

Estruturas inovativas: Novos modelos de gestão

Contexto: mundo atual sofre mudanças muito rápidas, afetando a capacidade das organizações se adaptarem.

• Características do novo ambiente organizacional:

- Mais turbulência, apesar dos esforços para previsão e controle;
- Intensa mudança tecnológica;
- Globalização dos negócios;
- Distância crescente entre países desenvolvidos e países periféricos;
- Maior número de administradores no mercado;
- Organizações com tamanho e complexidade crescentes, como nunca houve no passado;
- Sindicalismo, ecologia e direitos do consumidor;

Estruturas tradicionais necessitam de ambientes estáveis e atividades repetitivas. São estruturas incompatíveis com a nova realidade

- Burocratização crescente, com estagnação da eficácia;
- Dificuldade em atender rapidamente as demandas do mercado
- Nível educacional dos trabalhadores mais elevado dificulta aceitação de atividades de rotina

Necessidade de organizações inovativas capazes de responder ao novo ambiente econômico.

- | • Organizações inovativas | • Organizações tradicionais |
|--|--|
| 1) Baixo nível de formalização; | 1) Alto nível de formalização, com organogramas e autoridades definidas; |
| 2) Multiplicidade de comando; | 2) Unidade de comando; |
| 3) Aplicação de formas avançadas de departamentalização; | 3) Aplicação de formas tradicionais de departamentalização; |
| 4) Diversificação elevada; | 4) Especialização elevada; |
| 5) Comunicação vertical, horizontal e diagonal | 5) Comunicação vertical; |

1. Baixo nível de formalização

- Ambientes dinâmicos exigem flexibilidade gerencial. Formalização elevada, com atividades detalhadas e funções específicas, funcionam apenas em ambientes repetitivos e estáveis.

2. Aplicação de formas avançadas de departamentalização

- Centros de Lucro
- Por projeto;
- Matricial;
- Celular;
- Novos Empreendimentos;

2.1 Centros de lucro

- Empresa é dividida em unidades autônomas, que funcionam como empresas menores;
- Finanças e estratégia geral continuam centralizadas, para manter a coesão dos esforços da organização;
- Favorece alta especialização, com vários produtos muito diferentes entre si.
- Exemplo: Os grandes conglomerados asiáticos, como Mitsubishi e Daewoo. Fabricam praticamente tudo.

2.2 Por projeto

- Projetos são “departamentos temporários”. Organização agrupa as pessoas de acordo com o projeto colocado em execução.
- Pessoas podem atuar em mais de um projeto simultaneamente.
- Favorece o desenvolvimento da diversidade de aptidões;
- Alta flexibilidade, necessidades atendidas rapidamente;
- Exemplo: Pixar Inc.

2.3 Matricial

- Ocorre quando um mesmo grupo de pessoas é submetido a dois ou mais tipos de departamentalização simultaneamente;
- Em geral, combinação entre funcional e por projetos, mas outras também podem ser feitas;
- Funcional: especialistas são agrupados em departamentos, com demandas repartidas entre eles quando envolver mais de uma área;
- Por projetos: equipes reunidas para projetos específicos;

2.3.1 Diferenças entre estrutura funcional e estrutura por projetos:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Funcional: | <ul style="list-style-type: none"> • Por projetos: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Maior especialização; | <ul style="list-style-type: none"> • Maior diversidade; |
| <ul style="list-style-type: none"> • Troca de experiências favorece a capacitação entre os técnicos; | <ul style="list-style-type: none"> • Técnicos satisfeitos por terem visão integrada e possibilidade de interações com pessoas de outras áreas; |
| <ul style="list-style-type: none"> • Maior qualidade dos trabalhos; | <ul style="list-style-type: none"> • Maior integração técnica, aliviando a administração; |
| <ul style="list-style-type: none"> • Técnicos mais satisfeitos por estarem trabalhando com colegas, terem ambiente estável, oportunidade de desenvolvimento de suas habilidades e carreira definida; | <ul style="list-style-type: none"> • Favorecimento dos projetos integrados; |

2.4 Estrutura celular

- Quase ausência de estrutura;
- Alta flexibilidade;
- Alta informalidade;
- Líder varia conforme a tarefa;
- Viável para organizações pequenas e com ambiente humano favorável
- Exemplo: pequenas empresas de computação e internet. Google, Yahoo, Microsoft e Apple no seu início.

2.5 Novos empreendimentos

- Separação entre atividades de inovação e atividades de rotina;
- Empreendimentos inovativos ficam com estrutura própria e independente até o momento em que começam a produzir, quando são absorvidos pela área operacional;
- Grupo inovativo pode partir para outra pesquisa;
- Exemplo: Xerox PARC. Laboratório californiano fonte de excelentes tecnologias, nem sempre bem aproveitadas...

3. Multiplicidade de comando

- Matricial: dupla ou múltipla subordinação;
- Favorece o envolvimento de vários especialistas sem desvinculá-los de suas áreas;

4. Diversificação elevada

- Ambiente dinâmico dificulta a especialização;
- Preferência por conhecimento de diversas áreas técnicas;
- Profissional deve conhecer e favorecer a inter-relação entre sua área técnica e as demais;

5. Comunicação horizontal e diagonal

- Estruturas tradicionais possuem hierarquia e uma cadeia de comando. Comunicação entre especialistas intermediada pelos respectivos chefes;
- Sobrecarga da chefia devido a constante comunicação para promover a inovação;
- Muitos níveis e chefes intermediários: distorção da informação ao longo do processo;
- Grande perda de tempo no processo;
- Exemplo: IBM americana nas décadas de 1970 e 1980.

5.1 Comunicação horizontal e diagonal

- Comunicação horizontal: Comunicação entre diferentes especialistas, sem passar por chefia;
- Comunicação diagonal: Comunicação entre o especialista e um gerente de outra área;

