

# 2

## *Design das Posições Individuais*

Como Herbert Simon (1969) destaca, a essência das ciências feitas pelo homem – sejam engenharia, medicina ou administração – é o *design*. *Design* presume discricão, uma habilidade para alterar um sistema. No caso da estrutura organizacional, *design* significa girar os botões que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação, que afetam as funções da organização. Os quatro capítulos seguintes discutem esses botões – os parâmetros essenciais da estrutura organizacional – e as maneiras pelas quais cada um deles pode ser girado.

Consideremos as seguintes questões:

- Quantas tarefas dada posição na organização contém e quão especializada deve ser cada uma dessas tarefas?
- Em que extensão o conteúdo do trabalho de cada posição deve ser padronizado?
- Que habilidades e conhecimento devem ser exigidos para cada posição?
- Em que base as posições devem ser agrupadas nas unidades e as unidades, em unidades maiores?
- Qual o tamanho de cada unidade; quantas pessoas devem subordinar-se a determinado gerente?
- Em que extensão o *output* de cada posição ou unidade deve ser padronizado?
- Que mecanismos devem ser estabelecidos para facilitar o ajustamento mútuo entre as posições e as unidades?
- Quanto poder de tomada de decisão deve ser delegado aos gerentes das unidades de linha na cadeia de autoridade?

- Quanto poder de tomada de decisão deve passar dos gerentes de linha aos assessores especialistas e aos operadores?

Essas são as questões básicas do *design* estrutural que discutiremos. Sugerem um conjunto de nove *parâmetros de design* – os componentes básicos da estrutura organizacional – que classificam-se em quatro grupos amplos, assuntos desses quatro capítulos. Estão listados na Tabela 2.1, acompanhados dos conceitos mais diretamente relacionados ao Capítulo 1.

Iniciamos com o *design* das posições individuais. Aqui ocorrem três parâmetros de *design*: a especialização da tarefa, a formalização do comportamento para executá-la e o treinamento e a doutrinação exigidos por ela.

Tabela 2.1 *Parâmetros de design*.

Grupo	Parâmetro de <i>design</i>	Conceitos relacionados
<i>Design</i> das posições	Especialização da tarefa Formalização do comportamento Treinamento e doutrinação	Divisão básica do trabalho Padronização do conteúdo do trabalho Sistema de fluxos regulamentados Padronização das habilidades
<i>Design</i> da superestrutura	Agrupamento em unidades  Tamanho da unidade	Supervisão direta Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, de fluxos regulamentados, de comunicação informal e de constelações de trabalho Organograma Sistema de comunicação informal Supervisão direta Amplitude de controle
<i>Design</i> dos vínculos laterais	Sistemas de planejamento e controle Instrumentos de vínculo	Padronização dos <i>outputs</i> Sistema de fluxos regulamentados Ajuste mútuo Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i>
<i>Design</i> do sistema de tomada de decisão	Descentralização vertical  Descentralização horizontal	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulamentados, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i> Divisão administrativa do trabalho Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i>

## ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO



Os trabalhos podem ser especializados em duas dimensões. A primeira é a “extensão” ou o “escopo” – quantas diferentes tarefas estão contidas em cada trabalho e quão ampla ou estreita é cada uma dessas tarefas. Em um extremo, o trabalhador é “pau para toda obra”, sempre pulando de uma tarefa ampla para outra. No outro, ele focaliza seus esforços na mesma tarefa altamente especializada, repetindo-a todo santo dia, minuto a minuto. A segunda dimensão da especialização relaciona-se à “profundidade”, ao controle sobre o trabalho. Em um extremo, o trabalhador, meramente, faz o trabalho sem qualquer idéia do como ou do porquê; no outro, ele controla cada aspecto do trabalho, além de executá-lo. A primeira dimensão pode ser denominada de *especialização horizontal do trabalho* (em que lida com atividades paralelas) e seu oposto, o *enriquecimento horizontal do trabalho*; a segunda, *especialização vertical do trabalho* e *enriquecimento vertical do trabalho*.

### Especialização horizontal do trabalho

**A especialização do trabalho é sua dimensão horizontal – a forma predominante da divisão do trabalho –; é parte inerente de qualquer organização, ou mesmo de qualquer atividade humana.** Por exemplo, na caça às focas, os esquimós gilyak dividem seu trabalho no barco entre arpoador, remador e piloto (Udy, 1959:91). De fato, o termo **divisão do trabalho** data do século XVIII, quando Adam Smith escreveu *A riqueza das nações*. Nessa obra, apresentou o famoso exemplo em que, mesmo em 1776, “a divisão do trabalho é observada com muita freqüência no ofício de fabricação de alfinetes”.

“Um homem desenrola o arame, outro o estica, um terceiro o corta, um quarto faz a ponta e um quinto esmerilha a extremidade para receber a cabeça; fazer a cabeça exige duas ou três operações distintas e colocá-la é um serviço peculiar, enquanto clarear os alfinetes, um outro; ainda é um serviço específico colocá-los em caixas” (Smith, 1910:5).

Assim, as organizações dividem o trabalho – especializam suas tarefas – para aumentar a produtividade. Adam Smith notou que, em uma fábrica de alfinetes, dez homens especializados em seu trabalho estavam em condições de produzir, cada um, 4.800 alfinetes por dia. “Mas se trabalhassem separada e independentemente e, sem que qualquer um deles fosse preparado para esse trabalho peculiar, certamente, cada um faria 20 ou, talvez, nenhum alfinete por dia” (p. 5).

-/+ 200

Especialização  
Aprendizado

- DESTREZA
- MENOR TEMPO DE TAREFA
- Dom. de métodos e máquinas

Repetição

Quais as razões para tal aumento de produtividade? Smith observa três: a maior destreza do trabalhador pela especialização em uma só tarefa, a economia do tempo gasto na troca de tarefas e o desenvolvimento de novos métodos e máquinas em decorrência da especialização. Todas as três razões apontam para o principal fator que vincula a especialização à produtividade: a repetição. A especialização horizontal aumenta a repetição do trabalho, facilitando, assim, sua padronização. Os outputs podem ser produzidos mais uniforme e eficientemente. A especialização horizontal também focaliza a atenção do trabalhador, facilitando a aprendizagem. Uma razão final para a especialização é que ela permite que o indivíduo se adapte à tarefa. No Capítulo 1, observamos que as equipes de futebol americano colocam seus jogadores magros na defesa e os mais reforçados no ataque. De modo semelhante, Udy nota que os esquimós gilyak colocam seus melhores remadores próximos à popa e os melhores atiradores na proa.

maior output → DESTREZA  
→ TAREFA  
→ MÉTODOS  
→ obtenção de indivíduos  
→ outputs + uniformes

### Especialização vertical do trabalho

o **A especialização vertical do trabalho separa o desempenho do trabalho de sua administração.** O ensino oferece um bom exemplo. Os alunos que utilizam livros de exercícios ou copiam suas lições palavra a palavra realizam um trabalho verticalmente especializado – simplesmente, executam uma atividade. Em contraste, quando os alunos fazem projetos, assumem o controle de grande parte da tomada de decisão de seu trabalho – suas “tarefas” tornam-se verticalmente ampliadas e passam de respondentes passivos a participantes ativos. No caso do recheador de tortas mostrado no Capítulo 1, seu trabalho era altamente especializado na dimensão vertical (bem como na horizontal). Alternativamente, caso fosse dito a ele para assar tortas a serem vendidas por \$ 1,50 ou, melhor ainda, caso ele tivesse comprado uma confeitaria para decidir por si mesmo o que produzir e a que preço vender, poderia ter sido descrito como tendo um trabalho verticalmente ampliado.

As organizações especializam os trabalhos na dimensão vertical na crença de que uma perspectiva diferente é exigida para determinar como o trabalho deve ser feito. Em particular, quando um trabalho é altamente especializado na dimensão horizontal, a perspectiva do trabalhador é limitada, o que dificulta relacionar seu trabalho com os dos outros. Assim, o controle do trabalho é, frequentemente, transferido a um gerente com a visão abrangente necessária para coordenar o trabalho por supervisão direta ou a um analista que possa fazê-lo por padronização. Assim, os trabalhos devem, com freqüência, ser verticalmente especializados em razão de serem horizontalmente especializados. Entretanto, isso nem sempre ocorre, como veremos a seguir.

→ Alta especialização horizontal leva a necessidade de padronização / disciplina

## Ampliação do trabalho

A especialização do trabalho é quase uma panacéia para os problemas de *design* de posição; ao contrário, **a especialização do trabalho cria vários problemas, notadamente de comunicação e coordenação**. Consideremos um simples exemplo, que é o modo pelo qual os pedidos são anotados nos restaurantes franceses e norte-americanos. O trabalho em muitos restaurantes franceses é mais especializado: o *maître* é responsável pela anotação do pedido e o prato é servido pelo garçom. No restaurante norte-americano, o garçom, geralmente, executa as duas tarefas. Assim, se um cliente do restaurante francês faz um pedido especial – por exemplo, o café acompanhado da sobremesa em vez de separadamente, como é a norma –, surge um problema de comunicação. O *maître* enfrenta o problema de pedir ao garçom ou de anotar em seu bloco de pedido. (De fato, é improvável que faça uma coisa ou outra, deixando ao cliente o recurso de tentar, muitas vezes em vão, fazer a solicitação diretamente ao garçom.) Na realidade, a especialização cria problemas de coordenação. Em trabalhos mais complexos, como na medicina, a especialização traz vantagens e desvantagens. Os grandes avanços – por exemplo, cirurgia cardíaca, controle da tuberculose, transplantes de vários tipos – têm muito a ver com a especialização da pesquisa e do trabalho clínico, mas, também, têm erigido muitas barreiras artificiais na prática da medicina. Poucos médicos vêm o corpo como um sistema integrado; ao contrário, tratam artérias entupidas, estresse emocional ou alimentação incorreta.

A tarefa altamente especializada na dimensão horizontal também cria problemas de balanceamento para a organização. Se o proprietário de um salão de cabeleireiro *designa* um profissional para cortar apenas cabelo de crianças, pode enfrentar uma situação em que os clientes adultos são forçados a esperar enquanto esse profissional está ocioso. Fica bastante claro que, nesse caso, volume é um fator importante. Uma grande carga de trabalho facilita a especialização altamente horizontal. Apenas os grandes salões de cabeleireiros podem dar-se ao luxo de ter profissionais apenas para cabelo de criança.

Outro problema sério, especialmente no núcleo operacional, é o que a alta especialização em ambas as dimensões pode causar no trabalhador – em seu sentimento sobre o trabalho e em sua motivação para bem executá-lo. Com o surgimento do movimento da Administração Científica de Taylor após a Primeira Guerra Mundial, a indústria norte-americana (nesse sentido, também a russa) tornou-se, virtualmente, obsessiva com a especialização do trabalho. “Tem-se a sensação de que a divisão do trabalho tornou-se selvagem, indo além do necessário para a produção eficiente”, escreveu James Worthy, executivo da Sears, Roebuck em 1950 (p. 174). A crença de que “todo trabalho cerebral deve ser retirado do chão de fábrica e centrado no departamento de planejamento e *layout*” leva à maior mecanização, à medida que os engenheiros procuram “mi-

nimizar as características dos trabalhadores que mais os diferenciam das máquinas" (p. 67). Sobre isso, Worthy argumenta que "tem sido um fantástico desperdício para a indústria e a sociedade", que deixam de fazer o uso apropriado do "recurso mais valioso da administração: as múltiplas e complexas capacidades das pessoas". Em razão de o "próprio significado do trabalho" ter sido destruído, as pessoas podiam apenas ser tratadas como meios; não mais podiam exercer a iniciativa. Em vez da motivação intrínseca, "eram seduzidas por recompensas e ameaçadas por punições" (p. 69-71).

Charlie Chaplin popularizou a condição de robô humano em seu filme *Tempos Modernos*, anterior à Segunda Guerra Mundial. Mas o problema persiste até os dias atuais. Entretanto, apenas recentemente, com a crescente alienação do trabalhador que apresenta uma ameaça direta à própria produtividade, tem havido real interesse em mudar a situação. Isso vem ocorrendo sob os termos "ampliação do trabalho" para a ampliação horizontal e "enriquecimento do trabalho" para a ampliação vertical acompanhada da horizontal (Herzberg, 1968).<sup>1</sup> Mais recentemente, tudo isso foi resumido em uma expressão mais ampla, a *qualidade de vida no trabalho*. Aqui, por simplicidade e para contrastar com a especialização do trabalho, ficaremos com o termo ampliação do trabalho, seja horizontal ou vertical.

**Na ampliação horizontal do trabalho, o trabalhador engaja-se em ampla variedade de tarefas associadas à fabricação de produtos e à prestação de serviços.** Ele pode realizar mais tarefas em seqüência ou executá-las uma a uma, como antes, mas, periodicamente, deve permutá-las com seus colegas para que seu trabalho torne-se mais variado. Por exemplo, na montagem de um pequeno motor, a linha de montagem pode ser eliminada e um operário pode fazer o trabalho sozinho ou os operários podem, periodicamente, trocar de posições na linha de montagem. **Quando um trabalho é verticalmente ampliado ou "enriquecido", não apenas o trabalhador executa maior número de tarefas, mas também obtém maior controle sobre elas.** Por exemplo, um grupo de operários pode receber a responsabilidade de montar um motor, uma unidade natural de trabalho, incluindo o poder de decidir como a atividade será compartilhada e realizada.

A ampliação do trabalho compensa? Os defensores dessa idéia dizem que sim e fundamentam sua conclusão com relatos entusiásticos de casos. Porém, observadores mais desprendidos relatam tanto fracassos quanto sucessos e as pesquisas sugerem que, embora os sucessos, provavelmente, predominem, os resultados globais da ampliação do trabalho são mistos.

Os resultados da ampliação do trabalho dependem, claramente, do trabalho em questão. Tomemos dois exemplos extremos, a ampliação do trabalho de

1 Nesses tipos de trabalho, é improvável que ampliação vertical possa ocorrer sem alguma ampliação horizontal.

+ Apudjacob  
+ a p. l. r.  
- Dep. e tempo  
- métodos e máquinas

• proibição de comunicação  
• falta de interesse  
• alienação / desmotivação

uma secretária que deve digitar a mesma carta todos os dias pouco pode ajudá-la a melhorar suas atividades; em contraste, ampliar o trabalho de um clínico geral (talvez, assumindo as tarefas de enfermagem e de farmácia) pode apenas frustrá-lo e prejudicar o paciente. Em outras palavras, as tarefas podem ser tanto amplas quanto limitadas. Portanto, o sucesso de qualquer redesenho do trabalho depende claramente do trabalho em questão e de quão especializado ele é na primeira vez que for executado. Sem dúvida, a tendência natural é selecionar as tarefas mais limitadas para redesenho, as mais monótonas, algumas especializadas, que chegam a níveis quase patológicos, que não faltam nesse mundo industrializado que nos foi deixado pelos seguidores de Frederick Taylor. Com isso, não nos surpreende encontrar mais sucessos do que fracassos relatados nas pesquisas. Entretanto, isso não deve nos levar à conclusão de que a ampliação do trabalho seja boa por si mesma.

Há também a questão dos *tradeoffs* inerentes a qualquer tentativa de redesenhar um trabalho. O que os comentários de pessoas como Worthy têm feito é introduzir o fator humano na equação do desempenho, lado a lado com as preocupações totalmente técnicas dos analistas de estudos de movimentos e tempos. A equação passa a ser a seguinte: **a ampliação do trabalho compensa na extensão em que os ganhos decorrentes de trabalhadores mais motivados em determinada tarefa compensam as perdas da especialização técnica menos otimizada.** Assim, como a especialização do trabalho, sua ampliação é quase uma panacéia para os problemas de *design* de posições; é um parâmetro de *design* entre muitos a serem considerados.

Até aqui, a questão de se a ampliação do trabalho compensa foi considerada apenas sob o ponto de vista da organização. No entanto, o trabalhador também deve ser levado em consideração, como ser humano que, freqüentemente, merece algo melhor do que um trabalho monótono. Mas, aqui, a pesquisa surpreende, com sua evidência de que **alguns trabalhadores preferem trabalhos repetitivos e estreitamente especializados.** Em nenhum lugar esse ponto ficou mais claro do que no fascinante livro *Working*, de Stud Terkel (1972), em que todos os tipos de trabalhadores conversam abertamente sobre o trabalho que executam e revelam seus sentimentos sobre ele. Temos aí uma clara mensagem: "A comida de um homem é veneno para outro." Ocasionalmente, Terkel justapõe os comentários de dois trabalhadores que executam a mesma tarefa, um que a aprecia e outro que a detesta.

Por que a mesma rotina de trabalho motiva uma pessoa e aliena outra? Alguns pesquisadores acreditam que a resposta relaciona-se à idade dos trabalhadores, outros, ao lugar onde vivem – os trabalhadores urbanos e mais velhos são mostrados em alguns estudos como mais tolerantes aos trabalhos limitados. Outros descrevem as diferenças em termos da "Teoria da Hierarquia das Necessidades" de Maslow (1954), que ordena as necessidades humanas em cinco grupos hierarquizados – fisiológicas, segurança ou proteção, amor e participa-

ção, estima e *status* e auto-realização (criar, aperfeiçoar-se). Essa teoria postula que um grupo de necessidades torna-se plenamente operativo apenas quando o grupo mais abaixo estiver totalmente satisfeito. No design do trabalho, as pessoas situadas no ponto mais inferior da hierarquia estão mais preocupadas com as necessidades de segurança e proteção, enquanto as situadas no extremo superior, notadamente no nível de auto-realização, respondem mais favoravelmente aos trabalhos ampliados. Talvez isso explique por que a qualidade de vida no trabalho tornou-se tão importante: com o aumento da riqueza e a ascensão dos níveis educacionais, os cidadãos das sociedades mais industrializadas estão ascendendo na hierarquia de Maslow. Sua necessidade de auto-realização pode ser atendida apenas nos trabalhos ampliados. A equação continua mudando.

↳ *hoje educação tende a auto-realização / G. A. A. H. -  
mas não a hierarquia / G. - A. A. H. -*

### Especialização do trabalho em parte da organização

Esperaríamos encontrar alguma relação entre a especialização do trabalho e sua localização na organização. A produtividade é mais importante no núcleo operacional, onde os produtos e serviços são produzidos. É também onde o trabalho é mais repetitivo e onde poderíamos encontrar a maioria dos trabalhos especializados, especialmente na dimensão horizontal. Entretanto, na dimensão vertical, deveríamos encontrar mais variação. Muitos operadores – como os que trabalham nas linhas de montagem – executam os trabalhos mais limitados, tanto em extensão, quanto em profundidade. São operários *não qualificados*, a quem a maioria dos programas de ampliação do trabalho é destinada. Entretanto, outros operadores, em razão da maior complexidade de suas tarefas, mantêm considerável controle sobre elas. Em outras palavras, seus trabalhos são horizontalmente especializados, mas não verticalmente. Realizar cirurgias cardíacas, apagar incêndios em poços de petróleo e ensinar crianças retardadas exige considerável especialização para dominar as habilidades e o conhecimento dos trabalhos. São trabalhos complexos que exigem anos de treinamento, cuja complexidade exclui o rígido controle gerencial e tecnocrático e a especialização vertical. **Os trabalhos complexos, horizontalmente mas não verticalmente especializados, são, geralmente, considerados profissionais.** A ampliação do trabalho não diz respeito a esses trabalhos complexos, pelo menos da perspectiva do trabalhador. A sociedade tende a ver muito favoravelmente esse tipo de especialização. De fato, os operadores não qualificados, freqüentemente, tentam rotular seus trabalhos como “profissionais” para aumentar o *status* e reduzir os controles que lhes são impostos pelos administradores.

Muitas das mesmas conclusões podem ser tiradas das unidades de assessoria, as de apoio e as tecnocráticas. Cada unidade de assessoria de apoio tem uma função especializada a desempenhar – fazer comida no restaurante da fábrica, enfrentar demandas legais no escritório jurídico da corporação e assim

*Esperança Vertical*  
 Complexidade → não esperam  
 profissionais → não controlam  
 — na duração

por diante, resultando que os trabalhos da assessoria de apoio tendem a ser altamente especializados na dimensão horizontal. O grau de especialização na dimensão vertical depende, como ocorre no caso dos operadores, de quão complexas ou profissionais são suas tarefas. Em geral, se espera que os assessores de apoio dos escalões mais inferiores, como os do restaurante, tenham trabalhos restritos, não especializados, sujeitos a rígido controle, enquanto os de escalões superiores, como do departamento jurídico, tenham tarefas profissionais horizontalmente e não verticalmente especializadas. Isso ocorre com os analistas da tecnoestrutura, que são profissionais e cujo trabalho exige conhecimento e habilidade consideráveis. Daí, também se espera que seus trabalhos sejam horizontalmente e não verticalmente especializados. Entretanto, os funcionários tecnocratas – os que aplicam rotineiramente o sistema de padronização – tendem a ser menos habilitados e, assim, têm trabalhos especializados em ambas as dimensões.

Os gerentes de todos os níveis parecem desempenhar um conjunto básico de papéis interpessoais, informacionais e decisórios; nesse sentido, seu trabalho é horizontalmente especializado. Mas em um sentido mais fundamental, nenhum trabalho verdadeiramente gerencial é especializado na dimensão horizontal. Os papéis que os gerentes desempenham são tão variados e tanta mudança é exigida deles no curso de qualquer dia de trabalho que as tarefas gerenciais são, tipicamente, as menos especializadas na organização. Os gerentes não reclamam da repetição ou do aborrecimento de seu trabalho, mas da falta de oportunidade de se concentrarem em assuntos específicos. Isso parece ser tão verdadeiro para os encarregados quanto para os presidentes. Isso ocorre porque as tentativas de redesenhar o trabalho do executivo principal, geralmente, tomam a direção da especialização, não da ampliação – por exemplo, na criação do gabinete desse executivo, em que diferentes pessoas dividem o trabalho de cúpula da organização. Está pouco clara a razão do sucesso de tais esforços (ver Mintzberg, 1973a:179-180, que expõe as possíveis razões), e o trabalho do CEO<sup>2</sup> parece permanecer mais ampliado do que nunca.

Os trabalhos gerenciais podem diferir na especialização vertical pelo nível hierárquico. Enquanto os gerentes da alta administração, geralmente, têm grande discricção em seu trabalho, alguns supervisores da primeira linha – notavelmente os encarregados das linhas de montagem e os supervisores dos funcionários do escritório e outros trabalhadores sem qualificação – têm tarefas altamente circunscritas. De fato, alguns deles estão tão sujeitos ao peso da autoridade e dos padrões da tecnoestrutura que suas tarefas não podem, acima de tudo, ser denominadas gerenciais.

Nossas conclusões sobre a especialização do trabalho vertical e horizontal como função de parte da organização estão resumidas na Tabela 2.2.

2 CEO – Chief Executive Officer (executivo principal ou presidente da organização). (N.T.)

Tabela 2.2 *Especialização do trabalho por parte da organização.*

		Especialização horizontal	
		Alta	Baixa
Especialização Vertical	Alta	Trabalhos não especializados (núcleo operacional e unidades de apoio) <i>Appt. Papeiro</i>	Certos trabalhos gerenciais de nível mais baixo <i>Junta MC</i>
	Baixa	Trabalhos profissionais (núcleo operacional e unidades de apoio) <i>Ass. Jurídico</i>	Todos os outros trabalhos gerenciais <i>Junta Juri</i>

## FORMALIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO

Um segundo parâmetro do *design* organizacional, relacionado às posições individuais, tem sido, na opinião de David Hickson (1966-1967), uma obsessão virtual dos teóricos da organização. De fato, a lista preparada por Hickson dos autores de administração que enfocam esse parâmetro constitui um verdadeiro "Quem é Quem" – Taylor, Fayol, McGregor, Argyris, Simon, Crozier etc. Frequentemente referido como a formalização do comportamento, esse parâmetro representa o modo pelo qual a organização prescreve a separação de seus membros, essencialmente a padronização de seus processos de trabalho. O comportamento pode ser formalizado de três modos básicos:

- *Pela posição*, em que as especificações estão associadas à própria atividade, como em uma descrição de tarefas.
- *Pelo fluxo do trabalho*, em que as especificações estão associadas ao trabalho, como no caso de uma listagem de ordens de impressão.
- *Por regras*, quando as especificações são emitidas para o geral, como os vários regulamentos – do uso de uniformes a formulários – presentes nos denominados manuais de políticas.

**Não importa os meios de formalização – por posição, fluxo do trabalho ou regras –, o efeito sobre a pessoa que executa o trabalho é o mesmo: seu comportamento é regulamentado.** O poder sobre a forma como esse trabalho deve ser feito passa de seu executor para a pessoa responsável pelo design das especificações, frequentemente um analista da tecnologia. Assim, a formalização do comportamento leva à especialização vertical do trabalho. Além disso, reforça a razão por que a formalização está relacionada à especialização horizontal: os trabalhos mais limitados e menos especializados são os mais simples, mais repetitivos e mais suscetíveis a alto grau de formalização.

### Por que formalizar o comportamento?

*passiva / estudo / impossibilidade (pre-arranjo) / pre. fixa / ordem*

**As organizações formalizam o comportamento para reduzir sua variabilidade e, finalmente, para prevê-lo e controlá-lo.** Um motivo importante para fazerem isso é a possibilidade de coordenar as atividades. Como já foi observado, a padronização do conteúdo do trabalho é um mecanismo de coordenação muito rígido. Seu parâmetro de *design* correspondente, a formalização do comportamento, é usado quando as tarefas exigem coordenação precisa e cuidadosamente predeterminada. Os bombeiros não podem parar cada vez que chegam em um novo incêndio para definir quem irá fixar a mangueira no hidrante e quem levantará a escada; similarmente, os pilotos das linhas aéreas devem estar muito seguros dos procedimentos de aterrissagem bem antes da descida do avião.

A formalização do comportamento é também usada para assegurar a consistência da mecanização que leva a uma produção eficiente. As tarefas são especializadas na dimensão horizontal para atingir a repetição; a formalização é então usada para impor os procedimentos mais eficientes sobre elas.

A formalização é também usada para assegurar tratamento igual aos clientes. A Receita Federal deve tratar igualmente a todos; essa é a razão de sua tendência a enfatizar a formalização do comportamento. As organizações governamentais são particularmente sensíveis a acusações de favoritismo. É por isso que tendem a proliferar regras e especificações. Às vezes, as regras são instituídas para proteger os clientes, outras vezes, os funcionários. Por exemplo, a promoção por tempo de casa é usada para excluir as decisões arbitrárias dos gerentes.

As organizações também formalizam o comportamento por outras razões de validade mais questionável. Por exemplo, a formalização pode refletir um desejo arbitrário por ordem. Algumas academias de tênis exigem que todos os jogadores usem roupa branca, embora seja difícil entender que diferença faria se alguém chegasse vestido de rosa-arroxeados. A estrutura altamente formalizada prima pela clareza; aquece os corações das pessoas que gostam de ver as coisas bem ordenadas – todos em seus devidos retângulos do organograma, todos os processos de trabalho predeterminados, todas as contingências previstas, todos de branco.

### Formas burocráticas e orgânicas de estrutura

As organizações que confiam, principalmente, na formalização do comportamento para obterem a coordenação são, geralmente, identificadas como burocracias. Nesse ponto, é apropriado examinar atentamente esse importante conceito, uma vez que se encontra no centro de grande parte da discussão sobre a estrutura organizacional.

A palavra *burocracia* teve um início bastante inocente – deriva-se da palavra francesa *bureau*, que significa “mesa de escritório” ou o próprio “escritório”. Entretanto, desde que Max Weber, o grande sociólogo alemão, usou-a no início do século XX para descrever um tipo específico de estrutura organizacional, ela tem enfrentado uma existência tumultuada. Weber pretendia dar ao termo um sentido totalmente técnico, que é mantido até hoje na bibliografia da teoria organizacional e da sociologia. Entretanto, em outras situações, a palavra assumiu um significado, decididamente, pejorativo – tornou-se uma palavra mal-afamada. Aqui, o leitor é convidado a pôr de lado o sentido pejorativo e a aceitar o termo em seu sentido técnico.

Weber descreveu a burocracia como um “tipo ideal” de estrutura, ideal no sentido de puro, não perfeito. Delineou as características desse tipo de estrutura pura como segue:

- I. Há o princípio de áreas jurisdicionais oficiais e fixas, geralmente ordenadas por regras, isto é, por leis ou regulamentações administrativas.
  1. As atividades regulares exigidas para os propósitos da estrutura burocraticamente governada são distribuídas de modo fixo, como as obrigações oficiais.
  2. A autoridade para dar as ordens exigidas para o cumprimento das obrigações é distribuída de maneira estável e estritamente delimitada por regras relacionadas a meios coercivos, sejam eles físicos, religiosos ou quaisquer outros, colocados à disposição dos dirigentes.
  3. Medidas metódicas são tomadas para o cumprimento regular e contínuo dessas obrigações e para a execução dos direitos correspondentes; apenas as pessoas que têm a qualificação geralmente regulamentada para servir são empregadas.
- II. Os princípios de hierarquia do escritório e dos níveis dos graus de autoridade significam um sistema fortemente ordenado de superiores e subordinados em que os funcionários de nível mais baixo são supervisionados pelos de nível mais alto.
- III. A administração do escritório moderno está baseada em documentos escritos (“arquivos”), preservados em seu formulário original ou desenhados.
- IV. A administração do escritório, pelo menos dos escritórios especializados – e tal administração é distintamente moderna –, geralmente implica treinamento especializado e completo.
- V. A administração do escritório segue regras gerais, mais ou menos estáveis e exaustivas, que podem ser aprendidas. O conhecimento dessas

regras representa uma aprendizagem técnica especial dominada pelos dirigentes. Envolve jurisprudência, conhecimentos administrativos ou gerenciais (Gerth e Mills, 1958:196-198).

A descrição de Weber reúne vários conceitos já discutidos – divisão do trabalho, especialização, formalização do comportamento, hierarquia de autoridade, cadeia de comando, comunicação regulamentada e padronização dos processos e das habilidades de trabalho. Entretanto, como todas essas características agrupam-se nas organizações reais? Em outras palavras, o “tipo ideal” de Weber realmente existe ou há, de fato, diferentes tipos de estruturas burocráticas, cada uma exibindo algumas, mas não todas essas características?

Mais adiante, investigaremos amplamente essa questão. Neste ponto, é suficiente notar que a pesquisa tem sido inconsistente; alguns estudos constataam, por exemplo, que, embora as medidas da especialização sejam intercorrelacionadas com as de formalização, algumas relacionadas à descentralização não o são. A implicação é que pode haver algumas burocracias em que o poder de tomada de decisão está centralizado e outras não. Com essa constatação em mente, **podemos definir uma estrutura como burocrática na extensão em que seu comportamento seja predeterminado ou previsível, na realidade, padronizado** (seja pelos processos de trabalho, *outputs* ou habilidades, centralizados ou não). Essa parece ser a principal linha de argumento associada à descrição de Weber.

Até aqui, abordamos apenas a estrutura burocrática. Entretanto, se algumas organizações enfatizam a padronização, outras, presumivelmente, não o fazem. São caracterizadas por arranjos flexíveis do trabalho, baseando sua coordenação em ajustamento mútuo ou supervisão direta. Definiremos a estrutura orgânica pela ausência da padronização na organização. Como resultado, colocamos a estrutura burocrática e a estrutura orgânica nos dois extremos do continuum da padronização.

PREVIS. Substrutura  
 PAOR. Padronização  
 Orgânica Ausência de padronização.

**Algumas disfunções das estruturas altamente formalizadas**

Talvez nenhum tópico da administração tenha gerado mais debate caloroso do que as conseqüências da formalização extensiva do comportamento nas organizações. No início do século XX, antes dos estudos de Hawthorne na década de 1930, já mencionados, os psicólogos industriais estavam preocupados, principalmente, com a fadiga fisiológica causada pela monotonia no trabalho. De fato, esse foi o foco original dos próprios estudos de Hawthorne. Tornou-se aparente que a fadiga era apenas a ponta do *iceberg*, que tal trabalho – altamente repetitivo, formalizado e horizontal e verticalmente especializado – criava problemas psicológicos, além de fisiológicos, para muitos trabalhadores. Subseqüentemente, pessoas como Argyris, Bennis, Likert e McGregor construí-

ram suas carreiras na análise das disfunções psicológicas das estruturas altamente formalizadas. Destacaram a propensão inerente ao homem de resistir à formalização e à despersonalização e mostraram as "patologias" organizacionais resultantes dos excessos nessa direção. As conseqüências disfuncionais tomaram várias formas: cristalização do comportamento, com a rejeição automática de todas as idéias inovadoras, clientes maltratados, aumentos do absenteísmo, turnover elevado, greves e, às vezes, subversão das operações da organização.

Michael Crozier (1964) também examinou esses assuntos no contexto de duas burocracias do governo francês, embora tenha chegado a alguns resultados muito diferentes. Em uma situação, constatou que muitas das regras eram favorecidas pelos operadores porque, mesmo que elas pudessem limitar sua liberdade, também reduziam o poder arbitrário exercido por seus gerentes. Como resultado, as regras protegiam os operadores, dando origem a um tipo de democracia perversa nos níveis inferiores da hierarquia; todos eram tratados mais ou menos igualmente porque eram controlados pelo mesmo conjunto surpreendente de regras. Como resultado, as decisões não sujeitas às regras (incluindo aquelas que determinam as próprias regras) precisavam ser tomadas em outro local, no distante escritório da matriz, onde faltavam, com freqüência, as informações locais necessárias para isso.

Crozier também constatou que as regras e a autoridade central não podiam regulamentar quase tudo. Algumas áreas de incerteza tiveram que permanecer, e foi em torno delas que os relacionamentos de poder informal se desenvolveram. As pessoas que podiam lidar com as incertezas obtiveram grande influência. Esse foi o caso dos homens de manutenção que trabalhavam nas fábricas estatais de tabaco estudadas; esses homens eram os únicos capazes de lidar com a quebra do maquinário, uma das principais incertezas nessas fábricas altamente regulamentadas.

*"O de Exito (nente), exite poder informal..."*

### Formalização do comportamento por parte da organização

No momento, um relacionamento-chave deve ficar evidente: **quanto mais estável e repetitivo o trabalho, mais programado ele será e mais burocrática será a parte da organização que o contém.** Assim, pode haver diferenças consideráveis na formalização do comportamento e na burocratização das várias partes de uma única organização. Embora possamos caracterizar (e caracterizaremos) certas organizações como totalmente burocráticas ou orgânicas, nenhuma delas é tão uniforme em sua inteira faixa de atividades.

No núcleo operacional, a parte da organização que as demais partes procuram isolar e proteger, geralmente, esperaríamos encontrar as condições mais

*A REGRAS DE AUMENTAR!*  
*Regras Informais!*

Trabalho  
em  
burocracia  
Muito  
comum  
no  
núcleo  
operacional

estáveis e as tarefas mais repetitivas, levando à estrutura mais burocratizada. Isso não significa que o trabalho do núcleo operacional seja sempre formalizado ou burocratizado. Algumas organizações, como os centros de pesquisa criativa e as pequenas empresas empreendedoras, tendem a ser, ao contrário, organicamente estruturadas, mesmo em seus núcleos operacionais. Todavia, de modo geral, **a formalização do comportamento é mais comum no núcleo operacional da organização.**

Variável  
7B  
quanto  
mais  
nível

À medida que deixássemos o núcleo operacional e subíssemos na hierarquia de autoridade, esperaríamos que o trabalho se tornasse crescentemente menos repetitivo e, portanto, menos formalizado. O gerente intermediário, mais próximo ao núcleo operacional, tenderia a ser mais influenciado por suas condições, enquanto os mais distantes operariam em condições mais orgânicas. Sem dúvida, pode haver variações na formalização em dado nível da hierarquia, dependendo do trabalho da unidade supervisionada e das condições de fronteira enfrentadas. Assim, podemos esperar encontrar o trabalho de um gerente de produção mais formalizado do que o correspondente a um gerente de vendas, embora os dois possam ser colegas em termos de suas posições na hierarquia. Um está preocupado, principalmente, com a estabilização do trabalho do núcleo operacional; o outro deve permanecer flexível para lidar com a variabilidade de exigências dos clientes.

**Na cúpula estratégica, que, tipicamente, está face a face com a fronteira mais fluida - o ambiente mais amplo -, o trabalho é menos programado e, portanto, devemos encontrar condições altamente orgânicas.** Essa conclusão tornou-se aparente em 50 estudos de diferentes organizações, conduzidos por grupos de alunos da McGill University. Muito freqüentemente, os organogramas foram colocados no quadro-negro e os alunos passaram a explicar por que eram tão irregulares nos níveis mais altos da hierarquia. Os gráficos especificavam a autoridade formal, mas não descreviam os padrões de comunicação e os relacionamentos de poder realmente existentes. Esses relacionamentos eram muito fluidos para serem formalizados, a estrutura precisava evoluir naturalmente e mudar continuamente. Simplesmente, necessitava ser orgânica.

Na assessoria de apoio, esperaríamos encontrar estruturas variadas, de acordo com o trabalho realizado e com as condições de fronteira encontradas. As unidades de apoio que enfrentam pouca incerteza e fazem trabalhos repetitivos, como um restaurante de fábrica, tenderiam a ser altamente formalizadas. Em contraste, em um laboratório de pesquisa, onde a necessidade de criatividade é elevada, ou em um departamento de relações públicas, onde há variações significativas do trabalho diário, poucas tarefas podem ser formalizadas e, portanto, esperaríamos que a estrutura permanecesse relativamente orgânica, pelo menos se as unidades devessem ser eficazes.

De modo similar, na tecnoestrutura, esperaríamos que as unidades mais próximas ao núcleo operacional, como a de programação da produção, tivessem muitas regras e procedimentos de trabalho formalizados. Outras com trabalho mais variável, como a de pesquisa operacional, provavelmente adotariam estruturas relativamente orgânicas. (Deve-se notar aqui que, qualquer que seja a estrutura, é a tecnoestrutura que exerce a principal responsabilidade pela formalização do trabalho de todas as demais pessoas da organização.)

Finalmente, deve-se observar que as organizações com fortes orientações para a estrutura burocrática ou orgânica, às vezes, estabelecem constelações independentes de trabalho com tipos opostos de estrutura para a execução de tarefas especiais. Por exemplo, nas empresas manufatureiras altamente burocratizadas, a equipe de novos produtos ou de "risco" é criada como um bolsão de estrutura orgânica, isolado administrativamente, financeiramente e, às vezes, juridicamente, do restante da organização. Desse modo, está em condições de inovar, livre das restrições da burocracia.

## TREINAMENTO E DOCTRINAÇÃO

O terceiro aspecto do *design* de posição envolve as especificações das exigências para a criação de uma posição pela primeira vez. Em particular, a organização pode especificar que conhecimento e habilidades os ocupantes dos cargos devem possuir e que normas devem cumprir. Assim, podem-se estabelecer procedimentos de recrutamento e seleção para a triagem de candidatos em termos das exigências dos cargos; alternativamente, podem-se estabelecer programas apropriados para o desenvolvimento dos candidatos contratados. Em ambos os casos, a intenção é a mesma – assegurar que os ocupantes dos cargos desenvolvam os comportamentos necessários antes de começarem o trabalho. Além disso, a organização pode, posteriormente, reforçar esses comportamentos com vários recursos de pessoal – rotação de cargos, participação em conferências, programas de desenvolvimento organizacional e assim por diante. **Treino-mento refere-se ao processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho**, enquanto **doutrinação é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas**. Ambos se somam à "internalização" dos padrões de comportamento aceitos (isto é, padronizados) pelos trabalhadores.

### Treinoamento

Quando um corpo de conhecimento e um conjunto de habilidades para o trabalho são altamente racionalizados, a organização transforma-os em serviços

simples e de fácil aprendizagem – isto é, em serviços não especializados – e confia na formalização do comportamento para obter a coordenação. Um automóvel é uma máquina complexa que envolve montagem e procedimentos. Entretanto, no decorrer dos anos, esses procedimentos foram reduzidos a milhares de tarefas simples. Hoje, os trabalhadores com habilidades e conhecimento mínimos podem montar automóveis. Assim, o treinamento é um parâmetro de design insignificante em uma linha de montagem de automóveis – sua presença ocorre nas primeiras horas de muitas tarefas.

Entretanto, quando um trabalho envolve um corpo de conhecimento e um conjunto de habilidades complexos e não racionalizados, o trabalhador deve passar muito tempo aprendendo-os. Sem dúvida, para algumas tarefas, essas exigências não são registradas como conhecimento formal e, assim, devem ser aprendidas durante sua execução; o trabalhador assume o papel de “aprendiz”, supervisionado por um “mestre” que aprendeu o trabalho da mesma forma. Geralmente, tal trabalho recebe o nome de *artesanato*. Entretanto, quando um corpo de conhecimento foi registrado e as habilidades exigidas foram – pelo menos em parte – especificadas, o indivíduo pode ser treinado antes de iniciar o trabalho. Esse tipo de trabalho – complexo e não racionalizado, embora parcialmente registrado e especificado – é denominado de *profissional*. Assim, **o treinamento é um parâmetro importante no design em qualquer trabalho que chamarmos de profissional.**

Sem dúvida, a “especificação” do conhecimento e das habilidades é sinônimo de sua “padronização”. Assim, treinamento é o parâmetro de design para o exercício do mecanismo de coordenação que denominamos padronização das habilidades. Para evitar que alguém duvide da relação entre profissionalismo e padronização, precisamos apenas citar as palavras de um profissional renomado sobre sua profissão, uma das mais complexas. Escrevendo sobre cirurgia cardiovascular, Frank Spencer discute seu “livro de receitas cirúrgicas” como segue:

A expressão “livro de receitas” foi criada por minha leal equipe de assessoria, que, essencialmente, descreve “Como faço essa operação”, algo análogo a “Como asso um bolo”...

Os componentes de uma cirurgia complexa, como a correção da tetralogia de Fallot, podem ser agrupados em 10 a 15 etapas seqüenciais, com duas ou mais características essenciais em cada etapa. Se cada característica for simbolizada por uma única palavra, as etapas essenciais de uma operação podem ser facilmente reduzidas a uma série de cadeias de símbolos, variando de seis a dez cadeias contendo 30 a 40 símbolos. Esses símbolos essenciais são confiados à memória e relembrados com a frequência suficiente, representando as principais características de uma cirurgia que pode ser mentalmente revisada em 60 a 120 segundos em algum momento do dia que antecede a operação (1976:1182).

Corpo de  
Conhecimento  
+ Complexo

Treinamento

Os profissionais são treinados durante longos períodos de tempo, antes de assumirem suas posições. Geralmente, esse treinamento ocorre fora da organização, freqüentemente em uma universidade. (Certamente, há exceções. Por exemplo, as forças policiais, geralmente, treinam seu próprio pessoal.) Como resultado, o treinamento exige *expertise* extensiva e particular que vai além da capacidade da organização. Portanto, a responsabilidade pelo treinamento está fora da tecnoestrutura, em algum tipo de associação profissional que pode usar a universidade como campo de treinamento. Sem dúvida, no processo, a organização exerce algum controle, não apenas na seleção de seus trabalhadores, mas também nos métodos de trabalho utilizados.

Uma vez que os treinandos demonstrem o comportamento exigido – isto é, tenham internalizado as habilidades padronizadas e o corpo associado de conhecimento –, são devidamente credenciados pela associação profissional como habilitados para o trabalho e, subseqüentemente, contratados pela organização para exercê-lo.

Sem dúvida, o programa de treinamento profissional raramente pode fornecer todas as habilidades e conhecimentos necessários; alguns devem sempre ir além da especificação e da padronização. Assim, o treinamento profissional, em geral, deve ser acompanhado de algum tipo de aprendizagem no trabalho, antes de a pessoa ser considerada totalmente treinada. Por exemplo, como Spencer observa, talvez, após quatro anos de pós-graduação em curso universitário, o médico deva passar cinco anos ou mais em treinamento no trabalho, primeiro como interno e, depois, como residente, antes de ter a permissão de agir como cirurgião.

### Doutrinação

A socialização “refere-se ao processo pelo qual um novo membro aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento exigidos pela sociedade, organização ou grupo em que está sendo admitido” (Schein, 1968:3). Boa parte da socialização ocorre informalmente na organização; de fato, alguma socialização desenvolve-se no grupo informal, em contradição ao sistema de autoridade formal. **Doutrinação é o rótulo utilizado para o parâmetro de design pelo qual a organização, formalmente, socializa seus membros em seu próprio benefício.**

As organizações permitem que alguma doutrinação ocorra fora de seus limites como parte do treinamento profissional. Por exemplo, os estudantes de Direito aprendem mais na universidade do que nos precedentes legais. Recebem indícios explícitos sobre como um advogado (ou advogada) deve comportar-se. Grande parte da socialização está relacionada à “cultura” da organização específica e, assim, a doutrinação é, largamente, responsabilidade da própria organização.

Novamente, boa parte dessa atividade de doutrinação “interna” ocorre antes de a pessoa iniciar o trabalho para assegurar que ela esteja suficientemente socializada para exibir o comportamento desejado. Geralmente, os programas de aprendizagem contêm boa dose de doutrinação, acompanhada de treinamento. Algumas organizações desenham programas apenas para propósitos de doutrinação. Por exemplo, candidatos recém-formados por programas MBA são, freqüentemente, encaminhados a programas de “treinamento” (leia-se “doutrinação”) ao entrarem em uma grande organização. Passam por vários departamentos durante períodos bastante breves para aprender o trabalho, mas não para sentir a cultura.

Freqüentemente, tal doutrinação é complementada por programas destinados a reforçar a devocão do funcionário à organização. Por exemplo, são levados a eventos sociais ou a palestras inspiradas de gerentes da alta administração ou fazem rotações de cargos para desenvolverem lealdade a toda a organização e não a apenas alguma de suas partes.

**Os programas de doutrinação *in-house* são particularmente importantes quando as tarefas são sensíveis ou remotas** – gerentes de subsidiária estrangeira, agentes da CIA, embaixadores de algum país, cavaleiros da polícia montada canadense. Nesses casos, a necessidade de coordenação é notável, particularmente para assegurar que os indivíduos que trabalham com autonomia ajam no maior interesse da organização. A natureza e a localização do trabalho antecedem a formalização do comportamento e o uso da supervisão direta. Assim, a organização deve confiar no treinamento e, especialmente, na doutrinação. A Igreja católica e o partido comunista são exemplos de organizações que confiam fortemente na doutrinação como parâmetro de *design*. Antony Jay, em seu livro *Management and Machiavelli*, fornece-nos excelente ilustração do antigo uso da doutrinação:

Santo Agostinho expressou uma vez a única regra para a conduta cristã: “Ame a Deus e faça o que gosta.” A clara implicação é que, se você ama verdadeiramente a Deus, então desejará sempre fazer somente as coisas que são aceitáveis por Ele. Igualmente, os padres jesuítas não estão constantemente sendo chamados ao telefone ou recebendo memorandos da direção da Companhia. O longo e intensivo treinamento por muitos anos em Roma é a garantia de que, para onde forem destinados e não importa o tempo que ficarem afastados de outros jesuítas, estarão em condições de fazer seu trabalho de acordo com os padrões da Companhia. (1970:70)

### Treinamento e doutrinação por parte da organização

Não importa qual a parte da organização; o treinamento é mais importante quando os trabalhos são complexos, envolvem dificuldade, habilidades espe-

eficazes e corpos de conhecimento sofisticados – trabalhos de natureza essencialmente profissional. A doutrinação é mais importante quando os trabalhos são sensíveis ou remotos e quando a cultura e a ideologia da organização demandam forte lealdade a ela.

Em algumas organizações – conhecidas como profissionais – grande parte do trabalho do núcleo operacional envolve habilidades complexas e conhecimento sofisticado. Exemplos são hospitais, escritórios de advocacia, instituições de serviço social e sistemas escolares. Em cada caso, a organização confia extensivamente no treinamento como um parâmetro de *design*. Outras organizações – às vezes as mesmas organizações profissionais – também fazem uso extensivo da doutrinação no núcleo operacional porque seus operadores estão envolvidos em serviços sensíveis ou trabalham em locais remotos. A polícia montada canadense e os jesuítas são exemplos já citados.

**O treinamento e a doutrinação são também utilizados extensivamente em muitas das unidades de apoio.** Grande parte do trabalho tecnocrático da organização – por exemplo, pesquisa operacional e engenharia industrial – é de natureza profissional. Isso envolve habilidades e conhecimento complexos que podem ser formalmente aprendidos. Assim, o treinamento é um parâmetro importante no *design* das posições. Quando o analista possui responsabilidades de controle sensíveis – por exemplo, no caso dos auditores enviados às divisões para acompanharem os gastos –, a doutrinação pode também ser importante. Para assegurar sua fidelidade à alta administração, a rotação do trabalho, de fábrica em fábrica, é usada com frequência. Similarmente, muitas das tarefas do pessoal da assessoria de apoio – orientação legal, pesquisa, relações industriais – são de natureza profissional e exigem treinamento extensivo.

Na hierarquia gerencial – que vai da linha intermediária à cúpula estratégica –, certamente, o trabalho é complexo, mas não é bem entendido e, portanto, o treinamento formal não é proeminente. Na verdade, há habilidades e conhecimento a serem aprendidos e escolas de administração para ensiná-los. Entretanto, muito do que os gerentes fazem vai além do conhecimento formal, de modo que a administração mal pode ser denominada uma profissão. Isso é exemplificado pelo fato de que os líderes da grande maioria das mais importantes instituições da sociedade – especialmente governamentais – não possuem qualquer treinamento gerencial. Seu trabalho compara-se ao de um artesão; aprendem por observação e trabalhando com mestres. Assim, **o treinamento ainda não é considerado um importante parâmetro de *design* da cúpula estratégica à linha intermediária**, embora as organizações tentem adotar breves programas de “desenvolvimento de executivos” em que habilidades gerenciais ou conhecimentos específicos possam ser ensinados.

Talvez a doutrinação exerça papel mais importante na hierarquia gerencial, uma vez que os gerentes são, afinal, os guardiães da ideologia da organização. Assim, o MBA recentemente contratado entra em um programa de doutri-

nação e muitas grandes organizações fazem freqüentes rotações entre seus gerentes. Novamente, quando as tarefas gerenciais são também sensíveis ou remotas – no caso de um embaixador ou do gerente de subsidiária estrangeira –, esses programas de doutrinação exercem especial importância.

## RELACIONANDO OS PARÂMETROS DO DESIGN DE POSIÇÃO

Ficou evidente em nossa discussão que a especialização, a formalização, o treinamento e a doutrinação não são parâmetros de *design* totalmente independentes. Essencialmente, descrevemos dois tipos fundamentalmente diferentes de posição. Um denominamos de *posição não especializada* porque o trabalho é altamente racionalizado, envolve especialização extensiva nas dimensões horizontal e vertical e, freqüentemente, coordenado e controlado pela formalização direta do comportamento. A outra denominamos de *posição profissional* porque o trabalho é complexo, não pode ser facilmente especializado na dimensão vertical ou formalizado pela tecnoestrutura da organização. Entretanto, é horizontalmente especializado – os profissionais são especialistas em campos bem definidos – e a coordenação é obtida com freqüência pela padronização das habilidades em programas extensivos de treinamento, geralmente, ministrados fora da organização. (Sem dúvida, há outros tipos de trabalho que não são coordenados, nem por formalização nem por treinamento.)

Isso sugere que **a formalização e o treinamento são, basicamente, substitutos**. Dependendo do trabalho em questão, a organização pode controlá-lo diretamente mediante procedimentos e regras próprias ou, indiretamente, contratando profissionais devidamente treinados. Isso não quer dizer que um não possa complementar o outro; os hospitais confiam no treinamento profissional para coordenar grande parte de seu trabalho operacional, embora também tenham regras. Entretanto, em geral, a maioria das posições parece favorecer um mecanismo de coordenação ou outro, não igualmente ambos.

No caso da formalização, está bastante claro onde está o controle do trabalho – com os designers dos padrões do trabalho, notadamente os analistas da organização. Mas a questão é menos clara no caso do treinamento. Ostensivamente, o controle está nas mãos dos profissionais. Embora pareçam muito discretos e autônomos, os profissionais são, de fato, produtos de seu próprio desenvolvimento, como atores que estudaram bem seus papéis. Portanto, grande parte do controle está nas mãos de instituições externas que treinam e definem os padrões profissionais – as universidades e as associações profissionais. Assim, **a organização profissional cede grande parte do controle na escolha de seus trabalhadores, bem como seus métodos de traba-**

