

# Organizações Mecânicas vs. Orgânicas e suas Escolas



Profa. Dra. Janaina Giraldi

## Modelos de organização

- Graus diferentes de formalização
  - Regulamentação do comportamento
  - Detalhes sobre procedimentos
  - Grau de autonomia

De uma forma geral:  
**Mecanicismo** versus **Organicismo**



## Modelos de organização

- Organizações como máquinas:
  - *Mecanicismo;*
  - *Escolas anteriores à Teoria de Sistemas;*
  - *Voltadas para a **Eficiência.***
- Organizações como organismos:
  - *Organicismo;*
  - *Escolas posteriores à Teoria de Sistemas;*
  - *Voltadas para a Eficácia, com **Eficiência.***



## Organizações como Máquinas

- **Mecanicismo:** tem orientado as organizações desde a Revolução Industrial
- Aumentou muito a capacidade de produção
- Dificulta a flexibilidade perante mudanças
- Influência avassaladora das máquinas
- Cada ação é predeterminada de maneira minuciosa



## Origens

- **Revolução Industrial:**
  - burocratização e rotinização da vida em geral;
  - divisão do trabalho;
  - especialização;
  - aumento da eficiência por meio da redução da liberdade de ação do operário.



## Origens

- **Forças armadas:**
  - escalões e uniformes;
  - extensão e padronização de regulamentos;
  - aumento da especialização de tarefas;
  - uso de equipamento padronizado;
  - linguagem de comando;
  - treinamento sistemático.

- **Administração Científica:**

- responsabilidade da organização do trabalho é do gerente e não do trabalhador;
- devem-se usar métodos científicos para ser eficiente;
- o trabalho deve ser especificado com precisão;
- deve-se escolher a melhor pessoa para cada trabalho;
- treinamento para alcançar a eficiência;
- monitoramento do trabalhador: garantir que os resultados sejam alcançados.

- **Administração Clássica de Henry Fayol:**

- planejamento;
- organização;
- comando;
- coordenação;
- controle.

- **A Burocracia de Max Weber:**

- precisão;
- velocidade;
- clareza;
- regularidade;
- confiabilidade;
- eficiência;
- divisão fixa de tarefas;
- supervisão hierárquica;
- regras detalhadas.

- Estrutura burocrática
- Centralização das decisões
- Muitas regras e procedimentos
- Cargos estreitos em conteúdo
- Claras responsabilidades
- Hierarquia de autoridade rígida
- Sistemas objetivos de recompensa
- Critérios objetivos de seleção

**Funcionam em ambientes estáveis**

- Teoria Clássica e Administração Científica: pareciam a melhor maneira de organizar uma empresa
- Primeiros teóricos: acreditavam que tinham descoberto os **princípios** da administração
- Hoje: verificamos que estavam errados
- Muitas vezes esses princípios são a base dos **problemas** organizacionais modernos

- Quando existe uma **tarefa clara** a ser desempenhada
- Quando o ambiente é **estável e previsível**
- Quando se quer produzir sempre exatamente o **mesmo** produto
- Quando a **precisão** e a **eficiência** são muito valorizadas
- Quando o ser humano precisa ser submisso e se comportar como **planejado**

## Exemplo: PF - Passaportes

- Uniformidade no atendimento
- Impessoalidade
- Processo de trabalho claramente definido
- Mão de obra:
  - **Funcionários públicos de carreira**
  - **Pouco investimento em aspectos motivacionais**
- Burocracia seguida à risca
- Busca pela **eficiência**

## Outras aplicações

- Centros cirúrgicos
- Departamentos de manutenção de aviões
- Escritórios de contabilidade
- Empresas de entrega de pacotes
- Organizações que necessitem de:
  - **precisão;**
  - **segurança;**
  - **prestação de contas clara.**

## Limitações Org. Mecânicas

- Dificuldade de se adaptar a **mudanças**
- **Burocracia** insensível e desprovida de bom-senso
- Inibição da ação criativa: **paralisia** e falta de iniciativa
- Dificuldades na **comunicação**
- **Distância** entre os administradores de nível mais alto e problemas da linha de frente
- Alto grau de **especialização**
- Limitações de **responsabilidade**: "isso é responsabilidade sua e não minha"

**Vídeo "O Problema não é Meu!":**

<https://www.youtube.com/watch?v=QqvABqpo75Y>

## Organizações como Organismos

- Organismos: precisam se adaptar para sobreviver em ambientes de **mudança**
- Organizações: sobrevivência!
- Organizações como sistemas **vivos**
- Há diferentes **espécies** de organizações em diferentes tipos de ambientes
- Certas organizações se adaptam melhor a determinadas **condições** ambientais

## Origens

- **Incurção na Biologia:**
  - células → indivíduos;
  - organismos complexos → grupos ou organizações;
  - espécies → populações de organizações;
  - ecologia → ecologia social.
- **Como as organizações funcionam?**
- **Quais fatores influenciam seu bem-estar?**

## Origens

- Empregados são pessoas com **necessidades complexas**
- **Satisfação** das necessidades:
  - vida plena e saudável;
  - atuam com eficiência no ambiente de trabalho.
- **Teorias da Motivação:**
  - empregados trabalham melhor quando estão motivados;
  - recompensas devem satisfazer necessidades pessoais.

- Existência de "**organização informal**" lado a lado com a formal
- Novos conceitos:
  - **integrar** as necessidades dos indivíduos com as das organizações;
  - alternativas para a organização burocrática: encorajar o **autocontrole** e a **criatividade**;
  - fazer os empregados se sentirem **úteis** e importantes;
  - estilo de liderança mais **participativo** e democrático;
  - adequação do ambiente de trabalho: **ergonomia**.

- Organizações como **sistemas abertos**:
  - indivíduos e organizações **interagem** com seu ambiente;
  - muita atenção ao **ambiente** em que estão inseridos:
    - percepção de mudanças;
    - superar e administrar limites críticos;
    - desenvolver respostas adequadas.
  - **visão contingencial**: adaptar às circunstâncias ambientais.

- Estrutura flexível
- Descentralização das decisões
- Poucas regras e procedimentos
- Cargos amplamente definidos
- Responsabilidades ambíguas
- Hierarquia flexível
- Sistemas subjetivos de recompensa
- Sistemas subjetivos de seleção

Excelente para ambientes instáveis e dinâmicos

- Olham para fora e não somente para os assuntos de configuração interna
- Enfatizam a **sobrevivência** como objetivo-chave:
  - organizações não podem sobreviver como entidades independentes.
- Têm abordagem mais ampla e flexível
- Priorizam a **inovação**
- Desenvolvem relações eficazes com o ambiente

- Mercado e produto altamente **imprevisível**
- Avanço tecnológico rápido
- Oportunidades de mercado ilimitadas
- Evitar especificação de tarefas individuais
- Autoridade: atribuída a pessoas com **habilidades** e **competências** apropriadas
- Comunicação: livre e informal
- Capacidade de lidar com **pressão** e **incerteza**

- Empresas de profissionais liberais:
  - engenheiros;
  - advogados;
  - médicos etc.
- Empresas de publicidade e propaganda
- Muitas organizações do Terceiro Setor

## Limitações

- As organizações **não são** exatamente organismos
- Os indivíduos de uma organização são diferentes, comprometendo a **unificação** da organização
- Os ambientes das organizações são **menos concretos** que os naturais
- Maior dificuldade de **controle**

## Mecanicista

Organizações hierarquizadas, burocráticas, especializadas e adequadas a condições ambientais estáveis.

Ênfase nas regras

Modelo de Organização

Ênfase nas pessoas

Organizações flexíveis, com redefinição contínua de tarefas e organogramas de pouca utilidade. Adequadas a condições ambientais dinâmicas.

## Orgânica

Fonte: Maximiano (2009)

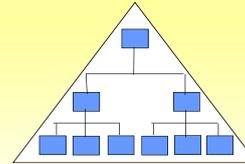
## Modelos de organização

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Mecanicistas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura burocrática</li> <li>Centralização das decisões</li> <li>Muitas regras e procedimentos</li> <li>Cargos estreitos em conteúdo</li> <li>Claras responsabilidades</li> <li>Hierarquia de autoridade rígida</li> <li>Sistemas objetivos de recompensa</li> <li>Critérios objetivos de seleção</li> <li>Ambiente estável</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Orgânicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura flexível</li> <li>Descentralização das decisões</li> <li>Poucas regras e procedimentos</li> <li>Cargos amplamente definidos</li> <li>Responsabilidades ambíguas</li> <li>Hierarquia flexível</li> <li>Sistemas subjetivos de recompensa</li> <li>Sistemas subjetivos de seleção</li> <li>Ambiente instável e dinâmico</li> </ul> </li> </ul> |
|--|---|

**Nenhuma organização é exclusivamente mecanicista ou orgânica!**

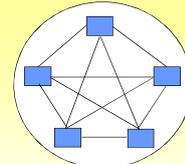
## Propriedades da estrutura mecanicista e orgânica

### Desenho Mecanicista



- Coordenação centralizada
- Padrões rígidos de interação em cargos bem definidos
- Limitada capacidade de processamento da informação
- Adequado para tarefas simples e repetitivas
- Adequado para eficiência da produção

### Desenho Orgânico



- Elevada interdependência
- Intensa interação em cargos auto-definidos, flexíveis e mutáveis
- Capacidade expandida de processamento da informação
- Adequado para tarefas únicas e complexas
- Adequado para criatividade e inovação

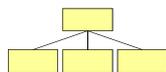
## Relações entre variáveis situacionais e estrutura organizacional

### ESTRATÉGIA

- A forma segue a função
- Estrutura é meio para realizar planos

### AMBIENTE

- Ambiente pode ser dinâmico ou estável
- Para cada tipo de ambiente, uma estrutura é adequada



### FATOR HUMANO

- Características das pessoas influenciam o tipo de estrutura que pode ser eficaz

### TECNOLOGIA

- Natureza da atividade e uso do conhecimento influenciam estrutura

## Componentes da estrutura organizacional

### Nível de formalização

Estrutura formal e informal

### Departamentalização

Critérios de departamentalização  
Centralização e descentralização  
Amplitude administrativa  
Níveis hierárquicos

### Atribuições

Atividades  
Níveis de decisão  
Delegação  
Unidades administrativas  
Sistema de comunicação

Fonte: VASCONCELLOS e HEMSLEY (2002)

- Empresa é vista como um **conjunto de processos**
  - Empreendedorismo, criação de competências e inovação
  - Necessidade de uma flexibilização da estrutura
- **Ambiente** influencia a estratégia e a estrutura das organizações

**Estratégia de uma empresa e a sua estrutura organizacional estão em uma relação complexa e dinâmica**

- BATEMAN, T. S., SNELL S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas: 1998. 539 p.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530 p.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SANTOS, A. J. R. **Gestão Estratégica**. Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008.