

Management

15th Edition, Global Edition



Capítulo 11 Desenho organizacional

Objetivos

- 11.1 Descrever** os seis elementos chave do desenho organizacional.
- 11.2 Contrastar** as estruturas mecanicistas e orgânicas.
- 11.3 Discutir** os fatores contingenciais que favorecem o desenho organizacional mecanicista e orgânico.
- 11.4 Descrever** os desenhos organizacionais tradicionais.
- 11.5 Discutir** tópicos atuais de flexibilidade organizacional.

Estrutura organizacional

- ❖ **Organizar** - Definir e estruturar o trabalho, para atingir os objetivos da organização.
- ❖ **Estrutura Organizacional** – a disposição formal das tarefas/funções dentro da organização.
- ❖ **Organograma** – representação gráfica da estrutura de uma organização.
- ❖ **Desenho Organizacional**: criar ou modificar a estrutura organizacional

Elementos do desenho organizacional

- **Desenho Organizacional** – processo que inclui decisões sobre seis elementos:

#1 Especialização do trabalho

#2 Departamentalização

#3 Cadeia de comando (hierarquia)

#4 Amplitude de comando / controlo

#5 Centralização e descentralização

#6 Formalização

Objetivos da função: Organização

Purposes

Divides work to be done into specific jobs and departments.

Assigns tasks and responsibilities associated with individual jobs.

Coordinates diverse organizational tasks.

Clusters jobs into units.

Establishes relationships among individuals, groups, and departments.

Establishes formal lines of authority.

Allocates and deploys organizational resources.

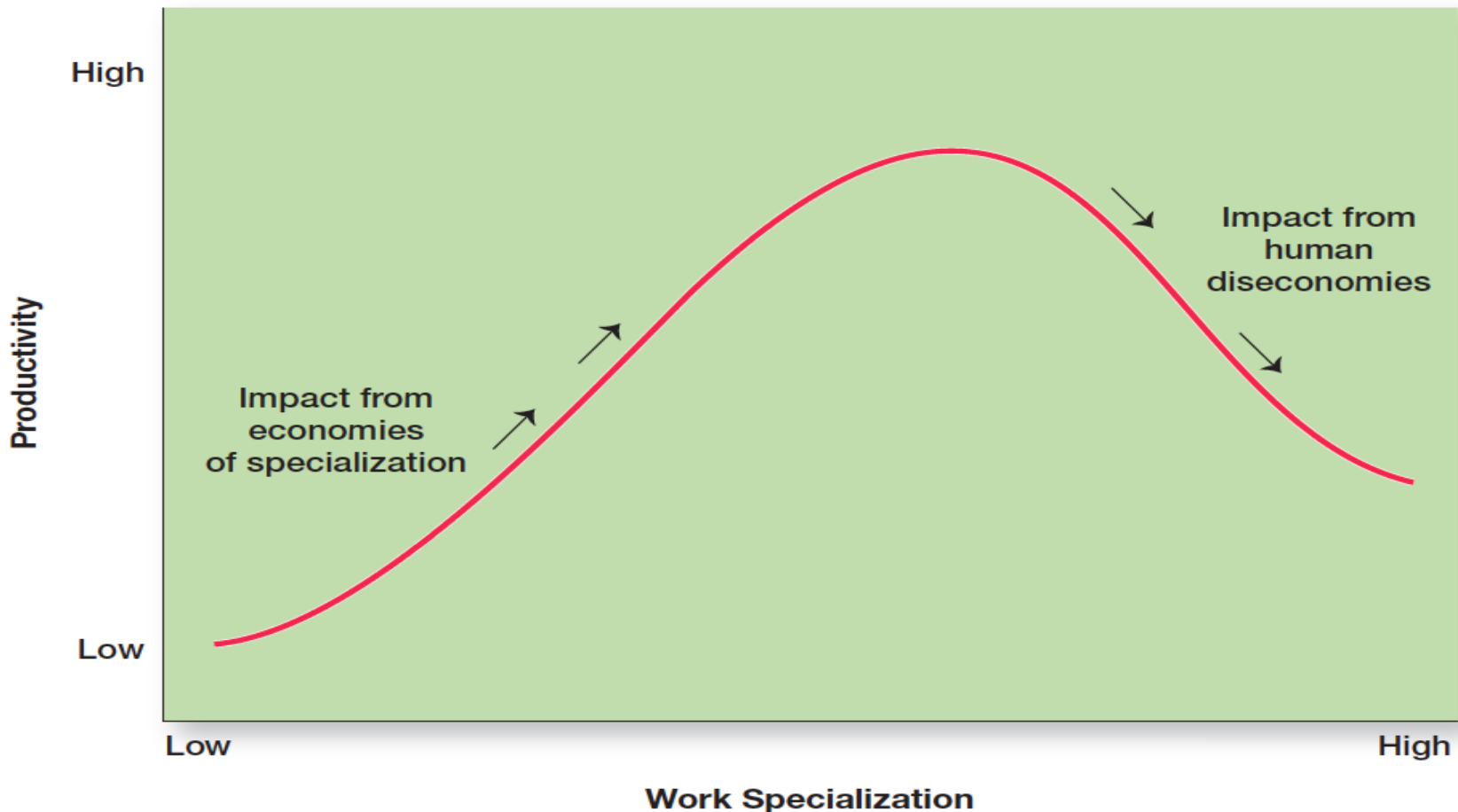
Elementos do desenho organizacional #1

Especialização do trabalho – divisão das atividades de trabalho em tarefas de âmbito mais reduzido.

- Os primeiros proponentes da especialização do trabalho acreditavam que esta poderia resultar em aumentos de produtividade.
- Uma especialização excessiva pode resultar em custos relacionados com os recursos humanos

ex.: tédio, fadiga, *stress*, baixa qualidade, aumento do absentismo e do *turnover* (demissões).

Economias e deseconomias da especialização do trabalho



Elementos do desenho organizacional #2

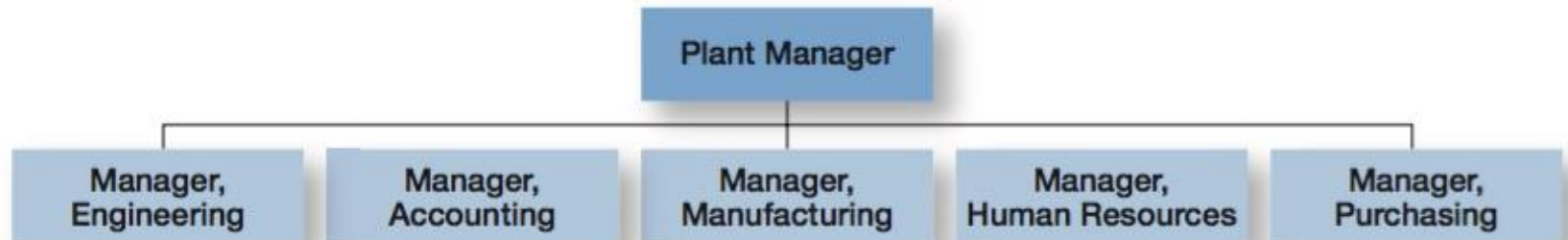
Departamentalização – modo como as tarefas/atividades são agrupadas na organização.

Formas:

- **Funcional**
 - Agrupamento por funções realizadas.
- **Geográfica**
 - Agrupamento por territórios, ou áreas geográficas.
- **Produto**
 - Agrupamento por linhas de produtos.
- **Processo**
 - Agrupamento por fluxos.
- **Cliente**
 - Agrupamento por tipo de clientes e suas necessidade.

As cinco formas mais comuns de departamentalização

FUNCTIONAL DEPARTMENTALIZATION—Groups Jobs According to Function



- + Efficiencies from putting together similar specialties and people with common skills, knowledge, and orientations
- + Coordination within functional area
- + In-depth specialization
- Poor communication across functional areas
- Limited view of organizational goals

GEOGRAPHICAL DEPARTMENTALIZATION—Groups Jobs According to Geographic Region

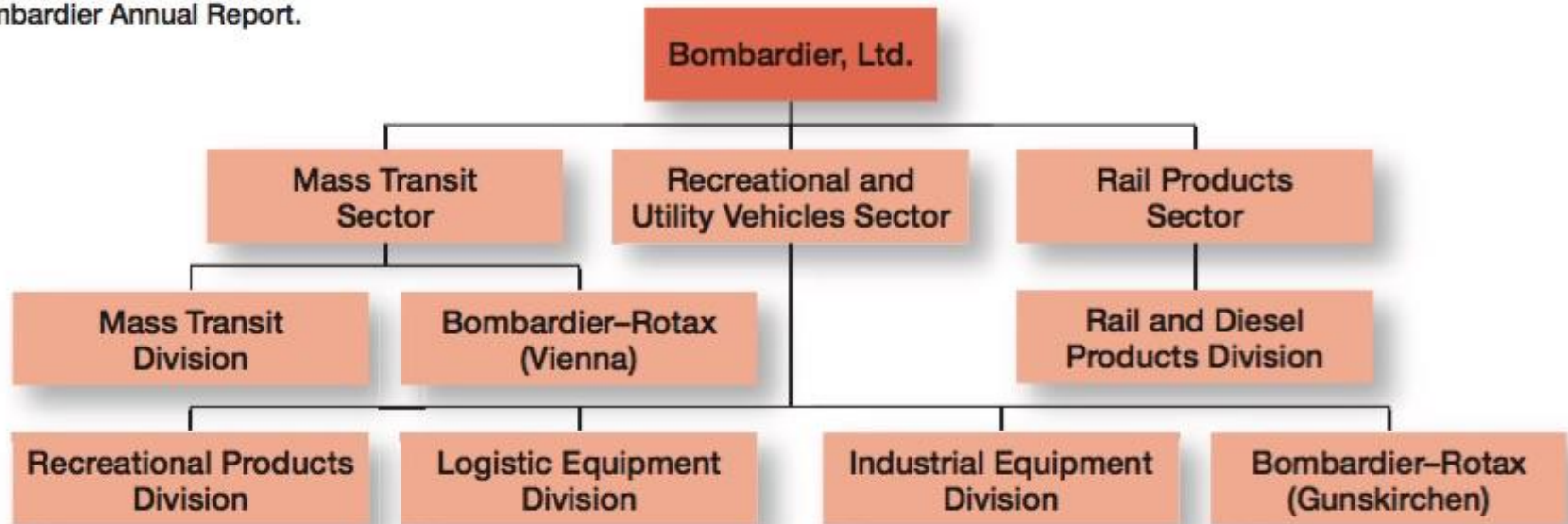


- + More effective and efficient handling of specific regional issues that arise
- + Serve needs of unique geographic markets better
- Duplication of functions
- Can feel isolated from other organizational areas

As cinco formas mais comuns de departamentalização

PRODUCT DEPARTMENTALIZATION – Groups Jobs by Product Line

Source: Bombardier Annual Report.

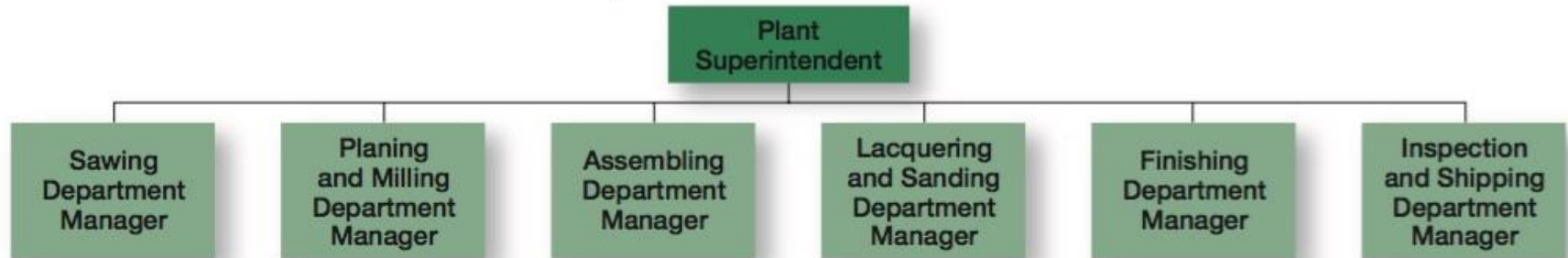


- + Allows specialization in particular products and services
- + Managers can become experts in their industry
- + Closer to customers
- Duplication of functions
- Limited view of organizational goals

Exhibit 11-3 illustrates each type of departmentalization as well as the advantages and disadvantages of each.

As cinco formas mais comuns de departamentalização

PROCESS DEPARTMENTALIZATION—Groups Jobs on the Basis of Product or Customer Flow



- + More efficient flow of work activities
- Can only be used with certain types of products

CUSTOMER DEPARTMENTALIZATION—Groups Jobs on the Basis of Specific and Unique Customers Who Have Common Needs



- + Customers' needs and problems can be met by specialists
- Duplication of functions

Exhibit 11-3 illustrates each type of departmentalization as well as the advantages and disadvantages of each.

Tendências atuais

Departamentalização com base nos clientes

Verifica-se um aumento do uso da departamentalização com base nos clientes.

Equipas multidisciplinares (*cross-functional teams*)

Equipas de trabalho compostas por indivíduos de várias especialidades funcionais. Mais populares quando as tarefas a realizar são mais complexas e requerem competências mais diversas.

Elementos do desenho organizacional #3

Cadeia de comando

Linha contínua de autoridade que se estende desde a gestão de topo até aos níveis mais baixos da organização — clarifica quem manda em quem e quem reporta a quem.

Cadeia de comando

Autoridade

Direito inerente à posição de gestor. Permite dizer às pessoas o que têm de fazer e partir do princípio que estas o farão.

- **Autoridade de linha** – relação hierárquica de autoridade que dá a um gestor o direito para dirigir o trabalho de um subordinado.
- **Autoridade de staff** - Função de assessor (*staff authority*) – posição com alguma autoridade, criada para apoiar, assistir e aconselhar os que têm relações hierárquicas de autoridade.

Cadeia de comando

- **Responsabilidade** – obrigação ou expectativa de fazer algo.
- **Unidade de comando** – princípio de gestão segundo o qual cada pessoa deveria reportar apenas a um gestor.

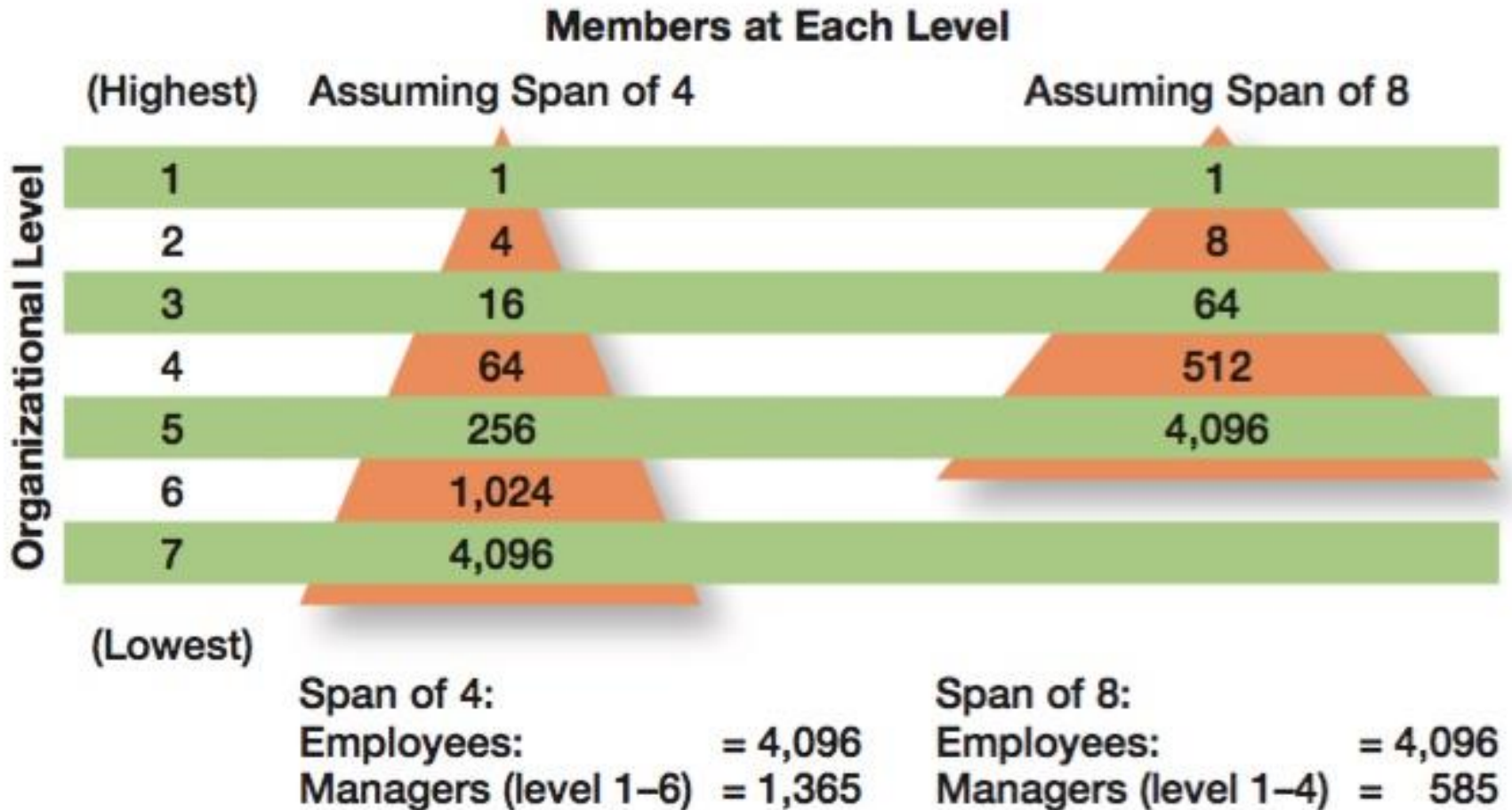
Elementos do desenho organizacional #4

Amplitude de controlo

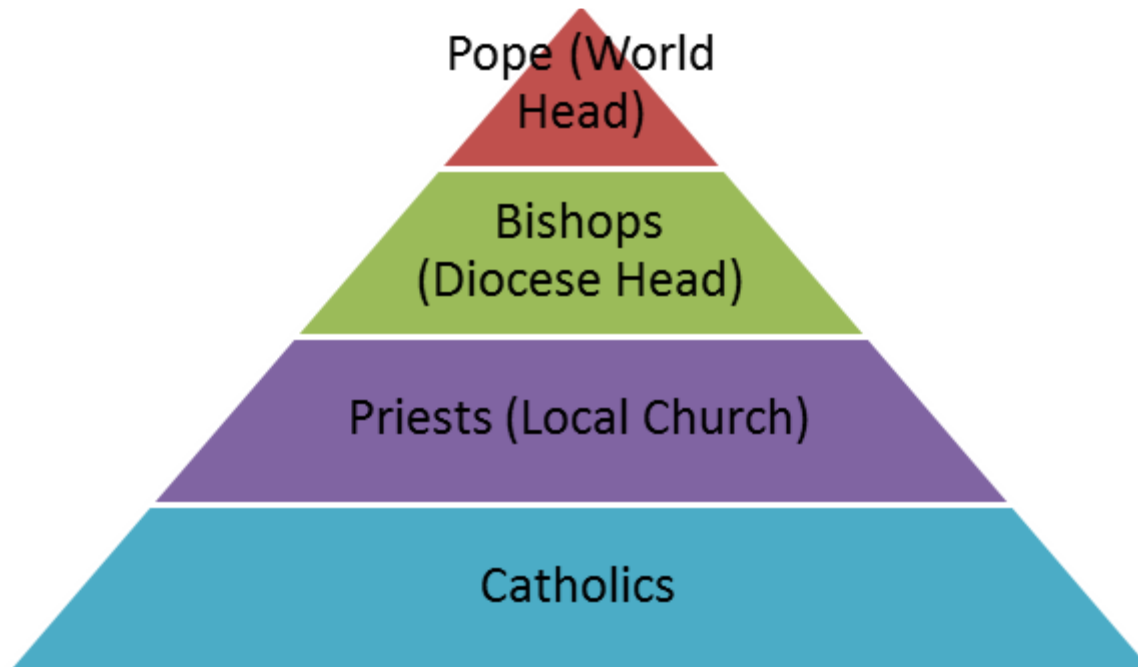
O número de empregados que um gestor pode gerir de forma eficaz e eficiente.

Nota: Para um mesmo número total de funcionários, uma menor amplitude de controlo implica um maior número de gestores e de níveis hierárquicos.

Diferentes amplitudes de control

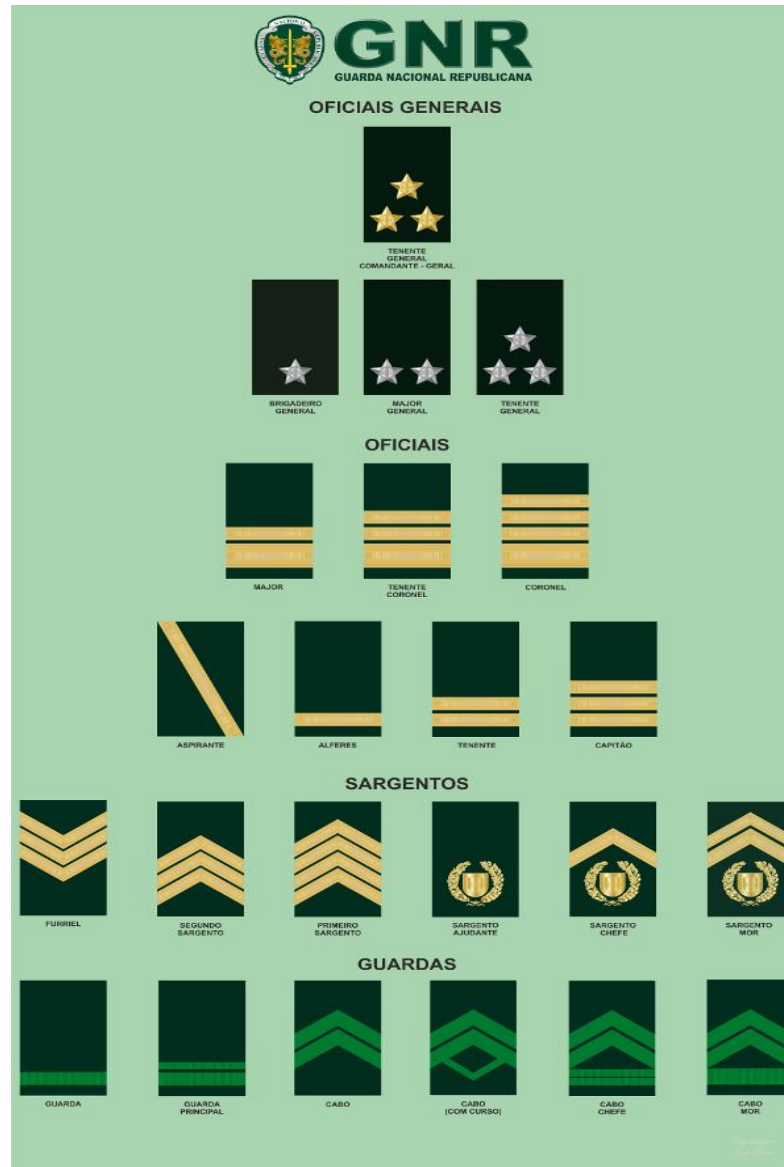


Diferentes amplitudes de control – Igreja Católica +/-2,000,000,000!?



Fonte da imagem: <https://stdavidspriory.files.wordpress.com/2014/04/actual-hierarchy.png>

Diferentes amplitudes de control – GNR +/-20.000!?



Elementos do desenho organizacional #5

- **Centralização** – grau de concentração do processo de tomada de decisão nos níveis hierárquicos mais elevados da organização.
- **Descentralização** – grau em que os níveis hierárquicos mais baixos da organização podem tomar decisões, ou contribuir para a tomada de decisão.

Centralização e Descentralização

More Centralization

Environment is stable.

Lower-level managers are not as capable or experienced at making decisions as upper-level managers.

Lower-level managers do not want a say in decisions.

Decisions are relatively minor.

Organization is facing a crisis or the risk of company failure.

Company is large.

Effective implementation of company strategies depends on managers retaining say over what happens.

More Decentralization

Environment is complex, uncertain.

Lower-level managers are capable and experienced at making decisions.

Lower-level managers want a voice in decisions.

Decisions are significant.

Corporate culture is open to allowing managers a say in what happens.

Company is geographically dispersed.

Effective implementation of company strategies depends on managers having involvement and flexibility to make decisions.

Tendências atuais

- ***Empowerment*** - Dar poder aos empregados - dar mais autoridade (poder) para tomar decisões.

Elementos do desenho organizacional #6

Formalização – Grau de standardização do trabalho na organização e grau em que o comportamento dos empregados é determinado por regras e procedimentos.

- Funções com elevado grau de formalização dão pouco espaço de manobra aos indivíduos para decidirem o que deve ser feito.
- A baixa formalização implica menos restrições à forma como os indivíduos fazem o seu trabalho.

Estruturas Mecanicistas e Orgânicas

- **Organização mecanicista** – desenho organizacional rígido e com um elevado nível de controlo.
- **Organização orgânica** – desenho organizacional altamente flexível e adaptável.

Estruturas Mecanicistas e Orgânicas

Mechanistic	Organic
High specialization	Cross-functional teams
Rigid departmentalization	Cross-hierarchical teams
Clear chain of command	Free flow of information
Narrow spans of control	Wide spans of control
Centralization	Decentralization
High formalization	Low formalization

Fatores contingenciais que afetam a escolha da estrutura

Estratégia e Estrutura

Mudanças na estratégia da organização devem levar a uma reflexão sobre a estrutura que melhor se adequará à implementação dessa estratégia.

- Estruturas orgânicas são mais apropriadas para organizações que pretendem ser inovadoras.
- Estruturas mecanicistas são mais apropriadas para organizações que baseiam a sua estratégia no baixo custo.

Fatores contingenciais que afetam a escolha da estrutura

Dimensão e Estrutura

À medida que uma organização cresce, a sua estrutura tende a mudar de um desenho orgânico para um desenho mecanicista, com crescente especialização do trabalho, departamentalização, centralização e definição de regras e regulamentos.

Fatores contingenciais que afetam a escolha da estrutura

Tecnologia e Estrutura

As organizações adaptam as suas estruturas à sua tecnologia. Segundo Woodward (1965), consoante a complexidade da tecnologia utilizada, as organizações podem classificar-se da seguinte forma:

- **Produção unitária** – reduzido número de *outputs*.
(Baixos níveis de automação e de control da produção e maquinaria de aplicação generalizada) => Organizações mais Orgânicas
- **Produção em massa** - lotes com grandes números de *outputs*.
(Produção em linhas de montagem, maquinaria específica, elevado número de trabalhadores.) => Organizações mais Mecanicistas
- **Produção contínua** – processo contínuo de *outputs*.
(Elevados níveis de automação, baixo número de trabalhadores, mas muito qualificados) => Organizações mais Orgânicas (mas na produção estão máquinas!)

Figura 11-7

Pesquisa de Woodward sobre tecnologia e estrutura

	Unit Production	Mass Production	Process Production
Structural characteristics:	Low vertical differentiation	Moderate vertical differentiation	High vertical differentiation
(e.g., Departamentalização)	Low horizontal differentiation	High horizontal differentiation	Low horizontal differentiation
	Low formalization	High formalization	Low formalization
Most effective structure:	Organic	Mechanistic	Organic

Fatores contingenciais que afetam a escolha da estrutura

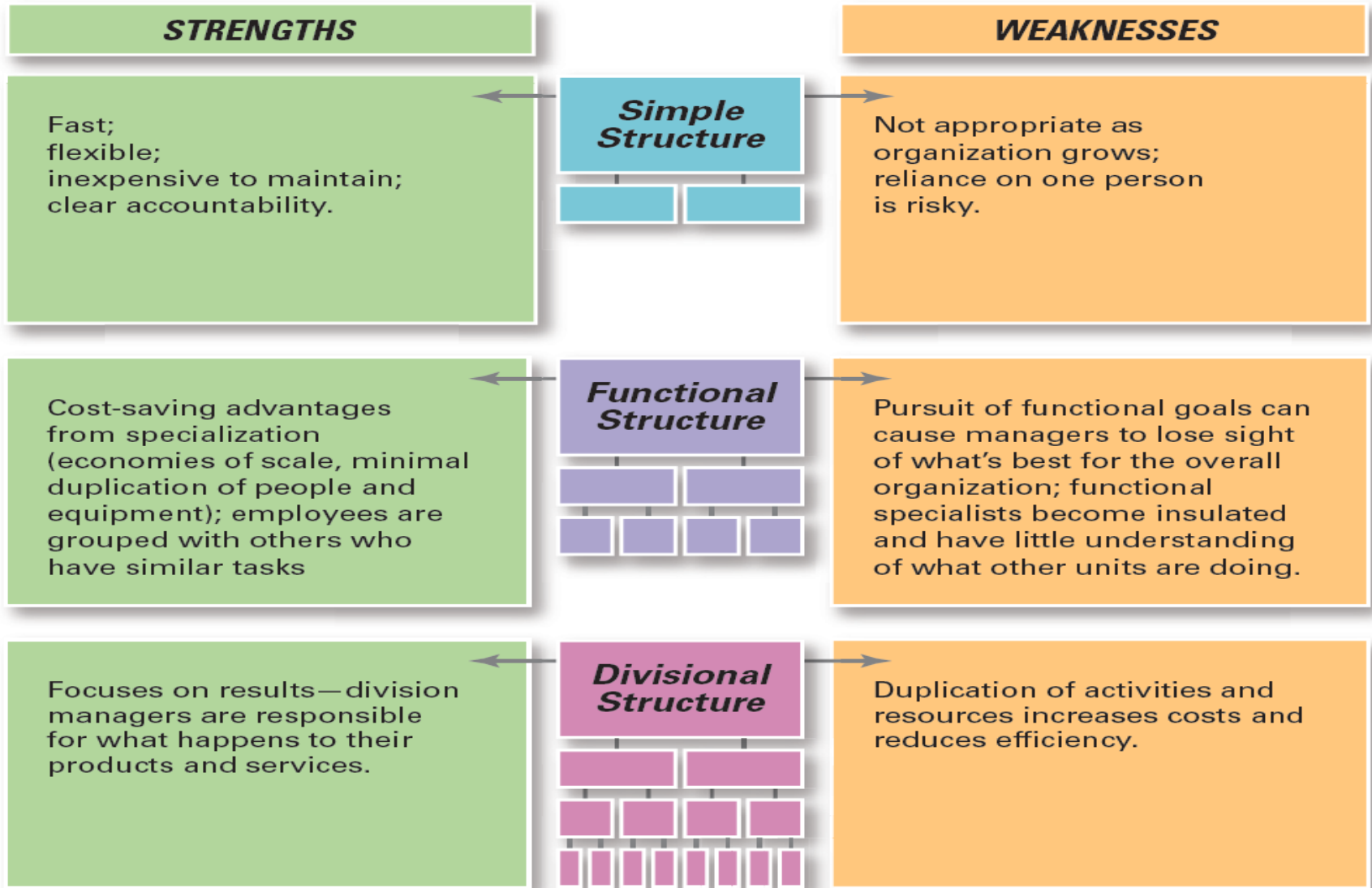
Incerteza ambiental e estrutura

- Estruturas organizacionais **mecanicistas** tendem a ser mais eficazes em ambientes simples e estáveis.
- A flexibilidade das estruturas organizacionais **orgânicas** é mais apropriada para ambientes complexos e dinâmicos.

Desenhos organizacionais tradicionais

- **Estrutura simples** – desenho organizacional com baixa departamentalização, grandes amplitudes de controlo, autoridade centralizada e baixo nível de formalização.
- **Estrutura funcional** – desenho organizacional que agrupa especialidades ocupacionais semelhantes.
- **Estrutura divisional** – desenho organizacional constituído por unidades ou divisões semi-autónomas separadas.

Desenhos organizacionais tradicionais



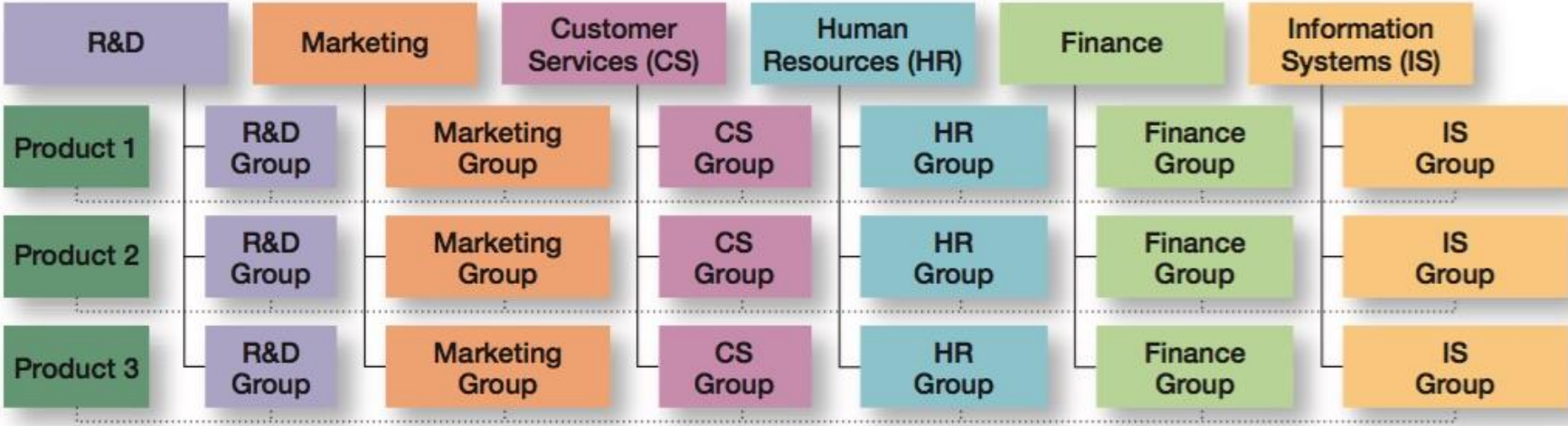
Desenhos organizacionais contemporâneos

- **Estrutura de equipa** – toda a organização está estruturada em equipas de trabalho.
- **Estrutura por projetos** – estrutura na qual os empregados trabalham continuamente em projetos.

Desenhos organizacionais contemporâneos

- **Estrutura matricial** – Estrutura em que especialistas de diferentes departamentos funcionais trabalham para um ou mais projetos/produtos.

Exemplo de um desenho organizacional matricial



Desenhos organizacionais contemporâneos

- **Organização sem fronteiras** (*Boundaryless Organization*) – organização cujo desenho não é definido nem limitado por uma estrutura pré-determinada, não tendo fronteiras horizontais, verticais ou externas).
- **Organização virtual** - Organização que consiste num núcleo de empregados a tempo inteiro, recrutando especialistas externos temporariamente, quando necessário para levar a cabo projetos.

Desenhos organizacionais contemporâneos

- **Task force** (ou comitê *ad hoc*) – comitê ou equipa temporária, formada para dar resposta, no curto prazo, a um problema que afeta vários departamentos.
- **Inovação aberta** – abrir a procura de novas ideias para além das fronteiras da organização e permitir que as inovações sejam facilmente transferidas, para dentro e para fora.

Vantagens e desvantagens da inovação aberta

Benefits	Drawbacks
Gives customers what they want—a voice	High demands of managing the process
Allows organizations to respond to complex problems	Extensive support needed
Nurtures internal and external relationships	Cultural challenges
Brings focus back to marketplace	Greater need for flexibility
Provides way to cope with rising costs and uncertainties of product development	Crucial changes required in how knowledge is controlled and shared

Formas de trabalho flexível

- **Teletrabalho** – os empregados trabalham em casa e estão ligados à organização por computador.
- **Semana de trabalho comprimida** – os empregados trabalham mais horas por dia e menos dias por semana.

Formas de trabalho flexível

- **Semana de trabalho comprimida** – os empregados trabalham mais horas por dia e menos dias por semana.
- **Horário flexível** – os empregados têm de cumprir um número específico de horas por semana mas, dentro de limites estabelecidos, podem variar os horários. (ex.: chegar entre as 8h e as 10h e sair entre as 17h e as 19h).
- **Partilha de função / posto de trabalho** – duas ou mais pessoas partilham um posto de trabalho de horário completo (ex.: uma de manhã e outra à tarde).

Formas de trabalho flexível

Força de trabalho de contingência

Trabalhadores temporários, *freelancers* ou com contrato a prazo, que dependem da existência de necessidade dos seus serviços.

The End