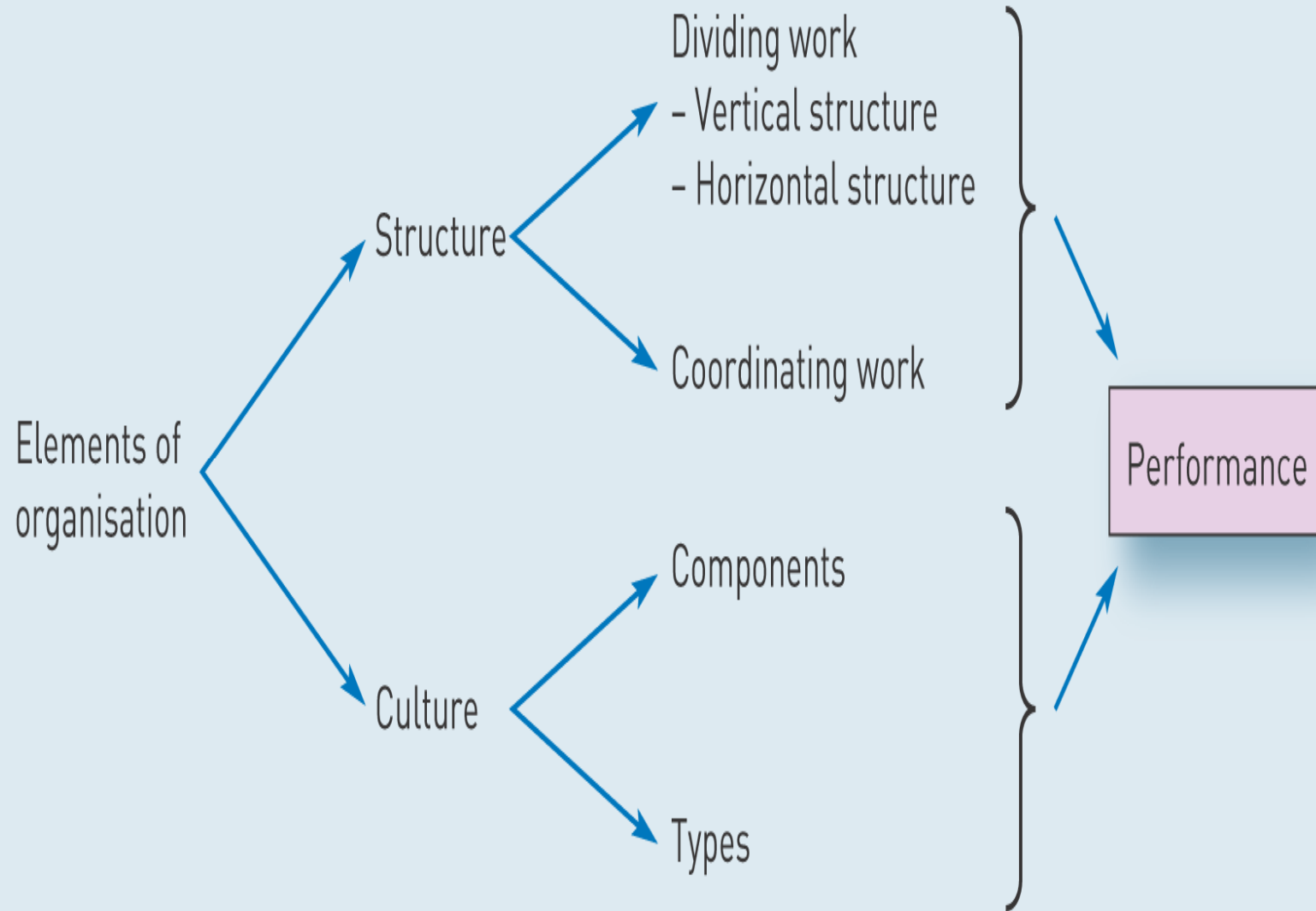


Estrutura e cultura da organização

- Relações com o desempenho organizacional
- Divisão e coordenação do trabalho
- Centralizar ou descentralizar?
- Maneiras alternativas de divisão do trabalho
- Tipos de estruturas organizacionais
- Maneiras alternativas de coordenação
- Componentes e tipos de cultura
- Múltiplas culturas na organização

Uma perspectiva geral do tema



Porquê estudar a estrutura?

- Todas as organizações têm estrutura(s) e cultura(s)
 - Explícitas (organograma) ou implícitas, contraditórias
- A estrutura e cultura organizacionais afectam o processo de criação de valor
 - Maneira como dividem e coordenam o trabalho
- Reflectem assunções do gestor sobre estruturas e culturas
 - São dequadas face ao contexto?
 - Que alternativas poderiam funcionar melhor?

Estrutura e desempenho?

- À medida que uma organização (um negócio) cresce existe necessidade de **dividir** o trabalho e **coordenar** as partes integrantes – criar uma estrutura em que as pessoas trabalham
- Em regra, quando uma organização não tem bom desempenho o gestor muda a estrutura
- Reflecte a crença que a estrutura afecta o desempenho
 - Clarifica expectativas e permite monitorização
 - Evita confusão e redundâncias (desperdícios)

Quais os melhores tipos de estrutura?

Elementos da estrutura

- Rede de interações e de coordenação definida pela gestão para ligar as tarefas aos indivíduos e grupos para se atingirem os objectivos da organização (Formal e informal)
- Elementos para definição da estrutura:
 - ✓ Atribuição de **tarefas e responsabilidades** que definem o trabalho dos indivíduos e dos departamentos
 - ✓ **Agregação dos indivíduos** em unidades ou departamentos que definem a hierarquia
 - ✓ Mecanismos que facilitam a **coordenação** do trabalho (vertical e horizontal)

Divisão do trabalho

- Define a responsabilidade das unidades departamentais (direcções, secções, departamentos) e das pessoas
 - Quais as expectativas sobre o que têm de fazer
- Divisão do trabalho focaliza-se em:
 - Áreas de trabalho ou áreas funcionais: produção, vendas, ...- **Internas**
 - Mercados distintos: produto., geográfico,... - **Externas**
- Comparação de estruturas através de **organogramas** (evidência de tarefas, subdivisões, níveis ou posições na hierarquia e linhas de comando: autoridade formal - quem reporta a quem)

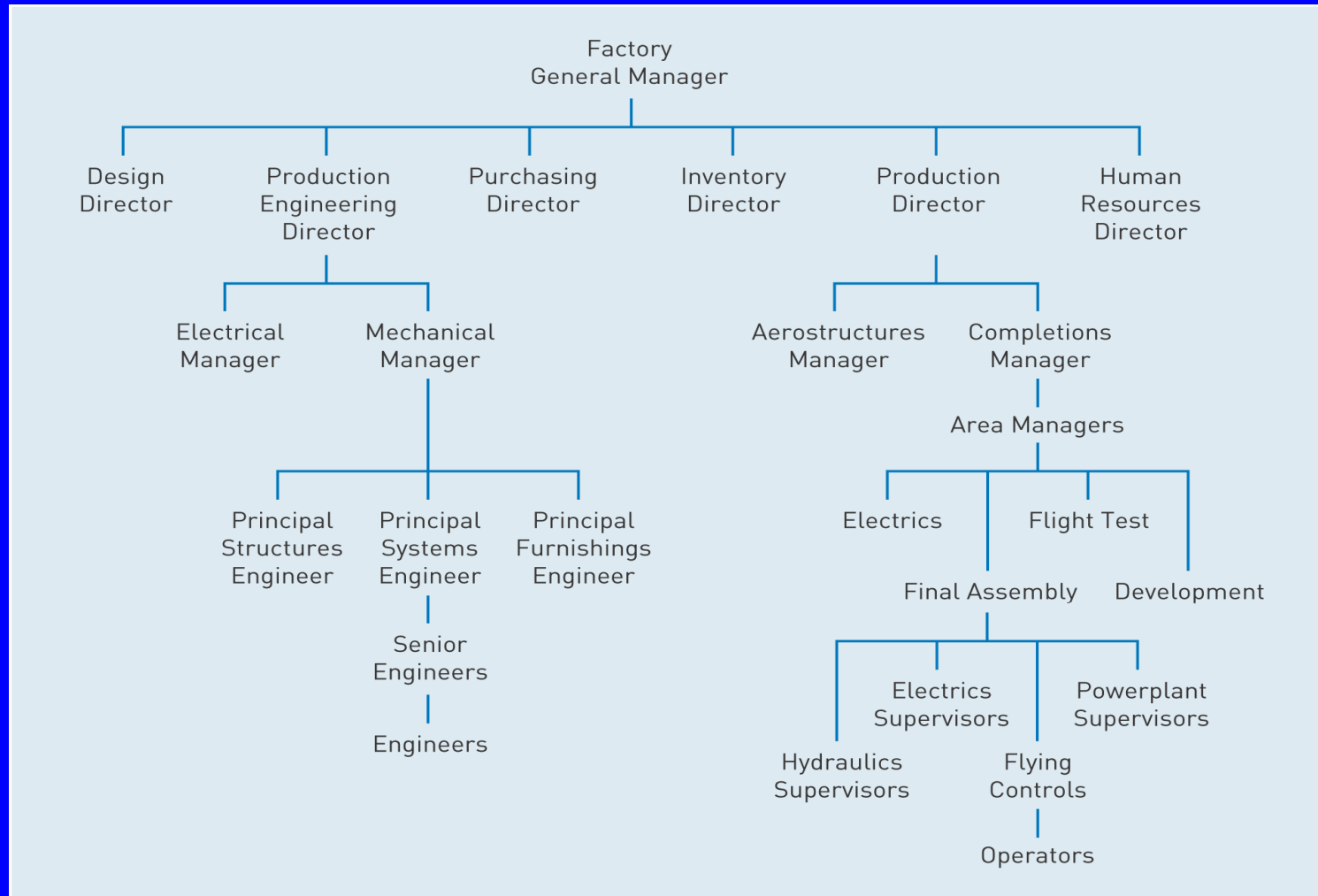
Desenvolver a estrutura num pequeno negócio

“The organisation structure at Multi-show Events”



Estrutura de uma unidade num grande negócio

“The structure within a BAE aircraft factory”



Dividir o trabalho - Criar uma estrutura vertical

- Organograma da organização
- Divisão do trabalho
- Linhas de autoridade (cadeia de comando)
- Autoridade, responsabilidade e delegação
- Autoridade “line” e “staff”
- Amplitude de controle (“span of control”)
- Descentralização
- Formalização

Organograma

Rede de relações que evidencia:

- A **agregação** dos indivíduos em departamentos específicos
- As relações de **dependência hierárquica** e os **canais de comunicação** da informação
- A visualização da **cadeia de comando** que liga cada indivíduo ao topo da organização

Organização do trabalho

Simplificação de tarefas; Rotação de tarefas

Alargamento de tarefas; Enriquecimento de tarefas

Organização do tempo de trabalho

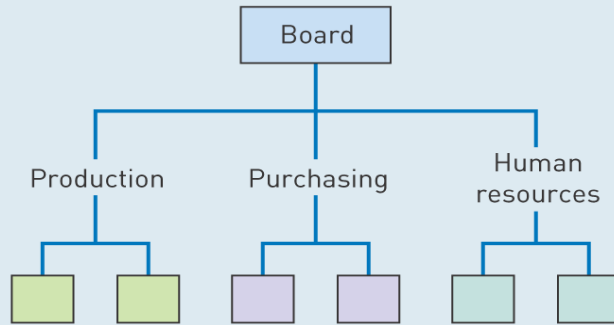
(conciliar interesses: empresa e trabalhadores)

Características centrais do trabalho	Estado psicológico do trabalhador	Resultados Elevados
Variedade Identidade Autonomia Feedback	<ul style="list-style-type: none">• Sentem a utilidade do trabalho;• Responsabilidade por resultados	<ul style="list-style-type: none">• Motivação• Realização• Satisfação

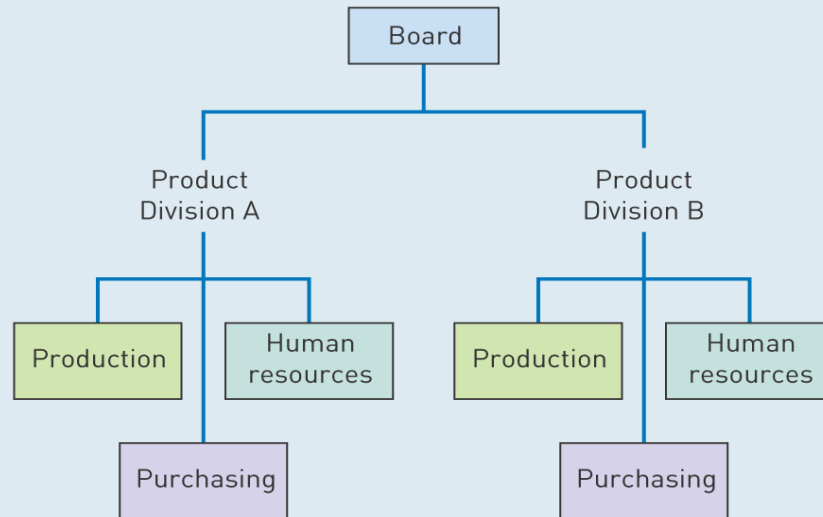
Conhecimentos e capacidades; Satisfação com o contexto; Necessidades de realização pessoal

Cinco formas (tipos) de estrutura

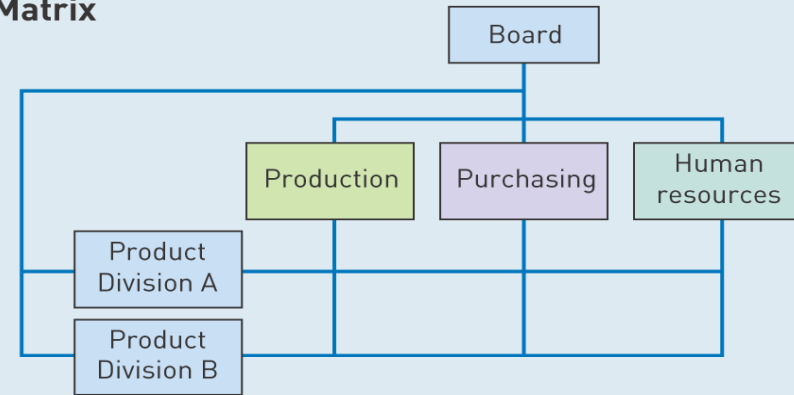
1 Functional



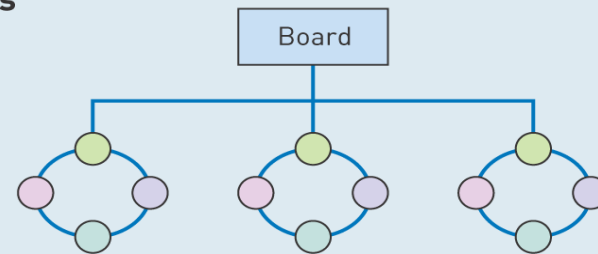
2 Divisional



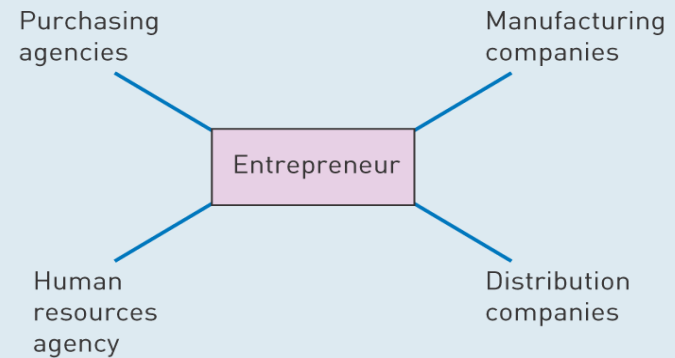
3 Matrix



4 Teams



5 Network



Dividir o trabalho - Criar uma estrutura horizontal

- **Perspectiva funcional**
 - Especialização por função
- **Perspectiva divisional**
 - Divisões por produto ou por cliente (“unidade de negócio”)
 - Divisão geográfica
- **Perspectiva matricial**
 - Simultaneamente divisional e funcional
- **Estrutura por equipas**
 - Elementos com tarefas distintas, mas com relações entre si
- **Estrutura em rede**
 - Organização como intermediário entre unidades independentes

Estrutura simples

- Características:**
- Baixo nível de departamentalização
 - Elevada amplitude de controle
 - Autoridade centralizada
 - Baixo nível de formalização

Vantagens:

Rapidez; Flexibilidade; Pouco custosa;
Responsabilidades claras

Desvantagens:

- Torna-se menos adequada à medida que a organização cresce
- Risco de centralização numa só pessoa

Estrutura Funcional



Vantagens:

- Eficiências de recursos por juntar pessoas com competências e orientações comuns
- Coordenação fácil dentro de cada área
- Especialização em profundidade
- Potenciais vantagens técnicas sobre a concorrência

Desvantagens:

- Fraca comunicação entre áreas funcionais
- Visão da organização limitada
- Resposta lenta a problemas
- Treino limitado para gestores

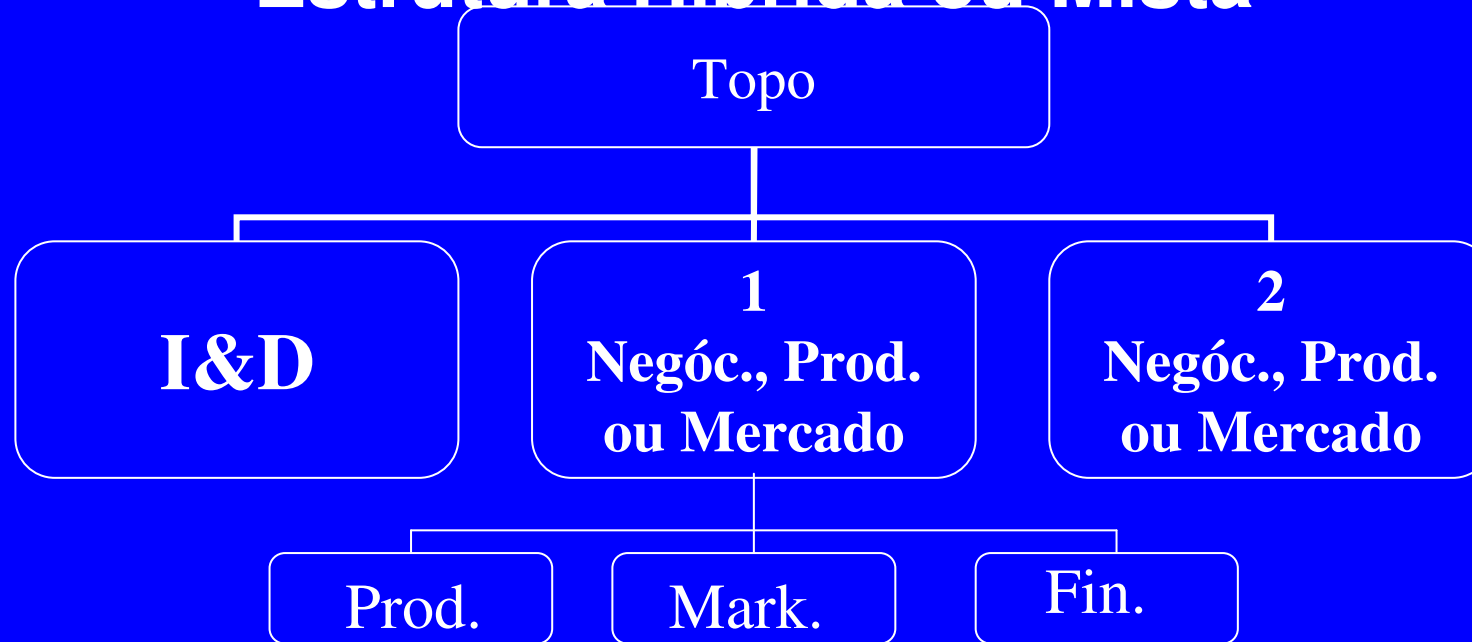
Estrutura divisional



- Vantagens:**
- Resposta rápida à envolvente (Clientes)
 - Ênfase nos objectivos da Divisão
 - Coordenação fácil entre as funções

- Desvantagens:**
- Duplicação de funções (recursos p/ Divisões) que aumenta custos e reduz a eficiência
 - Concorrência entre Divisões
 - Partilha limitada entre Divisões (inovação...)

Estrutura Híbrida ou Mista



Vantagens:

- Eficiência dos recursos (“Corporate”)
- Adaptação e flexibilidade nas Divisões
- Coordenação fácil entre as funções

Desvantagens:

- Conflitos entre órgãos (“Corporate” e Divisionais)

Estrutura Matricial

TOPO

Gestores Funcionais/Verticais

Gestores Horizontais

	I&D	Prod.	Mark	RH
Neg. 1				
Neg. 2				
Neg. 3				
Proj. ...				

- Descentralização da decisão; Forte coordenação (Produto/Projecto);
- Monitorização da envolvente e resposta rápida; **Inovação**
- Utilização flexível de recursos humanos;

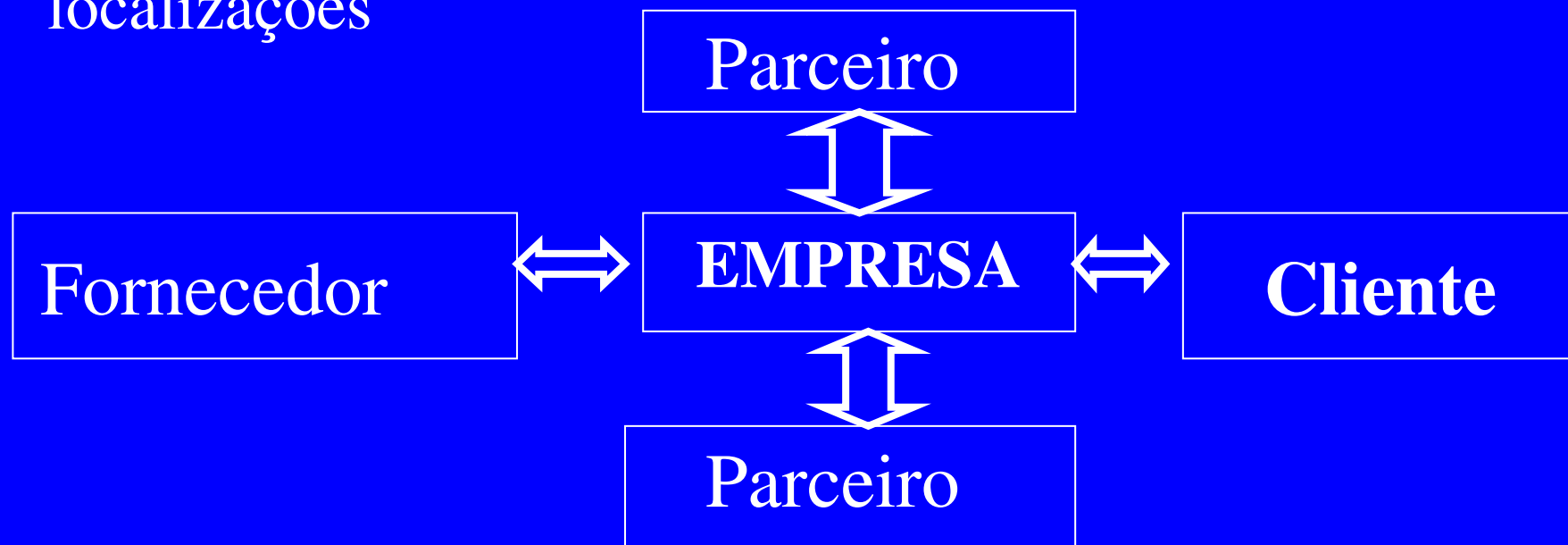
Desvantagens

Custos administrativos, confusão de autoridade

Ênfase nas relações internas, conflitos interpessoais

Estruturas em rede

- Preocupação pela “**organização das relações externas**”, sendo concebidas como estruturas temporárias que reúnem entidades independentes da empresa (clientes, fornecedores, colaboradores) ligadas através de tecnologias de informação que realizam um processo produtivo em diferentes localizações



Organizações Aprendentes

- Estruturas que desenvolvem a **capacidade de adaptação contínua à mudança** porque todos os seus elementos têm um papel activo na **identificação e resolução dos problemas**

Design organizacional

- Limites da organização menos definidos (Clientes)
- Equipas; “**Empowerment**”

Cultura

- Relações fortes
- Comunidade
- Confiança; “**Caring**”

Learning Organization

Informação partilhada

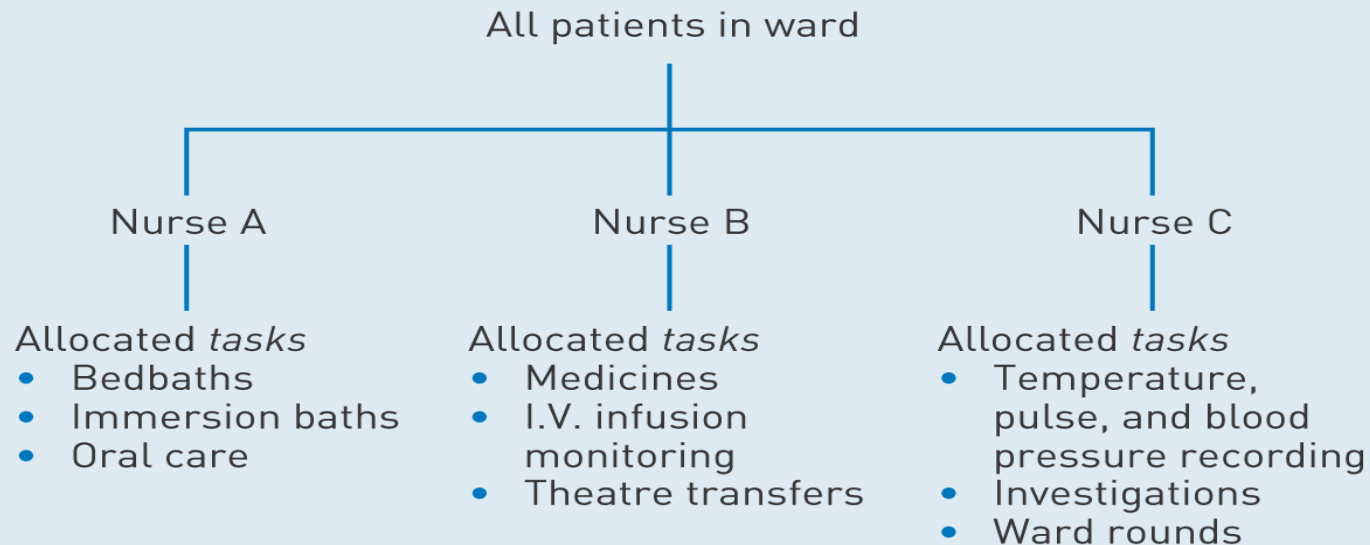
- Abertura, atempada

Liderança

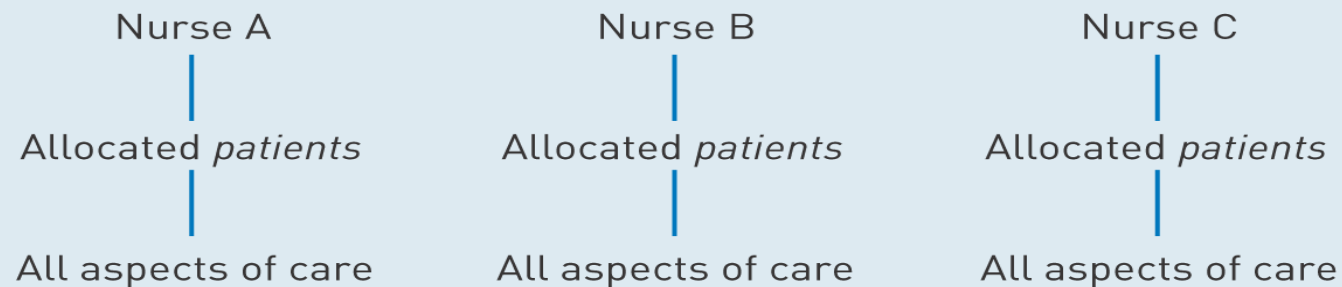
- Visão partilhada
- Colaboração

Estruturas contrastantes na “enfermagem” “por tarefa e por doente”

Task allocation



Patient allocation – the named nurse



Coordenação do trabalho

Quando se divide o trabalho há necessidade de coordenação (para acrescentar valor e ir de encontro às expectativas), através de:

- Supervisão directa
 - relacionado com “span of control”
- Hierarquia
 - resolver problemas de diferentes departamentos
- Estandarização dos inputs e outputs
- Estandarização dos processos (regras)
- Sistemas de informação (intranet)
- Contacto pessoal directo

Quais os métodos que funcionam melhor?

Formalização

- Grau em que o trabalho na organização está **estandardizado** e o comportamento do indivíduo é orientado por **regras e procedimentos**

Ausência de formalização:

- Consome mais tempo
- Gera soluções iníquas
- Mais liberdade de acção

Formalização excessiva:

- Desencoraja a mudança e a inovação

Em geral, as PME têm um baixo grau de formalização, que aumenta com a dimensão para facilitar a coordenação vertical do trabalho

Amplitude de controle

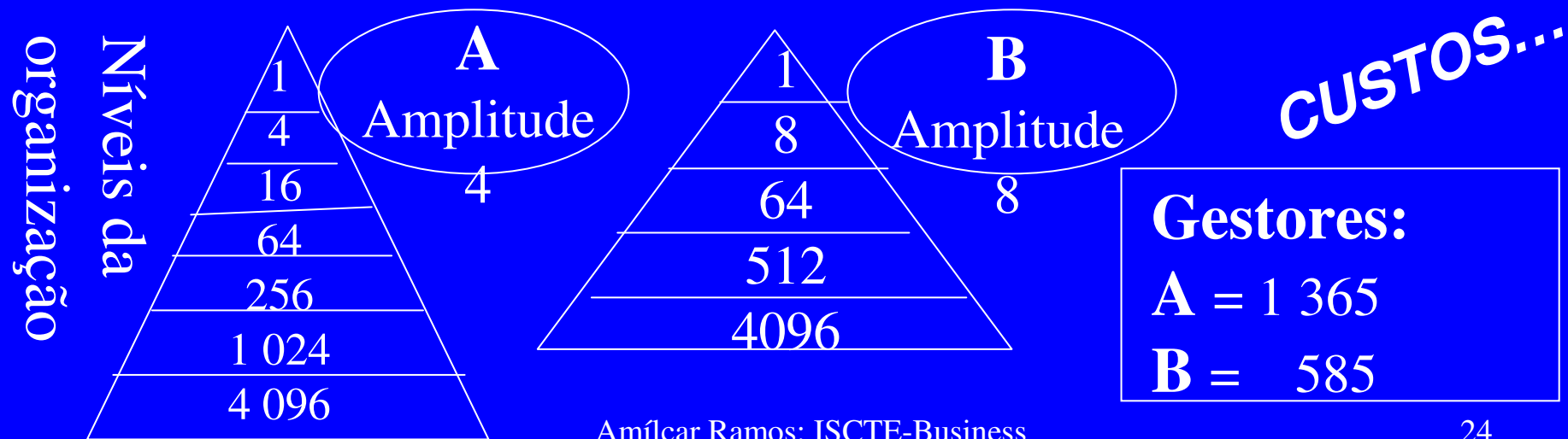
- Quantos empregados pode gerir um gestor? (**Número de subordinados** que dependem directamente do gestor)

Poucos subordinados:

- Sub-utilização do gestor
- Tendência excessiva para o controle e fraca autonomia dos subordinados

Muitos Subordinados:

- Dificuldade de coordenação
- Falta de controle do que se passa no seu departamento

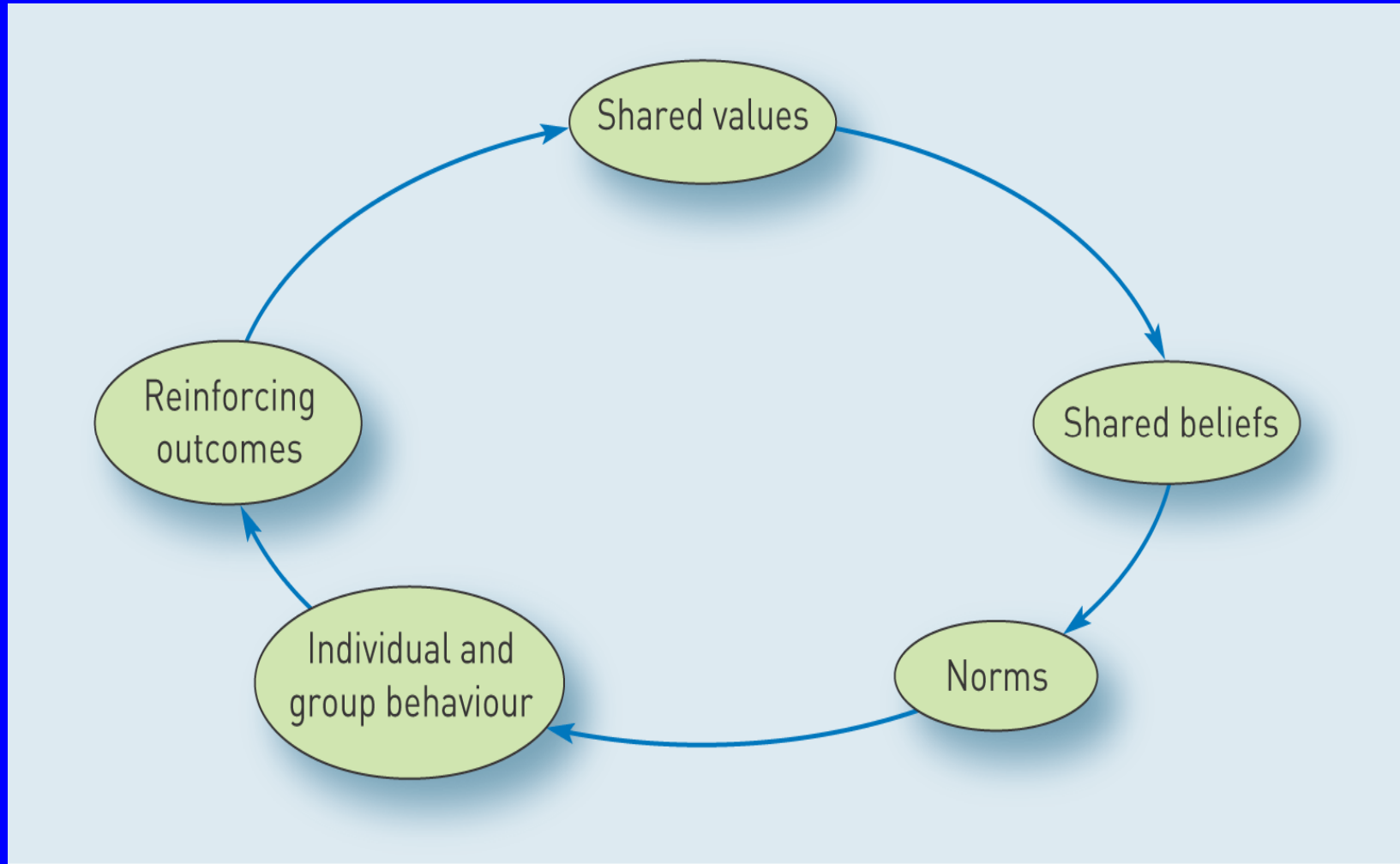


Cultura organizacional

- Convicção de que a cultura afecta o desempenho
- Schein (1985): A maneira como as pessoas trabalham em conjunto e desenvolvem um conjunto de crenças - sobre si e sobre os outros - acerca do que funciona bem e que, por isso, é transmitido às novas gerações
- Crenças relativas a:
 - missão (história do fundador...)
 - maneiras de atingir objectivos
 - como avaliar e medir o desempenho

Como se desenvolve a cultura da organização?

“The stages of cultural formation”



Componentes da cultura

- **Práticas**

- Face visível - características visíveis: linguagem, etiqueta, vestuário, “layout” (“open spaces”)...

- **Costumes**

- Normas de comportamento, como as pessoas interagem umas com as outras, reflectem valores e atitudes...

- **Crenças**

- Assunções sobre o que “funciona” no negócio, sobre os mercados, a concorrência...

- **Valores**

- Convicções profundas e “inalteradas” sobre o que está certo ou errado, o que é justo ou injusto...

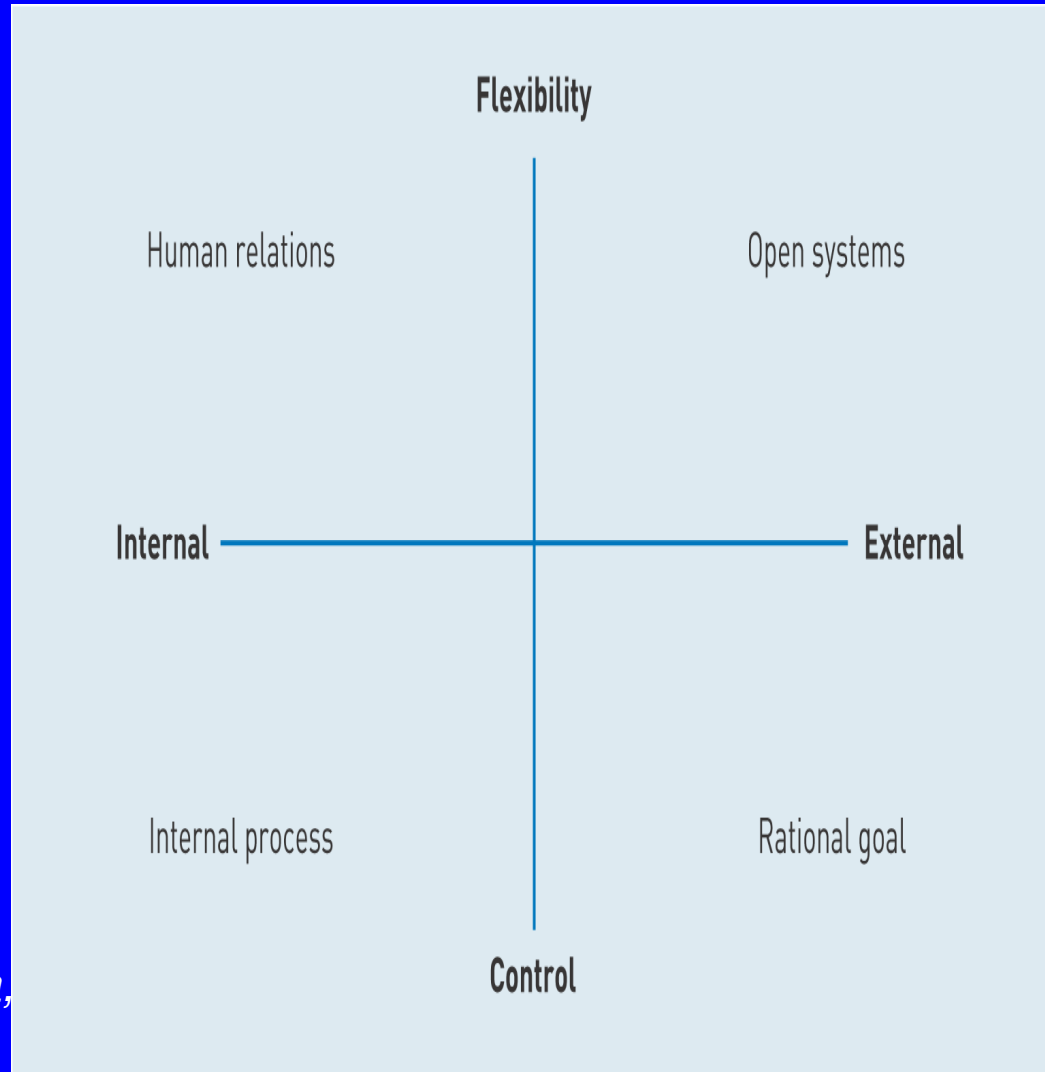
Tipos de cultura organizacional (Quinn et al., 2003)

Ênfase mais nas relações informais e interpessoais que na estrutura formal; satisfação dos membros; líderes de apoio e participativos; coesão...

Empresas de serviços...

Pouca atenção ao exterior; eficiência, estabilidade e controle; regras; líder conservador e cauteloso (ênfase técnica); segurança, ordem...

Serviços Públicos...



Pessoas vêm o exterior como fonte vital de ideias, energia e recursos... meio turbulento exige líder visionário, flexível; Estímulo, criatividade e variedade...

"Start-up firms" e novas unidades "orgânicistas"...

Produtividade, objetivos económicos, exigências externas; Líder directivo; competição e "achievement"

GEmecanicistas

Múltiplas culturas na organização

- Martin (2002) discute a perspectiva de a cultura ser única na organização, sugerindo :
 - **Integração**: os membros têm crenças e valores consistentes pelos quais explicam os acontecimentos...
 - **Diferenciação**: focalização no conflito, nas distintas perspectivas face aos acontecimentos...
 - **Fragmentação**: ênfase na natureza fluida das organizações e na interacção e mudança de perspectivas sobre os acontecimentos...
- Ogbonna e Harris (1998): a posição hierárquica determina a perspectiva sobre os acontecimentos
 - **“Head office managers”**: Integration - Unified culture desirable...
 - **“Store managers”**: Differentiation - Reconciling conflicting views of head office and shop floor; pluralism as inevitable...
 - **“Store employees”**: Fragmented - Contradictory nature of values; organisation as complex and unpredictable...

Conclusão

- As ideias e conceitos de:
 - Estrutura vertical e horizontal
 - Coordenação
 - Culturafornece instrumentos para analisar as práticas das organizações
- As práticas reflectem assunções e interesses pessoais dos gestores
- São adequadas ao contexto e que alternativas poderiam funcionar melhor?
- GRH e mudança organizacional...