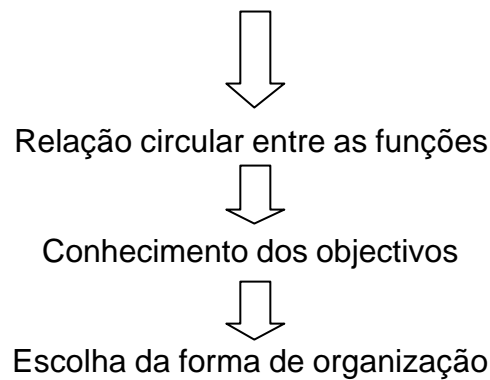


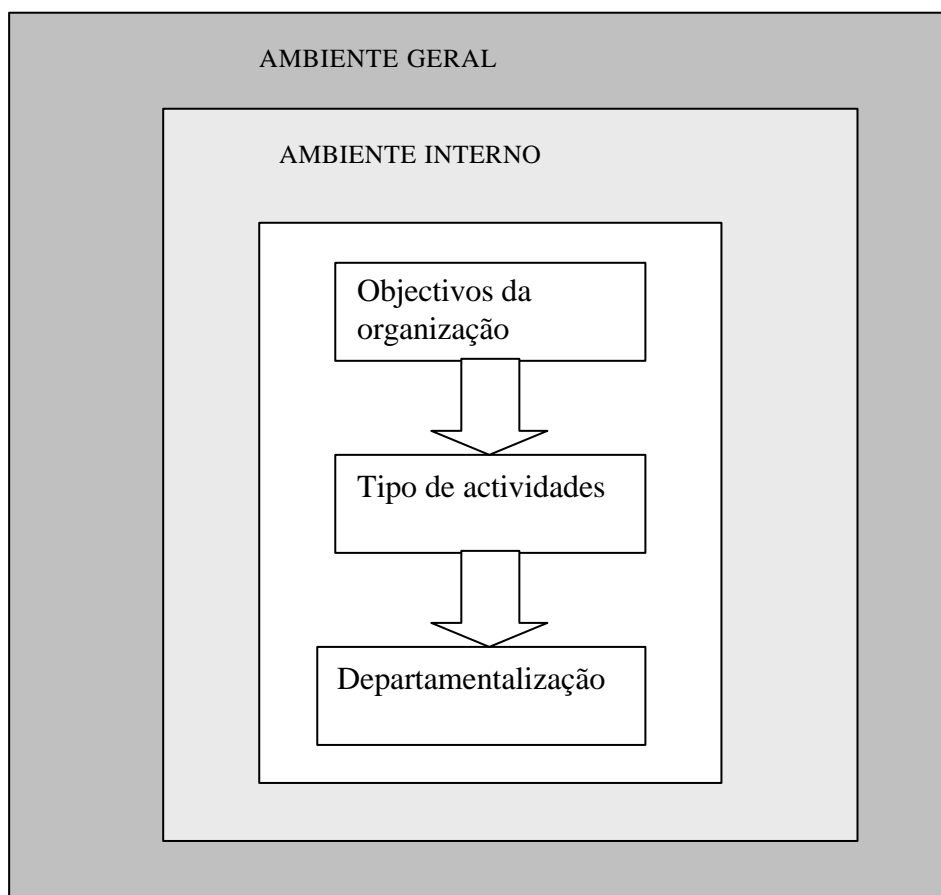


PROCESSO, OBJECTIVOS E DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

ORGANIZAÇÃO - processo de estabelecer relações entre as pessoas e os recursos disponíveis, tendo em vista os objectivos que a empresa se pretende atingir como um todo.



Organização existente e as limitações à sua alteração \Rightarrow condicionam o planeamento \Rightarrow diferente daquilo que nos é sugerido pela relação circular.





FUNÇÕES, DEPARTAMENTALIZAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO

FUNÇÃO - tipo de actividade laboral que pode ser identificada e se distingue de qualquer outra.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO - processo que consiste em agrupar funções semelhantes ou actividades principais em unidades de gestão. Permite simplificar o trabalho do gestor e aumentar a eficiência e eficácia da gestão - contribui para um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis nas organizações.

RAZÕES QUE LEVAM AS EMPRESAS A PROCEDER À DEPARTAMENTALIZAÇÃO DAS ACTIVIDADES OU FUNÇÕES:

1. Volume de trabalho
2. Agrupamento de funções similares
3. Tradição e leis de trabalho
4. Separação de funções para evitar conflitos de interesse
5. Necessidades de controlo de funções não semelhantes



DIFERENCIAÇÃO

- ✓ **DIFERENCIAÇÃO VERTICAL** - criar níveis hierárquicos adicionais
- ✓ **DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL** - formar novos departamentos ao mesmo nível hierárquico - *DEPARTAMENTALIZAÇÃO*



Acréscimo do volume ou complexidade do trabalho (dificuldade ou impossibilidade de serem desempenhados ou controlados pela mesma pessoa)

TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

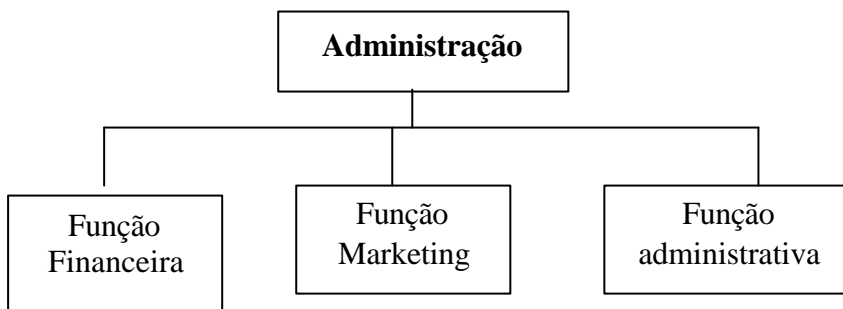
Como escolher o tipo de departamentalização?

Não existe nenhuma forma de organização ideal. A escolha depende da situação específica da empresa, das convicções dos seus gestores, quanto aos resultados a esperar da decisão.



Departamentalização por funções

Agrupamento das actividades da empresa de acordo com as grandes funções que nela se desenvolvem, isto é de acordo com a finalidade comum ou contribuição comum à organização.



Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agrupa os especialistas de modo a trabalharem em grupo ✓ Funções estão representadas ao mais alto nível ✓ Situações estáveis, de pouca mudança, tarefas rotineiras e onde a eficiência técnica e a qualidade são importantes ✓ Aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos ou serviços e que permaneçam inalterados ao longo do tempo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perda de visão do conjunto da empresa ✓ Não reage em situações de rápida adaptação - falta de flexibilidade ✓ Tentativa de servir primeiro o cargo e não os objectivos globais da empresa ✓ Só o chefe para cada uma das secções pode coordenar as actividades



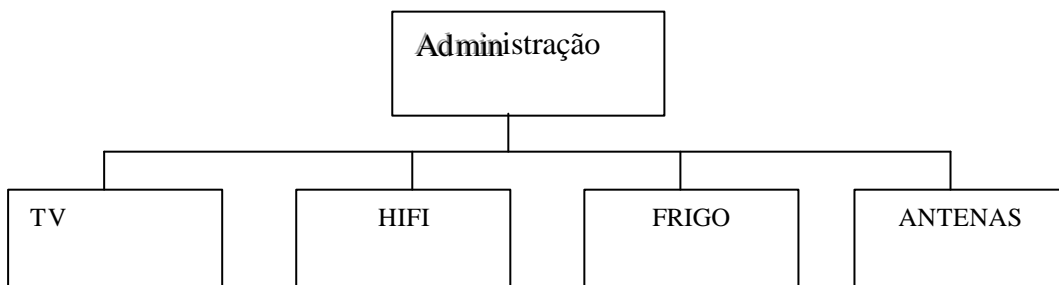
Estruturas organizacionais

Departamentalização por produtos ou serviços

Agrupamento de pessoas de acordo com o produto ou serviço prestado.

Só haverá interesse na departamentalização por produtos, quando a **produção** de dado artigo é **volumosa** e permanente para utilizar as instalações especializadas e o pessoal.

Geralmente apresenta um **ciclo de vida longo**, como no caso das indústrias automobilísticas. **Quando envolve ciclos mais rápidos, surge a departamentalização por projecto, que veremos mais adiante.**



Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ maior coordenação dos diferentes esforços → ganhos de especialização ✓ facilita a coordenação inter-departamental ✓ facilita a inovação ✓ facilita o emprego de tecnologia, das máquinas e equipamentos, do conhecimento, da mão de obra, permitindo uma concentração de esforços aumentando a eficiência da org. ✓ fixa a responsabilidade dos departamentos por produtos ou serviços. ✓ permite flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Podem surgir dificuldades de coordenação e aparecimento de conflitos

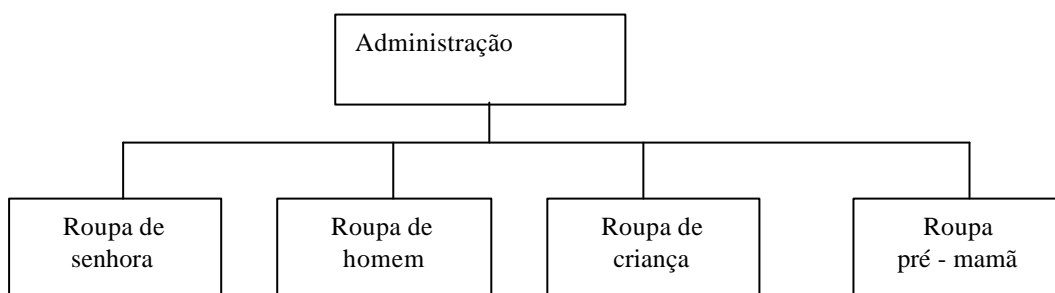


Estruturas organizacionais

Departamentalização por cliente

Agrupa as pessoas de acordo com o **tipo de cliente (grupos homogéneos)**.

Reflecte um **interesse** fundamental pelo consumidor do produto ou serviço prestado pela organização.



Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ permite oferecer aos clientes um melhor conjunto de serviços ✓ Maior facilidade de ir ao encontro das necessidades e preferências de vários tipos de clientes ✓ Maior qualidade quer nos produtos quer nos serviços ✓ Melhor adaptação das políticas empresariais a cada tipo de cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ As actividades da org. como produção, finanças, etc. podem tornar-se secundárias face à preocupação excessiva dada ao cliente ✓ Os objectivos da org. como lucratividade, produtividade, etc. podem ser deixados de lado ou sacrificados em detrimento da satisfação do cliente

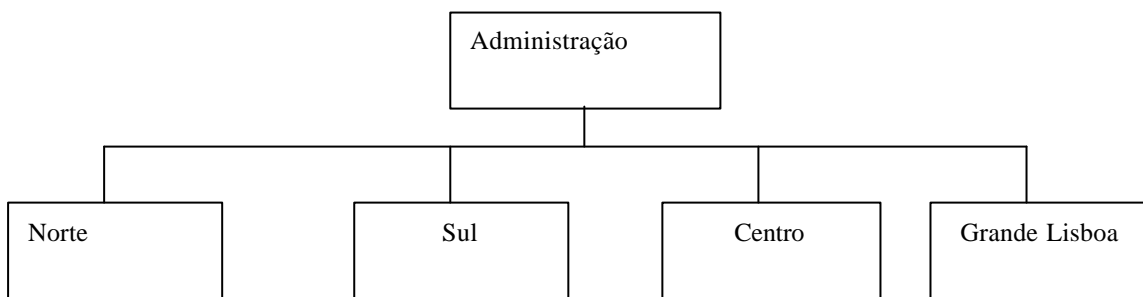


Estruturas organizacionais

Departamentalização geográfica

As funções e os produtos são agrupados de acordo com **considerações geográficas**.

É mais indicada para a **área de produção e de vendas**, sendo pouco utilizada na área financeira, que nem sempre permite descentralização.



Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redução de custos de transporte e comunicação ✓ Melhor adaptação às características de cada região ✓ Permite fixar as responsabilidades de lucro e de desempenho a nível da região ✓ Permite encorajar os executivos a pensar em termos de sucesso do território 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possibilidade de descoordenação entre as diferentes regiões, devido ao grau de liberdade e autonomia colocado nas regiões ou filiais ✓ Dificuldade na elaboração de uma política coerente e global da empresa



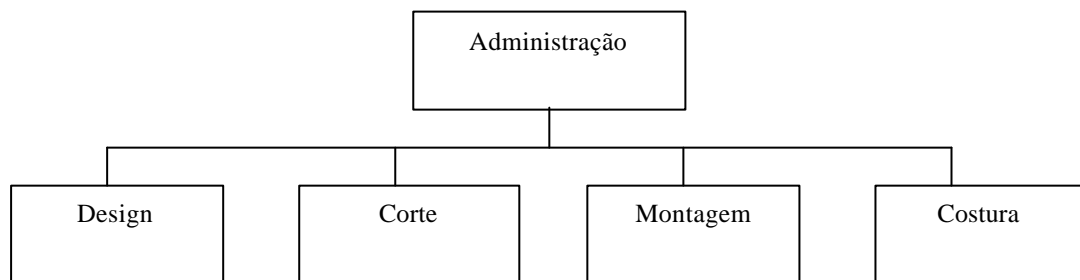
Estruturas organizacionais

Departamentalização por processo

Consiste em estruturar uma empresa segundo os **processos utilizados na produção ou tipos de equipamentos.**

Frequentemente **utilizada** nas **empresas industriais aos níveis mais baixos** da estrutura organizacional das áreas produtivas.

É o próprio processo de produção dos bens ou serviços que determina a departamentalização



Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporciona um fluxo de trabalho racional ✓ Permite a obtenção de um maior nível de utilização da capacidade de produção ✓ Permite a utilização de economias de escala e especialização 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe uma grande standardização ✓ Dificuldade de implementação da óptica do marketing



Departamentalização por projecto

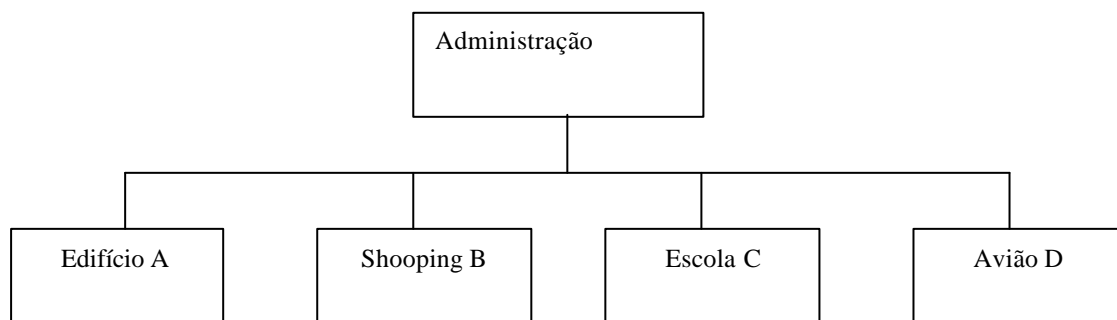
Agrupamento de pessoas ou órgãos de acordo com o projecto a ser elaborado. Ocorre em **grandes projectos** que demoram **muito tempo** a ser elaborados.

É utilizado em **empresas de grande porte** como estaleiros navais, obras de construção civil ou de construção industrial, as quais, além do pessoal especializado, exigem **longo período de tempo no planeamento e realização** dos seus projectos.

Os grupos de empregados são aplicados a vários projectos específicos. Terminado esse projecto, a equipa passa, total ou parcialmente, a ser aplicada em outros projectos.

A departamentalização por projecto apresenta uma **estrutura flexível e mutável**, adaptando-se às diversas actividades e tarefas que a empresa deve executar.

No fundo, a departamentalização por projecto não passa de uma departamentalização temporária por produtos ou serviços.





Estruturas organizacionais

Vantagens:	Desvantagens:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordenação de esforços diferentes que convergem num determinado projecto ✓ Facilidade em avaliar os custos da sua produção 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se essa coordenação não for feita convenientemente aumentam os custos

Departamentalização combinada

Estrutura de organização que contempla simultaneamente várias das formas referidas

Não existem organogramas ideais, nem um critérios geralmente aceites, pois cada empresa tem os seus objectivos e características. Geralmente, no primeiro nível de departamentalização (departamentalização principal) costuma-se departamentalizar por funções. Em níveis intermédios opta-se, geralmente, consoante a necessidade da empresa, por departamentalizar por produtos (na função produção), por regiões (quando existe uma dispersão geográfica a nível produtivo). Ou seja, opta-se por um tipo de departamentalização combinada conforme as necessidades da organização.



"dos escombros que restaram pode-se aproveitar quase tudo: as dificuldades surgem do facto de se querer tratar como princípios de administração algumas afirmações que são apenas critérios para descrever situações administrativas." Simon

"A maneira tradicional de conceber a administração faz com que se dê maior destaque ao que é realmente feito e muito pouca atenção à escolha que antecede qualquer acção, isto é. à determinação do que se deva fazer." Simon

RESPONSABILIDADE, AUTORIDADE E DELEGAÇÃO

RESPONSABILIDADE - obrigação de se empenhar da melhor forma possível, na realização das tarefas que lhe foram atribuídas.

AUTORIDADE - direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas ou desempenho de certos deveres tendo em vista a prossecução dos objectivos da organização.

Características:

- ✓ Autoridade é um **direito**
- ✓ Envolve a **tomada de decisões**, o **exercício de acções** ou o **desempenho** de deveres
- ✓ Garantida como a finalidade da prossecução dos objectivos da organização.

AUMENTO DA RESPONSABILIDADE ⇨ **AUMENTO DA AUTORIDADE**



Estruturas organizacionais

DELEGAÇÃO - processo de **atribuir** a alguém a responsabilidade do exercício de uma actividade e a correspondente autoridade necessária para o efeito. Constitui um **risco**, se não for feita na pessoa certa na dose certa.

A transferência de responsabilidade e de autoridade não traduz numa redução da responsabilidade do gestor que a transfere.

RAZÕES PARA DELEGAR:

1. Maior rapidez nas acções e na tomada de decisões
2. Permite o treino e desenvolvimento do pessoal
3. Aumenta o nível de motivação
4. Aumenta o "moral e a cooperação
5. Conduz a melhores decisões e trabalho mais bem executado
6. Permite desempenhar tarefas e funções mais complexas

TENDÊNCIA DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS → **REDUÇÃO DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS** → **GESTOR COM MAIOR NÚMERO DE SUBORDINADOS PARA COORDENAR** → **DELEGAÇÃO**



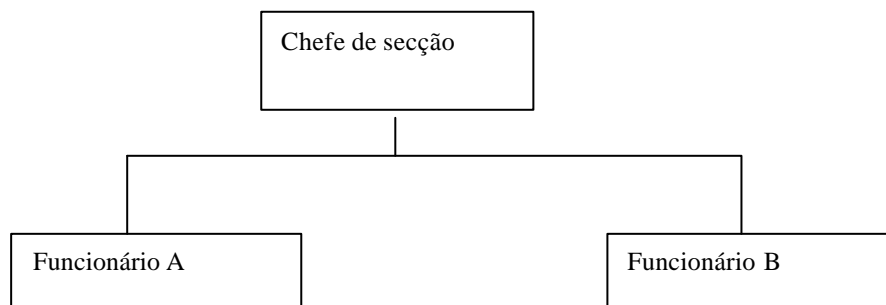
LIMITAÇÕES NA DELEGAÇÃO:

1. Probabilidade de **perda de controlo** se o *feedback* não for apropriado;
2. Eventualidade de **fracasso** se o grau de responsabilidade e autoridade não for perfeitamente definido e entendido;
3. **Desastrosa** se a pessoa em quem se delega não tiver capacidades, aptidões nem experiência necessária para a tarefa ou função;
4. **Problemática**, se for atribuída responsabilidade mas insuficiente autoridade para desempenhar o cargo.

PORQUÊ QUE NEM SEMPRE OS GESTORES DELEGAM?

AUTORIDADE DE LINHA, DE STAFFE FUNCIONAL

1. **Autoridade de linha** - confere o **direito de dar ordens directas** aos seus subordinados e de **delegar parte** da sua autoridade directamente. *"Cada subordinado não depende senão de um chefe."*



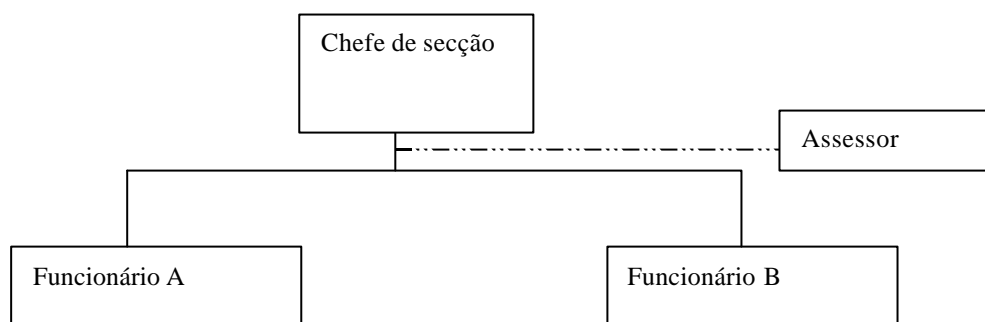
O chefe de secção tem autoridade de linha sobre os seus subordinados A e B.



Estruturas organizacionais

2. **Autoridade de acessoria ou de staff** - quando uma pessoa tem a atribuição de **prestar conselhos** sobre determinados assuntos.

Não pode actuar sobre os níveis hierárquicos inferiores, através de ordens directas, somente assessora o seu superior hierárquico.



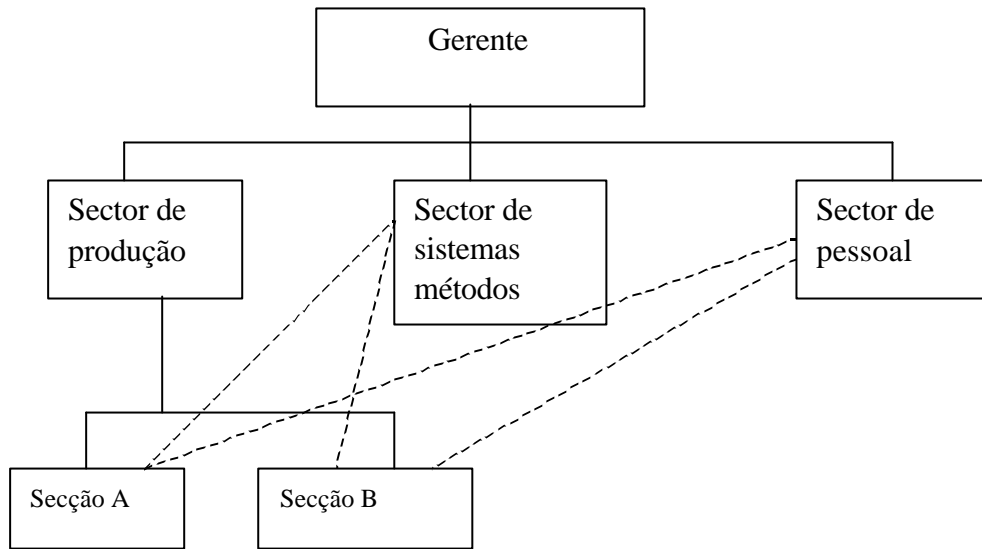
3. **Autoridade funcional** - permite a um cargo **actuar sobre elementos não ligados directamente a ele**, apenas em relação a **assuntos específicos** à sua função na organização.

O órgão que cuida do pessoal pode **actuar directamente** sobre qualquer indivíduo da empresa, dentro da **área específica** das suas atribuições.

As **modificações propostas** pelo órgão que tem autoridade funcional devem ser **aprovadas previamente pelo órgão** de linha superior hierárquico do órgão a ser modificado.



Estruturas organizacionais



Convenção:

Autoridade de linha: _____

Autoridade de assessoria:.....

Autoridade funcional:.....



Estruturas organizacionais

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>AUTORIDADE DE LINHA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplicidade ▪ Divisão clara da autoridade ▪ Encoraja a rapidez na acção 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzido aproveitamento dos especialistas ▪ Excesso de esforço do pessoal-chave ▪ Dependência de poucas pessoas-chave
<p>AUTORIDADE DE STAFF</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilita apoio de especialistas ▪ Liberta executivos de análises pormenorizadas ▪ Meio de treino de especialistas jovens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilidade de confusão de funções ▪ Redução de poder dos especialistas ▪ Tendência para a centralização
<p>AUTORIDADE FUNCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisões especializadas de rotina pelos executivos ▪ Favorece a aplicação de conhecimentos técnicos ▪ Explica a necessidade de executivos experientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relacionamento mais complexo ▪ Problemas de coordenação ▪ Tendência para a centralização

PRINCIPIOS DE ORGANIZAÇÃO

- **UNIDADE DE COMANDO** - cada subordinado reporta a apenas um superior. Melhor coordenação e entendimento, tende a evitar conflitos. Frequentemente violado - estrutura matricial (**1 departamento depende mais do que 1 gestor**).
- **PARIDADE ENTRE AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE** - a responsabilidade não pode ser superior à autoridade que lhe foi delegada.
- **PRINCÍPIO ESCALAR E CADEIA DE COMANDO** - a autoridade deve passar do topo até ao ultimo elemento da hierarquia através de uma linha clara e ininterrupta.



Estruturas organizacionais

- **AMPLITUDE DE CONTROLO** - mede o número máximo de subordinados que deve reportar a um gestor. Quanto maior o número de subordinados, maior a amplitude de controlo. Condicionada pelo uso de tecnologias de informação e comunicação, tais como a informática, correio electrónico, telefax.

REDUÇÃO DO NÚMERO DE NÍVEIS \implies AMPLITUDE DE CONTROLO MAIS ALARGADA

FACTORES QUE MAIS AFECTAM A AMPLITUDE DE CONTROLO:

QUANTO	FACTORES	AMPLITUDE DE CONTROLO
MAIOR	COMPLEXIDADE DO TRABALHO	MENOR
MAIOR	SIMILARIDADE DE FUNÇÕES	MAIOR
MAIOR	CONTIGUIDADE GEOGRÁFICA	MENOR
MAIOR	INTERDEPENDÊNCIA OU INTERLIGAÇÃO DAS TAREFAS	MENOR
MAIOR	INSTABILIDADE	MENOR
MAIOR	NÚMERO DE STANDARDS ESTABELECIDO	MAIOR
MAIOR	COMPETÊNCIA, EXPERIÊNCIA E MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS	MENOR
MAIOR	IMPORTÂNCIA DO EMPENHAMENTO NA ORGANIZAÇÃO	MAIOR



COMO DETERMINAR A AMPLITUDE DE CONTROLO IDEAL?

- **FÓRMULA DE GRAICUNAS:**

Permite calcular o número de relações possíveis entre um gestor e os seus subordinados.

$$R = n + n(n - 1) + n(2^{n-1} - 1)$$

Um aumento no número de subordinados em progressão aritmética origina um aumento de possíveis relações entre o gestor e os seus subordinados em progressão geométrica.

R - nº de relações ou interacções

N - nº de subordinados

- **JOAN WOODWARD** - num estudo efectuado a uma centena de empresas, concluiu que a amplitude de controlo era mais alargada nas empresas que usavam tecnologia de produção em massa, o que se devia ao facto de, nessas indústrias, as tarefas tenderem a ser mais rotineiras e semelhantes.

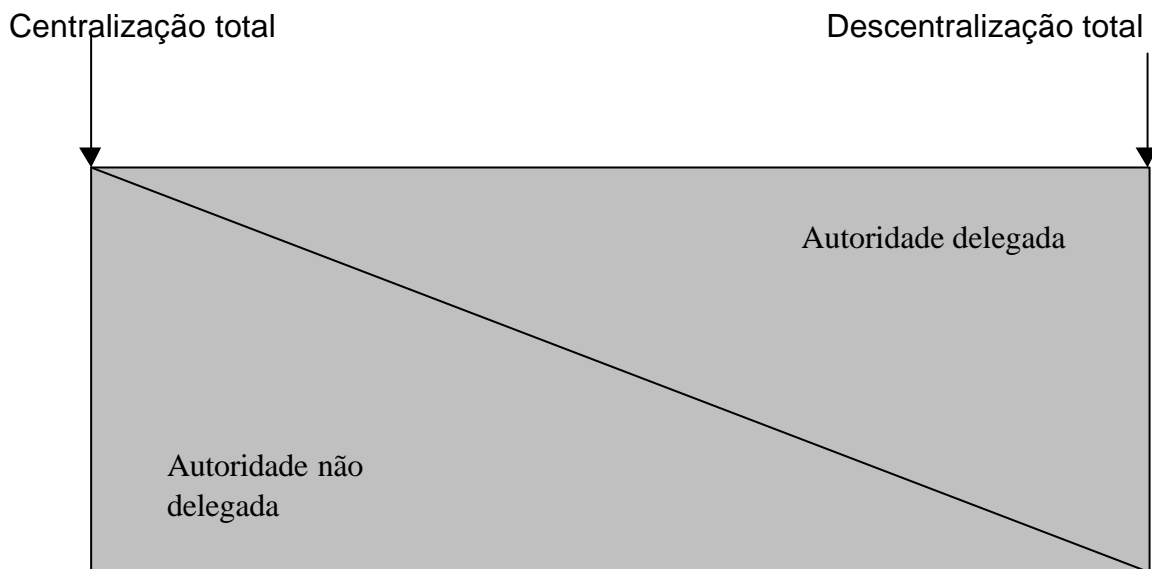
CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

Centralização - maior retenção da autoridade pelos gestores de nível superior, e uma redução do grau de delegação

Descentralização - inverso de centralização. Elevado grau da delegação da autoridade pelos gestores de nível superior aos gestores de nível inferior.



Estruturas organizacionais



COMO DECIDIR O GRAU DE ECNTRALIZAÇÃO / DESCENTRALIZAÇÃO?

Depende do comportamento dos gestores e das suas convicções quanto às vantagens e inconvenientes da escolha feita.

CENTRALIZAÇÃO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uniformidade da política de gestão ▪ Redução de riscos de erro pelos subordinados ▪ Maior especialização ▪ Controlo apertado das operações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior distância dos problemas locais ▪ Morosidade ▪ Falta de ligação aos trabalhadores - frustração!



Estruturas organizacionais

DESCENTRALIZAÇÃO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior rapidez na tomada de decisões ▪ Maior envolvimento com as pessoas ▪ Maior motivação ▪ Maior enriquecimento das suas tarefas ▪ Decisões mais adaptadas às condições locais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldade de coordenação de vários departamentos ▪ Custos administrativos levados

FACTORES QUE AFECTAM A CENTRALIZAÇÃO / DESCENTRALIZAÇÃO

QUANTO	FACTORES	GRAU DE DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE
Maior	Tamanho e complexidade da organização	Maior
Maior	Dispersão geográfica	Maior
Maior	Competência do pessoal disponível	Maior
Maior	Sistema de comunicação adequado	Menor
Maior	Uso de informação e das novas tecnologias	Maior flexibilidade no grau de centralização / descentralização