



1



2

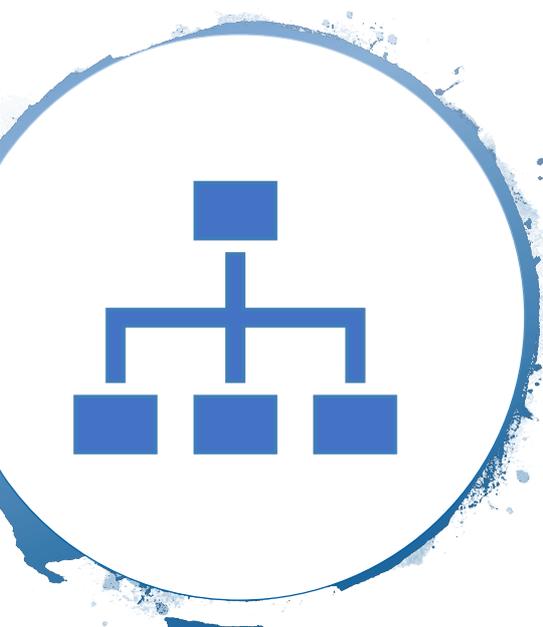


Questões

- Qual o grau de **Formalização** dentro da Organização?
- Qual o grau de **Centralização** dentro da Organização?
- Qual o grau de **Complexidade** - Número de Departamentos?
- Qual o **âmbito de actuação de cada Departamento**?

3

3



Questões

- Definição da **Estrutura Organizacional**;
- A importância das **relações Horizontais e Verticais** na eficácia da transmissão interna de informação – o seu design deve assegurar uma efectiva comunicação, coordenação e integração de esforços entre departamentos;
- Algumas formas alternativas para o desenho da estrutura organizacional – **macroestruturas e microestruturas**;
- Algumas **estratégias de agrupamento de actividades organizacionais** dentro da empresa;
- Como a estrutura organizacional ajuda a organização a atingir os seus objectivos.

4

4



A estrutura organizacional consiste num **padrão de relações que une recursos da empresa**

Estrutura Organizacional define-se como o **conjunto de relações formais** entre os grupos e os indivíduos que constituem uma organização, **definindo as funções de cada unidade e os modos de colaboração entre elas, as relações hierárquicas e o âmbito de atuação de cada um**

A Estrutura Organizacional é normalmente representada num diagrama chamado **Organograma**

Os indivíduos agrupam-se em Departamentos e os Departamentos agrupam-se de forma a formar a totalidade da organização

5

5



Organograma da Empresa

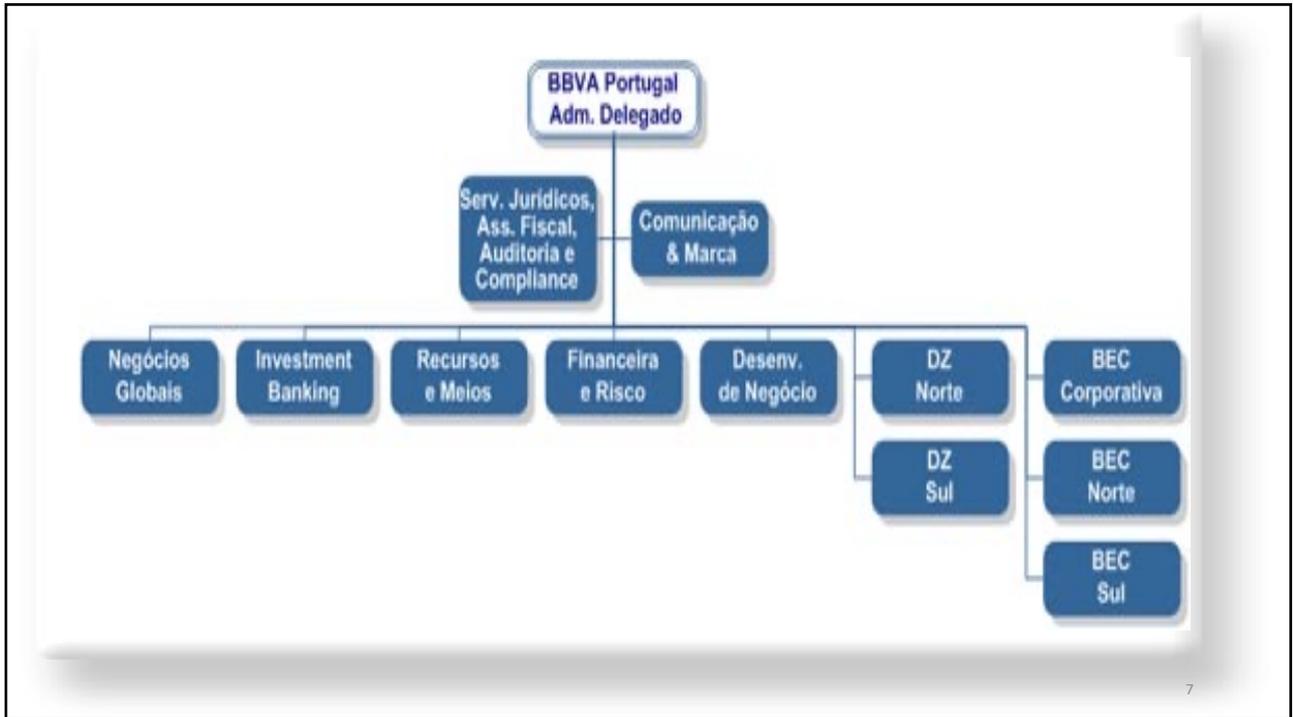
```

    graph TD
      CEO["President & CEO  
Joao H. Silva"]
      VP_C["VP Commercial  
Amindo Sousa"]
      VP_O["VP Operations  
Joao Pereira"]
      VP_F["VP Finance & Adm  
Joao H. Silva"]
      CD["Commercial Director  
Raul Andrade"]
      HD["Handling Director  
Euriza Carrilho"]
      MD["Maintenance Director  
Antonio Rodrigues"]
      FOD["Flight Operations Director  
Samuel Makonnen"]
      FAD["Finance & Adm. Director  
Laura Mariano"]
      PITD["Planning & IT Director  
Antonio Borges"]

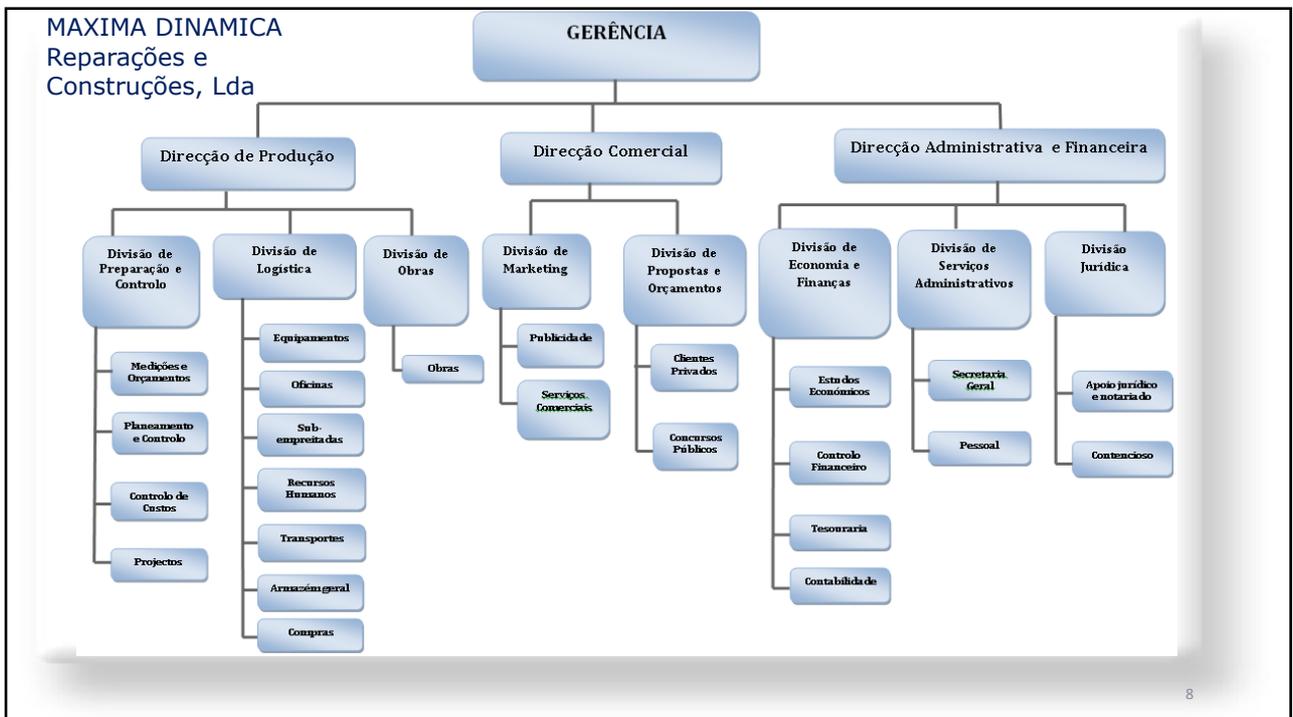
      CEO --- VP_C
      CEO --- VP_O
      CEO --- VP_F
      VP_C --- CD
      VP_C --- HD
      VP_O --- MD
      VP_O --- FOD
      VP_F --- FAD
      VP_F --- PITD
    
```

6

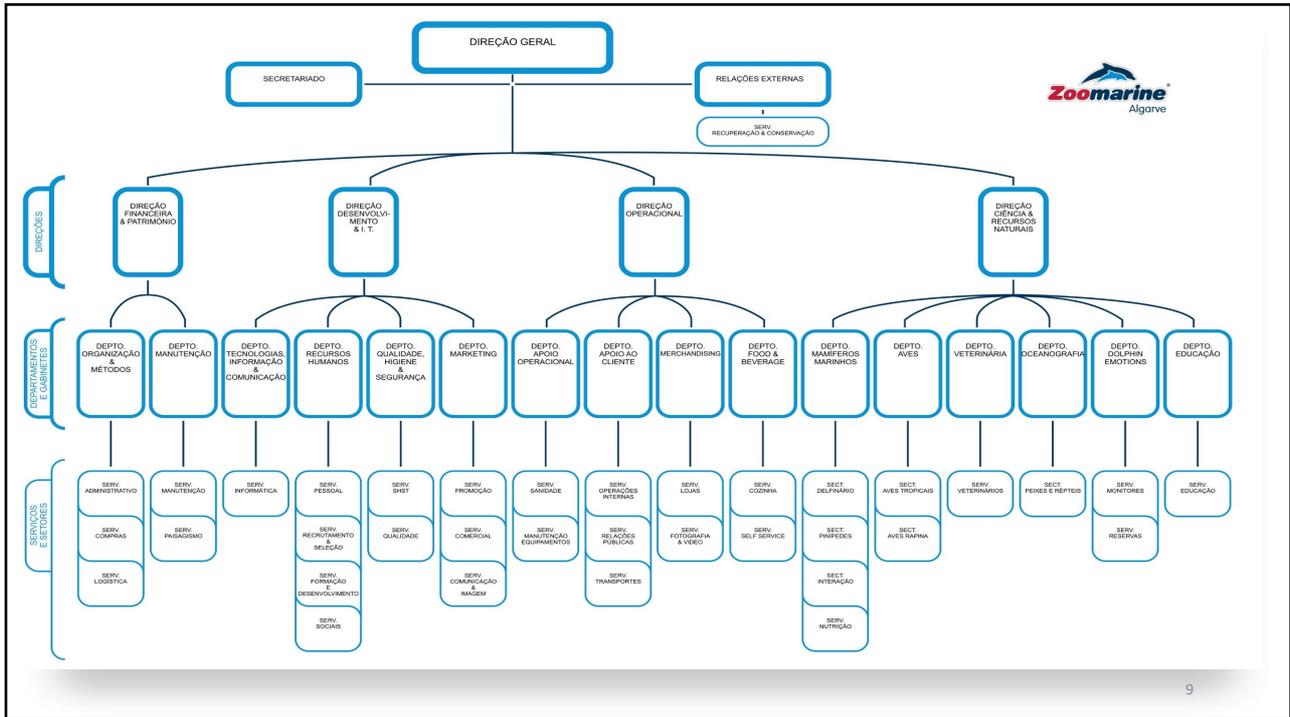
6



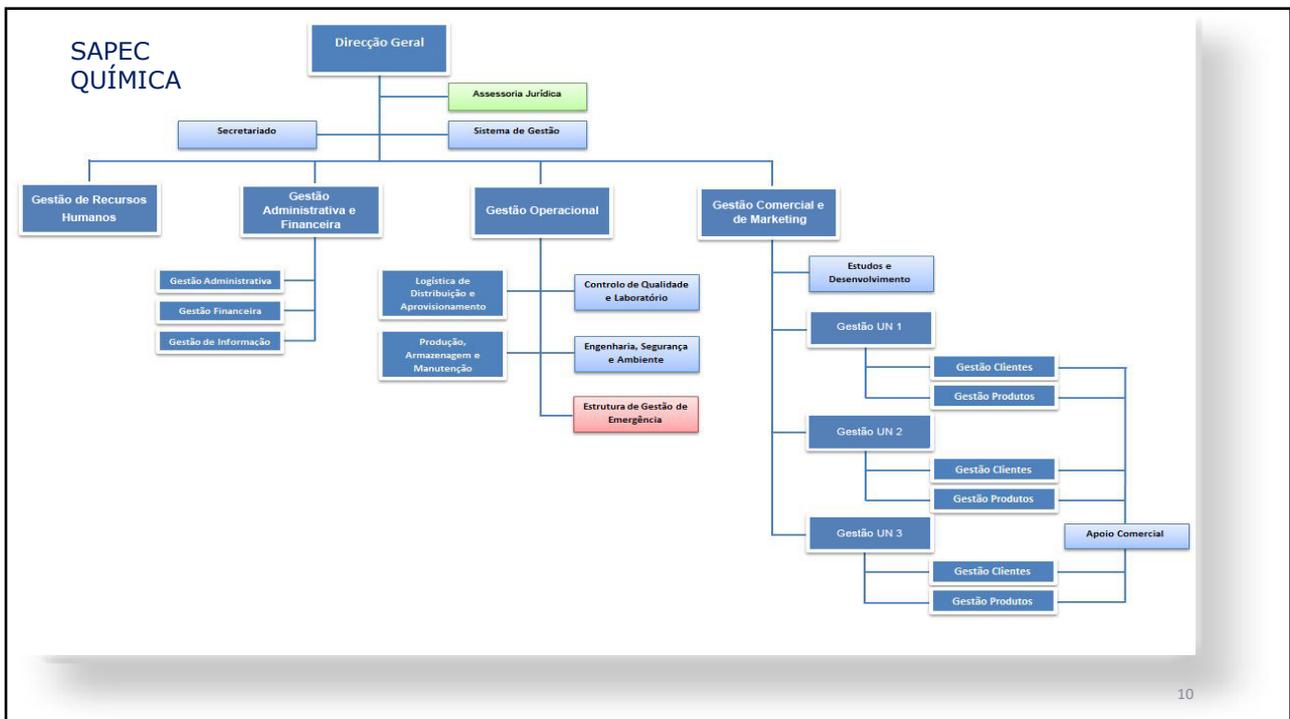
7



8



9



10

Estrutura Organizacional



FORMALIZAÇÃO –
MINIMIZA
INCERTEZA;
RESTRINGE
INICIATIVA



CENTRALIZAÇÃO
– FACILITA
CONTROLE E
COORDENAÇÃO;
AUMENTA TEMPO
DE RESPOSTA AO
MERCADO E
DESMOTIVA



COMPLEXIDADE – É
FUNÇÃO DA
DISPERSÃO ESPACIAL
E/OU DA VARIEDADE
DE
PRODUTOS/NEGÓCIOS
→ DIFERENCIAÇÃO
VERTICAL (NÍVEIS
HIERÁRQUICOS) E
HORIZONTAL (NÍVEL
DE ESPECIALIZAÇÃO
DE TAREFAS)

11

Estrutura Organizacional

- A **Definição da Estrutura** significa
 - Definir as Atividades Existentes
 - Definir as Relações de Responsabilidade (*Reporting*)
 - Definir a Delegação de Autoridade/poder de decisão (até que ponto)
 - Definir como agrupar as atividades (por funções, por cliente, por mercado geográfico e/ou produto, com enfoque múltiplo - organização matricial)
 - Fundamentalmente, permitir estar próximo do cliente/consumidor
- Entre os **determinantes** para a definição da estrutura salienta-se:
 - Dimensão da empresa / mercado(s)-alvo
 - Diversidade de mercados do produto e/ou dos mercados geográficos

12

12

Estrutura Organizacional

- Podemos dividir a estrutura em
 - **I. Macro-estrutura**
Envolve todas as divisões da empresa
 - I.1 -Básicas (simples, funcional e divisional: por produto, por área geográfica...)
 - I.2 - Avançadas (área de negócio, matricial e em rede)
 - **II. Micro-estrutura**
Estrutura por actividades

13

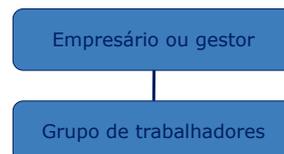
13

I. Macroestruturas Básicas

① Estrutura simples

- O empresário ou gestor orienta diretamente todas as atividades da empresa; centralizada; planeamento a curto prazo; para empresas com estratégia de produtos-mercados com poucas linhas de produtos e segmentos de mercado

(Empresas familiares e de pequena dimensão, ex. Pasteis de Belém)



14

14

I. Macroestruturas Básicas

① Estrutura simples

- vantagens: flexibilidade; facilidade de coordenação; dinamismo comercial; maior rapidez de atuação
- desvantagens: desmotivador; excessiva dependência do empresário; continuidade operacional; crises de liderança

15

15

I. Macroestruturas Básicas

② Estrutura funcional

- Baseada na divisão das tarefas e na delegação da autoridade e da responsabilidade. Diferentes gestores responsabilizam-se por funções distintas; decisão colegial; planeamento a médio prazo;
- encontra-se normalmente em empresas de dimensão reduzida (e com poucos produtos ou atividades)



16

16

I. Macroestruturas Básicas

② Estrutura funcional

- vantagens: concentração de recursos; especialização e controle de actividades; avanço na curva de aprendizagem e redução de custos operacionais; promoção de carreira e desenvolvimento de competências específicas
- desvantagens: conflitos de interesse entre áreas; especialização excessiva conduz a dificuldades de comunicação e coordenação, e rotina-desmotivação; necessidade de critérios distintos para avaliação de desempenho; difícil identificação de rentabilidade por produtos ou mercados

17

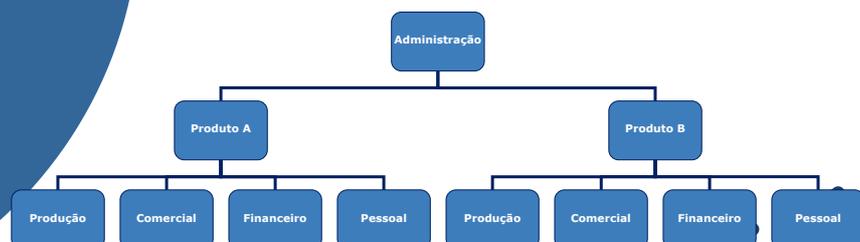
17

I. Macroestruturas Básicas

③ Estrutura divisional

diferentes linhas de produtos e mercados geridos de forma descentralizada – divisão por produto, por grupos de produto, por projetos ou programas, por divisões, por unidades de negócio...

partilha da condução estratégica; planeamento de longo prazo; (ex. Salvador Caetano, Cimpor)



18

18

I. Macroestruturas Básicas

3) Estrutura divisional

- vantagens: crescer sem restrição organizacional; melhor monitorização de produtos/mercados; controle estratégico e operacional; promoção de carreira-motivação
- desvantagens: complexidade de gestão e difícil coordenação; conflitos de interesse entre divisões e prejuízo para performance no mercado; custos operacionais; criação de órgãos centrais para explorar economias de escala;

19

19

I. Macroestruturas Básicas

4) Estrutura híbrida

No mundo real, encontramos frequentemente estruturas que não são puras (funcional, produto, geográficas...); Pode haver um enfoque seguindo mais do que um critério – exº produto e função, produto e zona geográfica...

Exemplo da Empresa Salvador Caetano, in Freire, A., 1995, *Estratégia*, Verbo



20

20

II. Macroestruturas Avançadas

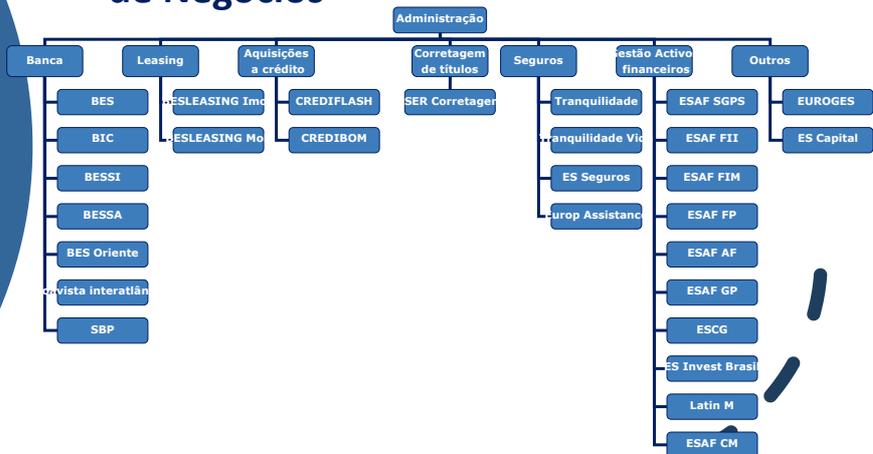
5 Estrutura por Unidades Estratégicas de Negócios

Adotada por empresas com muitas operações em poucas indústrias; coordenação por uma só entidade; por vezes constituem-se sectores estratégicos; adoção de estratégias de diversificação

Geralmente empresas já com alguma dimensão e com negócios suficientemente diferenciados (ex. Grupo Espírito Santo, Efacec)

II. Macroestruturas Avançadas

5 Estrutura por Unidades Estratégicas de Negócios



Exemplo do Grupo Espírito Santo, in Freire, A., 1995, *Estratégia, Verbo*

II. Macroestruturas Avançadas

5 Estrutura por Unidades Estratégicas de Negócios

- vantagens: controlar variedade de negócios; descentralização e coordenação; ênfase no mercado específico; atribuição de responsabilidades e mudança de funções - motivação
- desvantagens: dificuldade de comunicação vertical e alguma inflexibilidade organizacional; menor identidade organizacional; comportamento entre áreas eventualmente em prejuízo da organização

23

23

II. Macroestruturas Avançadas

5 Estrutura Matricial

Funcionam, em simultâneo, **dois** tipos de estruturas – por ex. divisional e funcional.

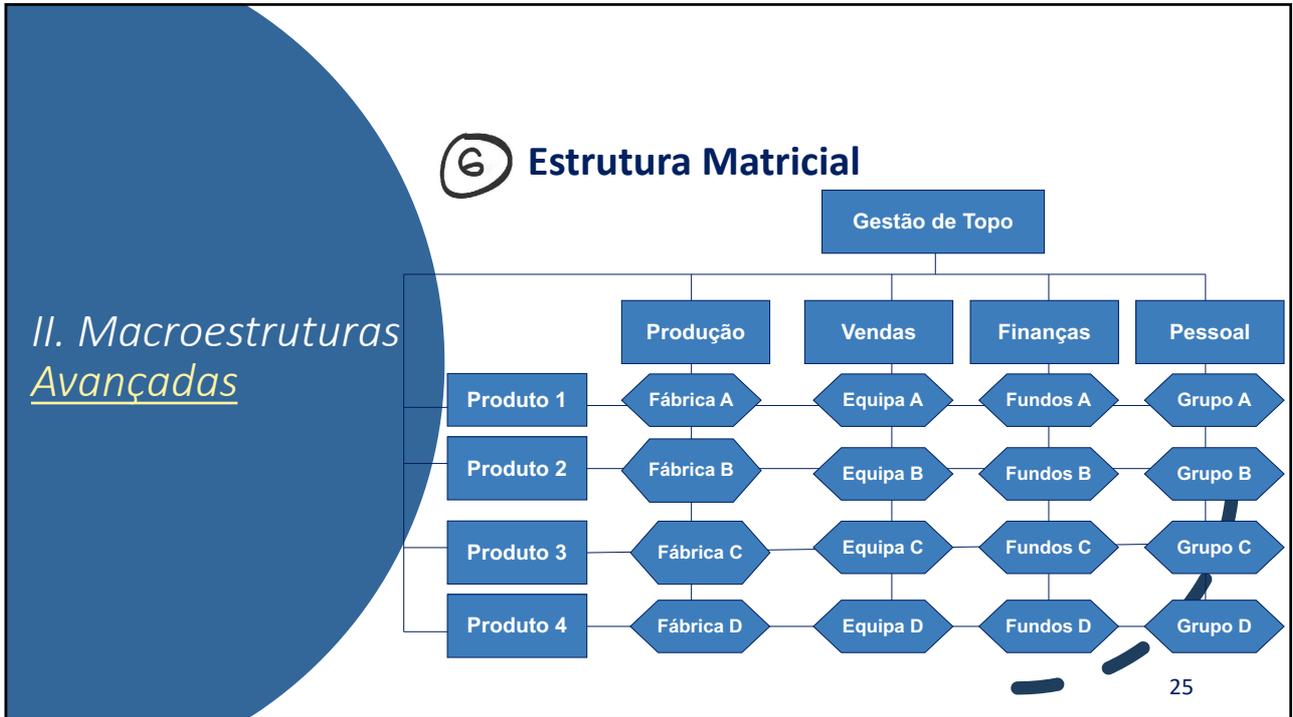
Procura explorar sinergias entre produtos similares em muitos mercados;

A filiação funcional tende a ser mais estável do que a por produtos ou mercados;

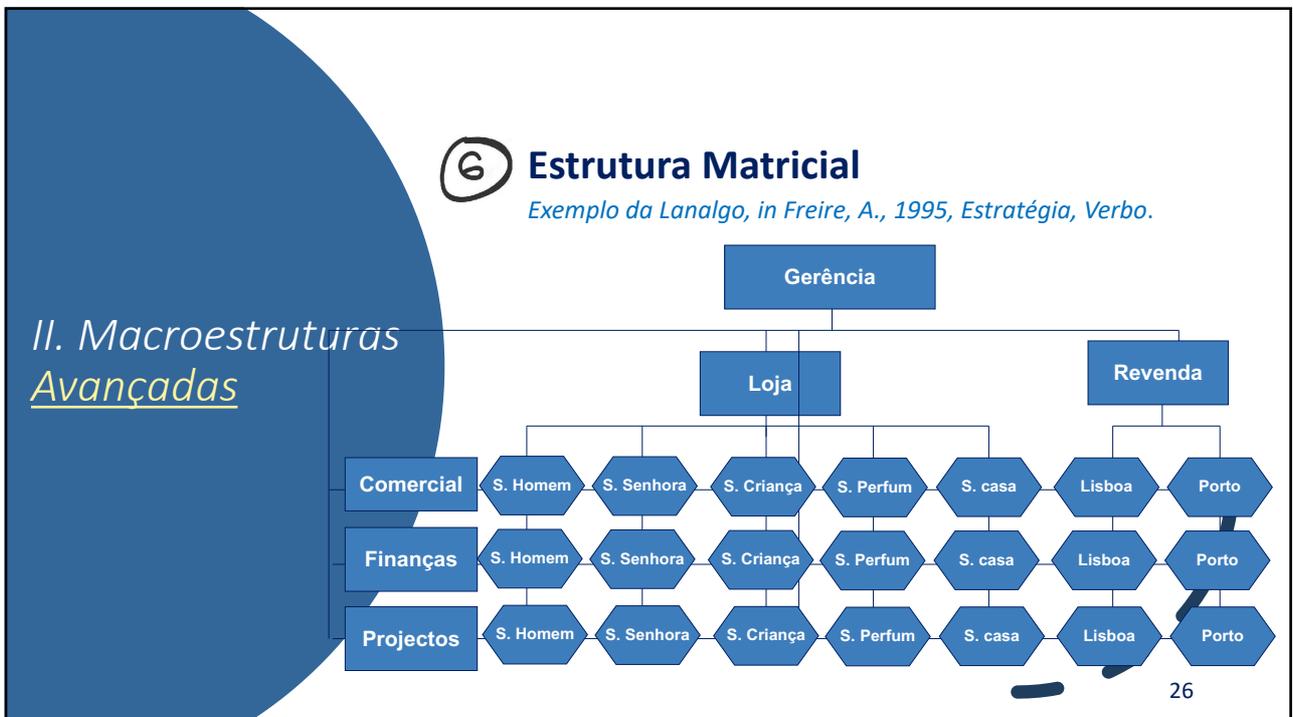
(ex. Nasa, Lanalgo)

24

24



25



26

II. Macroestruturas Avançadas

⑥ Estrutura Matricial

- vantagens: partilha de recursos e de informação; flexibilidade organizacional e estabilidade operacional; decisões consensuais e cultura de cooperação
- desvantagens: morosidade na implementação de estratégias; conflitos de interesse resolvidos só a nível superior; difícil controle operacional e apuramento de responsabilidades; melhor se formação elevada dos subordinados

Se por curto período de tempo, designa-se estrutura por projeto

27

27

II. Macroestruturas Avançadas

⑦ Estrutura Em Rede

Consta de um departamento central que une atividades de empresas e divisões dentro e fora* da organização;

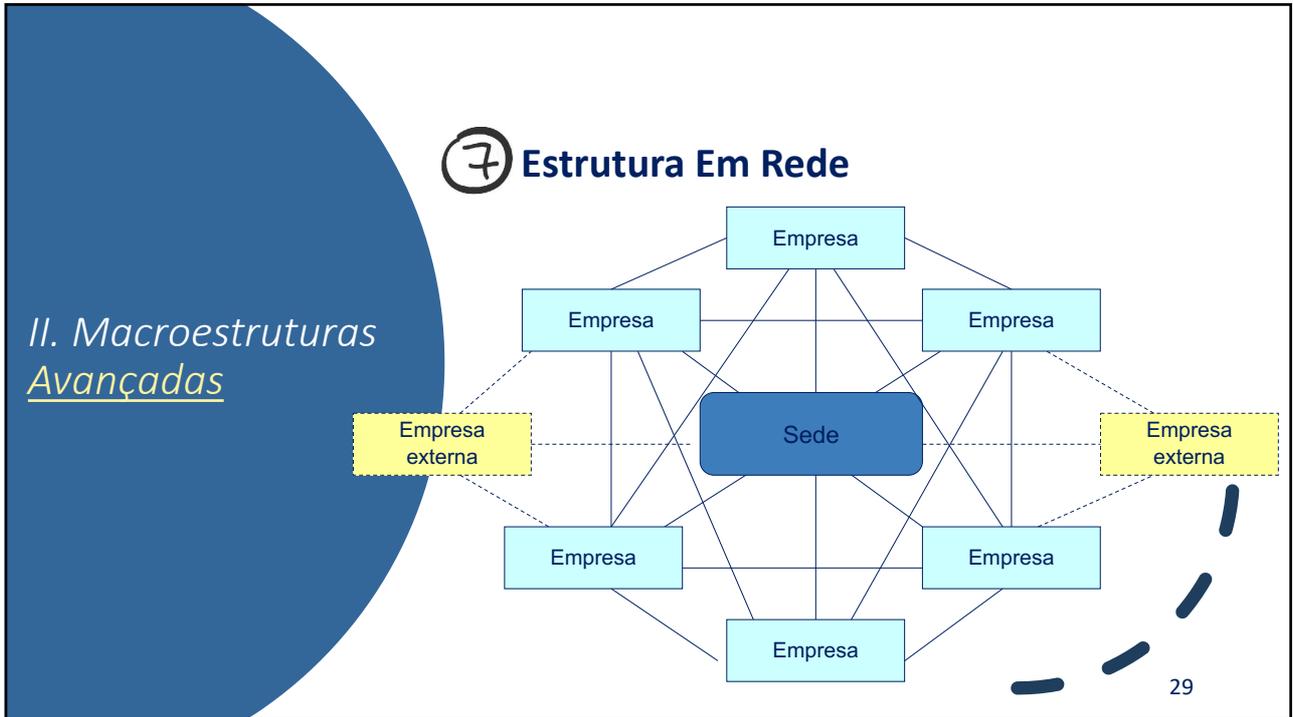
* e.g. empresas de outsourcing

alianças estratégicas, sinergias, diversificação e integração vertical;

partilha de recursos; flexibilidade organizacional

28

28



29

2. Microestruturas

As Microestruturas referem-se à organização de **grupos de trabalho nos vários departamentos** da empresa. Alguns exemplos:

Grupo Departamental
Atividades autónomas, sem necessidade coordenação das diferentes áreas

Grupo de Ligação
• membros estão activos nas funções usuais e no grupo dito comissão ou conselho, coordenação de grupo inter-áreas

Unidade de projecto
• Dupla responsabilidade; desenvolvimento de projecto específico num determinado período de tempo; coordenação inter-áreas

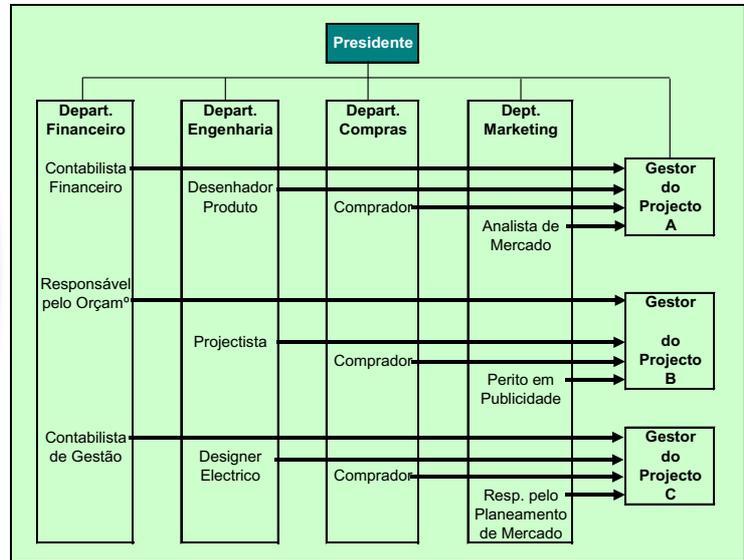
Equipa independente
• Autonomia; coordenador próprio; filiação departamental diluída; desenvolvimento de novos produtos/mudança estratégica

30

30

2. Microestruturas

Gestores de Projecto

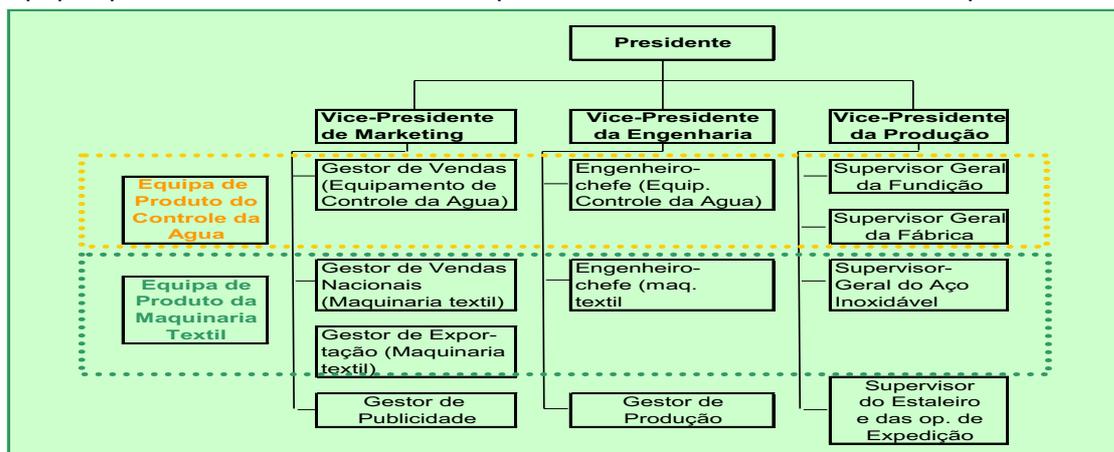


31

31

II. Microestruturas

Exemplo: Rodney Hunt Co. - Fabrica e Vende Equipamento Industrial Pesado (usa equipas para coordenar cada linha de produto transversalmente a cada departamento)



32

32

2. Microestruturas

		Grau de mudança estratégica (quão novo é o produto ou o projecto em causa)	
		Reduzido	Elevado
Relevância da integração (a necessidade de coordenação)	Elevada		<i>Equipa independente</i>
	Reduzida	<i>Grupo departamental</i>	<i>Unidade de projecto</i>

33