

Estrutura Simples

Principal Mecanismo de Coordenação:	Supervisão direta
Parte-chave da Organização:	Cúpula estratégica
Principais Parâmetros de Design:	Centralização, estrutura orgânica
Fatores Situacionais:	Organização jovem e pequena; sistema técnico sem sofisticação; ambiente simples e dinâmico; possibilidade de hostilidade extrema ou forte necessidade de poder do executivo principal; não segue a moda.

Consideremos uma revendedora de automóveis com um proprietário ostentoso e extravagante, um departamento de vendas de novas marcas para o governo, uma loja varejista de médio porte, uma corporação dirigida por um empreendedor agressivo, um governo comandado por um político autocrático, um sistema escolar em situação de crise. Na maioria das situações, são organizações bastante diferentes. Entretanto, a evidência sugere que compartilham várias características estruturais básicas. Denominamos a configuração dessas características de *Estrutura Simples*.

DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA BÁSICA

A *Estrutura Simples* é caracterizada, acima de tudo, pelo que não é – ou seja, pela elaboração. Tipicamente, a organização que a

utiliza tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e de instrumentos de religação. Acima de tudo, é orgânica. Em certo sentido, a Estrutura Simples é a negação da estrutura: evita usar todos os instrumentos formais de estruturação e minimiza sua dependência de especialistas de assessoria. Normalmente, esses são contratados apenas quando necessários e não estão permanentemente à disposição da organização.

A coordenação de uma Estrutura Simples é largamente efetivada por supervisão direta. Especificamente, o poder sobre todas as decisões importantes tende a estar centralizado nas mãos do executivo principal (CEO). Assim, a cúpula estratégica emerge como parte-chave da estrutura; de fato, a estrutura consiste frequentemente em pouco mais de uma cúpula estratégica de uma pessoa e de um núcleo operacional orgânico. O executivo principal tende a possuir grande amplitude de controle; de fato, não é incomum todas as demais pessoas reportarem-se a ele. O agrupamento nas unidades – se elas existirem – é frequentemente em base funcional não rigorosa, com a coordenação entre elas deixada por conta do executivo principal. De forma semelhante, a comunicação flui informalmente nessa estrutura, a maior parte entre o executivo principal e as demais pessoas. Assim, um grupo de alunos do programa MBA da McGill University comentou no estudo realizado em uma pequena fábrica de bombas: “Não é incomum ver o presidente da empresa engajado em conversa informal com um mecânico da oficina de manutenção de máquinas. Esse tipo de informalidade permite que o presidente fique ciente da quebra de uma máquina antes de o encarregado de manutenção ser informado.”¹ O fluxo do trabalho também tende a ser flexível e as tarefas do núcleo operacional são relativamente não especializadas e intercambiáveis.

A flexibilidade da tomada de decisão permite resposta rápida em função da centralização do poder. Sem dúvida, a formulação da estratégia é de responsabilidade restrita do executivo principal. O processo tende a ser altamente intuitivo e não analítico, frequentemente sobrevive à incerteza e é orientado pela búsca agressiva de oportunidades. Portanto, não surpreende que a estratégia resultante – raramente explicitada – reflita a visão implícita do executivo principal em relação à organização e a seu ambiente. De fato, essa estratégia é, frequentemente, extrapolação direta de suas crenças pessoais, extensão de sua própria personalidade.

Lidar com os distúrbios e innovar de modo empreendedor são, talvez, os aspectos mais importantes do trabalho do executivo principal. Entretanto, consi-

¹ Extraído de um *paper* submetido ao autor por S. Genest e S. Darkanzanli, na disciplina Política Administrativa, McGill University, 1970.

derável atenção também é destinada à liderança – um reflexo da importância da supervisão direta – e à monitoração da informação para manter-se bem informado. Em contraste, os aspectos mais formais do trabalho gerencial – por exemplo, os deveres simbólicos – são de menor significância, como são as necessidades de disseminar a informação e de alocar internamente os recursos, uma vez que o poder e a informação permanecem na cúpula estratégica da Estrutura Simples.

A Figura 8.1 mostra simbolicamente uma Estrutura Simples em termos de nosso logo, com grande amplitude de controle na cúpula estratégica, nenhuma nas unidades de assessoria e insignificante na linha intermediária.

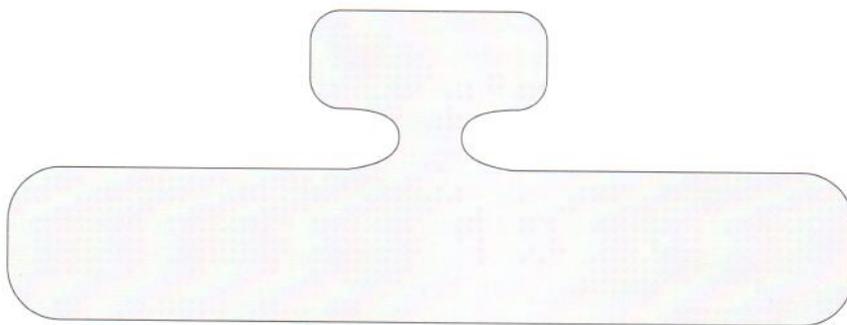


Figura 8.1 *Estrutura Simples.*

CONDIÇÕES DA ESTRUTURA SIMPLES

Acima de tudo, **o ambiente da Estrutura Simples tende a ser, ao mesmo tempo, simples e dinâmico**. Um ambiente simples pode compreender um único indivíduo que detém o controle da tomada de decisão. Um ambiente dinâmico significa estrutura orgânica, porque sua situação futura não pode ser prevista e a organização não pode efetuar a coordenação por padronização. Outra condição comum nas Estruturas Simples é um sistema técnico não sofisticado e desregulamentado. Os sistemas sofisticados requerem estruturas de assessoria de apoio bem elaboradas em que o poder sobre as decisões técnicas deve ser delegado. Os sistemas regulamentados exigem a burocratização do núcleo operacional.

Entre as condições que dão origem a variantes da Estrutura Simples, talvez a mais importante seja o estágio de desenvolvimento. A nova organização tende a adotar a Estrutura Simples, não importa qual seja seu ambiente, porque não houve tempo para elaborar sua estrutura administrativa. Ela é forçada a confiar na liderança para fazer com que as coisas aconteçam. Assim, podemos concluir

que a maioria das organizações passa pela Estrutura Simples em seus anos de formação.

Entretanto, muitas pequenas organizações permanecem com a Estrutura Simples além desse período. Para elas, a comunicação informal é conveniente e eficaz. Além disso, seu pequeno tamanho pode significar menos repetição do trabalho no núcleo operacional, o que significa menos padronização. Sem dúvida, algumas organizações são tão pequenas que podem confiar no ajustamento mútuo para a coordenação, quase sem qualquer supervisão direta de líderes. Uma Estrutura Simples com os canais de comunicação laterais da *Adhocracia* constitui uma forma híbrida que podemos denominar a *mais simples das estruturas*.

Outra variante - a organização em crise - aparece quando a hostilidade extrema força uma organização a centralizar, não importa qual seja sua estrutura usual. A necessidade de resposta rápida e coordenada coloca o poder nas mãos do executivo principal e serve também para reduzir o grau de burocratização. (Sem dúvida, as organizações altamente elaboradas não eliminam suas tecnoestruturas e as linhas intermediárias quando enfrentam uma crise. Entretanto, podem afastar temporariamente seu poder sobre a tomada de decisão.) James D. Thompson (1967) descreve um caso especial de organização em crise, que recebe o nome de *organização sintética*. É uma situação temporária, criada para enfrentar um desastre natural. A situação é nova e o ambiente extremamente hostil, o que exige ênfase em liderança. (Sem dúvida, espera-se que as organizações permanentes, especializadas no trabalho com desastres, como a Cruz Vermelha, desenvolvam procedimentos padronizados e, assim, adotem uma forma de estrutura mais burocrática.)

As necessidades pessoais de poder produzem outra variante, que denominamos *organização autocrática*. Quando um dirigente acumula poder e evita a formalização do comportamento, que seria uma infração a seu direito de governar por decreto, providenciará uma Estrutura Simples para sua organização. O mesmo resultado é obtido na *organização carismática*, quando o líder ganha poder não porque o acumula, mas porque seus seguidores concedem-lhe em profusão. Parece que a cultura tem presença proeminente nesses exemplos de Estrutura Simples. Quanto menos industrializadas forem as sociedades, talvez pela falta de trabalhadores instruídos para preencher os cargos de assessoria administrativa das estruturas burocráticas, mais inclinadas estão para construir suas organizações em torno de líderes fortes que coordenam por supervisão direta. Às vezes, as forças da autocracia ou do carisma podem mover organizações ainda muito maiores das sociedades desenvolvidas para a Estrutura Simples, como a Ford Motor Company nos últimos anos de vida de seu fundador.

Outro fator que encoraja a utilização da Estrutura Simples é a administração pelo(s) proprietário(s), uma vez que exclui o controle externo e privilegia a burocratização. O caso clássico de organização dirigida por proprietário é a *em-*

presa empreendedora. De fato, **parece que a empresa empreendedora é a melhor ilustração global da Estrutura Simples, combinando quase todas as suas características – tanto estruturais quanto situacionais – em uma *gestalt* rigorosa.** A empresa empreendedora clássica é agressiva e inovadora, busca continuamente os ambientes de risco em que as burocracias temem entrar. Todavia, é também cautelosa ao permanecer apenas nos nichos de mercado totalmente conhecidos pelo empreendedor. Em outras palavras, ela identifica ambientes que sejam tanto dinâmicos quanto simples. É também cautelosa ao manter um sistema técnico simples e não regulado que permite uma estrutura orgânica e centralizada. Geralmente, a empresa é pequena para que possa permanecer orgânica e o empreendedor possa reter controle rigoroso. Frequentemente, é também jovem, em parte porque o grau de atrito entre as empresas empreendedoras é alto, em parte porque as que sobrevivem tendem a adotar uma configuração mais burocrática à medida que envelhecem. O empreendedor tende a ser autocrático e, às vezes, também carismático; tipicamente, fundou sua própria empresa, porque não pôde tolerar os controles impostos sobre si pelas burocracias em que trabalhou. No interior da organização, tudo gira ao redor do empreendedor. Suas metas são as da organização, a estratégia da organização é sua visão de como ela está posicionada no mundo. A maioria dos empreendedores detesta procedimentos burocráticos – e as estruturas decorrentes –, como imposições a sua flexibilidade. Assim, suas manobras imprevisíveis mantêm estruturas enxutas, flexíveis e orgânicas.

ALGUNS PROBLEMAS ASSOCIADOS À ESTRUTURA SIMPLES

multifunção - gerencial
 Na Estrutura Simples, as decisões concernentes à estratégia e às operações estão centralizadas no escritório do executivo principal. **A centralização tem a importante vantagem de assegurar que a resposta estratégica reflita amplo conhecimento do núcleo operacional. Também favorece a flexibilidade e a adaptabilidade da resposta estratégica: apenas uma pessoa precisa agir.** Entretanto, **a centralização pode também causar confusão entre as questões estratégicas e operacionais.** O executivo principal pode ficar tão envolvido nos problemas operacionais, que perde a visão das considerações estratégicas. Alternativamente, pode ficar tão entusiasmado com as oportunidades estratégicas, que as operações mais rotineiras ficam prejudicadas por falta de atenção e, eventualmente, toda a organização é sacrificada. Ambos os problemas ocorrem frequentemente nas empresas empreendedoras.

A Estrutura Simples é também a mais arriscada das configurações, uma vez que depende da saúde e dos caprichos de um indivi-

duo. Um ataque cardíaco pode, literalmente, aniquilar o principal mecanismo de coordenação da organização.

Como todas as configurações, a Estrutura Simples, restrita a sua situação apropriada, geralmente funciona com eficácia. Sua flexibilidade adapta-se bem aos ambientes simples e dinâmicos, aos ambientes extremamente hostis (pelo menos por certo tempo) e às organizações jovens e pequenas. Entretanto, por não ter uma administração bem desenvolvida, a Estrutura Simples passa a ser um problema em razão de suas condições limitadas. Sua situação orgânica impede-a de fornecer os produtos ou serviços padronizados exigidos por um ambiente estabilizado ou por uma organização de porte maior. Sua natureza centralizada deixou-a ineficaz para lidar com um ambiente que se tornou complexo. Infelizmente, quando as mudanças estruturais devem ocorrer, a única pessoa com poder para fazer isso – o próprio executivo principal – resiste com freqüência. A grande força da Estrutura Simples – sua flexibilidade – torna-se seu principal problema.

Uma grande vantagem da Estrutura Simples é seu sentido de missão. Muitas pessoas gostam de trabalhar em uma organização pequena e pessoal, em que seu líder – freqüentemente carismático – sabe o que está fazendo. Como resultado, a organização tende a crescer rapidamente e, por assim dizer, tem o mundo a seus pés. Os funcionários podem desenvolver sólida identificação com tal organização. **Entretanto, outras pessoas percebem a Estrutura Simples como altamente restritiva.** Em razão de apenas uma pessoa tomar todas as decisões, não se sentem participantes de uma jornada excitante, mas como gado levado ao abate para beneficiar alguém mais.

Realmente, a ampliação das normas democráticas além da esfera política das organizações vem tornando a Estrutura Simples fora da moda na sociedade contemporânea. Vem sendo crescentemente descrita como paternalista, às vezes autocrática e é acusada de distribuir inadequadamente o poder. Certamente, nossa descrição identifica a Estrutura Simples como propriedade de um indivíduo, seja de fato ou de direito. Não há poderes equivalentes nessa configuração, o que significa que o executivo principal pode facilmente abusar de sua autoridade.

Tem havido Estruturas Simples desde quando existem organizações. De fato, essa foi, provavelmente, a única estrutura conhecida por aqueles que primeiro descobriram os benefícios de coordenar suas atividades de modo formal. Entretanto, em algum sentido, a Estrutura Simples teve seus anos de glória na era dos grandes *trustes* norte-americanos no final do século XIX, quando empreendedores poderosos controlavam pessoalmente grandes impérios. Desde então, pelo menos na sociedade ocidental, a Estrutura Simples está em declínio. Entre 1895 e 1950, conforme um estudo (citado em Pugh et al., 1963-1964:296), a proporção de empreendedores na indústria norte-americana

declinou fortemente, ao passo que a proporção de “burocratas”, em particular, e de administradores, em geral, aumentou continuamente.

Hoje, muitas pessoas visualizam a Estrutura Simples como um anacronismo nas sociedades que se denominam democráticas. Todavia, permanece uma configuração prevalecente e importante e, de fato, continuará a ser à medida que novas organizações são criadas. Algumas organizações preferem permanecer pequenas e informais, enquanto outras requerem forte liderança, não obstante o maior tamanho. A sociedade premia o empreendedorismo, e muitas organizações enfrentam ambientes extremamente hostis, temporários ou mais permanentes, tanto simples quanto dinâmicos.

