

SESSÃO 6/7



**Henry Mintzberg**  
McGill University

# **Criando Organizações Eficazes**

**Estruturas em Cinco Configurações**

2ª Edição

Tradução

**Ailton Bomfim Brandão**  
Administrador de Empresas (FEA/USP)

SÃO PAULO  
EDITORA ATLAS S.A. - 2009

© 1994 by Editora Atlas S.A.



Traduzido para a Língua Portuguesa de *Structure in fives: designing effective organizations*.

Copyright © 1992 by Prentice Hall, Inc.

1. ed. 1995; 2. ed. 2003; 5. reimpressão 2009

Capa: Leonardo Hermano

Composição: Lino-Jato Editoração Gráfica

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Mintzberg Henry

Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações / Henry Mintzberg; tradução Ailton Bomfim Brandão. – 2. ed. – 5. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2009.

Bibliografia.

ISBN 978-85-224-3399-5

1. Administração de empresas 2. Eficácia organizacional I. Título.

95-0894

CDD-658.314

**Índice para catálogo sistemático:**

1. Eficácia organizacional: Administração de empresas 658.314

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Impresso no Brasil/Printed in Brazil



Editora Atlas S.A.

Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)

01203-904 São Paulo (SP)

Tel.: (011) 3357-9144 (PABX)

www.EditoraAtlas.com.br

*Nota para o leitor*

- 1 FUNDAMENTOS  
Coordenação  
A organização  
Funcionários
- 2 DESIGN DE  
Especialização  
Formalização  
Treinamento  
Relacionamentos
- 3 DESIGN DE  
Agrupamento  
Dimensão
- 4 DETALHAMENTO  
Sistemas e  
Instrumentos
- 5 DESCOMPOSIÇÃO  
Por que de  
Algumas e  
Descentralização

# 1

## Fundamentos do *Design* Organizacional

A senhora Raku fabricava vasos cerâmicos no porão de sua casa. Isso envolvia várias tarefas distintas – amontoar a argila, dar-lhe forma de vaso, modelar com uma ferramenta enquanto úmida, preparar e, depois, aplicar o esmalte e cozer os vasos no forno. Entretanto, a coordenação de todas essas tarefas não apresentava problema; ela própria as executava.

Os problemas foram sua ambição e a atratividade de seus vasos: os pedidos excederam sua capacidade de produção. Então, ela contratou a senhorita Bisque, ansiosa em aprender a fazer vasos. Isso quer dizer que a senhora Raku precisou dividir o trabalho. Já que as lojas de artesanato desejavam os vasos de cerâmica elaborados pela senhora Raku, ela decidiu que a senhorita Bisque deveria amontoar a argila e preparar o esmalte, deixando por sua conta o restante. Isso exigia coordenação do trabalho – de fato, um pequeno problema para duas pessoas que trabalhavam em uma pequena fábrica de potes, cuja comunicação, simplesmente, era informal.

O arranjo funcionou bem e não demorou muito para a senhora Raku ficar novamente afogada em pedidos. Mais empregados foram necessários. Mas, dessa vez, prevendo o dia em que eles próprios estariam preparando os potes, a senhora Raku decidiu contratá-los diretamente na escola de cerâmica local. Assim, enquanto teve que destinar algum tempo para treinar a senhorita Bisque, os três novos funcionários sabiam exatamente o que fazer desde o início até a mistura correta da argila; mesmo com cinco pessoas, a coordenação não apresentou qualquer problema.

Entretanto, quando dois outros funcionários foram contratados, surgiram problemas de coordenação. Um dia a senhorita Bisque tropeçou em um balde

de esmalte, quebrando cinco vasos, e em outro a senhora Raku, ao abrir o forno, constatou que os suportes para plantas haviam sido esmaltados na cor vermelho-púrpura por engano. Nesse ponto, percebeu que sete pessoas em uma pequena fábrica de vasos não podiam coordenar suas atividades por meio do simples mecanismo de comunicação informal. Para piorar, a senhora Raku, denominando-se presidente da Cerâmica Ltda., foi forçada a dedicar cada vez mais tempo aos clientes. De fato, nesses dias, era mais comum ela ser vista em um vestido da moda, e não usando *jeans*. Assim, ela nomeou a senhorita Bisque gerente da oficina, com o tempo totalmente destinado a supervisionar e a coordenar o trabalho dos cinco operários.

A empresa continuou crescendo e grandes mudanças ocorreram quando um analista de sistemas e métodos foi contratado. Ele recomendou mudanças, de modo que cada pessoa passou a desempenhar apenas uma tarefa em uma das linhas de produtos (potes, cinzeiros, suportes para plantas e animais de cerâmica) – a primeira amontoava o barro, a segunda dava forma, a terceira modelava e assim por diante. Assim, a produção tomou a forma de quatro linhas de montagem. Cada pessoa seguia um conjunto de instruções padronizadas, previamente preparadas para assegurar a coordenação de todo o trabalho. Sem dúvida, a Cerâmica Ltda. deixou de vender para as lojas de artesanato. A senhora Raku passou a aceitar apenas pedidos no atacado, a maioria procedente das cadeias de lojas de descontos.

A ambição da senhora Raku não tinha limites, e quando surgiu a oportunidade de diversificar, não a deixou escapar. Primeiro, telhas de cerâmica, depois, acessórios para banheiro e, finalmente, tijolos de argila. A empresa foi, subsequentemente, separada em três divisões – produtos de consumo, produtos de construção e produtos industriais. De seu escritório no 55º andar da Pottery Tower ela coordenava as atividades das divisões, analisando seu desempenho trimestral e agindo pessoalmente quando as taxas de lucro e de crescimento situavam-se abaixo do orçado. Um dia, sentada à sua mesa, examinando o orçamento, a senhora Raku, fitando os arranha-céus vizinhos, decidiu mudar o nome de sua empresa para “Cerâmico”.

Toda atividade humana organizada – desde fabricar vasos a levar um homem à Lua – dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a *divisão do trabalho* em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para a realização da atividade. **A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.**

Como essa estrutura pode ser desenhada? Há melhor forma de desenhá-la? Ou seus vários elementos – as várias maneiras de dividir o trabalho e coordenar as tarefas – devem ser cuidadosamente selecionados, como um comprador que escolhe os vegetais no mercado ou os pratos para compor uma mesa de bufê?

Durante afirmativa à : em rígida hie seis. Mais rec afirmativa à cente boas de estrutura mai

Este livr **mentos da uma consis cia básica** ambiente em fato, esses fat que são os e meio ambiente tos ou oferec conclusão de devem ser ri ções.

Depende ções, sem dú Mas na práti das organiza **um número tendências si mesmas. zacional ef muitas org de apenas**

Este é u duzimos um entre tarefas senvolvemos decorrer das descrevemos mais importa formas básicas configura de cinco. De pois existem uma das cor cada uma de

Durante anos, a bibliografia sobre administração favoreceu uma resposta afirmativa à primeira questão. Uma boa estrutura estava baseada em regras e em rígida hierarquia de autoridade, com amplitude de controle não superior a seis. Mais recentemente, a bibliografia, implicitamente, favorece uma resposta afirmativa à segunda questão. Espera-se que o *designer* da organização acrescente boas doses de planejamento a longo prazo, enriquecimento do trabalho e estrutura matricial, entre muitas outras coisas.

Este livro rejeita essas duas abordagens e favorece uma terceira. **Os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização** – seu tamanho, idade, tipo de ambiente em que funciona, sistema técnico que utiliza e assim por diante. De fato, esses fatores situacionais são, freqüentemente, “escolhidos”, não menos do que são os elementos da própria estrutura. O nicho da organização em seu meio ambiente, quanto ele cresce, os métodos que usa para fabricar seus produtos ou oferecer seus serviços – todos também são selecionados. Isso leva-nos à conclusão de que tanto os parâmetros do *design* quanto os fatores situacionais devem ser rigorosamente agrupados para criar o que chamaremos de *configurações*.

Dependendo de como as várias escolhas são feitas, diferentes configurações, sem dúvida, podem ser desenhadas – a princípio, grande número delas. Mas na prática, como veremos, o número que pode ser eficaz para a maioria das organizações pode ser bem menor. **O tema central deste livro é que um número limitado dessas configurações explica a maioria das tendências que levam as organizações eficazes a estruturar-se por si mesmas. Em outras palavras, o design de uma estrutura organizacional eficaz – de fato, mesmo o diagnóstico dos problemas de muitas organizações ineficazes – parece envolver a consideração de apenas algumas configurações básicas.**

Este é um livro que aborda vários “cincos”. Neste primeiro capítulo, introduzimos um conjunto de mecanismos básicos usados para obter a coordenação entre tarefas separadas. São em número de cinco. No final deste capítulo, desenvolvemos uma representação visual da organização para orientar-nos no decorrer das cinco partes do livro. À medida que nos deslocamos pelo texto, descrevemos os vários parâmetros do *design* estrutural. Entre os parâmetros mais importantes está a descentralização. Veremos que ela pode assumir cinco formas básicas. Depois, após discutir os fatores situacionais, introduzimos nossas configurações básicas da estrutura e da situação. São também em número de cinco. De fato, descobriremos que todas essas cinco não são independentes, pois existem em inter-relacionamentos fundamentais. Especificamente, cada uma das configurações favorece uma das formas de descentralização, e em cada uma dessas formas um dos mecanismos de coordenação e uma das partes

ao abrir o for-  
los na cor ver-  
ssoas em uma  
s por meio do  
iora Raku, de-  
licar cada vez  
la ser vista em  
nhorita Bisque  
lonar e a coor-

reram quando  
ou mudanças,  
arefa em uma  
animais de ce-  
a terceira mo-  
quatro linhas  
padronizadas,  
trabalho. Sem  
esanato. A se-  
ia procedente

uiu a oportuni-  
cerâmica, de-  
a empresa foi,  
mo, produtos  
dar da Pottery  
o desempenho  
rescimento si-  
nando o orça-  
iduiu mudar o

levar um ho-  
s: a *divisão do*  
dessas tarefas  
**zação pode**  
**reiras pelas**  
**ois, como a**

ma de dese-  
o trabalho e  
como um com-  
por uma mesa

da organização tendem a dominar. Isso significa que cinco é um número mágico no *design* de organizações eficazes?

Vamos deixar de lado as questões mais interessantes e abordar as mais pragmáticas. Para estabelecer o quadro de referência básico para este livro, precisamos introduzir dois novos conceitos neste capítulo. O primeiro descreve os mecanismos básicos pelos quais as organizações obtêm a coordenação. O segundo aborda a própria organização em termos de um conjunto de partes inter-relacionadas.

## COORDENAÇÃO DOS CINCO MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

Lembre-se de que a estrutura envolve duas exigências fundamentais – a divisão do trabalho em tarefas distintas e a realização da coordenação entre essas tarefas. Na empresa da senhora Raku, a divisão do trabalho – amontoar, dar forma, modelar, esmaltar e cozer – foi determinada largamente pela tarefa a ser feita e pelo sistema técnico disponível para isso. Entretanto, a coordenação provou ser um trabalho mais complicado, que envolve vários meios. Estes podem ser denominados *mecanismos de coordenação*, embora deva-se notar que dizem respeito tanto ao controle e à comunicação, quanto à coordenação.

**Os mecanismos de coordenação dos “cincos” parecem explicar as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam seu trabalho: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados do trabalho e padronização das habilidades dos trabalhadores. Estes devem ser considerados os elementos mais básicos da estrutura, a “cola” que mantém as organizações unidas. Vamos examinar brevemente cada um desses mecanismos.**

- **O ajustamento mútuo obtém a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal.** Sob o ajuste mútuo, o controle do trabalho permanece nas mãos dos operadores, como mostrado na Figura 1.1(a). Em razão de ser um mecanismo de coordenação simples, o ajuste mútuo é usado naturalmente nas organizações mais simples – por exemplo, por dois remadores em uma canoa ou por poucas pessoas em uma oficina de vasos. Paradoxalmente, é também usado em organizações mais complicadas. Consideremos a organização encarregada de levar um homem à Lua pela primeira vez. Tal atividade requer uma divisão do trabalho inacreditável, com milhares de especialistas exercendo todos os tipos de tarefas específicas. No início, ninguém pode saber exatamente o que precisa ser feito. Esse conhecimento desenvolve-se à medida que o trabalho é realizado. Assim, na análise final, não obstante o uso de outros mecanismos de coordenação,

nação, o de adapti ferente d

- À medida co ou sei mando e nismo de **quando outras,** dicado n: no caso c canoa de no, em q dos pelo

An

Figura 1.1



número mági-  
 ordar as mais  
 este livro, pre-  
 ro descreve os  
 enação. O se-  
 de partes in-

mentais – a di-  
 ão entre essas  
 umontoar, dar  
 pela tarefa a  
 coordenação  
 ios. Estes po-  
 -se notar que  
 denação.

ecem expli-  
 ões coorde-  
 nização  
 s do traba-  
 s. Estes de-  
 estrutura, a  
 minar bre-

balho pelo  
 iste mútuo, o  
 mostrado na  
 ão simples, o  
 mples – por  
 soas em uma  
 izações mais  
 um homem à  
 alho inacredi-  
 tarefas espe-  
 isa ser feito.  
 é realizado.  
 os de coorde-

nação, o sucesso do empreendimento depende, principalmente, da habilidade de adaptação mútua dos especialistas ao longo de rota não mapeada, não diferente de dois remadores em uma canoa.

- À medida que uma organização deixa seu estado mais simples – mais de cinco ou seis pessoas trabalhando em uma oficina de potes, quinze pessoas remando em uma canoa de combate –, tende a passar para um segundo mecanismo de coordenação. **A supervisão direta assume a coordenação quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações**, como indicado na Figura 1.1(b). Com isso, um cérebro coordena várias mãos, como no caso da supervisora da oficina de cerâmica ou do marcador de ritmo da canoa de combate. Consideremos a estrutura de um time de futebol americano, em que a divisão do trabalho é bem definida: 11 jogadores são identificados pelo trabalho que devem exercer, pela posição no campo e mesmo pelas

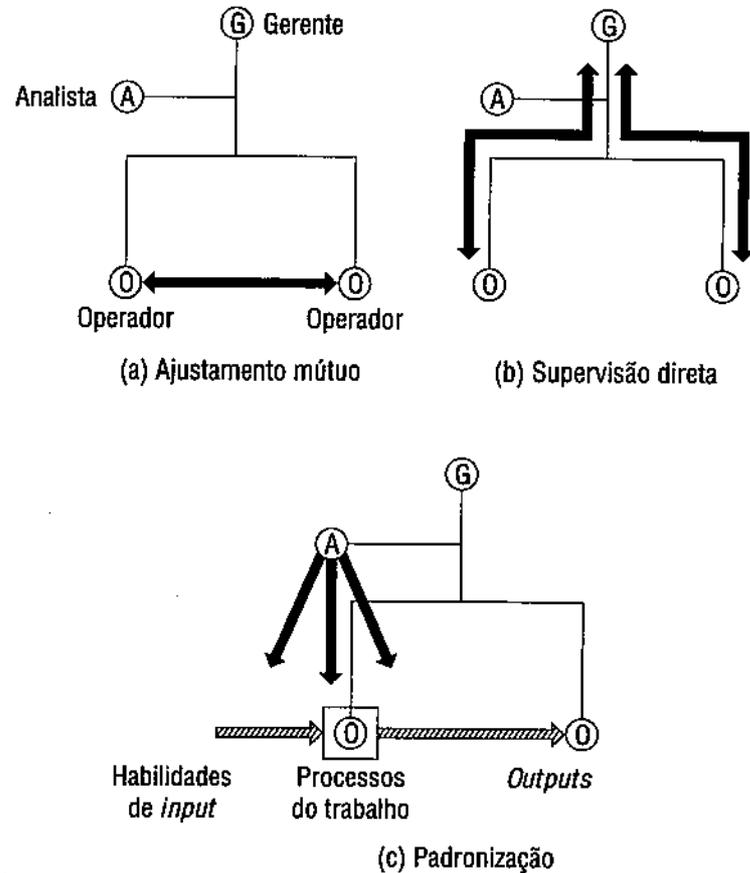


Figura 1.1 Os cinco mecanismos de coordenação.

exigências físicas. O *halfback* magro fica atrás da linha de disputa da bola, aguardando para recebê-la e levá-la à frente, enquanto o *tackle* fica na linha de bloqueio. Ajustes mútuos não são suficientes para coordenar o trabalho e, assim, um líder de campo, o *quarterback*, é nomeado para coordenar o trabalho dos jogadores.

O trabalho pode também ser coordenado sem ajustamento mútuo ou supervisão direta. Pode ser *padronizado*. A coordenação é obtida na prancheta, antes de o trabalho ser realizado. Os operários da linha de montagem de automóveis e os cirurgiões na sala de operações do hospital não precisam preocupar-se com a coordenação de seus colegas sob circunstâncias ordinárias – sabem, exatamente, o que se espera deles e procedem adequadamente. A Figura 1.1(c) mostra três formas básicas de obter a coordenação nas organizações. Os próprios processos do trabalho, os *outputs* do trabalho ou os *inputs* para o trabalho – as habilidades (e o conhecimento) das pessoas que fazem o trabalho – podem ser desenhados para atender aos padrões predeterminados.

- **Os processos do trabalho são padronizados quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado.** Um exemplo que vem à mente envolve as instruções de montagem que acompanham um brinquedo infantil. Aqui, o fabricante padroniza o processo do trabalho do pai. (“Pegue uma chave de fenda Phillips de duas polegadas e insira-a no orifício BX, prendendo na parte XB com arruela e porca hexagonal, ao mesmo tempo segurando ...”) A padronização pode ser conduzida em grandes extensões das organizações, como nas quatro linhas de montagem da Cerâmica Ltda. ou para um recheador de tortas, como uma vez observei em uma grande confeitaria, na qual ele mergulhava uma concha no recipiente com recheio, enchendo-a milhares de vezes todos os dias e esvaziando seu conteúdo nas massas de torta que vinham em uma mesa giratória – não fazendo diferença se era com cerejas, morangos ou maçãs. A coordenação desse trabalho era realizada por quem estivesse designado a trabalhar nessa mesa giratória. Sem dúvida, outros padrões de trabalho deixam mais espaço para manobras: o comprador pode ser obrigado a apresentar pelo menos três tomadas de preço para todos os pedidos superiores a \$ 10.000, embora seja livre para fazer esse trabalho do modo que julgar conveniente.
- **Os outputs são padronizados quando os resultados do trabalho – por exemplo, as dimensões do produto ou o desempenho – forem especificados.** Não é dito aos motoristas de táxi como devem dirigir nem o caminho a seguir; apenas são informados onde recolher o dinheiro que ganham. Não é dito ao oleiro como preparar o barro, mas somente que os montículos devem pesar dois quilos, enquanto o modelador sabe que tais montículos devem produzir vasos de certo tamanho (seu próprio padrão de *output*). Com *outputs* padronizados, a coordenação entre as tarefas é prede-

terminada, e que as páginas recebem a capa recebida pela Cerâmica Ltda. e os padrões de lucros e prejuízos de lucros.

- Às vezes, nem a coordenação é feita pela senhora trabalhadora, **o conhecimento exigido para o trabalho**, o trabalho contratado contratam nem em trabalho em princípio, a coordenação com a no palco. Portanto, a padronização é feita: contendo o conhecimento em cirurgia em cisam de mente o que são as tarefas pela

Esses são certa ordem.

**À medida que o conhecimento mútuo aumenta, a preferência dos outputs ao ajustamento**

Uma pesquisa nos mecanismos – a situação mudando

1 Aparentemente, a coordenação do procedimento de comunicação (haver comunicação) (1978).

sputa da bola, e fica na linha r o trabalho e, denar o traba-

mútuo ou su- na prancheta, agem de auto- cisam preocu- dinárias – sa- ente. A Figura ganizações. Os uts para o tra- n o trabalho – os.

**o conteúdo** mplo que vem um brinquedo o pai. ("Pegue fício BX, pren- o tempo segu- ensões das or- Ltda. ou para de confeitaria, o, enchendo-a massas de tor- se era com ce- realizada por m dúvida, ou- o comprador ção para todos esse trabalho

**o trabalho – nho – forem** . dirigir nem o heiro que ga- e que os mon- ue tais montí- io padrão de refas é prede-

terminada, como na encadernação de livros, em que o encadernador sabe que as páginas recebidas de um lugar devem encaixar-se perfeitamente nas capas recebidas de outro. Similarmente, todos os chefes das divisões da Cerâmica Ltda. estavam em coordenação com o escritório central em termos dos padrões de desempenho. Esperava-se que produzissem certos níveis trimestrais de lucro e crescimento; como atingir isso era problema deles.

- Às vezes, nem o trabalho nem seus *outputs* podem ser padronizados, embora a coordenação pela padronização possa ainda ser exigida. A solução – usada pela senhora Raku ao contratar assistentes para sua oficina – é padronizar o trabalhador, se não o próprio trabalho ou seus *outputs*. **As habilidades (e o conhecimento) são padronizados quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho for especificado.** Comumente, o trabalhador é treinado antes de entrar na organização. A senhora Raku contratou ceramistas de uma escola profissionalizante, como os hospitais contratam médicos de faculdades de medicina. Essas instituições baseiam-se em trabalhadores preparados por programas de profissionalização, bem como em princípios de coordenação. No trabalho, parece que os trabalhadores agem com autonomia, como ocorre com o bom ator, que parece improvisar no palco. Mas, de fato, ambos aprenderam bem como dar conta do recado. Portanto, a padronização das habilidades atinge indiretamente o que a padronização dos processos de trabalho ou dos *outputs* do trabalho faz diretamente: controlar e coordenar o trabalho. Quando um anestesiológico e um cirurgião encontram-se na sala de operações para remover um apêndice, precisam de muita comunicação; em virtude de seu treinamento, sabem exatamente o que um espera do outro. Suas habilidades padronizadas são responsáveis pela maior parte da coordenação.<sup>1</sup>

Esses são nossos cinco mecanismos de coordenação que parecem seguir certa ordem.

**À medida que o trabalho organizacional torna-se mais complicado, o meio favorecido de coordenação parece passar do ajustamento mútuo para a supervisão direta e, depois, para a padronização, preferivelmente dos processos de trabalho, diferentemente dos *outputs* ou mesmo das habilidades, que retornam, finalmente, ao ajustamento mútuo.**

Uma pessoa que trabalha sozinha não tem grande necessidade desses mecanismos – a coordenação ocorre simplesmente em um cérebro. Entretanto, a situação muda significativamente com a adição de uma segunda pessoa. Agora,

<sup>1</sup> Aparentemente, o mesmo pode ser dito de operações muito mais complexas. A observação do procedimento de uma cirurgia de coração com duração de cinco horas indicou quase não haver comunicação informal entre os cirurgiões cardiovasculares e o anestesiológico (Gosselin, 1978).

a coordenação deve ser realizada por dois cérebros. Geralmente, as pessoas que trabalham lado a lado em pequenos grupos adaptam-se informalmente; o ajustamento mútuo torna-se o meio favorecido de coordenação. Entretanto, à medida que o grupo cresce, fica mais difícil a coordenação informal, surgindo a necessidade de liderança. O controle do trabalho do grupo passa a ser exercido por um único indivíduo – na verdade, retorna a um único cérebro, que passa a controlar os demais; a supervisão direta torna-se o mecanismo de coordenação favorecido.

À medida que o trabalho torna-se mais envolvente, outra grande transição tende a ocorrer – em direção à padronização. Quando as tarefas são simples e rotineiras, a organização é tentada a confiar na padronização de seus próprios processos de trabalho. Entretanto, o trabalho mais complexo pode impossibilitar isso, forçando a organização a retornar à padronização dos *outputs* – especificando os resultados do trabalho, mas deixando ao trabalhador a escolha do processo. Por outro lado, no trabalho ainda mais complexo, os *outputs*, frequentemente, não podem ser padronizados e, assim, a organização, se possível, deve começar a padronizar as habilidades do trabalhador. Entretanto, na certeza de que tarefas separadas são impossíveis de ser padronizadas, a organização pode ser forçada a retornar ao ciclo completo para favorecer o mecanismo de coordenação mais simples, mais adaptável – o ajustamento mútuo. Como anteriormente observado, os solucionadores de problemas sofisticados, que enfrentam situações extremamente complicadas, devem comunicar informalmente se vão realizar seu trabalho.

Nossa discussão até este ponto implica que, sob condições específicas, uma organização favorecerá um mecanismo de coordenação sobre outros. Também sugere que os cinco mecanismos são, de certa forma, substituíveis; a organização pode substituir um pelo outro. Entretanto, essas sugestões não significam que qualquer organização pode confiar em um único mecanismo de coordenação. De fato, a maioria delas adota um misto dos cinco. No mínimo, alguma supervisão direta e ajustamento mútuo sempre são exigidos, não importa a dependência da padronização. Simplesmente, as organizações contemporâneas não podem existir sem liderança e comunicação informal, mesmo que seja apenas para diminuir a importância da rigidez da padronização. Na maioria das fábricas automatizadas (isto é, plenamente padronizadas), as máquinas quebram, os operários deixam de apresentar-se para o trabalho, as programações devem ser mudadas no último minuto. Os supervisores devem intervir e os operários devem ter liberdade para lidar com problemas inesperados.

Esse favorecimento e mesclagem dos mecanismos de coordenação são também refletidos na bibliografia de administração do último século. As primeiras publicações focaram a *estrutura formal*, o relacionamento oficial e documentado entre os membros da organização. Duas escolas de pensamento domi-

naram a bibliografia: a escola de Lyndall Gulick e a escola de Lyndall T. Bryman, com a padronização.

A escola dos que divulgou suas ideias, Lyndall T. Bryman e Lyndall Gulick – isto é, a escola da *estrutura formal* – isto é, a escola que popularizaram o termo “*estruturas formais*” deve ter a palavra de comando do futuro: os mecanismos necessários até os dias atuais são reportados a um

A segunda escola, a escola de Lyndall T. Bryman, promovendo a *estrutura informal*, organizando a organização. As mais notáveis pesquisas de Lyndall T. Bryman, Frederick Taylor e L. J. Greiner, a principal preocupação com a movimentação de pessoas, escreveu a respeito das “*relações humanas*”, em que as pesquisas de treinamento.

Durante o período de relações de um sistema de

Com a publicação de uma série de artigos na fábrica de estruturas de produção, a *estrutura* constituíam a *estrutura* mecanismo de uma terceira escola da “*relações humanas*” empírica que de supervisão e orientação má,

Pesquisas Na última década ampla; por exemplo, a supervisão por outro. Esse

naram a bibliografia até os anos 50, uma preocupada com a supervisão direta, a outra, com a padronização.

A escola dos “princípios da administração”, patrocinada por Henri Fayol, que divulgou suas idéias em 1916, popularizadas na língua inglesa por Luther Gulick e Lyndall Urwick, estava preocupada, principalmente, com a autoridade formal – isto é, com o papel da supervisão direta na organização. Esses autores popularizaram termos como *unidade de comando* (a noção de que um “subordinado” deve ter apenas um único “superior”), *cadeia de comando* (a linha direta de comando do executivo principal, passando por superiores e subordinados sucessivos até os operários) e *amplitude de controle* (número de subordinados que se reportam a um único superior).

A segunda escola, na realidade, inclui dois grupos que, de nosso ponto de vista, promoveram o mesmo assunto – a padronização do trabalho em toda a organização. Ambos os grupos foram estabelecidos no início do século XX por notáveis pesquisadores, um em cada lado do Atlântico. Nos Estados Unidos, Frederick Taylor liderou o movimento da “Administração Científica”, cuja principal preocupação era a programação do conteúdo do trabalho operacional – a movimentação de lingotes de ferro, de carvão etc. Na Alemanha, Max Weber escreveu a respeito da mecanização do trabalho ou das estruturas “burocráticas”, em que as atividades eram formalizadas por regras, descrições de tarefas e treinamento.

Durante metade do século XX, a estrutura organizacional significou um conjunto de relações de trabalho oficiais e padronizadas, construído em torno de um sistema de autoridade formal rigorosa.

Com a publicação em 1939 da interpretação de Roethlisberger e Dickson de uma série de experimentos conduzidos junto aos operários da Western Electric na fábrica de Hawthorne, percebeu-se que outras coisas estavam ocorrendo nas estruturas organizacionais. Especificamente, suas observações sobre a presença da *estrutura informal* – relacionamentos não oficiais no grupo de trabalho – constituíam a simples constatação de que o ajuste mútuo serve como importante mecanismo de coordenação em todas as organizações. Isso levou à criação de uma terceira escola de pensamento nos anos 50 e 60, originalmente denominada “relações humanas”, cujos proponentes procuravam demonstrar por pesquisa empírica que confiar na estrutura formal – especificamente, nos mecanismos de supervisão direta e na padronização – era, na melhor das hipóteses, uma orientação má, e na pior, um perigo para a saúde psicológica do trabalhador.

Pesquisas mais recentes alteraram esses dois posicionamentos extremos. Na última década, houve uma tendência a examinar a estrutura de forma mais ampla; por exemplo, para estudar os relacionamentos entre o formal e o informal, a supervisão direta e a padronização por um lado e o ajustamento mútuo por outro. Esses estudos demonstraram que **as estruturas formais e infor-**

**mais são entrelaçadas e, freqüentemente, indistinguíveis.** Por exemplo, algumas mostraram como a supervisão direta e a padronização, às vezes, são usadas como instrumentos *informais* para a obtenção de poder e, inversamente, como instrumentos para aumentar o ajustamento mútuo desenhado na estrutura *formal*. Esses estudos também expressaram a importante mensagem de que a estrutura formal, freqüentemente, reflete o reconhecimento oficial dos padrões comportamentais que ocorrem com naturalidade. As estruturas formais evoluem nas organizações como ocorre com as estradas que entram nas florestas – elas seguem caminhos já trilhados.

## A ORGANIZAÇÃO EM CINCO PARTES

As organizações são estruturadas para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes. Esses fluxos e inter-relacionamentos são forçosamente lineares na forma, com um elemento posicionando-se claramente após outro. Todavia, as palavras devem assumir uma forma linear. Em decorrência, às vezes, torna-se muito difícil descrever a estrutura das organizações exclusivamente por palavras. Ela deve ser complementada por imagens. Assim, confiamos fortemente em diagramas neste livro. De fato, exigimos um diagrama básico para representar a própria organização, que possa ser exibido de várias maneiras para mostrar coisas diferentes que podem ocorrer nas organizações e as diferentes formas que as próprias organizações podem assumir.

Podemos desenvolver esse diagrama considerando as diferentes partes que compõem a organização e as pessoas que pertencem a cada uma dessas partes. Na base da organização, encontram-se os *operadores*, as pessoas que executam o trabalho básico de fabricar os produtos e prestar os serviços. Elas formam o *núcleo operacional*. Como anteriormente observado, na mais simples das organizações, os operadores são largamente auto-suficientes, coordenando-se por ajustamento mútuo. A organização necessita pouco mais do que um núcleo operacional.

Entretanto, à medida que a organização cresce e adota uma divisão mais complexa do trabalho entre seus operadores, aumenta a necessidade de supervisão direta. Torna-se obrigatória a presença de um gerente em tempo integral situado na posição que denominaremos *cúpula estratégica*. À medida que a organização torna-se mais elaborada, são necessários mais gerentes – não apenas gerentes de operadores, mas também gerentes de gerentes. Uma *linha intermediária* é criada, uma hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica. Note que a introdução de gerentes origina uma nova forma de divisão do trabalho, do tipo *administrativo* – entre os que executam o trabalho básico e os que administram de uma forma ou de outra.

À medida que se tenta padronizar a grande parte que chamaremos de natureza informal, esses analistas dos fatores humanos do trabalho e os que supervisionam a direção gerencial, os trabalhos da supervisão e os estudos sobre se

Finalmente, a assessoria de fornecer serviços a um departamento dessas pessoas

Isso nos dá o núcleo intermediário de fora. “Logo”, se preferir, a estrutura mostrar as características

Nosso logotipo intermediário da organização estão, tipicamente, tecnoestruturas para indicar o núcleo operacional

Nesse ponto, os modelos são definidos para a organização que Assim, em nos pontos distintos – apoio. Entretanto, usado para deservido aos ge

À medida que o processo de elaboração continua, a organização pode aumentar a padronização como meio de coordenar o trabalho. A responsabilidade por grande parte dessa padronização é transferida a outro grupo de pessoas, que chamaremos de analistas. Eles executam também trabalho administrativo, mas de natureza diferente – freqüentemente são denominados “assessores”. Esses analistas formam o que chamaremos de *tecnoestrutura* e estão posicionados fora da hierarquia da linha de autoridade. Então, temos uma segunda divisão do trabalho administrativo – entre os que fazem (ou supervisionam) o trabalho e os que o padronizam. De fato, ao substituir a padronização pela supervisão direta – processo conhecido como “institucionalização” do trabalho gerencial –, os analistas enfraquecem o controle que os gerentes exercem sobre o trabalho dos operadores, da mesma forma que anteriormente a substituição da supervisão direta pelo ajustamento mútuo enfraquecia o controle dos operadores sobre seu próprio trabalho.

Finalmente, à medida que cresce, a organização tende a criar unidades de assessoria de natureza diferente, não para efetuar a padronização, mas para fornecer serviços indiretos, variando de um restaurante ou uma agência postal a um departamento de consultoria jurídica ou de relações públicas. Denominamos essas pessoas e a parte da organização que formam de *assessoria de apoio*.

Isso nos dá as cinco partes da organização. Como mostrado na Figura 1.2, temos o núcleo operacional na base ligado à cúpula estratégica no topo pela linha intermediária, com a tecnoestrutura e a assessoria de apoio em ambos os lados de fora. Essa figura será adotada como o diagrama-tema deste livro, seu “logo”, se preferir. Usaremos repetidamente essa figura nos apontamentos sobre a estrutura, às vezes, sobrepondo fluxos nela, às vezes, distorcendo-a para mostrar as características distintivas de tipos específicos de organizações.

Nosso logo mostra uma pequena cúpula estratégica conectada por uma linha intermediária a um núcleo operacional largo e achatado. Essas três partes da organização são mostradas em uma seqüência ininterrupta para indicar que estão, tipicamente, conectadas por uma simples linha de autoridade formal. A tecnoestrutura e a assessoria de apoio são mostradas de ambos os lados de fora para indicar que estão separadas dessa linha de autoridade e influenciam o núcleo operacional apenas indiretamente.

Nesse ponto, pode ser útil relacionar esse esquema a alguns termos comumente usados nas organizações. O termo *gerência intermediária*, embora raramente definido com cuidado, geralmente parece incluir todos os membros da organização que não pertencem à cúpula estratégica ou ao núcleo operacional. Assim, em nosso esquema, a “gerência intermediária” compreenderia três grupos distintos – os gerentes da linha intermediária, os analistas e a assessoria de apoio. Entretanto, para evitar confusão, o termo *nível intermediário* será aqui usado para descrever esses três grupos em conjunto, o termo *administração*, reservado aos gerentes da cúpula estratégica e da linha intermediária.

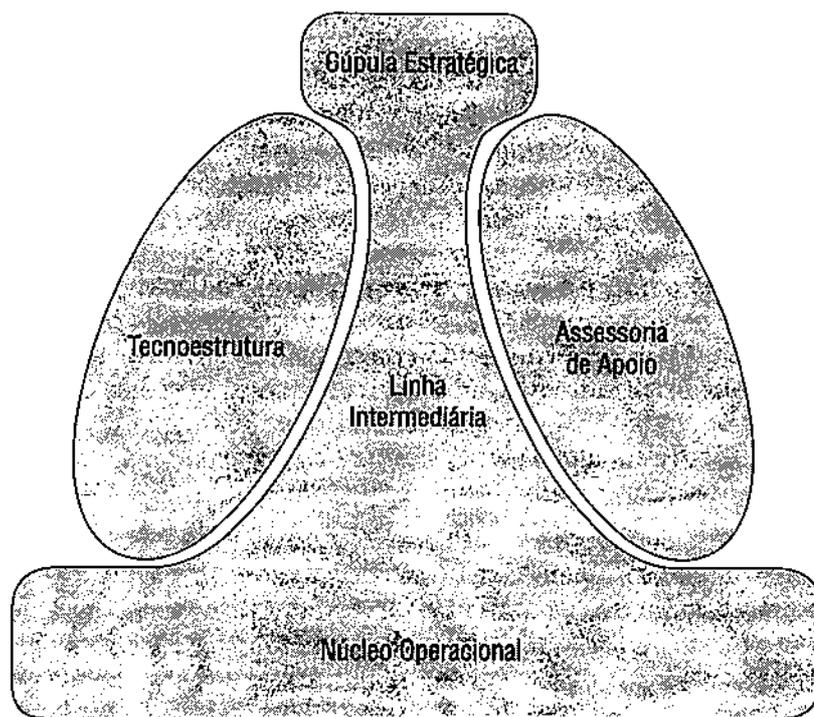


Figura 1.2 As cinco partes básicas da organização.

A palavra *assessoria* deve também ser inserida nesse contexto. Nos primeiros livros de administração, era usada em contraste com *linha*. Em princípio, os cargos de linha possuíam autoridade formal para tomar decisões; os cargos de *assessoria*, não; meramente aconselhavam os que possuíam essa autoridade. Como veremos mais adiante, essa distinção entre linha e assessoria é mantida em alguns tipos de estrutura (pelo menos para a assessoria analítica, não para a assessoria de apoio) e eliminada em outros. Todavia, a distinção entre linha e assessoria é de alguma utilidade para nós, de modo que os termos serão mantidos, embora com alguma modificação. O termo *assessoria* será usado para referir-se à tecnoestrutura e à assessoria de apoio, os grupos mostrados em ambos os lados de nosso diagrama. O termo *linha* refere-se à parte central do diagrama, aos gerentes que compõem o fluxo de autoridade formal procedente da cúpula estratégica que se dirige ao núcleo operacional. Note que essa definição não menciona o poder de decidir ou de orientar. Como veremos, a principal tarefa da assessoria de apoio não é orientar; ela tem funções distintas a desempenhar e decisões a tomar, embora se relacionem apenas indiretamente às funções do núcleo operacional. O gerente do restaurante pode estar engajado em um processo de produção, mas não tem nada a ver com o processo básico de manufatura. Similarmente, o poder de orientação da tecnoestrutura, às vezes,

representa p  
supervisiona

Agora,  
zação.

## O núcleo

O núcl  
os operado  
cionado à  
operadores  
para a produ  
to de compr  
em seus port  
transformam  
do-as em ce  
em unidades  
tras transfor  
educando ab  
puts – por ex  
de transform  
ção e de out  
inventariar

Geralm  
ger as opera  
do trabalho  
móveis e os  
primeiros sej

O núcle  
produz os ou

2 Há out  
*staff* do militar  
hospital são, res  
ria não significa  
volvidas das pe  
finição, as fun  
atividades de lin  
ria. Debater se  
ou é sua parte  
específica. Há u  
ções, mantemos

representa poder de decisão, mas está fora do fluxo da autoridade formal que supervisiona o núcleo operacional.<sup>2</sup>

Agora, examinaremos atentamente cada uma das cinco partes da organização.

### O núcleo operacional

**O núcleo operacional da organização envolve os membros – os operadores – que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos e à prestação dos serviços.** Os operadores desempenham quatro funções principais: (1) *Asseguram os inputs* para a produção. Por exemplo, em uma empresa manufatureira, o departamento de compras adquire as matérias-primas e o depósito de materiais as recebe em seus portões. (2) *Transformam os inputs em outputs*. Algumas organizações transformam matérias-primas – por exemplo, derrubando árvores e convertendo-as em celulose e, depois, em papel. Outras transformam partes separadas em unidades completas – por exemplo, montando computadores – e ainda outras transformam informações ou pessoas, redigindo relatórios de consultoria, educando alunos, cortando cabelo ou curando doenças. (3) *Distribuem os outputs* – por exemplo, ao vender e distribuir fisicamente o resultado do processo de transformação. (4) *Fornecem apoio direto* às funções de *input*, de transformação e de *output* – por exemplo, ao fazerem a manutenção do maquinário e ao inventariarem as matérias-primas.

Geralmente, a padronização ocorre mais no núcleo operacional para proteger as operações de distúrbios externos. Nessa extensão, sem dúvida, depende do trabalho que está sendo feito. Os operários das linhas de montagem de automóveis e os professores universitários são operadores, embora o trabalho dos primeiros seja muito mais padronizado do que o dos últimos.

O núcleo operacional é o coração de qualquer organização, a parte que produz os *outputs* essenciais que a mantêm viva. Entretanto, com exceção das

2 Há outros usos totalmente diferentes do termo *assessoria*, aqui evitados. Os “chefes de *staff*” do militarismo são, realmente, gerentes da cúpula estratégica; os médicos do *staff* de um hospital são, realmente, os cirurgiões. Além disso, a introdução da distinção entre linha e assessoria não significa “varrer o pó para debaixo do tapete”, mas distinguir as pessoas diretamente envolvidas das periféricas envolvidas no trabalho operacional das organizações. Por nossa definição, as funções produção e vendas na empresa manufatureira típica são, claramente, atividades de linha; pesquisa de marketing e relações públicas, claramente, atividades de assessoria. Debater se engenharia é linha ou assessoria – ela atende indiretamente ao núcleo operacional ou é sua parte integrante? – depende da importância imputada à engenharia em uma empresa específica. Há uma área cinzenta entre linha e assessoria: onde for estreita, para muitas organizações, mantemos a distinção; onde for ampla, explicitamente a distinção será descartada.

xto. Nos primei-  
Em princípio, os  
es; os cargos de  
essa autoridade.  
soria é mantida  
ítica, não para a  
ão entre linha e  
os serão manti-  
isado para refe-  
ados em ambos  
ntral do diagra-  
ocedente da cú-  
e essa definição  
, a principal ta-  
ntas a desempe-  
amente às fun-  
ar engajado em  
cesso básico de  
utura, às vezes,

organizações muito pequenas, elas também necessitam de componentes *administrativos*. Estes compreendem a cúpula estratégica, a linha intermediária e a tecnoestrutura.

### A cúpula estratégica

Na extremidade superior da organização situa-se a cúpula estratégica. Aí são encontradas as pessoas com responsabilidade *global* pela organização – o *chief executive officer* (também chamado de presidente, superintendente ou papa) e outros dirigentes de alto nível com preocupações globais. Inclui também as pessoas que fornecem apoio direto à alta administração – secretárias, assistentes etc.<sup>3</sup> Em algumas organizações, a cúpula estratégica inclui o comitê executivo (porque seu poder é global, mesmo se seus membros representarem interesses específicos); em outras, inclui o que é conhecido como *chief executive office* – duas ou três pessoas que compartilham o trabalho do executivo principal. **A cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela** (como seus proprietários, órgãos governamentais, sindicatos de empregados, grupos de pressão).

Isso envolve três conjuntos de obrigações. Um já discutido é a supervisão direta. Na extensão em que a organização confia em seu mecanismo de coordenação, são os dirigentes da cúpula estratégica (bem como da linha intermediária) que concretizam a supervisão. Eles alocam recursos, emitem ordens de serviço, autorizam as decisões mais importantes, resolvem conflitos, fazem planejamento e prestam assessoria, monitoram o desempenho, motivam e remuneram os funcionários.

O segundo conjunto de obrigações envolve a administração das condições fronteiriças da organização – suas relações com o meio ambiente. Os dirigentes da cúpula estratégica devem passar muito tempo informando as pessoas influentes sobre as atividades da organização, desenvolvendo contatos de alto nível para extrair informações, negociando acordos importantes com entidades externas e, às vezes, agindo também como presidentes de honra, cumprindo obrigações sociais, a exemplo de recepcionar clientes importantes. (Em tom de zombaria, alguém definiu o diretor ou o gerente como a pessoa incumbida de receber visitantes para permitir que todos os demais continuem trabalhando.)

O terceiro conjunto de obrigações relaciona-se ao desenvolvimento da estratégia da organização. A estratégia pode ser vista como uma força mediadora

3 Nossa discussão subsequente focará apenas os dirigentes da cúpula estratégica, sendo o trabalho do último grupo considerado parte integrante do trabalho desses dirigentes.

entre a organiz  
envolve a inter  
tes em uma s  
essa estratégia  
ganização, os  
ambiente; e ac  
tratégias que s  
espaço de muc  
ção. Sem dúvi  
estratégia não  
da organizaçã  
cer um papel a  
tratégias forma  
pondem às pr  
reforçado – a  
papel mais imj

Em geral,  
resultado, a pe  
nesse nível é c  
ção consideráv  
mento mútu  
dirigentes da c

### A linha int

**A cúpula  
pela cadeia  
mal.** Essa cade  
(como os mest  
e envolve o m  
A maioria de t  
base da organ  
dem-se para d  
um “superior”.

A organiz  
mediária, na e  
reta para coord  
estratégica – p  
direta requer  
para o número  
nada amplitud

entre a organização e seu ambiente. Por essa razão, a formulação da estratégia envolve a interpretação do ambiente e o desenvolvimento de padrões consistentes em uma série de decisões organizacionais ("estratégias") para lidar com essa estratégia principal. Assim, ao administrar as condições fronteiriças da organização, os dirigentes da cúpula estratégica passam a conhecer mais o meio ambiente; e ao cumprirem suas obrigações da supervisão direta, procuram estratégias que sejam apropriadas a suas forças e necessidades, mantendo um espaço de mudança que seja reativo ao ambiente e não prejudicial à organização. Sem dúvida, como veremos posteriormente, o processo de formulação da estratégia não é tão corriqueiro quanto parece. Por um lado, as outras partes da organização – em certos casos, mesmo o núcleo operacional – podem exercer um papel ativo na formulação da estratégia. Por outro lado, às vezes, as estratégias formam-se, quase imprevisivelmente, à medida que os gerentes respondem às pressões ambientais, decisão a decisão. Mas um ponto deve ser reforçado – a cúpula *estratégica*, entre as cinco partes da organização, exerce o papel mais importante na formulação das estratégias.

Em geral, a cúpula estratégica assume a perspectiva mais ampla e, como resultado, a perspectiva mais abstrata da organização. Geralmente, o trabalho nesse nível é caracterizado por um mínimo de repetição e padronização, discricção considerável e ciclos de tomada de decisão relativamente longos. O ajustamento mútuo é o mecanismo favorecido para a coordenação entre os próprios dirigentes da cúpula estratégica.

### A linha intermediária

**A cúpula estratégica está conectada ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes intermediários que possui autoridade formal.** Essa cadeia conecta os gerentes seniores aos *supervisores de primeira linha* (como os mestres de oficina), que têm autoridade direta sobre os operadores, e envolve o mecanismo de coordenação que denominamos supervisão direta. A maioria de tais cadeias é escalar – isto é, uma linha única que une o topo à base da organização. Mas, como ainda veremos, há exceções: algumas dividem-se para depois juntarem-se, e, assim, um "subordinado" possui mais de um "superior".

A organização necessita dessa cadeia completa de gerentes de linha intermediária, na extensão de seu porte e conforme sua confiança na supervisão direta para coordenação. Na teoria, um gerente – o executivo principal da cúpula estratégica – pode supervisionar todos os operadores. Na prática, a supervisão direta requer contato pessoal entre gerente e operador, existindo um limite para o número de operadores que um gerente pode supervisionar – é a denominada amplitude de controle. As pequenas organizações podem operar apenas

componentes *administrativa* e a

ula estratégica. Aí a organização – o perintendente ou obais. Inclui também – secretárias, ca inclui o comitê os representarem mo *chief executive* executivo principal **que a organização que atenda às necessidades de** empregados,

do é a supervisão nismo de coordenação linha intermediária em ordens de ser conflitos, fazem o, motivam e re-

ão das condições te. Os dirigentes s pessoas influentes de alto nível entidades externas imprimindo obriga- Em tom de zom- a incumbida de m trabalhando.)

olvimento da es- força mediadora

estratégica, sendo o dirigentes.

com um gerente (na cúpula estratégica); as maiores exigem mais gerentes (na linha intermediária). Assim, uma *hierarquia* organizacional é construída: à medida que um supervisor de primeira linha fica encarregado de certo número de operadores para formar uma unidade organizacional básica, outro gerente fica responsável por algumas dessas unidades para formar uma unidade de nível mais elevado e assim por diante, até que todas as unidades remanescentes possam ficar sob um único gerente da cúpula estratégica – denominado *chief executive officer* – para formar a organização completa.

Nessa hierarquia, o gerente de linha intermediária desempenha várias tarefas no fluxo de supervisão direta acima e abaixo dele. Coleta informações de “*feedback*” sobre o desempenho de sua unidade e transfere algumas delas aos gerentes acima, agregando-as, freqüentemente, ao processo. Também intervém no fluxo de decisões. Fluem para cima os problemas da unidade, as propostas de mudança e as decisões que requerem autorização. Algumas decisões são tomadas pelo gerente, outras são transferidas para o nível superior da hierarquia. Fluindo para baixo estão os recursos que ele deve alocar em sua unidade, regras e planos que deve elaborar e projetos que devem ser implementados. Entretanto, como o gerente do topo, o gerente de linha intermediária deve fazer mais do que simplesmente engajar-se na supervisão direta. Precisa também gerenciar situações fronteiriças, manter contatos com outros gerentes, analistas, assessores de apoio e outras pessoas cujo trabalho é interdependente com o de sua unidade. Além disso, esse gerente, como o gerente do topo, precisa formular a estratégia para sua unidade, embora essa estratégia seja significativamente afetada pela estratégia global da organização. Mas as tarefas gerenciais mudam de orientação à medida que descem na cadeia de autoridade. Tornam-se mais detalhadas e elaboradas, menos abstratas e agregadas, mais focadas no próprio fluxo do trabalho.

### A tecnoestrutura

Na tecnoestrutura encontramos os analistas (e seus assessores de apoio) que estão a serviço da organização para afetar o trabalho de outras pessoas. Esses analistas são removidos do fluxo de trabalho operacional – podem desenhá-lo, planejá-lo, mudá-lo ou treinar as pessoas que executam o trabalho. Assim, a tecnoestrutura é eficaz apenas quando pode usar suas técnicas analíticas para tornar o trabalho de outras pessoas mais eficaz.

Quem compõe a tecnoestrutura? Há os analistas envolvidos na adaptação, transformando a organização para enfrentar as mudanças ambientais. Há os envolvidos no controle, estabilizando e padronizando as atividades da organização. Neste livro, estamos largamente preocupados com os analistas de controle, que focam diretamente sua atenção no *design* e no funcionamento da estrutura.

**Os analistas de padronização** não podem simplesmente estabelecer regras. Os gerentes não podem simplesmente criar uma organização que reduz a necessidade de escritório.

Podemos pensar em três formas de gerenciar indiretamente os processos de controle (padronização, recrutadores) e a organização (otimizados).

Em uma organização que opera em tempo real, gerenciando a produção de operadores e diários, por exemplo, treinando racionalmente os operadores nas tarefas que desenham sistemas para controle.

Embora o trabalho de controle seja um elemento muito importante da coordenação de sistemas treinados.) A

### A assessoria

Uma característica importante das especialidades de seu fluxo de trabalho de apoio. Por exemplo, editor:

**Os analistas de controle da tecnoestrutura efetivam certas formas de padronização da organização.** Isso não quer dizer que os operadores não possam padronizar seu próprio trabalho – do mesmo modo que cada pessoa estabelece seu próprio procedimento ao vestir-se pela manhã – ou que os gerentes não possam fazer isso por eles. Mas, em geral, quanto mais padronização uma organização usa, mais confia em sua tecnoestrutura. Tal padronização reduz a necessidade de supervisão direta, às vezes dando condições ao pessoal de escritório de executar o que era feito pelos gerentes.

Podemos distinguir três tipos de analistas de controle para corresponder às três formas de padronização: os analistas de sistemas e métodos (como os engenheiros industriais), que padronizam os processos de trabalho; os analistas de planejamento e controle (como os planejadores de longo prazo, os engenheiros de controle de qualidade, os programadores de produção e os contadores), que padronizam os *outputs*; e os analistas de pessoal (incluindo treinadores e recrutadores), que padronizam as habilidades (embora a maior parte dessa padronização ocorra fora da organização, antes de os trabalhadores serem contratados).

Em uma organização plenamente desenvolvida, a tecnoestrutura pode operar em todos os níveis da hierarquia. Nos níveis mais baixos da empresa manufatureira, os analistas padronizam o fluxo do trabalho operacional, programando a produção, fazendo estudos de tempos e métodos do trabalho dos operadores e instituindo sistemas de controle de qualidade. Nos níveis intermediários, procuram padronizar o trabalho intelectual da organização (por exemplo, treinando os gerentes intermediários) e realizam estudos de pesquisa operacional nas tarefas que envolvem informações. Na cúpula estratégica, desenham sistemas de planejamento estratégico e desenvolvem sistemas financeiros para controlar as metas das principais unidades.

Embora o analista exista para padronizar o trabalho dos outros, seu próprio trabalho parece estar coordenado com os outros largamente mediante ajustamento mútuo. (Entretanto, a padronização das habilidades exerce parte dessa coordenação porque os analistas são, normalmente, especialistas muito bem treinados.) Assim, os analistas dedicam muito tempo à comunicação informal.

### A assessoria de apoio

**Uma rápida olhada no organograma de qualquer organização contemporânea de grande porte revela numerosas unidades, todas especializadas, criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional.** Essas unidades compõem a *assessoria de apoio*. Por exemplo, em uma universidade encontramos departamento financeiro, editora, livraria, copiadora, seção de folha de pagamento, serviço de por-

taria, correio, departamento de segurança, central elétrica, departamento de atletismo, residência de alunos, clube de professores e assim por diante. Nenhuma dessas atividades faz parte do núcleo operacional; isto é, nenhum relaciona-se ao ensino e à pesquisa ou mesmo dá-lhes algum suporte direto (como ocorre com o centro de computação e a biblioteca). Todavia, existem para dar apoio indireto a essas missões básicas. Na empresa manufatureira, essas unidades podem variar, de modo análogo, da consultoria jurídica ao restaurante da fábrica.

O surpreendente é que essas unidades de apoio são quase totalmente ignoradas na bibliografia que trata da estrutura organizacional. Mais freqüentemente, estão misturadas com a tecnoestrutura e são rotuladas como "assessoria" de aconselhamento para a administração. Entretanto, essas unidades de apoio são, em sua maioria, bem diferentes da tecnoestrutura – não estão preocupadas com a padronização e não podem ser vistas, principalmente, como unidades de aconselhamento (embora também possam aconselhar). Ao contrário, têm funções distintas a desempenhar. A editora universitária publica livros, o clube de professores proporciona um ambiente social para o corpo docente, o departamento financeiro providencia o dinheiro necessário para a universidade.

Por que as grandes organizações fornecem seus próprios serviços de apoio, em vez de comprá-los de fornecedores externos? Parece que a resposta está no controle que a grande organização deseja exercer sobre seus serviços, talvez para reduzir a incerteza de ter que comprá-los no mercado. Ao publicar seus próprios livros, a universidade evita algumas das incertezas associadas às editoras comerciais; ao enfrentar seus processos judiciais, a corporação manufatureira mantém controle rigoroso sobre seus advogados, e ao alimentar os funcionários em seu restaurante, reduz o horário de almoço e, talvez, até ajude a determinar o padrão nutritivo da comida.

Muitas unidades de apoio são auto-suficientes; são miniorganizações; muitas possuem o equivalente a um núcleo operacional, como no caso do centro de cópias de uma universidade. Essas unidades recebem recursos da organização maior e, em troca, fornecem serviços específicos para ela, mas funcionam independentemente do núcleo operacional principal. Por exemplo, compare o departamento de manutenção com o restaurante de uma fábrica: o primeiro é um serviço *direto* e parte integral do núcleo operacional e o segundo é bastante separado do núcleo operacional.

As unidades de apoio podem ser encontradas em vários níveis da hierarquia, dependendo dos receptores de seus serviços. Na maioria das empresas manufatureiras, os departamentos de relações públicas e consultoria jurídica estão localizados próximos ao topo, uma vez que tendem a atender diretamente à cúpula estratégica. Nos níveis intermediários são encontradas as unidades que apóiam as decisões aí tomadas, como os departamentos de relações industriais, de preço e de pesquisa e desenvolvimento. Nos níveis mais baixos são encontra-

das as unidades operacionais – mostra todos os tipos típicos das unidades de apoio em uma empresa manufatureira.



Figura 1.3 Alg

Devido às dificuldades de tirar uma conclusão por todos eles. A padronização mútua no laboratório restaurante. Em mente especialmente das habilidades

das as unidades com trabalho mais padronizado, similar ao trabalho do núcleo operacional – restaurante, correio, recepção, folha de pagamento. A Figura 1.3 mostra todos esses grupos de apoio sobrepostos em nosso logo, junto aos grupos típicos das outras quatro partes da organização, novamente usando a empresa manufatureira como exemplo.

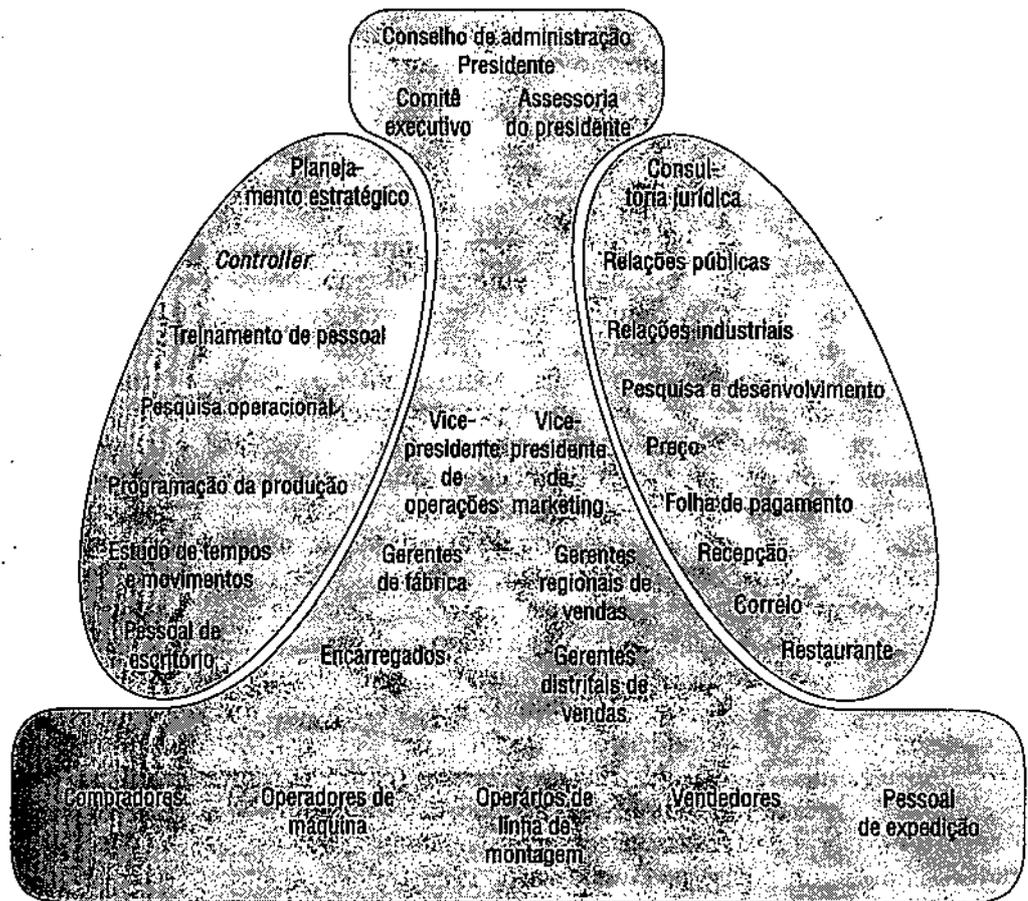


Figura 1.3 Alguns membros e unidades de partes da empresa manufatureira.

Devido às amplas variações dos tipos de unidades de apoio, não podemos tirar uma conclusão definitiva sobre o mecanismo de coordenação favorecido por todos eles. Cada unidade confia no mecanismo mais apropriado para ela – padronização das habilidades no escritório da consultoria jurídica, ajustamento mútuo no laboratório de pesquisa, padronização dos processos de trabalho no restaurante. Entretanto, uma vez que muitas das unidades de apoio são altamente especializadas e dependem de assessoria profissional, a padronização das habilidades pode ser o mecanismo de coordenação mais importante.

departamento de por diante. Nenhum, nenhum relacionamento direto (como , existem para dar reira, essas unidades ao restaurante da

e totalmente igno-ais freqüentemen-no “assessoria” de ades de apoio são, preocupadas com omo unidades de ontrário, têm fun- livros, o clube de ociente, o departa- niversidade.

serviços de apoio, a resposta está no is serviços, talvez Ao publicar seus sociadas às edito- ção manufatureira ar os funcionários jude a determinar

rganizações; mui- caso do centro de s da organização s funcionam inde- o, compare o de- : o primeiro é um ido é bastante se-

níveis da hierar- ria das empresas ltoria jurídica es- ler diretamente à as unidades que ações industriais, xos são encontra-

Os grupos de assessoria da organização – tecnocráticos ou de apoio – tendem a agrupar-se em algum nível especial da hierarquia? Um estudo realizado em 25 organizações (Kaufman e Seidman, 1970) sugeriu que, enquanto as linhas intermediárias das organizações tendem à formação de pirâmides, isso não ocorre com a assessoria. Sua forma é “extremamente irregular” – contrária à forma piramidal (p. 446). Por consequência, enquanto nosso logo mostra a linha intermediária expandindo-se em direção à base, a tecnoestrutura e a assessoria de apoio tomam a forma de elipses. Posteriormente, veremos que, de fato, a forma específica varia conforme o tipo de estrutura usado pela organização.

As organizações sempre tiveram operadores e gerentes do topo, as pessoas que fazem o trabalho básico e as que mantêm todo o sistema coeso. À medida que as organizações cresciam, primeiramente elaboravam o componente da linha intermediária para efetuar a coordenação por supervisão direta. Entretanto, à medida que a padronização tornava-se um mecanismo de coordenação aceito, a tecnoestrutura começava a emergir. O trabalho de Frederick Taylor originou o movimento da “administração científica” dos anos 20, que levou à contratação de muitos analistas de estudo do trabalho. Logo após a Segunda Guerra Mundial, a criação da pesquisa operacional e o advento do computador levaram a influência da tecnoestrutura para os níveis intermediários de muitas organizações, e com a popularização mais recente de técnicas, como o planejamento estratégico e os controles financeiros sofisticados, a tecnoestrutura também entrincheirou-se firmemente nos níveis mais elevados das organizações. O crescimento mais recente da assessoria de apoio, talvez, foi ainda mais acentuado, como todos os tipos de especialização desenvolvidos – pesquisa científica em vários campos, relações industriais, relações públicas e muitos outros. As organizações vêm procurando cada vez mais trazer essas funções de apoio mais tradicionais, como manutenção e restaurante, para dentro de suas fronteiras. Assim, as elipses à esquerda e à direita de nosso diagrama tornaram-se grandes saliências em muitas organizações. De fato, um pesquisador constatou que as empresas das modernas indústrias de processo (como as refinarias de petróleo) possuíam em média um membro de assessoria para não mais do que três operadores e, em alguns casos, os assessores chegavam a superar o número de operadores em ampla margem (Woodward, 1965:60).

## FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Aqui, temos nossa representação da organização em cinco partes. Como já observado, usaremos esse diagrama de várias formas. Uma é sobrepô-lo com vários tipos de fluxos para identificar como a organização funciona, pelo menos como tem sido caracterizado na bibliografia de administração. A Figura 1.4 mostra cinco desses fluxos. Em um sentido, cada um representa uma teoria distinta de funcionamento da organização.

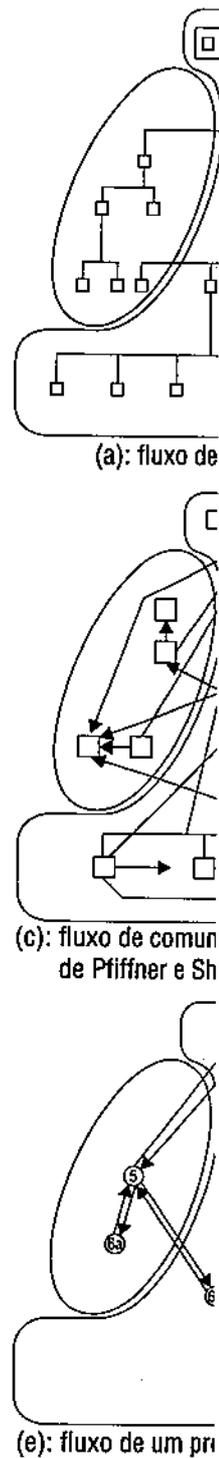


Figura 1.4 Cinco

...s ou de apoio – ten-  
Um estudo realizado  
que, enquanto as li-  
o de pirâmides, isso  
regular” – contrária  
isso logo mostra a li-  
oestrutura e a asses-  
eremos que, de fato,  
lo pela organização.

...do topo, as pessoas  
na coeso. À medida  
o componente da li-  
ção direta. Entretan-  
mo de coordenação  
de Frederick Taylor  
ios 20, que levou à  
go após a Segunda  
ento do computador  
nediários de muitas  
as, como o planeja-  
tecnoeestrutura tam-  
las organizações. O  
inda mais acentua-  
pesquisa científica  
uitos outros. As or-  
ções de apoio mais  
de suas fronteiras.  
ornaram-se grandes  
r constatou que as  
narias de petróleo)  
do que três opera-  
o número de ope-

...co partes. Como já  
é sobrepô-lo com  
cional, pelo menos  
ção. A Figura 1.4  
ita uma teoria dis-

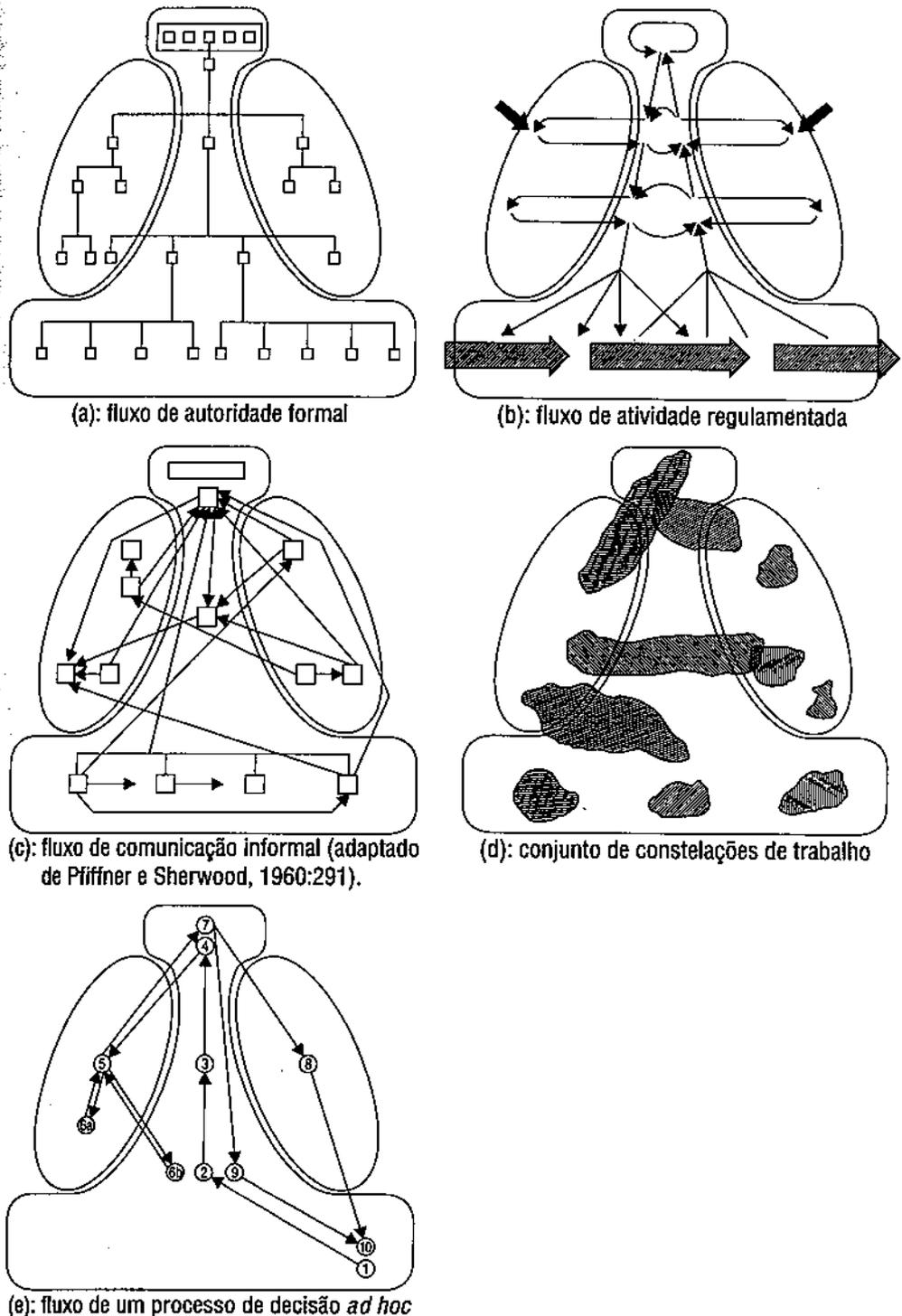


Figura 1.4 Cinco visualizações (ou teorias) de como a organização funciona.

A Figura 1.4(a) representa a organização como um sistema de *autoridade formal* – o fluxo de poder formal que desce na hierarquia. Temos aqui um gráfico organizacional (prefiro o termo *organograma*, emprestado da língua francesa) sobrepondo nosso logo. O organograma é uma figura controversa da estrutura; embora a maioria das organizações continue achando-o indispensável (inevitavelmente, o organograma é a primeira coisa mostrada por alguém indagado sobre a estrutura), muitos teóricos organizacionais o rejeitam como uma descrição inadequada do que realmente ocorre na organização. Claramente, qualquer organização possui relacionamentos de poder e comunicação importantes que não estão escritos no papel.

Entretanto, o organograma não deve ser rejeitado e deve fazer parte do contexto. Funciona como um mapa. O mapa é valioso por localizar cidades e rodovias que as conectam, mas não informa nada sobre os relacionamentos econômicos e sociais das regiões. Similarmente, **muito embora o organograma não mostre relacionamentos informais, pode representar um quadro preciso da divisão do trabalho, mostrando em uma rápida olhada (1) que cargos existem na organização, (2) como estão agrupados em unidades e (3) como a autoridade formal flui entre eles** (de fato, descrevendo o uso da supervisão direta).

A Figura 1.4(b) mostra a organização como uma rede de *fluxos regulamentados* – do trabalho de produção realizado pelo núcleo operacional, dos comandos e instruções que descem na hierarquia administrativa para controlar o núcleo operacional, da informação de *feedback* sobre os resultados (em um sistema de informações gerenciais ou SIG) e das informações e aconselhamentos da assessoria, que alimentam a tomada de decisões. Essa é uma visualização da organização consistente com as noções tradicionais de autoridade e hierarquia. Entretanto, diferentemente da primeira visualização, esta coloca mais ênfase na padronização do que na supervisão direta.

A Figura 1.4(c) descreve a organização como um sistema de *comunicação informal*, enfatizando o papel do ajustamento mútuo na coordenação. De fato, o que temos aqui é um “sociograma” – mapa de quem realmente comunicou-se com quem, elaborado de um estudo de uma prefeitura (extraído do trabalho de Pfiffner e Sherwood, 1960). O que essa visualização da organização indica é que centros não oficiais de poder existem nas organizações e que ricas redes de comunicação informal complementam e, às vezes, contornam os canais de autoridade e regulamentação. A clareza das duas primeiras visualizações desaparece nesta terceira.

A Figura 1.4(d) mostra a organização como um sistema de *constelações de trabalho*. Aqui, a visualização básica é que as pessoas da organização agregam-se em grupos de amigos (não relacionados à hierarquia ou mesmo, necessariamente, às cinco configurações) para realizar seu trabalho. Cada grupo ou constelação lida com decisões distintas, apropriadas a seu próprio nível hierár-

quico, com pouca autoridade formal. Também pode ser vista como um fluxo de informações e como uma terceira visualização. Nessa figura, e nas outras, as relações de trabalho são de trabalho em equipe, uma segunda, uma constelação de analistas e supervisores e na administração de novos produtos (como pesquisas e desenvolvimento, encarecimento) (sobrepondo a primeira, no topo, a assessoria de planejamento e o gerente).

Por último, o tema de *processos de decisão* de uma decisão em posições, basta que sugere uma hierarquia (2, força-tarefa de recomendações) (quintessência para a implementação e 9). Eventualmente,

Agora tentamos fazer uma análise grosseira da realidade profunda de verdade.

Com essa análise da estrutura e da complexidade da organização – podemos trabalhar com os parâmetros que podem ser usados nas tarefas na organização. Examinamos os indivíduos na organização e a estrutura com o preenchimento de um sistema para desenhar o sistema sua “descentra-

sistema de *autoridade*. Temos aqui um gráfico da língua francesa, controversa da estrutura, sendo-o indispensável para ser aceita por alguém inda-mente rejeitam como uma organização. Claramente, a comunicação impor-

deve fazer parte do processo para localizar cidades e estabelecer os relacionamentos. **Embora o organograma pode representar a autoridade em uma organização, (2) como estrutura formal fluida (3) e informal (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20) (21) (22) (23) (24) (25) (26) (27) (28) (29) (30) (31) (32) (33) (34) (35) (36) (37) (38) (39) (40) (41) (42) (43) (44) (45) (46) (47) (48) (49) (50) (51) (52) (53) (54) (55) (56) (57) (58) (59) (60) (61) (62) (63) (64) (65) (66) (67) (68) (69) (70) (71) (72) (73) (74) (75) (76) (77) (78) (79) (80) (81) (82) (83) (84) (85) (86) (87) (88) (89) (90) (91) (92) (93) (94) (95) (96) (97) (98) (99) (100) (101) (102) (103) (104) (105) (106) (107) (108) (109) (110) (111) (112) (113) (114) (115) (116) (117) (118) (119) (120) (121) (122) (123) (124) (125) (126) (127) (128) (129) (130) (131) (132) (133) (134) (135) (136) (137) (138) (139) (140) (141) (142) (143) (144) (145) (146) (147) (148) (149) (150) (151) (152) (153) (154) (155) (156) (157) (158) (159) (160) (161) (162) (163) (164) (165) (166) (167) (168) (169) (170) (171) (172) (173) (174) (175) (176) (177) (178) (179) (180) (181) (182) (183) (184) (185) (186) (187) (188) (189) (190) (191) (192) (193) (194) (195) (196) (197) (198) (199) (200) (201) (202) (203) (204) (205) (206) (207) (208) (209) (210) (211) (212) (213) (214) (215) (216) (217) (218) (219) (220) (221) (222) (223) (224) (225) (226) (227) (228) (229) (230) (231) (232) (233) (234) (235) (236) (237) (238) (239) (240) (241) (242) (243) (244) (245) (246) (247) (248) (249) (250) (251) (252) (253) (254) (255) (256) (257) (258) (259) (260) (261) (262) (263) (264) (265) (266) (267) (268) (269) (270) (271) (272) (273) (274) (275) (276) (277) (278) (279) (280) (281) (282) (283) (284) (285) (286) (287) (288) (289) (290) (291) (292) (293) (294) (295) (296) (297) (298) (299) (300) (301) (302) (303) (304) (305) (306) (307) (308) (309) (310) (311) (312) (313) (314) (315) (316) (317) (318) (319) (320) (321) (322) (323) (324) (325) (326) (327) (328) (329) (330) (331) (332) (333) (334) (335) (336) (337) (338) (339) (340) (341) (342) (343) (344) (345) (346) (347) (348) (349) (350) (351) (352) (353) (354) (355) (356) (357) (358) (359) (360) (361) (362) (363) (364) (365) (366) (367) (368) (369) (370) (371) (372) (373) (374) (375) (376) (377) (378) (379) (380) (381) (382) (383) (384) (385) (386) (387) (388) (389) (390) (391) (392) (393) (394) (395) (396) (397) (398) (399) (400) (401) (402) (403) (404) (405) (406) (407) (408) (409) (410) (411) (412) (413) (414) (415) (416) (417) (418) (419) (420) (421) (422) (423) (424) (425) (426) (427) (428) (429) (430) (431) (432) (433) (434) (435) (436) (437) (438) (439) (440) (441) (442) (443) (444) (445) (446) (447) (448) (449) (450) (451) (452) (453) (454) (455) (456) (457) (458) (459) (460) (461) (462) (463) (464) (465) (466) (467) (468) (469) (470) (471) (472) (473) (474) (475) (476) (477) (478) (479) (480) (481) (482) (483) (484) (485) (486) (487) (488) (489) (490) (491) (492) (493) (494) (495) (496) (497) (498) (499) (500) (501) (502) (503) (504) (505) (506) (507) (508) (509) (510) (511) (512) (513) (514) (515) (516) (517) (518) (519) (520) (521) (522) (523) (524) (525) (526) (527) (528) (529) (530) (531) (532) (533) (534) (535) (536) (537) (538) (539) (540) (541) (542) (543) (544) (545) (546) (547) (548) (549) (550) (551) (552) (553) (554) (555) (556) (557) (558) (559) (560) (561) (562) (563) (564) (565) (566) (567) (568) (569) (570) (571) (572) (573) (574) (575) (576) (577) (578) (579) (580) (581) (582) (583) (584) (585) (586) (587) (588) (589) (590) (591) (592) (593) (594) (595) (596) (597) (598) (599) (600) (601) (602) (603) (604) (605) (606) (607) (608) (609) (610) (611) (612) (613) (614) (615) (616) (617) (618) (619) (620) (621) (622) (623) (624) (625) (626) (627) (628) (629) (630) (631) (632) (633) (634) (635) (636) (637) (638) (639) (640) (641) (642) (643) (644) (645) (646) (647) (648) (649) (650) (651) (652) (653) (654) (655) (656) (657) (658) (659) (660) (661) (662) (663) (664) (665) (666) (667) (668) (669) (670) (671) (672) (673) (674) (675) (676) (677) (678) (679) (680) (681) (682) (683) (684) (685) (686) (687) (688) (689) (690) (691) (692) (693) (694) (695) (696) (697) (698) (699) (700) (701) (702) (703) (704) (705) (706) (707) (708) (709) (710) (711) (712) (713) (714) (715) (716) (717) (718) (719) (720) (721) (722) (723) (724) (725) (726) (727) (728) (729) (730) (731) (732) (733) (734) (735) (736) (737) (738) (739) (740) (741) (742) (743) (744) (745) (746) (747) (748) (749) (750) (751) (752) (753) (754) (755) (756) (757) (758) (759) (760) (761) (762) (763) (764) (765) (766) (767) (768) (769) (770) (771) (772) (773) (774) (775) (776) (777) (778) (779) (780) (781) (782) (783) (784) (785) (786) (787) (788) (789) (790) (791) (792) (793) (794) (795) (796) (797) (798) (799) (800) (801) (802) (803) (804) (805) (806) (807) (808) (809) (810) (811) (812) (813) (814) (815) (816) (817) (818) (819) (820) (821) (822) (823) (824) (825) (826) (827) (828) (829) (830) (831) (832) (833) (834) (835) (836) (837) (838) (839) (840) (841) (842) (843) (844) (845) (846) (847) (848) (849) (850) (851) (852) (853) (854) (855) (856) (857) (858) (859) (860) (861) (862) (863) (864) (865) (866) (867) (868) (869) (870) (871) (872) (873) (874) (875) (876) (877) (878) (879) (880) (881) (882) (883) (884) (885) (886) (887) (888) (889) (890) (891) (892) (893) (894) (895) (896) (897) (898) (899) (900) (901) (902) (903) (904) (905) (906) (907) (908) (909) (910) (911) (912) (913) (914) (915) (916) (917) (918) (919) (920) (921) (922) (923) (924) (925) (926) (927) (928) (929) (930) (931) (932) (933) (934) (935) (936) (937) (938) (939) (940) (941) (942) (943) (944) (945) (946) (947) (948) (949) (950) (951) (952) (953) (954) (955) (956) (957) (958) (959) (960) (961) (962) (963) (964) (965) (966) (967) (968) (969) (970) (971) (972) (973) (974) (975) (976) (977) (978) (979) (980) (981) (982) (983) (984) (985) (986) (987) (988) (989) (990) (991) (992) (993) (994) (995) (996) (997) (998) (999) (1000)**

de fluxos regulamentados, dos comandos para controlar o número de resultados (em um determinado período) e aconselhamento. É uma visualização da autoridade e hierarquia. Esta coloca mais ên-

uma de comunicação ordenação. De fato, quando se comunica-se sobre o trabalho de organização indica é que as redes de comunicação os canais de atualização desapare-

a de constelações de organização agregadas ou mesmo, necessário. Cada grupo ou próprio nível hierár-

quico, com pouco relacionamento entre si. Em contraste com a organização vista como um fluxo ordenado em forma de espiral das duas primeiras visualizações e como um confuso bolo fatiado, confeitado com diferentes cores, da terceira visualização, ela é vista como um bolo semi-ordenado em camadas. Nessa figura, em termos de uma típica empresa manufatureira, temos três constelações de trabalho no núcleo operacional – uma concernente à fabricação, uma segunda, à montagem, e uma terceira, à distribuição. Acima delas está uma constelação formada pela administração da produção, que compreende analistas e supervisores de primeira linha, envolvidos na programação da produção e na administração geral da fábrica. Mais acima está uma constelação de novos produtos, que inclui analistas, gerentes de linha e assessores de apoio (como pesquisadores). Exclusivamente na assessoria de apoio estão três constelações, encarregadas do restaurante da fábrica, da pesquisa e desenvolvimento (sobrepondo a constelação de novos produtos) e de relações públicas. Finalmente, no topo, a constelação de finanças conecta os gerentes seniores com a assessoria de apoio financeiro e a constelação de planejamento a longo prazo une os gerentes seniores aos analistas seniores da tecnoestrutura.

Por último está a Figura 1.4(e), que apresenta a organização como um sistema de *processos de decisão ad hoc*. O que temos nessa sobreposição é o fluxo de uma decisão estratégica, do início ao fim (mas, como todas as demais sobreposições, bastante simplificada). No ponto 1, um vendedor visita um cliente que sugere modificação em um produto. A sugestão passa por vários níveis da hierarquia (2, 3 e 4), até uma decisão ser tomada no topo (4) para criar uma força-tarefa de analistas e gerentes de linha com o objetivo de investigar e fazer recomendações (5 e 6). A alta administração aprova as recomendações subsequentes para introduzir um novo produto (7) e implementar procedimentos (8 e 9). Eventualmente, o vendedor retorna ao cliente com o novo produto (10).

Agora temos cinco visualizações ou teorias de como a organização funciona. Qual é a correta? Claramente, nenhuma delas. Cada uma é simplificação grosseira da realidade organizacional. Todavia, individualmente oferecem um fundo de verdade. É com essa complexidade que agora lidaremos.

Com essa base estabelecida – os cinco mecanismos de coordenação, como a cola da estrutura, as cinco partes compondo nosso logo ou diagrama temático e a complexidade a respeito da complexidade do funcionamento da organização – podemos iniciar nosso propósito de estruturar as organizações. Começamos com os parâmetros de *design*, as alavancas que podem ser acionadas e os botões que podem ser girados para afetar a divisão do trabalho e a coordenação das tarefas na organização. Isso é discutido em quatro capítulos. No primeiro, examinamos os parâmetros que podem ser usados para desenhar as posições individuais na organização. No segundo, os parâmetros para desenhar a superestrutura completa da organização; no terceiro, os parâmetros usados para o preenchimento dessa superestrutura; e no quarto, os parâmetros usados para desenhar o sistema de tomada de decisão da organização (isto é, relacionado a sua “descentralização”).

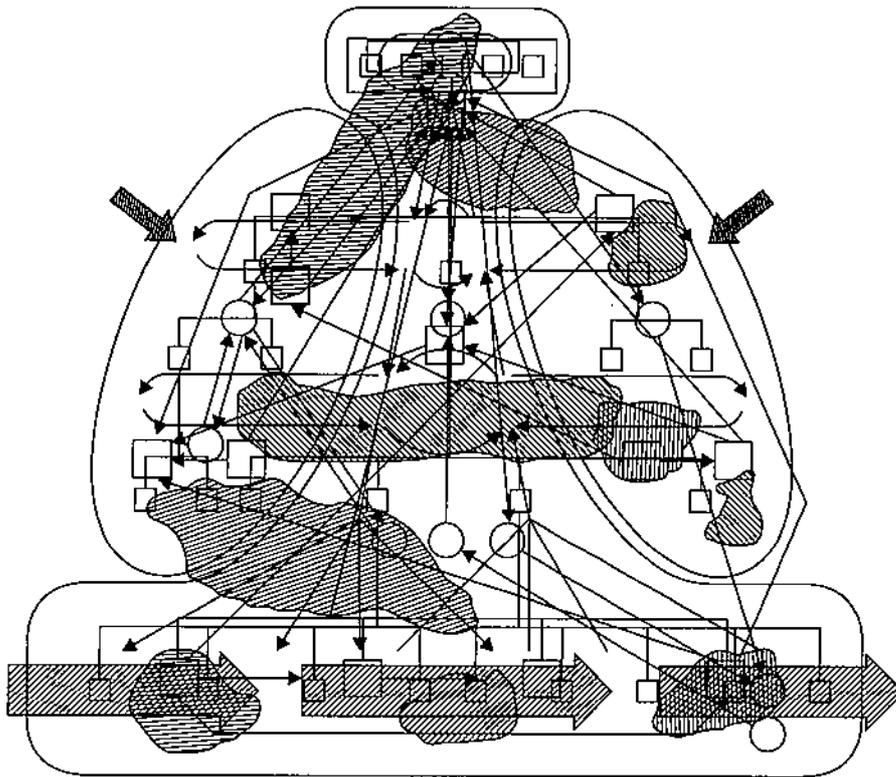


Figura 1.5 Uma sobreposição combinada: o funcionamento da organização.

Em seguida, dedicamos um capítulo para os fatores situacionais, em uma tentativa de colocar os parâmetros do *design* no contexto. Aqui, consideramos como os vários parâmetros do *design* devem ser influenciados pela idade e tamanho da organização, pelo sistema técnico que adota, pelo ambiente em que opera e pelos relacionamentos de poder que a circundam e a inspiram.

Isso nos leva ao cerne do livro, que é a síntese dos temas precedentes – as configurações. No Capítulo 7, introduzimos as cinco configurações básicas:

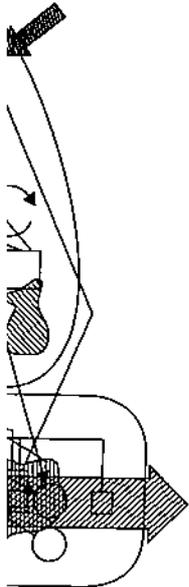
- *Estrutura Simples*, baseada na supervisão direta, em que a cúpula estratégica é a parte principal.
- *Burocracia Mecanizada*, baseada na padronização dos processos de trabalho, em que a tecnoestrutura é a parte principal.
- *Burocracia Profissional*, baseada na padronização de habilidades, em que o núcleo operacional é a parte principal.
- *Forma Divisionalizada*, baseada na padronização dos *outputs*, em que a linha intermediária é a parte principal.

• *Adhocr*  
(às vez

Os cinco  
a combinação  
sob as quais e  
mas, tanto soc  
ção. O capítul  
uma questão r  
sign das organ

- *Adhocracia*, baseada em ajustamento mútuo, em que a assessoria de apoio (às vezes, acompanhada do núcleo operacional) é a parte principal.

Os cinco capítulos subseqüentes discutem cada uma dessas configurações – a combinação básica dos parâmetros de *design*, como funciona, as condições sob as quais essa combinação é apropriadamente encontrada e os vários problemas, tanto sociais quanto gerenciais, associados ao funcionamento da organização. O capítulo final do livro, intitulado *Além das cinco configurações*, levanta uma questão não respondida neste capítulo: cinco é um número mágico no *design* das organizações eficazes?



la organização.

uacionais, em uma  
 aqui, consideramos  
 os pela idade e ta-  
 ambiente em que  
 a inspiram.

s precedentes – as  
 rações básicas:

ue a cúpula estra-

processos de tra-

bilidades, em que

outputs, em que a