

## ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO

- Grau em que as tarefas na organização são **subdivididas** em funções isoladas.  
(= divisão do trabalho)
- Cada funcionário executa apenas uma **atividade isolada**.
- Em geral, aumenta { Eficiência  
Produtividade  
Mas se exagerada, pode causar "deseconomias humanas"

## AMPLITUDE DE CONTROLE

- = Quantos funcionários cada gestor consegue dirigir com eficiência/eficácia (sob sua coordenação direta)

### AMPLITUDES:

- **Maiores** → "achamento da pirâmide"
  - ↓ Custos
  - ↑ Flexibilidade e autonomia
- **Menores** → vários níveis gerenciais.
  - Comunicação + complicada
  - Supervisão + rígida
  - ↓ Autonomia dos funcionários

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

= ELEMENTOS =

## CADEIA DE COMANDO

- = Hierarquia da organização  
(Linha de autoridade → do topo à base)
- 
- Atendimento de objetivos de longo prazo
  - Visão da organização
  - Como um todo (visão holística)
  - Níveis intermediários
  - Planos específicos para cada área/departamento
  - Tarefas do dia a dia
  - Supervisores diretos + funcionários
  - Para contribuir com os resultados do setor

No conceito da administração geral

## (DES) CENTRALIZAÇÃO ...

- **Descentralização** → coloca mais responsabilidade próxima à base da pirâmide organizacional. (dentro da mesma organização)
- **Desconcentração** → separação física das atividades em diversas instalações

## FORMALIZAÇÃO

- Grau em que **as tarefas são padronizadas** na organização. Diminui a flexibilidade e a autonomia de atuação dos funcionários

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

= ELEMENTOS =

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- A organização cria departamentos e áreas para **agrupar o trabalho** em unidades organizacionais
  - Com base na **homogeneidade**:
    - Busca-se agrupar o trabalho em unidades homogêneas.
  - Podem ser:
    - Em posições de **linha**:  
órgãos de execução  
(tomada de decisão mais rápida)
    - Em posições de **staff**:  
órgãos de assessoramento  
(não tomam decisões)
  - **Organograma** → representa a **estrutura** organizacional formal  
(diretorias, áreas, departamentos...)
- Não confunda com "Fluxograma" →

↙ A organização pode utilizar vários ao mesmo tempo

## TIPOS

- **Funcional:**
  - De acordo com as funções desempenhadas.  
(marketing, vendas, compras...)
  - Vantagem: especialização do trabalho
  - Desvantagem: tendência a descumprir { prazos e orçamentos
- **Por programas/produtos/serviços:**
  - De acordo com o que fornece  
(seção de calças, de camisas...)
- **Geográfica:**
  - De acordo com a localização geográfica  
(da região sul, norte...)
  - Desvantagem: aumenta o custo da organização (repetição de funções)
- **Divisional:**
  - Divisão de grandes organizações em divisões para cada área de negócios em que atua  
(cada divisão se parece com uma empresa por si só)
- **Por processos:**
  - Enfocam o cliente de cada processo
  - Interligam as várias partes da organização que agregam valor
- **Por clientes:**
  - De acordo com clientes únicos ou categorias de clientes
- **Por projetos:**
  - De acordo com as atividades temporárias com resultados exclusivos
- **Mista:**
  - A organização usa mais de um critério

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

= TIPOS MAIS COMUNS =

## ESTRUTURA MATRICIAL



- Combina 2 tipos de departamentalização (normalmente: funcional + projetos/processos)
- Boa opção para as organizações que desenvolvem projetos → as equipes de projeto compõe-se de especialistas em cada função
- Desvantagem:** dificuldades devidas a:
  - Dupla subordinação dos membros da equipe
  - Baixo nível de autoridade do líder do projeto/produto

## ESTRUTURA SIMPLES

- Comum nos pequenos negócios
- Características:
  - Baixo grau de departamentalização
  - Grande amplitude de controle
  - Autoridade centralizada
  - Pouca formalização

AUTORIDADE DO GERENTE DE PROJETO

DISPONIBILIDADE DE RECURSOS

QUEM GERENCIA O ORÇAMENTO

PAPEL DO GERENTE DE PROJETO

PESSOAL DO GERENCIAMENTO DE PROJETO

	FUNCIONAL	MATRIZ FRACA	MATRIZ BALANCEADA	MATRIZ FORTE	PROJETIZADA
AUTORIDADE DO GERENTE DE PROJETO	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
DISPONIBILIDADE DE RECURSOS	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
QUEM GERENCIA O ORÇAMENTO	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
PAPEL DO GERENTE DE PROJETO	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
PESSOAL DO GERENCIAMENTO DE PROJETO	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral



# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

= TIPOS MAIS COMUNS =

## BUROCRACIA

**BASE:** padronização de { normas e procedimentos

### Características:

- Tarefas operacionais rotineiras
- Grande especialização
- Alta formalização de { regras e regulamentos
- Departamentalização funcional
- Baixa amplitude de controle
- Autoridade centralizada
- Hierarquia bem definida

### Disfunções:

- Internalização das regras e apego excessivo aos regulamentos
- Resistência a mudanças
- Despersonalização dos relacionamentos
- Categorização como base do processo decisório
- Exibição de sinais/símbolos de autoridade
- Dificuldades no atendimento a clientes e conflito com o público.

Deixam de ser meio e tornam-se fim

## ORGANIZAÇÃO VIRTUAL

(em rede)

- Foco no negócio principal (*core business*)
- + terceirização das atividades não essenciais busca a flexibilidade máxima.
- São horizontalizadas (equipes que comunicam-se de forma intensiva)
- Desvantagem: papéis, responsabilidades e objetivos não são muito claros.

## ORGANIZAÇÃO ENXUTA (DOWNSIZING)

- Downsizing = venda de unidades, fechamento de filiais, redução de funcionários...
- Reduz a estrutura organizacional
- Maior flexibilidade e foco + redução de custos

## MODELO MECANICISTA

- Modelo extremo associado à burocracia
- Tudo extremamente bem definido/delineado, formalizado e inflexível

## MODELO ORGÂNICO

- Oposto ao mecanicista
- Achatado e com menos padronização
- Estrutura flexível
- Fala-se em liderança (não em autoridade formal)

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

## DIFERENCIAÇÃO X INTEGRAÇÃO

- **Diferenciação** → Divisões internas da organização  
(especialização de funções em cargos, áreas e departamentos específicos)  
São opostos ↓
- **Integração** → Coordenação de esforços de várias partes especializadas da organização
- Uma boa organização consegue **coordenar** diferenciação e integração de acordo com as **necessidades do ambiente** (não de seus próprios desejos)

## ORGANIZAÇÃO INFORMAL

- Estrutura **não formalizada** de relacionamentos entre os membros
- Formação espontânea
  - + liderança informal
  - + comunicação informal...
- Em organizações mais rígidas, são consideradas uma ameaça e até reprimidas
- Sua valorização = ↑ Motivação dos funcionários (processos participativos)  
dentro de uma organização formal
- As duas estruturas **coexistem** (formal e informal)