

# 14

GESTÃO EMPRESARIAL  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

## FUNDAMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL & CULTURA ORGANIZACIONAL



# 14

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL FUNDAMENTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL & CULTURA ORGANIZACIONAL



### OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Identificar os fundamentos da estrutura organizacional. Conceituar os elementos da cultura organizacional.



### COMPETÊNCIAS

Definir estrutura organizacional considerando os elementos necessários para sua composição; Identificar elementos da cultura organizacional e suas influências no comportamento das pessoas reconhecendo seu mecanismo e nela podendo intervir quando necessário.



### HABILIDADES

Conceituar estrutura organizacional; Identificar elementos a serem considerados para a definição da estrutura; Conceituar cultura organizacional, reconhecer sua formação e sua influência no comportamento das pessoas.

## APRESENTAÇÃO

Nesta UA você estudará quais elementos devem ser considerados na definição da estrutura organizacional. Terá ainda a oportunidade de conhecer as características da cultura organizacional, como elas são criadas, mantidas e quais são as prováveis condições necessárias para mudá-las.

## PARA COMEÇAR

Você já parou para pensar como seriam as organizações se não existissem chefes? Se não houvessem departamentos nem pessoas especializadas em realizar determinadas tarefas?

Será que as coisas funcionariam bem?

Será que os horários seriam cumpridos e as atividades sairiam a contento?

Como seriam agrupadas as atividades e organizados os recursos? Será que as organizações conseguiriam atingir seus objetivos?

Pois é, acho que seria uma bagunça não é?

É por isso que as organizações devem ser estruturadas e organizadas para que seja estabelecido um dos princípios descritos por Henry Fayol, que é o Princípio da ordem. O Princípio da ordem diz o seguinte: “Cada coisa no seu lugar e um lugar para cada coisa. Isso vale também para as pessoas”.

Podemos perceber isso no universo. Se observarmos todas as criaturas, desde uma simples bactéria até uma estrela, veremos que tudo está organizado e que os problemas ocorrem justamente quando algo sai lugar.

Pois é justamente sobre isso que você irá estudar nessa unidade, ou seja, os fundamentos da estrutura organizacional. Você terá ainda a oportunidade de entender o significado de cultura organizacional.

Vamos nessa?

# FUNDAMENTOS

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



### ATENÇÃO

A estrutura organizacional é, por assim dizer, uma “fotografia” da hierarquia. Ela mostra como estão ordenados e agrupados os recursos e as atividades e como funciona a cadeia de comando da organização.

Ao determinar como deverá ser a estrutura organizacional, o administrador deve levar em conta basicamente seis elementos apresentados a seguir:

1. Especialização do trabalho;
2. Departamentalização;
3. Cadeia de comando;
4. Amplitude de controle;
5. Centralização e descentralização;
6. Formalização.

### ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO

O princípio da *especialização*, também conhecido por *divisão do trabalho*, foi implementado por Henry Ford em suas fábricas de automóveis no início do século XX.

Ford percebeu que se dividisse o trabalho de maneira que cada operário realizasse apenas um tipo de atividade de forma repetitiva, o operário se tornaria especialista nessa atividade. Isso elevaria a produtividade e melhoraria a qualidade do produto.

Embora o princípio da especialização tenha sido enaltecido durante praticamente toda a metade do século XX, na década de 1960, descobriu-se que também para ele existe um limite. Ou seja, o excesso de especialização (tarefas repetitivas), pode levar o operário ao tédio, fadiga, estresse, baixo rendimento, má qualidade, excesso de falta e alta rotatividade. O antídoto nesse caso seria procurar realizar um revezamento de atividades entre os operários de maneira que cada um execute mais de uma tarefa fugindo do excesso de rotina.

Evidentemente que a especialização do trabalho não está ultrapassada. Ela ainda é muito utilizada e um exemplo disso são as redes de *fast food*. Entretanto, há que se ter cuidado para não cair em exageros. Dessa

forma, um dos desafios dos executivos na hora de definir a estrutura organizacional é saber até que ponto as tarefas devem ser divididas, ou seja, até que ponto deve-se buscar a especialização.

Exemplo: Na hora de montar a roda de um carro imagine se o funcionário ficasse responsável somente pelo aperto dos parafusos. Será que isso não seria um excesso de especialização? Menor divisão do trabalho talvez fosse o funcionário colocar a calota, apertar os parafusos e calibrar os pneus.

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Depois que o trabalho está dividido e já se definiu até que ponto se dará a especialização, caberá aos administradores agrupar as atividades. A esse agrupamento chamamos de Departamentalização.

Existem vários critérios para se promover a departamentalização:

1. **Funções:** É o tipo de departamentalização mais comum e pode ser adotado por qualquer empresa;
2. **Produto:** Nesse caso todas as atividades referentes a um determinado produto ficará sob a autoridade de uma pessoa;
3. **Geográfico:** É o tipo de departamentalização normalmente utilizada por empresas que possuem uma grande clientela espalhada por um vasto território geográfico;
4. **Processo:** Normalmente utilizado por empresas cujos departamentos são especializados em fases específicas do processo de produção. Ex: indústria têxtil com os seguintes processos: fiação, tecelagem e acabamento. No caso da departamentalização por processos, pode-se utilizar o processamento por clientes;
5. **Clientes:** Esse tipo de departamentalização está voltado para atender grupos de clientes com problemas e necessidades em comum.

## CADEIA DE COMANDO

A cadeia de comando refere-se à linha de autoridade que vai desde o mais alto cargo da organização até a mais humilde função. É a cadeia de comando que determina quem é subordinado a quem e, nesse caso, estabelece também os canais de comunicação para resolução de problemas.

Ao se definir a cadeia de comando deve-se pensar também se haverá ou não unidade de comando. O princípio da unidade de comando diz que cada pessoa deve ter apenas um chefe. A organização poderá optar por implementar tal princípio em todos os níveis de hierarquia ou não. Veja o exemplo a seguir:

Osmar trabalha em uma empresa que presta serviços na área de Manutenção industrial. Ele atua no setor de compras e é responsável por não deixar que falte nenhum componente a ser utilizado no trabalho dos mecânicos. Quando o assunto é custo, controle e valorização de estoques, Osmar responde para o Contador chefe da controladoria. Agora quando o assunto é necessidade de aquisição de itens para a manutenção, Osmar responde para o Engenheiro de Manutenção. Esse é um exemplo em que existe a quebra da unidade de comando e uma pessoa tem mais de um chefe.

### AMPLITUDE DE CONTROLE

Definir a amplitude de controle é definir quantas pessoas alguém consegue dirigir com eficiência. É a amplitude que definirá a quantidade de escalões de chefia que serão necessários para um determinado número de empregados. Quanto maior for a amplitude de controle menores serão os gastos com salários de chefias, mas pode-se perder na eficiência. Em contrapartida, quanto menor for a amplitude de controle, maiores serão os gastos com salários e maior será a eficiência.

Exemplo: Imagine duas empresas (**A** e **B**) que estão definindo as suas amplitudes de controle.

Na empresa **A**, existe uma tendência a adotar uma amplitude de controle igual a 5 enquanto que na empresa **B**, os administradores pensam e adotar uma amplitude igual a 10. Veja a comparação:

Tabela 1. Amplitude das empresas A e B.

escalões	EMPRESA A	EMPRESA B
	Amplitude 5	Amplitude 10
	nº de funcionários	nº de funcionários
1	1	1
2	5	10
3	25	100
4	125	1000
5	625	10000
6	3125	100000

Note que na estrutura da empresa **B** três escalões dariam conta de 100 funcionários enquanto na empresa **A** três escalões dariam conta de apenas 25 funcionários.

## **CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO**

A centralização está relacionada a quanto o poder de decisão está concentrado na mão de apenas uma pessoa. A descentralização é justamente o processo contrário, ou seja, é a delegação do poder de decisão.

Definir centralização e descentralização é, portanto atribuir poderes às funções. Uma organização centralizadora corre o risco de ser lenta para tomar decisões, ao passo que descentralização proporciona uma agilidade maior no processo decisório, mas necessita de funcionários com melhor preparo para tomar decisões acertadas.

Veja o caso de Osmar. Há três dias que está parada, por falta de peça, a máquina de um grande cliente para quem a sua empresa está realizando o primeiro trabalho depois de muito tempo tentando conquistá-lo. Somente depois de consultar sete fornecedores ele conseguiu encontrar a peça. Porém, como o preço está muito acima do valor de mercado ele precisa da aprovação do chefe da controladoria uma vez que o cliente não aceita pagar mais do que foi orçado. O chefe da controladoria está viajando e só volta no dia seguinte. Se Osmar pudesse decidir talvez o problema fosse resolvido ainda hoje. Esse é um exemplo de como a centralização pode tornar lenta a resolução de problemas.

## **FORMALIZAÇÃO**

A formalização é referente à padronização das tarefas. Tarefas padronizadas demandam pouco poder de decisão para seus responsáveis. Ao passo que tarefas pouco padronizadas dão uma maior liberdade de ação para os funcionários. Hoje em dia, a maioria das organizações empresariais padronizam as tarefas, como forma de garantir um controle do processo produtivo. Aliás, é justamente a padronização dos processos que permite que as empresas consigam as certificações da ISO, por exemplo, pois nesse caso, o grau de padronização é tal que se costuma dizer que “deve-se escrever tudo o que se faz e fazer tudo o que se escreve”.

Agora que você já estudou os fundamentos da estrutura organizacional, vamos tratar do segundo assunto dessa unidade. Vamos falar de Cultura organizacional.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional é o conjunto de crenças, hábitos, expectativas, valores e atitudes que são compartilhados entre as pessoas de uma organização. De acordo com as pesquisas, existem sete características básicas que, em seu conjunto, podem ajudar a aferir a cultura de uma organização.



1. **Inovação ou coragem de assumir riscos:** Os funcionários recebem estímulos para assumir riscos;
2. **Atenção aos detalhes:** Quanto os funcionários demonstram precisão, atenção e análise aos detalhes;
3. **Orientação para o resultado:** O quanto os dirigentes dão mais atenção ao resultado do que ao processo;
4. **Orientação para as pessoas:** O quanto, nas decisões tomadas, consideram-se os impactos sobre as pessoas de dentro da organização;
5. **Orientação para a equipe:** O quanto as atividades de trabalho são mais organizadas para equipes do que para os indivíduos;
6. **Agressividade:** O quanto as pessoas possuem espírito de competição e são agressivas, ao invés de serem dóceis e cordiais umas com as outras;
7. **Elasticidade:** O quanto as atividades da organização são voltadas para a manutenção do *status* do que para a implementação de melhorias e crescimento.

Quando falamos de cultura organizacional, na verdade estamos falando do “jeito de ser” da organização. É como se disséssemos que a organização possui personalidade própria. De fato muitas organizações, possuem uma cultura forte a ponto de influenciar o comportamento dos funcionários. Quanto maior for a aceitação dos valores difundidos pela organização, mais forte será a sua cultura que influenciará o comportamento das pessoas e também poderá contribuir para a diminuição da rotatividade.

O que fazem as culturas?

1. **Definir fronteiras:** Basicamente o que diferencia uma organização da outra é a sua cultura. Portanto, um dos papéis da cultura organizacional é justamente *definir fronteiras* e criar distinções em relação a outras organizações.
2. **Identidade dos membros:** A organização através de sua cultura proporciona uma *identidade* própria aos seus membros.
3. **Comprometimento:** A cultura organizacional ainda é capaz de envolver de tal forma os seus membros conseguindo deles um comprometimento com algo maior do que seus interesses individuais.
4. **Estimula a estabilidade do sistema social:** Quando o funcionário recebe influência de valores, crenças e hábitos, a cultura organizacional passa a ser uma referência que fornece a ele uma estabilidade possível de ser mantida enquanto ele permanecer unido ao grupo.
5. **União do grupo:** A cultura também proporcionará a união do grupo e oferecerá aos indivíduos orientações para adequar seus comportamentos e atitudes.



## CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DE CULTURAS

Os principais responsáveis pela criação da cultura organizacional são os fundadores da organização. Como eles fazem isso? Vejamos:

Primeiro eles contratam funcionários cujos pensamentos e sentimentos sejam próximos aos seus. Em seguida, no dia a dia, eles procuram doutrinar esses funcionários de acordo com a sua maneira de pensar e de sentir. Por fim, o comportamento do fundador, com suas crenças, princípios e convicções passam a servir de exemplo a ser seguido por todos. Quando a organização obtém êxito, tudo aquilo que o fundador tanto difundiu passa a ser visto como fator determinante para o sucesso e a sua personalidade passa a fazer parte integrante da cultura organizacional.

Portanto, para entender a cultura das empresas que já estão a um bom tempo estabelecidas no mercado e cujos fundadores já se foram, é preciso estudar a sua história, saber o que se passava na mente de seus fundadores e conhecer, sobretudo seus sucessos.

Para manter a cultura viva, as organizações procuram proporcionar aos funcionários um conjunto de experiências similares, na maioria das vezes, recorrem às práticas do setor de recursos humanos para reforçar a cultura. A forma como se processa a seleção dos funcionários, os critérios aplicados na avaliação de desempenho, as atividades desenvolvidas durante o treinamento, a carreira e os procedimentos aplicados para promoção, garantem que os funcionários recém-contratados se ajustem à cultura da organização.

## MUDANÇAS DE CULTURA

Mudar a cultura de uma organização não é impossível, mas também não é nada fácil. Não há receita para se realizar tal façanha, mas há evidências de que a combinação de uma série de condições tornaria provável tal acontecimento.

Prováveis condições para a mudança de cultura da organização:

- 1. Uma crise de proporções dramáticas:** Seria necessária uma crise que desestabilizasse toda a organização como, por exemplo: um grande prejuízo financeiro, perda de grandes clientes etc.
- 2. Troca de liderança:** Uma nova liderança capaz de responder à crise apresentando uma nova referência de valores.
- 3. Organizações jovens e pequenas:** A cultura de organizações jovens está menos enraizada no comportamento das pessoas. O mesmo acontece com organizações pequenas.
- 4. Cultura fraca:** Culturas que não possuem muita influência no comportamento das pessoas são mais fáceis de serem mudadas

do que aquelas cujas pessoas compartilham e concordam com os valores apresentados pela organização.

Existindo tais condições as pessoas que administram a organização deverão fazer com que:

1. Novos rituais substituam os antigos;
2. Novos critérios de seleção, contratação e promoção sejam estabelecidos, de forma a privilegiar pessoas que comungam dos novos valores;
3. Valores e crenças que não estejam em sincronia com a nova proposta devem ser desarticulados através de mudanças de funções, transferências e até, se for o caso, demissões.



## ANTENA PARABÓLICA

A estrutura organizacional pode influenciar a cultura organizacional! Apesar de que o contrário é provavelmente mais verdadeiro: a partir da cultura, é estabelecida a estrutura da organização.

Empresas que possuem um perfil mais tradicional, com dirigentes mais velhos, costumam ter estruturas formais mais rígidas, menos flexíveis, mais estáveis.

Já empresas mais recentes que foram fundadas por pessoas mais jovens, costumam ter estruturas menos rígidas, mais flexíveis, mais dinâmicas.



## . E AGORA, JOSÉ?

Depois de estudar como funciona a estrutura organizacional, sobre como se forma, se mantém e se modifica a cultura da organização, e ainda como essa cultura pode influenciar o comportamento das pessoas, chegou o momento de estudar como se dá a aprendizagem no ambiente organizacional. É exatamente isso que você verá no próximo capítulo com o título “Aprendizagem e comportamentos organizacionais”.

Vamos juntos?

# REFERÊNCIAS

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.