

## Função Organização

---

### Organização Da Ação Empresarial

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 1

## Organização

- v **Unidade social** (formal e informal);
- v **Função administrativa:** integrar recursos e órgãos. Como empresa funciona. Meio de colocar em prática as demais funções da ação empresarial.
- v A organização compreende as atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição a um responsável de um grupo dessas atividades.
- v **Organizar** significa:
  - especificar as atividades
  - agrupar as atividades em estrutura lógica
  - designar as atividades para pessoas e posições

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 2

## Organização da ação empresarial

- v Agrupar, estruturar, organizar, sincronizar os recursos e habilidades para uma operação global.
- v **Características da estrutura organizacional**  
Organizações são diferenciadas dos outros grupos sociais devido a **divisão do trabalho**.
- v É o processo de distribuir, entre os indivíduos ou grupos de indivíduos, uma tarefa total, cada um com um compromisso específico.
- v Como consequência temos a **especialização**, a qual o indivíduo realiza uma parte da tarefa total (ex. operário x artesão).
- v A **estrutura organizacional** é a rede de relações entre indivíduos para atingir coerência e coordenação no trabalho.

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 3

## Princípios Gerais da Organização

- Princípio da unidade de comando
- Princípio da delegação
- Princípio da amplitude de controle
- Princípio da especialização (Horiz. e Vert.)
- Princípio da autoridade e da responsabilidade
- Princípio das funções de linha e staff
- Princípio escalar

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 4

## Organização

1. Como a organização será dividida em departamentos?
2. Como os esforços destes departamentos são coordenados para obter uma unidade de ação?
3. Como será dividido o trabalho em cada departamento?

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 5

## Onde estamos

### Funções Administrativas

- v PLANEJAMENTO
- v ORGANIZAÇÃO da Ação Empresarial
  - v Desenho Organizacional
  - v Desenho Departamental
  - v Desenho de Cargos e Tarefas
- v DIREÇÃO
- v CONTROLE

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 6

### Desenho Organizacional

**Estrutura organizacional**  
 É o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, definindo atribuições e modo de ligação entre departamentos.

**ESTRUTURA BÁSICA** - **Diferenciação**: divisão trabalho horizontal, vertical, tarefas especializadas;

**MECANISMO DE OPERAÇÃO** - **Formalização**: cargo, fluxo de trabalho, regras e regulamentos;

**MECANISMO DE DECISÃO** - **Centralização**: delegação de autoridade, hierarquia;

**MECANISMO DE COORDENAÇÃO** - **Integração**: diminui distâncias: hierarquia, depts, assessoria, comissões, regras, layout, objetivos e planos.

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 7

### Desenho Organizacional

Hierarquia	Liga toda empresa	Pode sobrecarregar
Departamentalização	Integra dentro das funções	Desintegra funções
Assessoria	Auxilia funções	Alto custo. Cria conflitos
Regras	Integra assuntos rotineiros	Exagero cria problemas
Planos e objetivos	Integra assuntos não rotineiros	Dificuldade para reunir energias
Arranjo físico	Solução pode ser barata	Pode bitolar especialistas

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 8

### Desenho Organizacional

#### Centralização x Descentralização

- v Quem toma as decisões
- v Preparação para tomar decisões
- v Proximidade dos fatos
- v Linhas de comunicação
- v Autonomia e controle
- v Complexidade dos problemas
- v Incerteza

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 9

### Tipos de Organização

**Organização Linear**  
 Linhas diretas e únicas de autoridade (um chefe). Comunicação segue hierarquia. Centralização das decisões no chefe. Estrutura com aspecto piramidal.

```

    graph TD
      GG[Gerência Geral] --> GS[Gerência de Serviços]
      GG --> GI[Gerência Industrial]
      GS --> SP[Seção de Pessoal]
      GS --> SM[Seção de Materiais]
      GI --> SCP[Seção de PCP]
      GI --> SF[Seção de Fabricação]
    
```

**Vantagens**  
 Estrutura simples; fácil transmissão de ordens e informações; atribuições e responsabilidades bem definidas.

**Desvantagens**  
 Comunicação não é rápida, pois chefe generalista fica sobrecarregado. Centralização não cria espírito de equipe.

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 10

### Tipos de Organização

**Organização Funcional**  
 Princípio da especialização das funções. Autoridade dividida, com subordinado reportando-se a vários chefes de área. Comunicação direta, sem intermediários. Descentralização das decisões (especialidade promove decisões)

```

    graph TD
      DI[Diretoria Industrial] --> GQ[Gerência de Qualidade]
      DI --> GP[Gerência de Produção]
      DI --> GM[Gerência de Manutenção]
      LP1[Linha de produção 1] --> GQ
      LP1 --> GP
      LP1 --> GM
      LP2[Linha de produção 2] --> GQ
      LP2 --> GP
      LP2 --> GM
      LP3[Linha de produção 3] --> GQ
      LP3 --> GP
      LP3 --> GM
      LP4[Linha de produção 4] --> GQ
      LP4 --> GP
      LP4 --> GM
    
```

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 11

### Tipos de Organização

**Organização Funcional**

**Vantagens**  
 Proporciona especialização nos órgãos; comunicação direta. Separa planejamento e controle da função execução. Proporciona trabalho em equipe e cooperação.

**Desvantagens**  
 Estrutura mais complexa, com divisão de autoridade; subordinação múltipla; concorrência de especialistas. Tensão e conflitos.

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 12

### Tipos de Organização

**Organização Linha-Staff**  
 Relacionamento direto (linha) e indireto (staff) com objetivos.  
 Tipo de autoridade linear e funcional.

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 13

### Tipos de Organização

#### Organização Linha-Staff

**Vantagens**  
 Assessoria especializada  
 Atividade conjunta

**Desvantagens**  
 Conflitos  
 Equilíbrio

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 14

### Desenho departamental

- v Estrutura dos departamentos ou divisões da empresa no mesmo nível hierárquico.
- v **Departamentalização** ocorre pela necessidade de aumentar a eficiência, a produtividade, a qualidade do trabalho.
- v A medida em que a empresa cresce, as atividades são divididas. Cresce a especialização e agrupam-se as atividades para melhor coordenação. Meio de obter homogeneidade de tarefas.

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 15

### Departamentalização

**Fundada**  
 Agrupamento por funções ou atividades similares. Ex. Produção, Vendas, Finanças. Especialização. Indicada para atividade continuada, rotineira, situação estável ALP (consumo, fornecimento e concorrência). Pouca cooperação inter-departamental, diversificação tecnológica e de produtos. Não é indicada para ambientes mutáveis e imprevisíveis.

**Funções:**  
 Administração →  
 Aquisição de recursos →  
 produção →  
 venda →  
 distribuição  
 ← Finanças →  
 Pode haver um gerente para cada função principal ou acumulação de encargos.

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 16

### Departamentalização

**Produtos/Serviços**  
 Agrupamento por produtos. Orientada por resultados. Unidades semi-autônomas em grandes empresas. Todas as atividades relacionadas ao produto são reunidas. Flexibilidade e inovação. Ex. Indústria química (farmacêutica, veterinária, química). Hospitais, bancos. Ciclo de vida longo. Situações mutáveis. Enfraquece especialização.

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 17

### Departamentalização

**Base territorial**  
 Agrupamento por localização geográfica. Ênfase na cobertura de áreas muito extensas. Usada para MTK e Produção, empresas de varejo. Cada divisão opera independentemente. Implica maiores recursos.

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 18

### Departamentalização

**Por processo**

Agrupamento pela seqüência do processo produtivo ou arranjo físico e disposição do equipamento. Criação de departamentos que são responsáveis por cada estágio do processo, desde a matéria-prima ao produto final. Ex. Erva-mate: seleção, secagem, tritura, controle, embalagem. Não é flexível e adaptável a mudanças tecnológicas.

```

            graph TD
            Admin[Administração] --> Vendas[Vendas]
            Admin --> Producao[Produção]
            Admin --> AdminFin[Administração e Finanças]
            Producao --> Prensas[Prensas]
            Producao --> Montagem[Montagem Pintura]
            Producao --> Acabamento[Acabamento]
            
```

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 19

### Departamentalização

**Por clientela**

Agrupamento de acordo com o tipo e tamanho de cliente. São levadas em conta características do cliente como idade, nível sócio-econômico, hábito de compras, intensidade e frequência de atendimento. Foco no cliente, na sua satisfação. Pode ocasionar maior investimento. Pode ser criado depto para cada um dos clientes mais importantes, responsáveis pelo volume maior de faturamento da empresa.

```

            graph TD
            Admin[Administração] --> Criacao[Criação e produção]
            Admin --> Atendimento[Atendimento]
            Admin --> AdminFin[Administração e Finanças]
            Criacao --> IndA[Indústrias A]
            Criacao --> Loja[Cadeia de Lojas B]
            Criacao --> Outras[Outras contas]
            
```

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 20

### Departamentalização

**Estruturas divisionais**

Agrupamento pelos resultados do projeto. Grandes empresas com produção ALP. Flexível para ajustar aos projetos. Tecnologia, especialização, recursos. Aplicada a empresas de P&D. Ex. Estaleiros navais, construção civil ou industrial.

```

            graph TD
            Admin[Administração] --> Criacao[Criação e produção]
            Admin --> Atendimento[Atendimento]
            Admin --> AdminFin[Administração e Finanças]
            Criacao --> IndA[Indústrias A]
            Criacao --> Loja[Cadeia de Lojas B]
            Criacao --> Outras[Outras contas]
            
```

Teoria Geral da Administração I - Prof. Álvaro Flores 21