

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

***ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS;  
LIDERANÇAS; CONFLITOS E  
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL***

**Prof. Adalberto J. Tavares Vieira,Dr.**

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

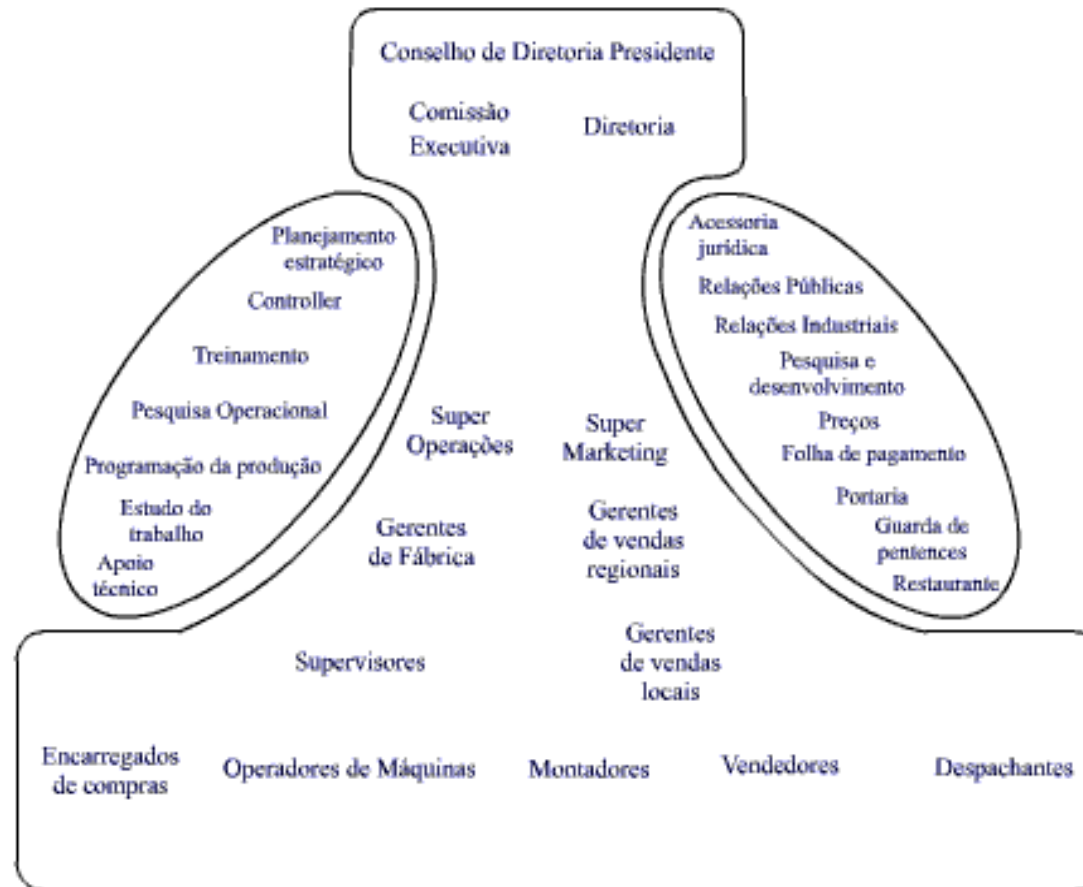
## **TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL**

*“Uma organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum”.*

*Num esforço coletivo lutam para conquistar um objetivo.*

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

figura - Alguns membros e unidades das partes de uma empresa



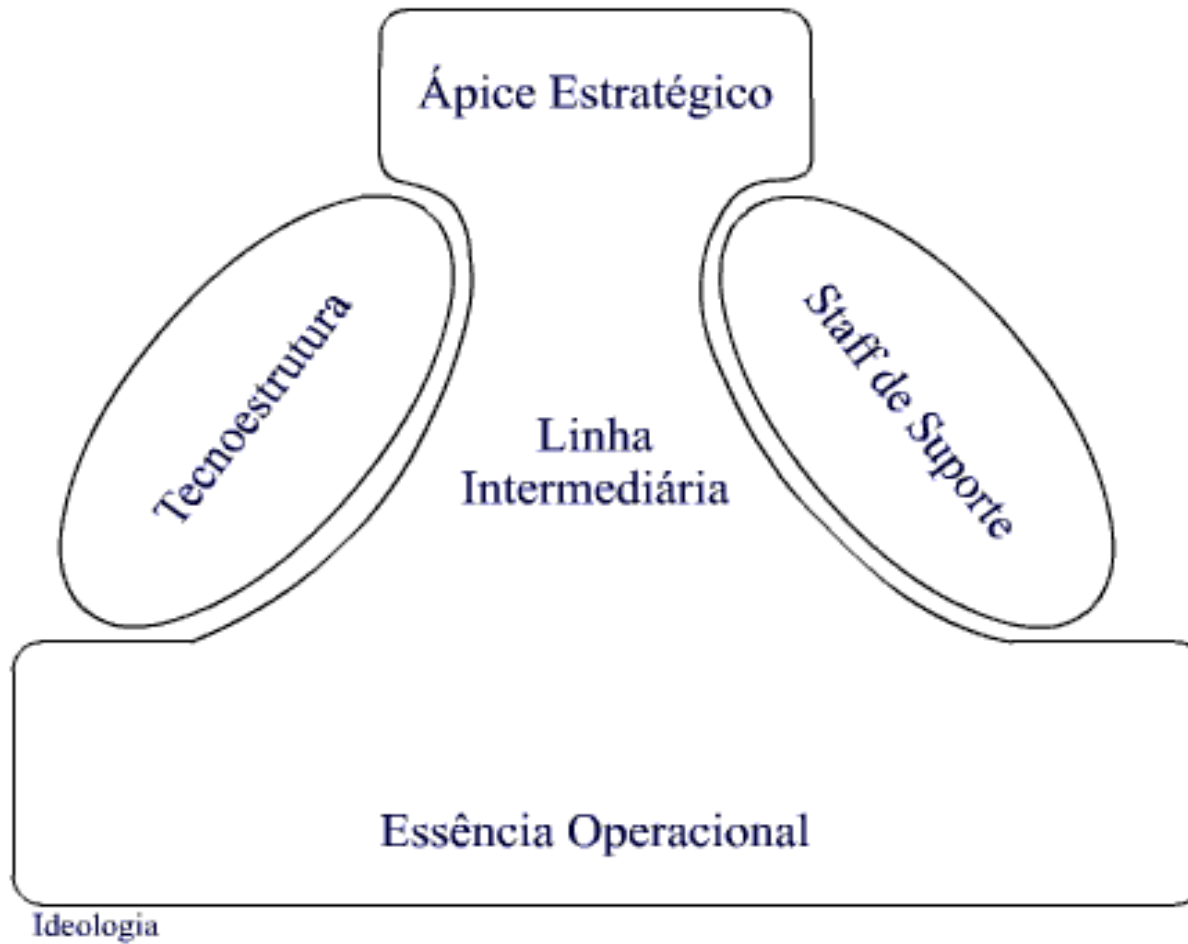
# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## Unidades especializadas Organizacionais

- apoio para a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional, tendo funções diversas.
- padronização de habilidades, ajustamento mútuo e padronização do processo de trabalho.

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

Figura – Modelo de Sistemas Organizacionais



# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA

### A Adhocracia

<b>Principal mecanismo de coordenação:</b>	Ajustamento mutuo
<b>Parte chave da organização:</b>	Assessoria de apoio (na Adhocracia administrativa, juntamente com o núcleo operacional)
<b>Principais parâmetros para delinear:</b>	Instrumentos de interligação, estrutura orgânica, descentralização seletiva horizontal, especialização do trabalho, treinamento, agrupamento concorrentemente funcional e por serviço
<b>Fatores situacionais:</b>	Ambiente complexo e dinâmico (algumas vezes dessemelhantes); sistema técnico sofisticado e muitas vezes automatizado; segue a moda.

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## Burocracia Profissional

<b>Principal mecanismo de coordenação:</b>	Padronização de habilidades
<b>Parte chave da organização:</b>	Núcleo operacional
<b>Principais parâmetros para delinear:</b>	Treinamento; especialização do trabalho horizontal; descentralização vertical e horizontal.
<b>Fatores situacionais:</b>	Ambiente estável e complexo; sistema técnico não regulado e não sofisticado; acompanha o momento (atualização).

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## ORGANIZAÇÕES COMO ESTRUTURA DE AÇÃO

### *A finalidade de um plano:*

- *especificar um resultado desejado, um padrão em algum tempo futuro.*

### *A finalidade do controle:*

- *avaliar se tal padrão foi ou não alcançado.*



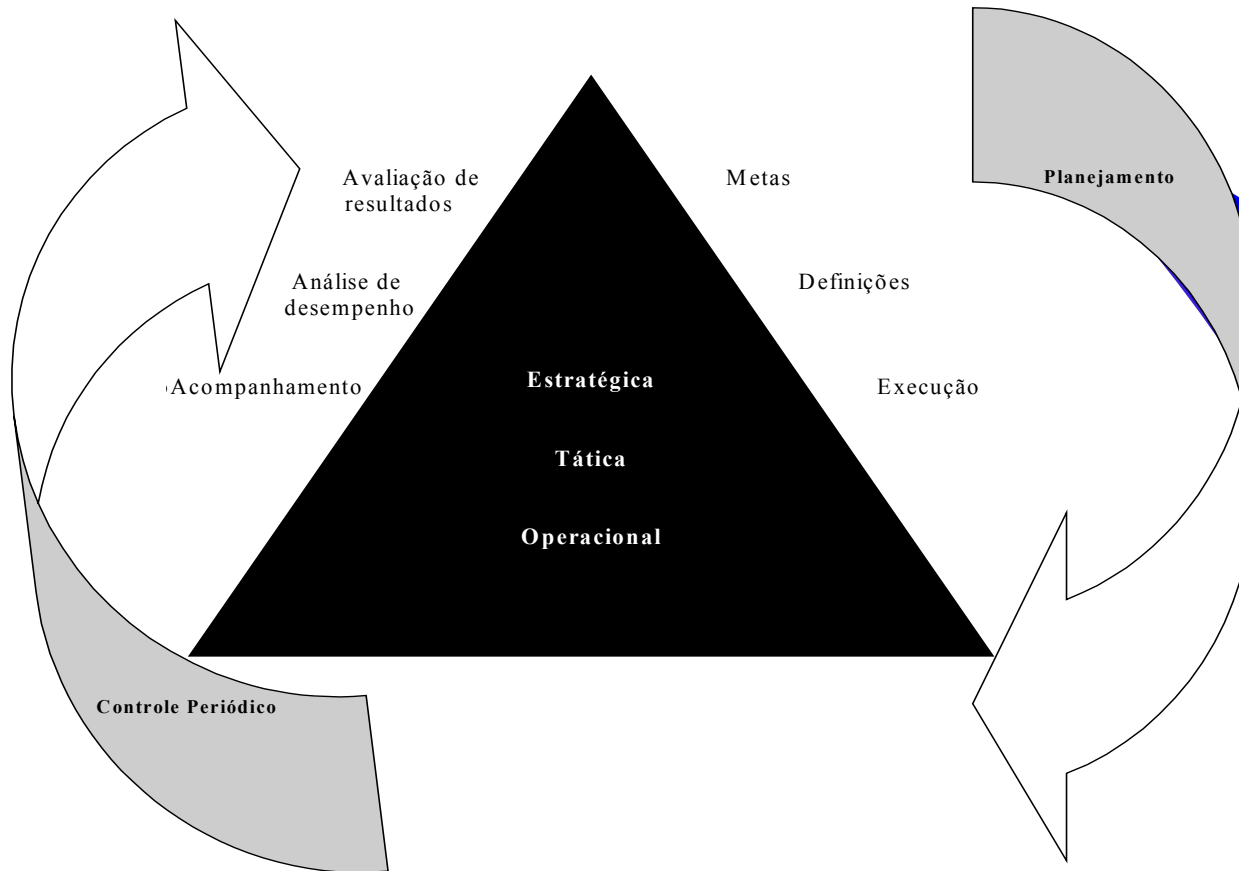
# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

figura - Modelo de Organização Integrada em Planejamento

TIPOS E NÍVEIS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO				
TIPO				NÍVEL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO				ESTRATÉGICO
PLANEJ. DE MARKETING	PLANEJ. FINANCEIRO	PLANEJ. DE PRODUÇÃO	PLANEJ. DE RECURSOS HUMANOS	TÁTICO
PLANO DE LANÇAMENTO DE NOVOS PROD.	PLANO DE LUCROS	PLANO DE CAP. DE PRODUÇÃO	PLANO DE RECRUTAM SELEÇÃO	OPERA - CIONAL
PLANO DE VENDAS	PLANO DE COMPRAS	PLANO DE INCENTIVOS	PLANO CARGOS E SALÁRIOS	
PLANO DE RELAÇÕES PÚBLICAS	PLANO FLUXO DE CAIXA	PLANO DE UTILIZAÇÃO	PLANO DE SUCESSÃO	
PLANO DE PESQUISAS DE MERCADO	ORÇAMENTO DE CAPITAL	PLANO DE ATENDIMENTO DE ORDENS	PLANO DE APOSENTADORIA	

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

figura - Modelo de Organização Integrada em Planejamento



Fonte: MINTZBERG, Henry. **Strategy-making in three modes**. California Management Review, 1973.

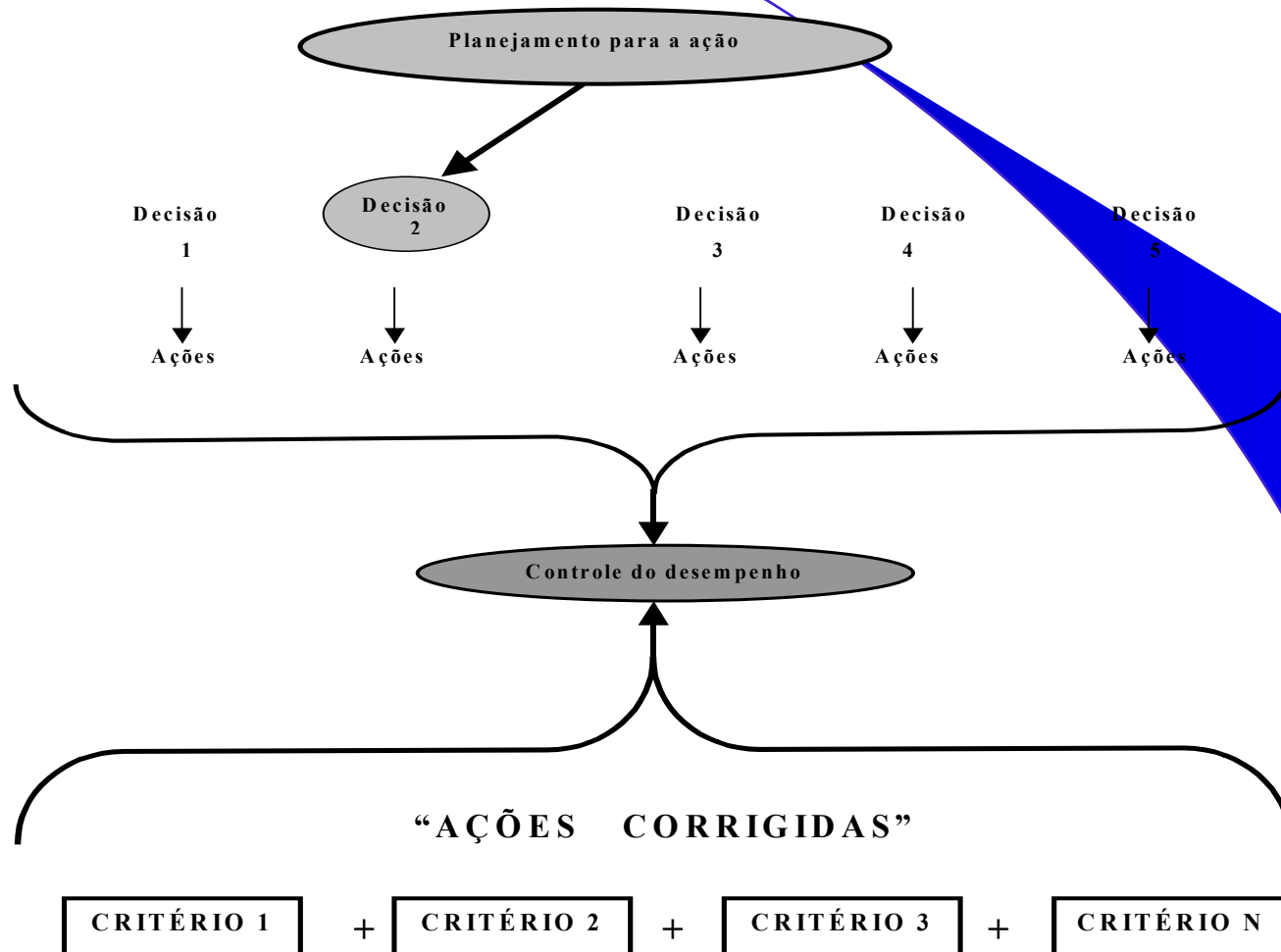
# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

*A organização é capaz de regular as saídas de duas maneiras:*

- *controle de desempenho (resultados)*
- *planejamento de ação (decisões)*

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

Figura – Os relacionamentos entre decisões, planejamento de ação e controle do desempenho



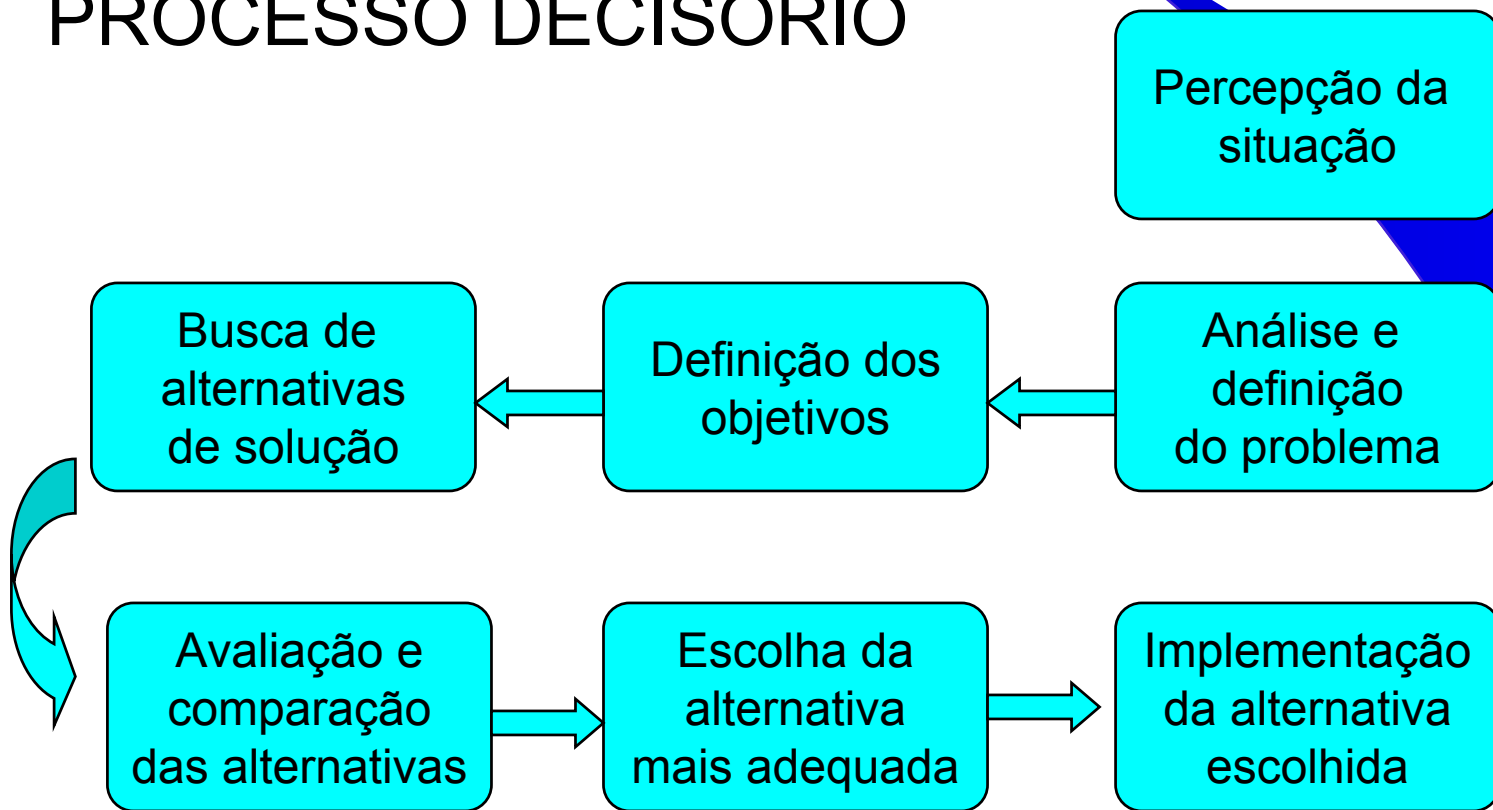
# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

Método de decisão para o **curso de ação**:

1. Tomador de decisão
2. Objetivos
3. Preferências
4. Estratégia
5. Situação
6. Resultado

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## PROCESSO DECISÓRIO



# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

	<b>Escolha do dirigente</b>	<b>Localização do poder de decisão</b>
Autocracia	O dirigente é imposto ao grupo	O dirigente impõe suas decisões ao grupo
Democracia	O grupo escolhe seu dirigente	As decisões são tomadas de comum acordo entre dirigentes e grupo
Liberalismo	O grupo prefere ficar sem dirigente	Cada integrante do grupo fica com sua própria decisão

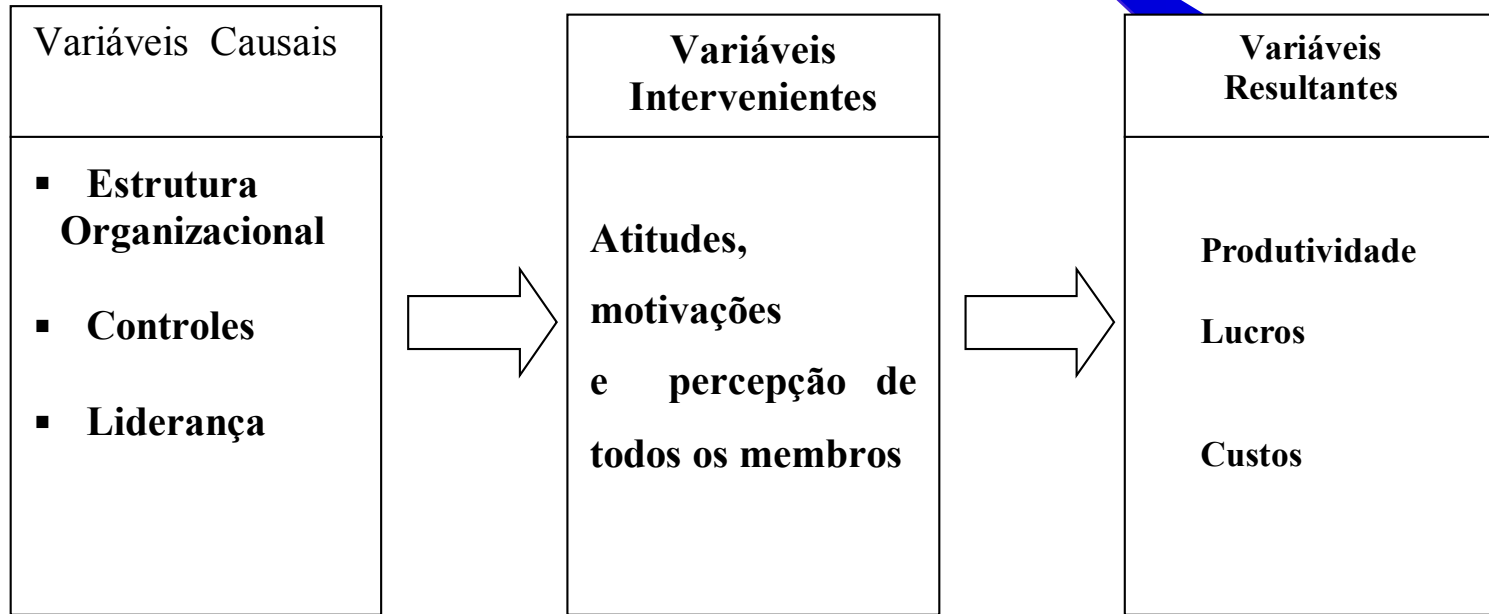
# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## *TEORIAS DO PODER, CONTROLE E CONFLITO EM ORGANIZAÇÕES*

*Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem **coordenarem seus esforços** a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam.*



# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS



**Fig - Modelo de Organização**

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## *Atributos Gerenciais/Liderança*

*Qualquer cargo gerencial compreende dois elementos básicos:*

- *conjunto de atribuições e tarefas.*
- *conjunto de qualificações que uma pessoa deve possuir, adquirir ou desenvolver para ocupar o cargo (atributos).*
- *Estas qualidades são usualmente classificadas em três categorias: **conhecimentos, habilidades e atitudes.***

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

- **Conhecimentos** - *técnicas e informações*
- **habilidades** - *definir estratégias*  
*analisar problemas*  
*relacionar-se com pessoas*
- **Atitudes** - *estilo gerencial (Teoria X e Teoria Y)*

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## ***Conflitos -***

Para as soluções dos conflitos, busca-se o bom desempenho e a clara definição de poderes (delegações) e participações. Portanto, o fenômeno relacional recíproco entre as partes e/ou funções envolvidas deve interagir simultaneamente.

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

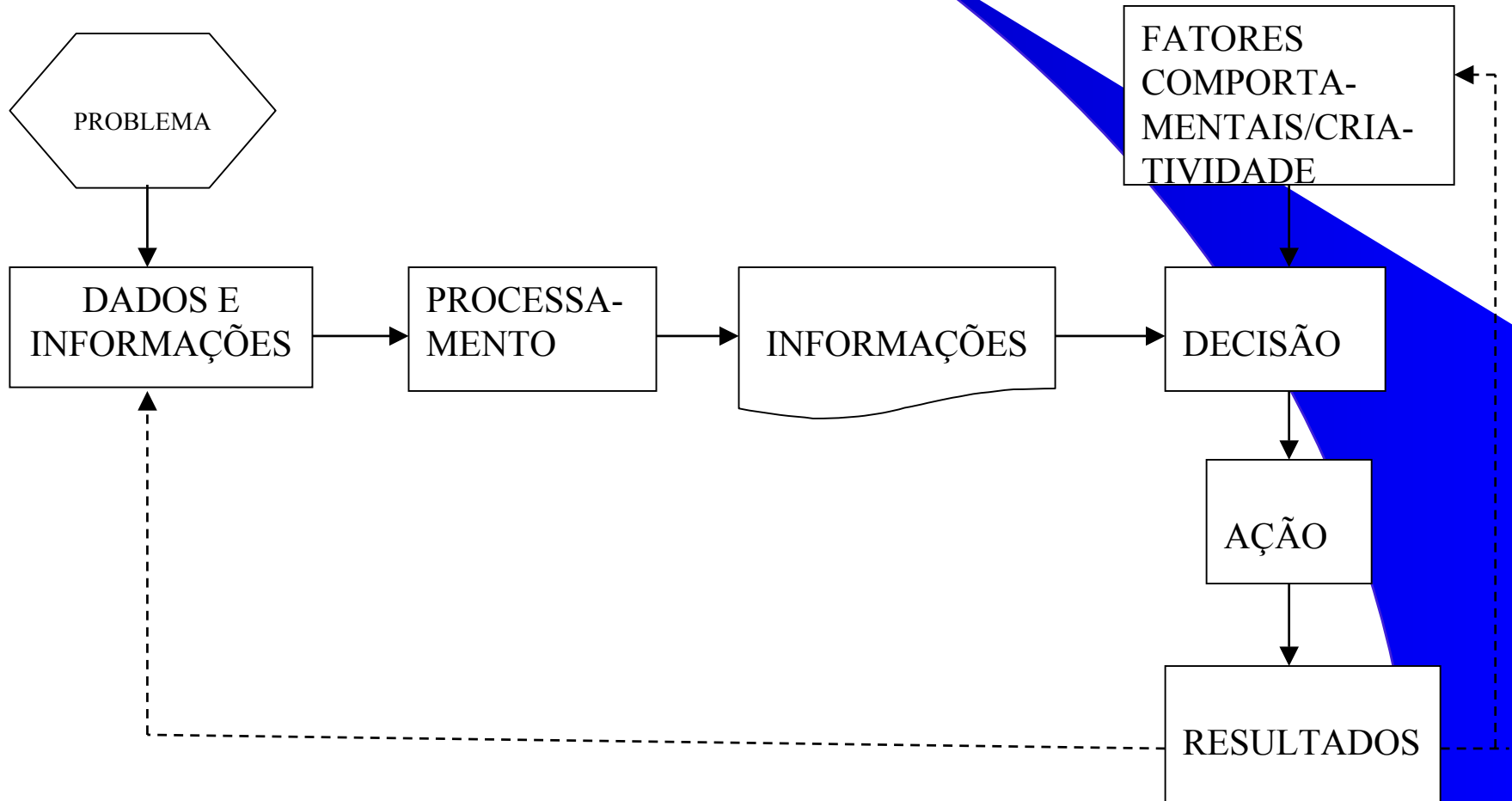
## DECISÃO INDIVIDUAL E DECISÃO COLETIVA

### Sistema de Informação Gerencial (SIG)

Processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, envolvendo os relacionamentos de funções e processos.

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

Fig – Criatividade e realização do executivo no SIG



# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## Sistema de Informação Gerencial (SIG)

A estrutura organizacional é função da natureza do negócio e das características peculiares de cada empresa e visa oferecer uma visão segmentada das atividades à medida que desdobra *funções* empresariais.

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

*Sistema de informações gerenciais X estrutura organizacional:*

- - Os subsistemas de informações deverão atender às necessidades das diversas unidades organizacionais da empresa (macroprocesso), atravessando as fronteiras departamentais e inter-relacionando pelo fluxo de informações;
- - Os subsistemas de informações devem estar compatibilizados com a estrutura de autoridade e de responsabilidade pela execução das atividades estabelecidas pela empresa.



# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## *RESULTADOS:*

- as mudanças emergem do bom-senso, do consenso e da liderança;
- os interesses e expectativas pessoais e grupais se complementam interativamente;
- existe respeito pela ética global e individual;
- o processo de participação é efetivo e as metas são compartilhadas;
- as experimentações, criatividade e inovações são incentivadas;

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## **Banco de dados**

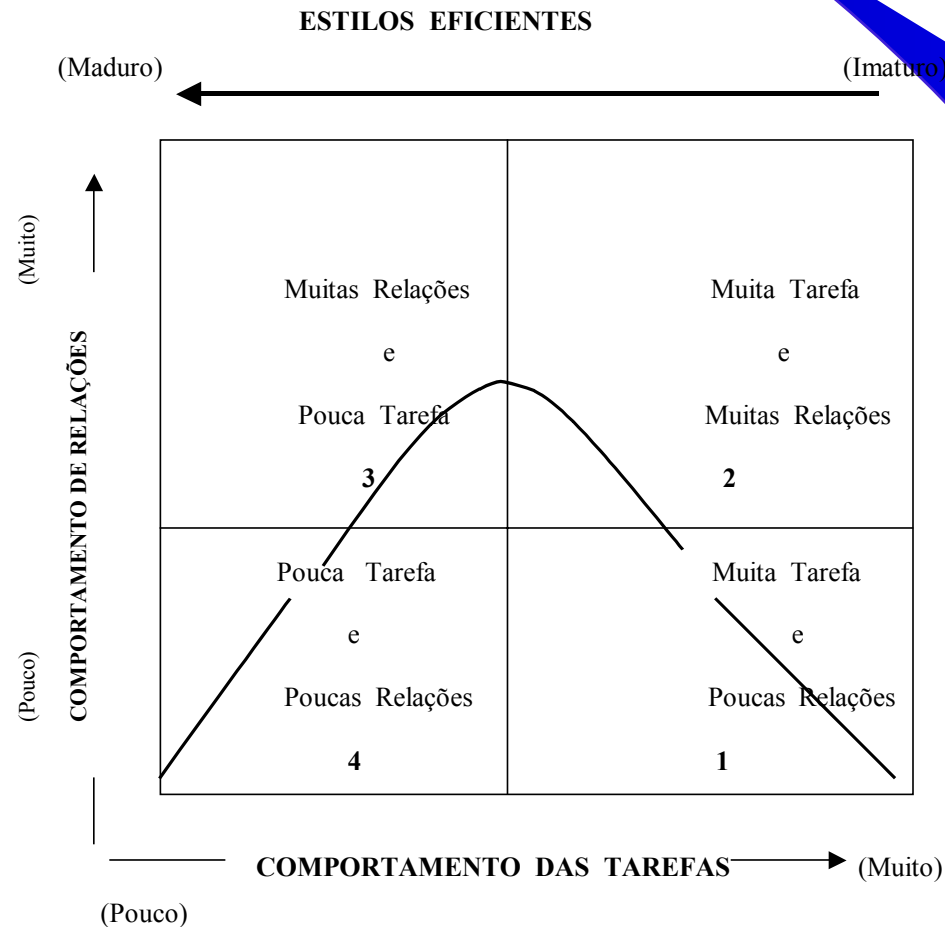
É uma coleção de dados organizada como num arquivo convencional. São usados para guardar e manipular dados, visando a sua transformação em informações. Essa tecnologia está mais aplicada a determinado fim unificado e efetivo no apoio à **tomada de decisões**.

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Teoria de Ciclo Vital da Liderança (Korman)

(maturidade)



# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## TEORIA COMPORTAMENTAL

### TEORIA X

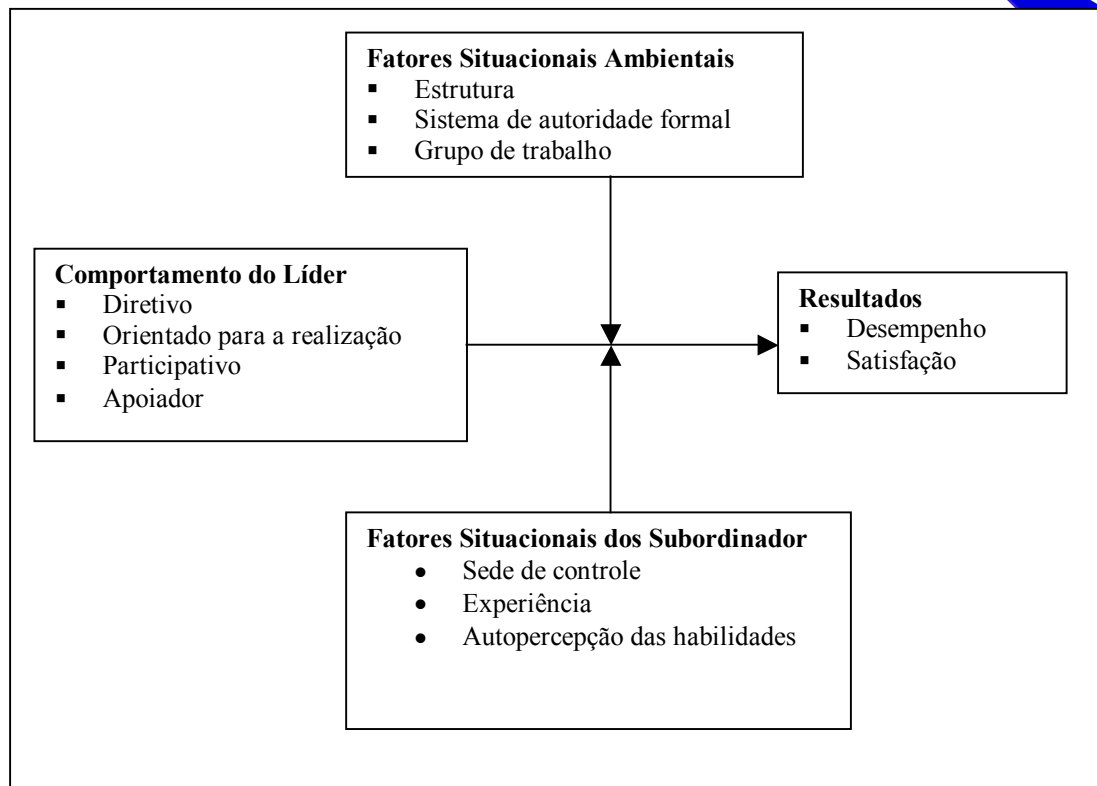
*Tradicional pensamento da coerção psicológica, escorado “na premissa da mediocridade das massas”.*

### TEORIA Y

*As pessoas querem e precisam trabalhar.*

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

Fig – Modelo do Caminho-Objetivo



# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### Processo intencional e planejado

- ⑩ racionalidade do processo

### Participação irrestrita dos funcionários e dos gerentes/líderes

- ⑩ suporte de *staff* e de consultoria
- ⑩ preserva a descentralização
- ⑩ envolvimento pessoal e emocional das pessoas

### Ligação estreita com o negócio da empresa

- ⑩ interligados com o planejamento estratégico e o negócio da empresa
- ⑩ acrescentar valor às pessoas

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

## DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### Foco na consonância

- ⑩ voltados para a divulgação de conceitos, informações e conhecimentos que proporcionem uma visão coletiva da organização.

### Aperfeiçoamento pessoal

- ⑩ qualidade de vida das pessoas

# SISTEMAS ORGANIZACIONAIS

figura – A hierarquia de Necessidades de Maslow

