

ISCTE-IUL  
Licenciatura em Gestão  
2º ano, 1º semestre

# Modelos Organizacionais

## 1. Introdução

# Objectivos

## I. INTRODUÇÃO

- 1) O que são Modelos Organizacionais;
- 2) O que é o Comportamento Organizacional;
- 3) O que é uma Organização;
- 4) Estruturas Organizacionais;
- 5) As competências dos Gestores.

# O que são modelos organizacionais?

Modelos são “simplificações compreensíveis que nos permitem catalogar os nossos dados e a nossa experiência.”

Mintzberg (1979: 495)

“um conjunto de conceitos interrelacionados que representam uma visão ou imagem simplificada dos aspectos-chave de uma organização”

Fitzgerald (2002: 9)

# O que é o Comportamento Organizacional?

“O estudo da estrutura, funcionamento e desempenho das organizações bem como do comportamento dos grupos e indivíduos nelas incluídos.”

Derek Pugh (1971: 9)

# O que é o Comportamento Organizacional?

**O estudo do CO tem vindo a adquirir uma importância crescente PORQUE:**

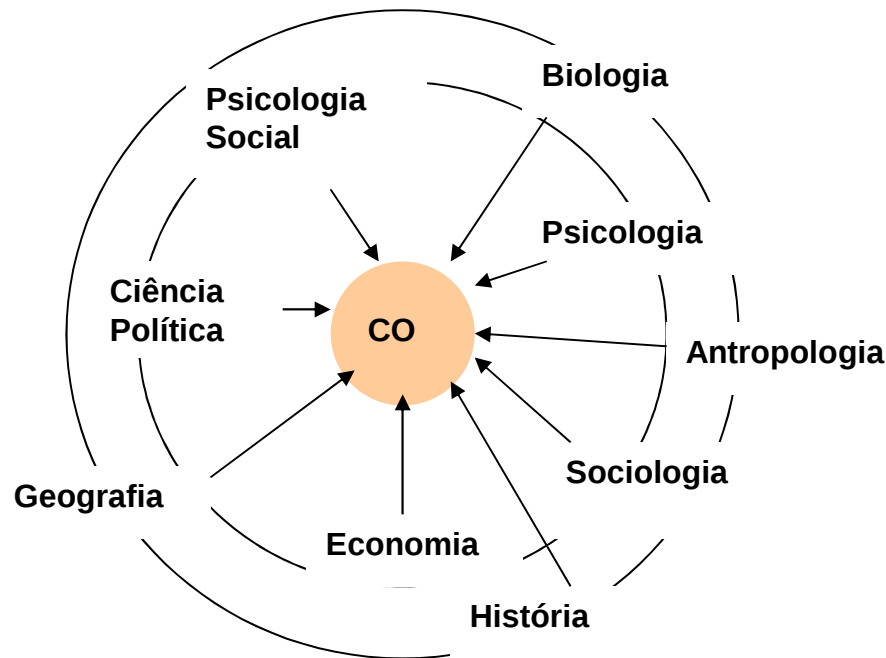
- 1. Abertura dos mercados;**
- 2. Industrialização;**
- 3. Internacionalização das empresas;**
- 4. Desenvolvimento tecnológico;**

# O que é o Comportamento Organizacional?

**O estudo do CO tem vindo a adquirir uma importância crescente PORQUE:**

- 5. Crescimento mais lento de algumas economias;**
- 6. Necessidade de ↓ de custos;**
- 7. Responsabilidade Social das Empresas;**
- 8. ↑ Grau de exigência dos clientes – externos e internos.**

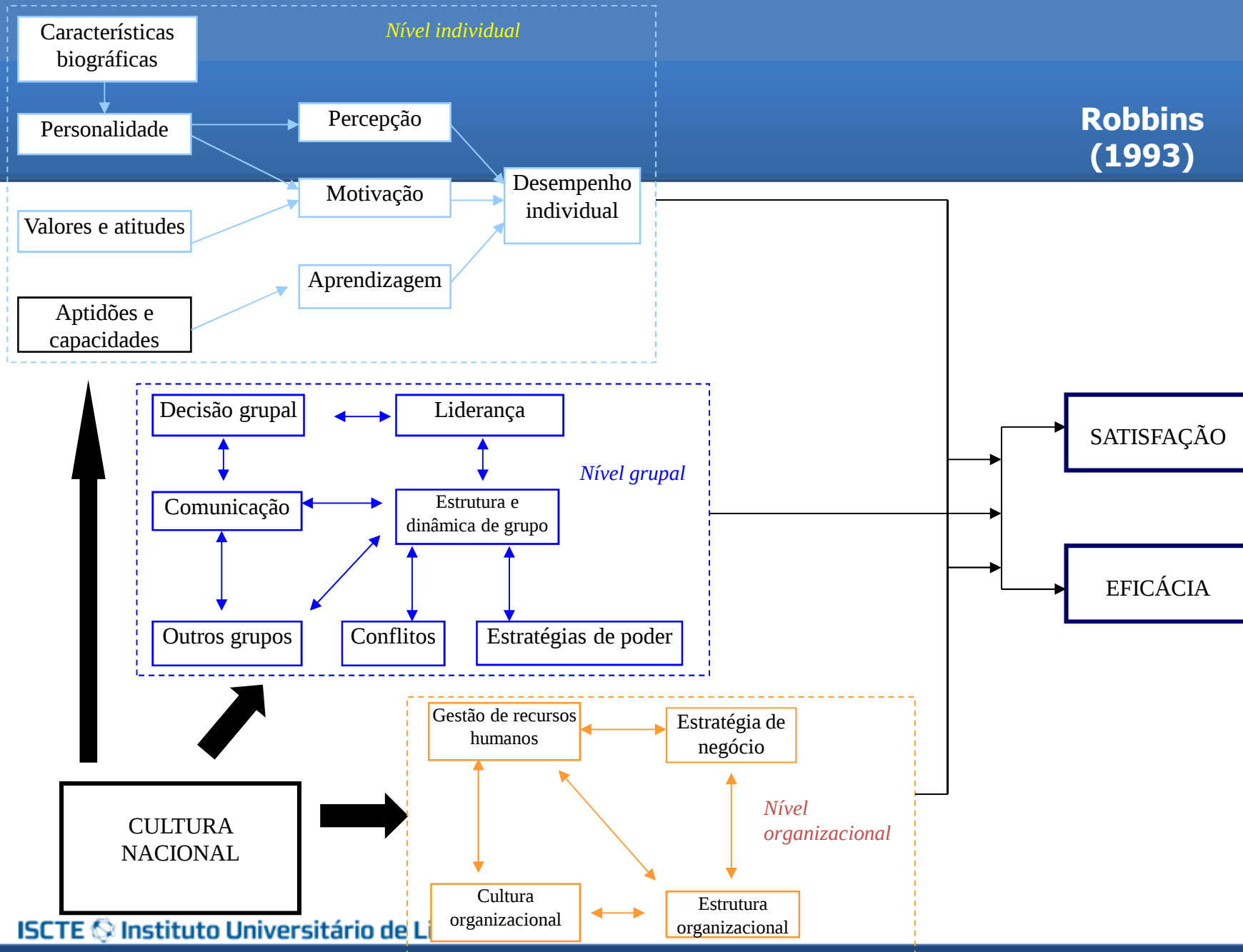
# O que são as perspectivas macro e micro do comportamento organizacional?



- Indivíduo
- Grupo
- Organização

- Multidisciplinaridade?
- Interdisciplinaridade?

# Robbins (1993)



# O que é uma organização?

- Quais das seguintes são organizações?

Refinaria de combustível

Uma escola primária

Uma célula

A tribo Zulu

Um computador

A família Silva

Uma obra de beneficência

Um gang de rua

Um rebanho de ovelhas

O clube de ténis

# O que é uma organização?

“As organizações são **arranjos sociais** para atingir o **desempenho controlado** na procura de **objectivos colectivos**”

(Buchanan & Huczynski, 1997: 9)

Estabelecer padrões de desempenho, medir desempenho, comparar o observado com o desejado, corrigir causas de desvios

Conjunto estável e duradouro de indivíduos que interagem de forma particular em resultado da sua pertença grupal

Objectivos explícitos ou implícitos cuja continuação resulta da facilitação social

# O que é uma organização?

“Conjunto de grupos de trabalho criados para maximizar a eficiência e atingir os objectivos organizacionais”

**Vertente FORMAL**

“Redes de relações que emergem espontaneamente entre indivíduos com base no interesse comum e na amizade”

**Vertente INFORMAL**

# O que é uma organização?

- **Características fundamentais:**

- Unidade compósita
- Orientação para objectivos
- Funções diferenciadas
- Coordenação racional volitiva
- Continuidade temporal
- Desempenho controlado

# O que é uma organização?

- Quais das seguintes são organizações?

Refinaria de combustível

Uma escola primária

Uma célula

A tribo Zulu

Um computador

A família Silva

Uma obra de beneficência

Um gang de rua

Um rebanho de ovelhas

O clube de ténis

# MINTZBERG (1979)



## Quatro elementos:

- Componentes organizacionais
- Tipos de coordenação
- Tipos de divisão do trabalho
- Factores contingenciais

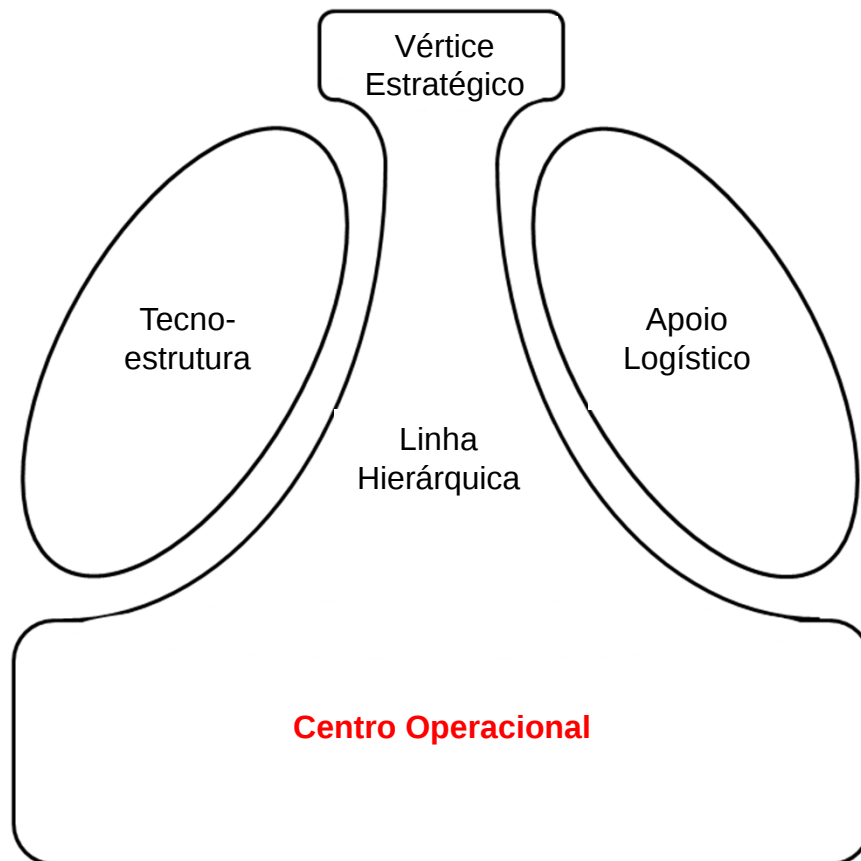
## Cinco Configurações estruturais

- Estrutura Simples
- Burocracia Mecanicista
- Burocracia Profissional
- Estrutura Divisional
- Adocracia

## Definição de estrutura:

O total da soma dos meios utilizados para **DIVIDIR** o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a sua **COORDENAÇÃO**.

# Componentes organizacionais

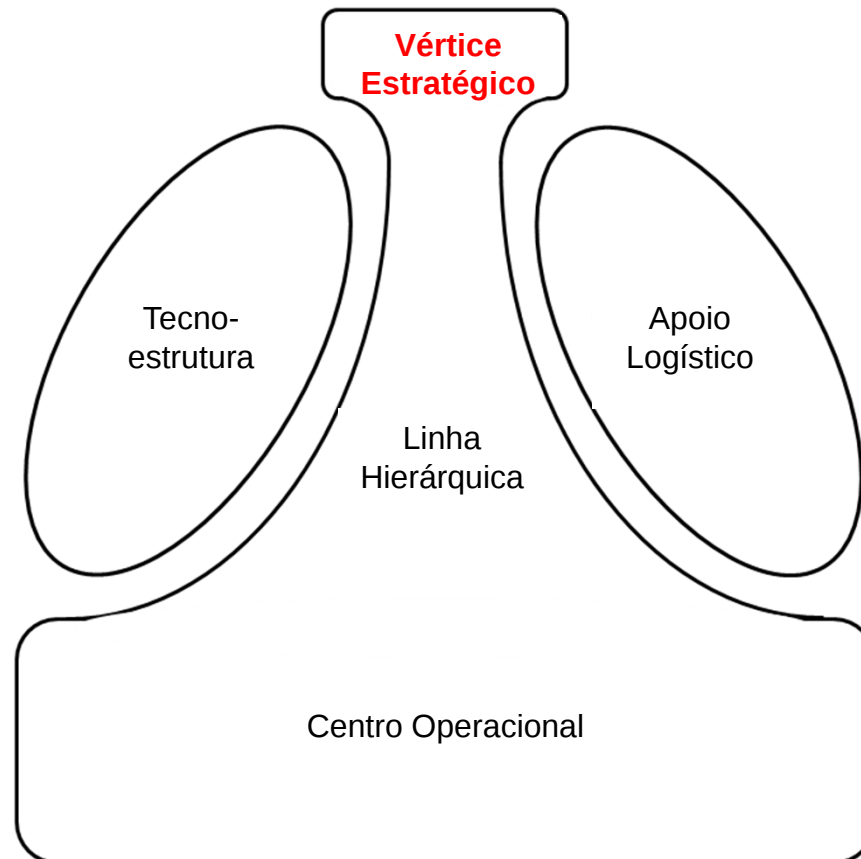


## • Centro Operacional

- Função Aquisição
- Função Transformação
- Função Distribuição
- Função Apoio Directo
- e.g.: Agente de compras, Operadores de máquinas, Montadores, Vendedores, Expedidores

**O CENTRO OPERACIONAL assegura a produção de bens e serviços**

# Componentes organizacionais

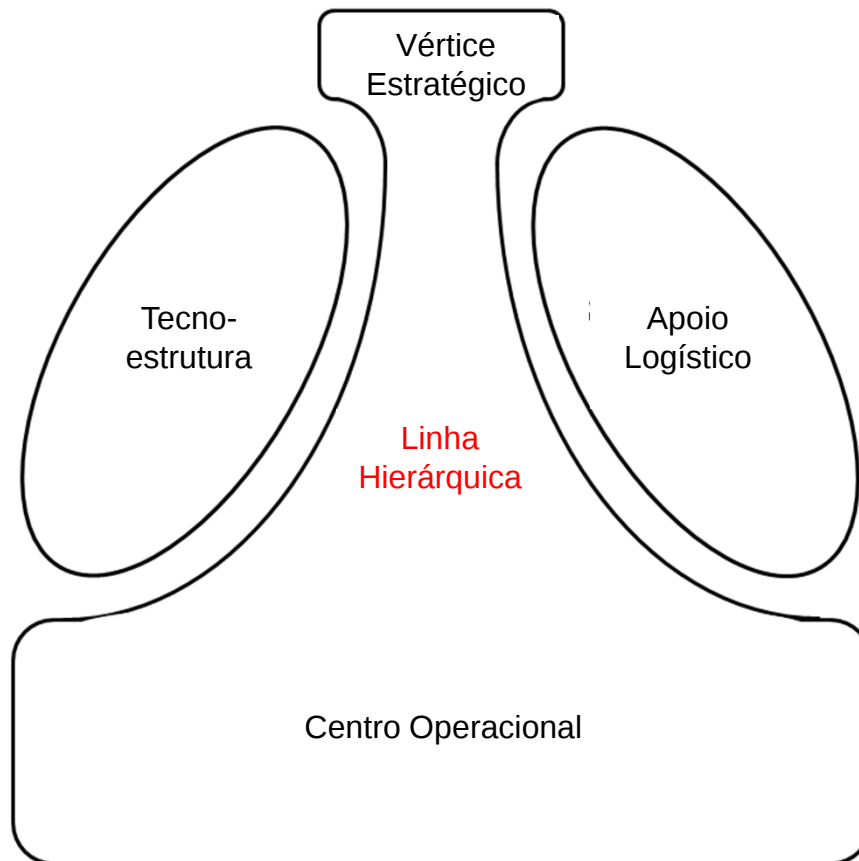


## • Vértice Estratégico

- Função Supervisão Directa
- Função Gestão Condições de fronteira
- Função Desenvolvimento Estratégia Org
- e.g.: Conselho de Administração  
Direcção Geral  
Comité Executivo  
Staff do Director Geral (assistentes)

**O VÉRTICE ESTRATÉGICO assegura o cumprimento da missão e a satisfação das necessidades dos stakeholders**

# Componentes organizacionais

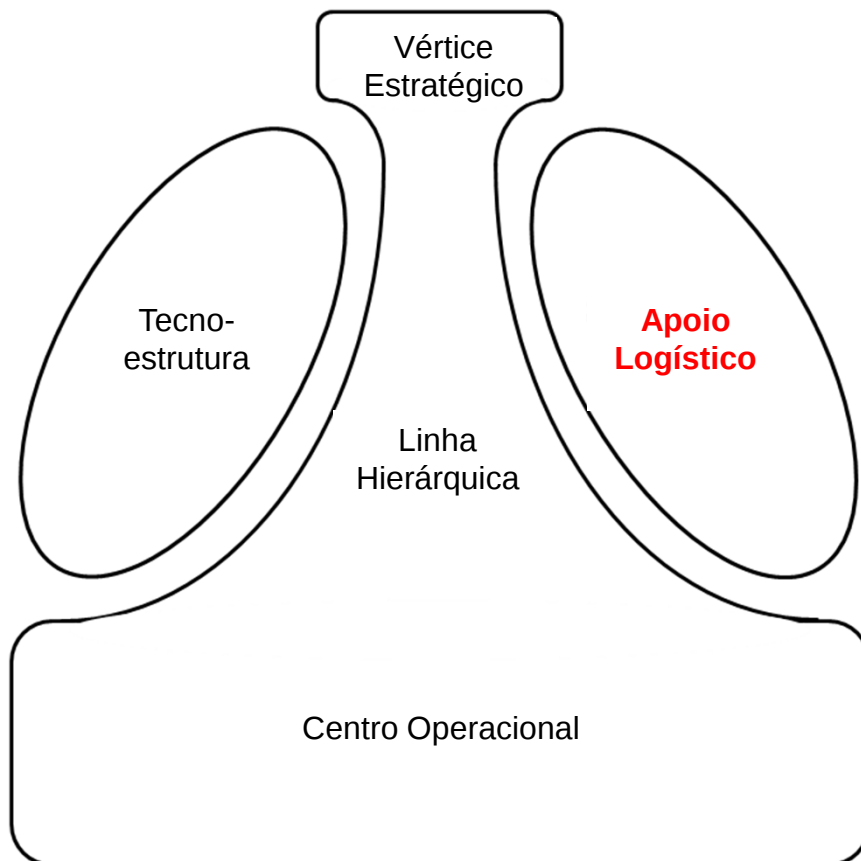


## • Linha Hierárquica

- Função Canal de Informação
- Função Auxiliar da Tomada de Decisão
- Função Gestão Condições de Fronteira
- Função Estratégica
- e.g.: VP Operações  
VP Marketing  
Directores de fábrica  
Directores regionais de vendas  
Contramestres

**A LINHA HIERÁRQUICA assegura a ligação entre o Centro Operacional e o Vértice Estratégico**

# Componentes organizacionais

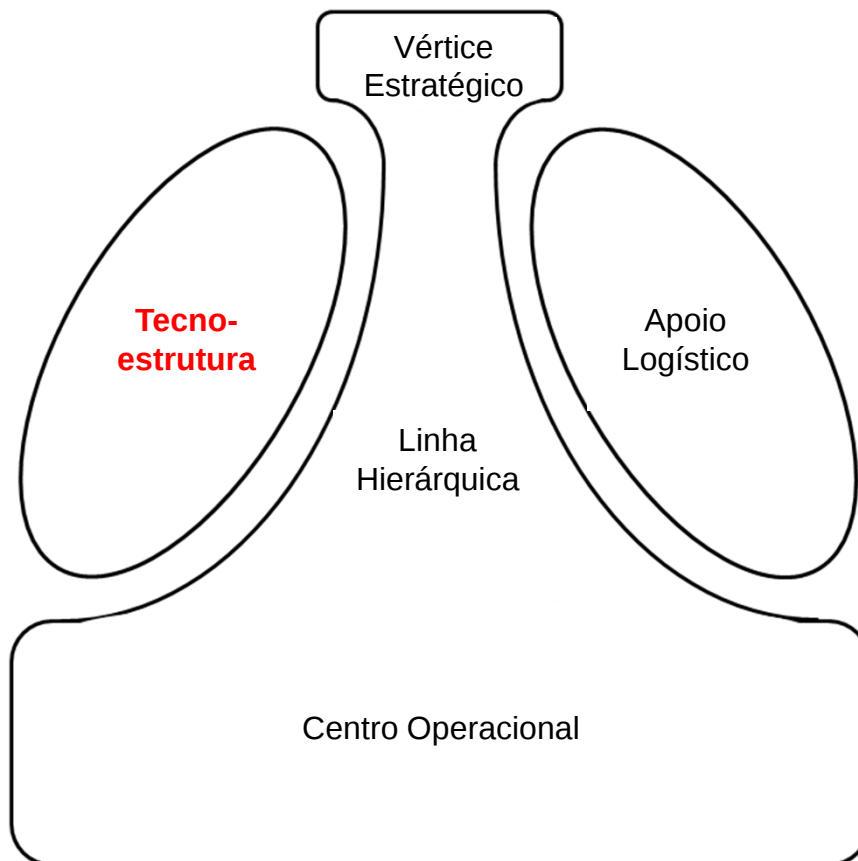


## • Apoio Logístico

- Função Apoio Superior
- Função Apoio Intermédio
- Função Apoio de Base
- e.g.: RPs, Relações Laborais  
Aconselhamento Jurídico  
Definição de preços  
I&D  
Cantina, Correios, Recepção  
Processamento Salários

**O APOIO LOGÍSTICO assegura o apoio à organização fora do fluxo de trabalho operacional**

# Componentes organizacionais



## • Tecnoestrutura

- Função Analista de Controlo
- Função Analista de Adaptação
- e.g.:

Planeamento  
estratégico/produção

Contabilidade

Formação

Investigação operacional

Métodos de trabalho

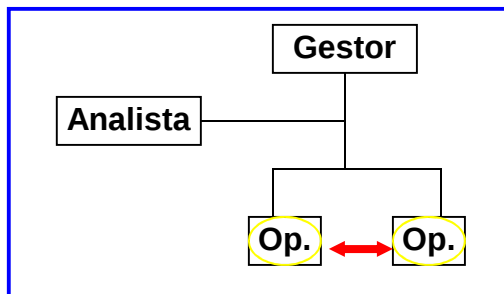
Administrativos da  
tecnoestrutura

**A TECNOESTRUTURA assegura o apoio à organização sob a forma de conselho relativo à standardização na organização.**

# Tipos de Coordenação

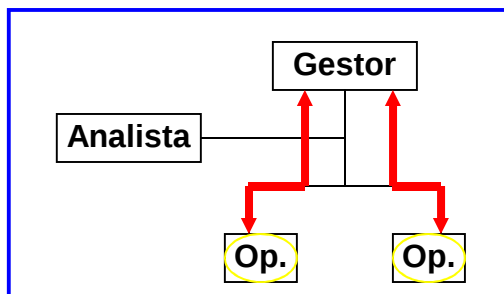


## Ajustamento Mútuo



“ ... realiza a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal”

## Supervisão Directa

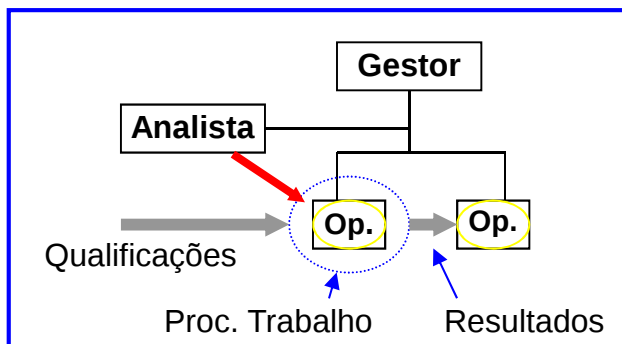


“ ... mecanismo de coordenação pelo qual um indivíduo se encontra investido de responsabilidade pelo trabalho dos outros”

# Tipos de Coordenação

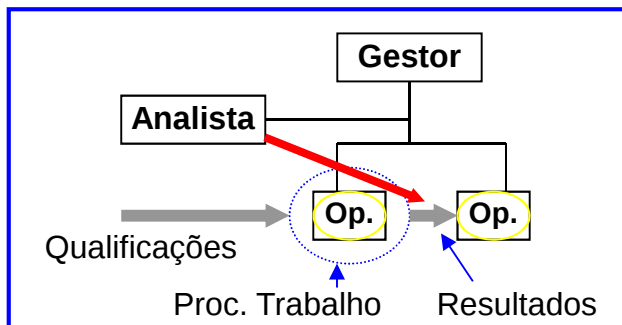


## Padronização do Processo de Trabalho



“ ... definição prévia do conteúdo do trabalho ”

## Padronização dos Resultados

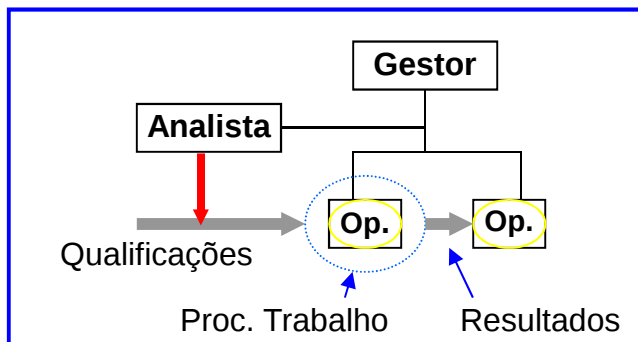


“ ... definição prévia dos objectivos do trabalho ”

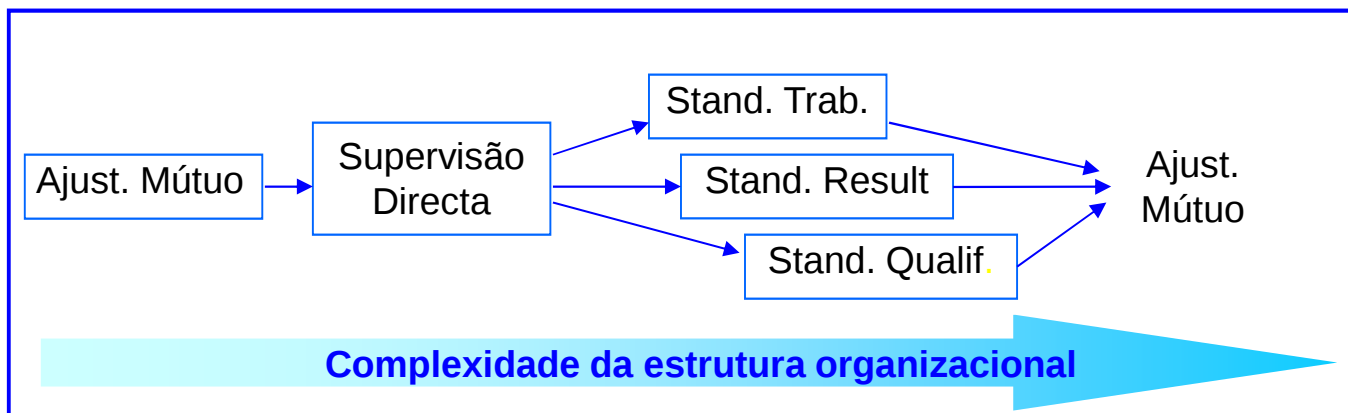
# Tipos de Coordenação



## Padronização das Qualificações



“ ... definição prévia da formação dos trabalhadores”



# Tipos de Divisão



## CONCEPÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO

### Especialização do trabalho

**Vertical:** Grau de controlo dos trabalhadores sobre as tarefas e os procedimentos respectivos

**Horizontal:** Número e diversidade de tarefas

### Formalização do comportamento

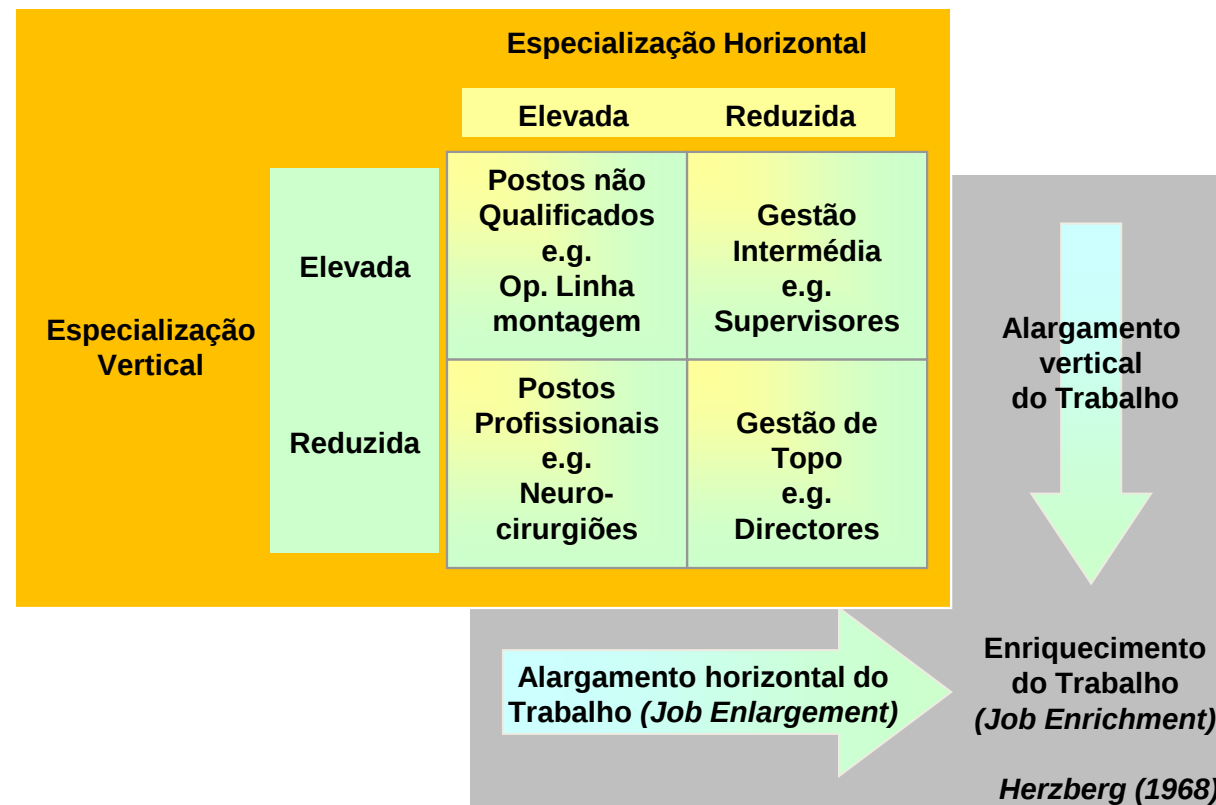
Estandardização dos processos de trabalho

### Formação e socialização

Aquisição conhecimentos e competências relacionados com o trabalho

Aquisição normas e valores da organização

# Tipos de Divisão



# Tipos de Divisão



## A SUPERESTRUTURA

### Agrupamento das unidades

**Função** - Conhecimentos e qualificações, Processos de trabalho

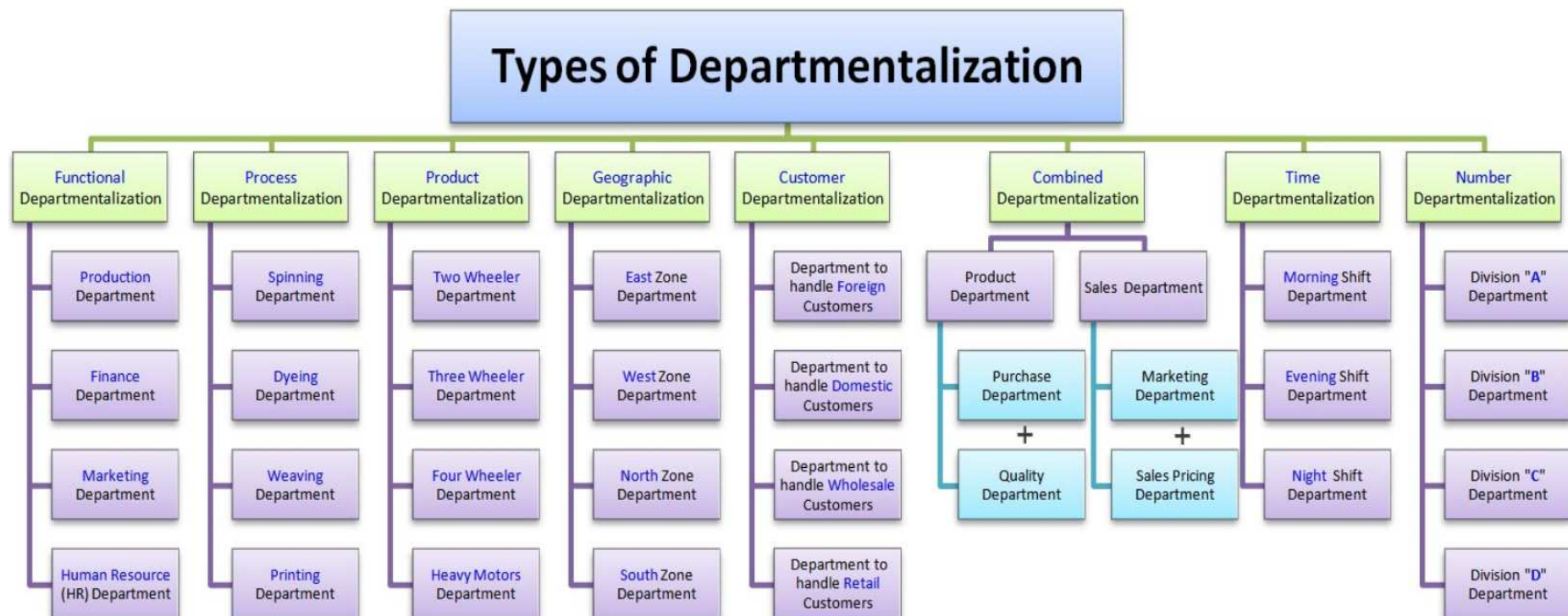
**Mercado** - Produto/serviço, Clientes, Área geográfica

### Dimensão das unidades

**Aumenta com:** Estandardização de processos, resultados ou qualificações  
Necessidade de autonomia e de realização pessoal

**Diminui com:** Necessidade de supervisão forte ou ajustamento mútuo  
Elevado volume de trabalho do superior

# Tipos de Divisão



# Tipos de Divisão



## RELAÇÕES LATERAIS

**Sistemas de planeamento e controlo:** especificação *a priori* e *a posteriori*

**Ligações:** Interfaces de articulação interna

## TOMADA DE DECISÃO

**Depende do grau de centralização/descentralização**

**Vertical** – grau concentração do poder formal **na Linha Hierárquica**

**Horizontal** – grau de concentração do poder informal **fora da Linha Hierárquica**

# Factores contingenciais



## IDADE E TAMANHO

**Mais idade** -> Maior formalização

**Maior dimensão** -> Maior complexidade da estrutura

Maior especialização da tarefa

Maior diferenciação das unidades

Maior linha hierárquica

Maior tecnoestrutura

## SISTEMA TÉCNICO

**Mais regulação** -> Maior formalização (burocracia) do C. Operacional

**Mais sofisticação** -> Maior elaboração da estrutura administrativa

-> Maior utilização de mecanismos de ligação lateral

# Factores contingenciais



## MEIO

**Estabilidade:** Mais dinâmico -> Estrutura mais orgânica

**Complexidade:** Mais complexo -> Estrutura mais descentralizada

**Diversidade:** Mais diverso -> Estrutura mais divisionalizada

**Hostilidade:** Hostilidade extrema -> Centralização temporária

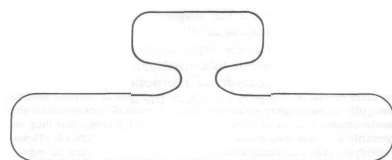
## PODER

**Controlo externo** -> Maior formalização e centralização

**Necessidade de poder dos membros** -> Maior centralização

**Permeabilidade à moda** -> Menor adequação estrutural

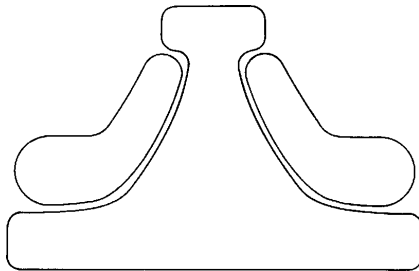
# Configurações estruturais



## ESTRUTURA SIMPLES

|                                  |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                           |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | <b>Coordenação<br/>Componente-chave</b>                                                                                                                             | Supervisão Directa<br>Vértice estratégico                                                                                 |
| <b>Parâmetros de concepção</b>   | <b>Formação/Instrução</b><br><b>Formalização e funcion.</b><br><b>Planeamento e controlo</b><br><b>Tomada de decisão</b>                                            | Reduzida<br>Reduzida e orgânico<br>Reduzidos<br>Centralizada                                                              |
| <b>Funcionamento</b>             | <b>Vértice estratégico</b><br><b>Linha hierárquica</b><br><b>Centro Operacional</b><br><b>Tecnoestrutura</b><br><b>Apoio logístico</b><br><b>Problema principal</b> | Todo o trabalho administrativo<br>Insignificante<br>Informalidade<br>Inexistente<br>Pequeno<br>Centralização e autocracia |
| <b>Elementos de contingência</b> | <b>Tecnologia</b><br><b>Idade e dimensão</b><br><b>Ambiente</b><br><b>Poder</b>                                                                                     | Simple e não reguladora<br>Jovem e pequena<br>Simple e dinâmico, por vezes hostil<br>Controlo pelo proprietário           |

# Configurações estruturais



## BUROCRACIA MECANICISTA

**Coordenação**  
**Componente-chave**

Standardização do Trabalho  
Tecnoestrutura

**Parâmetros de concepção**

**Formação/Instrução**  
**Formalização e funcion.**  
**Planeamento e controlo**  
**Tomada de decisão**

Reduzida  
Elevada e burocrática  
Planeamento do trabalho  
Descentralização horizontal limitada

**Funcionamento**

**Vértice estratégico**  
**Linha hierárquica**  
**Centro Operacional**  
**Tecnoestrutura**  
**Apoio logístico**  
**Problema principal**

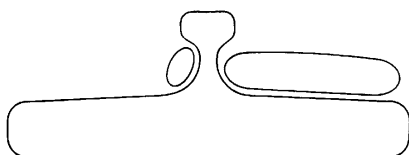
Regulamentação, Resolução Problemas  
Elaborada, Função charneira  
Rotina, formalização  
Elaborada, Formaliza o trabalho  
Elaborado, Redutor da Incerteza  
Eficácia Org. vs. Satisfação no trabalho

**Elementos de contingência**

**Tecnologia**  
**Idade e dimensão**  
**Ambiente**  
**Poder**

Reguladora, não automatizada  
Antiga e de grande dimensão  
Simple e estável  
Tecnocrático e externo

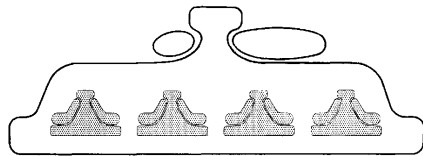
# Configurações estruturais



## BUROCRACIA PROFISSIONAL

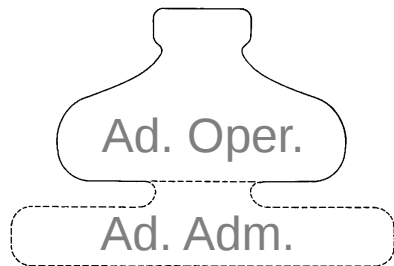
|                                      |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | <b>Coordenação<br/>Componente-chave</b>                                                                                               | Standardização de qualificações<br>Centro Operacional                                                                                                                  |
| <b>Parâmetros de<br/>concepção</b>   | <b>Formação/Instrução<br/>Formalização e funcion.<br/>Planeamento e controlo<br/>Tomada de decisão</b>                                | Elevada<br>Reduzida e burocrático<br>Reduzidos<br>Descentralização Horiz. e Vertical                                                                                   |
| <b>Funcionamento</b>                 | <b>Vértice estratégico<br/>Linha hierárquica<br/>Centro Operacional<br/>Tecnoestrutura<br/>Apoio logístico<br/>Problema principal</b> | Ligação com o exterior<br>Controlada pelos profissionais<br>Qualificado, standardizado, autónomo<br>Escassa<br>Elaborado e mecanicista<br>Escassa adequação à inovação |
| <b>Elementos de<br/>contingência</b> | <b>Tecnologia<br/>Idade e dimensão<br/>Ambiente<br/>Poder</b>                                                                         | Não reguladora nem complexa<br>Variável<br>Complexo e estável<br>Controlo pelos operacionais                                                                           |

# Configurações estruturais



|                                  |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ESTRUTURA DIVISIONAL</b>      | <b>Coordenação</b><br><b>Componente-chave</b>                                                                                                                       | Standardização de resultados<br>Linha hierárquica                                                                                                                                         |
| <b>Parâmetros de concepção</b>   | <b>Formação/Instrução</b><br><b>Formalização e funcion.</b><br><b>Planeamento e controlo</b><br><b>Tomada de decisão</b>                                            | Alguma (gestores de divisão)<br>Elevada (nas divisões) e burocrático<br>Elevado controlo de resultados<br>Descentralização Vertical limitada                                              |
| <b>Funcionamento</b>             | <b>Vértice estratégico</b><br><b>Linha hierárquica</b><br><b>Centro Operacional</b><br><b>Tecnoestrutura</b><br><b>Apoio logístico</b><br><b>Problema principal</b> | Gerir plano estratégico<br>Gerir operações e pormenorizar<br>Tende para a divisionalização<br>Controlo dos resultados<br>Partilhado entre Sede e Divisões<br>Estrutura à beira da falésia |
| <b>Elementos de contingência</b> | <b>Tecnologia</b><br><b>Idade e dimensão</b><br><b>Ambiente</b><br><b>Poder</b>                                                                                     | Idêntica à Burocracia Mecanicista<br>Antiga e Grande Dimensão<br>Simples e estável<br>Controlo pela Linha Hierárquica                                                                     |

# Configurações estruturais



| <b>ADOCRACIA</b><br>Administ./Operac. |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | <b>Coordenação</b><br><b>Componente-chave</b>                                                                                                                       | <b>Ajustamento Mútuo</b><br>Pessoal de Apoio / Centro Operacional                                                                                                                                                             |
| <b>Parâmetros de concepção</b>        | <b>Formação/Instrução</b><br><b>Formalização e funcion.</b><br><b>Planeamento e controlo</b><br><b>Tomada de decisão</b>                                            | Elevada<br>Reduzida e Orgânico<br>Pouco planeamento do trabalho<br>Descentralização selectiva                                                                                                                                 |
| <b>Funcionamento</b>                  | <b>Vértice estratégico</b><br><b>Linha hierárquica</b><br><b>Centro Operacional</b><br><b>Tecnoestrutura</b><br><b>Apoio logístico</b><br><b>Problema principal</b> | Ligação c/ Exterior, Controlo projectos<br>Importante, implicada nos projectos<br>Separação/Fusão c/ parte administrativa<br>Pequena, confunde-se nos projectos<br>Muito elaborado/confundido<br>Reacção humana à ambiguidade |
| <b>Elementos de contingência</b>      | <b>Tecnologia</b><br><br><b>Idade e dimensão</b><br><b>Ambiente</b><br><b>Poder</b>                                                                                 | Complexa e automatizada (Ad. Adm.) /<br>Não reguladora, nem complexa (Ad. Op.)<br>Jovem (Ad. Op.)<br>Complexo e dinâmico<br>Controlo pelos peritos                                                                            |

## Partes da Organização

*Centro Operacional*  
*Vértice Estratégico*  
*Linha Hierárquica*  
*Apoio Logístico*  
*Tecnoestrutura*

## Mecanismos de Coordenação

*Ajustamento Mútuo*

*Supervisão Directa*

*Estandarização de...*

- *Processos de trabalho*
- *Resultados*
- *Qualificações*

## Configurações Estruturais de Mintzberg

*Estrutura Simples*

*Burocracia Mecanicista*

*Burocracia Profissional*

*Estrutura Divisional*

*Adocracia*

## Parâmetros de Concepção

*Postos de Trabalho*

*Superestrutura*

*Ligações Laterais*

*Tomada de Decisão*

## Factores de Contingência

*Idade e Tamanho*

*Sistema Técnico*

*Meio*

*Poder*

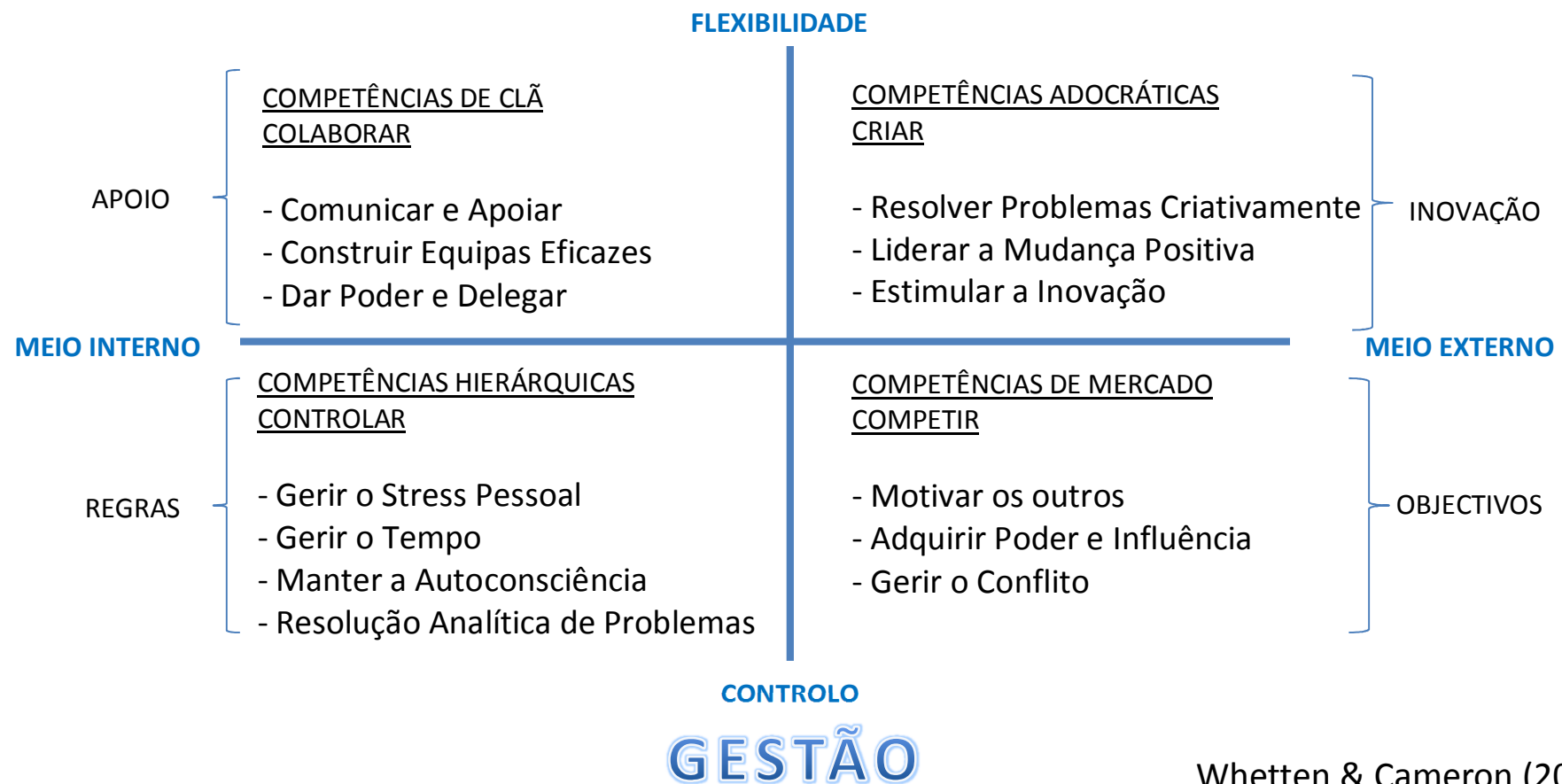
# As Competências Essenciais dos Gestores Eficazes

|                      |                                                 |
|----------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Individuais</b>   | Autoconsciência                                 |
|                      | Gerir o Stress                                  |
|                      | Resolver Problemas Criativamente                |
| <b>Interpessoais</b> | Comunicar e Apoiar (aconselhar, dar feedback)   |
|                      | Adquirir Poder e Influência                     |
|                      | Motivar os outros                               |
|                      | Gerir o Conflito                                |
| <b>Grupais</b>       | Dar Poder e Delegar                             |
|                      | Construir Equipas Eficazes e Trabalho em Equipa |
|                      | Liderar a Mudança Positiva                      |

Whetten & Cameron (2011)

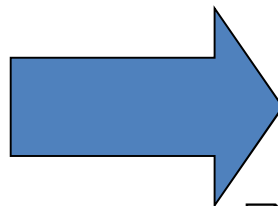
# Competências de Gestão e Liderança dos Gestores Eficazes

## LIDERANÇA



# O Impacto de uma Gestão Eficaz: Resultados provenientes da Investigação

**ANTES  
1982**



**DEPOIS  
1986**

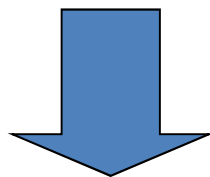
- ☐ 20% de Absentismo
- ☐ 2000 Reclamações de trabalhadores por resolver
- ☐ 3 a 4 Greves por ano
- ☐ Pior Qualidade e Produtividade do Grupo

- ☐ 2% de Absentismo
- ☐ 2 Reclamações de trabalhadores por resolver
- ☐ 0 Greves por ano
- ☐ Melhor Qualidade e Produtividade do Grupo (↑ de 20%)

Fábrica de automóveis da General Motors em Fremont, Califórnia que fechou em 1982 e reabriu em 1985 com um acordo de operações com a Toyota e a recontratação da maioria dos trabalhadores, à exceção da equipa de gestão

# O Impacto de uma Gestão Eficaz: Resultados provenientes da Investigação

## Competências de Gestão dos gestores



↓ 7% no Turnover

↑ \$3,814 de Lucro por trabalhador

↑ \$27,044 de Vendas por trabalhador

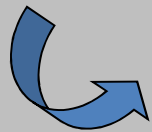
↑ \$27,044 de Valor de mercado por trabalhador

↑ \$41,000 da Riqueza dos accionistas por trabalhador

Estudos de Huselid (1995) e Pfeffer e Veiga (1999) em 968 organizações de vários sectores da indústria dos E.U.A. e de Huselid e Becker (1997) em 702 organizações

# Os 5 Preditores do Sucesso Financeiro das Organizações Mais Eficazes

## 1. Competências de gestão de pessoas dos gestores



### O preditor mais forte

- Quota de mercado
- Intensidade de capital
- Activos
- Retorno das vendas

Estudo de Hanson (1986) em 40 organizações industriais ao longo de 5 anos

# Desenvolvimento das Competências Essenciais dos Gestores Eficazes

## Como desenvolver as competências de gestão?

- A formação nesta área produziu melhorias de 50% a 300% nas competências sociais, quer em **estudantes de MBA**, quer em **gestores experientes** (Whetten & Cameron, 2011).
- “Mintzberg on Management”:  
[http://www.youtube.com/watch?v=\\_NRWtd\\_SiU8](http://www.youtube.com/watch?v=_NRWtd_SiU8)

# Bibliografia

BUCHANAN, D. e HUCZYNSKI, A. (1997). **Organizational behaviour: An introductory text** (3ª ed.). Londres: Prentice Hall.

CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C. & CABRAL-CARDOSO, C. (2003). **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: RH Editora.

FITZGERALD, S. (2002). **Organizational models**. Oxford: Capstone Pub.

MINTZBERG, H. (1995). **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Lisboa: Dom Quixote.

NEVES, J. (2001). “Estruturas organizacionais” *in* J. C. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (Coord.). **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 469-500.

WHETTEN, D. & CAMERON, K. (2007). **Developing management skills** (7ª ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.