

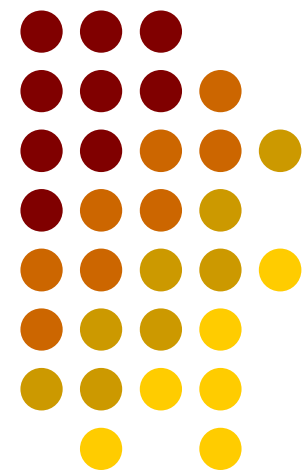
# *Estrutura e Comportamento Organizacional*

Determinantes do Comportamento Organizacional

Divisão do Trabalho e Mecanismos de Coordenação

Agrupamentos ou Departamentalização

Organização em Camadas



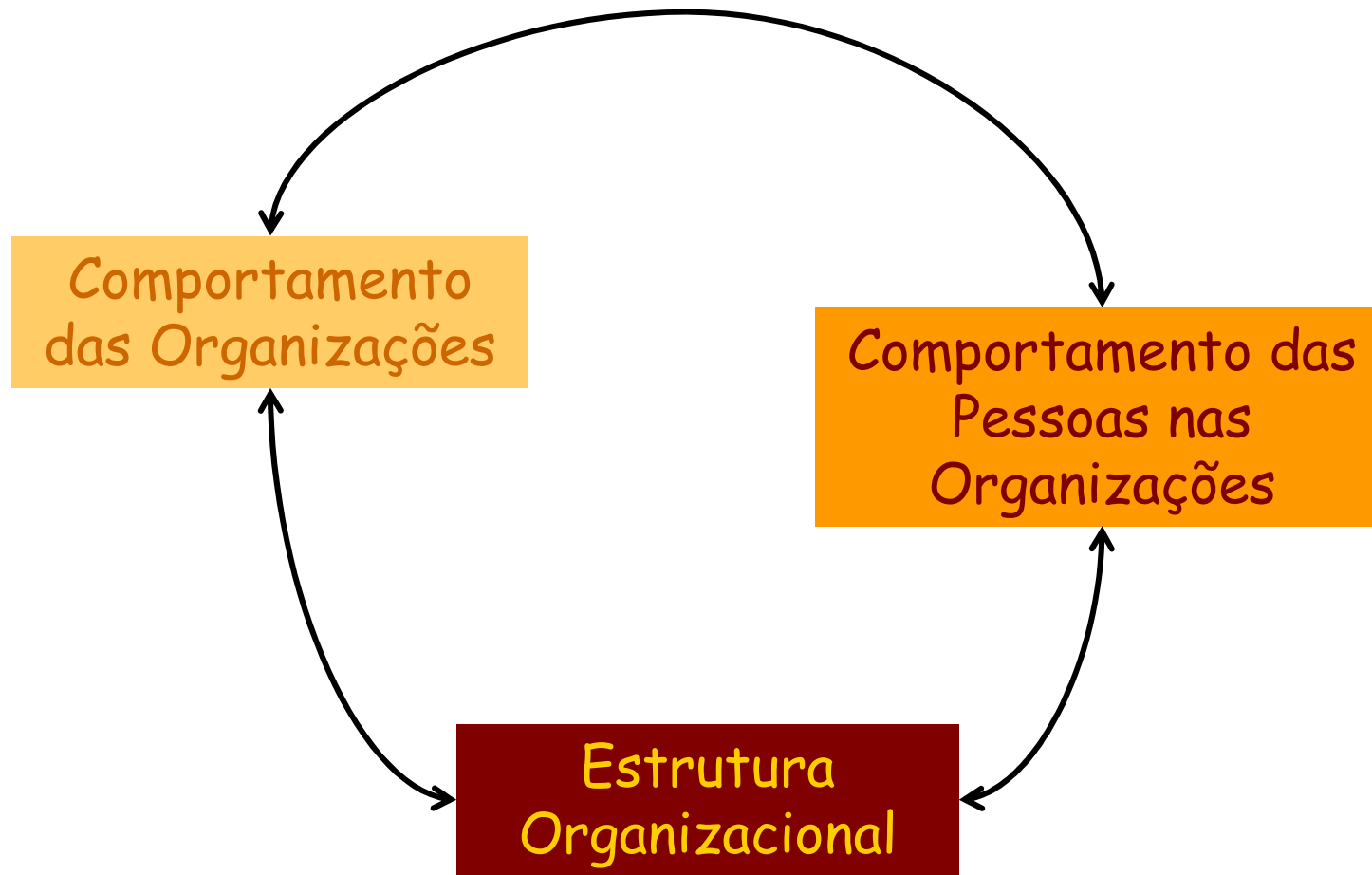
## ***Determinantes clássicos do sucesso empresarial:***

- Saúde financeira
- Qualidade dos produtos
- Domínio do mercado
- Tecnologia
- Gestão

## ***Fatores de Sucesso Hoje:***

- Pessoas
- Cultura e
- Estrutura Organizacional

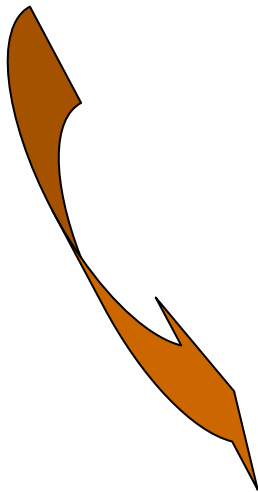
# Componentes do Comportamento Organizacional:



Organização consiste de duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos.

## **Estrutura Organizacional**

= Forma de arrumar as pessoas de modo a fazer aquilo que a organização deve fazer.



Divisão de trabalho e identificação de tarefas

Agrupamento (departamentos)

Mecanismos de coordenação e controle

Processos e procedimento

Forma organizacional

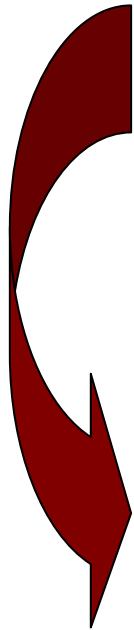
Tamanho

Centralização das decisões

**Divisão do Trabalho**

***Estrutura Organizacional***

**Coordenação de Esforços**



## ***Problema:***

Tirar 15 cópias de 15 artigos de 5 páginas.

Os originais estão grampeados.

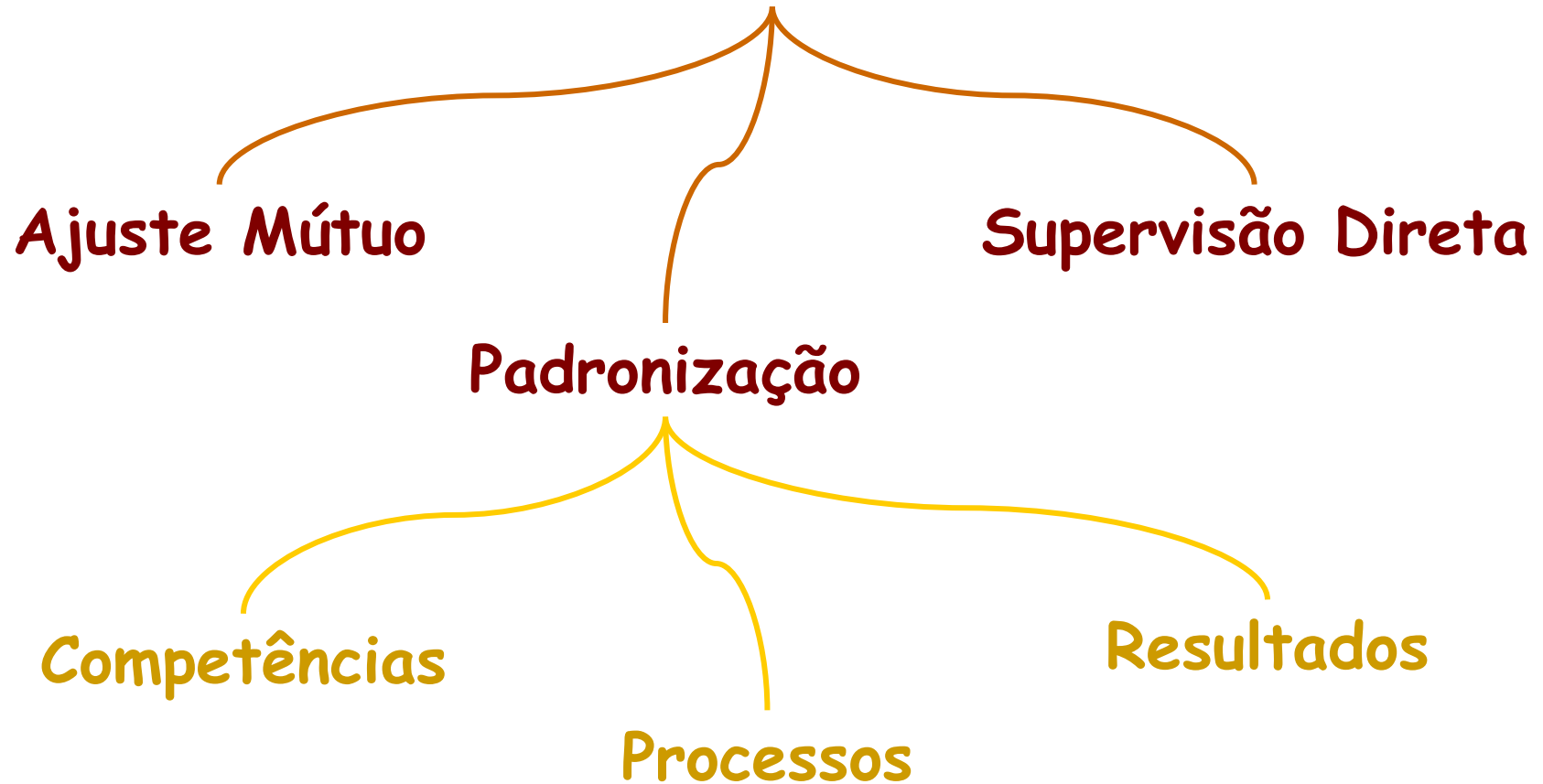
As cópias devem ser grampeadas

Uma única máquina copiadora e dois grampeadores

3 pessoas para fazer o trabalho

***Quais/quantas formas existem de dividir o trabalho?***

# Mecanismos de Coordenação



# ***Problema das cópias***

***Qual mecanismo de coordenação usar?***

***Por que?***



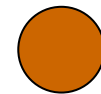
**Padronização**



**Supervisão Direta**



**Ajuste Mútuo**



**Baixa**

**Alta**



**Complexidade das Tarefas**  
= inovação, repetitividade, etc.

# ***Agrupamento de Tarefas ou “Departamentalização”***

**Conhecimentos e habilidades:** pessoas são agrupadas por especialidades, como em um hospital ou universidade.

**Processos de trabalho:** atividades desempenhadas orientadas pela tecnologia em uso.

**Funções:** áreas funcionais tais como marketing, compras, finanças, etc.

**Tempo:** quando as atividades são desempenhadas como nos turnos de trabalho de uma fábrica.

**Resultados:** linha de produto ou serviço.

**Clientes:** divisão por segmento do mercado atendido, e.g., governo ou setor privado.

**Lugares:** local onde o trabalho é realizado.

# *Ou seja, existem dois grandes tipos de agrupamentos ...*

## **Meios (funções)**

**Conhecimentos e habilidades**

**Processos de trabalho**

**Funções**

**Tempo**

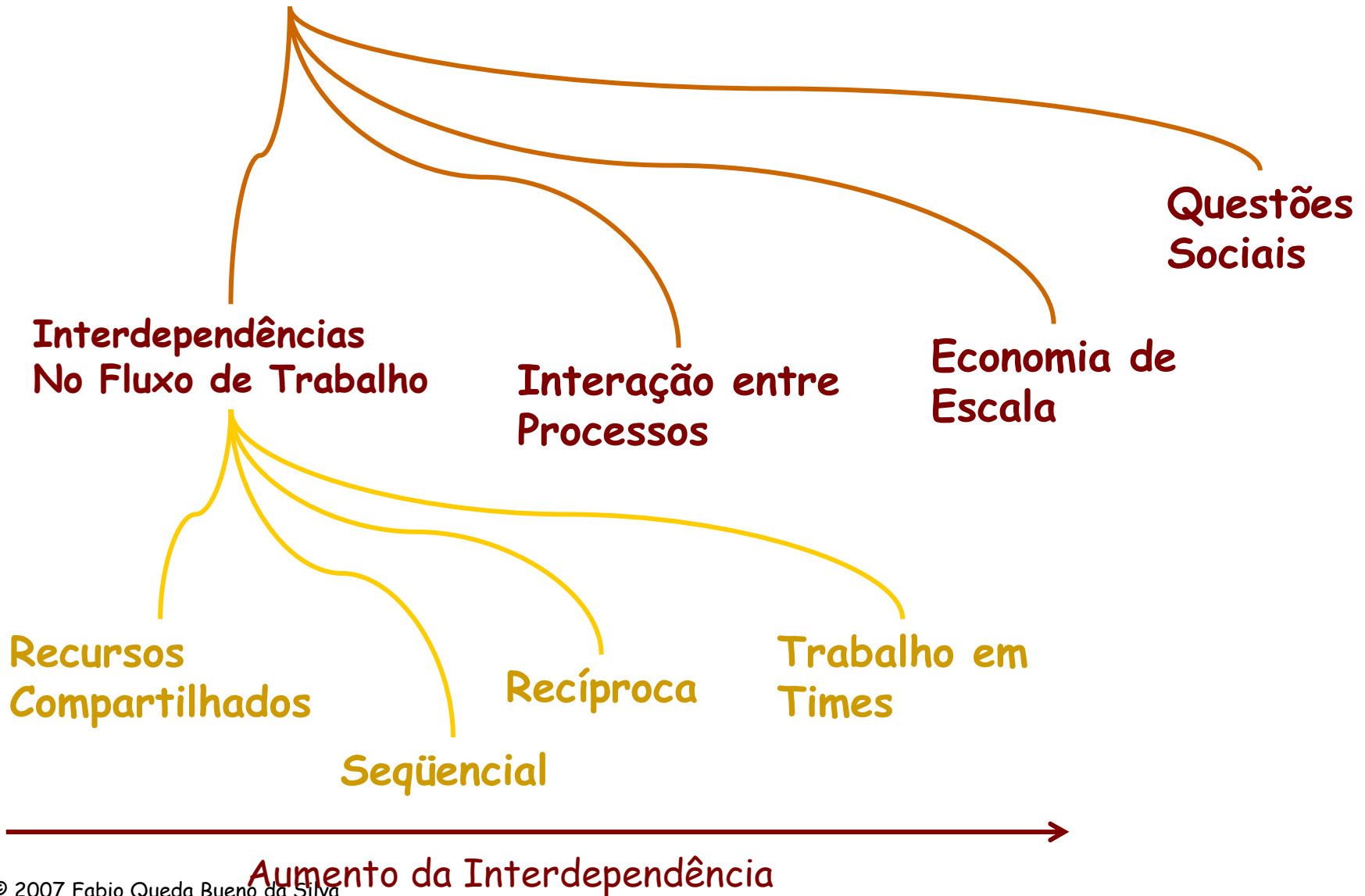
## **Fins (mercado)**

**Resultados ou Produtos**

**Clientes**

**Lugares**

# Critérios para Agrupamento



# *Contingency Theory*

É necessário existir um alinhamento entre a estrutura organizacional e:

Tamanho

Requisitos do  
Ambiente

Tecnologia

# Tecnologia

Poucas Exceções

Muitas Exceções

Não Analisável

Artesanato

Projetos  
"Homem na Lua"

Menos Centralização  
e Formalização

Analisável

Burocracia  
Típica

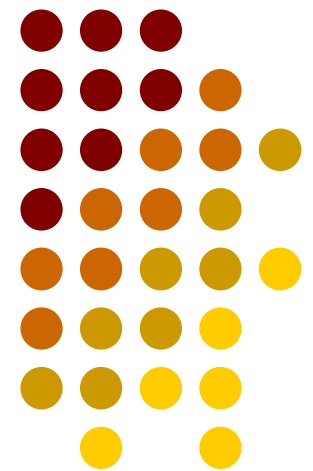
Construção  
Civil



# Tarefas

- Estudar
  - <http://www.analytictech.com/mb021/handouts.htm>
  - PMBOK™ 2004
- Definir a nova estrutura organizacional
- Explicar os critérios utilizados para a nova definição

# A Organização por Camadas





# As Camadas Organizacionais

Ambiente

Estratégia

Processo

Estrutura

Pessoas

Informação

Ferramentas

Uma organização existe em um **ambiente** e precisa **entender** seu ambiente para ser capaz de **superar** seus competidores e realizar a sua **missão**.

# As Camadas Organizacionais

Ambiente

Estratégia

Processo

Estrutura

Pessoas

Informação

Ferramentas

# As Camadas Organizacionais

Ambiente

Estratégia

Processo

Estrutura

Pessoas

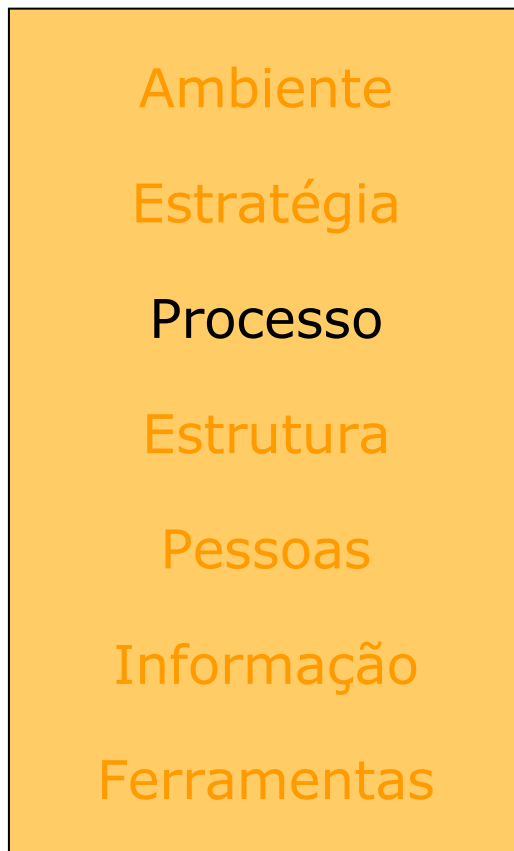
Informação

Ferramentas

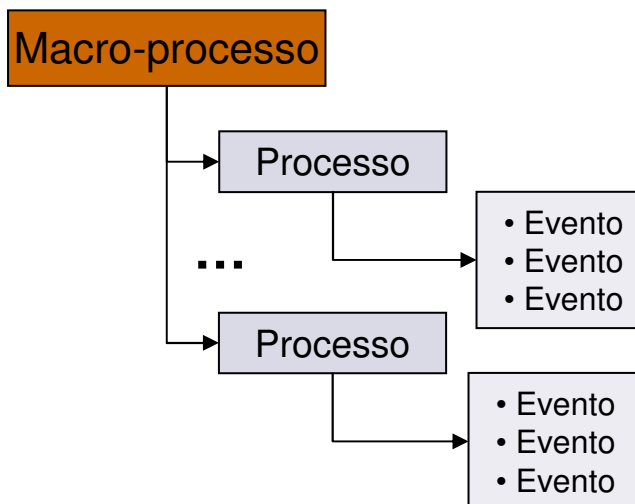
Uma organização se **comunica** com o seu ambiente através de suas estratégias.

Nesta camada, a organização cria produtos e serviços para atender a uma **necessidade** de mercado claramente **identificada**.

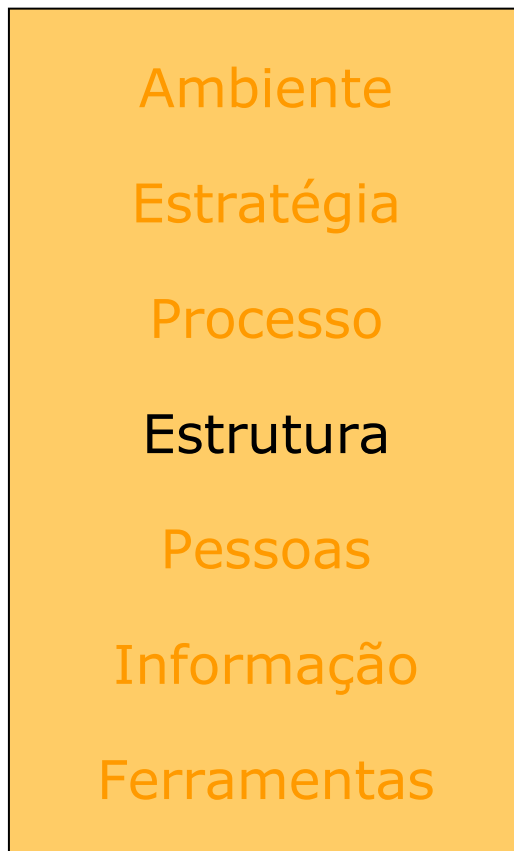
# As Camadas Organizacionais



A camada de processos é definida por uma **hierarquia**. No nível mais baixo da hierarquia de processos, um evento define a **transformação** de entradas em saídas através da utilização de **recursos** e da execução de **atividades**.

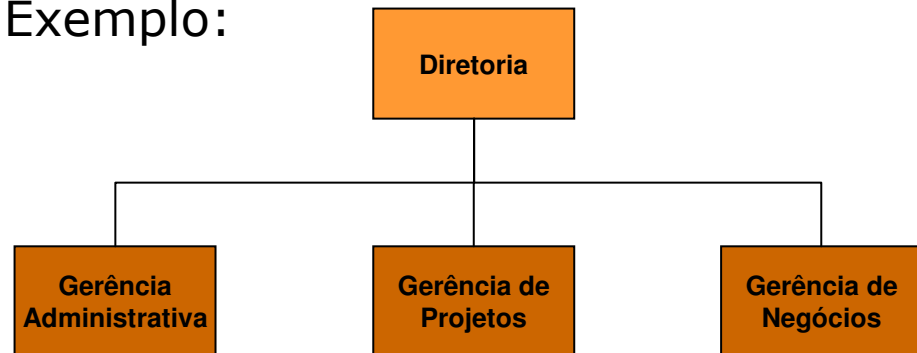


# As Camadas Organizacionais

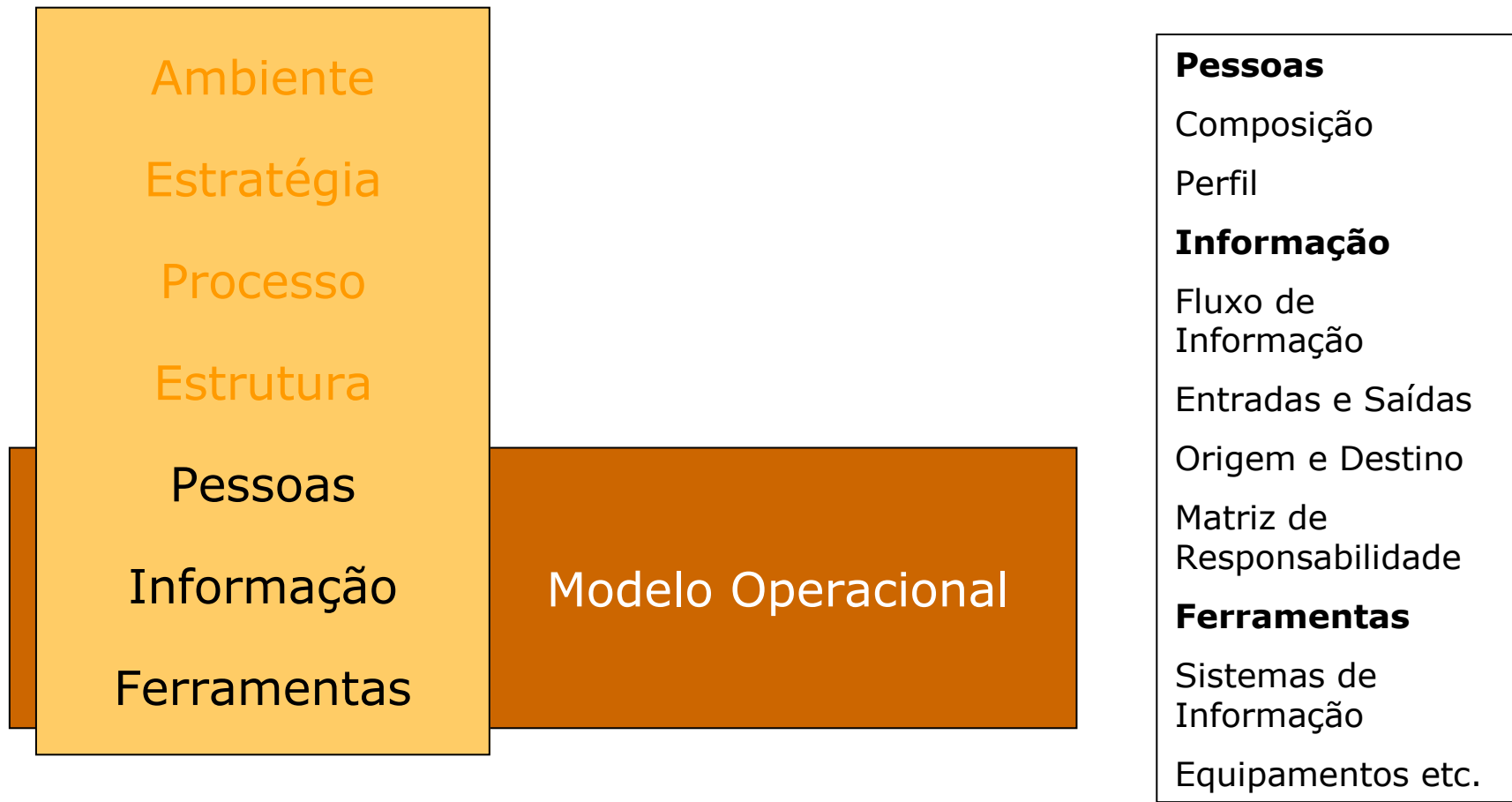


A estrutura define a **organização das pessoas** que suporta os processos. Em geral, uma estrutura é apresentada na forma de um organograma e define **funções** (quem faz o quê) e **responsabilidades** (quem decide o quê).

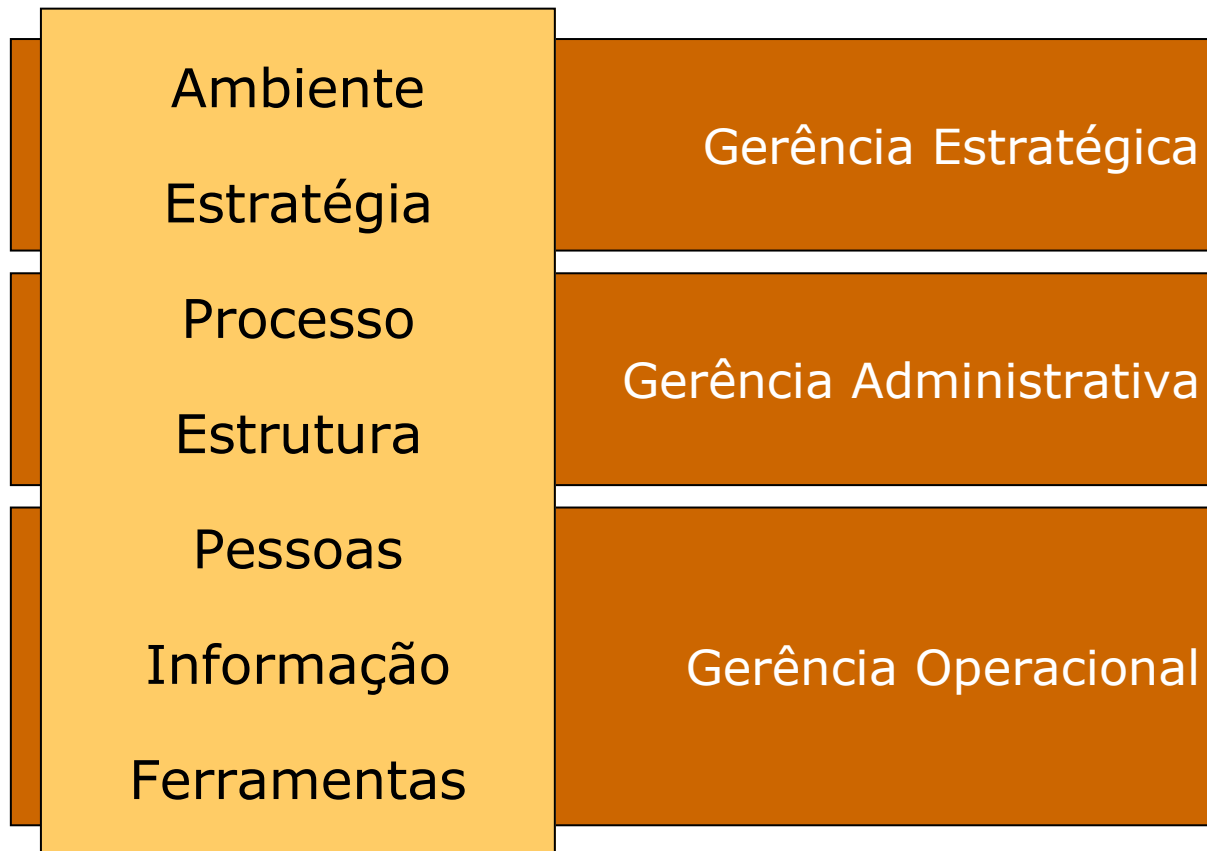
Exemplo:



# As Camadas Organizacionais



# A Gerência em Camadas



Este documento está sujeito a *copyright*. Todos os direitos estão reservados para o todo ou partes do documento. Em particular, os direitos de tradução, reprodução, reuso de figuras, citações, reprodução de qualquer forma, armazenagem em sistemas de informação, inclusive na Web, estão sujeitas a autorização prévia por escrito dos autores.

© 2007 Fabio Queda Bueno da Silva

O uso de nomes registrados, marcas, figuras de outras publicações etc. neste documento não implica que estes objetos deixam de estar sujeitos às leis de proteção da propriedade intelectual aplicáveis. Portanto, mesmo sem indicação explícita, esses objetos não estão disponíveis para uso livre.