

# Capítulo 10 - Organização

## Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Estrutura organizacional e suas características
  - Estrutura vertical
  - Hierarquia administrativa: divisão do trabalho, cadeia de comando, autoridade, responsabilidade e delegação
  - Amplitude administrativa
  - Centralização / descentralização
- + escola Toyota

1

## Organização - conceitos

Organização é processo de estabelecer a utilização ordenada de todos os recursos de uma organização.

2

filminho

# Princípios Básicos da Organização

- Divisão do Trabalho
- Especialização
- Hierarquia
  - Autoridade
  - Responsabilidade
  - Delegação
- Amplitude Administrativa

3

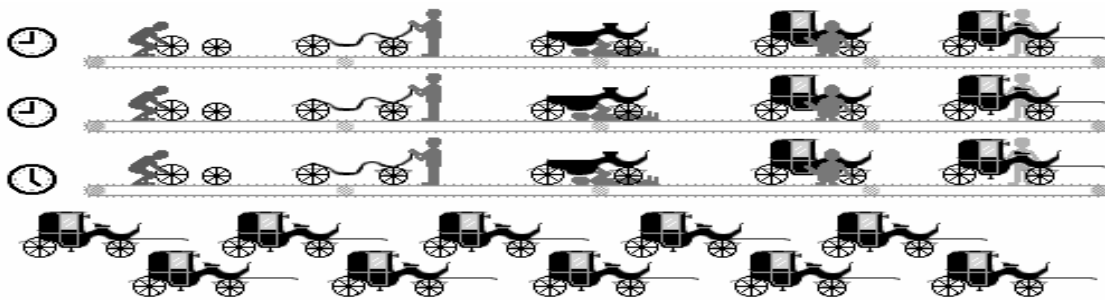
## Artesão

Uma pessoa que realiza as 5 fases necessárias na fabricação de um produto só consegue produzir uma unidade



# Linha de produção

5 pessoas, cada uma especializada na execução de uma das 5 fases da fabricação, fabricam 10 unidades



## Divisão do Trabalho

- padronização e simplificação das atividades;
- maior especialização e detalhamento das tarefas;
- melhor aproveitamento do trabalho especializado através da departamentalização.

### Conseqüências:

- melhor rendimento do pessoal;
- maior eficiência da organização, como resultante do item anterior;
- redução dos custos de produção

# Especialização

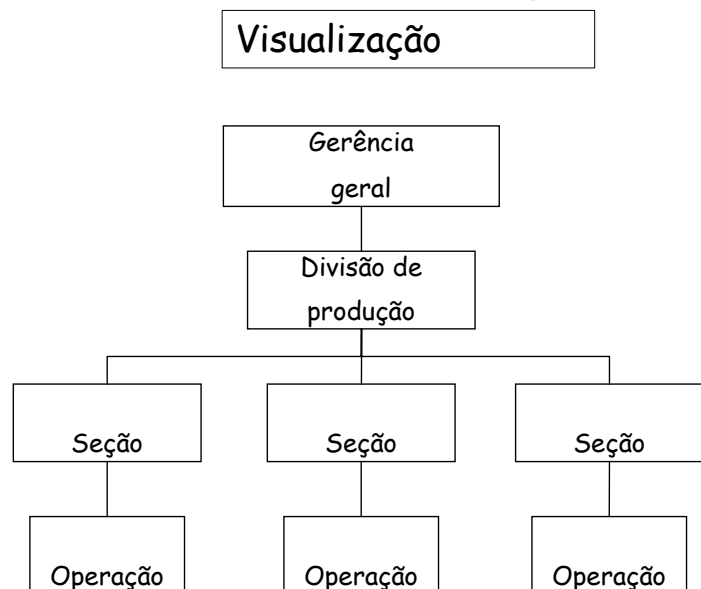
- simplificar as tarefas
- atribuir a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas que requeiram pouca experiência do executor e escassos conhecimentos prévios,
- reduzem-se os períodos de aprendizagem,
- facilitando-se substituições de uns indivíduos por outros,
- permitindo-se melhorias de métodos de incentivos no trabalho (especialização)

7

## Estrutura em Linha

- Autoridade linear ou unidade de comando: o superior tem autoridade única e exclusiva sobre seus subordinados;
- Linhas formais de comunicação: as comunicações entre as pessoas ou unidades são feitas unicamente através das linhas existentes no organograma;
- Centralização das decisões: o terminal de comunicação sempre liga a unidade subordinada ao seu superior;
- Aspecto piramidal.

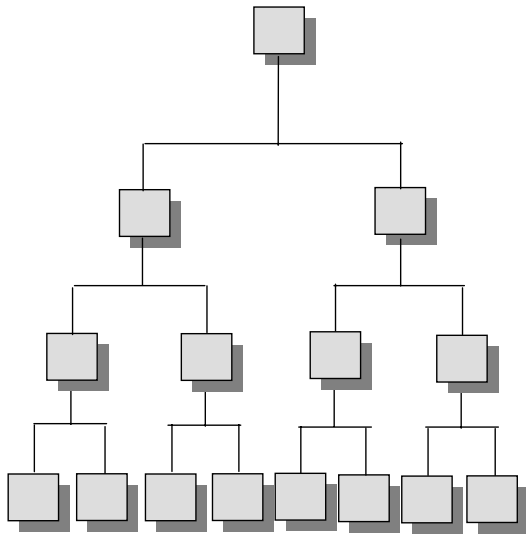
## Hierarquia



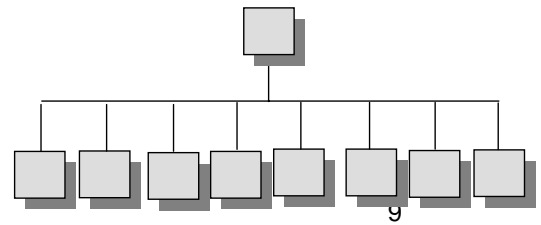
8

# Organização Alongada x Achatada

Organização “Alta”

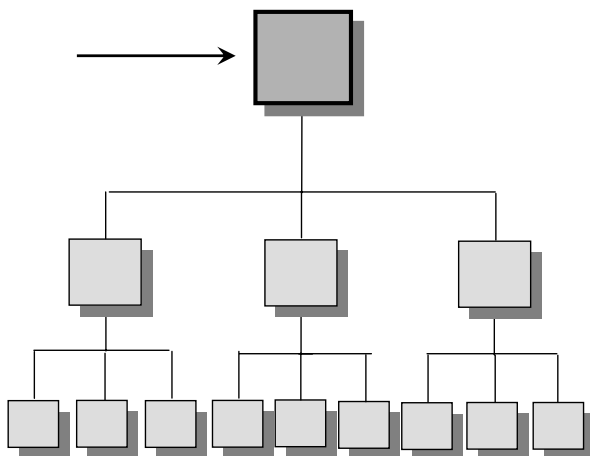


Organização “Achatada”

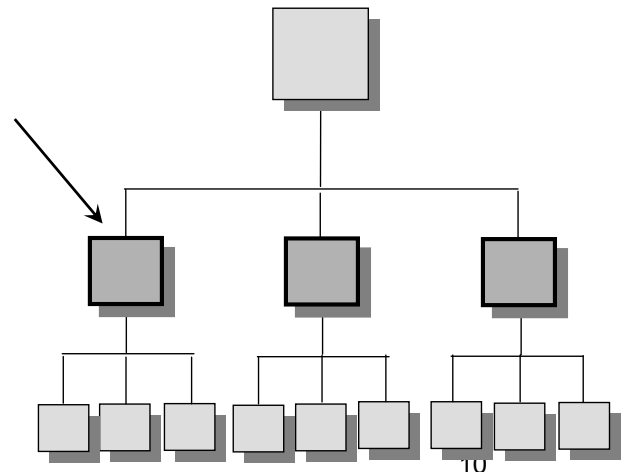


# Organização Centralizada x Descentralizada

Organização Centralizada



Organização Descentralizada



# Descentralização

Vantagens	Desvantagens
<p><b>1. As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.</b></p> <p><b>2. Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação.</b></p> <p><b>3. Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios.</b></p> <p><b>4. Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.</b></p>	<p><b>1. Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos.</b></p> <p><b>2. Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios.</b></p> <p><b>3. Risco da subobjetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais.</b></p> <p><b>4. As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.</b></p>

11

# Departamentalização

É o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade das atividades

Principais tipos:

- funcional
- territorial ou geográfica
- por processo
- por clientela
- por produtos ou serviços
- por período ou turno
- por quantidade ou amplitude de controle

12

# Departamentalização funcional

São agrupadas na mesma unidade pessoas que realizam atividades dentro de uma mesma área técnica.



## Vantagens :

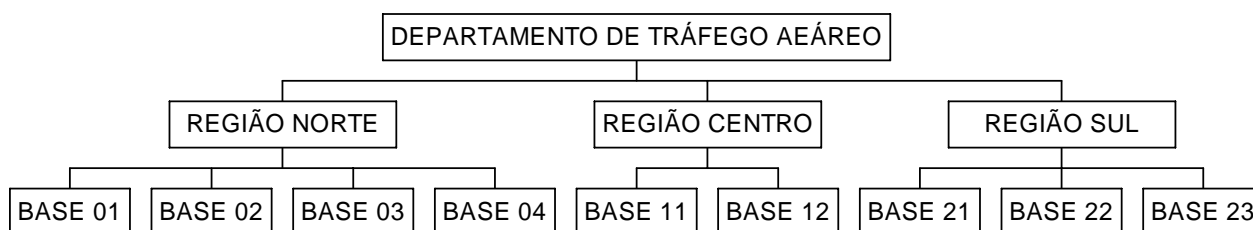
- maior segurança, pois cada funcionário tem facilidade de entender sobre a sua área de atuação;
- especialização do trabalho. É uma vantagem quando se consideram as definições claras e precisas das tarefas;
- influência positiva sobre a satisfação dos técnicos por ter um chefe da mesma área técnica;
- maior competência das pessoas pois estão orientadas para uma atividade específica;
- quando utilizada em circunstâncias estáveis que requeiram tarefas rotineiras;
- quando utilizada em empresas com poucas linhas de produtos/serviços e que permaneçam inalterados por longo tempo.

## Desvantagens:

- a responsabilidade pelo desempenho total está somente na cúpula;
- comunicação geralmente deficiente, visto que as decisões são centralizadas nos níveis mais altos da empresa;
- visão parcial da empresa nos níveis mais baixos;
- resistente ao ambiente pró-inovação;
- quando uma tarefa exigir interligação entre várias atividades, provoca demora no cumprimento de prazos.

13

# Departamentalização territorial ou geográfica



## Aspectos básicos:

- Utilizada em empresas territorialmente dispersas;
- As atividades que se realizam em determinado território são agrupadas e colocadas sob as ordens de um administrador;
- Obtenção de vantagens econômicas de determinadas operações locais;
- Possibilidade de maior treinamento de pessoal pela atuação direta no território considerado;
- Maior facilidade de conhecer os fatores e problemas locais para a tomada de decisão.

## Desvantagens:

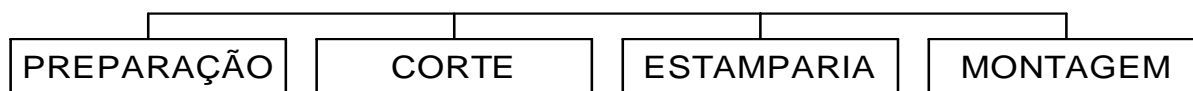
- Duplicação de instalações e de pessoal se não houver um planejamento efetivo;
- Possibilidade de haver falta de coordenação entre as regiões ou filiais devido ao grau de liberdade e autonomia.

14

## Departamentalização por processo

As atividades são agrupadas de acordo com as etapas de um processo, considerando-se a maneira pela qual são executados os trabalhos.

É empregado, principalmente, nos estabelecimentos industriais.



### Vantagens:

- ▣ Maior especialização de recursos alocados nas diversas fases;
- ▣ Possibilidade de comunicação rápida de informações técnicas.

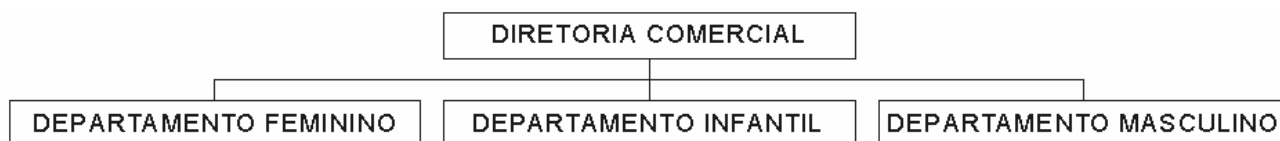
### Desvantagens:

- ▣ Possibilidade de perda da visão global do andamento do processo;
- ▣ Flexibilidade restrita para ajustes no processo.

15

## Departamentalização por clientela

As atividades são agrupadas de acordo com as necessidades dos clientes ou fregueses da empresa.



### Vantagens:

- ▣ Assegura reconhecimento e atendimento contínuo e rápido aos diferentes tipos de clientes;
- ▣ Elevada integração entre pessoas que lidam com mesmo tipo de cliente.

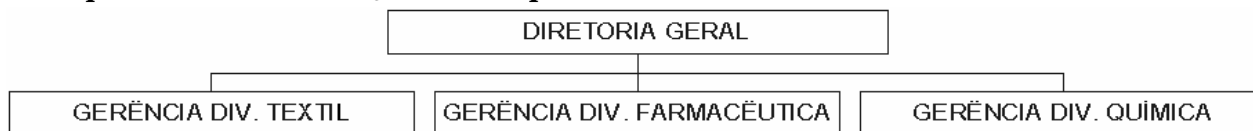
### Desvantagens:

- ▣ Dificuldade de coordenação com outros tipos de departamentalização;
- ▣ Utilização inadequada de recursos humanos e de equipamentos em termos de grupos de clientes.

16

## Departamentalização por produtos ou serviços

O agrupamento é feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa.



### **Vantagens:**

- Integração alta entre as pessoas que lidam com o produto;
- Facilita a coordenação dos resultados esperados por cada grupo de produtos, e a utilização máxima dos recursos através do conhecimento especializado;
- Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto, linha de produtos ou serviços;
- Permite maior versatilidade e flexibilidade de produção, conforme as condições mudem;
- Propicia condições favoráveis para a inovação e criatividade.

### **Desvantagens:**

- Quando do estabelecimento das políticas gerais da empresa, a coordenação pode tornar-se mais difícil;
- Pode propiciar o aumento de custos pela duplicidade de atividades no vários grupos de produtos;

17

## Departamentalização por período ou turno

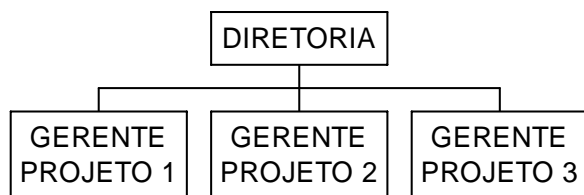
Quando, por necessidade do serviço, é acrescentado outro turno do trabalho, como é comum ocorrer em indústrias de processo contínuo, empresas de serviços públicos de telegrafia, telefonia, refinarias de petróleo, etc.

### **Vantagens:**

- maior produção para uma mesma capacidade instalada;
- ininterrupção dos serviços indispensáveis.

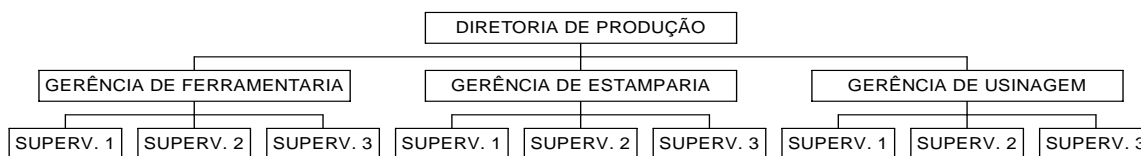
18

## Departamentalização por projeto



As atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias. É uma estratégia utilizada em empresas de grande porte e que produzem produtos que envolvam grande recursos e prolongado tempo para a sua produção.

## Departamentalização por quantidade



São agrupadas na mesma unidade o número máximo de pessoas que o chefe pode subordinar eficientemente. Pode ser utilizado quando houver um grande número de pessoas realizando a mesma atividade.

Sua utilização tem diminuído pelas seguintes razões:

- os trabalhos de equipe especializadas são mais eficientes;
- sua validade se restringe a determinados setores, e não serve para os níveis<sup>19</sup> intermediários e mais elevados.

## Departamentalização por projeto

### Vantagens:

- Integração alta entre as pessoas que lidam com o produto;
- maior diversificação dos técnicos;
- maior satisfação dos técnicos por terem visão de conjunto do projeto e pela oportunidade de interagir com maior variedade de pessoas e de situações;
- maior integração entre as áreas técnicas do projeto;
- melhor atendimento a prazos e aos clientes;
- alivia a Alta Administração que teria que fazer integração;
- existência de um único responsável com autoridade e responsabilidade sobre o projeto como um todo.

### Desvantagem:

Limitação em termos de comunicação, de preocupação com os problemas internos e de relacionamento humano.

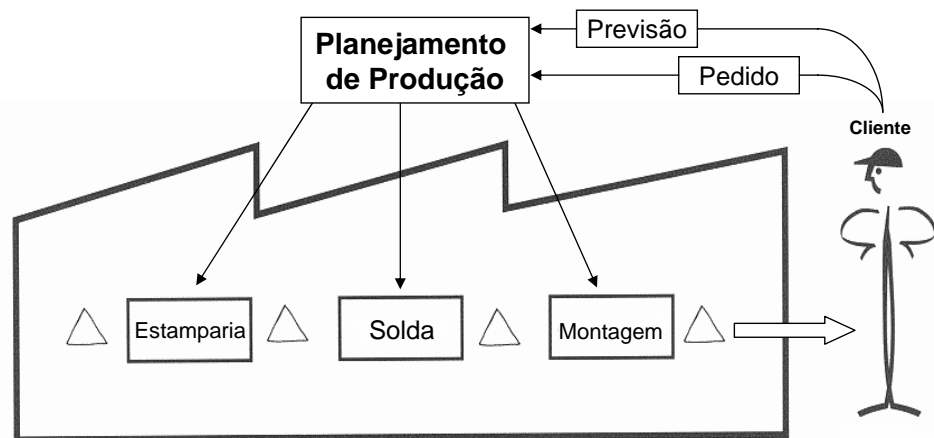
# Estruturas organizacionais inovativas

- Baixo nível de formalização
- Utilização de formas avançadas de departamentalização (por projetos E matricial)
- Multiplicidade de comando
- Diversificação elevada
- Comunicação horizontal e diagonal

21

## O que é produção empurrada?

Cada etapa do processo produz conforme o programa gerado pela previsão de vendas



22

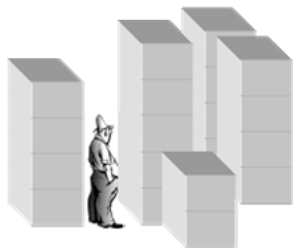
# O que é Lean?

Toyota inventou um novo Sistema de Produção ... hoje, ele é chamado de produção “enxuta” ou *lean manufacturing*...

O foco deste novo projeto de sistema é eliminar o **DESPERDÍCIO**.

23

## Os Sete Desperdícios



**Inventário**



**Excesso de Produção**



**Transporte**



**Defeitos**



**Processo  
Desnecessário**



**Movimentação**



**Espera**

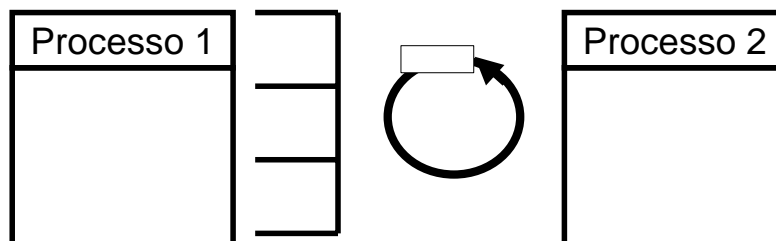
# Fordismo vs Toyotismo

	Fordismo	Toyotismo
1	Defeitos no produto só eram identificados no final da linha de produção	Os operários interrompem a produção a qualquer momento para consertar falhas
2	A empresa fabricava muitas peças que eram montadas no produto.	A maioria das peças é feita por outras companhias, os fornecedores.
3	Para não faltar peças, estas eram produzidas em excesso, gerando estoques.	O estoque é mínimo. Os fornecedores entregam as peças quando a montadora as solicita.
4	O operário modelo é aquele que melhor obedecia às diretrizes de seus superiores.	O operário modelo é aquele que identifica problemas e propõe soluções.
5	O funcionário devia se preocupar apenas com as tarefas imediatas.	O funcionário deve se preocupar com a aplicação que o produto terá depois de vendido.
6	A empresa devia executar os projetos feitos pelos seus engenheiros.	A empresa deve planejar a produção de modo a atender aos desejos de seus clientes.

25

## O que é Produção Puxada?

É um forma de controle da produção em que cada etapa do processo só deve produzir um bem ou serviço a partir de uma demanda real do processo posterior ou cliente.



*só produzir o que for solicitado*

26