

Gestão das Organizações e dos Recursos Humanos

Configurações estruturais

Uma **organização**, independentemente da sua dimensão, representa um conjunto de duas ou mais pessoas, inseridas numa estrutura aberta ao meio externo, trabalhando em uníssono e de um modo coordenado, para alcançar objetivos.

A **estrutura organizacional** passa pelo conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização, consistindo no agrupamento das atividades necessárias para realizar objetivos e planos, assim como na distribuição das atividades pelos respetivos departamentos, a sua coordenação e delegação.

Desenho da organização



Estruturas fundamentais

A estrutura de uma organização é um elemento imprescindível para que a mesma mantenha o foco nos seus objetivos, sendo que é escolhida com base na missão, na visão e nos valores da empresa, ou seja, com base nas suas estratégias de mercado.

Deste modo, a **estrutura organizacional** consiste na forma como as atividades desenvolvidas na organização são divididas, organizadas e coordenadas.

Neste sentido, destacam-se a:

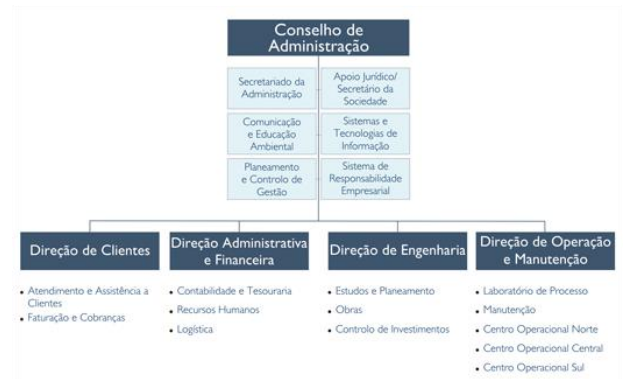
- ❖ Estrutura funcional
- ❖ Estrutura divisionária;
- ❖ Estrutura por unidades estratégicas de negócios/estrutura holding;
- ❖ Estrutura matricial;

- ❖ Estruturas por projetos;
- ❖ Organizações em rede.

Estrutura funcional

A **estrutura funcional** corresponde à estrutura organizacional clássica, isto é, utiliza a função como maneira de dividir áreas de responsabilidade e autoridade. Deste modo, a estrutura funcional baseia-se na **especialização e departamentalização** da empresa, isto é, agrupa, em departamentos, funcionários que realizam atividades dentro da mesma área técnica ou profissional, sendo chefiados por indivíduos especializados na sua função, numa repartição horizontal de unidades operacionais, especializadas e homogêneas.

É a estrutura típica da maioria das empresas.



Vantagens

- ❖ Melhor definição das responsabilidades;
- ❖ Cooperação e trabalho em equipa e eficiente aproveitamento dessas capacidades;
- ❖ Diferenciação das capacidades técnicas;
- ❖ Melhor gestão global;
- ❖ Cada trabalhador depende de um só chefe.

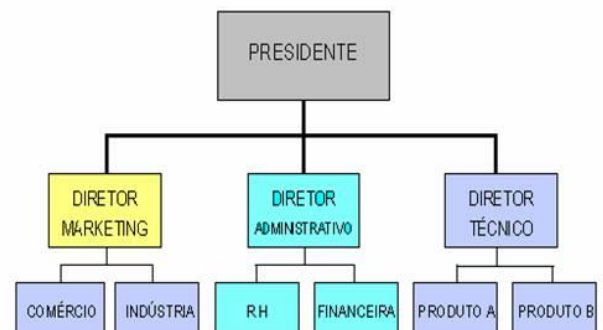
Desvantagens

- ❖ Excesso de trabalho de rotina dos gestores de topo em prejuízo da reflexão e de decisões estratégicas;
- ❖ Tendência para os gestores funcionais trabalharem mais a curto-prazo;
- ❖ Dificuldade de adaptação à mudança;
- ❖ Eventuais conflitos entre áreas funcionais, podendo traduzir-se em dificuldades de coordenação e controlo.

Estrutura divisionária

A **estrutura divisionária** é uma forma de organização, que se caracteriza pela divisão de tarefas com base na diversidade de produtos, serviços, mercados ou processos da empresa. Cada divisão tem os seus próprios especialistas funcionais, organizados por departamentos.

As divisões são a separação da estrutura funcional para divisões autónomas, ou seja, cada uma, com os seus próprios produtos, serviços ou mercados, é relativamente independente. Assim sendo, as divisões são centros de lucro autónomos e separados, o que faz dos seus gestores grandes responsáveis pelos meios de planeamento de curto e médio prazo e os gestores de topo são livres para o planeamento de longo prazo.



- ❖ **Departamentalização por produto** – agrupamento por semelhança de produtos;

- ❖ **Departamentalização por cliente** – utilizada por empresas com clientes com especificidades, que exigem preocupações diferentes;
- ❖ **Departamentalização geográfica.**

A estrutura divisional é, sobretudo, aconselhável a empresas com uma estratégia de diversificação, ou seja, empresas com negócios, produtos ou serviços diferenciados.

Vantagens

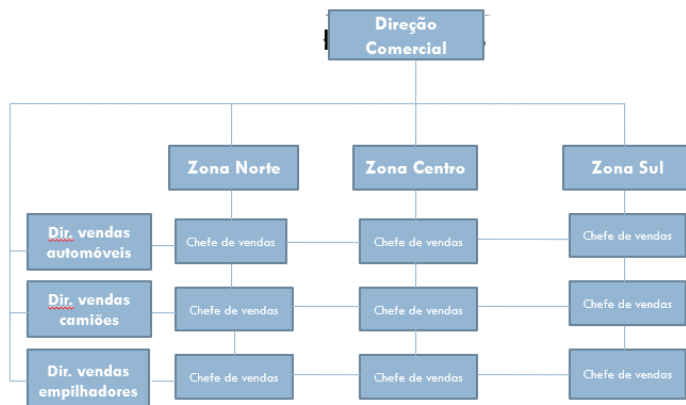
- ❖ Descentralização lógica e operacional;
- ❖ Definição da estratégia mais próxima do negócio;
- ❖ Liberta a gestão de topo (descentralização das decisões);
- ❖ Controlo do desempenho de cada divisão.

Desvantagens

- ❖ Aparecimento de políticas inconsistentes entre divisões;
- ❖ Eventual sobreavaliação dos resultados no curto prazo;
- ❖ Potencial aumento de custos da organização pela necessidade de duplicar especialistas;
- ❖ Cada gestor foca-se apenas na sua divisão;
- ❖ Pode gerar conflitos de interesse.

Estrutura matricial

A **estrutura matricial** é um tipo específico de estrutura organizacional, que procura reunir as vantagens das estruturas funcionais e das estruturas divisionárias.



Neste sentido, a estrutura matricial consiste na divisão de um departamento, segundo dois critérios diferentes, ou seja, cada chefe de vendas reporta a dois chefes diferentes.

Esta divisão é mais achatada, flexível e com melhor capacidade de resposta. No entanto, requer uma definição rigorosa e complexa dos procedimentos associados e bom conhecimento do seu funcionamento pelos seus utilizadores.

Vantagens

- ❖ Elevado grau de flexibilidade, coordenação e comunicação;
- ❖ Maior participação e conjugação das responsabilidades;
- ❖ Promoção do contacto pessoal;
- ❖ Maximização das capacidades de ajustamento mútuo;
- ❖ Valoriza o desempenho coletivo.

Desvantagens

- ❖ Pouca definição das tarefas e das responsabilidades;
- ❖ Probabilidade de existência de conflitos;
- ❖ Uso ineficiente do pessoal afeto a vários projetos;
- ❖ Dificuldade em estabelecer prioridades;
- ❖ Maior lentidão na tomada de decisões.

Estruturas por projetos

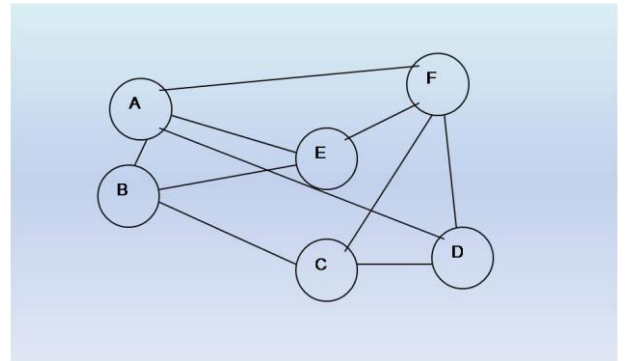
- ❖ **Heterogeneidade**
 - Diversidade de ambientes e estratégias (ex. diversidade de gamas de um produto destinados a diferentes mercados; diferentes preços);
- ❖ **Internacionalização**
 - Estrutura global;
 - Efeito de crescimento e/ou diversificação;
- ❖ **Projetos**
 - Empresas que fabricam por encomenda;
 - Fácil adaptação a ambientes complexos e incertos;
 - Duração finita;
 - Importância dos prazos;
 - Realização autônoma.
- ❖ **Novas estruturas**
 - Redução do número de níveis hierárquicos;
 - Organizações em rede.

Estrutura em rede

Nas estruturas em rede, a hierarquia formal é inexistente, predominando a ideia de “propriedade coletiva do trabalho”, uma vez que é composta por um conjunto de indivíduos que trabalham cooperativamente.

No entanto, estrutura em rede é um tipo de macro-estrutura organizacional que funciona segundo a lógica de organigrama circular ou em forma de estrela, no qual a figura principal é a organização.

O funcionamento deste tipo de organização auxilia-se geralmente em sistemas informáticos modernos, permitindo a centralização da gestão e do controlo de todos os processos.



Vantagens

- ❖ Flexibilidade no tratamento da tarefa;
- ❖ Trabalho em grupo, criação e propriedade coletiva;
- ❖ Maximização das habilidades do indivíduo.

Desvantagens

- ❖ Falta de responsabilidade individual;
- ❖ Gerência coletiva;
- ❖ Acumulo do canal de comunicação;
- ❖ Complexidade de sincronização.

A organização por processos

Um **processo** é um conjunto interligado de tarefas e operações, que transformam inputs em outputs.

Quando se fala em processos, entende-se que as organizações precisam de se focar naquilo que é necessário para satisfazer os clientes, uma vez o cliente é o centro e o

Processo – conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente interno, externo, *stakeholders*.

objetivo é oferecer-lhe um produto de maior benefício, de maneira mais rápida e a um custo mais baixo.

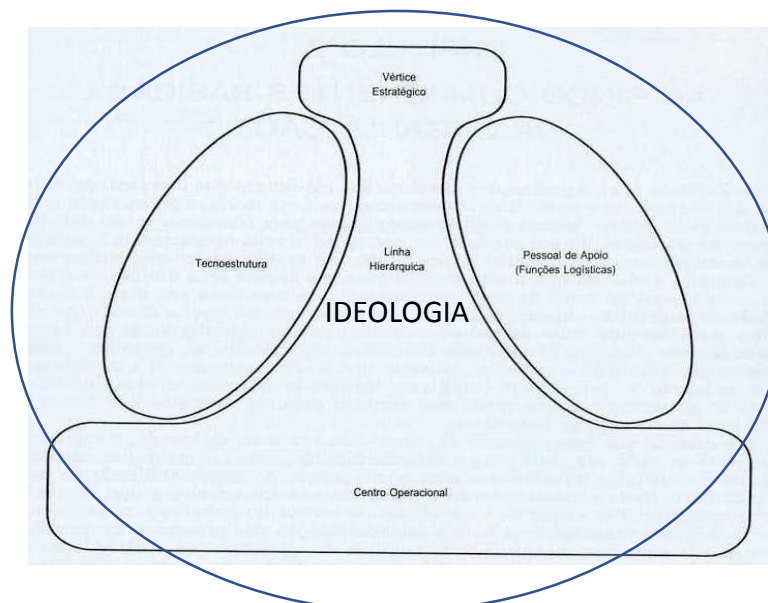
Estruturas organizacionais	
Organizações clássicas (visão mecanicista)	Organizações modernas (visão orgânica)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elevada complexidade, hierarquização e especialização; ❖ Elevada rigidez e formalização escrita; ❖ Elevada centralização; ❖ Pouca formação dos trabalhadores; ❖ Mercados muito estáveis (económica, política, social e tecnologicamente); ❖ Gestão diretiva (unicidade de comando). 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Core business</i> (competências nucleares); ❖ <i>Outsourcing</i> (atividades periféricas); ❖ Muito dependentes do meio ambiente externo; ❖ Inovação constante; ❖ Instabilidade dos mercados; ❖ Trabalhadores altamente qualificados e competentes; ❖ Descentralização das decisões (empowerment); ❖ Gestão participativa e flexibilidade de papéis; ❖ Primado das comunicações horizontais.

Estruturas organizacionais de Mintzberg

As **configurações organizacionais** representam um modelo de compreensão das organizações, proposto por **Henry Mintzberg**, de modo a desenvolver estratégias,

As **estruturas de Mintzberg** são um conjunto de estruturas organizacionais, que se caracterizam pela amplitude de controlo, pelo grau de centralização e de formalização ou pelos sistemas de planeamento e processo de tomada de decisão, visam analisar as suas componentes básicas da organização, os seus inter-relacionamentos e os seus mecanismos de coordenação.

Segundo Mintzberg, as organizações são constituídas por **seis componentes básicas**, cada uma com funções específicas, a partir das quais seria possível visualizar as operações da maioria das organizações existentes:



1. **Vértice estratégico:** constituído pelos gestores de topo e pelo respetivo pessoal de apoio – staff –, que têm como função assegurar que a organização cumpre a sua missão eficazmente, delineando estratégias e fazendo o planeamento. Deste modo, procuram satisfazer as necessidades das pessoas que exercem influência nas organizações;
2. **Linha hierárquica:** formada pelos gestores intermédios, diretores funcionais e chefes de serviço, que interligam o vértice estratégico e o centro operacional, através da cadeia de quadros da linha hierárquica com autoridade formal;
3. **Centro operacional:** envolve os operacionais que executam o trabalho básico, ou seja, o trabalho relacionado com a produção de bens e de serviços. Assim sendo:
 - ❖ Procuram o que é essencial para a produção;
 - ❖ Transformam os inputs em outputs;
 - ❖ Distribuem os outputs;
 - ❖ Oferecem apoio direto às funções de input, de transformação e de output.
4. **Tecnoestrutura:** formada por técnicos, analistas, engenheiros, contabilistas, responsáveis pelo planeamento, organização e métodos de trabalho, a quem cabe a função de desenhar os sistemas de trabalho dos restantes membros da organização. Deste modo, é-lhes incumbido observar e avaliar todo o sistema, nomeadamente, a forma como a organização funciona, comunicando as necessidades de adaptação a novas realidades – **standardização**;
5. **Logística – pessoal de apoio:** unidades especializadas, cuja razão de ser é dar apoio (indireto) à organização, fora do fluxo de trabalho operacional. É constituída pelo pessoal, por exemplo, do refeitório, da cafetaria, da expedição, dos serviços de apoio social e psicológico, etc;
6. **Ideologia:** inclui os valores, as crenças e as tradições. Funciona como uma espécie de personalidade da organização, o que a distingue de todas as outras e dinamiza a sua estrutura interna.

Liderança

A liderança é um fenómeno social, que ocorre, exclusivamente, em grupos sociais e em organizações.

Apesar de não existir uma definição única de liderança, esta pode ser traduzida na influência interpessoal sobre uma dada situação, através do processo de comunicação humana, de forma, a atingir objetivos específicos.

Neste sentido, a liderança é caracterizada:

- ❖ Pela influência;
- ❖ Pela situação;
- ❖ Pelo processo de comunicação;
- ❖ Pelos objetivos a alcançar.

Como já referido, não existe uma definição única de liderança, porém, há fatores comuns a todas as definições:

- ❖ A existência de outras pessoas;
- ❖ A distribuição desigual de poder;
- ❖ Habilidade para usar diferentes formas de poder para influenciar o comportamento, atitudes e perceções dos seguidores.

Razões de insatisfação com os chefes

- ❖ **A liderança abusiva e impulsiva** – o líder é prepotente e tem pouco domínio sobre si próprio ao nível emocional;
- ❖ **A liderança incompetente, desorganizada, sem brio** – o líder é incompetente ou não tem brio profissional;
- ❖ **A liderança autocentrada e controladora** – o líder centraliza o trabalho em si e excede-se no controlo das pessoas;
- ❖ **A liderança injusta e/ou desonesta** – o líder é injusto e parcial e/ou revela falhas de carácter;
- ❖ **A liderança desmobilizadora** – o líder não apoia, nem estimula os colaboradores na melhoria do desempenho;
- ❖ **A liderança indecisa, covarde, passiva e bajuladora** – o líder não gosta de decidir, nem de responsabilizar-se e/ou é suscetível à influência de outras pessoas.

Perfis de mau chefe (Scott, 2006)	Má Liderança (Kellerman, 2004)
<ul style="list-style-type: none">❖ É um vácuo;❖ “Sacode a água do capote”;❖ É “menino da mamã”;❖ Deixa os colaboradores à deriva;❖ Nega a realidade;❖ É um “génio” desonesto;❖ Sobrecarrega colaboradores e não os recompensa;❖ Reconhece teoricamente a valia do colaborador, mas não na prática;❖ Não segura os colaboradores;❖ É insensível;❖ É perfeccionista e controlador;❖ É um fazedor de promessas incumpridas;❖ É sinuoso e divide para reinar;❖ É avaro no reconhecimento;❖ O seu desporto é a humilhação;❖ Detesta ser contrariado;❖ É um “lobo vestido de ovelha”;❖ É um controlador abusivo;❖ É um mau gestor operando numa grande burocracia;❖ É um tirano.	<ul style="list-style-type: none">❖ Os incompetentes;❖ Os rígidos ou inflexíveis;❖ Os intemperados, incapazes de controlarem os seus impulsos mais primários;❖ Os insensíveis ou cruéis;❖ Os corruptos;❖ Os insulares, ou paroquiais, que minimizam ou ignoram as implicações da sua ação sobre pessoas ou entidades exteriores ao grupo ou organização que o líder comanda;❖ Os demoníacos.