

A Importância da Estrutura Organizacional de Uma Empresa

Luciano Thomé e Castro, PhD¹

Neste primeiro semestre de 2017 dentro de algumas semanas começo mais uma vez a disciplina Estrutura Organizacional na USP em Ribeirão Preto/SP. Sendo um tema já tradicional em gestão, o que poderia nos levar a pensar, *“o que mais podemos aprender ou ensinar?”*, é incrível perceber como existe ainda pouco entendimento da importância do tema por organizações de diferentes portes e setores, oportunidades de melhorias e experiências novas acontecendo no mundo organizacional que vivencio nas interações com empresas em projetos de consultoria e nos processos de mudança organizacional tão intensos que participo.

A Estrutura Organizacional tem no Organograma uma representação gráfica do que ela é. E Estrutura é maior do que o Organograma em significado porque ela contém as descrições das funções, os processos formais e informais de comunicação, os grupos informais e as alçadas de responsabilidade, a dinâmica de tomada de decisão de uma empresa.

Por que ela é fundamental? Ela, se bem feita, deixa clara a responsabilidade sobre as funções, tanto a execução como a supervisão e, mais do que isso, ela pressupõe uma divisão inteligente do trabalho, agrupando aqueles que mais apresentam interdependências nas suas atividades diárias e, balanceando os benefícios da especialização de funções eficientes com foco interno com a necessidade de foco em segmentos de clientes ou produtos que a organização precisa atender com excelência. Finalmente, a estrutura é um elemento da governança, porque enxergamos gestores respondendo a conselhos.

Não é exagero dizer que uma Estrutura Organizacional está sempre ultrapassada e necessitando de mudanças. A Estrutura responde por uma estratégia e a estratégia por sua vez responde às mudanças do ambiente. Ora, se o ambiente está em contínua mudança, a estratégia também e por consequência deveria a estrutura também mudar. Porém, nenhuma empresa consegue viver sempre mudando e por isso ciclos de mudança/estabilidade são necessários. Mudamos, mas depois precisamos estabilizar as funções para ganhar eficiência na rotina até que não suportamos mais as mudanças externas e mudamos a estratégia/estrutura mais uma vez, e assim seguimos mudando e estabilizando. Se pararmos de mudar, ou estabilizarmos em ciclos muito longos (acima de 2 anos como uma média geral, sendo uma revisão anual aconselhável) é provável que aos poucos estamos definhando ou envelhecendo a empresa, afinal, ela passa a ser menos atrativa ao mercado.

Um caso típico de inadequação de estrutura muito frequente no Brasil é visto em empresas pequenas que começam a crescer aceleradamente. Esse caso que relatarei é muito comum em empresas *start-ups* (empresas advindas de inovações que ingressam com sucesso ao mercado) e empresas pequenas e

¹ Luciano é professor da FEARP-USP em Ribeirão Preto e membro da Markestrat.

familiares em crescimento. Ambas começam a crescer porque afinal conseguiram sucesso na sua atividade mas começam ter na estrutura uma limitação no seu crescimento. É o caso do fundador que chamarei aqui de super-gerente-proprietário. Todos mesmos nomes para representar um gestor que não consegue aceitar que ele não mais participará de todos os detalhes da organização em todos os momentos. Ele ou ela precisam colocar a Estrutura para que represente um equilíbrio interessante entre controle contrabalanceado com a iniciativa e liberdade que os funcionários precisam, afinal só descentralizando a empresa conseguirá crescer. Nessa dor do crescimento, o super-gerente-proprietário cria um número grande de subordinados, todos reportando diretamente a ele, em geral com baixa autonomia e ele já sem capacidade de acompanhar tudo e os gerentes sem capacidade de tomada de decisão, afinal, “o chefe é que decide tudo aqui”. Sobrecarga e estafa do super-gerente-proprietário, desmotivação dos funcionários, lentidão e erros são alguns dos efeitos claros de uma situação dessa e a empresa para de crescer.

Outro caso muito interessante é o das associações representativas em diferentes setores vivendo a dilema da profissionalização da Estrutura Organizacional para gestão da associação. Temos aqui casos de cooperativas de produtores agrícolas, médicos, associações profissionais. Essas organizações representativas em geral possuem um conflito natural de que quem gerencia também é associado e ele (este associado gestor da associação) sempre terá um conflito entre sua função profissional que é o seu ganha-pão e o trabalho na associação. A pergunta é: quem vai cuidar da associação de bairro, dos produtores agrícolas, dos profissionais de determinada categoria? Se profissionalizamos e colocamos uma gestão profissional, com uma estrutura formal, a taxa da associação em geral uma mensalidade ficará mais cara e daí a associação tem que ser realmente agregadora de valor ao associado, senão irá perde-los. É uma decisão corajosa que o conselho de uma associação deve tomar. Alias a associação deverá, se profissionalizar ou não, ter um conselho de associados legítimo, que cobra a gestão profissional e de interesse da classe e isso na Estrutura Organizacional deve ficar claro.

Para terminar, coloco aqui o dilema de empresas de profissionais como escritórios de advocacia, arquitetos, consultorias, médicos, engenheiros que trabalham por projetos. Estas empresas interessantemente são preparadas para lidar com problemas complicados e reúnem profissionais altamente capacitados para resolvê-los em equipes de projetos. Porém, elas não são preparadas para lidar com problemas simples! Traduzindo, para um grupo de médicos, por exemplo, uma cirurgia de risco é feita com maior rigor, controle e precaução, já a decisão sobre como vai se organizar as despesas do consultório do grupo, contratar ou demitir, gerir compras rotineiras carece de eficiência e gestão e se perde muito! Incrível como na região de Ribeirão Preto, muitas clinicas de excelência médica ou mesmo bancas de advocacia, para citar exemplos muito fortes e tradicionais aqui, apresentam gestão ainda rudimentar e perdem por isso. A adaptação da estrutura entre projetos e rotinas e a preparação dela para isso, é um movimento para um grupo profissional que quer continuar crescendo.

Por isso, reconhecer a estrutura, entender seus fundamentos e sempre questionar se a forma como estamos organizados é a melhor forma para que consigamos atingir nossos objetivos com eficiência é recomendável. E isso, nos motiva a continuar estudando, aplicando e experimentando soluções nas organizações existentes. E vamos ao curso! Feliz 2017!