no estabelecimento de posições e unidades que compartilham recursos em comum, dessa forma encorajando o ajuste mútuo. Além disso, recebe supervisão direta para que haja a padronização dos outputs a partir da coordenação intergrupala.
- b. Base para agrupamento:**
- i. Critérios para agrupamento:
 - 1. Interdependência do fluxo do trabalho
 - Recíproca (dividem o trabalho de nível básico)
 - Sequencial (Sequenciam o trabalho em níveis hierárquicos médios)
 - Coletiva (Dividem recursos em níveis superiores)
 - 2. Interdependência do processo de trabalho
 - Os processos usados nos fluxos de trabalho podem ser destacados (especialização do processo - aprendizagem)
 - 3. Interdependência da escala de trabalho

Grupo se torna grande o suficiente atingindo um ganho suficiente de escala

Exemplo: departamento ceta

4. Interdependência dos relacionamentos sociais

ii. Agrupamento por função:

- Encorajamento da especialização
- Maior presença burocracia
- Foco individual das finalidades
- Rivalidade entre departamentos
- Carência de mecanismos internos para coordenação dos fluxos de trabalho

iii. Agrupamento por mercado:

- Estabelecimento de unidades relativamente independentes
- Destinadas a lidar com fluxos de trabalho específicos
- Desempenho é facilmente mensurado pois lida com determinado conjunto de produtos, serviços, clientes ou locais
- Necessária menor formalização para a coordenação
- Estrutura menos burocratizada e mecanizada
- Estrutura menos capaz de realizar satisfatoriamente uma tarefa especializada ou repetitiva
- Pode executar mais tarefas e mudá-las com mais facilidade

c. Tamanho da unidade:

i. **Relação do tamanho da unidade com os mecanismos de coordenação:**

O tamanho da unidade de trabalho em uma organização é influenciado por diferentes fatores:

- Padronização: Quanto mais padronização como forma de coordenação, maior pode ser o tamanho da unidade de trabalho, facilitando a coordenação eficiente.
- Controle supervisionado: Quanto mais dependente do controle de supervisão direta, menor deve ser o tamanho da unidade de trabalho, idealmente não mais que seis subordinados, para garantir uma supervisão eficaz.
- Confiança no ajustamento mútuo: Quanto maior a confiança nas interdependências entre tarefas complexas, menor tende a ser o tamanho da unidade de trabalho, geralmente não mais que dez membros.

ii. Amplitude de controle:

A amplitude de controle na organização refere-se ao número de subordinados que um gerente pode supervisionar efetivamente. Existem duas abordagens principais: plana e vertical.

- Amplitude plana: Gerentes médios têm mais poder e autonomia, promovendo maior engajamento e motivação. Isso leva a um melhor fluxo de comunicação vertical e maior autonomia para os funcionários, mas pode resultar em menor controle geral.
- Amplitude vertical: Gerentes do topo estão mais focados no controle e na supervisão precisa. Isso permite uma supervisão detalhada, mas pode dificultar o fluxo vertical de informações.

5. Design dos vínculos laterais:

a. Sistema de planejamento e controle:

- Controle de desempenho:** Monitoramento e avaliação do desempenho em relação aos objetivos, com ajustes se necessário.
- Planejamento de ações:** Elaboração de planos detalhados para alcançar objetivos, especificando atividades, recursos e prazos.
- Hierarquia dos sistemas de planejamento das ações e controle de desempenho:** Estrutura que integra o planejamento de ações em níveis operacionais e o controle de desempenho em níveis estratégicos, assegurando alinhamento e monitoramento eficaz.

b. Instrumentos de Interligação (vínculo)

- Cargos de interligação:** Cargo cujo trabalho é interligar canais de comunicação entre diferentes unidades numa organização.
- Forças tarefas e comitês permanentes:** Força-tarefa é formada para realizar tarefa específica, e logo após dissolvida. Comitês permanentes são agrupamento interdepartamentais que discutem assuntos em comum.
- Gerentes Integradores:**
- Estruturas Matriciais:**

6. Design do sistema de tomada de decisão

a. Centralização:

b. Descentralização:

- (des)centralização vertical:** diz respeito à delegação do poder de tomada de decisão aos escalões inferiores da cadeia de

autoridade, da cúpula estratégica para a linha intermediária. O foco aqui está no poder formal

- ii. (des)centralização horizontal: 1. O poder está em um único indivíduo, geralmente em virtude do escritório que ocupa (isto é, um gerente). 2. O poder muda para poucos analistas de tecnoestrutura, em virtude da influência que seus sistemas de padronização têm sobre as decisões de outras pessoas. 3. O poder vai para os especialistas – os especialistas de assessoria analítica e de apoio ou os operadores, se forem profissionais – em virtude de seu conhecimento. 4. O poder vai para qualquer pessoa em virtude de sua afiliação à organização (democratização).
- iii. (des)centralização nas cinco configurações: Tipo A: Centralização vertical e horizontal. O poder de decisão está concentrado nas mãos de um único indivíduo, o dirigente situado no topo da hierarquia – a saber, o executivo principal. Tipo B: Descentralização horizontal limitada (seletiva) . Nesse tipo encontramos a organização burocrática com tarefas não especializadas que confia na padronização dos processos de trabalho para a coordenação. A estrutura é centralizada na dimensão vertical; o poder formal está concentrado nos níveis hierárquicos mais elevados, especialmente na cúpula estratégica. Em razão de seu papel na formalização do comportamento, os analistas estão habilitados a ganhar algum poder informal, o que significa descentralização horizontal limitada. Tipo C: Descentralização vertical limitada (paralela) . Nesse tipo, encontramos a organização que está dividida em unidade de mercado ou divisões, cujos gerentes recebem delegação (paralelamente) de muito poder formal para tomar as decisões concernentes a seus mercados. Tipo D: Descentralização vertical e horizontal seletiva. Vemos nossas constatações sobre a descentralização seletiva em duas dimensões que se juntam. Na dimensão vertical, o poder para diferentes tipos de decisões é delegado às constelações de trabalho em vários níveis hierárquicos. Na dimensão horizontal, essas constelações utilizam seletivamente os especialistas de assessoria, conforme a dimensão técnica das decisões que devem tomar. A coordenação interna ou entre as constelações é efetuada principalmente mediante ajustamento mútuo. Tipo E: Descentralização vertical e horizontal. O poder de decisão está amplamente concentrado no núcleo operacional porque seus membros são profissionais cujo tr

abalho é amplamente coordenado pela padronização das habilidades.

- iv.** (des)centralização seletiva: o poder sobre os vários tipos de decisões está em locais diferentes da organização
- v.** (des)centralização paralela: refere-se à dispersão do poder para muitos tipos de decisões no mesmo local.