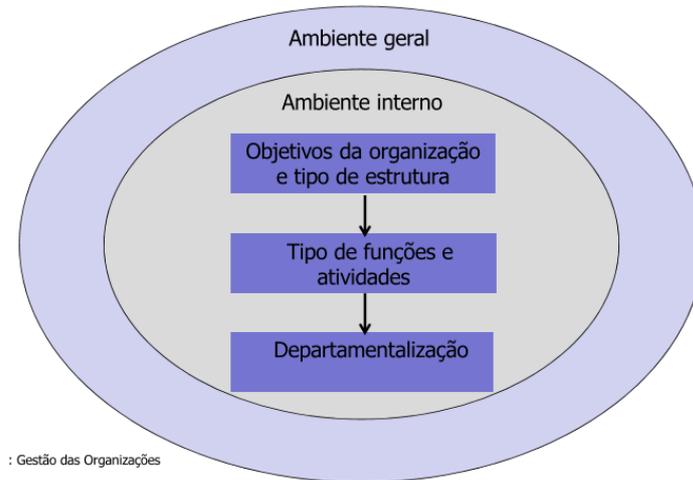


Capítulo 5 – Organização, Processo e Estruturas

ORGANIZAÇÃO – é a forma como o gestor interrelaciona as pessoas e os outros recursos da empresa com vista à obtenção dos resultados esperados.

1. Processo e objetivos da organização:

Muitas vezes, as empresas não podem alterar a sua forma de organização tão rapidamente quanto o exigiria a alteração da estratégia e dos objetivos, acabando estes por ser condicionados por aquela.



Em primeiro lugar, há que considerar os objetivos da organização e determinar o tipo de estrutura organizacional que melhor se lhes adapta.

Mais tarde, há que definir o tipo de funções ou atividades necessárias para esse efeito.

Depois, reagrupam-se as funções que apresentam alguma similaridade, com base num critério considerado relevante para o efeito.

DEPARTAMENTO – é estabelecido para desenvolver a atividade correspondente a uma função ou a um grupo restrito de funções.

2. Funções, departamentalização e diferenciação:

FUNÇÃO – tipo de atividade laboral que pode ser identificada e se distingue de qualquer outra.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO – processo que consiste em agrupar funções semelhantes (ou relacionadas) em atividades principais em unidades de gestão.

A departamentalização permite simplificar o trabalho do gestor e aumentar a eficiência e a eficácia da gestão, pois contribui para um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis nas organizações.

Razões que levam as empresas a proceder à departamentalização:

- **Volume de trabalho** – nas empresas de pequena dimensão todos, ou quase todos, os elementos fazem de tudo um pouco e não têm tarefas específicas; só há um gestor que consegue gerir sem grandes dificuldades toda a unidade. Numa empresa industrial de significativa dimensão, que exige aprendizagem complexa e demorada e especialização das tarefas, o agrupamento de funções é imprescindível; há vários gestores, nos vários níveis, cada um responsável pelo seu departamento.
- **Agrupamento de funções similares** – há funções que têm mais afinidades ou estão mais interrelacionadas do que outras.
- **Tradição e leis do trabalho** – há casos em que determinadas atividades com semelhanças e afinidades entre si permanecem, no entanto, separadas. (picheiros, canalizadores, eletricitas, ...) Nestes casos, a departamentalização tem de se fazer em unidades de menor dimensão e em maior número, com base na definição dessas funções.

- **Separação de funções para evitar conflitos de interesses** – a similaridade e o elevado grau de inter-relação entre atividades nem sempre conduzem à formação de um departamento. Pode acontecer que se torne até necessário que isso não aconteça.
- **Necessidades de controlo de funções não semelhantes** – sendo funções diferentes, com aspetos específicos, pode tornar-se necessário reuni-las sob o comando do mesmo responsável, por razões de controlo.

DIFERENCIAÇÃO VERTICAL – criação de níveis hierárquicos adicionais.

DIFERENCIAÇÃO HORIZONTAL – formação de novos departamentos ao mesmo nível da hierarquia.

3. Tipos de departamentalização:

Além da departamentalização baseada simplesmente no número de elementos a atribuir a cada departamento, os tipos de departamentalização mais frequentes são:

- **DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÕES** – a formação dos diferentes departamentos é feita pelo agrupamento em atividades especializadas em produção, finanças, marketing, pessoal, etc. É usada e aconselhada sobretudo em organizações onde a eficiência técnica e a qualidade são importantes.
- **DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO** – é usada, principalmente, em empresas diversificadas, sobretudo quando é importante o conhecimento especializado de cada produto eventualmente com características muito diferentes.
- **DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTE** – encontra-se sobretudo naquelas empresas que comercializam produtos ou serviços em que as relações com determinados grupos de clientes implicam preocupações diferentes.
- **DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR ÁREA GEOGRÁFICA** – é frequente em empresas que têm atividades não interdependentes, dispersas por várias áreas dentro ou fora do país.
- **DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETO** – é típica das empresas que se dedicam a grandes empreitadas ou desenvolvimento de grandes projetos independentes. Quando um projeto acaba, naturalmente a organização altera-se; pode, no entanto, acontecer que surja um novo projeto, mas só por acaso o número e a categoria das pessoas serão exatamente os mesmos que estavam afetos ao projeto findo.
- **DEPARTAMENTALIZAÇÃO MATRICIAL** – a departamentalização é permanente, em vez de mudar conforme acaba um e começa outro projeto. Aqui pode não haver projetos, mas sim atividades que funcionam em dependência de mais do que um gestor, de forma permanente.
- **FORMAS COMBINADAS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO** – as formas de organização que se encontram, na prática, não se enquadram rigorosa e exclusivamente num ou noutro dos modelos de departamentalização referidos. O que acontece na generalidade dos casos é as empresas optarem por uma estrutura de organização que contempla simultaneamente várias das formas referidas.

4. Responsabilidade, autoridade e delegação:

RESPONSABILIDADE – é a obrigação de se empenhar da melhor forma possível na realização das funções que a essa pessoa foram atribuídas.

Deve existir uma completa e detalhada definição das várias funções da empresa. Só assim cada elemento da organização saberá com clareza o que é que a organização espera dele, ou seja, qual é a sua responsabilidade perante a organização.

AUTORIDADE – é o direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas necessárias à prossecução dos objetivos.

A autoridade tem pelo menos três características fundamentais:

- A autoridade é um direito.
- O exercício da autoridade envolve a tomada de decisões, o exercício de ações ou o desempenho de deveres.
- A autoridade é garantida com a finalidade de prossecução dos objetivos da organização.

Todo e qualquer gestor tem de ter alguma autoridade para que possa organizar e dirigir o uso dos recursos à sua disposição.

São as relações de autoridade que tornam possível o funcionamento da organização, facilitam as atividades dos diversos departamentos e proporcionam a coordenação da empresa.

DELEGAÇÃO – processo de atribuir a alguém a responsabilidade do exercício de uma atividade e a correspondente autoridade necessária para o efeito.

A capacidade de delegar é um dos atributos fundamentais para qualquer gestor. A delegação constitui também um risco, pois, se não for feita na pessoa certa e na dose certa, pode constituir uma fonte de problemas, eventualmente com consequências muito negativas para toda a empresa. Delegar significa transferir autoridade e responsabilidade, contudo, essa transferência não traduz nunca qualquer redução da responsabilidade do gestor que a transfere.

Vantagens da delegação:

- Maior rapidez nas ações e na tomada de decisões – evita que os gestores de determinado nível tenham de colocar o problema ao gestor de nível superior e aguardem a decisão.
- Treino e desenvolvimento pessoal – os gestores nunca aprenderiam a desempenhar determinadas funções se não lhe fosse dada a oportunidade de o fazerem na prática.
- Aumenta o nível de motivação – as pessoas atribuem à delegação um significado de confiança nas suas capacidades, o que se traduz em realização profissional e as leva a esforçar-se por corresponderem à confiança depositada.
- Aumenta a “moral” e a cooperação.
- Conduz a melhores decisões e trabalho mais bem executado – a pessoa que está perto da tarefa é a que melhor conhece a melhor forma de a executar.
- Permite desempenhar tarefas e funções mais complexas.

Há algumas limitações ou potenciais problemas no processo de delegação:

- Probabilidade de perda de controlo se o *feedback* não for apropriado.
- Eventualidade de fracasso se o grau de responsabilidade e autoridade não for perfeitamente definido e entendido.
- Pode ser desastrosa se a pessoa em quem se delega não possui capacidade, aptidões nem experiência necessárias para a função ou tarefa.
- Problemática, se for atribuída responsabilidade, mas insuficiente autoridade para desempenhar o cargo.

Às vezes os gestores tendem a delegar pouco porque gostam de desempenhar eles próprios as tarefas ou porque, oriundos de uma carreira técnica, se refugiam nas suas aptidões de especialista em prejuízo da sua carreira de gestor.

5. Autoridade de linha, de *staff* e funcional:

AUTORIDADE DE LINHA – é representada pela cadeia de comando, começando no gestor de nível mais elevado e descendo pelos vários níveis hierárquicos até ao último elo da cadeia. É a autoridade típica dos gestores diretamente responsáveis, em toda a cadeia de comando, por alcançar os objetivos da organização.

AUTORIDADE DE STAFF – é a autoridade dos departamentos, grupos ou indivíduos que apoiam os gestores de linha com aconselhamento e assistência em áreas especializadas. Podem considerar-se três tipos de função *staff*: consulta ou aconselhamento, serviço e controlo. Controlo de Qualidade, Organização e Métodos, Pesquisa e Desenvolvimento, Auditoria, são tipicamente departamentos caracterizados por uma autoridade de *staff*.

AUTORIDADE FUNCIONAL – é o direito que é conferido a uma pessoa ou a um departamento de *staff* para controlar processos específicos, práticas, políticas ou outros aspetos relativos a atividades executadas por outros departamentos. Pode ser exercida por elementos ou departamentos de linha sobre métodos, processos ou outras operações específicas de outros departamentos.

As vantagens e os inconvenientes de cada um dos tipos de autoridade são:

Vantagens	Desvantagens
AUTORIDADE DE LINHA	
<ul style="list-style-type: none">• Simplicidade.• Divisão clara da autoridade	<ul style="list-style-type: none">• Reduzido aproveitamento dos especialistas.• Excesso de esforço do pessoal-chave.

<ul style="list-style-type: none"> • Encoraja rapidez na ação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência de poucas pessoas chave.
AUTORIDADE DE STAFF	
<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 do poder dos especialistas. • Tendência para a centralização.
AUTORIDADE FUNCIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Decisões especializadas de rotina pelos executivos. • Favorece a aplicação de conhecimentos técnicos. • Explícita a necessidade de executivos experientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento mais complexo. • Problemas de coordenação. • Tendência para a centralização.

6. Princípios de organização:

Os princípios básicos de organização são:

- **UNIDADES DE COMANDO** – cada subordinado reporta a apenas um superior. Permite uma melhor coordenação e entendimento do que se espera das pessoas e tende a evitar conflitos.
- **PARIDADE ENTRE AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE** – a responsabilidade exigida a um membro da organização não pode ser superior à que está implícita no grau de autoridade delegada.
- **PRINCÍPIO ESCALAR E CADEIA DE COMANDO** – a autoridade deve reportar a um gestor. Quanto maior for o número de subordinados supervisionados por um gestor, maior é a amplitude de controlo.

A amplitude de controlo depende de um conjunto de circunstâncias:

- **COMPLEXIDADE DO TRABALHO** – quanto mais complexo for o trabalho, mais reduzida deve ser a amplitude de controlo.
- **SIMILARIDADE DE FUNÇÕES** – a amplitude pode ser mais alargada se os empregados controlados pelo gestor executam trabalhos similares.
- **CONTIGUIDADE GEOGRÁFICA** – quanto mais separados trabalharem, menos subordinados poderão ser efetivamente controlados por um só gestor, portanto menor deve ser a amplitude do controlo.
- **INTERDEPENDÊNCIA OU INTERLIGAÇÃO DAS TAREFAS** – quanto mais interdependentes e/ou interrelacionadas forem as tarefas dos subordinados, maior é a necessidade do controlo e, menor é a amplitude.
- **ESTABILIDADE OU INSTABILIDADE DO AMBIENTE** – num ambiente instável uma amplitude de controlo estreita revela-se mais eficiente.
- **NÚMERO DE STANDARDS ESTABELECIDO** – se tiver sido estabelecido um número de standards (padrões) relativamente elevado, o controlo é mais fácil e a amplitude pode ser alargada.
- **COMPETÊNCIA, EXPERIÊNCIA E MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS** – a amplitude do controlo necessária varia no sentido inverso do grau de competência, motivação e experiência dos subordinados.
- **EMPENHAMENTO NA ORGANIZAÇÃO** – quando um forte empenhamento para com a organização é tão importante como a eficiência técnica, uma maior amplitude de controlo contribui normalmente para aumentar esse empenhamento.

7. Centralização e descentralização:

CENTRALIZAÇÃO – é a situação em que se verifica uma maior retenção da autoridade pelos gestores de nível superior e, conseqüentemente, um reduzido grau de delegação.

DESCENTRALIZAÇÃO – é a situação inversa, em que se verifica um elevado grau de delegação de autoridade pelos gestores de nível superior aos gestores de nível inferior.

Os graus de centralização e descentralização variam, portanto com a delegação da autoridade e constituem, um intervalo contínuo entre dois pontos extremos:

CENTRALIZAÇÃO TOTAL – não há qualquer delegação de autoridade e, portanto, também não é necessária qualquer estrutura organizacional, uma vez que toda a autoridade reside nas mãos dos gestores de topo.

DESCENTRALIZAÇÃO TOTAL – toda a autoridade foi delegada nos subordinados, o que significa que o estatuto de gestor desapareceu e, por conseguinte, também não é necessária qualquer estrutura organizacional.

Vantagens da centralização:

- Contribuição para uniformidade de políticas e de ação.
- Redução de riscos de erro pelos subordinados (por falta de informação ou capacidade).
- Melhor utilização das capacidades de peritos, geralmente afetos à gestão de topo.
- Permissão de um controlo apertado das operações.

Vantagens da descentralização:

- Conduz à tomada de decisões e a ações mais rápidas, uma vez que não é necessário consultar tantas vezes os gestores de nível superior.
- Proporciona decisões mais adaptadas às condições locais.
- Desperta um maior interesse e entusiasmo por parte dos subordinados.
- Permite que os gestores do primeiro nível tenham ainda tempo disponível para um estudo e consideração dos objetivos gerais, planos e políticas da empresa.

Outros aspetos que podem ter influência na tomada de decisões quanto ao grau de centralização ou descentralização desejada:

- **TAMANHO E A COMPLEXIDADE DA ORGANIZAÇÃO** – quanto maior for a empresa, mais delegação de autoridade os gestores são obrigados a fazer.
- **DISPERSÃO GEOGRÁFICA** – quanto maior, mais delegação de autoridade se torna necessária.
- **COMPETÊNCIA DO PESSOAL DISPONÍVEL** – muitas vezes tem a ver com a política de promoções seguidas pela empresa.
- **SISTEMA DE COMUNICAÇÃO ADEQUADO** – quando os gestores preferem evitar a descentralização em grau significativo, podem consegui-lo sem perda de eficiência se conseguirem munir-se de um sistema de comunicações que permita a rapidez, a segurança e eficiência das informações que os gestores de topo necessitam para manter o grau de centralização desejado.
- **USO DA INFORMAÇÃO E DAS NOVAS TECNOLOGIAS** – o uso alargado do computador nas empresas tem permitido uma maior flexibilidade quanto às decisões de centralização ou descentralização por parte dos gestores.

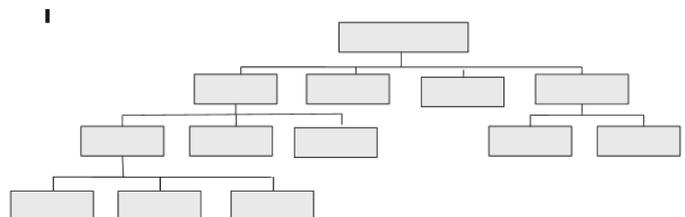
8. Estruturas organizacionais:

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS – é o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização.

Há diversas formas de estruturar as organizações:

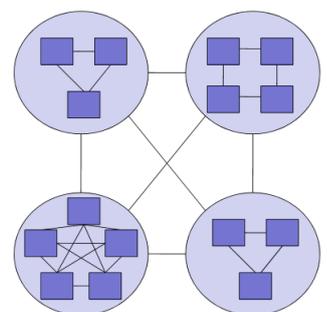
Características da ESTRUTURA MECANICISTA (OU MECANISTICA):

- Elevado grau de diferenciação horizontal.
- Relações hierárquicas rígidas.
- Ênfase nas regras de procedimentos.
- Elevado grau de formalização.
- Elevada centralização de decisões.



Características da ESTRUTURA ORGÂNICA:

- Reduzida diferenciação horizontal.
- Maior interação das pessoas.
- Menor formalização.
- Maior flexibilidade.
- Elevado grau de descentralização da autoridade.



9. Tipos de estruturas:

Fundamentalmente, poder-se-ão considerar os seguintes tipos básicos de estruturas:

- **SIMPLES:**
 Estrutura mais simples.

- ✚ Comum em grande parte das empresas familiares e de pequena dimensão.
- ✚ Constituída por apenas dois níveis hierárquicos – gestor/proprietário e os empregados.
- ✚ Funciona sob controlo pessoal do gestor.
- ✚ Não serve para organizações de certa dimensão.

- **FUNCIONAL:**

- ✚ Baseada na divisão do trabalho.
- ✚ Delegação de autoridade e responsabilidade a partir das funções clássicas de gestão.
- ✚ Cada um destes departamentos é chefiado por um especialista funcional, na respetiva área.
- ✚ A coordenação dos diferentes departamentos funcionais é uma das tarefas mais importantes dos gestores de topo.
- ✚ Habitual em empresas de dimensão reduzida ou com reduzida gama de produtos ou atividades, sobretudo em ambientes estáveis.

Vantagens da estrutura funcional:

- ✓ Eficiente aproveitamento das capacidades técnicas e de gestão do pessoal qualificado.
- ✓ Contacto pessoal com todas as operações fundamentais.
- ✓ Clara definição de responsabilidades.

Desvantagens da estrutura funcional:

- ✓ Excesso de trabalho de rotina, em prejuízo da reflexão e das decisões estratégicas.
- ✓ Tendência para análise numa perspetiva de curto prazo e sobrevalorização das orientações funcionais.
- ✓ Dificuldades de coordenação e controlo.
- ✓ Dificuldades de adaptação às mudanças, desaconselhável em ambientes estáveis.

- **DIVISIONÁRIA:**

- ✚ Assente na divisão de tarefas com base na diversidade de produtos, serviços, mercados ou processos da empresa.
- ✚ Cada divisão tem a sua própria estrutura funcional.
- ✚ Aconselhável em empresas com estratégia de diversificação.

Vantagens da estrutura divisionária:

- ✓ Descentralização em empresa diversificadas.
- ✓ Responsabilidade pela definição e implementação das estratégias de negócios mais próximos do seu ambiente próprio.
- ✓ Liberta a gestão de topo para as tarefas relativas à estratégia global da organização.
- ✓ Enfatiza o controlo do desempenho de cada divisão.

Desvantagens da estrutura divisionária:

- ✓ Podem surgir problemas de controlo, com o aumento da autoridade dos gestores das divisões ou com o crescimento das divisões ou do seu número.
- ✓ Pode potenciar o aparecimento de políticas inconsistentes entre as divisões.
- ✓ Pode contribuir para um aumento dos custos da organização, nomeadamente pela duplicação de especialistas funcionais, ao nível da dimensão e da empresa global.
- ✓ Eventualidade de sobrevalorização dos resultados a curto prazo, em virtude da pressão posta nos gestores das divisões e no seu desempenho.

ESTRUTURA POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS:

Em empresas diversificadas de grande dimensão, o número de unidades de negócios pode ser tão elevado, que a amplitude de controlo se torne demasiado alargada para cada gestor.

UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS – é um agrupamento de negócios que têm em comum importantes aspetos estratégicos, nomeadamente missão, concorrentes, necessidade comum de competir globalmente, fatores críticos de sucesso, oportunidades de conhecimento tecnologicamente relacionados, ...

Vantagens do tipo de estruturas organizativas são:

- Melhora a coordenação entre divisões com estratégias, mercados ou oportunidades de crescimento semelhantes.
- Proporciona condições para um melhor planeamento estratégico.
- É uma forma estrategicamente relevante de organizar e direccionar a responsabilidade sobre um número elevado de diferentes unidades de negócio.

Desvantagens:

- Acrescenta um outro nível hierárquico entre a gestão de topo e as divisões.
- Pode gerar dificuldades na definição de autoridade e responsabilidade entre um membro do órgão de gestão de topo, o gestor da SBU e os gestores das divisões, se não forem tomadas as devidas precauções.
- Pode aumentar a concorrência pelos recursos globais a distribuir e traduzir-se numa reduzida coordenação estratégica entre as diferentes áreas de negócios.

ESTRUTURAS HOLDING (OU CONGLOMERADO):

ESTRUTURA HOLDING – é uma forma de estrutura divisionária. Revela-se mais apropriada em organizações em que existe um conjunto de divisões ou negócios com alguma similaridade, é aconselhável quando a carteira de negócios da organização não tem significativos aspetos em comum.

Vantagens:

- Reduzir os custos administrativos em virtude de reduzida necessidade de pessoal administrativo na rede.
- Facilita a descentralização.
- Dispersão dos riscos dos negócios.
- Facilidade de desinvestimentos quando necessários.

Desvantagens:

- Dificuldades de controlo centralizado em relação aos diferentes negócios.
- Falta de capacidade a nível de grupo para acompanhar devidamente todos os negócios de carteira.
- Dificuldade em conseguir sinergias.

- **POR PROJETOS E MATRICIAL:**

Pode acontecer que diversos departamentos tenham simultaneamente necessidade de especialistas e técnicos nas diferentes funções e de coordenação através das linhas de produtos.

ESTRUTURA MATRICIAL – é uma forma de organização que combina as vantagens das suas estruturas fundamentais já analisadas – a funcional e a divisionária.

Contempla duas linhas de autoridade – a vertical (relativa aos gestores funcionais) e a horizontal (relativa aos gestores dos projetos, programas, áreas geográficas ou linhas de produtos).

ESTRUTURA POR PROJETOS – é um caso particular da estrutura matricial: refere-se a um ou vários projetos.

Vantagens:

- Elevado grau de flexibilidade, coordenação e comunicação.
- Permite elevar a motivação e desenvolvimento dos gestores através da maior participação e conjugação das responsabilidades.
- Substituição da burocracia pelo contacto pessoal.

Desvantagens:

- Definição pouco clara das tarefas e da responsabilidade.
- Maior lentidão na tomada de decisões, em virtude do trabalho em equipa.
- Maior possibilidade de conflitos.

- **EM REDE:**

ESTRUTURA EM REDE – é a mais recente, mas também a mais radical das estruturas organizacionais. Consta de um único departamento central atuando como um broker (intermediário que representa o comprador ou o vendedor e o

põe em contacto com a outra parte) eletronicamente conectado com as outras divisões – parcialmente subsidiárias ou independentes – e outras empresas independentes.

As estruturas em rede proporcionam às empresas que as adotam uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças rápidas que sobretudo no domínio tecnológico se verificam no ambiente, bem como as alterações dos padrões da competitividade que se vem verificando no comércio internacional.