

A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL COMO REFERÊNCIA PARA A GESTÃO DA EAD

São Luís – MA – Maio/2012

Categoria: C

Setor Educacional: 3

Classificação das Áreas de Pesquisa em EaD

Macro: D / Meso: H / Micro: M

Natureza: C

Classe: 2

RESUMO

Este ensaio contextualiza as diversas concepções teóricas a respeito do tema estrutura organizacional e adota uma vertente de pensamento funcional, considerada apropriada aos propósitos que a sua aplicação empírica requer. Os argumentos utilizados possibilitam uma melhor compreensão acerca das dimensões e componentes estruturais relativizados nas organizações em geral. Ao tratamento desses elementos, sob o prisma de um referencial de análise proposto, terão sido favorecidas as descrições das estruturas organizacionais de instituições de ensino superior promotoras de cursos a distância e conseqüentemente, a operacionalização da sua gestão.

Palavras chave: estrutura organizacional; gestão; educação a distância

1- Introdução

Dadas as circunstâncias atuais do Brasil, detentor de vasto território e ainda de baixos indicadores sociais, a Educação a Distância parece ser, naturalmente, capaz de contribuir fortemente para a democratização do acesso ao conhecimento, ao mesmo tempo em que promove a superação dos impactos excludentes da falta dessa ação. Na esteira dessa constatação, uma consequente evolução na oferta de cursos dessa natureza, seguida de uma crescente complexidade de práticas e abordagens administrativas, traduzidas na construção de novos modelos e concepções teóricas.

Tal contexto representa desafio importante para as organizações educacionais, especialmente aquelas que em função das políticas públicas educacionais de avaliação, hoje regulamentadas, vêm-se pressionadas a se adaptar para cumprir exigências de eficiência e eficácia, para as quais nem sempre parecem estar preparadas. Com essa perspectiva, pretendeu-se contribuir para a descrição das configurações das estruturas organizacionais das áreas responsáveis pela EAD nas instituições de ensino promotoras de cursos a distância, com vistas a um melhor posicionamento dos gestores da área quanto ao modo de organização e funcionamento adotados.

2- Concepções de Estrutura Organizacional

Embora os debates no meio acadêmico sobre o tema tenham sofrido algum declínio após as intensas discussões teóricas durante as décadas de 1960 e 1970, a abordagem sobre estrutura organizacional nunca perdeu a sua relevância e sempre se manteve na agenda dos pesquisadores (HALL, 2004). Ao abordá-la, em geral, discutem-se as relações entre pessoas, suas posições e as unidades organizacionais com as quais estão vinculadas (HATCH, 2006). Para Wagner III e Hollenbeck (2009) a importância dos estudos sobre estrutura organizacional está relacionada principalmente ao fato de que a estrutura organizacional influencia os agrupamentos e processos do comportamento organizacional, que afetam a eficiência, a flexibilidade e a interação com o ambiente circundante, bem como separa as partes da organização entre si e ajuda a mantê-las interligadas.

Ao se buscar por uma compreensão sobre a ideia de estrutura organizacional, encontra-se em Hatch (2006) uma definição bastante ampla,

sendo o conceito concebido de forma sistêmica, como o relacionamento entre as partes de um todo organizado. De modo mais específico, Stoner e Freeman (1999, p. 230) definem estrutura como a "forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas". Na mesma direção, Mintzberg (2003, p.10), afirma que a estrutura organizacional pode ser entendida como "a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas". Por sua vez, Bowditch e Buono (2011, p.167) admitem que a estrutura organizacional pode ser definida como "padrões de trabalho e disposições hierárquicas que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização".

Sob um prisma humanístico, Blau (1974, apud Hall, 2004, p.37), aponta que as estruturas organizacionais referem-se às "distribuições, em diversos sentidos, das pessoas entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre essas pessoas". Ao abordar a teoria estruturalista, Hatch (2006) defende que quanto mais se repelir as interações entre os indivíduos da estrutura formal, maior é a possibilidade de se desenvolver laços de amizade. A autora adverte que havendo necessidade de reestruturação da organização, esta dependerá que os indivíduos mudem seus padrões de interação. Nesse sentido, as pessoas devem ser vistas não só como ocupantes de cargos e executantes de tarefas, mas deve-se admitir que os indivíduos sofrem e geram impactos na estrutura de uma organização.

Com o mesmo olhar, Daft (2008) define estrutura organizacional como o conjunto de tarefas formais designadas a indivíduos e departamentos ou de outro modo, o desenho dos sistemas para garantir a efetiva coordenação entre pessoas e departamentos. Por sua vez, Wagner III e Hollenbeck (2009, p.327), afirmam que a estrutura é "uma rede relativamente estável de interdependências entre as pessoas e as tarefas que compõem a organização".

Diante dessas definições, constata-se que os autores mencionados compreendem a estrutura como um componente organizacional capaz de promover integralmente o relacionamento entre as partes de um todo, cujo somatório total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido, organizado e coordenado gera um entrelaçamento interdependente de indivíduos e atividades no ambiente de trabalho. Tal pensamento será considerado para efeito de uma possível operacionalização dessa categoria de análise, cujos

objetos corresponderiam às diferentes configurações organizacionais assumidas entre as instituições ofertantes de cursos a distância.

3- Componentes de Estrutura Organizacional

Tem-se por pressuposto neste ensaio que a melhor maneira de analisar uma estrutura organizacional se dá a partir de seus elementos componentes. Com esse intuito, vários teóricos foram consultados a fim de se obter os fundamentos necessários para as discussões decorrentes da questão de pesquisa levantada. Pelo levantamento realizado, não obstante, tenha se verificado alguma variação nas nomenclaturas utilizadas pelos autores, constatou-se também certo consenso entre eles sobre quais sejam os principais componentes estruturais de uma organização. De modo a permitir uma melhor visualização das referências consideradas, são apresentados, na Figura 1, os principais teóricos e suas respectivas indicações de componentes da estrutura organizacional.

Autores Componentes	Stoner e Freeman (1999)	Mintzberg (2003)	Hall (2004)	Hatch (2006)	Wagner III e Hollenbeck (2009)	Bowditch e Buono (2011)
Complexidade						
Centralização						
Formalização						
Coordenação						
Departamentalização						
Divisão do trabalho						

Figura 1. Componentes da estrutura organizacional

A figura 1 expõe as possíveis variações dos elementos constituintes de uma estrutura organizacional, segundo os autores com maior propriedade sobre o tema. Como se observa, os componentes coordenação e centralização estão presentes na maioria absoluta das abordagens teóricas aqui consideradas, enquanto que as noções sobre departamentalização e divisão do trabalho são contempladas apenas por dois teóricos cada uma.

Vale ressaltar que os diversos tipos de estrutura organizacional são sempre resultantes dos diferentes arranjos e combinações entre esses componentes (WAGNER III; HOLLENBECK, 2009). Por essa razão, constata-se que nenhum dos seus elementos se apresenta na organização de forma

dicotômica, presentes ou ausentes, porém são verificados mediante níveis gradativos de presença, dispostos sob a forma de um *continuum* (BOWDITCH; BUONO, 2011). Considera-se para efeito de análise nesse trabalho, as seguintes subcategorias de estrutura organizacional: *complexidade, coordenação/controle e centralização*.

3.1- Complexidade

O componente *complexidade* é identificado na reprodução da diferenciação organizacional, percebida por meio do processo de divisão do trabalho e do número de níveis hierárquicos. Para Hatch (2006) e Bowditch e Buono (2011), a complexidade está associada ao conceito de diferenciação, seja ela horizontal ou vertical. Além desses sentidos de diferenciação, Hall (2004) admite também a dispersão espacial como outra dimensão da complexidade. Dessa forma, quanto mais diferenciada a organização horizontal e verticalmente, mais complexa ela será.

Para Hall (2004, p.56), a diferenciação horizontal corresponde "a subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros". Essas tarefas podem ser organizadas de tal forma que apenas um especialista possa executá-la ou de outro modo, fragmentadas de maneira que qualquer pessoa possa realizá-las. Em relação à diferenciação vertical, o autor entende que ela ocorre na medida da estratificação da hierarquia e favorece a distribuição da autoridade em diferentes níveis organizacionais. Complementando, Hatch (2006) diz que a diferenciação horizontal também pode ser medida pela quantidade de diferentes departamentos na organização e a diferenciação vertical pelo número de níveis intermediários entre a posição mais alta e a mais baixa na hierarquia da organização.

Apesar de essas configurações organizacionais parecerem suficientes, Stoner e Freeman (1999) sinalizam que o agrupamento de pessoas na organização, além de ser estruturado por funcionalidade e por produto, área ou clientes, pode também, ao mesmo tempo usufruir desses dois modos de departamentalização, como possibilita a estrutura matricial. Esse tipo de estrutura reúne características das estruturas funcional e divisional, de tal modo que permite a coexistência no mesmo nível hierárquico, de chefes de função

(*marketing*, produção etc.) e de chefes de divisão (produto, cliente ou localização geográfica), estando os demais funcionários, subordinados a ambos os chefes, devendo dirigir-se a eles conforme o assunto a ser tratado.

3.2- Coordenação e Controle

A *coordenação e controle* refere-se aos instrumentos, formais ou informais, utilizados para que as tarefas realizadas na organização sejam devidamente integradas, implicando entre tantas formas de trabalho, o controle direto ou indireto de resultados. No entender de Mintzberg (2003, p. 11), "a estrutura envolve duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a consecução da coordenação entre tais tarefas". Para o autor, estruturar uma organização consiste, fundamentalmente, em dividir tarefas (diferenciação) e coordená-las (integração). Uma vez que haja diferenciação, é necessário haver coordenação. Na visão de Mintzberg (2003) a operacionalização da coordenação com vistas à integração de esforços na organização se dá por meio dos seguintes mecanismos básicos:

- **Ajustamento mútuo**

- Coordenação obtida pelo simples processo de comunicação informal ou pela troca direta de informações entre os membros da organização;

- **Supervisão direta**

- Ocorre quando uma pessoa assume a responsabilidade pelas atividades de um grupo de pessoas, dando a elas instruções e monitorando suas ações;

- **Padronização**

- Coordenação por meio de padrões e procedimentos pré-estabelecidos. Pode ocorrer por meio da *padronização das habilidades* (especificação do tipo de treinamento necessário para executar o trabalho), da *padronização do processo de trabalho* (especificação ou programação das sequências do trabalho) e *padronização das saídas* (especificação dos resultados de trabalho esperados).

3.3- Centralização

A *centralização* está diretamente associada ao processo decisório da organização, logo, diz respeito à concentração e distribuição de poder entre os

níveis organizacionais (HALL, 2004; HATCH, 2006). Nesse sentido, a possibilidade de centralização ou descentralização de uma estrutura dependerá do quanto o poder estará centralizado sob a posse de poucos ou repartido entre muitos. Da mesma maneira Wagner III e Hollenbeck (2009, p. 316) entendem a centralização como "a concentração de autoridade e decisão na cúpula de uma empresa" e da mesma forma Bowditch e Buono (2011), referem-se a este componente organizacional como o local da autoridade para tomada de decisões na organização.

Hall (2004) salienta que além da centralização ser sistematicamente associada à questão da tomada de decisão, ela também pode se referir à maneira pela qual as atividades são avaliadas. Assim, independentemente do nível organizacional em que as decisões sejam tomadas, haverá centralização, quando a avaliação for efetuada por pessoas no topo da organização. Um dado em relação a essa questão é que a imagem que a organização tem de seus membros, a qual pode ser revelada por intermédio da centralização. Hall (2004, p. 82) afirma que "quando altamente centralizada, não há confiança no pessoal para que tomem decisões ou se auto-avaliem". Ao contrário, as organizações menos centralizadas indicam abertura e confiança por parte da direção, favorecendo a autonomia dos seus membros.

4- Referencial para Análise das Estruturas Organizacionais

Os fundamentos teóricos aqui expostos possibilitaram a simulação de um modelo de análise discriminando as dimensões da estrutura organizacional, os seus respectivos componentes e para cada um deles, os seus atributos constitutivos.

A operacionalização dessa categoria de análise se dá mediante a descrição das dimensões complexidade, centralização e coordenação das áreas responsáveis pela EAD nas instituições que vierem a ser objeto de estudo. Cada uma delas traz consigo um conjunto de marcas distintivas e que podem ser verificadas na realidade mediante a compreensão dos seus atributos expressos. A figura 2 demonstra a configuração dessas dimensões de acordo com o detalhamento de seus componentes e respectivos atributos.

Dimensões	Componentes	Atributos
-----------	-------------	-----------

Complexidade	Divisão do trabalho		Gera diferenciação horizontal a partir da decomposição de tarefas complexas em partes e entre membros da organização.
	Hierarquia		Gera diferenciação vertical a partir da estratificação de autoridade em diferentes níveis organizacionais.
	Departamentalização		Concentra o agrupamento de atividades de trabalho que sejam semelhantes ou logicamente conectadas.
Centralização	Tomada de decisão		Manifesta o nível de autoridade e o grau de participação dos membros da organização no processo decisório.
	Avaliação de resultados		Indica a competência hierárquica para definição de parâmetros mensuração de desempenho.
Coordenação	Comunicação		Reflete os diferentes canais de interação utilizados no âmbito da organização.
	Sistemas de controle	Ajuste mútuo	Favorece relações de trabalho por meio da troca de informações via canais de comunicação diversos.
		Supervisão direta	Responsabiliza um indivíduo quanto ao controle das atividades de determinado grupo funcional na organização.
		Padronização	Estabelece referenciais e procedimentos para os processos de trabalho, considerando as habilidades necessárias e os resultados esperados.
		Formalização	Demonstra o grau em que são padronizadas e explícitas as regras, normas, políticas e procedimentos que coordenam as atividades dos cargos.

Figura 2. Definição operacional da estrutura organizacional

O modelo de análise adotado atribui para cada componente das dimensões analíticas, referências que balizarão a avaliação do grau de estruturação das áreas responsáveis pela EAD em instituições que venham a ser selecionadas para investigação. Para efeito de reconhecimento dessas variáveis, formulou-se a Figura 3 com a demonstração das suas disposições em relação aos valores balizadores estabelecidos.

Dimensões	Componentes	Referências
Complexidade	Divisão do trabalho	Clara
		Difusa
	Hierarquia (níveis)	Poucos
		Médio
		Muitos
	Departamentalização	Funcional

		Divisional
		Matricial
Centralização	Tomada de decisão	Centralizada
		Descentralizada
	Avaliação dos resultados	Centralizada
		Descentralizada
Coordenação	Comunicação	Formal
		Informal
	Sistemas de Controle	Ajuste mútuo
		Supervisão direta
		Padronização
		Formalização

Figura 3. Referências analíticas para as dimensões estruturais

5- Considerações Finais

As abordagens aqui realizadas sobre a estrutura organizacional, suas concepções e componentes, culminam e subsidiam a construção de um quadro de referência, julgado adequado para análise e descrição das configurações estruturais de setores responsáveis pela EAD nas instituições de ensino superior promotoras de cursos a distância no Brasil. Uma vez conhecidas essas referências, assim com o seu modo de aplicação, os gestores da área poderão passar a se posicionar com mais propriedade sobre o modo de funcionamento e estruturação organizacional adotada.

Imprescindível, portanto, o referencial proposto para análise, uma vez que oferece objetivas condições para se averiguar como se comportam e se inter-relacionam os diversos componentes e dimensões oriundos dos fundamentos teóricos sobre a estrutura organizacional. Acredita-se que o quadro de referência concebido venha a se constituir ao mesmo tempo em base e campo fértil para o desenvolvimento de uma agenda de pesquisas empíricas, especialmente aquelas cujos propósitos estejam relacionados à eficácia da gestão da educação a distância, mediante a sua configuração nas instituições de ensino superior. Um possível estudo nessa direção poderia pretender analisar a relação entre as configurações das gestões de cursos a distância de administração e os seus conceitos definidos pelo Exame Nacional

de Desempenho do Estudante, por exemplo.

As referências dispostas nas Figuras 2 e 3 permitem ainda diferentes alternativas para o desenvolvimento e aplicação de processos de autoavaliação e gestão das instituições de ensino atuantes no campo da EAD. Os atributos de cada um dos componentes das dimensões estruturais, uma vez observados pelos gestores educacionais, podem possibilitar a compreensão do quanto os agrupamentos de atividades manifestos na diferenciação horizontal e vertical da instituição estão adequados às demandas dos seus cursos em termos de tecnologias, metodologias, tutoria, materiais didáticos, logística, entre outros. Podem permitir o julgamento do quanto os centros de decisão estão centralizados ou descentralizados em relação ao compasso do fluxo e rotinas de trabalho, se não seria adequada a composição de equipes com autonomia para autogestão. Possibilitariam ainda, as análises relativas aos modos de comandos intraorganizacionais, se informais ou formais, com a perspectiva de que sejam reorientadas as diretrizes de trabalho de acordo com as lideranças instituídas e com os níveis de padronização necessários ao atendimento das dinâmicas demandas da educação a distância.

Referências

Bowditch, James L.; Buono, Anthony F. (2011). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.

Daft, R. (2008). *Organizações: teoria e projetos*. 2. ed. São Paulo: Cengage.

Hall, Richard H. (2004). *Organizações – Estruturas, Processos e Resultados*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Hatch, M. J. (2006). *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Mintzberg, Henry. (2003). *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas.

Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

Wagner III, J. A.; Hollenbeck, J. R. (2009). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.