

Aula 04

Modelos Organizacionais

Objetivos da aula:

- Compreender os modelos organizacionais, e os estudos referentes às suas questões como: Especialização do trabalho; Departamentalização; Cadeia de comando; Amplitude de controle; Centralização e descentralização; Formalização.
- Conhecer os modelos organizacionais mais comuns:
 - A estrutura simples;
 - A burocracia;
 - A estrutura matricial.
- Quais são as opções dos novos modelos:
 - A estrutura de equipe;
 - A organização virtual;
 - A organização sem fronteira.

Os modelos organizacionais existentes hoje nas empresas estão sofrendo uma profunda transformação no que diz respeito em suas estruturas, e também entre os profissionais que gerem os processos.

É de ser levar em consideração para este processo que a consciência humana está voltada para fora e vê apenas processos superficiais. Ela se retrai ante a penetração nas profundezas interiores, que

lhes parecem escuras, e onde tem medo de se perder, segundo (Mariotti, 1999).

É importante saber que estudos demonstraram que alguns tipos de culturas ajudam, enquanto outros prejudicam o desempenho econômico das organizações, segundo (Mariotti, 1999) os motivos da busca das empresas para seu conhecimento interno de seus modelos são:

- As empresas de hoje, estão orientando-se predominantemente para serviços. Estamos em plena era do conhecimento, do capital humano, o diferencial de satisfação e, mais ainda, de encantamento do cliente, deve ser buscado por todas as organizações;
- Mas satisfação de qual cliente? Resposta: de todos eles. Como se sabe, clientes são todas as pessoas ligadas à empresa: diretoria/funcionários (clientes internos), fornecedores, parceiros, etc, até chegarmos ao público-alvo dos produtos/serviços oferecidos (clientes externos);
- A insatisfação dos clientes repercute sempre nos resultados financeiros das organizações. O problema é que muitas vezes essa insatisfação é latente. A empresa pode estar colhendo maus resultados sem saber porque;
- Estudos de âmbito mundial mostram que a simples aplicação de ferramentas e processos de mudança isolados não tem funcionado na imensa maioria dos casos. O motivo é simples: está comprovado que a cultura das organizações sempre absorve e neutraliza as ferramentas de que não necessita.

Para se obter um balanceamento entre os conflitos, que muitas vezes nas empresas ocorrem no modelo organizacional, é necessário um diagnóstico organizacional em profundidade de sua própria estrutura organizacional.

Segundo (Robbins, 2002), as seis questões básicas às quais os administradores devem responder ao planejar e estruturas organizacionais apropriadas são:

Dimensão	Descrição da habilidade intelectual
1. Até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas?	Especialização no trabalho
Qual a base para o agrupamento das tarefas?	Departamentalização
A quem os indivíduos e os grupos vão se reportar?	Cadeia de comando
Quantas pessoas cada administrador pode dirigir com eficiência e eficácia?	Amplitude de controle
Onde fica a autoridade no processo decisório?	Centralização e Descentralização
Até que ponto haverá regras e regulamentações para dirigir os funcionários e os administradores?	Formalização

Fonte: ROBBINS, Stephen Paul, Comportamento organizacional, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Seguir a descrição de cada questão levantada segundo (Robbins, 2002).

1.1 Especialização do trabalho

O termo especialização do trabalho descreve o grau em que as tarefas na organização são subdivididas em funções separadas.

A essência da especialização do trabalho é que, em vez de uma atividade ser completada inteiramente por uma única pessoa, ela é dividida em um certo número de etapas, cada qual sendo realizada por um indivíduo. Essencialmente, os indivíduos se especializam em realizar parte de uma atividade em vez de fazer a atividade inteira.

A maioria dos administradores hoje em dia não vê a especialização do trabalho nem como uma coisa obsoleta, nem como uma fonte inesgotável de aumento de produtividade. Sabe-se que ela pode gerar economias em certos tipos de trabalhos, e problemas quando levada a extremos.

1.2 Departamentalização

Departamentalização é a divisão do trabalho por meio da especialização, onde é necessário agrupar as atividades para que as tarefas comuns possam ser coordenadas.

Uma das formas mais populares de agrupamento de atividades se dá pelas funções desempenhadas. O gerente de uma fábrica pode organizar sua unidade separando, em departamentos específicos, as atividades de engenharia, contabilidade, linha de produção, recursos humanos e compras.

As grandes organizações podem utilizar todos esses tipos de departamentalização. Por exemplo uma empresa japonesa de eletrônicos organiza cada uma de suas divisões em termos de funções, e suas fábricas, em termos de processos; departamentaliza suas vendas em sete regiões geográficas e divide cada uma delas em quatro agrupamentos de clientes. Entre as empresas de todos os tamanhos, uma forte tendência tem se desenvolvido na última década.

A departamentalização rígida e funcional vem sendo cada vez mais completada pela adoção de equipes que ultrapassam as linhas divisórias tradicionais.

1.3 Cadeia de comando

A cadeia de comando era o alicerce fundamental nos modelos organizacionais. Os atuais administradores devem continuar

considerando suas implicações ao decidir qual a melhor estrutura para suas organizações.

Cadeia de comando é uma linha única de autoridade que vai do topo da organização até o escalão mais baixo, determinando quem se reporta a quem na empresa.

Dois conceitos estão intrinsecamente ligados a cadeia de comando, são eles:

- **Autoridade:** refere-se aos direitos inerentes a uma posição administrativa para dar ordens e esperar que elas sejam obedecidas. Para facilitar a coordenação, cada posição administrativa é colocada em um lugar na cadeia de comando, e cada administrador recebe um grau de autoridade para realizar suas responsabilidades;
- **Unidade de comando:** ajuda a preservar o conceito da linha única de autoridade, ele determina que cada pessoa deva ter apenas um superior a quem se reportar diretamente. Se a unidade de comando for quebrada, o funcionário pode enfrentar demandas ou prioridades conflitantes vindas de diferentes chefias.

A evidência que muitas organizações ainda acreditam que ficam mais produtivas quando reforçam sua cadeia de comando, mas elas parecem estar se tornando minorias.

1.4 Amplitude de controle

Refere-se à quantidade de funcionários que um administrador pode dirigir com eficiência. Ela é que vai determinar o número de escalões de chefia que uma empresa terá.

A tendência nos últimos tempos tem sido em direção de um grande número de funcionários para se administrar. Elas são consistentes

com os esforços recentes de redução de custos, corte de excessos, agilização do processo decisório, aumento da flexibilidade, aproximação dos clientes e autonomia dos funcionários.

Os administradores reconhecem que podem gerenciar um número maior de subordinados quando estes conhecem bem o seu trabalho ou são capazes de se aconselhar com os colegas no caso de dúvidas.

1.5 Centralização e descentralização

Em algumas organizações, os altos executivos tomam todas as decisões. Os administradores de escalões inferiores simplesmente cumprem as diretivas dos altos executivos. No outro extremo, existem organizações nas quais as decisões são levadas até os administradores de escalões mais baixos, que estão mais próximos da ação. As primeiras empresas são altamente centralizadas; as últimas descentralizadas.

Centralização se refere ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização. Uma organização é centralizada quando sua cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação do pessoal dos escalões inferiores.

A descentralização se caracteriza pelas suas ações nas soluções de problemas, que são mais rápidas, mais pessoas participam das decisões e os funcionários se sentem menos distantes daqueles que tomam decisões que afetam as suas vidas.

1.6 Formalização

O grau em que a padronização em que as tarefas dentro da organização são realizadas é conhecida como formalização.

Quando uma tarefa é muito padronizada, seu responsável tem pouca autonomia para decidir o quê, quando e como deve ser feito.

Nas organizações altamente formalizadas existem descrições explícitas de tarefas, muitas regras organizacionais e procedimentos claramente definidos sobre os processos de trabalho.

O grau de formalização pode variar muito entre as organizações e dentro de uma mesma empresa.

Um exemplo: os representantes de editoras – que visitam universidades para divulgar aos professores os últimos lançamentos – possuem uma grande dose de liberdade em seu trabalho. Por outro lado, dentro dessas mesmas editoras estão as funções administrativas e de produção editorial, cujos responsáveis têm de estar no trabalho pontualmente as 08:00h ou ficar presos aos seus computadores seguindo estritamente as regras ditadas pela administração.

2. Modelos Organizacionais mais comuns

Segundo (Robbins, 2002), os modelos mais comuns de estrutura organizacional são:

2.1 A estrutura simples

A estrutura simples é a mais encontrada nos pequenos negócios, onde o proprietário é também o principal dirigente. Costuma ser caracterizada mais pelo que não é, do que pelo que é. Ela não é elaborada, possui baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa e pouca formalização. A estrutura simples é uma organização achatada: possui geralmente apenas dois ou três níveis verticais, um grupo pouco ordenado de empregados e um indivíduo que concentra toda a autoridade do processo decisório;

2.2 A burocracia

A burocracia é caracterizada por tarefas operacionais altamente rotineiras, realizadas através de especialização, regras e regulamentos muitos formalizados, tarefas que são agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, pequena amplitude de controle e processo decisório que acompanha a cadeia de comando. Quando surgem casos que não se ajustam exatamente às regras, não há espaço de manobra. A burocracia só é eficiente enquanto seus funcionários enfrentam problemas já conhecidos e para os quais regras programadas de decisão tenham sido já estabelecidas;

2.3 A estrutura matricial

Esta estrutura se encontra em agências de propaganda, empresas aeroespaciais, etc. Sua característica mais óbvia desta estrutura é que ela rompe com o conceito de unidade de comando. Os funcionários dessas organizações têm dois chefes – o gerente do departamento funcional e o gerente do departamento de produto. Portanto, a estrutura matricial possui uma dupla cadeia de comando.

3. Opções de novos modelos organizacionais

Nas últimas décadas dirigentes de muitas organizações vêm trabalhando para desenvolver novas opções estruturais que possam ajudar suas empresas a competir mais eficazmente.

Segundo (Robbins, 2002), as estruturas são as seguintes:

3.1 A Estrutura de equipe

Uma das principais características da estrutura de equipe é que ela desmonta as barreiras departamentais e descentraliza o

processo decisório ao nível das equipas de trabalho. Outro detalhe importante é que a estrutura de equipa também requer que os funcionários sejam tanto generalistas quanto especialistas.

No caso das empresas maiores, a estrutura de equipa complementa o que seria uma típica burocracia, permitindo que toda organização obtenha a eficiência da padronização burocrática, ao mesmo tempo em que consegue a flexibilidade proporcionada pelas equipas.

3.2 A organização Virtual

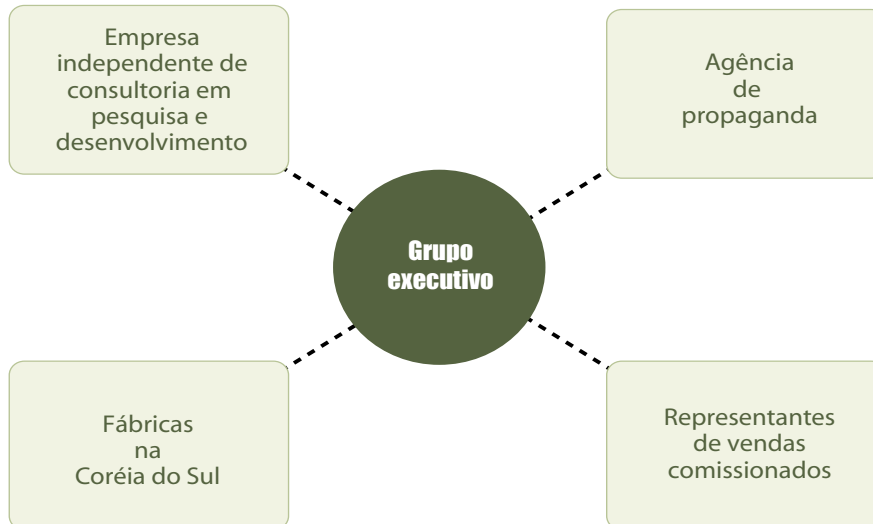
A essência deste modelo organizacional é o seguinte: Por que ser proprietário se você pode alugar? Este é o modelo típico que também é chamado de organização em rede ou modular, onde uma organização pequena terceiriza a maior parte de suas funções de negócios.

A organização virtual fica em extremo contraste com a burocracia típica, que tem diversos níveis gerenciais e onde o controle é exercido por meio da propriedade.

Esse modelo de organização é orientado por um pequeno grupo de executivos, cujo trabalho é supervisionar diretamente as atividades realizadas dentro da empresa e coordenar as relações com os terceirizados.

O quadro abaixo mostra uma organização virtual que terceiriza todas as funções básicas do negócio.

Uma organização Virtual



Fonte: ROBBINS, Stephen Paul, *Comportamento organizacional*, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

3.3 A organização sem Fronteiras

O presidente da General Electric – GE, Jack Welch, cunhou o termo organização sem fronteiras para descrever a seguinte idéia: queria transformar a GE em um armazém familiar de U\$ 60 bilhões. Apesar do tamanho gigantesco da empresa, ele queria eliminar suas fronteiras verticais e horizontais e quebrar barreiras externas entre a empresa e seus fornecedores e clientes.

A organização sem fronteiras busca eliminar a cadeia de comando, ter amplitude ilimitada de controle e substituir os departamentos por equipes autônomas.

Esse modelo tem um apoio muito forte na tecnologia da informação e que muitos preferem chamar de essa estrutura de organização em forma de T ou tecnologia.

Ao operacionalizar uma organização com o modelo sem fronteiras, tem-se como uma característica superar as barreiras com entidades externas (fornecedores, clientes, etc), e as barreiras criadas pela geografia, conhecida pela globalização.

4. Os modelos organizacionais e o Comportamento do Funcionário

O fato de existir modelos organizacionais não deixa claro que seja produtivo a ligação entre as estruturas organizacionais com o desempenho e a satisfação dos funcionários, portanto não se pode generalizar.

Algumas pessoas se sentem mais satisfeitas e são mais produtivas quando seu trabalho é padronizado e a ambigüidade é minimizada – ou seja, sob a estrutura mecanicista. Assim qualquer discussão sobre os efeitos do modelo organizacional sobre o comportamento dos funcionários precisa considerar as diferenças individuais. Evidências indicam que, de modo geral, a especialização do trabalho contribui para uma maior produtividade do funcionário, mas ao preço de sua satisfação com o trabalho ser reduzida.

Embora mais gente hoje em dia rejeite as tarefas superespecializadas do que as gerações anteriores, seria ingênuo ignorar a realidade de que uma parcela da força de trabalho ainda prefere a rotina e a repetição dos trabalhos superespecializados.

Algumas pessoas querem um trabalho que exija o mínimo de sua capacidade intelectual e que ofereça a segurança da rotina. Para esses indivíduos, a alta especialização do trabalho é a fonte de inspiração.

Como existe uma certa auto-seleção na escolha das carreiras, podemos concluir que os resultados negativos comportamentais da alta especialização têm maior probabilidade de aparecer nas carreiras profissionais, buscadas por indivíduos com grande necessidade de crescimento pessoal e diversidade.

Podemos observar nesta aula o crescimento existente em muitas estruturas organizacionais. Neste processo em constante mudança é muito interessante a participação de gestores na administração de departamentos e em relação aos funcionários, pois não são todos que são adeptos a todas as estruturas.

Referências Bibliográficas

GRAMIGNA, Maria Rita, *Modelo de Competências e Gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

FISCHER, André Luiz. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

As pessoas na organização. 3. ed., São Paulo: Editora Gente, 2002 – Vários Autores.

ROBBINS, Stephen Paul, *Comportamento organizacional*, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BITENCOURT, Claudia, *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.*, Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.*, 2. ed, São Paulo : Atlas, 1999.