



Administração

Prof. Esp. André Luís Belini

Bacharel em Sistemas de Informações

MBA em Gestão Estratégica de Negócios



Cronograma das Aulas. Hoje você está na aula



Semana	Tema
01	Apresentação do PEA. Fundamentos da Administração: O que é a administração de empresas
02	Fundamentos da administração: As empresas
03	Contexto organizacional: O ambiente das empresas
04	Contexto organizacional: A tecnologia e sua administração
05	Contexto organizacional: Estratégia empresarial
06	Planejamento empresarial: Planejamento estratégico
07	Planejamento empresarial: Planejamento tático / Estudo de caso
08	Planejamento empresarial: Planejamento operacional
09	Avaliação Parcial
10	Organização empresarial: Desenho organizacional
11	Organização empresarial: Desenho organizacional
12	Organização empresarial: Modelagem do trabalho
13	Organização empresarial: Gerência
14	Organização empresarial: Supervisão
15	Controle da ação empresarial: Controle estratégico
16	Controle da ação empresarial: Controle tático / Estudo de caso
17	Controle da ação empresarial: Controle operacional
18	Prova Escrita Oficial
19	Revisão e preparação para a avaliação substitutiva
20	Prova substitutiva

Conteúdo:

- Organização Empresarial: Desenho Organizacional

Referências para a aula:

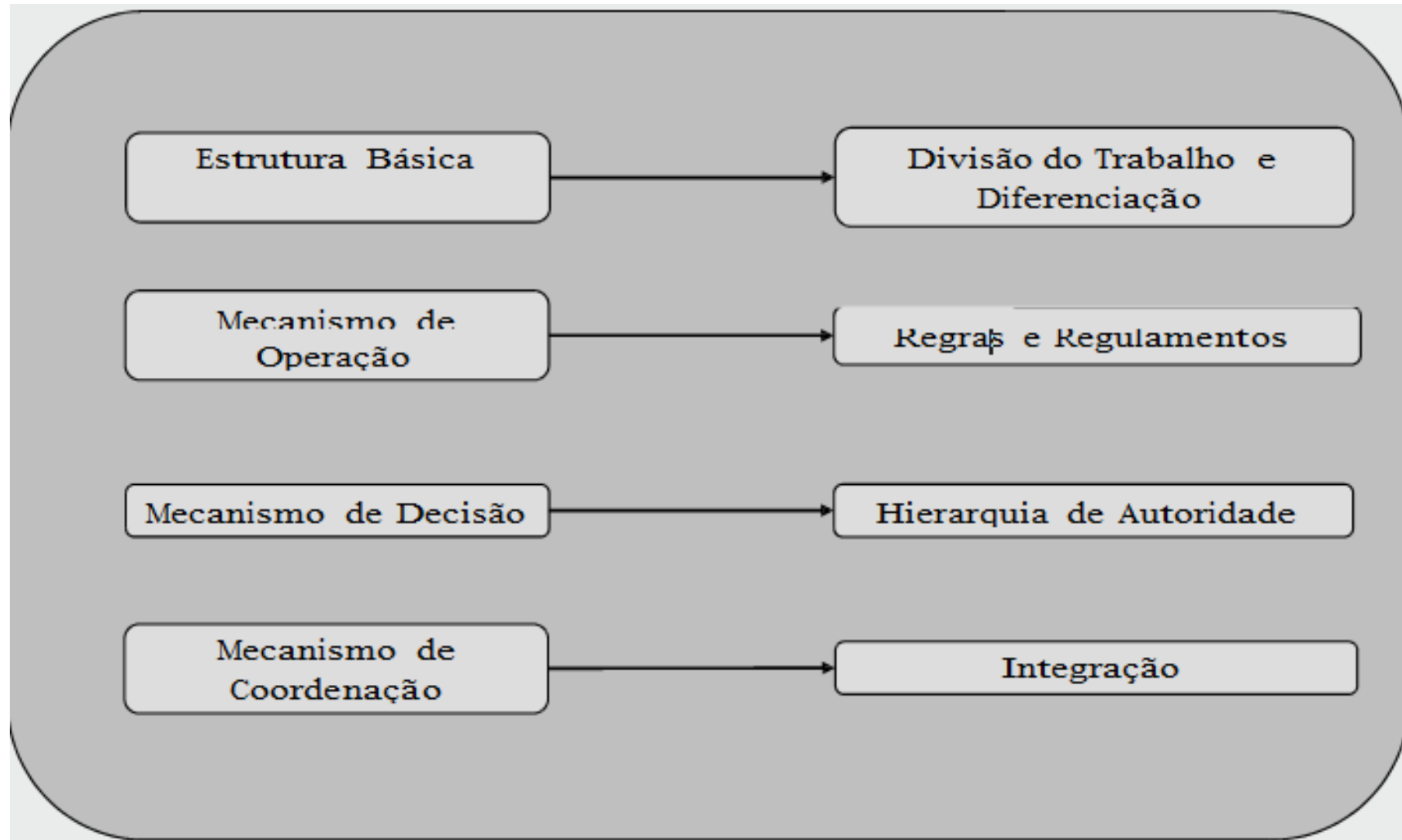
- No seu PLT, essa aula está localizada/baseada no conteúdo do capítulo 10 e 11

- **Os requisitos do desenho organizacional**
- **As características principais do desenho organizacional**
- **Amplitude e controle**
- **Tipos tradicionais de organização**
- **Principais característica das organizações**

- A palavra desenho denota uma forma, um padrão, uma estrutura ou algo parecido e que é utilizado pela empresa para alcançar um ou mais objetivos.
- O desenho organizacional aborda a configuração da estrutura organizacional da empresa e dos processos utilizados para fazê-la funcionar e alcançar resultados.
- O desenho organizacional envolve a definição da estrutura básica da empresa e como a tarefa empresarial será dividida e atribuída entre departamentos, divisões, unidades, equipes e cargos.

- O desenho organizacional constitui uma das prioridades da administração, pois define como a organização irá funcionar e como seus recursos serão distribuídos e aplicados.
- O desenho organizacional contribui de quatro maneiras diferentes para a organização, sendo elas:
 1. Como estrutura básica: divisão do trabalho organizacional e alocação dos recursos empresariais para que o sistema funcione integralmente e satisfatoriamente. A estrutura básica refere-se aos aspectos estáticos da organização e corresponde a uma radiografia do corpo organizacional no qual estão representados os órgãos e unidades que compõem a organização

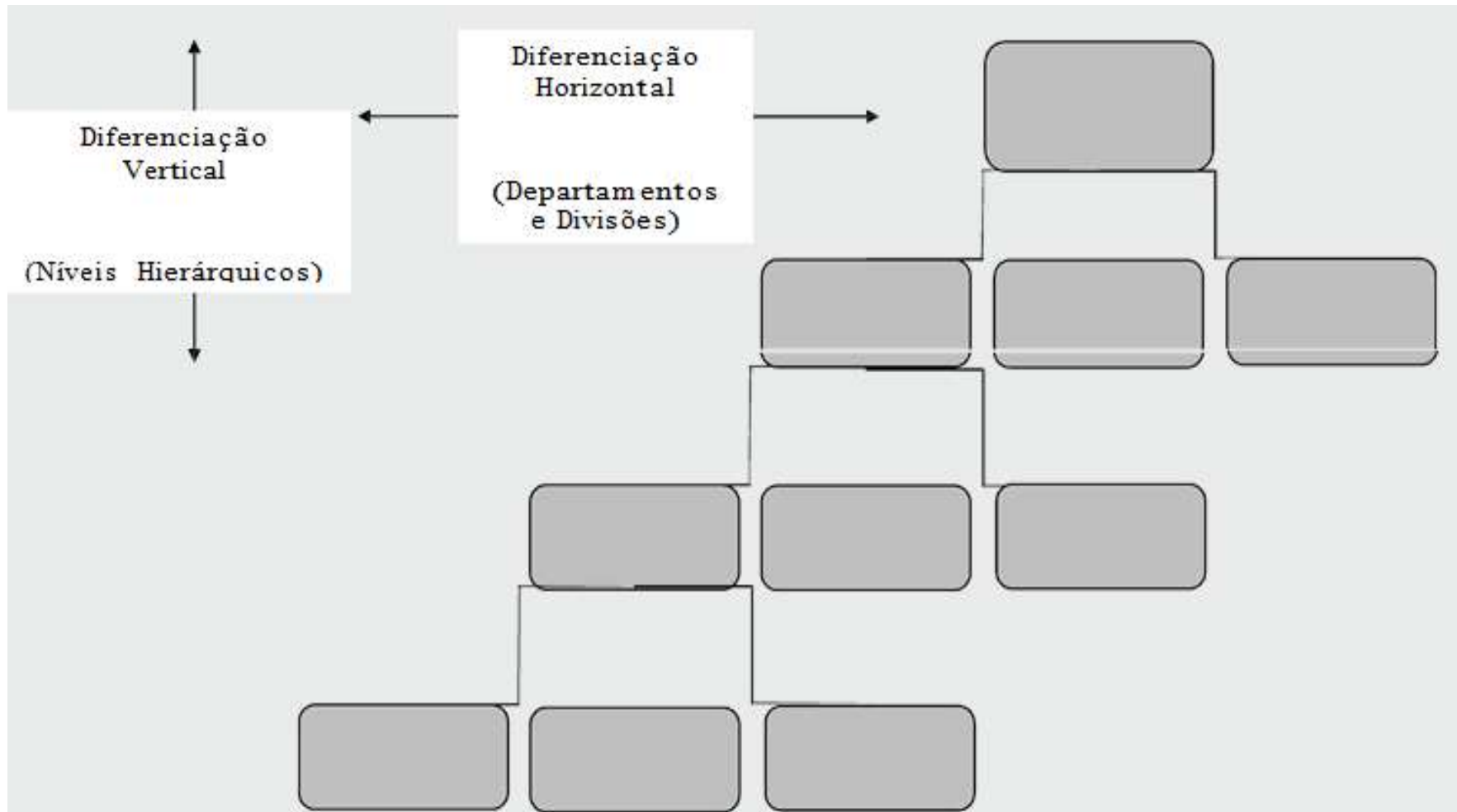
2. Como mecanismo de operação: indica aos participantes da empresa o que devem e o que não devem fazer, por meio das descrições de cargos, procedimentos e rotinas de trabalho, normas e regulamentos internos, padrões de desempenho, sistemas de avaliação de desempenho etc.
3. Como mecanismos de decisão: estabelece o processo de tomada de decisão para encontrar consonância entre os objetivos globais da organização e os objetivos específicos de cada um dos órgãos e unidades que a compõem.
4. Como mecanismos de coordenação entre as partes: define como a organização deve harmonizar e integrar suas diferentes partes em função da divisão do trabalho organizacional.



- Na realidade, o desenho organizacional deve reunir e compatibilizar quatro características principais: diferenciação, formalização, centralização e integração.
- Nas empresas, cada uma dessas características varia enormemente e provoca uma imensa heterogeneidade de desenhos organizacionais, razão pela qual não existem duas empresas com desenhos iguais.

- Refere-se à divisão do trabalho organizacional em departamentos ou subsistemas e em camadas de níveis hierárquicos. A diferenciação pode ser feita em dois sentidos:
 1. Horizontal: desdobramento em departamentos ou divisões pela departamentalização.
 2. Vertical: desdobramento em níveis hierárquicos pela criação de vários escalões de autoridade.
- Quanto maior a complexidade das atividades requeridas pelo ambiente externo e quanto maior a diversidade das tarefas executadas internamente, tanto maior deverá ser a diferenciação dentro da organização.

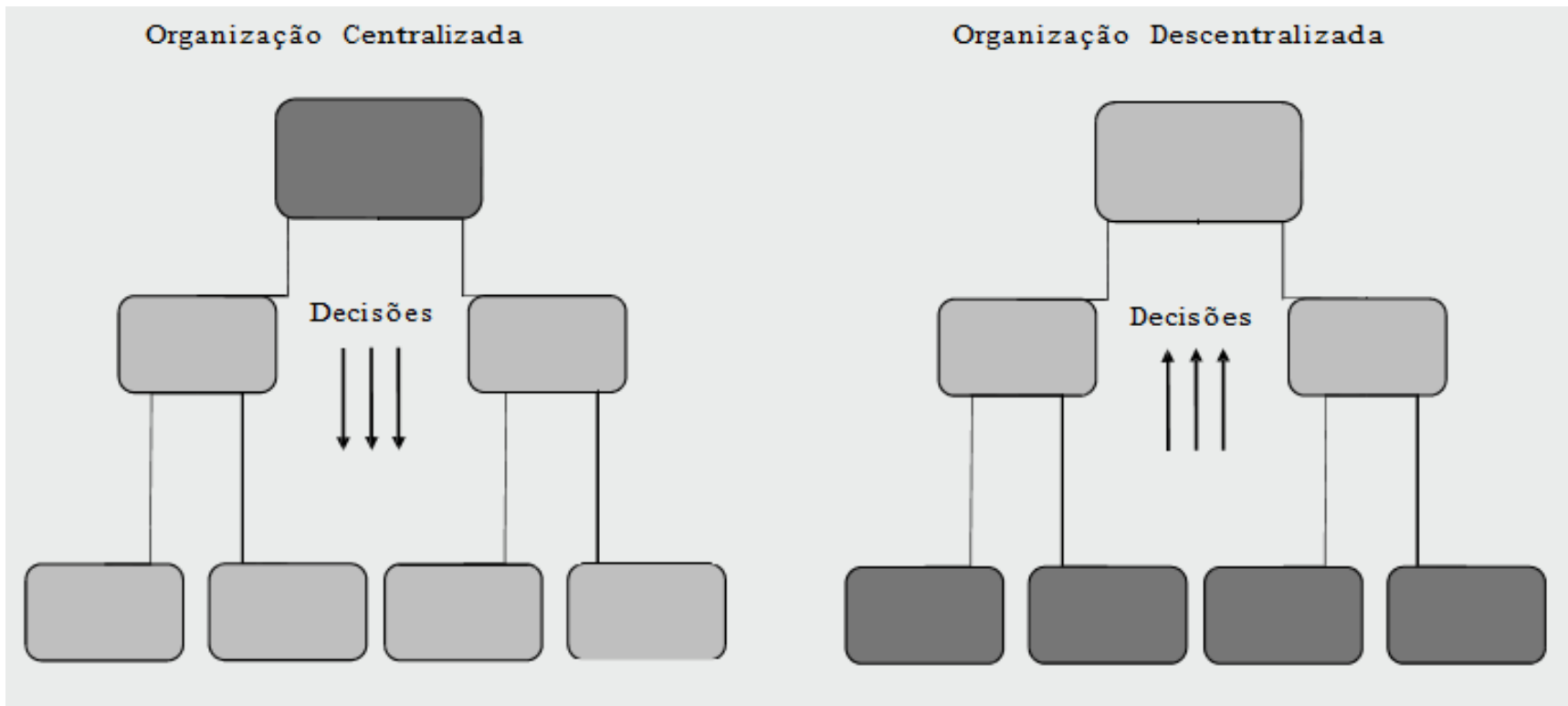
Organograma indicando a diferenciação horizontal e vertical



- Refere-se à existência de regras e regulamentos para prescrever como, quando e por quem as tarefas serão executadas.
- A formalização é o grau em que as regras e os regulamentos são explicitamente definidos para governar o comportamento dos participantes da empresa.
- A formalização pode ser feita por meio de:
 1. Cargo: o cargo é uma formalidade que define as especificações relacionadas com a tarefa a executar.
 2. Fluxo de trabalho: por instruções e procedimentos detalhados sobre como executar as tarefas, como o projeto de construção de um produto.
 3. Regras e regulamentos: pela formalização de regras e procedimentos para todas as situações possíveis, especificando quem pode ou não fazer certas coisas, quando, onde, para quem e com que permissão.

- Refere-se a localização e distribuição da autoridade para tomar decisões. A centralização implica a concentração das decisões no topo da organização, isto é, no nível institucional, com pouca ou nenhuma delegação para o nível intermediário.
- Na situação de centralização, todas as decisões devem ser levadas hierarquia acima para a cúpula aprovar ou decidir.
- O dirigente deve assumir todas as decisões dentro da organização, mesmo que em seus numerosos detalhes.

A centralização e a descentralização da organização



- Refere-se aos meios de coordenação e entrosamento entre as unidades da organização para manter convergência de esforços.
- A divisão do trabalho conduz à diferenciação.
- Quanto maior a diferenciação, mais heterogênea é a estrutura da empresa e tanto maior a necessidade de coordenar as diferentes partes da organização para obter um funcionamento coeso.
- Os esquemas de integração mais utilizados são:

1. Hierarquia administrativa: constitui a solução mais comum para os problemas de integração entre duas ou mais unidades de uma empresa que devam reportar-se ao mesmo superior ou ter suas atividades integradas para facilitar comunicações, resolver conflitos, obter sinergia de esforços, etc.
2. Departamentalização: é um processo de diferenciação organizacional pelo qual a divisão do trabalho se faz no sentido horizontal, provocando a especialização em departamentos.
3. Assessoria (staff): o problema da sobrecarga da hierarquia pode ser aliviado pelo uso da assessoria, o que pode ser feito por meio de assistentes do executivo de linha ou de especialistas funcionais.

4. Comissões e forças-tarefas: as comissões e forças-tarefas podem ser utilizadas para facilitar a integração de unidades da empresa. As reuniões, comissões e forças-tarefa são mecanismos integrativos que permitem resolver problemas de integração não solucionados por outros mecanismos.
5. Regras e procedimentos: são um outro mecanismo para livrar a hierarquia da sobrecarga. Quando as situações de decisão são simples e rotineiras e envolvem unidades da organização, é possível estabelecer regras e procedimentos sobre a maneira pela qual as decisões deverão ser tomadas
6. Objetivos e planos: semelhante as regras e procedimentos, no entanto, com tempo limitado. É o caso das áreas de engenharia de produtos, produção e marketing de uma empresa que trabalham independentemente em suas atividades específicas, mas devem ser coordenadas para definir modificações de produtos, de seus programas de produção e nas datas das suas atividades.

7. Arranjo físico ou arquitetura: é utilizado para facilitar a integração entre unidades ou pessoas, por meio da disposição física (layout) ou territorial das coisas, equipamentos e pessoas. A arquitetura define o arranjo físico das instalações que permite proximidade física entre pessoas e equipamentos para tornar a comunicação mais fácil.

Custos e benefícios dos métodos de integração

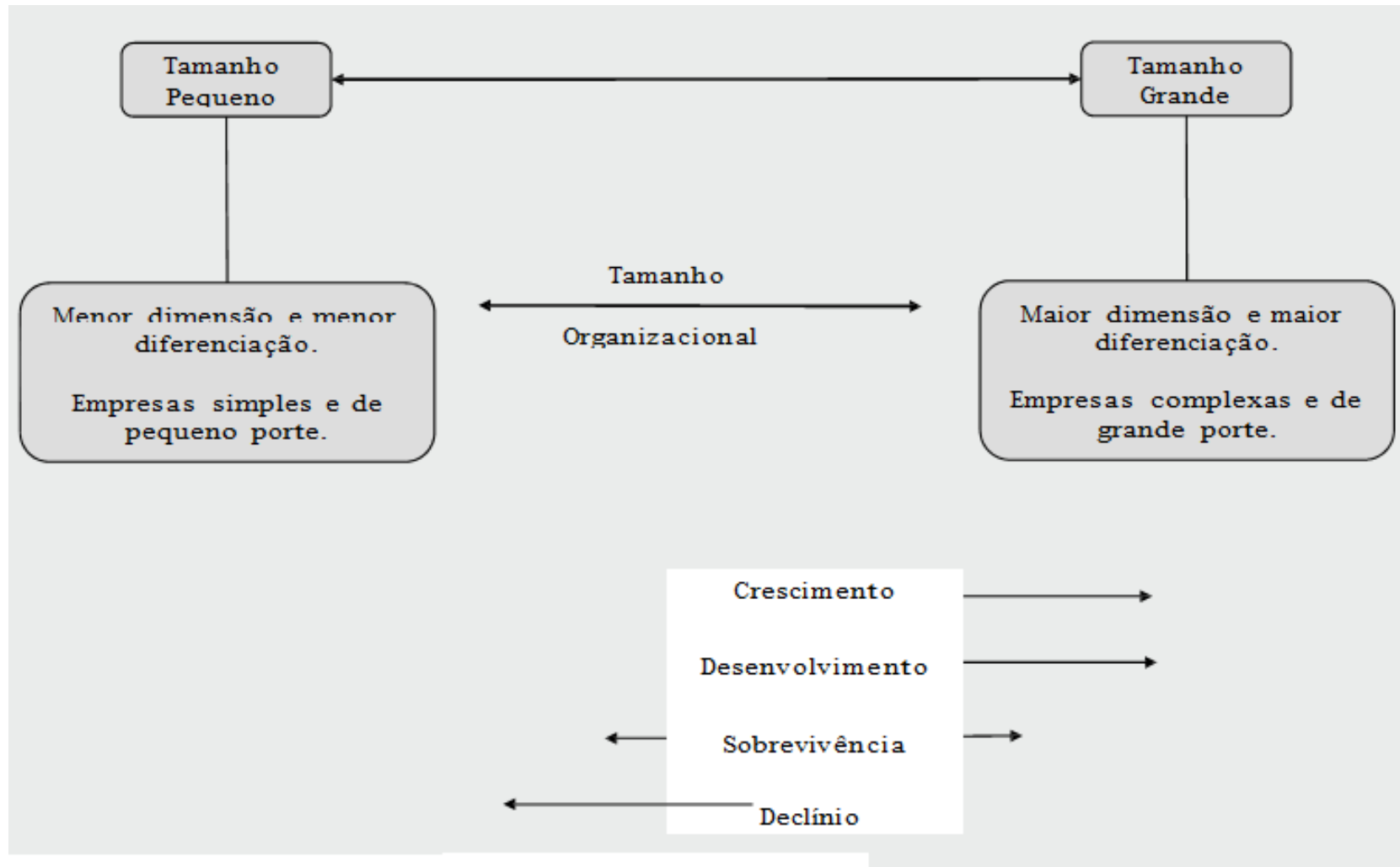


MÉTODOS DE INTEGRAÇÃO	VANTAGENS	LIMITAÇÕES
Hierarquia administrativa	Proporciona uma rede capaz de interligar todas as unidades funcionais de uma organização em seu conjunto.	Pode tornar-se sobrecarregada e não funcionar. Uma amplitude de controle muito estreita é onerosa e estanque.
Departmentalização	Facilita a integração de unidades e busca de convergência de objetivos. Facilita a integração intradepartamental.	Não facilita a integração entre os diferentes departamentos ou funções. Dificulta a integração interdepartamental.
Assessoria (staff)	Pode complementar a hierarquia administrativa e auxiliar no desempenho de uma função amplamente integradora.	Custo alto. Pode também criar seus próprios problemas de integração (como conflitos entre linha e staff).
Comissões e forças-tarefa	Podem lidar com um grande número de problemas e de decisões imprevisíveis.	Custo alto. As pessoas envolvidas precisam dispor de habilidades necessárias à tomada de decisão em grupo.
Regras e procedimentos	Constitui um meio econômico para obter integração entre assuntos rotineiros.	Limitada a assuntos rotineiros. Uso exagerado pode trazer consequências disfuncionais.
Planos e objetivos	Pode integrar muitos assuntos não-rotineiros que as regras e os procedimentos não conseguem.	Custo alto, principalmente em termos de tempo e de esforços.
Arranjo físico ou arquitetura	Sob certas circunstâncias pode ser uma solução barata para a integração.	Pode ser oneroso quando as condições são estáveis. Pode corroer a competência especializada.

As quatro características do desenho organizacional

BAIXO GRAU		ALTO GRAU
Pouca divisão do trabalho	Diferenciação	Muita divisão do trabalho
Poucos órgãos e departamentos		Muitos órgãos e departamentos
Poucos níveis hierárquicos		Muitos níveis hierárquicos
Homogeneidade		Heterogeneidade
Pouca burocratização	Formalização	Exagerada burocratização
Poucas regras e regulamentos escritos		Excesso de regras e regulamentos escritos
Liberdade		Coações e restrições
Muita delegação de autoridade	Centralização	Nenhuma delegação de autoridade
Descentralização das decisões para os níveis inferiores		Centralização das decisões na cúpula
Autonomia		Dependência
Pouca coordenação entre níveis e departamentos	Integração	Muita coordenação entre níveis e departamentos.
Frouxidão		Coesão

O tamanho organizacional e suas características



- Crescimento: caracterizada por um aumento de tamanho, seja em recursos, seja em cobertura de mercado ou outros.
- Desenvolvimento: caracterizada por uma certa melhoria, seja, por exemplo, em recursos, abrangência de mercado, níveis de qualidade e produtividade, rentabilidade.
- Sobrevivência: caracterizada pela manutenção da situação que a empresa conseguiu alcançar.
- Declínio: caracterizada por uma redução de suas atividades, perda de recursos ou diminuição de sua abrangência mercadológica.

- O crescimento provoca mudanças e alterações tanto no tamanho quanto na forma de organização da empresa.
- 1. O crescimento da empresa depende das seguintes condições externas e internas:
 - ✓ As condições externas do crescimento empresarial são:
 - ✓ Demanda pelos produtos ou serviços oferecidos
 - ✓ Oportunidades especiais, como monopólios, patentes, concessões governamentais, isenções fiscais, etc.
 - ✓ Alto custo de entrada de outras empresas no ramo de atividade, o que pode dificultar ou impedir a concorrência.
 - ✓ Condições para obter os insumos necessários

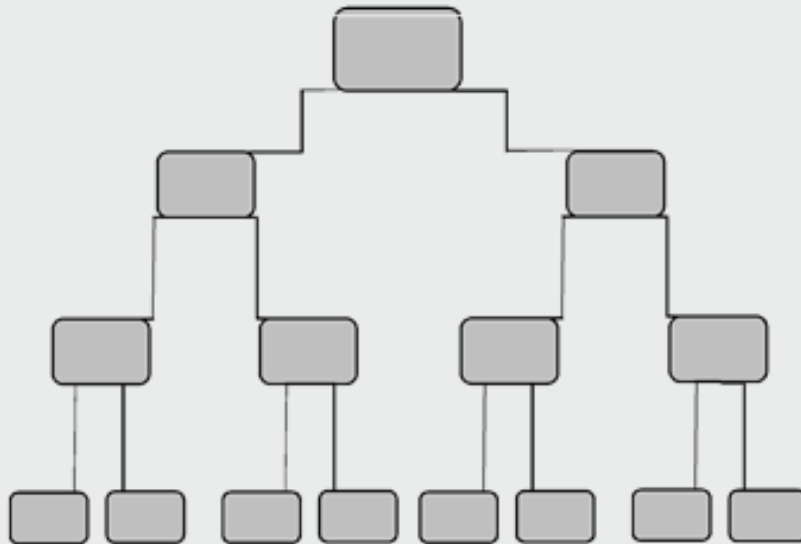
2. As condições internas do crescimento empresarial são:

- ✓ Vantagens da produção em escala
- ✓ Plena utilização dos recursos disponíveis quando a empresa reduz totalmente desperdícios ou subutilização de recursos e alcança elevado grau de eficiência operacional.
- ✓ Recursos e competências para criar novos negócios e gerar novas oportunidades

- A amplitude de controle refere-se ao número de subordinados que cada órgão ou cargo pode assumir para poder supervisioná-los adequadamente.
- Quanto maior a amplitude, maior o número de subordinados e, conseqüentemente, menor o grau de atenção e controle que o superior pode atribuir a eles.

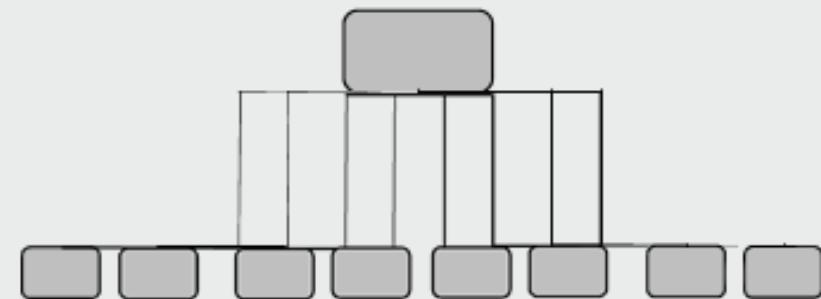
Organização “alta”

Pouca amplitude de controle – muitos níveis



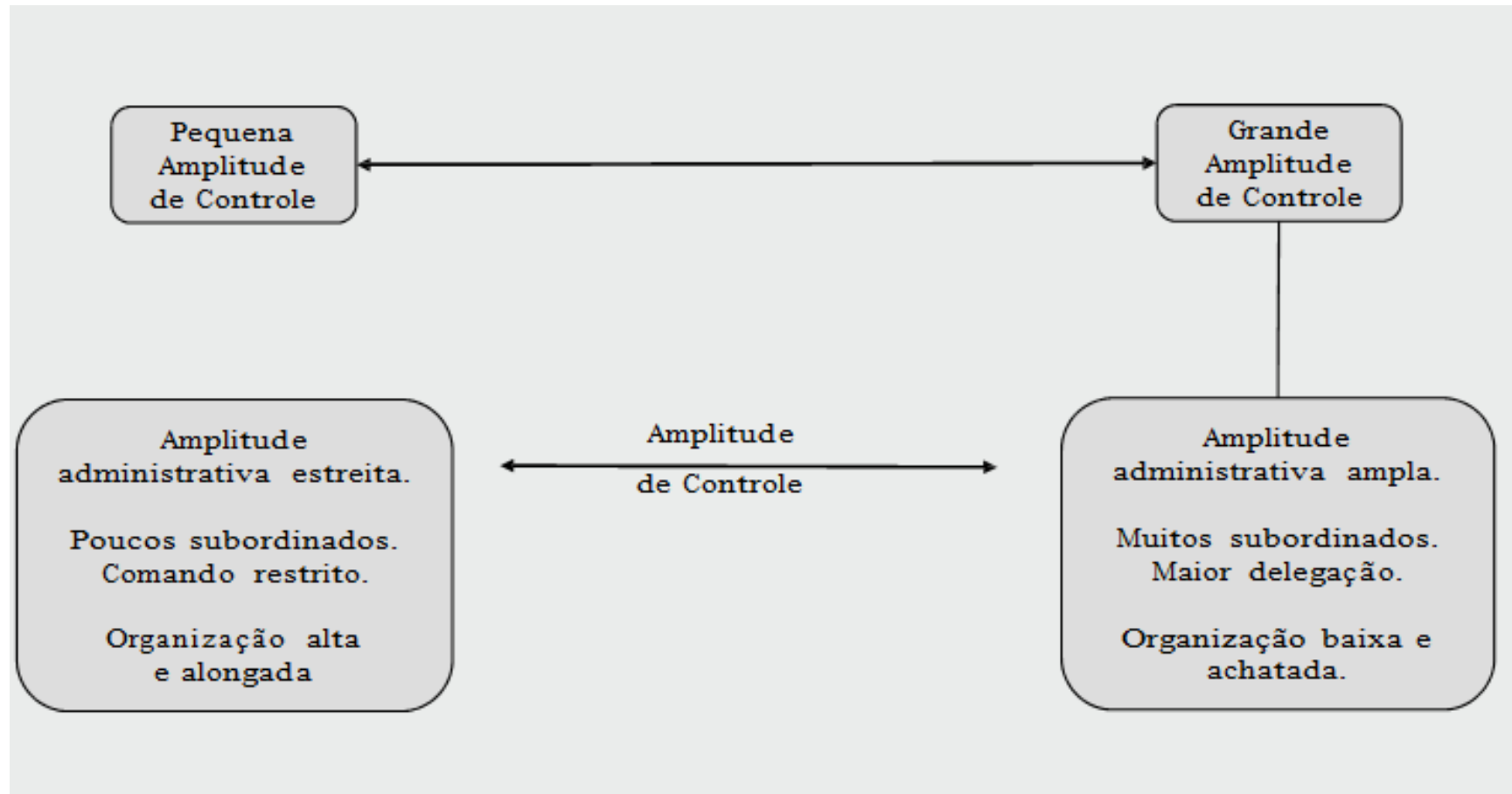
Organização “achatada”

Ampla amplitude de controle – poucos níveis



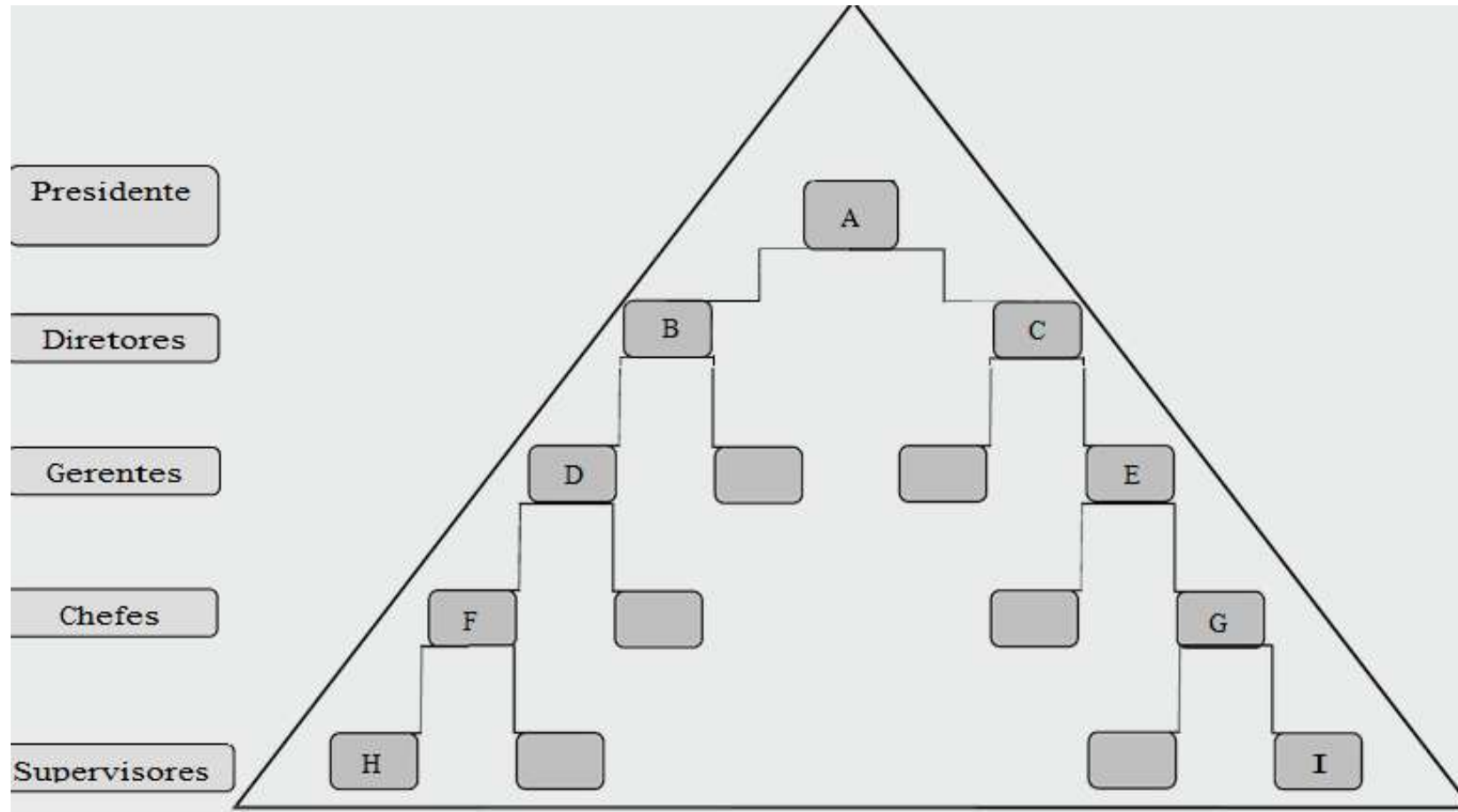
- A amplitude de controle é influenciada por vários fatores:
 1. Tecnologia utilizada
 2. Interdependência dos subordinados
 3. Similaridade de funções supervisionadas
 4. Qualificações dos subordinados
 5. Utilização de assistentes pessoais
 6. Supervisão por outros
 7. Estabilidade do ambiente

A amplitude de controle e suas características



- **Organização linear**
- É a estrutura organizacional mais simples e antiga, baseada na autoridade linear.
- A autoridade linear é uma decorrência do princípio da unidade de comando: significa que cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados e não a reparte com ninguém.

Cadeia escalar como fundamento da organização linear

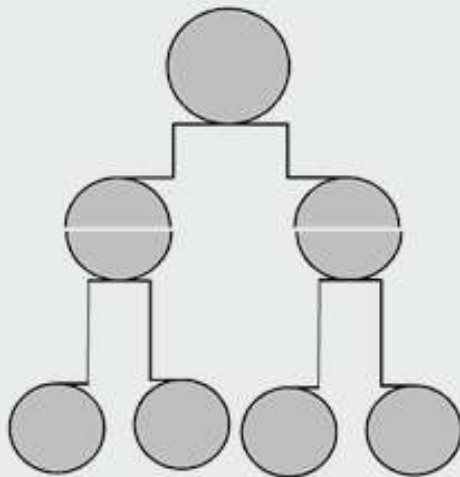


- **Organização funcional**

- A organização funcional é pouco frequente nas empresas. É a estrutura que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções.
- O staff ou a assessoria funcional decorre desse princípio, que separa, distingue e especializa.

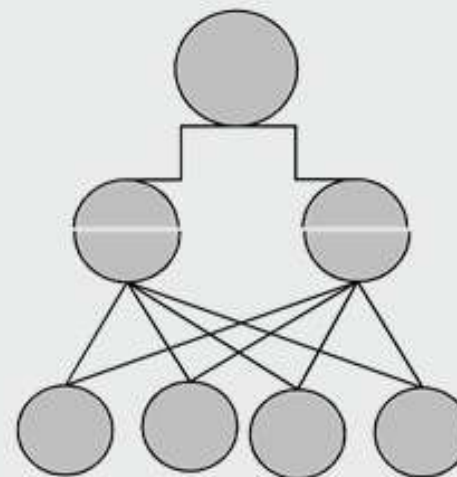
Diferenças entre organização linear e funcional

Organização Linear



- Princípio da Autoridade Linear
- Autoridade única ou unidade de comando
- Generalização do comando

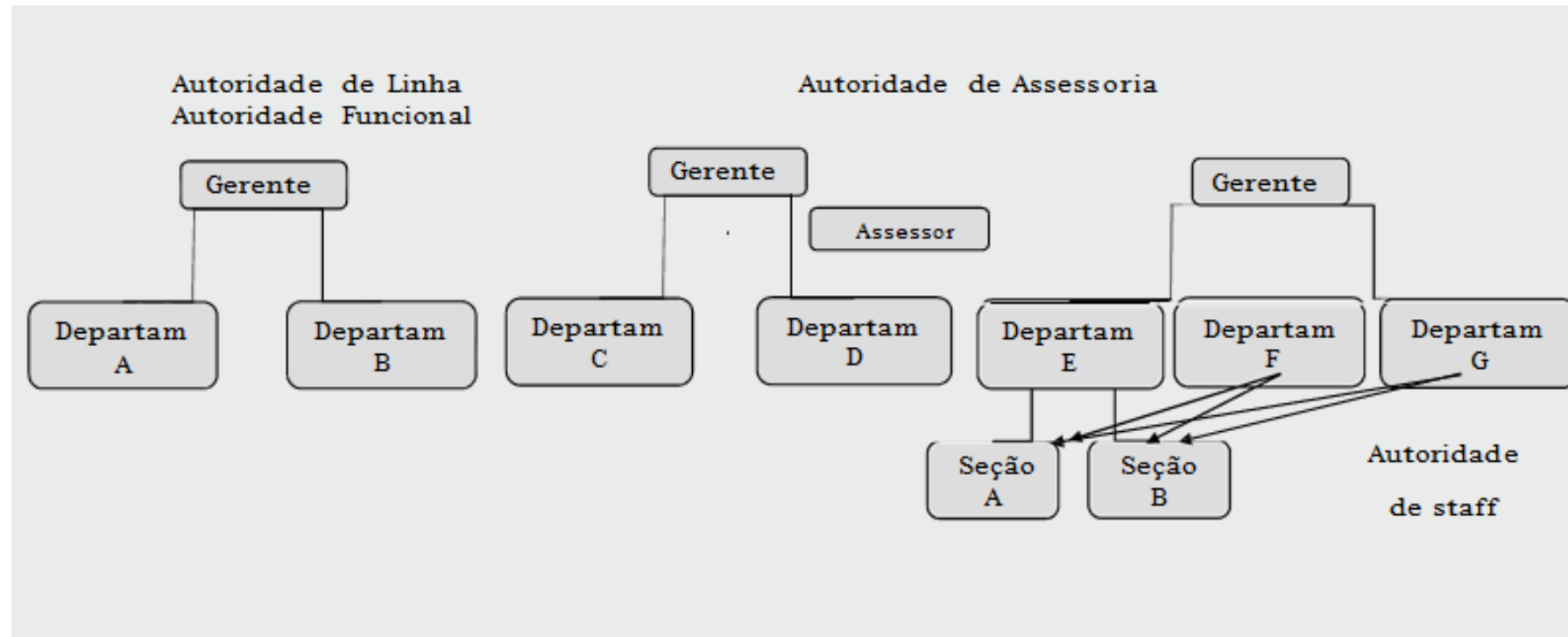
Organização Funcional



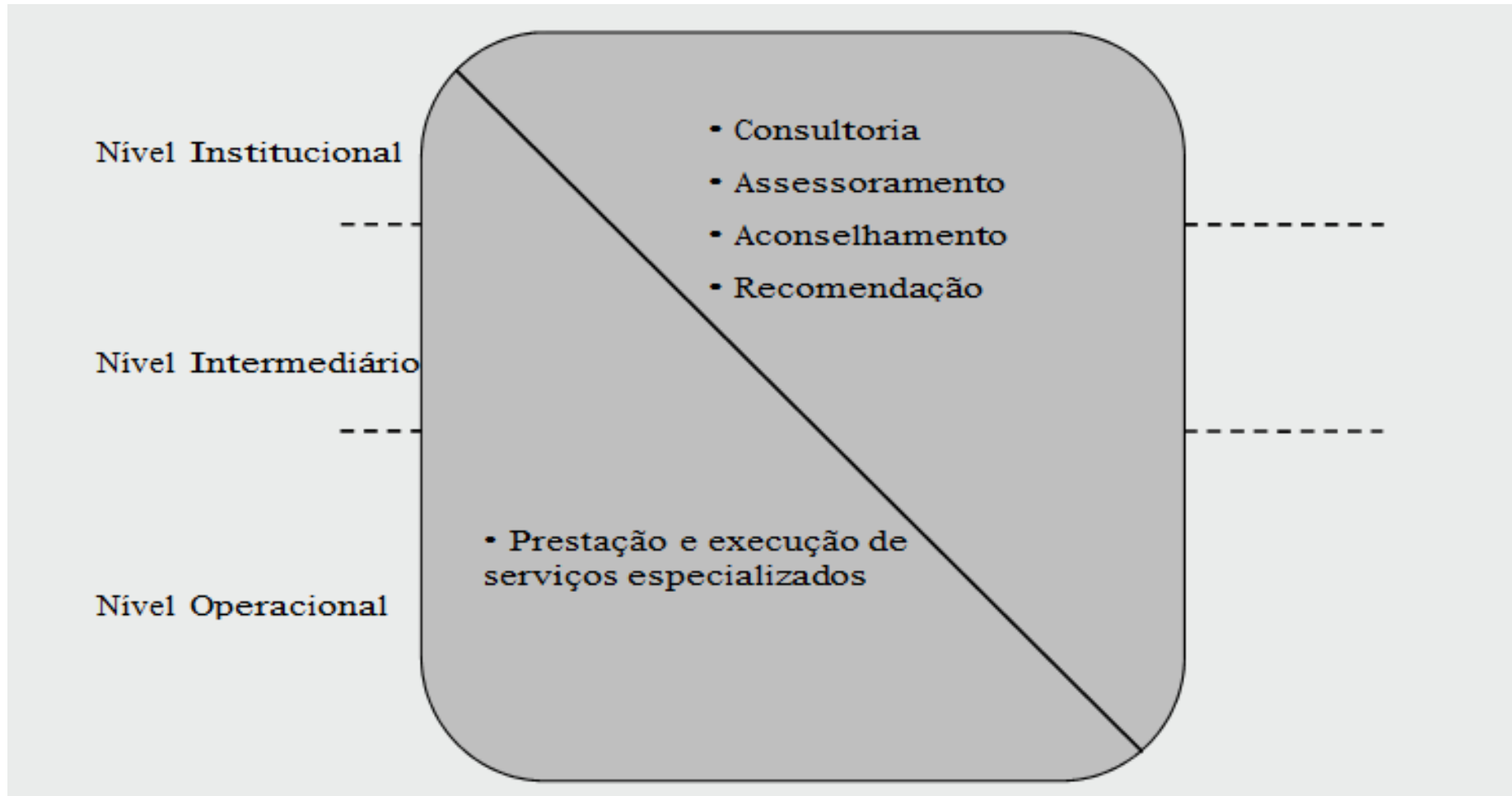
- Princípio Funcional
- Autoridade funcional ou variedade de comando
- Especialização do comando

- Com o crescimento das empresas as unidades e posições de linha (autoridade linear) passaram a se concentrar no alcance dos objetivos principais da empresa e a delegar autoridade sobre serviços especializados e atribuições marginais a outras unidades e posições da empresa.
- Assim surgiu a organização linha-staff na qual os órgãos de linha são assessorados por órgãos staff graças a sua especialização técnica.
- Enquanto os administradores de linha são generalistas, os administradores da linha staff são especialistas.

Autoridade de linha, de assessoria e funcional



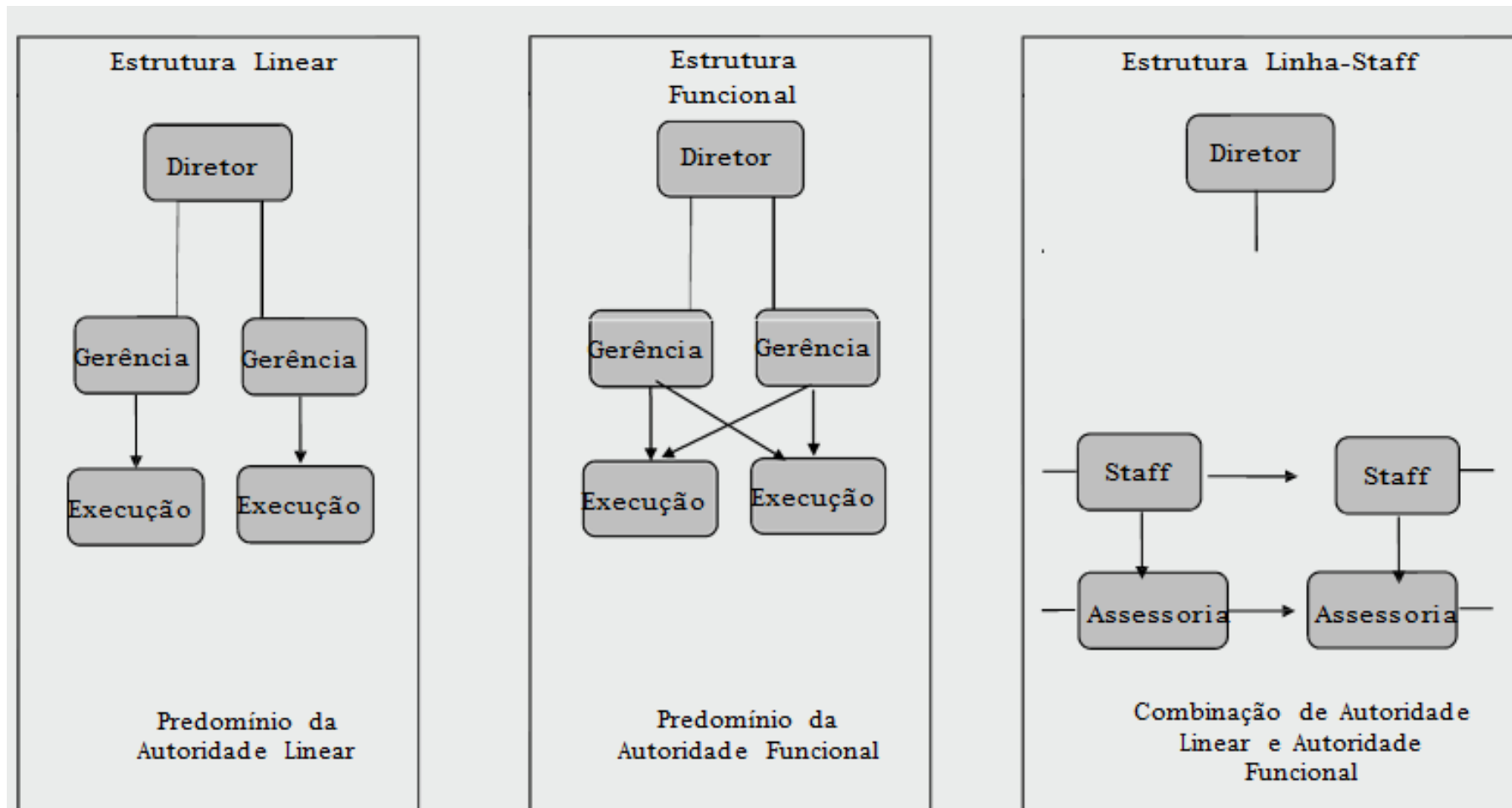
Funções típicas do órgão staff



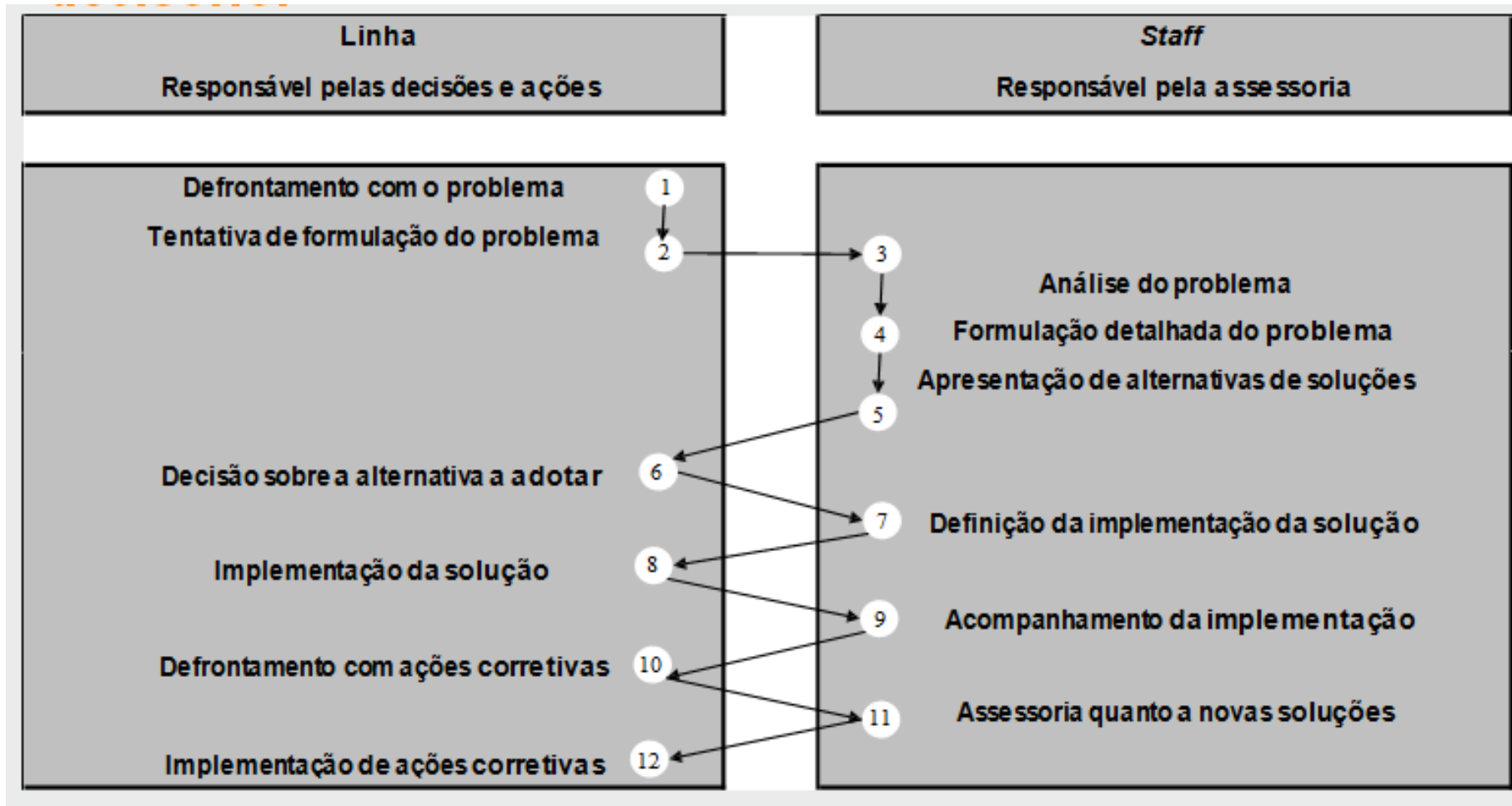
Características da linha e do staff

Aspectos	Linha	Staff
Papel principal	é quem decide	É quem assessora
Atuação	É quem cuida da execução	É quem dá consultoria
Tipo de atividade	<ul style="list-style-type: none">· Comando· Ação· Trabalho de campo	<ul style="list-style-type: none">· Recomendação· Alternativas e opções· Trabalho de gabinete
Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none">· Pela operação· Pelos resultados	<ul style="list-style-type: none">· Pelo planejamento· Pelas sugestões
Exemplo	Gerentes de departamento	Gerentes de <i>staff</i>

Diferenças entre estrutura linear, funcional e staff

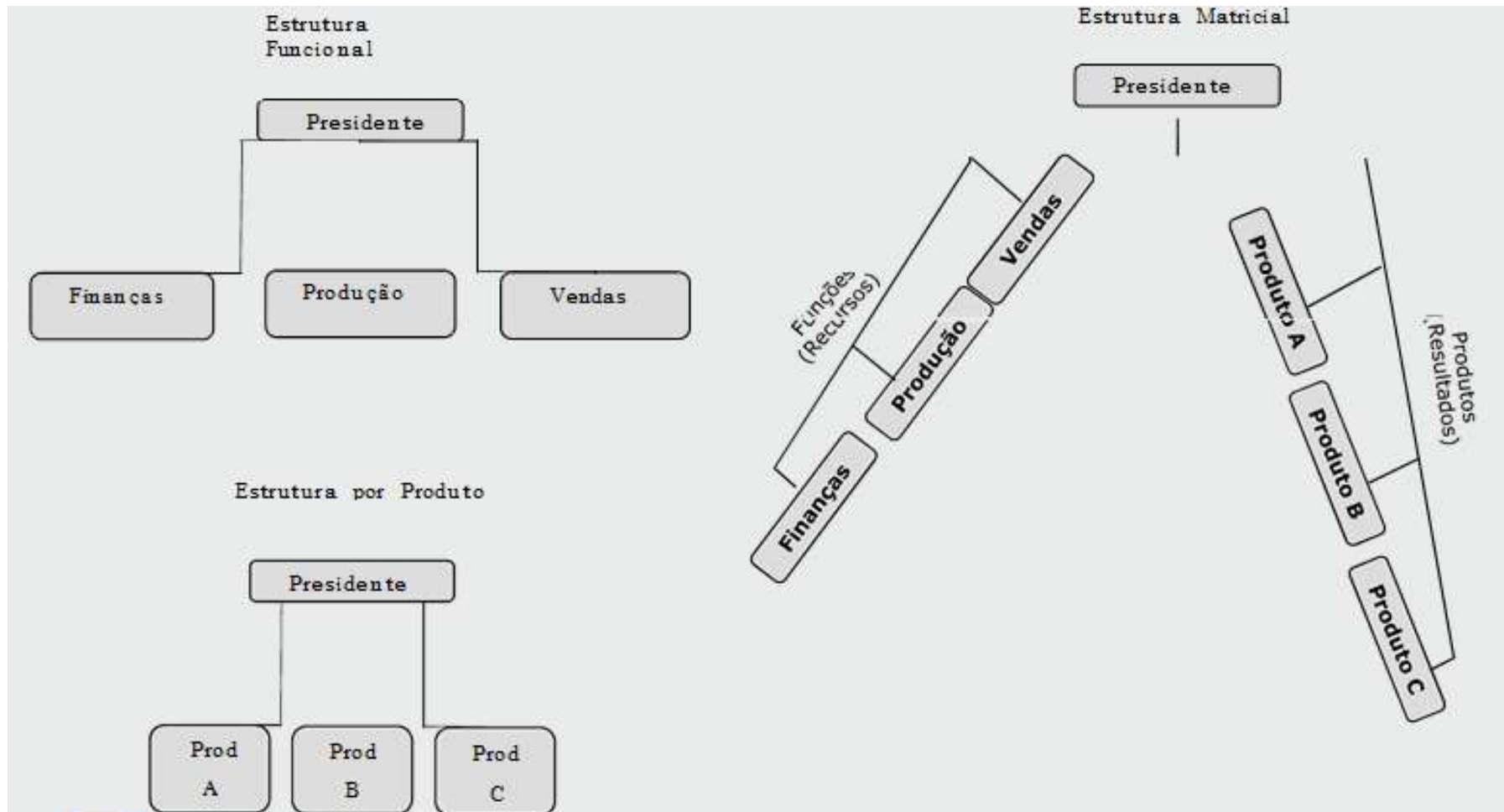


O papel da assessoria no processo decisório



- É uma das que mais se adapta e se aplica em situações nas quais a complexidade é o maior desafio.
- A essência da organização matricial é a combinação das formas de departamentalização funcional e de produtos ou projeto na mesma estrutura organizacional.
- Trata-se de uma estrutura mista em formato de dupla entrada: a organização funcional é verticalizada e a organização por produto ou projeto é horizontalizada, com ambas se superpondo.

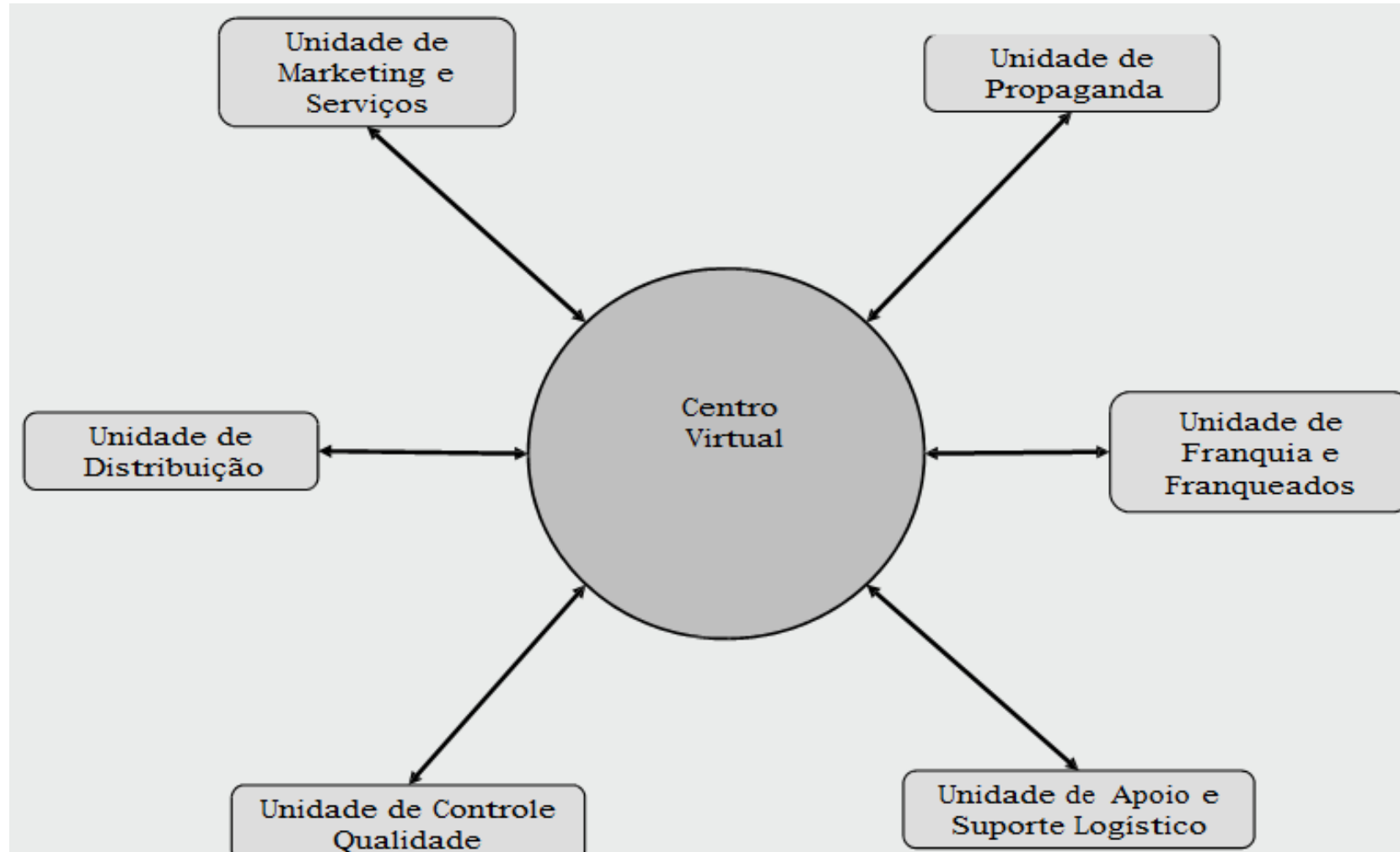
A estrutura matricial

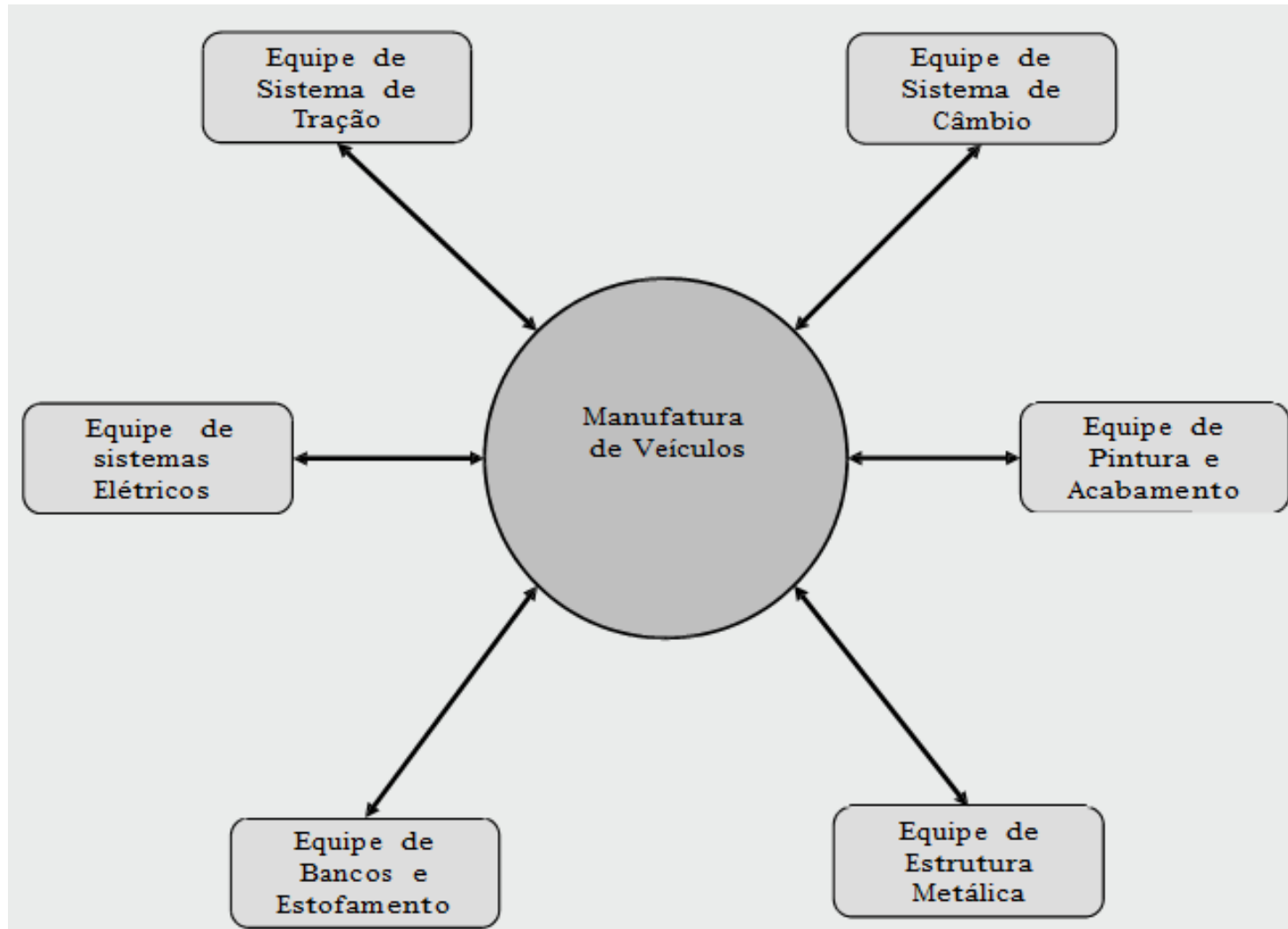


Exemplo de organização matricial: funções e produtos

		Gerentes Funcionais			
		Gerente de Produção	Gerente de Vendas	Gerente de Financeiro	Gerente de de RH
Gerentes de Produtos	Gerente de Produto A	Produção Produto A	Vendas Produto A	Finanças Produto A	Recursos Humanos Produto
	Gerente de Produto B	Produção Produto B	Vendas Produto B	Finanças Produto B	Recursos Humanos Produto B
	Gerente de Produto C	Produção Produto C	Vendas Produto C	Finanças Produto C	Recursos Humanos Produto C

- As redes podem conter unidades organizacionais ou equipes multifuncionais e interdisciplinares. As redes podem ser definitivas ou transitórias.
- A estrutura em redes pode ser utilizada para unidades organizacionais ou para equipes integradas:
- Rede de unidades: composta por diversas áreas de negócios relacionadas com a empresa-mãe, que funciona como núcleo principal.
- Rede de equipes: formado por várias equipes transitórias ou permanentes.





Dúvidas? Perguntas? Angústias? Aflições?





Anhanguera

Prof. André Luís Belini

E-mail: andre.belini@aedu.com

Blog: <http://profandreluisbelini.wordpress.com/>