

SEMANA 02: Organização e Estrutura Organizacional

1. Estrutura Organizacional

A noção de estrutura tem sentidos tão diversos que é difícil e provavelmente impossível listar todos os seus significados. Segundo Motta e Vasconcelos (2002), o termo estrutura vem sendo empregado há bastante tempo. Deve-se a H. Spencer a introdução desse conceito nas Ciências Sociais, que o utilizou fazendo associação direta com o conceito de função, na tradição da analogia com as funções anatômicas. Mais tarde Émile Durkheim retomou essa mesma utilização, que continuou no organicismo de Radcliffe-Brown e no estruturalismo de Lévi-Strauss.

Essa transferência do termo estrutura das ciências biológicas para as ciências sociais não se realizou sem que houvesse questionamentos: na acepção inicial a estrutura é algo detectável, palpável no âmbito da realidade concreta. Ao serem transferidos para o domínio do social, os limites traçados para o conjunto tornam-se discutíveis e, por vezes, arbitrários.

A partir de então, não se trata mais, como na tradição das ciências biológicas dos séculos XVII e XVIII, de como decompor um todo, mas de como relacionar e estabelecer que elementos farão parte desse todo suposto. Assim sendo, o conceito de estrutura passa a ser múltiplo e, em especial, no Estruturalismo, depende da teoria e do enfoque utilizado.

Dos vários significados apresentados por Boudon e Bourricaud (1993) para o termo estrutura, percebe-se que alguns permeiam o campo da teoria das organizações. Estrutura com um significado próximo ao de tipo; como o equivalente do alemão *Gestalt* ou do inglês *pattern*, evocando nesses casos a noção de configuração; ou ainda estrutura como uma matriz de correlações entre variáveis para indicar que os valores das correlações não são distribuídos de maneira aleatória.

De fato, definições ou significados à parte, a estrutura é um construto de relevância para o estudo das organizações e, nesse sentido, Mintzberg (2003, p.7) exalta: “o que pode ser mais importante para o funcionamento eficaz de nossas organizações – de oficinas de concertos a empresas automobilísticas, forças policiais e governos nacionais – do que o *design* de suas estruturas?”.

Assim, toda organização, por mais simples que seja, tem sua maneira própria de realizar suas atividades, sendo que a forma como estrutura suas atividades é influência determinante para o desempenho da organização. Isso posto, seria aceitável considerar que além de colaborar para o bom desempenho da organização, a estrutura traz em si importantes informações sobre as principais características dessa organização.

Por outro lado, é importante salientar que os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como para uma consistência básica com a situação da organização (MINTZBERG, 2003).

Para Mintzberg (2003), toda atividade humana organizada traz consigo duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e, ao mesmo tempo, a coordenação dessas tarefas para a realização da atividade. Nesse sentido, o autor define a estrutura de uma organização como a “soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (p.12).

Essa definição apresentada por Mintzberg (2003) traz em si a ideia que persistiu durante metade do século XX, quando a bibliografia sobre Administração defendia a noção de estrutura organizacional como um conjunto de relações de trabalho oficiais e padronizadas, reforçado por um sistema de autoridade formal e rigorosa com suposto controle total sobre as ações e interações entre os indivíduos.

Somente a partir do experimento de Hawthorne, percebeu-se que outras coisas estavam ocorrendo nas estruturas organizacionais, especificamente a presença da *estrutura informal* – relacionamentos não oficiais no grupo de trabalho.

Assim, outras definições de estrutura organizacional passaram a ressaltar a importância das interações humanas na formação das estruturas, uma vez que a estrutura formal nem sempre representa exatamente o que ocorre no cotidiano das organizações, visto que as relações entre os indivíduos, assim como os processos, fluem de maneira menos programada e controlada (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Dessa forma, passou-se a considerar que a configuração estrutural e as normas, procedimentos padronizados e posições que a estrutura prevê, são também permeadas por padrões de interação, representados pelas relações sociais informais e formais. “As estruturas formais e informais são entrelaçadas e, frequentemente, indistinguíveis” (MINTZBERG, 2003, p. 20).

Salientando que os indivíduos, em especial, representam uma grande força capaz de gerar e/ou sofrer impactos devido à sua disposição e participação dentro da estrutura organizacional, Ranson, Hinings e Greenwood (1980) apresentam uma proposta analítica, segundo a qual o contraste entre arcabouço estrutural e padrões de interação pode ser resolvido ao se conceber estrutura como um meio de controle continuamente produzido e recriado em interação que, ao mesmo tempo, molda essa interação e, portanto, é constituída e constituinte. Essa proposta enfatiza que a estrutura de uma organização não é fixa para sempre. Pelo contrário, ela molda e é moldada pelo que acontece na organização.

Hall (2004, p 47), ao definir três funções básicas para as estruturas organizacionais, admite a existência da influência dos indivíduos na organização:

Primeiro, e mais importante, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais - e outras palavras, ser eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações, e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas.

A partir da definição exposta, constata-se que a estrutura de uma organização não pode ser definida simplesmente como as subdivisões existentes dentro de uma organização, mas também como uma força capaz de integrar todas as atividades e os atores envolvidos a fim de que seja atingido um determinado objetivo, ou como uma força que permite a manutenção das relações existentes, facilitando para cada indivíduo a realização de uma determinada tarefa.

Ainda, segundo esse autor, as estruturas alteram-se continuamente, à medida que sofrem influência dos grupos de membros, das interações entre eles e das mudanças ambientais contínuas.

Contudo, apesar dessa dinâmica resultante de interações e mudanças, “a natureza emergente da estrutura não deve cegar-nos para o fato de que as estruturas organizacionais apresentam uma forte tendência à inércia” (HALL, 2004, p.45).

Entre os fatores, que seriam responsáveis pela dinamicidade dos modelos estruturais, Hall (2004) indica tamanho, tecnologia, ambiente e escolha estratégica; ressaltando, entretanto, que as organizações não respondem a esses automaticamente ou aleatoriamente. Esses fatores combinados com aspectos estruturais como a complexidade, formalização e centralização, dentro de um específico contexto histórico-social, definem a estrutura de uma organização.

Vários são os estudos sobre formas organizacionais que nos permitem constatar a inexistência de uma estrutura organizacional única que se mostre efetiva e funcional para todas as organizações ou mesmo para aquelas de um mesmo segmento ou setor. Fatores como estratégia, tamanho, setores, incerteza com relação às tarefas e tecnologia refletem a necessidade de diferenciados arranjos organizacionais.

Além disso, é fato que as organizações nem sempre adotam as estruturas com base somente em suas condições impessoais como: idade/tamanho, sistema técnico e/ou as características de seu ambiente. Fatores de poder também interferem no delineamento da

estrutura, principalmente a presença de controles externos à organização, as necessidades pessoais de seus diversos membros e a moda do dia, internalizadas na cultura onde a organização está inserida (MINTZBERG, 2003).

Os componentes da estrutura organizacional são **sistema de responsabilidade** (constituído por departamentalização; linha e assessoria; e especialização do trabalho); **sistema de autoridade** (constituído por amplitude administrativa ou de controle; níveis hierárquicos; delegação; centralização/descentralização); **sistema de comunicações**; **sistema de decisão** (resultado da ação sobre as informações).

2. Departamentalização

É o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos em unidades organizacionais. Em outras palavras, várias são as maneiras pelas quais as organizações decidem sobre a configuração organizacional que será usada para agrupar as várias atividades; esse processo é a departamentalização.

Podem ser apontadas algumas formas de departamentalizar uma estrutura organizacional: **por função, por produto ou serviço, por território, por cliente, por processo, por projeto, matricial**, entre outras.

Vale ressaltar que a maioria das organizações adota mais de um desses critérios de departamentalização. A seguir, serão apresentadas as principais formas de departamentalização.

A departamentalização por funções agrupa funções comuns ou atividades semelhantes para formar uma unidade organizacional. Logo, todos os indivíduos que executam funções semelhantes ficam reunidos, como, por exemplos, todo o pessoal de vendas, todo o pessoal de contabilidade, todo o pessoal de secretaria etc. As vantagens principais desse critério de departamentalização são: manutenção do poder e o status das funções principais; eficiência pelo uso dos princípios da especialização; centralização da perícia da organização; maior controle das funções pela alta administração.

Por outro lado, há desvantagens na departamentalização funcional: a responsabilidade pelo desempenho total está somente na cúpula; a gerência limita-se a uma função estreita; o treinamento de gerentes é limitado; a coordenação entre as funções se torna complexa e mais difícil quanto à organização em tamanho e amplitude; excessiva especialização do trabalho.

A departamentalização por produto se dá de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa. Como principais vantagens desse critério de

departamentalização, citam-se: direcionamento voltado a linhas específicas de produtos ou serviços; melhor coordenação de funções ao nível da divisão de produto; facilidade de coordenação de resultados; alocação de capital específico para cada grupo de produto; contribuição à inovação e criatividade; melhor distribuição da responsabilidade pelos resultados.

Quanto às desvantagens, a departamentalização por produto exige mais pessoal e recursos de material; pode propiciar o aumento dos custos pelas duplicidades de atividade nos vários grupos de produtos; conduz ao empoderamento dos gerentes de produtos, o que pode desestabilizar a estrutura da empresa.

A departamentalização territorial, ou regional, ou de área, ou geográfica é o agrupamento de atividades de acordo com os lugares onde estão localizadas as operações de uma organização. Nesse sentido, por exemplo, uma empresa pode agrupar suas atividades de vendas em áreas do Brasil como a região Nordeste, região Sudeste e região Sul. As vantagens e desvantagens da Departamentalização territorial são semelhantes às da departamentalização de produto.

A departamentalização por cliente consiste em agrupar as atividades de tal modo que elas focalizem um determinado uso do produto ou serviço. É usada principalmente no grupamento de atividade de vendas ou serviços.

Ao visitar uma loja de departamento, como a C&A, por exemplo, é possível visualizar uma seção para o grupo dos catorze aos vinte anos, outra seção para gestantes ou outra seção de roupas masculinas sociais, entre outras. Nesse sentido, para cada caso, há um esforço de vendas específico para os atributos e as necessidades de cada grupo de cliente. Obviamente que a principal vantagem desse tipo de departamentalização é a adaptabilidade a uma determinada clientela. Contudo, é possível encontrar dificuldade de coordenação, bem como subutilização de recursos e concorrência entre os gerentes para concessões especiais em benefício de seus próprios clientes.

Na **departamentalização por processo**, o agrupamento de atividades é norteado pelos processos de produção ou equipamento. É encontrado com mais frequência em linhas de produção. Por exemplo, as atividades de uma fábrica podem ser agrupadas em perfuração, esmerilamento, soldagem, montagem e acabamento, cada uma com seu departamento; ou ainda, na produção de hambúrguer do McDonald's: alguns trabalhadores estão assando a carne, outros fritando as batatas, e outras preparando a bebida.

Esse tipo de departamentalização favorece a maior especialização de recursos alocados e aumenta a possibilidade de comunicação mais rápida de informações. Entretanto,

ao se adotar esse critério, há estreitamento da visão global do andamento do processo e redução da flexibilidade para ajustes no processo.

A departamentalização por projeto possibilita uma configuração na qual as pessoas recebem atribuições temporárias, tendo em vista que um projeto tem data de início e término. Encerrado o projeto, as pessoas são deslocadas para outras atividades. Nesse caso, o gerente de projeto seria designado para chefiar a equipe, com plena autoridade sobre seus membros para a atividade específica do projeto.

A departamentalização matricial tem aspectos semelhantes à de projeto, com uma exceção principal: o gerente de projeto não tem autoridade de linha sobre os membros da equipe. A autoridade do gerente de projeto é sobreposta aos vários departamentos funcionais, dando a impressão de uma matriz, constituindo assim uma dupla linha de autoridade e comunicação.

A organização matricial proporciona uma hierarquia que responde rapidamente às mudanças em tecnologia. Por isso, pode ser frequentemente encontrada em organização de orientação técnica ou em organizações com projetos de construção complexos. Nesse tipo de departamentalização, é possível atingir comunicação e coordenação de atividades entre os especialistas funcionais relevantes. De outra forma, pode haver choques resultantes das prioridades.

3. Tipos de estrutura tradicionais

Existem três tipos tradicionais básicos de estrutura organizacional: a organização linear, a organização funcional e a organização linha-staff.

3.1 ORGANIZAÇÃO LINEAR

Sua origem remonta às organizações militares, antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais. É a estrutura organizacional mais simples e antiga, baseada na autoridade linear. Esse tipo de autoridade advém do princípio da unidade de comando, ou seja, cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados.

Entre o superior e os subordinados existem linhas diretas e únicas de autoridade (que significa o direito organizacional de exigir o cumprimento de ordens e execução de tarefas) e

de responsabilidade (que significa o dever ou incumbência de seguir ordens e executar tarefas).

3.2 ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

A organização funcional é a estrutura organizacional que aplica a da especialização das funções. O staff ou assessoria funcional decorre desse princípio, que separa, distingue e especializa. À medida que as empresas crescem e o seu ambiente se torna mutável e competitivo, aumenta consideravelmente a necessidade de órgãos especializados e capazes de proporcionar conselhos e inovações rápidas e substanciais. Nesse sentido, a estrutura linear não se mostra adequada, pois foi delineada para ambiente estável e rotineiro.

3.3 ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF

Com o crescimento e complexidade das tarefas das empresas, a estrutura linear mostrou-se insuficiente para proporcionar eficiência e eficácia. As unidades e posições de linha (que têm autoridade linear) passaram a se concentrar no alcance dos objetivos principais da empresa e a delegar autoridade sobre serviços especializados e atribuições marginais a outras unidades e posições da empresa. Assim, as unidades e posições de linha se livraram de uma série de atividades e tarefas para se dedicarem exclusivamente aos objetivos básicos da empresa. As demais unidades e posições da empresa que receberam aqueles encargos passaram a denominar-se assessoria (staff), cabendo-lhes a prestação de serviços especializados e de consultoria técnica, influenciando indiretamente o trabalho dos órgãos de linha por meio de sugestões, recomendações, consultoria, prestação de serviços como planejamento, controle, levantamentos e relatórios.

Referências

- CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial, 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHILD, J.: **“Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect”**. Organization Studies, Vol. 18, nº1, pp. 43-76, 1997.
- CLEGG, S. As organizações e a modernização do mundo. In: _____. **As organizações modernas**. Oeiras: Celta, 1998. Cap.2.
- COELHO, A; COELHO, F. O déficit estrutural das organizações: o exemplo Ibérico. In: **ENANPAD**, 2001, Campinas. **Anais...**Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**, 8ª ed. São Paulo : Pioneiras, 1989.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo, Prentice Hall, 2004.
- KATZ, D. e KAHN, R, L. **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G.. **Teoria Geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.
- RANSON, S., HINNINGS, B., GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, p.1-17, 1980.

