

4ª aula: Estrutura Organizacional e Mudança Organizacional

Quais as considerações que uma empresa tem que ter para elaborar a sua estrutura organizacional?

Em resposta segue:

- Apresentar uma estrutura organizacional ajustada aos mercados existentes.
- Possuir estrutura organizacional adaptada às novas tecnologias.
- Possuir estrutura organizacional com menor poder decisório na cúpula.
- Existir estrutura organizacional centralizada no sistema de controle.
- Possuir estrutura organizacional em direção para resultados.
- Possuir uma estrutura organizacional racionalizada.

O analista de OSM deve considerar todas as repartições da empresa, conhecer a fundo os seus departamentos, seções, cargos, e as relações entre subordinados e chefes e também a filosofia dessa estrutura. Se não houver uma base sólida desses aspectos fica difícil conseguir um bom resultado. Imaginamos se isso não ocorresse dessa maneira, como seria uma estrutura analisada de forma incoerente ou errada? Conseqüentemente haveria sérios problemas pela frente, sem falar nos problemas que podem ocorrer na questão fator humano, onde podemos deparar com insatisfação e demais problemas.

Um analista de OSM tem que considerar os seguintes itens para implantar uma reestruturação organizacional:

- A nova estrutura dependerá sempre da atual
- Ficar atento o que a empresa necessita
- Não esquecer do fator humano
- Se a qualidade técnica será compatível com a mudança
- Planejar a reestruturação organizacional com base
- Verificar se há necessidade de real de mudanças
- Exigir a integridade e empenho de todos os colaboradores

Chegou à hora de implantar as mudanças com base na análise feita no processo da reestruturação ou mesmo estrutura organizacional, haverá dificuldades a serem respeitadas e consideradas. Nenhuma mudança é de fácil adaptação ou mesmo será para melhor, mas com paciência as saídas para uma solução acontecem com melhor eficiência ao longo de um processo de adaptações e de ajustes conforme sua necessidade.

Veja a seguir alguns aspectos de resistências que podem ocorrer.

- Carência financeiras da empresa
- Carência na colaboração da equipe envolvida
- Carência na habilidade no fator tecnologia
- Deficiência de técnica apropriada

Após a realização da Análise Estrutural da empresa, e reconhecendo seus setores, processos e pessoas envolvidas, o analista de OSM precisa compreender que o melhor está em como remanejar em vez de demitir talentos; como recombina em vez de reorganizar partes organizacionais; revitalizar em vez de reinventar valores fundamentais. É preciso mudar e as mudanças acontecem naturalmente acompanhando uma evolução. Sendo assim é necessário o analista de OSM respeitar o delineamento dessas mudanças.

Departamentalização

É o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.

Não há departamentalização ideal, todos os tipos apresentam vantagens e desvantagens. É necessário no processo de departamentalização que é na verdade o processo de agrupar as atividades em divisões organizacionais buscar maneiras onde a eficiência e a eficácia sejam otimizadas.

Segundo Fayol, “as estruturas organizacional caracteriza-se por uma cadeia de comando, ou seja, por uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e especifica quem se subordina a quem” veja exemplo na figura abaixo: Cadeia de comando departamentalizado. (imagem Júlio Batisti)

Só para lembrar o conceito de organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional. Estabelece a estrutura formal de empresa (departamentos) num determinado momento. É estática. Fatores a considerar na tabela abaixo formal e informal.

FORMAIS	INFORMAIS
Importância das atividades	Método político (competência) dentro da empresa
Destaque na especialização	Preparação da equipe para possíveis mudanças
Organização entre as áreas	Qualificação e treinamento
Forma de controle	Diferenciação e integração entre níveis
Custo da estrutura	Autoridade e autoritarismo

Tipos de Estrutura Organizacional

A seguir são apresentados e discutidos os diversos critérios de departamentalização.

Quantidade – Neste são agrupados um número apropriado de pessoas não individualizadas que, entretanto, tem obrigação de executar tarefas sob as ordens de um superior.

Funcional – são agrupadas de acordo com as funções da empresa. É o mais utilizado pelas empresas, por ser muito racional. A principal vantagem é que apresenta especialização nas áreas técnicas, além de melhorar os recursos nessas áreas.

Territorial (ou localização geográfica) – este tipo é usado por empresas territorialmente espalhadas. Um bom exemplo para entender melhor é o tipo que se usa nos bancos.

Produtos (ou serviços) - Neste tipo, as atividades são agrupadas feitas de acordo com as atividades essenciais a cada um dos produtos ou serviços da empresa. É muito usada em empresas que tem produtos diferentes e representa um volume importante. A grande vantagem é o acompanhamento dos resultados sobre o produto.

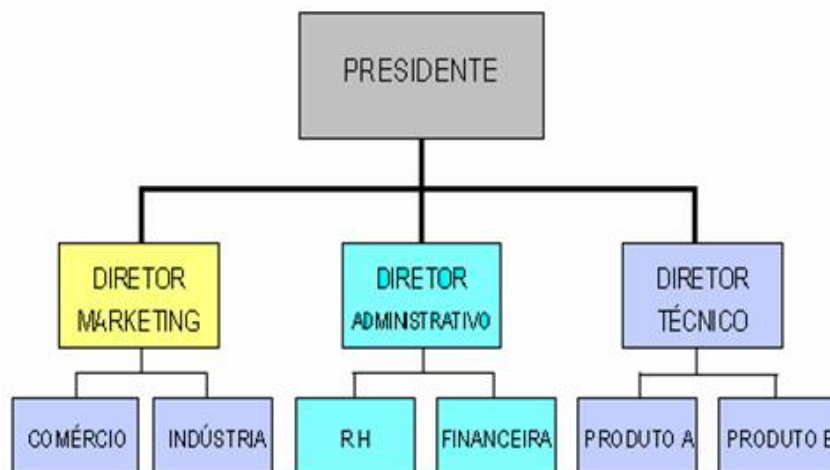
Clientes: Neste tipo as atividades são agrupadas com base as necessidades diversas e exclusivas dos clientes da empresa. Um exemplo o grupo ALGAR do senhor Alexandrino Garcia, usa esse tipo de departamento, para que

não conhece o grupo é umas das melhores empresas em destaque na revista exame e trabalha com vários seguimentos como Agronegócios, Turismo, Telecomunicação entre outros. A vantagem é que nesse modelo dá condições para conhecer e dar melhor tratamento ao cliente.

Processo - Neste são agrupadas conforme as etapas de um processo. É considerado de maneira pelo qual são executados os serviços ou processos para conseguir a meta ou objetivo específico. É muito usado em operações industriais.

Projeto - As atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias. O gerente de projeto é responsável pela realização de todo o projeto ou de uma parte dele. Terminada a tarefa, o pessoal é designado para outros departamentos ou outros projetos.

Mista - Muitas empresas usam esse tipo de departamentalização, principalmente as grandes empresas. Pois apresenta várias técnicas. É o tipo mais usado, pois adapta melhor a realidade organizacional.



Mudança Organizacional

Sabemos que o nosso ambiente (nosso externo) está em constantes mudanças, assim como no mundo em que vivemos nas questões ambientais, de leis, de questões sociais, econômicas e aprendemos a adaptar a todas essas mudanças. Assim como nós seres humanos e de constante readaptação ao meio os sistemas podem sofrer mudanças internas conforme seu ambiente externo. Assim sendo a adaptação é a capacidade do sistema para se transformar ou modificar seu ambiente quando algum deles sofreu uma mudança. Existem quatro tipos de adaptação que o analista de sistemas, organização e métodos deveriam considerar:

Adaptação ambiente-ambiente:

É simples de entender, é quando ocorre uma mudança no ministério do trabalho no qual respeito a valores de percentagem descontados, por exemplo, em folha de pagamento ou nos impostos atribuídos a empresa nas questões jurídicas altera o sistema financeiro da empresa, e por essas mudanças altera o ambiente do sistema contábil.

Adaptação ambiente - sistema:

É quando um sistema se modifica para reagir a uma mudança ambiental. É quando uma empresa tem que modificar sua estrutura organizacional conforme ações do ambiente.

Adaptação sistema-ambiente:

Essa adaptação ocorre quando o sistema reage a uma mudança interna e assim modificando o seu ambiente. Exemplo, quando uma alteração no sistema administrador de compras e faturamento altera os resultados de recebimento da empresa.

Adaptação sistema-sistema:

Neste caso é quando o sistema se altera modificando reagindo a mudanças internas. Exemplo é quando o sistema administrador de cobrança sofre alteração devido a campanhas diferentes de recebimento e podem adaptar às novas necessidades que o setor de cobrança exige.