



UFRPE
Universidade
Federal Rural
de Pernambuco

Processos Organizacionais

1



Contextualização

2

- **Organizar:** prática humana milenar
- **Administração:** esforços de racionalização do processo de trabalho
 - adequação de meios e fins
- As funções administrativas: **Fayol e Weber**
 - planejamento, **organização**, direção, controle



UFRPE

Universidade
Federal Rural
de Pernambuco

Reflexão

3

- Os princípios clássicos dos processos organizacionais, tratados na literatura administrativa, podem ser aplicados nas condições contemporâneas?



Conceito

4

- **Organização:**

- Consiste em dividir o trabalho e atribuir responsabilidade e autoridade às pessoas (MAXIMIANO, 2006).
- Tarefa administrativa de determinar os recursos e as atividades necessárias para se atingir os objetivos organizacionais, **combinando-o em uma estrutura formal** (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRY, 1998).
- **São atividades de dividir, integrar e coordenar** as atividades e os recursos organizacionais de forma a alcançar as metas definidas (SOBRAL E PECI, 2010).



UFRPE

Universidade
Federal Rural
de Pernambuco

Que tipo de decisões?

5



Fonte: Sobral e Peci (2010)



Especialização

6

- Tarefas são divididas em partes para permitir ganhos de eficiência e produtividade. Ex. confecção de roupas.
- Quanto mais dividida a tarefa, mais a perspectiva do trabalhador é estreitada e menor é seu controle sobre o processo. **Eles não assumem em seu trabalho o controle de muitas tomadas de decisões.**
- Nesse caso, torna-se necessário que esse controle seja realizado por uma supervisão que passa a coordenar as tarefas.



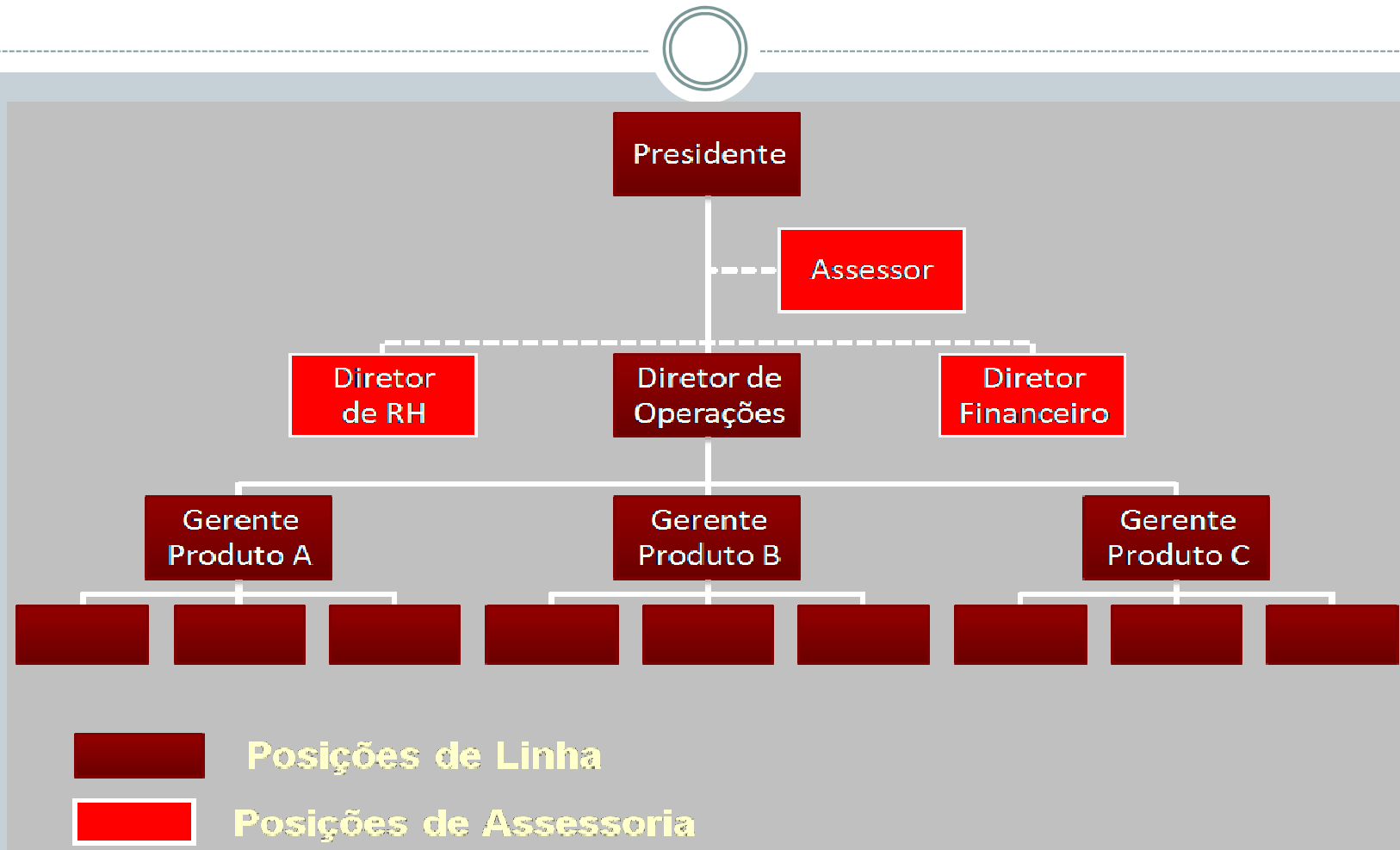
Cadeia de Comando

7

- A pluralidade de funções imposta pela especialização do trabalho exige o desdobramento da função do comando;
- Autoridade formal
 - autoridade em linha é inerente ao comando e define as relações entre chefes e subordinados (ordens e obediência/adesão).
 - autoridade em assessoria baseada no desempenho de funções especializadas; característica das funções de apoio; aconselhamento dos gerentes de linha.
- A responsabilidade refere-se à obrigação e ao dever das pessoas quanto à realização das tarefas ou atividades.



Cadeia de Comando



Fonte: Sobral e Peci (2010)



Amplitude de Controle

9

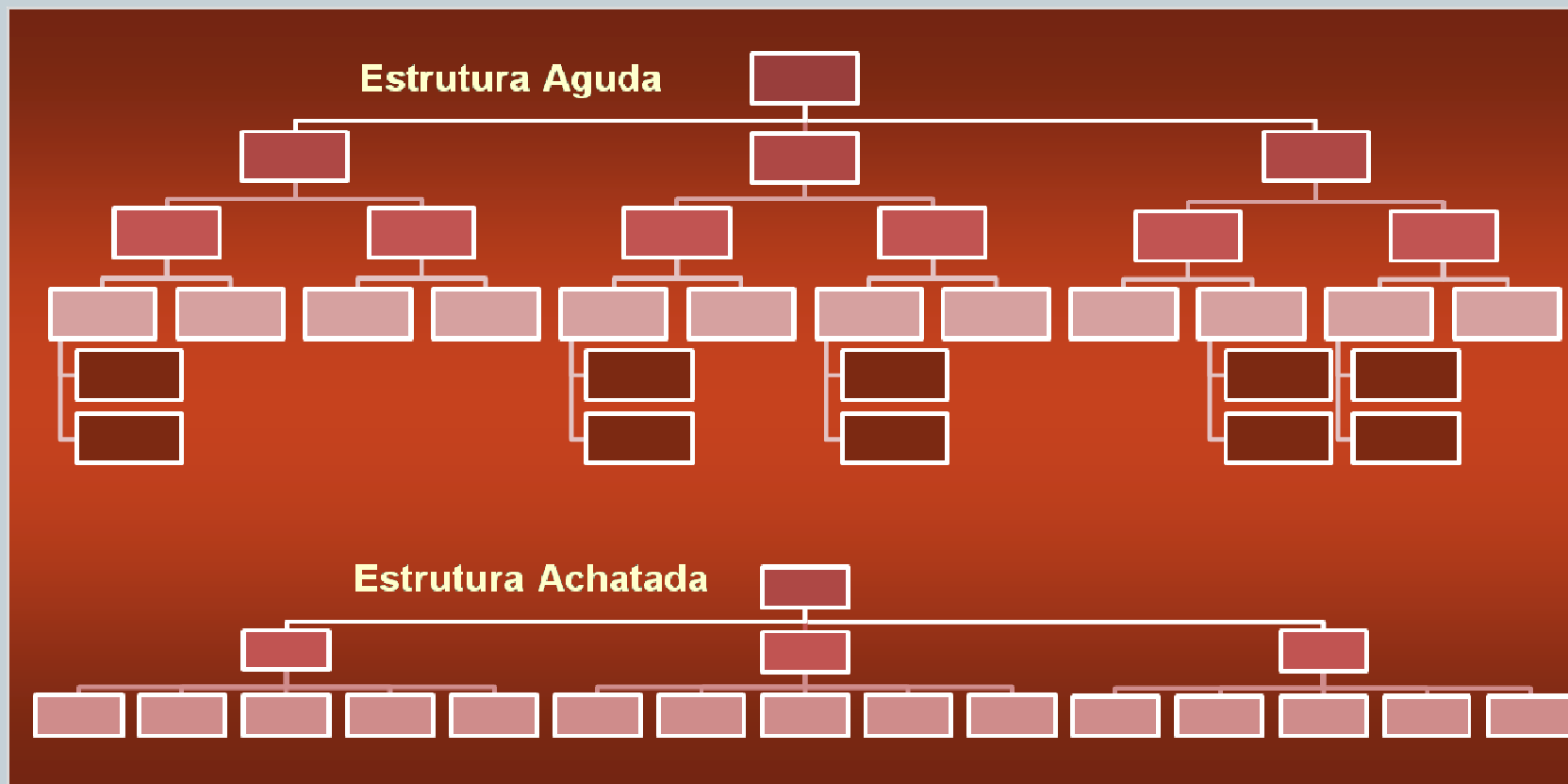
Refere-se ao número de pessoas subordinadas a um administrador

- **Estrutura achatada** (*grande número de subordinados por chefe e um pequeno número de chefe*)
- **Estrutura aguda** (*com grande número de chefias e pequeno número de subordinado por chefes*)

- **Fatores a serem observados para definir a estrutura:**
 - Similaridade
 - Proximidade física
 - Complexidade das funções subordinadas,
 - Direção e controle requeridos pelos subordinados,
 - Coordenação requerida;
 - Importância, complexidade e tempo de planejamento exigidos pelas tarefas;



AMPLITUDE DE CONTROLE



Fonte: Sobral e Peci (2010)



Centralização/Descentralização



- O **grau de centralização** ou **descentralização** refere-se ao nível hierárquico no qual são tomadas as decisões.
- As decisões acerca do grau de centralização ou descentralização dependem de um conjunto de fatores:
 - **Tamanho** da organização.
 - **Ambiente externo** onde ela está inserida.
 - **Características internas** da organização.
- Um conceito relacionado com a descentralização é a **delegação**, que é o processo usado para transferir autoridade e responsabilidade para os membros organizacionais em níveis hierárquicos inferiores.



Grau de Formalização



- As normas e os procedimentos utilizados pela organização para lidar com as contingências ambientais definem seu grau de formalização.
- As decisões sobre o grau de formalização da organização dependem de fatores como:
 - Tecnologia;
 - Tradição;
 - Processo decisório.
- A excessiva formalização limita a flexibilidade, a criatividade e a rapidez de resposta, competências consideradas essenciais para as organizações modernas.



Departamentalização

13

- Unidades, setores, divisões, áreas de negócios.
- Agrupar e integrar as tarefas, atividades e funcionários em unidades organizacionais a fim de obter melhor integração.



Funcional

- Ênfase exagerada pelo processo e escala
 - Tendem a ser estruturas organizacionais burocráticas:
 - Organizadas em torno das funções
 - Agrupam o processo do trabalho
 - Padronização
 - Coordenar pela formalização das tarefas
- Pontos fracos:
 - Diminui a atenção para resultados mais amplos
 - O desempenho não pode ser facilmente medido

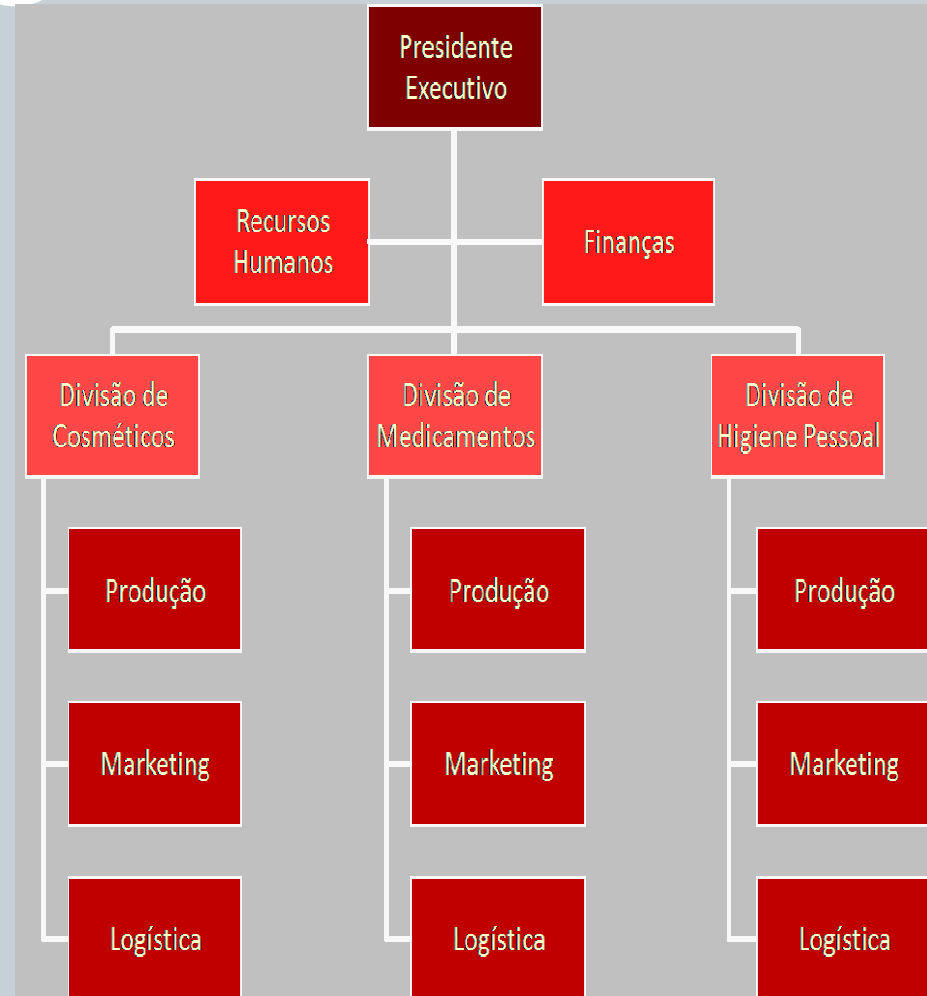




Divisional

15

- Tendem a ser mais flexível, devido as unidade serem mais independentes
- Opção pela coordenação do fluxo de trabalho às custas da especialidade
- Pontos fracos:
 - Diminui a especialização
 - Reduz a economia de escala
 - Canibalização das unidades



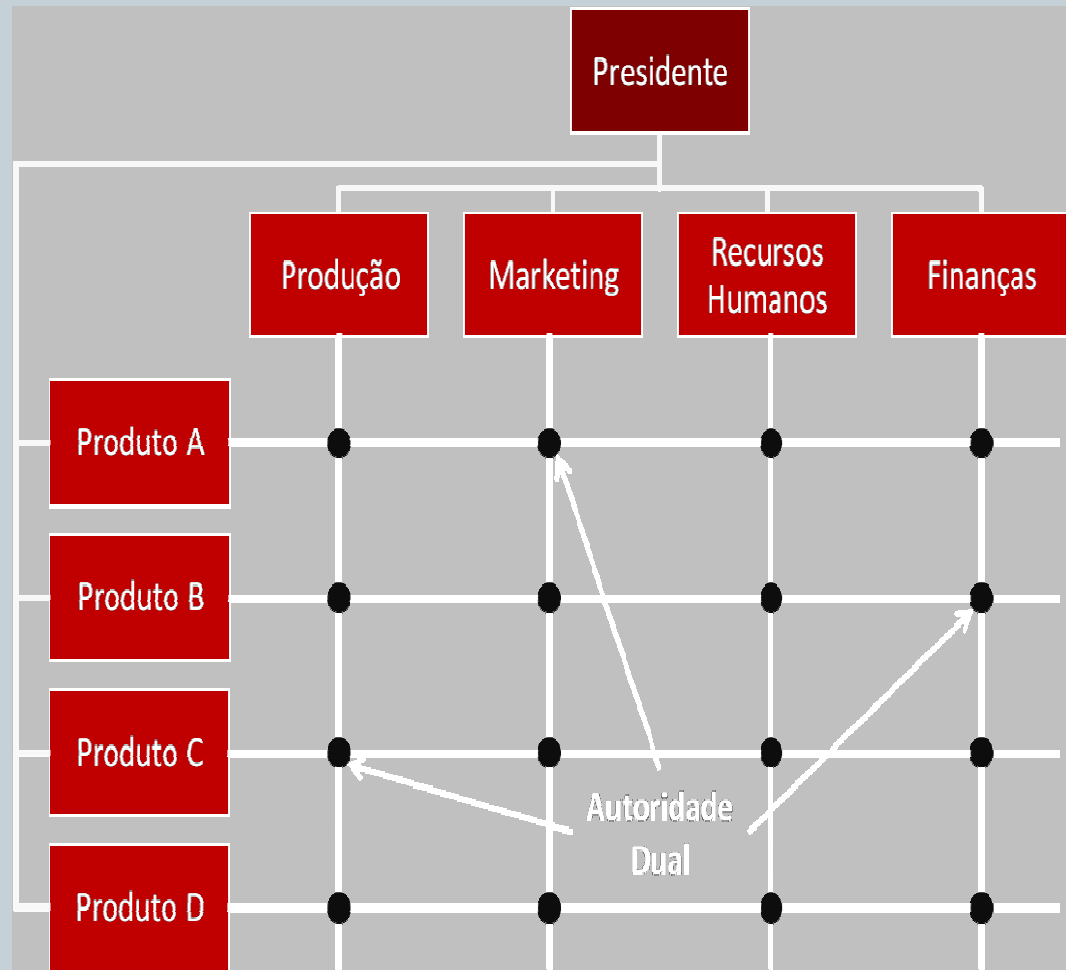
Fonte: Sobral e Peci (2010)



Matricial

16

- Modelo híbrido
- Procura conjugar vantagens de ambas
- Projetos e negócios
- Equipes Multidisciplinares
- Autoridade dual
- Responsabilidades incertas
- Competências interpessoais e maturidade



Fonte: Sobral e Peci (2010)



Condição Contemporânea



- Impacto da globalização;
- Necessidade de inovação;
- Natureza da tarefa da organização.



Em rede

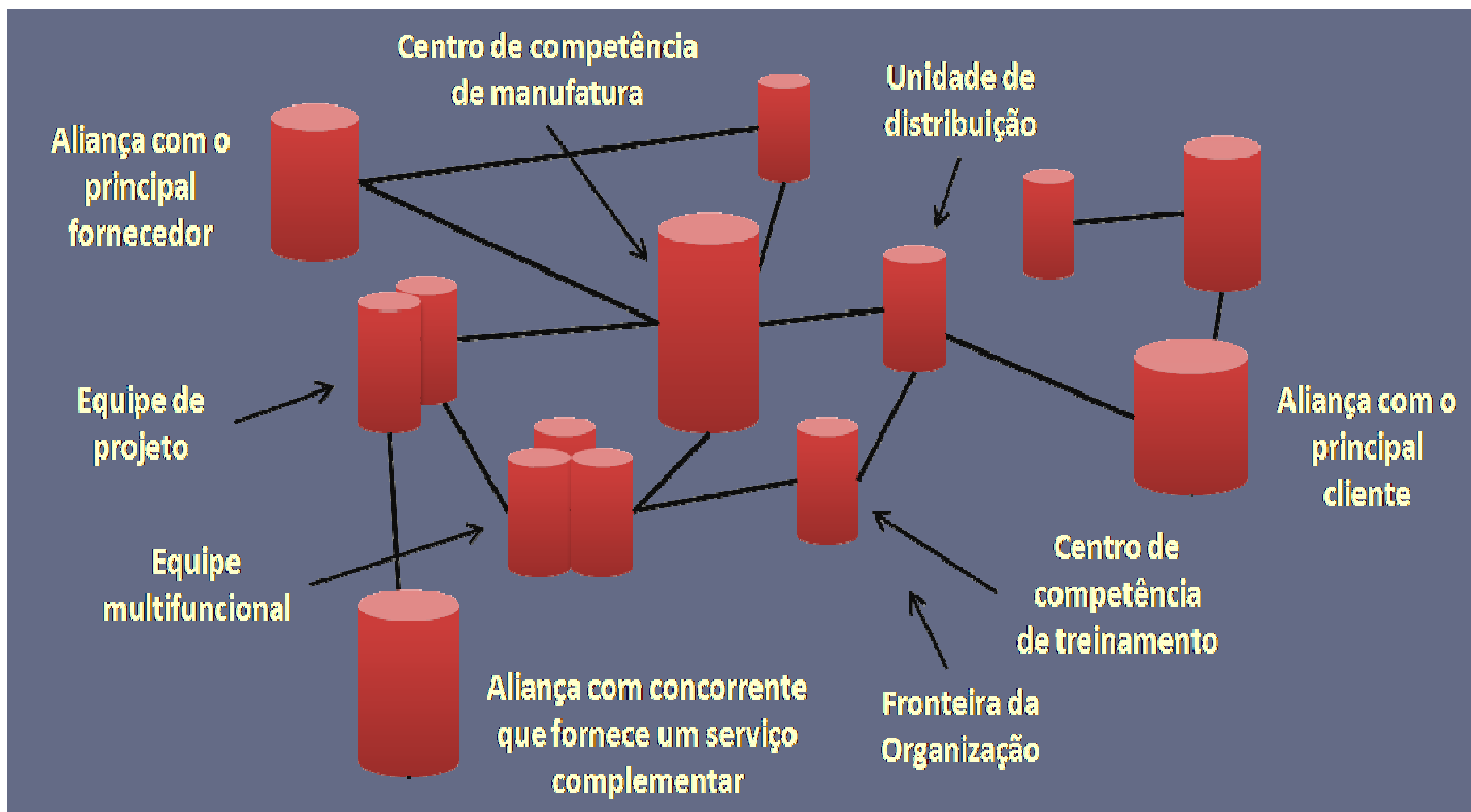
18

- Uso distinto da hierarquia e da divisão de trabalho;
 - Equipes multifuncionais e auto-gerenciadas;
 - Autoridade informal;
 - Flexibilidade e adaptabilidade, rapidez de resposta;
 - Motivação/Redução de custos.
-
- Falta de controle;
 - Incertezas ligadas à parcerias;
 - Cultura organizacional.



Em rede

19



Fonte: Sobral e Peci (2010)



Referências

- MAXIMIANO, Antonio C. A. *Introdução à administração*. 6ed. Sao Paulo: Editora atlas, 2004.
- MEGGINSON, L. C; MOSLEY, D. C; PIETRY Jr, P. H. *Administração: Conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1998.
- SOBRAL, Filipe; ALKETA Peci, *Administração - Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*, 1.ed. São Paulo : Pearson Prentice-Hall, 2010.