

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Organização, Processo e Estruturas

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

## *Organização*



Processo de estabelecer relações entre as pessoas e os recursos disponíveis tendo em vista os objectivos que a empresa como um todo se propõe atingir.

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

**Objectivos  
da organização**



**Tipo  
de actividades**



**Departmentalização**



# FUNÇÕES E DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- Uma *função* corresponde a um tipo de actividade laboral que pode ser identificada e se distingue de qualquer outra.
- A *departamentalização* é o processo que consiste em agrupar funções semelhantes (ou relacionadas) ou actividades principais em unidades de gestão.

# FUNÇÕES E DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Várias razões levam as empresas a proceder à departamentalização das actividades ou funções:

- Volume de trabalho;
- Agrupamento de funções similares;
- Separação de funções para evitar conflitos de interesses;
- Necessidades de controlo de funções não semelhantes.

# TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Tipos de departamentalização – Diversos critérios.

Os mais frequentes:

- Departamentalização por *funções*;
- Departamentalização por *produto*;
- Departamentalização por *cliente*;
- Departamentalização por *área geográfica*;
- ***Formas combinadas*** de departamentalização.



# TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÕES:



# TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

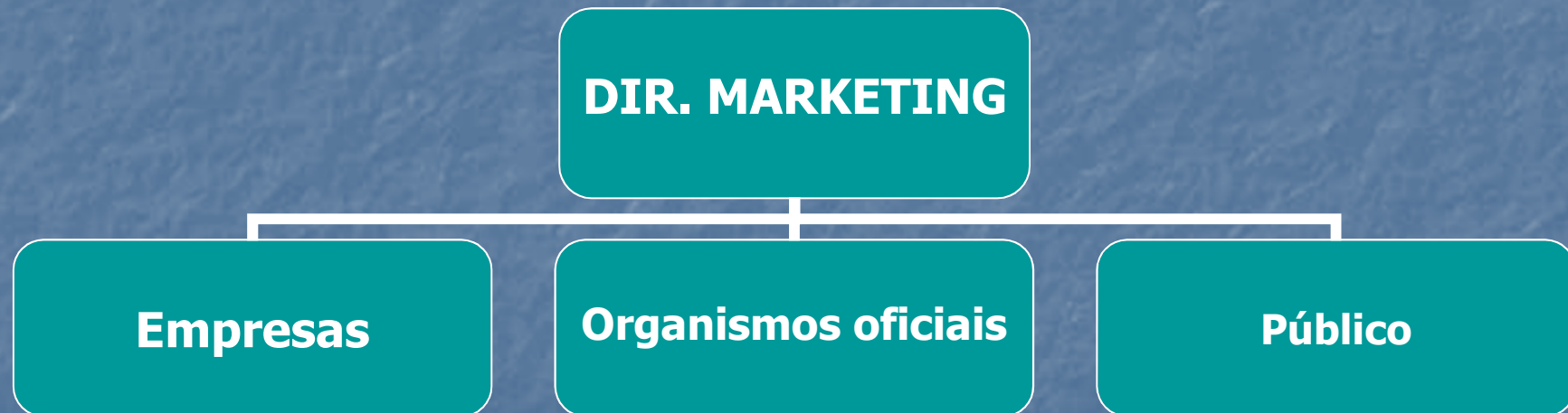
## DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO:





# TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES:



# TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR ÁREA GEOGRÁFICA:



# TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

## FORMAS COMBINADAS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO:





# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

*CONCEITOS:*

- **RESPONSABILIDADE**
- **AUTORIDADE**
- **DELEGAÇÃO**

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

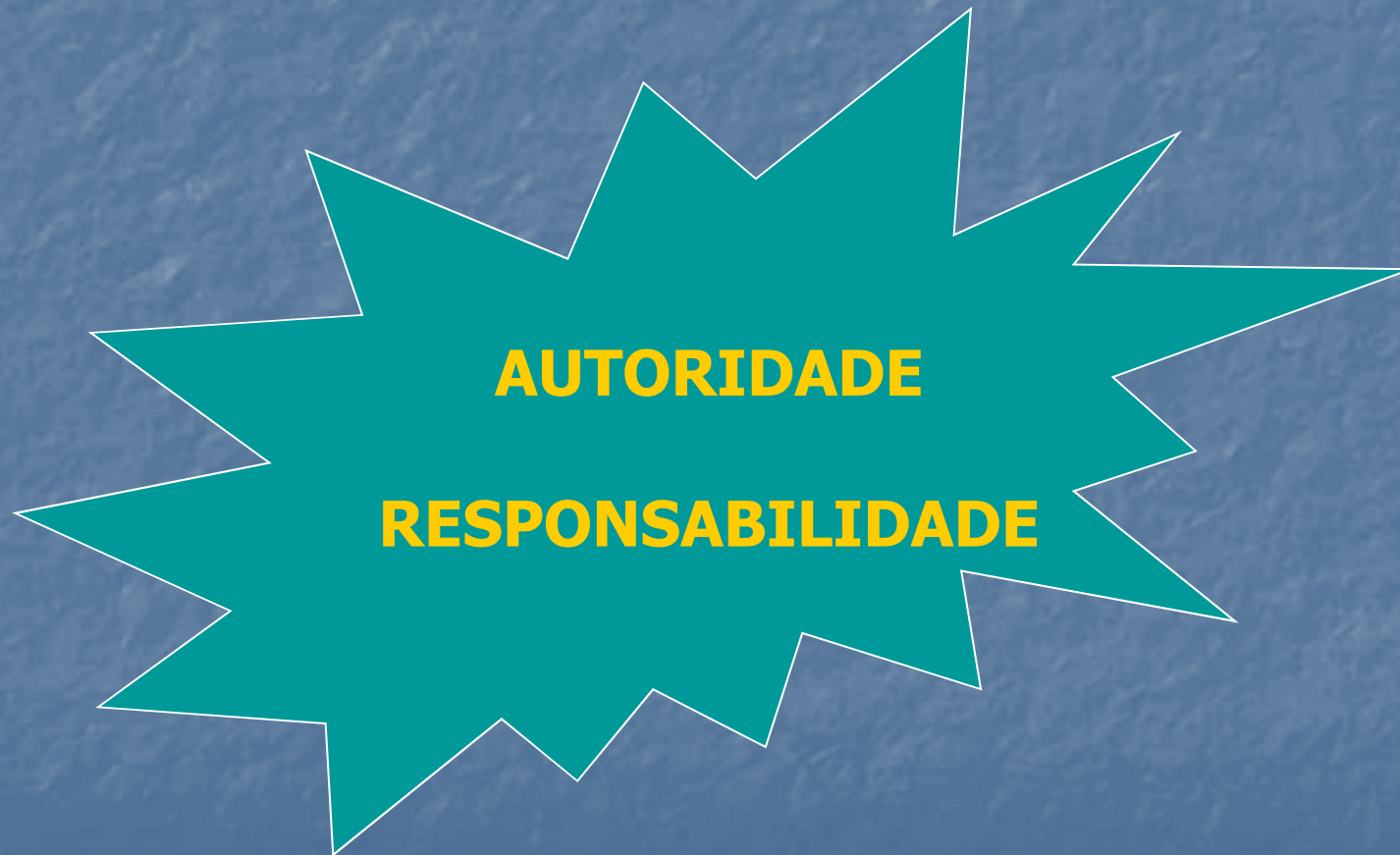
**RESPONSABILIDADE** – Obrigação de se empenhar da melhor forma possível na realização das funções que a essa pessoa foram atribuídas.

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

**AUTORIDADE** — Direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas necessárias à prossecução dos objectivos.



# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO



# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

**DELEGAÇÃO** — Processo de atribuir a alguém a responsabilidade do exercício de uma actividade e a correspondente autoridade para o efeito.

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

## Razões para que os gestores procedam à delegação de poderes:

- Maior rapidez na tomada de decisões;
- Permite o treino e desenvolvimento pessoal;
- Aumenta o nível de motivação;
- Conduz a melhores decisões e a trabalho melhor executado;
- Permite desempenhar tarefas e funções mais complexas.



# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

*Maior rapidez na tomada de decisões*



**Pois evita que os gestores de determinado nível tenham que colocar o problema ao gestor (ou gestores) de nível superior e aguardem a decisão**

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

*Permite o treino e desenvolvimento do pessoal*



**Os gestores nunca aprenderiam a desempenhar determinadas funções se não lhes fosse dada a oportunidade de o fazerem na prática (a gestão, como a natação, não se aprende só com aulas teóricas, mas praticando).**

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

*Aumenta o nível de motivação*



**Na medida em que as pessoas em quem se delega, de modo geral, 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.**



# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

*Melhores decisões e trabalho melhor executado*



**Pois muitas vezes a pessoa que está mais perto da tarefa é a que melhor conhece a melhor forma de a executar.**

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

*Desempenho de tarefas e funções mais complexas*



Pensemos por exemplo na preparação da viagem do homem à Lua para constatar da sua impossibilidade se os responsáveis por essa complexa tarefa não procedessem à delegação em elevado grau.

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

## *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.



# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

*Regra básica a não esquecer*



**A delegação faz-se sempre com uma finalidade. Assim, sempre que se delega, deve dar-se liberdade de actuação, isto é, deixar que a pessoa em quem se delega se esforce por desempenhar bem a função, e evitar excesso de paternalismo e onnipresença em todos os momentos de dificuldade.**

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

## *Princípios de organização:*

- *Unidade de comando;*
- *Paridade entre autoridade e responsabilidade;*
- *Princípio escalar e cadeia de comando;*
- *Amplitude de controlo.*

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

## *Princípios de organização:*

- **Unidade de comando:** De acordo com este princípio, cada subordinado reporta apenas a um superior. A unidade de comando permite uma melhor coordenação e entendimento do que se espera das pessoas e tende a evitar conflitos.



# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

## *Princípios de organização:*

- **Paridade entre autoridade e responsabilidade:** Significa que a responsabilidade exigida a um membro da organização não pode ser superior à que está implícita no grau de autoridade delegada.

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

## *Princípios de organização:*

- **Princípio escalar e cadeia de comando:**  
Significa que a autoridade deve passar do gestor de topo até ao último elemento da hierarquia através de uma linha clara e ininterrupta – a cadeia de comando.

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

## *Princípios de organização:*

- **Amplitude de controlo:** mede o número máximo de subordinados que deve reportar a um gestor. Quanto maior for o número de subordinados supervisionados por um gestor, maior é a amplitude de controlo. Podendo variar significativamente, há no entanto um número máximo de subordinados que, em cada circunstância, um gestor pode controlar.



# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A amplitude de controlo depende de um conjunto de circunstâncias. Os factores que mais afectam a amplitude de controlo são os seguintes:

- **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;

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

- **Contiguidade geográfica:** quanto mais separados trabalharem menos subordinados poderão ser eficientemente controlados por um só gestor, portanto menor deve ser a amplitude do controlo;
- **Interdependência ou interligação de tarefas:** quanto mais interdependentes e/ou inter-relacionadas forem as tarefas dos subordinados, maior é a necessidade de controlo e, por conseguinte, menor é a amplitude;

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

- **Estabilidade ou instabilidade do ambiente:** num ambiente instável, uma amplitude de controlo revela-se mais eficiente;
- **Competência, experiência e motivação dos empregados:** a amplitude do controlo necessária varia no sentido inverso do grau de competência, motivação e experiência dos subordinados.



# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

- *Outros conceitos:*

- **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 da autoridade pelos gestores de nível superior aos gestores de nível inferior.

# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

## Vantagens da centralização:

- Contribuição para a uniformidade de políticas e de acção;
- Redução de riscos de erro pelos subordinados (por falta de informação ou capacidades);
- Melhor utilização das capacidades de peritos (*experts*), geralmente afectos à gestão de topo;
- Permissão de um controlo apertado nas operações.

# ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

**Estrutura organizacional** é o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Define as funções de cada unidade da organização e os modos de colaboração entre as diversas unidades e é normalmente representada num diagrama chamado organigrama (ou organograma).



# ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

## Tipos de estruturas:

- **Simples**
- **Funcional**
- **Divisionária**
- **Em rede.**

# **ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS**

## **Estrutura simples:**

**Esta estrutura organizativa é a mais simples, sendo comum em grande parte das empresas familiares e de pequena dimensão. Geralmente, é constituída por apenas dois níveis hierárquicos: o gestor-proprietário, «o patrão» e os empregados que a ele reportam directamente.**

# ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

## Estrutura simples





# **ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS**

## **Estrutura funcional:**

**As insuficiências das estruturas simples, à medida que a empresa cresce, conduzem geralmente à adopção de uma nova estrutura baseada na divisão do trabalho e delegação de autoridade e responsabilidade a partir das funções «clássicas» da gestão: financeira, produção, comercial, pessoal, etc. Cada um destes departamentos é chefiado por um especialista funcional na respectiva área.**

# ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

## Estrutura funcional:



# **ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS**

## **Estrutura divisionária:**

**É a forma de organização assente na divisão das tarefas com base na diversidade de produtos, serviços, mercados ou processos da empresa. Cada divisão tem os seus próprios especialistas funcionais, que geralmente estão organizados em departamentos. As divisões, cada uma delas com os seus próprios produtos, serviços ou mercados, são relativamente independentes.**



# ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

## Estrutura divisionária:



# **ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS**

## **Estrutura em rede:**

**A organização em rede é constituída por uma série de empresas independentes ligadas umas às outras por computador, do que resulta o desenho, a produção ou a comercialização de um produto ou serviço.**

# ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

## Estrutura em rede:

A estrutura em rede enquadra-se assim nas tendências que se vêm verificando para a redução das actividades secundárias das empresas, sobretudo das de grande dimensão – o *outsourcing*; a substituição do «fazer» pelo «comprar».



# ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

