

Estruturas Organizacionais



- ✓ Deve ser delineado de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos pela empresa.
- ✓ É uma ferramenta básica para alcançar as situações almeçadas pela empresa.

Conceito de estrutura organizacional:

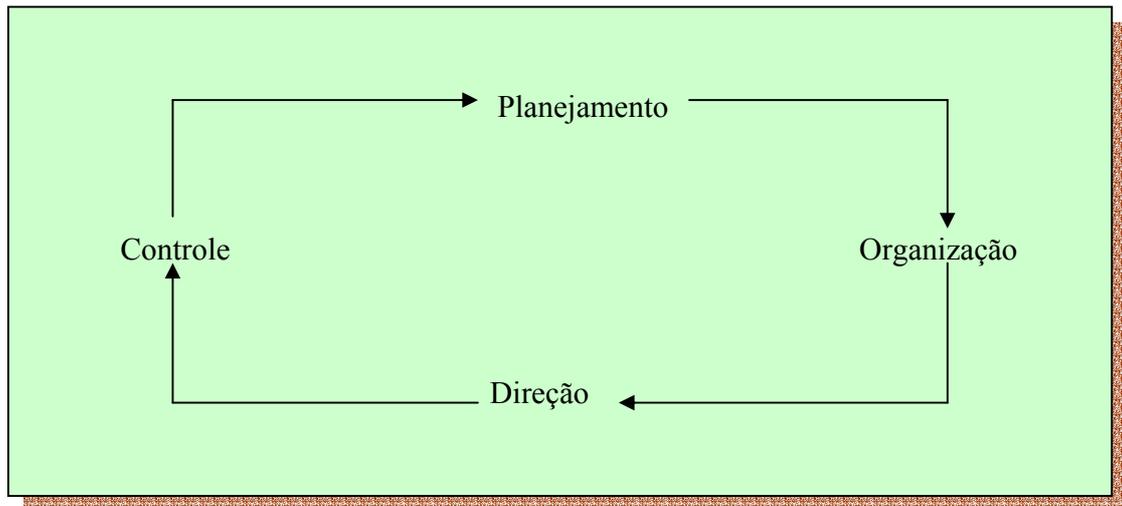
Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos. Djalma, 2002, p. 84.

Estrutura organizacional: Forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Stoner, 1992, p.230.

Funções dos executivos:

O executivo tem a função de organizar toda a empresa para o seu perfeito funcionamento, além disso, três outras funções básicas fazem parte da sua vida. São elas:

- ✓ Planejamento da empresa – objetivos esperados.
- ✓ Direção da empresa – orientação, coordenação, motivação, liderança das atividades.
- ✓ Controle da empresa – acompanhamento, controle, avaliação dos resultados.
- ✓ Organização – ordem nas coisas.



Benefícios de uma estrutura adequada.

- ✓ Identificação das tarefas necessárias;
- ✓ Organização das funções e responsabilidades;
- ✓ Informações, recursos, e feedback aos empregados;
- ✓ Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;
- ✓ Condições motivadoras.

Estrutura:

- ✓ Toda empresa possui dois tipos de estrutura: Formal e informal.

Formal: Deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos pelo seu organograma.

- ✓ Ênfase a posições em termos de autoridades e responsabilidades.
- ✓ É estável.
- ✓ Está sujeita a controle.
- ✓ Está na estrutura.
- ✓ Líder formal.

Informal: Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Representa relações que usualmente não aparecem no organograma.

São relacionamentos não-documentados e não-reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.

- ✓ Está nas pessoas.
- ✓ Sempre existirão.
- ✓ A autoridade flui na maioria das vezes na horizontal.
- ✓ É instável.
- ✓ Não está sujeita a controle.
- ✓ Está sujeita aos sentimentos.
- ✓ Líder informal.
- ✓ Desenvolve sistemas e canais de comunicação.

Vantagens da estrutura informal.

- ✓ Proporciona maior rapidez no processo.
- ✓ Complementa a estrutura formal.
- ✓ Reduz a carga de comunicação dos chefes.
- ✓ Motiva e integra as pessoas na empresa.

Desvantagens:

- ✓ Desconhecimento das chefias.
- ✓ Dificuldade de controle.
- ✓ Possibilidade de atritos entre pessoas.

Fatores que condicionam o aparecimento da estrutura informal.

- ✓ Interesses comuns
- ✓ Interação provocada pela própria estrutura formal.
- ✓ Defeitos na estrutura formal.
- ✓ Flutuação do pessoal dentro da empresa.
- ✓ Períodos de lazer.
- ✓ Disputa do poder.

A estrutura informal será bem utilizada quando:

- ✓ Os objetivos da empresa forem idênticos aos objetivos dos indivíduos.
- ✓ Existir habilidade das pessoas em lidar com a estrutura informal.

O executivo inteligente e esperto é o que sabe utilizar a estrutura informal da empresa.

ESTRUTURA FORMAL

- ✓ É representada pelo organograma da empresa e seus aspectos básicos.
- ✓ Reconhecida juridicamente de fato e de direito.
- ✓ É estruturada e organizada.

Elaboração da estrutura organizacional

É o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

- ✓ Não é estática.
- ✓ É representada graficamente pelo organograma.
- ✓ É dinâmica.
- ✓ Deve ser delineada de forma a alcançar os objetivos institucionais. (Delinear = Criar, aprimorar).
- ✓ Deve ser planejada.

O Planejamento deve estar voltado para os seguintes objetivos:

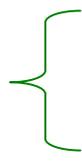
- Identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas.
- Agrupar as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos.
- Proporcionar aos empregados de todos os níveis:
 - Informação.
 - Recursos para o trabalho.
 - Medidas de desempenho compatíveis com objetivos e metas.
 - Motivação.

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- ⇒ Funcional.
- ⇒ Clientes.
- ⇒ Produtos.
- ⇒ Territorial.
- ⇒ Por projetos.
- ⇒ Matricial.

DESENVOLVIMENTO, IMPLANTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

No desenvolvimento considerar:

- 
- Seus componentes.
 - Condicionantes.
 - Níveis de influência.
 - Níveis de abrangência.

Implantação
Ajustes



Participação dos funcionários
Motivar

Avaliar



Quanto ao alcance dos objetivos
Influencia dos aspectos formais e informais

COMPONENTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

⇒ Sistema de responsabilidade, constituído por:

- Departamentalização;
- Linha e assessoria; e
- Especialização do trabalho.

⇒ Sistema de autoridade, constituído por:

- Amplitude administrativa ou de controle;
- Níveis hierárquicos;
- Delegação;
- Centralização/descentralização.

⇒ Sistema de comunicações (Resultado da interação das unidades organizacionais), constituída por:

- O que,
- Como,
- Quando,
- De quem,
- Para quem.

Para Drucker pode-se considerar mais um sistema da estrutura organizacional. O sistema de decisão – o resultado da ação sobre as informações. Segundo Drucker são necessários três análises para determinar a estrutura organizacional necessária:

1. Análise das atividades.
2. Análise das decisões e
3. Análise das relações.

CONDICIONANTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

São Quatro:

- ✓ Objetivos e estratégias,
- ✓ Ambiente,
- ✓ Tecnologia,
- ✓ Recursos humanos.

NÍVEIS DE INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

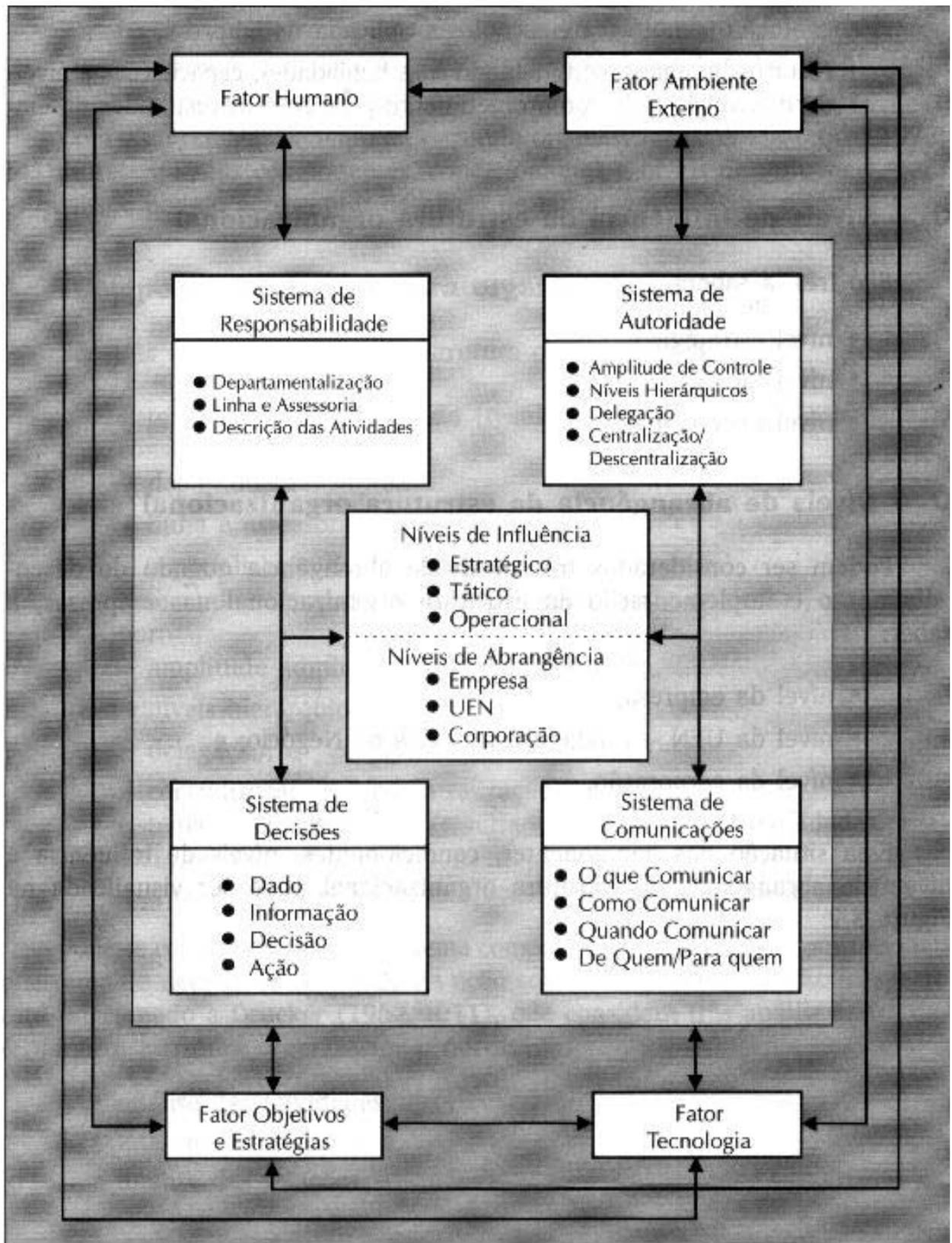
São três:

- ✓ Nível estratégico,
- ✓ Nível tático,
- ✓ Nível operacional.

NÍVEIS DE ABRANGENCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

Três níveis podem ser considerados quando do desenvolvimento e implantação da estrutura organizacional:

Nível da empresa,
Nível da UEN – Unidade Estratégica de Negócio
Nível da Corporação.
Considerações básicas dos componentes da estrutura organizacional.



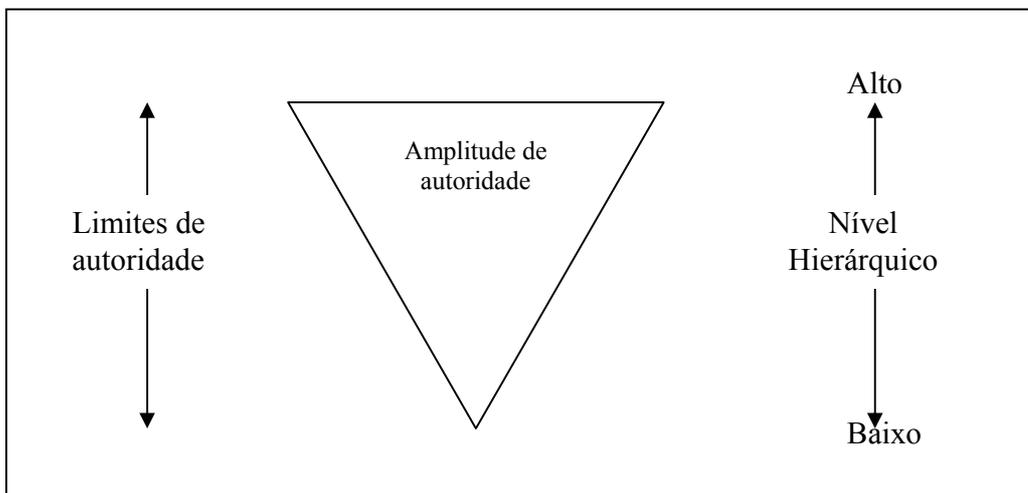
Sistema de responsabilidade:

Obrigação que uma pessoa tem de fazer alguma coisa

- ✓ Está relacionado a prestação de contas a quem atribuiu responsabilidade.
- ✓ Os aspectos básicos do sistema de responsabilidade são: Departamentalização, linha e assessoria, atribuições das unidades

Sistema de autoridade:

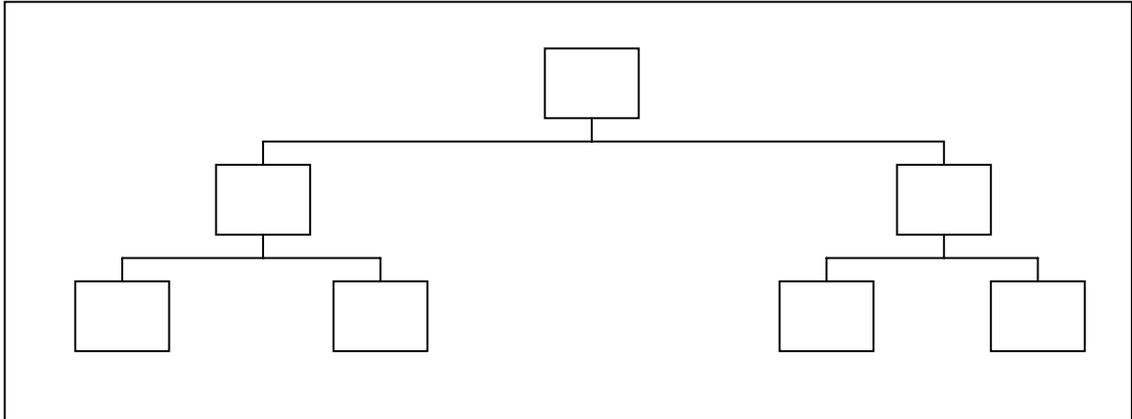
Direito de fazer, tomar decisões, dar ordens, dirigir



Limites de autoridade

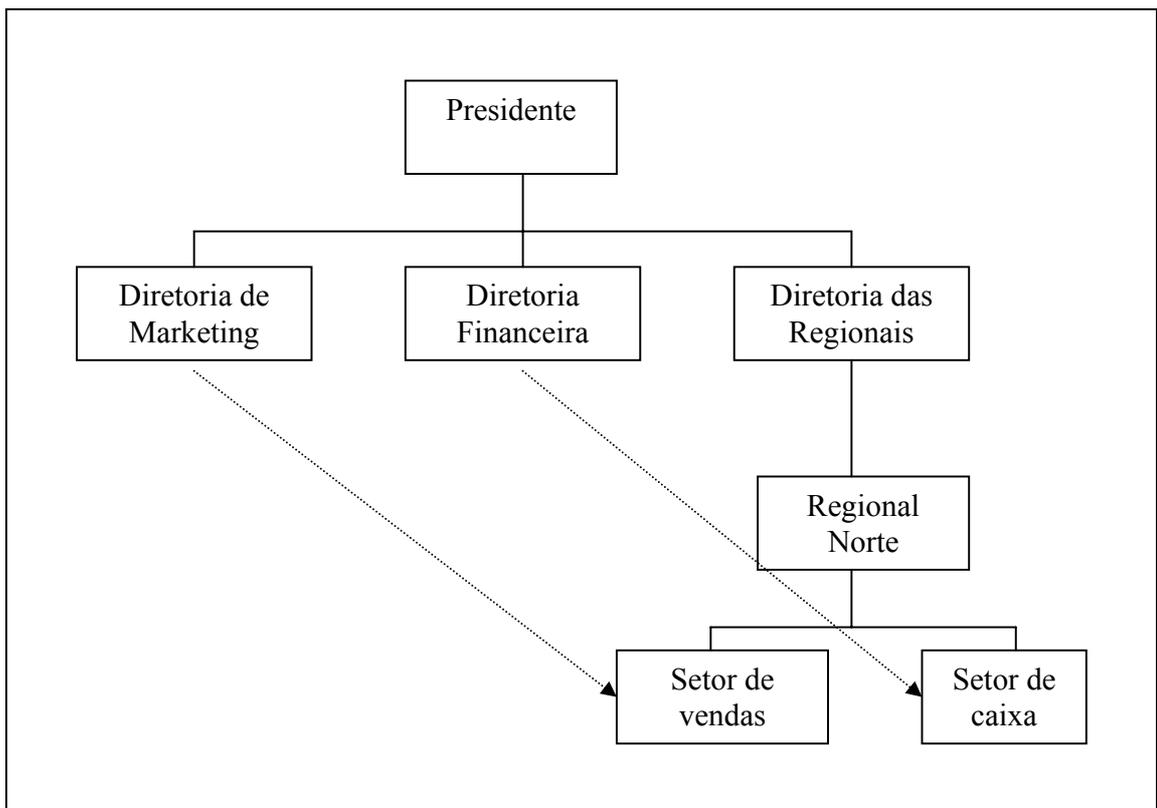
São dois os tipos de autoridade:

- ✓ **Hierárquica:** Segue as linhas de comando estabelecidas pela estrutura hierárquica da empresa.



Autoridade Hierárquica

- ✓ Funcional: Correspondente à autoridade estabelecida pela função exercida pelas unidades organizacionais



Autoridade funcional

Sistema de Comunicações

Deve-se verificar até que ponto a forma estrutural atende às necessidades de comunicação da empresa.

O sistema de comunicação é a rede por meio da qual as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz.

Deve ser considerado:

O que deve ser comunicado

Como deve ser comunicado

Quando

De quem deve vir a comunicação

Para quem deve ir a comunicação

Por que deve ser comunicado

Quando deve ser comunicado

<p>DE: GERENTE GERAL PARA: GERENTE DE DIVISÃO</p> <p>Na sexta-feira, às 17 horas aproximadamente, o Cometa de Halley estará visível nesta área. Trata-se de um evento que ocorre somente a cada 76 anos. Assim, por favor, reúna os funcionários no pátio da fábrica, todos usando capacetes de segurança, e explicarei a eles o fenômeno. Se estiver chovendo, não poderemos ver nada. Nesse caso, reúna os funcionários no refeitório e mostrarei a eles um filme sobre o cometa.</p>
<p>DE: GERENTE DE DIVISÃO PARA: GERENTE DE FÁBRICA</p> <p>Por ordem do Gerente Geral, na sexta-feira, às 17 horas, o Cometa de Halley vai aparecer sobre a fábrica. Se chover, por favor, reúna os funcionários, todos usando capacetes de segurança, e os encaminhe ao refeitório, onde o raro fenômeno terá lugar, o que acontece a cada 76 anos.</p>
<p>DE: GERENTE DE FÁBRICA PARA: CHEFE DE PESSOAL</p> <p>Por ordem do Gerente Geral, às 17 horas de sexta-feira, o fenomenal Cometa de Halley vai aparecer no refeitório, usando capacete de segurança. Se chover, o Gerente Geral dará outra ordem, o que ocorre uma vez a cada 76 anos.</p>
<p>DE: CHEFE DE PESSOAL PARA: SUPERVISOR</p> <p>Na sexta-feira, às 17 horas, o Gerente Geral vai aparecer no refeitório com o Cometa de Halley, o que acontece a cada 76 anos. Se chover, o Gerente Geral levará o cometa para o pátio da fábrica, usando capacete de segurança.</p>
<p>DE: SUPERVISOR PARA: FUNCIONÁRIOS</p> <p>Na sexta-feira, às 17 horas, quando chover, o fenomenal Bill Halley, usando capacete de segurança e acompanhado pelo Gerente Geral, vai passar pela fábrica com seus cometas.</p>

Condicionantes da estrutura organizacional.

Fator humano

A empresa funciona por meio de pessoas, a eficiência depende da qualidade intrínseca e do valor e da integração dos homens que ela organiza.

Ao desenvolver uma estrutura organizacional deve-se levar em consideração o comportamento e o conhecimento das pessoas que irão desempenhar funções.

Não podemos esquecer da MOTIVAÇÃO.

Fator ambiente externo

Avaliação das mudanças e suas influências.

Fator sistema de objetivos e estratégias

Quando os objetivos e estratégias estão bem definidos e claros, é mais fácil organizar. Sabe-se o que se espera de cada um.

Fator tecnologia

Conhecimentos
Equipamentos

IMPLANTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Três aspectos devem ser considerados:

1. a mudança na estrutura organizacional.
2. o processo de implantação; e
3. as resistências que podem ocorrer.

AValiação da estrutura organizacional

- Levantamento

- Análise
- Avaliação
- Políticas de avaliação de estruturas.

Bibliografia

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial. 13º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STONER, James A. F., **FREEMAN**, R. Edward. Administração. 5º ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.