

## DIMENSÕES BÁSICAS DE ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES

Elisabeth Loiola, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos,  
Napoleão dos Santos Queiroz e Tatiana Dias Silva

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- ▶ Caracterizar as dimensões críticas para análise de uma estrutura organizacional, caracterizando e avaliando diferentes arquiteturas ou formatos organizacionais construídos ao longo do tempo
- ▶ Descrever as dimensões críticas para análise das condutas organizacionais, caracterizando e avaliando seus diferentes tipos e suas interfaces com o desempenho organizacional e os impactos sobre as dinâmicas organizacionais
- ▶ Conceituar as dimensões críticas para a análise dos ambientes organizacionais, avaliando suas relações com as estruturas e as condutas organizacionais, bem como a dinâmica das organizações
- ▶ Analisar o conceito de estratégia organizacional e seu papel mediador nas relações entre estrutura, condutas e ambientes organizacionais
- ▶ Caracterizar as tendências atuais de estruturação das organizações considerando as estratégias para lidar com as intensas mudanças tecnológicas e ambientais
- ▶ Analisar como ambiente, estrutura, estratégia e tecnologia se articulam na constituição da singularidade de uma organização

Neste capítulo, buscamos compreender, em maior profundidade, as dimensões básicas que conferem unidade, singularidade e dinamismo a uma organização. Três dimensões são cruciais para uma análise organizacional que busque caracterizar e entender a dinâmica dos seus processos: a estrutura, as relações da organização com seu ambiente e as estratégias organizacionais. Neste capítulo, portanto, estamos oferecendo as bases conceituais para uma análise do contexto organizacional – como ele se estrutura e como essa estrutura reflete suas relações com o contexto macrossocial em que se insere e, em particular, como a organização se posiciona estrategicamente diante desse ambiente.

A primeira seção aborda diferentes projetos e arquiteturas organizacionais, enfatizando as transições para novos modelos de estruturação das organizações. Para compreender esses diferentes modelos, vamos discutir previamente as dimensões utilizadas para analisá-los, a exemplo de diferenciação, integração, centralização, formalização, mecanismos de coordenação e organização formal e informal. A estrutura organizacional representa os aspectos tidos como os mais concretos da vida organizacional e que permitem enxergar a organização como entidade, como algo duradouro e externo às pessoas que a constituem. Uma grande questão orienta todo esse segmento: quais características e quais forças estão levando a expe-

rimentos que buscam construir os novos modelos pós-burocráticos e mais flexíveis de organização?

Na segunda seção, o ambiente das organizações é tomado como objeto de análise, buscando-se caracterizá-lo em sua complexidade, dinamismo e incerteza, para concluir com a apresentação e a análise de diferentes tipologias de ambientes organizacionais. A importância do estudo do ambiente é realçada há longo tempo no campo dos estudos organizacionais, desde que a organização deixou de ser entendida como um sistema fechado e passou a ser vista como um sistema aberto e em constante troca com seu ambiente. Vamos discutir alguns conceitos básicos de ambiente e nos deter em dois grande modelos de análise das relações ambiente-organização – o modelo tradicional dos acionistas e o modelo emergente dos *stakeholders*. Estudar o ambiente das organizações nos impõe a necessidade de ver que essas unidades sociais se ligam estreitamente aos processos que dinamizam a vida social, econômica, científica, tecnológica e política, nas suas dimensões locais, nacionais e globais. Ou seja, as organizações não existem em um vácuo social. Aqui se impõe a seguinte questão: quais características e forças estão moldando os ambientes atualmente? Uma das respostas encontra-se no *box* “Abordagens sobre inovação”, como veremos mais adiante.

Por fim, a terceira seção do capítulo detém-se nas estratégias e condutas organizacionais. O propósito de identificar as causas que levam certas organizações a apresentar melhor desempenho que outras tem sido recorrente nos campos da teoria e da economia das organizações. Este é, por exemplo, o principal tópico de pesquisa da administração estratégica. Em vista dessa importância, esta parte do capítulo tem como objetivo explorar os conceitos de estratégias organizacionais e escolas de pensamento, discutindo suas diferentes tipologias, assim como seus processos de formulação e de implementação.

Compreender como se articulam as características estruturais das organizações, as forças que dinamizam o ambiente em que elas se inserem e os processos de definição das estratégias para lidar com esse ambiente constitui-se em uma competência básica, que nos permite ter uma visão global dos fenômenos organizacionais, ao mesmo tempo que nos habilita a diagnosticar e a lidar com seus processos em três níveis – organizacional, grupal e individual.

## ▸ ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES

Diferentemente das estruturas físicas e biológicas, não é fácil encontrar um referencial empírico para o conceito de estrutura organizacional. De uma perspectiva descritiva, pode-se dizer que a estrutura de uma organização reflete um processo por meio do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado.

**Arquitetura organizacional** é a forma de articulação ou o *modus operandi* dos vários sistemas, estruturas, processos e estratégias que constituem uma instituição. A arquitetura inclui a estrutura formal, o projeto de práticas de trabalho, organização informal, cultura organizacional, os estilos de operação e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoas (Nadler; Gerstein; Shaw, 1994; Van de Ven; Ganco; Hinings, 2013).

“A arquitetura de uma organização consiste em um modelo que pode ser usado para representar seu completo ciclo de vida [...]. Consiste numa arte, onde se busca a modelagem do espaço da organização a fim de satisfazer necessidades e aspirações humanas.” (Araújo, 2011, p.179-180).

Assim, como ponto de partida dessa reflexão, podemos considerar que a **estrutura organizacional** representa uma cadeia relativamente estável de ligação entre as pessoas e o trabalho que constituem a organização. Ajuda a diferenciar as partes de uma organização e, simultaneamente, a manter tais partes interligadas, criando e reforçando, no interior dos grupos e entre eles, relações de interdependência, de previsibilidade e de hierarquia. Dessa forma, a estrutura organizacional reintegra, em uma totalidade, a mão de obra das organizações, que foi classificada, agrupada e distribuída pelo desenho dos cargos e da autoridade tendo em vista os diversos objetivos organizacionais, permitindo que essa totalidade alcance resultados que superam a capacidade de indivíduos não organizados, em um horizonte temporal definido (Wagner III; Hollenbeck, 2012). A estrutura organizacional materializa-se no organograma das organizações. Conseqüentemente, os organogramas definem a divisão do trabalho e da autoridade e o sistema de comunicação correlato.

Uma nova terminologia vem sendo usada no campo dos estudos organizacionais como se fosse sinônimo de estrutura organizacional: **arquitetura organizacional**, o qual, na realidade, expande a noção de estrutura que se expressa nos organogramas das organizações. Uma arquitetura organizacional compõe-se de três componentes-chave, afirma Howard (2000). O primeiro, denominado *hardware*, abarcaria todas as dimensões e elementos que constituem a estrutura organizacional – o sistema de planejamento, os mecanismos de controle, os sistemas de medição, os relacionamentos de subordinação, os sistemas de recompensa e assim por diante. Denominado “pessoal”, o segundo componente-chave da arquitetura organizacional compreenderia as novas habilidades cognitivas, interpessoais e emocionais que os gerentes e todos os trabalhadores precisam reunir para tocar o trabalho com efetividade nesse novo ambiente. O último elemento dessa arquitetura organizacional foi chamado por Howard (2000) de *software* e é o mais difícil de ser delimitado, embora seja dos mais importantes: são redes e práticas informais que unem as pessoas, o sistema de valores e a(s) cultura(s) organizacional(is).

As decisões envolvendo o processo de construção de uma estrutura organizacional são complexas e voltam-se para responder questões-chave, como bem apontam Robbins, Judge e

Sobral (2010). No Quadro 3.1 podemos ter uma visão geral desse processo, indicando as questões que demandam respostas, os mecanismos envolvidos e os conceitos que circunscrevem cada dimensão da estrutura organizacional.

Como podemos perceber, as respostas às questões que constroem um projeto de estrutura organizacional envolvem um conjunto de conceitos que descrevem mecanismos básicos de **divisão e integração** das partes, do trabalho ou das pessoas que compõem a organização. A escolha e a intensidade com que tais mecanismos básicos de estruturação são utilizados irão gerar diferentes configurações estruturais das organizações. De início, veremos esses mecanismos e os processos neles implicados, para, em seguida, caracterizarmos os diferentes tipos de estruturas organizacionais e produtos de decisões envolvendo esses mecanismos e processos.

### Mecanismos envolvidos no processo de estruturação da organização

Os mecanismos envolvidos na definição das características estruturais da organização, de forma geral, podem ser agrupados em mecanismos de **divisão** e de **coordenação**. Eles correspondem às duas faces de qualquer processo de or-

**Quadro 3.1** O processo de construção da estrutura organizacional

Questão-chave	Mecanismo básico	Conceito
1. Em que nível as tarefas devem ser subdivididas em trabalhos separados?	Divisão ou diferenciação	Especialização
2. Em que base ou critério os trabalhos serão agrupados?		Departmentalização
3. A quem os trabalhadores devem se reportar?	Coordenação ou integração	Hierarquia
4. Que número de trabalhadores deve ficar sob a coordenação de um gestor?		Esfera de controle
5. Onde está a autoridade para a tomada de decisão?		Centralização
6. Em que nível deve haver regras e regulamentos orientando a conduta de empregados e gestores?		Formalização

Fonte: Com base em Robbins, Judge e Sobral (2010).

ganizar. A necessidade de organização nasce do fato de que o trabalho precisa ser dividido, pela sua complexidade, entre pessoas. Com essa divisão, nasce a necessidade de que as ações das pessoas sejam coordenadas ou articuladas de modo a gerar o produto final, resultado da ação coletiva. A complementariedade e as tensões entre os dois conjuntos de mecanismos ficam claras na Figura 3.1.

### Mecanismos de divisão ou diferenciação

O conceito de **especialização** é central para a análise de como a organização se divide em partes componentes. Especialização é o modo como o trabalho é dividido em tarefas individualizadas. O grau de especialização pode ser me-

didado pela diversidade de atividades incluídas nos cargos dos funcionários. Quanto mais alto o grau de especialização, mais estreito o âmbito das atividades de cada cargo. A diferenciação, portanto, reporta-se ao quanto há de segmentação do trabalho em partes menores em uma organização.

Bowditch e Buono (2012) apontam quatro principais formas de diferenciação, sintetizadas na Figura 3.2.

A diferenciação ou especialização horizontal, a depender de sua extensão ou amplitude, pode gerar uma superespecialização ou uma maior flexibilidade para execução de múltiplas tarefas. Como vimos no Capítulo 1, o processo de industrialização, em oposição à produção artesanal, caracteriza-se, exatamente, pela divisão do trabalho, levando a uma especialização de cada trabalhador em um conjunto pequeno

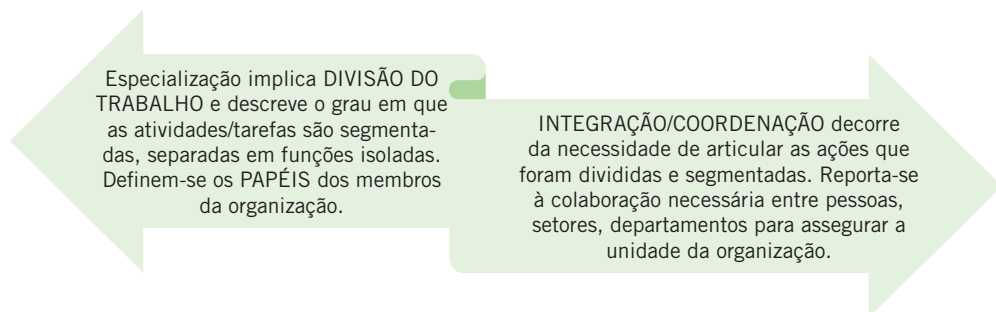


Figura 3.1 Mecanismos básicos envolvidos no processo de estruturação de uma organização.

Diferenciação HORIZONTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Modo como o trabalho executado em cada nível hierárquico de uma organização é dividido em trabalhos discretos, individualizados</li> <li>▸ Refere-se aos componentes das tarefas, às suas especificações</li> </ul>
Diferenciação VERTICAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Modo como o trabalho é dividido por nível hierárquico de uma organização</li> <li>▸ Refere-se ao número de níveis hierárquicos (alto ou baixo)</li> </ul>
Diferenciação PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Quando o trabalho é dividido em função da especialidade das pessoas</li> </ul>
Diferenciação ESPACIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Quando o trabalho é dividido em função da localização geográfica</li> </ul>

Figura 3.2 Tipos de processos de diferenciação.

Fonte: Com base em Bowditch e Buono (2012).

de tarefas. O extremo desse processo ficou historicamente marcado pelo surgimento da linha de produção fordista, congruente com o modelo taylorista de organização do trabalho. Os ganhos de produtividade foram crescentes à medida que trabalhadores se responsabilizavam por partes bem pequenas do processo produtivo. A especialização excessiva era vista pelos gestores como uma forma de utilizar o repertório limitado de habilidades de cada trabalhador de forma mais eficiente, diminuindo os custos com treinamento e qualificação. A partir de meados do século passado, tornou-se mais evidente que os elevados níveis de especialização levavam a resultados muito negativos – fadiga, tédio, estresse, queda de produtividade, absenteísmo, diminuição da qualidade, rotatividade, entre outros. Ou seja, a superespecialização do trabalho tem levado a um grande desperdício na indústria e na sociedade, porque tende a negligenciar o mais valioso recurso da administração: as complexas e múltiplas capacidades das pessoas. Além disso, ela tem sido associada à emergência de problemas de comunicação e de coordenação nas organizações, apesar das vantagens em termos de produtividade.

O nível de especialização adotado pode conduzir, em um extremo, a estruturas com baixa especialização horizontal, nas quais o trabalho em um determinado nível hierárquico é distribuído entre trabalhadores que funcionam como generalistas. No outro extremo, encontram-se estruturas com alta especialização horizontal, nas quais o trabalho no âmbito de um nível hierárquico é distribuído na forma de cargos especializados. Isso é claro, por exemplo, quando se consideram um centro de saúde (com médicos mais generalistas e que atendem pacientes com diversas queixas) e hospitais de grande porte (com médicos especializados) em seus setores específicos.

Um conceito associado ao mecanismo de especialização horizontal é o de **departamentalização**. Como vimos, os trabalhos divididos precisam ser agrupados para que as tarefas comuns possam vir a ser coordenadas. Assim, a modelagem da estrutura de uma organização requer determinar o modo de agregar os grupos ou equipes de trabalho. Os grupos de trabalhadores podem refletir similaridades funcionais que resultam em grupos eficientes, mas relativamente inflexíveis, de especialistas funcionais.

Como alternativa, podem ser formados grupos com base em similaridades de fluxo de trabalho, produzindo equipes flexíveis, mas que obscurecem as distinções funcionais.

Há, na realidade, formas diversas de agrupar tarefas semelhantes nesse processo de especialização horizontal da organização. A mais comum é a criação de departamentos **funcionais**. Ou seja, as atividades seriam agrupadas a partir das funções que cumprem na realização dos objetivos organizacionais. Temos, por exemplo, os departamentos de engenharia, contabilidade, *marketing*, pesquisa, produção. Esse tipo de departamentalização busca a eficiência ao colocar juntos especialistas de uma mesma área.

Esse mesmo processo poderia utilizar como critério de agrupamento o produto gerado pela organização. Em vez de serem agregadas em departamentos de *marketing*, fabricação, pesquisa e contabilidade, as atividades seriam agrupadas por linhas de produto – no caso de uma empresa da área de química/petroquímica, poderíamos ter uma divisão de combustíveis e outra de lubrificantes, por exemplo. A organização apresenta flexibilidade em cada divisão, uma vez que cada uma pode tocar seus negócios e tomar decisões que requerem uma qualificação profissional, bem como moldam sua resposta às demandas particulares de seu próprio mercado. Parte da eficiência econômica da departamentalização funcional, porém, também é sacrificada, porque o esforço é duplicado ao longo das linhas de produtos da organização.

Além desses dois critérios de departamentalização, podem existir outros, tais como o território ou a base geográfica em que a empresa atua, o tipo de cliente que atende ou, ainda, os processos envolvidos na produção. Em geral, as grandes organizações utilizam vários processos de departamentalização.

**A especialização vertical, por seu turno, relaciona-se ao grau de controle que o trabalhador tem sobre o trabalho – pouco ou muito controle. Envolve, também, o grau de separação entre planejamento e execução.** Quanto mais alto o grau de especialização vertical, mais camadas justapõem-se na hierarquia de autoridade de uma organização – e maior a separação da administração de uma tarefa em relação ao seu desempenho. Ademais, quanto maior o grau de especialização vertical, o operário perde a visão do todo e necessita que o planejamento e a admi-

nistração do trabalho passem para ele uma visão mais completa da organização.

Visando minimizar os problemas derivados da robotização humana e da falta de visão global do trabalho, as novas estratégias das organizações têm passado por propostas de enriquecimento dos cargos, seja no sentido horizontal, seja no sentido vertical. A partir do enriquecimento horizontal do trabalho, o trabalhador vem sendo levado a se envolver com uma ampla variedade de tarefas associadas com a prestação de serviços, com a fabricação de produtos ou a fazer rotação de tarefas. Quando o trabalho é enriquecido verticalmente, além de ficar responsável por mais tarefas, o trabalhador ganha mais controle sobre elas.

De acordo com Mintzberg (1995), os resultados dos processos de enriquecimento de cargo apontam para casos de sucessos e de insucessos, em função da natureza do trabalho. Esse processo é mais adotado em trabalhos altamente repetitivos e monótonos. Em relação a essas novas iniciativas nas organizações, estudos no campo da sociologia do trabalho têm classificado parte dessas condutas como tentativas de aumentar a carga de trabalho dos trabalhadores, sem haver elevação salarial proporcional e concomitante. Na visão desses estudiosos, tais condutas levam à elevação da exploração da força de trabalho pelo capital.

### Mecanismos de coordenação ou integração

Como as tarefas, as pessoas e os processos que integram a organização são divididos em partes, segmentos, setores ou departamentos, impõe-se a necessidade de mecanismos que integrem ou coordenem as atividades de todas essas partes. **Integrar significa coordenar, ampliar a coesão e a sinergia entre diferentes funções ou unidades de uma organização**, como bem salienta Child (2012), tornando-se um dos grandes desafios para qualquer organização, especialmente as mais complexas e inseridas em ambientes altamente competitivos.

Quando falamos de integração, estamos nos referindo tanto às relações verticais (decorrentes da diferenciação vertical que cria diferentes níveis hierárquicos) quanto às horizontais, laterais e, hoje, mais do que nunca, às relações

com outras organizações que se inserem em redes para conseguir objetivos.

Coordenação pode ser, então, definido como “[...] o processo no qual as ações, de outro modo desordenadas, são integradas de forma a produzir um resultado desejado [...]” (Wagner III; Hollenbeck, 2012, p. 374).

Alguns fatores, hoje, pressionam, mais do que nunca, as organizações por maior integração e coordenação das suas partes, afirma Child (2012, p. 112-113):

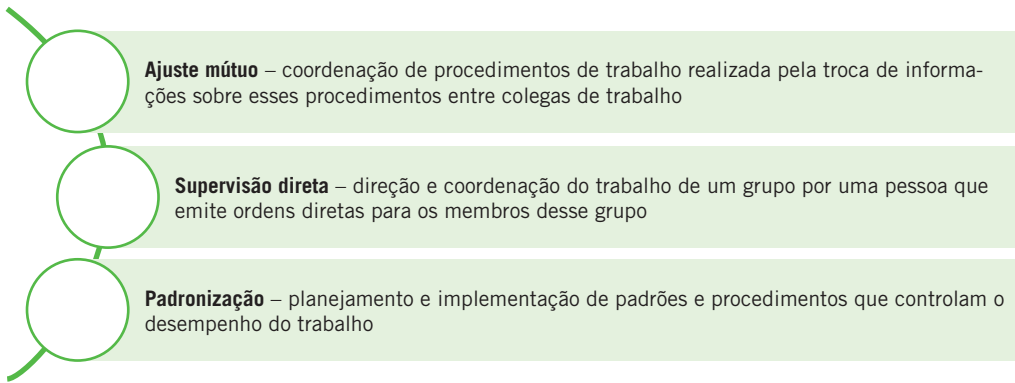
- a globalização e a competição mais intensa entre as organizações – as empresas multinacionais que atuam em diferentes países, com a produção distribuída em vários locais, com diferentes redes de fornecedores, requerem mais coordenação;
- a necessidade de colocar produtos inovadores no mercado em tempos mais curtos a fim de competir com as novidades que vão surgindo de outras empresas (vide o caso das empresas que produzem os computadores, os *tablets* e os celulares);
- o crescente número de parcerias que as empresas têm que fazer, especialmente aquelas em que pesquisa e desenvolvimento são centrais;
- a demanda por qualidade dos produtos que deve ser mantida apesar da diversificação de produtos e de áreas geográficas.

Os mecanismos de integração se distinguem em função do nível de diferenciação da organização, apontam Bowditch e Buono (2012). Para eles, tais mecanismos podem ser de dois tipos:

- **Diretos:** mais pertinentes para organizações com menores níveis de diferenciação, envolvendo políticas e regras organizacionais, metas, padronização de procedimentos e subordinação hierárquica.
- **Indiretos:** adequados para estruturas muito diferenciadas (complexas) em que os mecanismos básicos precisam ser complementados com outros, como papéis criados para integrar, comitês, equipes multifuncionais, afiliações intergrupais, sistemas de informações gerenciais.

A Figura 3.3 sintetiza os mecanismos básicos de coordenação, segundo Wagner III e Hol-





**Figura 3.3** Mecanismos básicos de integração/coordenação.

Fonte: Com base em Wagner III e Hollenbeck (2012).

lenbeck (2012), que atuam como os elementos de união que solidificam os processos de integração das organizações.

O mecanismo de **ajuste mútuo** corresponde à coordenação realizada por recursos de comunicação interpessoal. O mais simples dos três mecanismos de coordenação baseia-se na troca de informações entre colegas sobre como e quem deve realizar o trabalho. Para que possam coordenar com sucesso suas atividades, os envolvidos devem exercer controle, pelo menos parcial, sobre as tarefas que estão sendo objeto de comunicação.

Vejamos alguns exemplos desse mecanismo:

- ▶ psicólogos que integram uma equipe de atendimento em uma UTI de um hospital reúnem-se para discutir casos e processos de atendimento;
- ▶ operadores de plantas petroquímicas examinam manuais e discutem como solucionar um problema do processo de trabalho;
- ▶ funcionários administrativos discutem, via intranet, em *chats*, *e-mails* ou via conferência eletrônica, como coordenar o trabalho mesmo a longas distâncias.

No caso da **supervisão direta**, uma pessoa – o supervisor – assume responsabilidade pessoal pelo trabalho de um grupo. Esse supervisor tem autoridade hierárquica para determinar quais tarefas precisam ser executadas, quem as executará e como elas se interligam na cadeia de

produção para se alcançar o resultado final desejado.

Alguns exemplos desse mecanismo:

- ▶ um supervisor acompanha, orienta, corrige a colocação de produtos nas prateleiras de um supermercado pelos funcionários encarregados dessa tarefa;
- ▶ um diretor de uma escola de ensino fundamental cria uma comissão de docentes para revisão dos planos de aula e conteúdos ministrados;
- ▶ um chefe do setor de vendas em uma concessionária orienta sobre promoções e o que pode ser oferecido aos compradores pelos vendedores.

Por fim, **padronização** é o mecanismo de coordenação que se baseia em padrões e procedimentos estáveis. Trata-se de padrões sobre como os trabalhadores devem executar suas tarefas normalmente. Tais padrões e procedimentos são definidos antes que o trabalho a ser executado se inicie. A observância aos padrões em uma situação de trabalho inalterada permite que as relações de interdependência sejam recorrentemente reproduzidas e que a coordenação possa ser mantida.

Há vários tipos de padronização, como apresentados e definidos na Figura 3.4.

**A padronização de processos de trabalho, ou padronização pela especificação das rotinas de trabalho, busca vincular entre si diferentes tarefas e atividades exercitadas por um coletivo de**

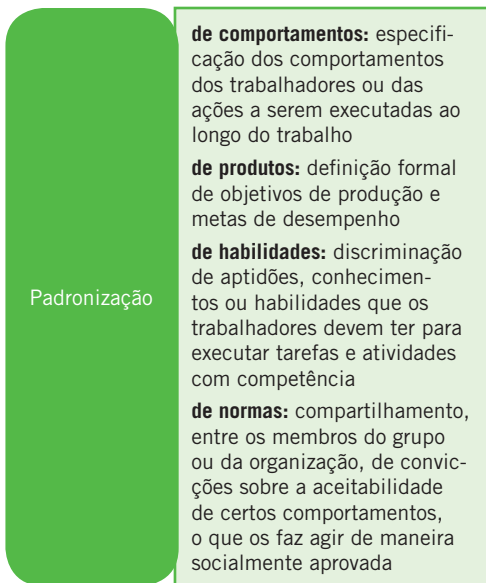


Figura 3.4 Tipos de processos de padronização.

**trabalhadores, contribuindo para a coordenação contínua dos processos de trabalho nas organizações.** É o que acontece, por exemplo, em linhas de montagem típicas de indústrias de produção em série, como na automobilística.

Esse tipo de padronização apoia-se na atividade de “análise de tarefas”, que descreve o conjunto de passos e sua sequência, necessários para a realização de cada tarefa. Tal análise se concretiza em um documento escrito chamado “descrição da tarefa”. Um exemplo é a descrição dos processos de compra, de licitação em um órgão público. Ao relatar todas as etapas do processo, o documento explicita tudo o que deve ser observado na realização da atividade, de modo a atender exigências de instâncias fiscalizadoras e assegurar a validade de todo o processo. Da mesma forma, existem rotinas padronizadas dos procedimentos de higienização em um hospital, dos processos de matrícula de um aluno em uma universidade, dos processos de seleção em concursos para funcionários ou professores.

**Padronização pelos resultados ou produtos** aplica-se ao caso de tarefas mais complexas, que não podem ser padronizadas, como, por exemplo, aquelas envolvidas na prestação de ser-

viços complexos, como de psicólogos clínicos, equipes hospitalares de cirurgia, etc.

Diferentemente dos trabalhadores que atuam sob a padronização comportamental, nesse caso, os trabalhadores têm mais autonomia em relação a como realizar as tarefas de modo a atingir as metas definidas.

**Padronização de habilidades, ou padronização pela especificação do treinamento necessário,** envolve as habilidades necessárias para a realização de determinado trabalho. Reporta-se mais às características das pessoas do que às tarefas em si. Aplica-se a casos de trabalhadores ou funcionários qualificados que desempenham tarefas abertas e demandam menos das demais formas de coordenação. Dois casos são bem típicos: Uma unidade de pesquisa e inovação tecnológica de uma empresa, ou de um órgão de pesquisa de uma universidade. Em ambos casos, as boas práticas recomendam a definição do perfil de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) esperado dos pesquisadores, tendo em vista que os mesmos realizam tarefas abertas e, por isso, podem conduzir suas atividades de pesquisa com grande variabilidade entre si.

Por fim, a **padronização de normas** envolve os processos de socialização organizacional (vide Capítulo 9) dos quais decorrem o compartilhamento, entre os membros do grupo ou da organização, de convicções sobre formas apropriadas de se comportar, de trabalhar, de interagir com os colegas. Quando tais normas são internalizadas (p. ex., os padrões de qualidade do atendimento ao público em um centro de saúde, em uma agência bancária, em um hotel), o trabalhador prescinde de supervisão direta, de fiscalização ou até mesmo de manuais prescritivos para consulta. Ele atua corretamente ao longo do tempo porque acredita que esta é a melhor e mais adequada forma de realizar seu trabalho.

Os mecanismos básicos de integração descritos até aqui se reportam, primariamente, para coordenar ações que foram horizontalmente separadas. Como vimos, há, todavia, um processo de diferenciação vertical, que cria diferentes níveis hierárquicos em uma estrutura organizacional. Decorrentes desse processo de diferenciação há mecanismos básicos embutidos na própria estrutura, de integração e coordenação dos trabalhos de indivíduos e grupos.

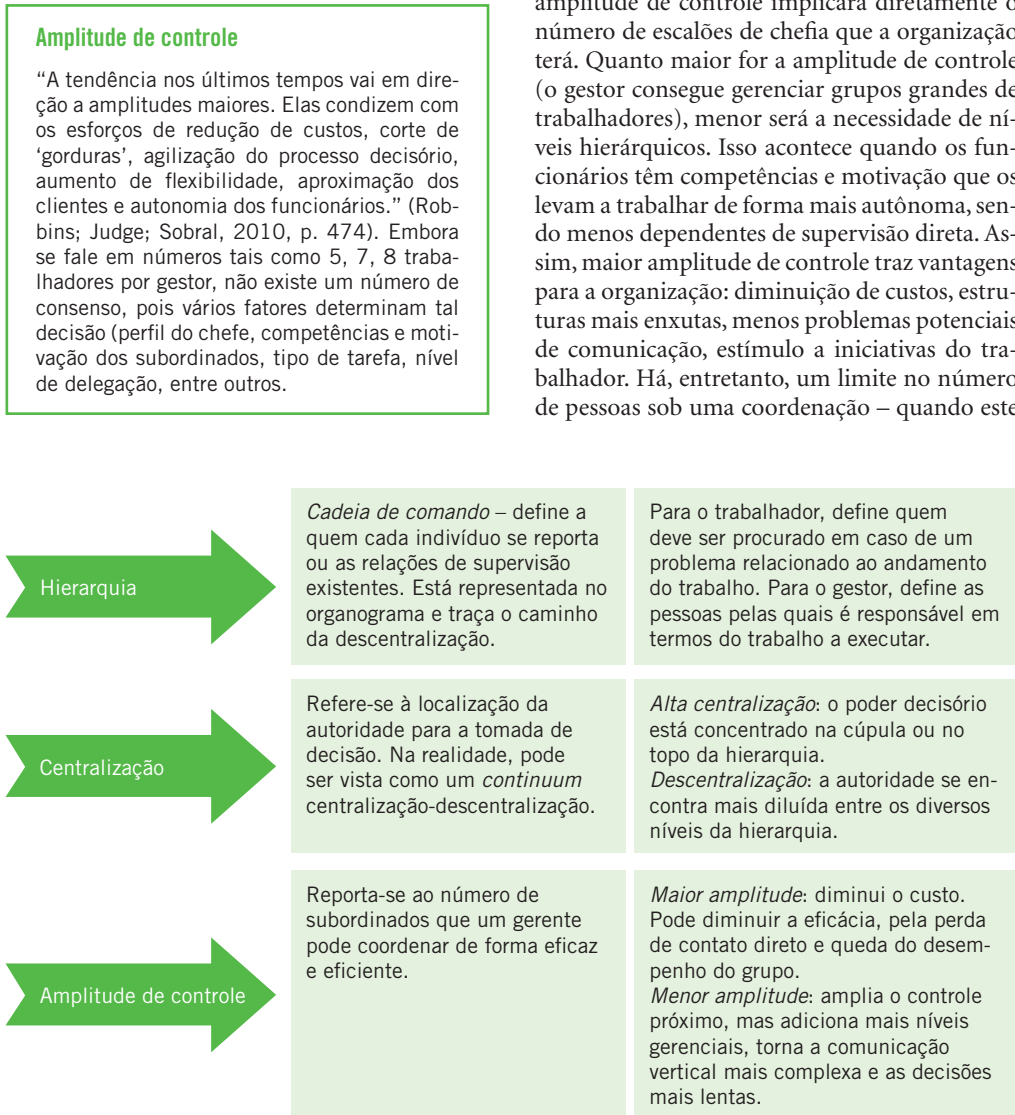


A Figura 3.5 sintetiza as noções associadas às características estruturais de uma organização.

Ao definirem a hierarquia e a decorrente cadeia de comando, a elas se associam níveis de poder decisórios específicos e a amplitude de controle que cada gestor ou supervisor apresenta, em termos do número de trabalhadores sob

sua responsabilidade. As relações de subordinação implicadas ao longo de uma cadeia de comando especificam responsabilidades, inclusive de coordenação e supervisão de atividades de pessoas e grupos de trabalhadores. Isso nos leva a outro conceito importante: amplitude de controle.

Por **amplitude de controle** entende-se o número de indivíduos que são diretamente supervisionados por um gerente. A definição da amplitude de controle implicará diretamente o número de escalões de chefia que a organização terá. Quanto maior for a amplitude de controle (o gestor consegue gerenciar grupos grandes de trabalhadores), menor será a necessidade de níveis hierárquicos. Isso acontece quando os funcionários têm competências e motivação que os levam a trabalhar de forma mais autônoma, sendo menos dependentes de supervisão direta. Assim, maior amplitude de controle traz vantagens para a organização: diminuição de custos, estruturas mais enxutas, menos problemas potenciais de comunicação, estímulo a iniciativas do trabalhador. Há, entretanto, um limite no número de pessoas sob uma coordenação – quando este



**Figura 3.5** Mecanismos de coordenação decorrentes da diferenciação vertical.  
Fonte: Com base em Wagner III e Hollenbeck (2012).

é muito grande, o gestor termina não podendo se dedicar a tarefas específicas de acompanhamento e desenvolvimento (Hitt; Miller; Colella, 2013). Os riscos associados a amplitudes de controle muito estreitas ou muito amplas podem ser vistos na Figura 3.6.

Se, por um lado, há um movimento para diminuição da verticalização, achatamento das estruturas organizacionais, menores níveis hierárquicos que conduzem a aumentar a amplitude de controle, há defensores de amplitudes mais estreitas ou reduzidas. Com menor número de funcionários para supervisionar, o gestor consegue maior controle do fluxo de trabalho. Por outro lado, isso pode conduzir a uma supervisão muito mais rígida, diminuindo a autonomia dos trabalhadores.

### ▸ ESCOLHA DOS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

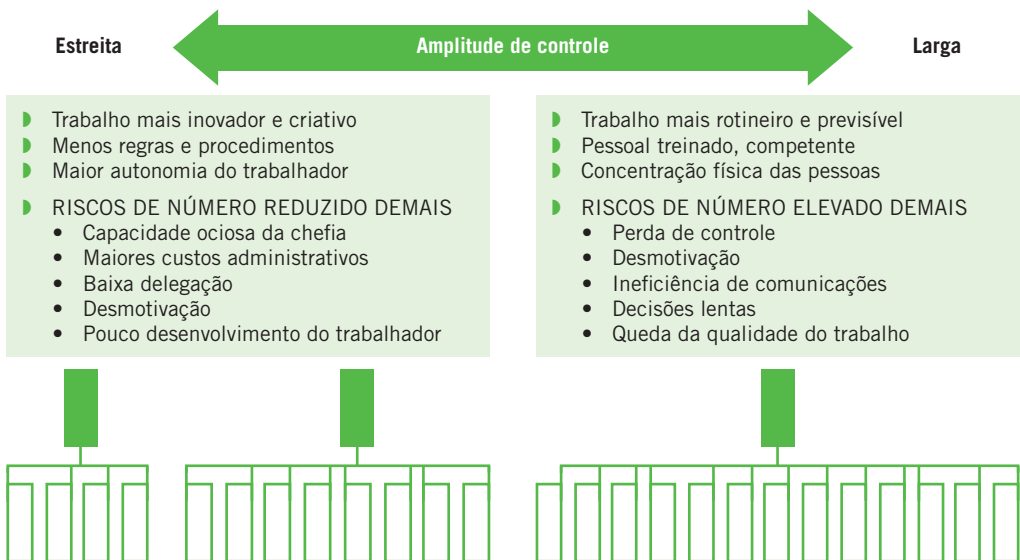
Ao se projetar uma organização ou buscar mudanças no seu *design*, impõe-se fazer um conjunto de escolhas sobre os processos de diferenciação e os mecanismos de integração mais apropriados.

Como regra, parte-se do princípio de que o mecanismo de coordenação primário escolhido deve ser aquele que vai ser utilizado para resolver a maioria dos problemas de coordenação; os outros mecanismos funcionam como complementares ao escolhido como primário, quando este não é suficiente para assegurar a integração necessária.

Quais os fatores que influenciam a escolha dos mecanismos primários de coordenação intraorganizacional? Wagner III e Hollenbeck (2012) apontam quatro fatores que orientam essa escolha:

- o número de pessoas a ser coordenado;
- a estabilidade relativa da situação na qual as tarefas serão executadas;
- o grau de flexibilidade desejado; e
- o custo.

Em grupos pequenos, de cerca de 12 pessoas ou menos, o mecanismo de ajuste mútuo é frequentemente suficiente para a coordenação do grupo. O ajuste mútuo caracteriza-se por elevado grau de flexibilidade. No entanto, cada vez que tal mecanismo é acionado, geram-se novos custos de coordenação, na forma de tempo, tra-



**Figura 3.6** Riscos associados a amplitudes de controle muito estreitas ou largas.

Fonte: Com base em Hitt, Miler e Colella (2013).

balho e outros recursos associados a essa tarefa, que são desviados das atividades – as pessoas dividem seu tempo entre a execução e a coordenação. Tais custos tendem a ser individualmente reduzidos, mas tornam-se expressivos com a passagem do tempo.

Os membros de grupos de mais de 12 pessoas, se apenas submetidos a mecanismos de coordenação de ajuste mútuo, consumirão muito tempo e espaço para se comunicarem, restando muito pouco tempo da jornada regular de trabalho para dedicar à execução de tarefas. Nesses casos, há diminuição de produtividade do grupo. Consequentemente, em grupos maiores, a supervisão direta é o mecanismo de coordenação mais indicado. O supervisor opera como um veículo de comunicação das mensagens entre emissores e receptores – todos membros do grupo de trabalho. O ajuste mútuo continua funcionando, nesses casos, como mecanismo de coordenação adicional.

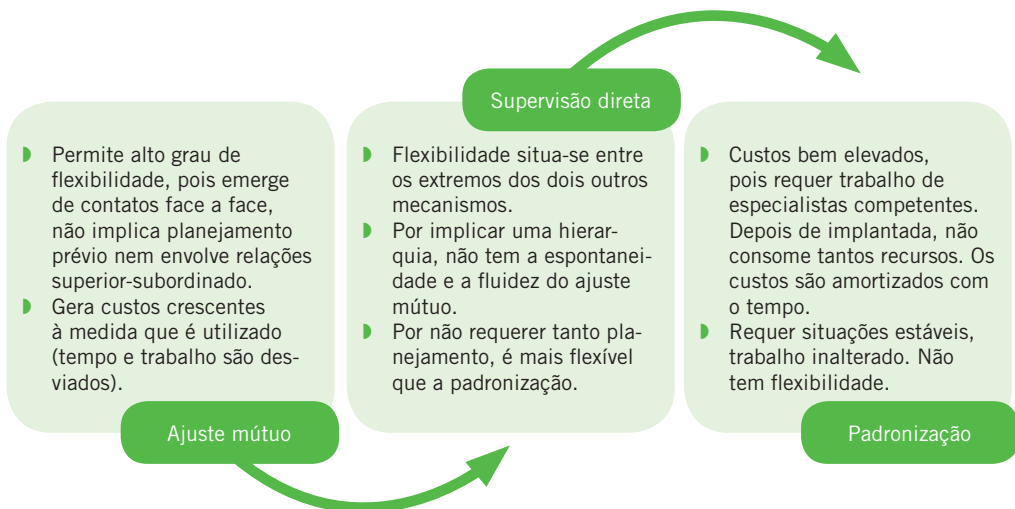
Em grupos cada vez maiores, o supervisor direto tende a ficar sobrecarregado pelas tarefas de coordenação – ao ter de obter informações de fonte certa e canalizá-las para a fonte certa. Isso coloca a necessidade de substituí-lo na qualidade de mecanismo de coordenação básico pela padronização. Onde a padronização é o meio básico de coordenação, a supervisão direta e o ajuste mútuo ainda podem ser utilizados

como mecanismos de coordenação secundários. Em comparação com o ajuste mútuo, os custos de padronização são muito elevados, mas estão concentrados nas fases de projeto e de implementação. Vencidas tais fases, os elevados custos iniciais podem ser amortizados ao longo da vida útil do projeto. Em função disso, a padronização, no longo prazo, é menos dispendiosa que o ajuste mútuo – embora a situação de trabalho tenha de permanecer inalterada para que isso se verifique. Portanto, a padronização é menos flexível em comparação ao mecanismo de ajuste mútuo.

Considerando as variáveis custos, estabilidade e flexibilidade, a Figura 3.7 sintetiza as relações dos três mecanismos básicos de coordenação.

### Evidências de falhas nos mecanismos de coordenação

Como sabemos se os mecanismos de integração estão funcionando bem ou não em uma organização? Child (2012) apresenta seis sintomas presentes como as organizações não estão lidando adequadamente com a coordenação das suas partes, tendo em vista as pressões de tempo e a incerteza do ambiente. A Figura 3.8 sintetiza tais sintomas.



**Figura 3.7** Relações entre os mecanismos de coordenação. Fonte: Com base em Wagner III e Hollenbeck (2012, p. 382-383).

## ▮ DIMENSÕES GERAIS DE ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Considerando-se os mecanismos de especialização/diferenciação e de integração/cooperação, emergem três grandes dimensões de análise das estruturas organizacionais: centralização, formalização e complexidade (Bowditch; Buono, 2012). Vamos nos deter, agora, em compreender tais dimensões, que permitem comparar distintas organizações e avaliar os impactos da sua estrutura sobre sua dinâmica e sobre seus resultados ou desempenho. É possível, por exemplo, verificarmos como elementos da estrutura são importantes para compreender vários outros fenômenos organizacionais, a exemplo da cultura organizacional (vide Capítulo 13), dos processos grupais (vide Capítulo 10) ou das relações de poder (vide Capítulo 12). Tais dimensões também são importantes por permitirem avaliar o grau de ajuste das decisões que modelaram a estrutura a características do ambiente em que se insere a organização.

## Centralização

O processo de diferenciação vertical gera, como vimos, a hierarquia organizacional, que consiste na especificação das relações de subordinação visíveis nos organogramas. A quantidade de níveis hierárquicos configura o nível de verticalização da organização, considerando-se desde o topo gerencial (presidente, CEO) até o nível mais baixo (Hitt; Miller; Colella, 2013). Para os autores,

[...] de modo geral, hierarquias muito verticalizadas criam problemas de comunicação, uma vez que a informação circulando para cima e para baixo na hierarquia pode ser desacelerada e distorcida ao passar por grande quantidade de níveis diferentes. (Hitt; Miller; Colella, 2013, p. 396).

Os níveis hierárquicos revelam uma **hierarquia de autoridade**, definindo quem se reporta a quem, assim como indica quem toma quais decisões e é responsável por sua implan-

Conflito persistente entre departamentos	Diferentemente de discordâncias ocasionais, que podem até sinalizar vitalidade na busca de soluções para desafios novos, o conflito persistente entre setores, equipes, departamentos é um sintoma claro da deficiência de integração.
Excesso de reuniões formais	Grandes empresas industriais envolvem muitas atividades repetitivas, o que requer uniformidade de procedimentos e práticas de gestão padronizadas. A tecnoestrutura é a mais importante (envolve especialistas e dirigentes das áreas como planejamento, finanças, produção, pesquisa, etc.).
Sobrecarga da alta administração	Quando são empurradas para a gestão superior questões que deveriam ser resolvidas em níveis intermediários de gestão, é sinal de que a coordenação está falhando. Tais demandas adicionais sobrecarregam o gestor superior e conflitam com tarefas que são específicas de sua posição.
Ritual da burocracia	Quando departamentos ou setores deixam de considerar procedimentos e regras que estão estabelecidos em papéis.
Acúmulo de poder por parte de coordenadores	Quando os coordenadores se sentem ameaçados na sua autoridade por mecanismos mais básicos de coordenação e tentam monopolizar a coordenação, impedindo soluções inovadoras.
Queixas de clientes e grupos externos	Clientes ou outras pessoas de fora reclamam de informações conflitantes entre departamentos sobre uma mesma questão; quando um departamento ou setor mostra desconhecimento ou indiferença a uma pergunta sobre quem, na organização, pode ajudar.

**Figura 3.8** Sinais de problemas com os mecanismos de coordenação.

Fonte: Com base em Child (2012).

tação. Ou seja, a verticalização de uma estrutura guarda relação estreita com os níveis de centralização dos processos decisórios (Kinicki; Kreitner, 2006).

Em síntese, podemos afirmar que o termo “centralização” refere-se ao grau em que o processo decisório está concentrado em um determinado ponto da hierarquia organizacional (Robbins, Judge; Sobral, 2010). Como afirmam Bowditch e Buono (2012),

[...] em termos de conceitos gerenciais, a *autoridade* de tomar decisões pode ser centralizada ou descentralizada, e a *cadeia de comando* traça o caminho da descentralização (quantidade de participação e contribuição de pessoas ou unidades de nível inferior). (Bowditch; Buono, 2012, p. 169).

Alta centralização significa que o poder decisório (autoridade formal conferida a cada cargo na hierarquia) está concentrado fortemente no topo gerencial, do principal executivo. Ele define diretrizes, fixa planos, estabelece ordens que cabem aos demais níveis cumprir. Em oposição, em organizações com maior descentralização, há mais delegação de poder aos escalões mais baixos da hierarquia e que estão mais próximos das ações propriamente ditas.

Na realidade, devemos pensar a *centralização-descentralização* como um *continuum* no qual diferentes organizações, ou uma mesma organização, ao longo do tempo, podem ocupar posições distintas, em grande medida influenciadas pelo estilo de liderança dos responsáveis por sua gestão (vide Capítulo 11).

## Formalização

Como vimos anteriormente, padronização é um dos mecanismos básicos de integração organizacional. O resultado desse mecanismo revela-se no nível de formalização da organização. Assim, formalização refere-se ao grau em que as tarefas (vide *box*) são padronizadas. Organizações que investem em coordenar a interdependência com a padronização também estão introduzindo **formalização estrutural**. Formalização é o meio de desenvolver padrões escritos necessários para a coordenação via padronização.

### Tarefa

Nas novas formas de organização do trabalho, verifica-se a tendência à superação da “tarefa” nos moldes taylorista-fordista do trabalho da ação individual para a ação coletiva, da relação “tarefa-atividade” de um só trabalhador para as relações entre as tarefas e atividades desenvolvidas por diferentes trabalhadores. Estas são chamadas tarefas “abertas” e envolvem o reconhecimento, pelo menos em parte, da competência do trabalhador, de sua iniciativa, de suas escolhas, de necessidades de trocas e de comunicação entre diversos trabalhadores para o desenvolvimento de ações organizacionais (Maggi, 2006).

Assim, quanto mais claras e detalhadas forem as especificações para realizar uma determinada tarefa, maior a formalização e menor a autonomia do trabalhador (grau de discricionariedade) para executá-la. Maior formalização ajuda a prever e controlar o comportamento, a garantir a congruência e a eficiência dos processos e a garantir a clareza no *modus operandi* – previsibilidade das ações e conhecimento sobre os critérios adotados pela organização.

Também devemos pensar a formalização como um *continuum* ao longo do qual podem ser localizadas organizações e, mesmo, setores ou departamentos dentro de uma mesma organização. Assim, podemos pensar que uma organização (ou setor/departamento) altamente formalizada apresenta todas as suas atividades descritas com detalhes, assim como tem definidos os critérios de desempenho e as regras para execução, tudo isso consolidado em manuais que documentam todo o processo de trabalho e que servem de base para avaliar possíveis desvios ou desconformidades. Quando a formalização é baixa, há uma dose maior de liberdade para a execução do trabalho.

A natureza do processo de trabalho e a qualificação exigida do trabalhador são dois determinantes básicos do nível de formalização. Assim, há mais formalização nos departamentos de contabilidade do que nos departamentos de gestão de pessoas ou de pesquisa e desenvolvimento. Nas universidades, os funcionários técnico-administrativos têm seus papéis mais formalizados do que os docentes. Nos hospitais, o pessoal da higiene

nização segue procedimentos mais formalizados do que médicos ou enfermeiros.

Historicamente, a formalização-padronização no sistema taylorista-fordista foi saudada como um mecanismo eficaz para a elevação da produtividade; posteriormente, a crescente e excessiva padronização do trabalho foi responsabilizada, por muitas disfunções que emergiram nas empresas ao longo do século XX, que culminaram em redução de índices de produtividade e de taxas de lucro. Para superar tais disfunções, as organizações adotaram algumas estratégias, que, inclusive, levaram à reformulação dos meios para se alcançar a padronização. Hoje, a figura do engenheiro ou a existência do setor de organização e método (O&M), como elementos externos ao processo de trabalho a ser padronizado, perderam importância, chegando mesmo a desaparecer, uma vez que o trabalho de padronização foi internalizado pelas próprias equipes de execução das tarefas.

Adler (2000) relata o caso da New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI), *joint-venture* GM-Toyota, na qual a padronização, realizada a partir dessa nova ótica, e a especialização têm sido os pilares sobre os quais se vem assentando o processo de transferência de tecnologia da Toyota para a GM. A padronização e a especialização têm funcionado, adicionalmente, como um poderoso estímulo à motivação dos seus empregados, à aprendizagem organizacional e à melhoria contínua. Para se atingir isso, é preciso dispor de uma mão de obra mais qualificada, que tenha uma visão ampliada de suas funções e papéis no processo produtivo e maior comprometimento com as ações necessárias, a fim de se alcançar os objetivos organizacionais.

A padronização das tarefas é uma das condições importantes para a difusão do conhecimento, e entre as, organizações, além de ser

prerequisite para se fabricar produtos e prestar serviços com qualidade estável. De outra perspectiva, estudos no campo da sociologia do trabalho, especialmente ligados à perspectiva marxista, classificam as iniciativas das organizações no sentido de transformar os conhecimentos tácitos dos trabalhadores em conhecimentos explícitos, como tentativas de desapropriação do saber fazer operário e de apropriação privada desse saber fazer pelo capital.

## Complexidade

Ao examinarmos a estrutura organizacional que resulta dos seus diversos mecanismos de divisão, podemos localizá-la em um *continuum* quanto ao seu grau de *complexidade*, como bem ilustram os dois casos da Figura 3.9. Ou seja, as organizações podem variar largamente quanto a sua complexidade, em função de maiores níveis de diferenciação ou especialização – vertical, horizontal, pessoal ou espacial. Esta é uma noção fácil de ser percebida. Tomemos, por exemplo, uma grande empresa, como a Petrobras, que atua em vários segmentos (pesquisa, exploração, refino e distribuição de petróleo), em diversas regiões do Brasil e em outros países. Ela certamente apresenta elevada complexidade estrutural. No outro extremo, tomemos uma escola particular que atua apenas no ensino fundamental, ou uma pequena loja em um *shopping*. Entre esses dois extremos, podemos encontrar escolas com estruturas mais complexas (se atuam em diferentes níveis), hospitais especializados em alguma área, hospitais gerais que atuam diante de todos os problemas. Daí falarmos que complexidade é uma dimensão ou um *continuum* que nos permite comparar distintas estruturas organizacionais. Maior complexidade

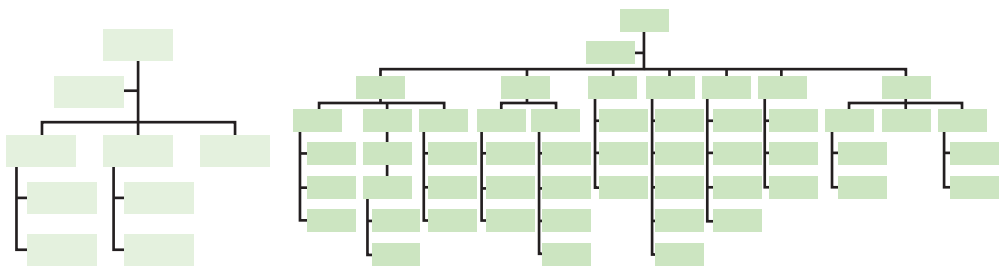


Figura 3.9 Ilustração de organizações com níveis bem diferenciados de complexidade estrutural.



requer mais mecanismos de coordenação para integrar as diferentes partes, o que pode contribuir para tornar a estrutura ainda mais complexa (com mais níveis hierárquicos, com mais grupos especiais, e assim por diante).

Como se relacionam essas três dimensões gerais da estrutura de uma organização? Na realidade, há enorme diversidade de projetos ou *designs* organizacionais que combinam níveis diferentes de formalização, centralização e complexidade.

A Figura 3.10 sintetiza as relações encontradas entre as três dimensões gerais da estrutura organizacional. Os estudos, salientam Bowditch e Buono (2012), não são conclusivos. Essas relações não estão ainda totalmente claras, e, além disso, pesquisas são necessárias, sobretudo quando se consideram as transformações em curso nas organizações e no mundo do trabalho. Em especial, o crescimento dos procedimentos para obtenção dos certificados ISO e os avanços nos programas de qualidade podem estar gerando um incremento da formalização de todos os processos de trabalho, independentemente do tamanho, da complexidade e dos níveis de centralização das empresas.

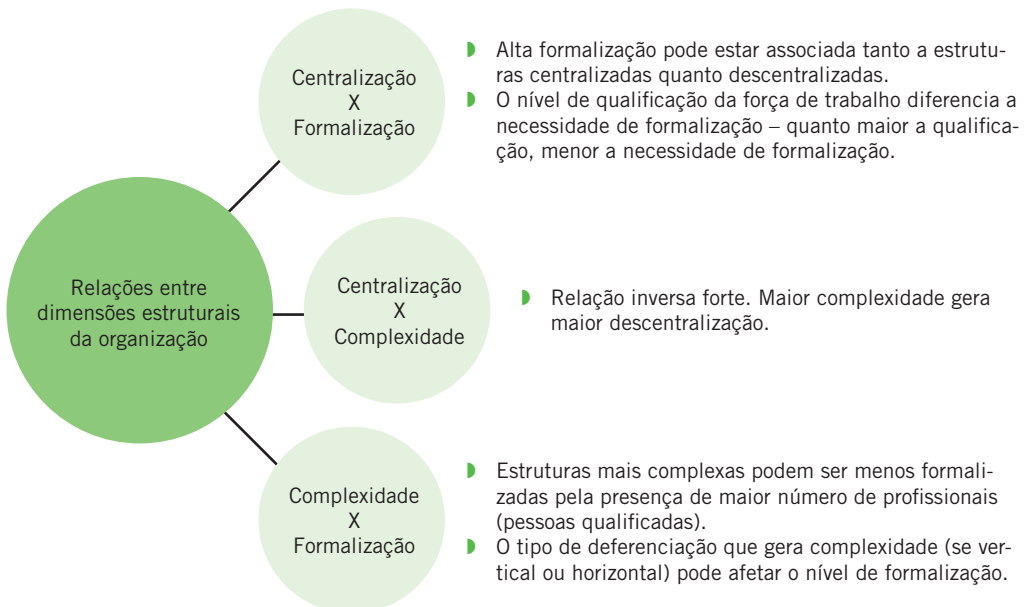
## ▶ TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Existem muitos sistemas classificatórios das diferentes possibilidades de arranjos ou estruturas organizacionais.

Uma clássica tipologia de organizações foi desenvolvida por Henry Mintzberg no fim dos anos de 1970. Para compreendermos os sete tipos propostos por ele, é necessário, antes, conhecer o que o autor considera partes ou dimensões que compõem a estrutura de uma organização. A Figura 3.11 apresenta e define sinteticamente tais dimensões.

Considerando o papel que as diferentes dimensões desempenham na organização, Mintzberg diferencia sete tipos organizacionais, cujas características, de forma sintética, encontram-se na Figura 3.12.

O que é importante na tipologia de Mintzberg é que ela não se limita aos elementos clássicos de definição de estruturas organizacionais, especialmente por incluir a ideologia como um dos seus elementos definidores. Ao fazê-lo, surgem tipos como organizações missionárias ou organizações políticas, cuja singularidade decorre da sua missão e do tipo de liderança (pri-



**Figura 3.10** Relações entre dimensões estruturais da organização.

Cúpula estratégica	Responsável pela observância e pelo cumprimento da missão e por dar respostas aos públicos das organizações.
Núcleo operacional	Tem a função de assegurar as entradas para a produção, transformar as entradas em saídas, distribuir as saídas e fornecer suporte direto para as outras operações.
Linha intermediária	É o veículo de comunicação entre topo e base da organização, levando as normas e orientações e trazendo as informações de retorno, indicando as disfunções e apresentando propostas de mudanças e solicitações de decisões. Cuida da elaboração estratégica específica de suas áreas em consonância com estratégia geral.
Tecnoestrutura	Tem a função de treinar os indivíduos e planejar e alterar o fluxo do trabalho operacional, promover a padronização e analisar e propor mudanças na organização.
Assessoria de apoio	Desempenha as atividades que estão fora do fluxo de trabalho operacional.
Ideologia	Valores, crenças e tradições que distinguem as diferentes organizações.

**Figura 3.11** Dimensões que integram a estrutura de uma organização segundo H. Mintzberg.

Fonte: Com base em Maximiano (2012).

meiro caso) ou da dinâmica interna ou grau de conflito existente (segundo caso).

No entanto, vamos trabalhar, aqui, de forma mais detalhada, com três grandes categorias

Empresarial	Tipo mais simples, é fortemente centralizado na figura do executivo central ou de um empreendedor que fundou ou dirige. A cúpula estratégica é a parte mais importante. É mínima a hierarquia e a equipe de especialistas. A supervisão direta é o mecanismo dominante de coordenação.
Máquina	Grandes empresas industriais. Envolvem muitas atividades repetitivas, o que requer uniformidade de procedimentos e práticas de gestão padronizadas. A tecnoestrutura é a mais importante (envolve especialistas e dirigentes das áreas como planejamento, finanças, produção, pesquisa, etc.).
Profissional	Apoia-se na gestão do conhecimento, incluindo escolas, hospitais e escritórios de arquitetura, advocacia e contabilidade. Os especialistas – núcleo operacional –, por deterem o conhecimento, são a parte mais importante. Os profissionais, com elevada qualificação, são independentes, gozam de autonomia. Ou seja, prevalece o poder do conhecimento.
Diversificada	São grandes corporações empresariais com várias unidades de negócio. A exemplo da organização máquina, são controladas por uma administração central. A parte mais importante é a linha média – gerentes que se inserem entre a cúpula e o núcleo operacional. As unidades de negócio tendem a ser independentes.
Inovadora	São organizações jovens que envolvem pesquisa e que necessitam de constante inovação (agência espacial, produtoras de filmes, empresas petroquímicas). Também denominada de “adhocracia”. O peso de pesquisa e desenvolvimento e que trabalha com o conhecimento é a parte mais importante. Cooperação é o principal mecanismo de coordenação.
Missionária	Organizações que têm como parte mais importante não grupos ou pessoas, e sim a ideologia. O sistema de crenças e valores compartilhado é o fator que une as diversas partes da organização. Elas têm um sentido de missão e são conduzidas por líderes carismáticos.
Política	São organizações marcadas pelo conflito, já que não há partes mais importantes que se destaquem no controle dos processos. Os mecanismos de coordenação falham e o conflito de interesses, bem como a emergência de coalizações, generalizam o conflito.

**Figura 3.12** Tipos de organizações propostos por H. Mintzberg.

Fonte: Com base em Maximiano (2012).

que definem modelos historicamente construídos e contextualmente circunscritos de se estruturar uma organização: as estruturas **pré-burocráticas**, as **burocráticas** e as **pós-burocráticas**. Como vemos, a aproximação de uma estrutura burocrática torna-se o critério de corte que organiza tal sistema, o que revela, de início, a centralidade que esse modelo desempenha para a compreensão das estruturas organizacionais. Esse sistema oferece, ainda, uma visão da trajetória que as organizações estão construindo, quer ao longo dos últimos séculos, quer ao longo de seu próprio ciclo de vida. Vamos, no entanto, nos limitar a apresentar aqueles modelos que são mais habituais.

### Organizações pré-burocráticas

Nessa categoria, estão as denominadas estruturas simples – pequenas organizações que foram criadas por um empreendedor e em que, em geral, o dono é o próprio gerente do negócio e conta com um número reduzido de empregados. Tais estruturas costumam ser definidas mais pelo que elas não possuem em relação às organizações burocráticas e de maior porte. Uma mercearia, uma butique ou um posto de gasolina são exemplos de pequenas empresas que apresentam uma estrutura simples. Trata-se de estruturas enxutas ou planas nas quais todas as pessoas se reportam diretamente ao chefe, o

que dá agilidade aos processos decisórios organizacionais.

Na realidade, Wagner III e Hollenbeck (2012) discriminam dois tipos de estruturas simples – as indiferenciadas (que consistem na reunião de pessoas para produzir algo e cujo comando é compartilhado) e as diferenciadas (que têm um dono, que é o chefe e que concentra o poder decisório). No Quadro 3.2, podemos observar os elementos que definem as duas estruturas citadas.

As estruturas simples são encontradas mais frequentemente nas fases iniciais do desenvolvimento de uma empresa. À medida que esta cresce, tal forma de organização vai se revelando ineficaz, o que torna raro encontrar uma grande empresa com uma estrutura simples. Essa estrutura também se ajusta a ambientes simples, possíveis de serem compreendidos e interpretados por um único gerente, sem uma rede de profissionais especializados. Assim, o êxito de tais organizações fica na dependência do desempenho desse gestor ou empreendedor.

É muito comum que empresas pequenas e em fase inicial sejam de natureza familiar.

### Organizações burocráticas

As organizações burocráticas emergem quando os processos de padronização se tornam o mecanismo básico de coordenação, transformando

**Quadro 3.2** Características das estruturas pré-burocráticas simples

#### Organograma

Estrutura indiferenciada simples



#### Características

Um grupo de amigos abre um pequeno restaurante, uma pequena loja, uma empresa de consultoria; psicólogos abrem um serviço de avaliação psicológica.

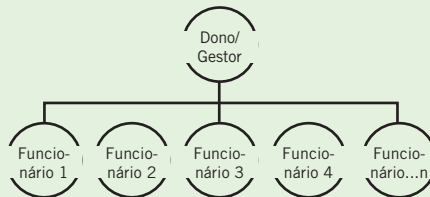
- ▶ Não há hierarquia de autoridade.
- ▶ Coordenação feita exclusivamente por ajuste mútuo (contato face a face).
- ▶ Poucos documentos formalizam as atividades.
- ▶ Vantagens: simplicidade e flexibilidade.
- ▶ Desvantagens: limita-se a pequenas organizações; não pode desenvolver tarefas mais complexas.

(Continua)

### Quadro 3.2 Características das estruturas pré-burocráticas simples (*continuação*)

#### Organograma

Estrutura diferenciada simples



#### Características

Um posto de gasolina, uma delicatessen de um bairro, uma mercearia de propriedade familiar, uma padaria, um consultório médico que atende e faz exames, uma agência de turismo.

- É pouco complexa, com baixa especialização ou diferenciação; baixo grau de departamentalização. Chamadas de “estruturas planas”.
- Mostra pouca formalização/padronização.
- Apresenta ampla esfera de controle.
- A autoridade é concentrada em uma única pessoa (o dono).
- A supervisão direta é o mecanismo principal de coordenação. O ajuste mútuo é secundário.
- Vantagem: em relação à estrutura indiferenciada, tem maior capacidade de coordenação de mais pessoas.
- Desvantagem: incapacidade de coordenar atividades de mais do que 50 pessoas (limite ao crescimento) ou tarefas mais complexas.

Fonte: Com base em Wagner III e Hollenbeck (2012), Bowditch e Buono (2012) e Robbins, Judge e Sobral (2010).

a supervisão direta e o ajuste mútuo em coadjuvantes ou secundários, e isso ocorre quando o trabalho se torna mais diversificado, demandando estruturas mais complexas, quer horizontal, quer verticalmente. Como afirmam Robbins, Judge e Sobral (2010), a padronização é o conceito que sustenta a burocracia. Ou seja, burocracia é um tipo de organização que se apoia na formalização do comportamento para alcançar a coordenação.

Falar em burocracia nos remete necessariamente aos trabalhos de Max Weber (vide *box*). **Weber definiu burocracia como uma organização baseada em regras e procedimentos regulares, em que cada indivíduo tem sua especialidade, responsabilidade e divisão de tarefas.** Para ele, as organizações formais apoiam-se em leis que as pessoas avaliam e acreditam serem racionais. Tais leis que estruturam as organizações existem não por um capricho arbitrário do gestor ou do proprietário, mas por serem necessárias para todas as pessoas que integram a organização. Max Weber baseou sua teoria da burocracia em sete princípios: formalização das regras, divisão do trabalho, hierarquia, impes-

#### Max Weber (1864-1920)

Importante economista alemão que teve sua obra mais amplamente conhecida após sua morte; é considerado um dos fundadores da sociologia moderna. Entre seus trabalhos, destacam-se: *Economia e sociedade*, *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Neste último livro, investigou como a religião, em especial o protestantismo, foi elemento importante na consolidação do capitalismo. Fez importantes contribuições metodológicas para as ciências humanas. Sua teoria da ação influencia muitos teóricos contemporâneos. A seus estudos e pesquisas se deve o surgimento da teoria da burocracia no campo dos estudos organizacionais.

soalidade, competência técnica, separação entre propriedades e previsibilidade de cada funcionário.

Assim, a burocracia é uma forma de organização que se apoia na racionalidade legal, entendida como a adequação dos meios aos objeti-

vos (fins) pretendidos, de modo a assegurar a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos. Três fatores, para Weber, levaram ao desenvolvimento das burocracias modernas:

- a) o desenvolvimento de uma economia monetária que permitiu que a moeda fosse usada como remuneração, fortalecendo a autoridade de quem paga;
- b) o crescimento do Estado moderno e de suas tarefas administrativas; e
- c) a maior eficiência do modelo burocrático de administração.

Assim, embora, na vida cotidiana, o termo “burocracia” seja visto negativamente (excesso de papéis, lentidão nas decisões e nos resultados, apego excessivo a regras e procedimentos que geram ineficiência), para Weber as burocracias eram vistas como modelos mais eficientes de organização.

A burocracia tornou-se um arranjo tão dominante que, muitas vezes, é tomada como sinônimo de organização. No cotidiano, estamos sempre em contato com empresas burocráticas – o banco no qual temos conta, a grande loja de departamentos, os correios, os órgãos públicos, as empresas telefônicas, os hospitais e as universidades, sem mencionar grandes indústrias têxteis e siderúrgicas.

A Figura 3.13 apresenta as principais características de uma organização burocrática.

Essas características fazem as organizações burocráticas refletirem acerca da ideia de que as organizações são grandes máquinas e que devem funcionar de forma mecanicista (veja a metáfora da máquina descrita por Morgan no Capítulo 2), com cada parte cumprindo seu papel no fluxo padronizado de atividades de forma a maximizar a eficiência do sistema como um todo. Um desenho organizacional com elevada centralização de poder decisório, alta formalização e rotinização do trabalho pressupõe um conjunto de valores e atitudes para que seu funcionamento ocorra dentro do previsto. Assim, a disciplina se torna um valor central: obediência à chefia e respeito ao que está prescrito nas normas e nos regulamentos são condições para que não haja desvios entre o planejado e o executado.

Inseridos na categoria de organizações burocráticas, existem alguns formatos organizacionais específicos, que merecem ser diferenciados.

### **Burocracia funcional**

Trata-se de um desenho largamente utilizado e caracteriza-se por definir as unidades e posições da organização a partir das atividades especializadas desempenhadas por grupos de trabalhadores. É uma estrutura mais habitual em empresas com mais de 50 funcionários. Uma empresa industrial típica e com um único produto final normalmente estrutura-se em funções como pesquisa e desenvolvimento, engenharia, recursos humanos, produção, finanças e contabilidade, vendas, etc. Geralmente, dentro desses grupos, novos subgrupos são definidos – por exemplo, recursos humanos pode envolver as funções de compensação, qualificação, desenvolvimento organizacional, e assim por diante.

Esse arranjo estrutural permite a clara identificação de responsabilidades, já que as pessoas que desempenham tarefas similares e enfrentam os mesmos problemas estão juntas. Isso amplia as chances de interação e de suporte recíproco. Contudo, confinado dentro de uma unidade funcional, o trabalhador pode perder a visão do todo, o que dificulta as ações de integração horizontal, sobretudo quando a organização atua em diferentes áreas geográficas ou oferece um leque maior de produtos e/ou serviços.

A **burocracia funcional** funciona melhor nas seguintes condições, apontadas por Gordon (2002):

- a) quando os papéis ou postos de trabalho podem ser agrupados de forma satisfatória em áreas funcionais;
- b) quando os empregados necessitam relativamente de menos comunicação com outros grupos;
- c) quando a organização possui um bem ou serviço já bastante desenvolvido;
- d) quando poucas exceções ocorrem;
- e) quando a empresa atua em um ambiente estável e previsível; e
- f) quando o porte da organização é pequeno ou médio, o que facilita as comunicações face a face.

Quando a organização produz diferentes produtos ou bens, atua em diferentes áreas geográficas e atende a maior número de tipos de consumidores, a estrutura funcional apresenta limites. Tais características introduzem varia-

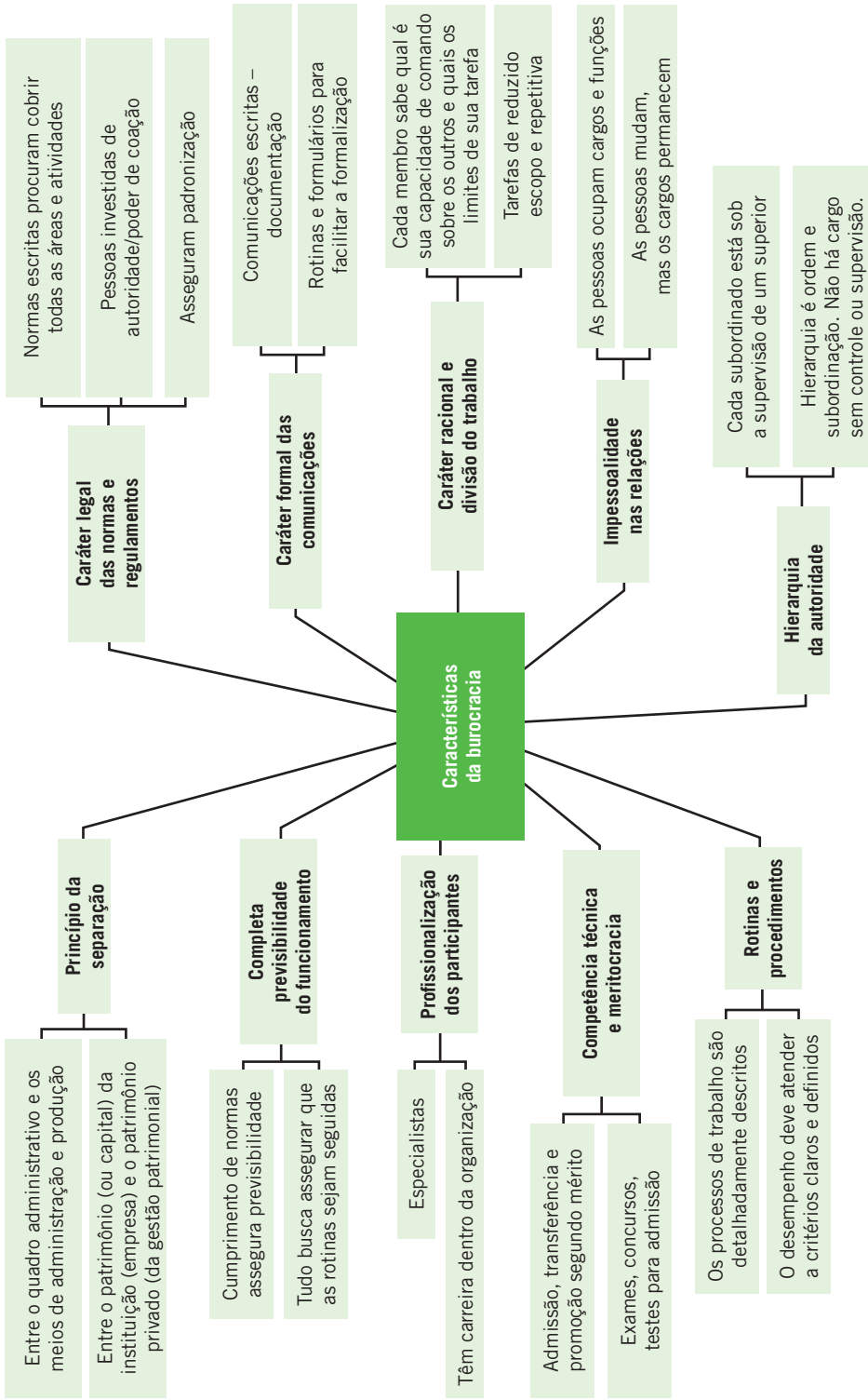


Figura 3.13 Elementos que caracterizam uma burocracia.



bilidade e diversidade, o que torna as decisões mais complexas. Isso sobrecarrega uma estrutura com elevado nível de centralização.

### **Burocracia divisional**

Esse arranjo organizacional é encontrado em grandes empresas que utilizam como critério para sua subdivisão os produtos ou mercados. Encontra-se em organizações que produzem múltiplos bens ou serviços e, especialmente, quando cada produto ou serviço envolve um ambiente distinto ou características tecnológicas muito diferentes nas suas linhas de produção.

Cada unidade desenvolve, produz e comercializa seus próprios bens ou serviços. Assim, cada gerente é responsável por todos os aspectos do produto, desde a obtenção de insumos até a venda. Com isso, são reduzidas as dificuldades que os gerentes teriam em uma estrutura funcional pura. Por exemplo, um gerente de *marketing* pode não ter a capacidade de gerenciar a diversidade de produtos, clientes ou mercados atendidos.

Em geral, trata-se de um desenho organizacional que se impõe a partir do crescimento de uma organização, cuja estrutura inicial era funcional. Esse desenho funcional, no entanto, geralmente não é descartado, sendo mantido no interior das divisões.

Trata-se de um formato estrutural que permite a cada divisão lidar com seu mercado específico, embora a firma como um todo atenda a diversos mercados. Em geral, afirmam Bowditch e Buono (2012), cada divisão termina sendo uma burocracia mecânica, com uma estrutura administrativa no topo da empresa. Além disso, há alguma duplicação de funções dentro de cada estrutura divisional, o que impõe desafios maiores para as atividades de coordenação.

### **Estrutura matricial**

Trata-se de uma estrutura que combina as duas formas de departamentalização – a funcional e a por produto, ou divisional. Como vimos, essas duas formas apresentam vantagens e desvantagens simétricas; por sua vez, o arranjo matricial busca combinar exatamente o que cada uma delas tem de mais positivo. Por esse motivo, tais estruturas são chamadas de “integradas”. São chamadas, também, de estruturas simultâneas.

O que isso significa? Em um mesmo desenho organizacional, as pessoas participam de grupos por funções e grupos por produto, projetos ou divisões. O vínculo com o departamento funcional é mais permanente, enquanto o vínculo com o projeto ou produto pode ser alterado, se necessário. Cada grupo de projeto reúne membros das diferentes áreas funcionais; no entanto, eles estão voltados primordialmente para aquele projeto específico. São grupos flexíveis de indivíduos, que mudam de acordo com as necessidades organizacionais – equipes podem ser estruturadas para lançar um novo produto, lidar com uma nova área geográfica, desenvolver um projeto específico, etc.

Vejamos um caso cada vez mais comum na universidade. Os professores estão vinculados a departamentos funcionais. No entanto, gradativamente, cresce sua participação em projetos especiais envolvendo distintos departamentos. Arranjos desse tipo são característicos de empresas de publicidade, empresas de consultoria, hospitais e tantas outras organizações burocráticas.

Os arranjos nascem da necessidade de integrar a diversidade de produtos, localizações ou clientes e, portanto, demandam mais flexibilidade que as estruturas divisionais. Tais estruturas rompem com o princípio de unidade de comando, tão central na estrutura burocrática funcional, já que um empregado subordina-se a dois chefes (seu gerente do departamento funcional e o gerente do programa, projeto ou produto). Ou seja, há uma dupla cadeia de comando.

Não se pode deixar de reconhecer, portanto, que as estruturas matriciais são tentativas de se romper com as rígidas e pesadas estruturas burocráticas. Elas são consideradas um dos desenhos que caracterizam as “adhocracias” (vide *box*), embora estruturas matriciais possam conviver no interior de organizações burocráticas.

As vantagens da estrutura matricial envolvem: ampliação da capacidade de coordenação quando a organização tem muitos e complexos projetos interdependentes para desenvolver; facilitação da alocação dos especialistas, aproveitando ao máximo suas competências especiais; garantia de maior flexibilidade e capacidade adaptativa à organização (Robbins; Judge; Sobral, 2010; Wagner III; Hollenbeck, 2012).

Embora flexível, adaptável, dinâmico e participativo, o modelo de força-tarefa também

**Adhocracia**

Expressão da autoria de Alvin Tofler e popularizada por Robert Waterman, aplicável a qualquer forma de organização que rompa com as tradicionais normas burocráticas dominantes em empresas em fase de maturidade, com vistas a detecção de oportunidades, resolução de problemas e obtenção de resultados. A tônica é o incentivo à criatividade individual como caminho para a renovação organizacional.

Fonte: Adocracia ([20--?]).

demonstrou apresentar muitos limites. Os principais relacionaram-se com as dificuldades de transferir conhecimento das equipes de força-tarefa para os outros membros da organização, assim como a dificuldade de projetar e alcançar as metas ou a visão da organização como um todo. O modelo cria, ainda, outras dificuldades:

- a) amplia a superestrutura necessária para garantir a comunicação e a coordenação geral, o que implica custos mais elevados;
- b) pode criar situações confusas para várias ações gerenciais em função do duplo vínculo de cada trabalhador, ampliando a tensão e as lutas por poder;
- c) esse duplo vínculo pode também ser fonte de ambiguidade e conflito de papéis para o trabalhador.

O Quadro 3.3 sintetiza as principais características dos diferentes desenhos de organizações burocráticas, a partir de Wagner III e Hollenbeck (2012).

**Organizações pós-burocráticas**

Concepções rígidas, estáticas e de aplicação universal da estrutura organizacional dominaram o campo de estudos organizacionais por muito tempo. Fundamentaram-se na crença de que era possível obter, por meio da especialização do trabalho, da hierarquia e da distribuição de autoridade, comportamentos uniformes e previsíveis. Essa concepção, entretanto, entrou em crise, o que levou à construção de novos modelos de estrutura organizacional, que implicaram a revisão de princípios e crenças gerenciais (Motta, 2001).

Em uma economia crescentemente globalizada, com progressos tecnológicos no campo

da comunicação e da informação, tornando os ambientes organizacionais instáveis e turbulentos, cresceram as críticas aos modelos burocráticos e a busca de novos modelos de estruturação das organizações que lhes garantissem maior rapidez, velocidade e capacidade de resposta a um mundo em contínua mudança.

A emergência de formações pós-burocráticas é explicada pela literatura como fruto das estratégias das empresas-líderes para fazer face à crise do capitalismo, que se manifestava a partir da década de 1970. Fala-se que cresceram sem controle a padronização, a centralização, a especialização/parcelamento do trabalho nas organizações burocráticas e tayloristas-fordistas, tornando-as disfuncionais. Os reflexos do processo sobre a motivação, o comprometimento, a criatividade e, conseqüentemente, sobre a produtividade dos trabalhadores foram alarmantes. Inovações organizacionais seriam a resposta a essas disfunções das organizações burocráticas, e, por isso, suas configurações privilegiariam características opostas à organização burocrática. Essas transformações nos padrões das organizações inserem-se, todavia, em um movimento maior de mudança de etapa de desenvolvimento do capitalismo (vide *box*).

Vários rótulos foram cunhados pelos mais diversos estudiosos para nomear a nova organização: organização pós-industrial, pós-burocrática, em rede, federalista, de aprendizado, auto-projetada, neoliberal, modular, virtual e colegiada, entre outros (Donaldson; Luo, 2013; Eccles; Nohria; Berkley, 1994; Williams, 2011; Wood Júnior, 2007). Os novos modelos, denominados “estruturas pós-burocráticas”, compartilham algumas características:

- a) inclinam-se a apresentar uma estrutura mais horizontalizada que seus antecessores;
- b) estimulam o empoderamento (*empowerment*) das pessoas;
- c) sobrepõem a natureza dinâmica das estruturas organizacionais;
- d) enfatizam a importância das competências organizacionais e individuais;
- e) reconhecem o conhecimento como o ativo intangível que mais possibilita a alavancagem de uma organização.

Essas novas estruturas, ou melhor, estruturas de governança, que vêm surgindo em subs-

**Quadro 3.3** Modelo e características das estruturas burocráticas

Organograma	Características
<p><b>Estrutura funcional</b></p> <pre> graph TD     P[Presidente] --&gt; DM[Diretoria de marketing]     P --&gt; DE[Diretoria de engenharia]     P --&gt; DP[Diretoria de produção]     P --&gt; DRH[Diretoria de R. humanos]     P --&gt; DF[Diretoria de finanças]     P --&gt; DJ[Diretoria jurídica]     DM --&gt; DM1[Pesquisa de mercado]     DM --&gt; DM2[Vendas]     DM --&gt; DM3[Cadastro]     DP --&gt; DP1[Produção]     DP --&gt; DP2[Controle de qualidade]     DRH --&gt; DRH1[Treino]     DRH --&gt; DRH2[Avaliação de desempenho]     DRH --&gt; DRH3[Saúde ocupacional]     </pre>	<p>Três atributos centrais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Padronização é o mecanismo central de coordenação, especialmente de comportamentos e em seguida de produtos.</li> <li>▶ A departamentalização é funcional – os grupos agregam funcionários com funções similares.</li> <li>▶ É centralizada – as decisões são tomadas por uma pessoa ou por uma reduzida cúpula.</li> </ul> <p>Vantagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Principal: eficiência econômica (redução de custos devido à padronização).</li> </ul> <p>Desvantagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pouca flexibilidade, reduzindo a capacidade de lidar com mudanças e instabilidades.</li> </ul>
<p><b>Estrutura divisional</b></p> <pre> graph TD     P1[Presidente] --&gt; A1[Assessoria]     P1 --&gt; D1[Divisão de produtos eletrônicos]     P1 --&gt; D2[Divisão de produtos automotivos]     P1 --&gt; D3[Divisão de equipamentos domésticos]     P1 --&gt; D4[Divisão de produtos químicos]          P2[Presidente] --&gt; A2[Assessoria]     P2 --&gt; VP1[Vice-presidente para a Europa]     P2 --&gt; VP2[Vice-presidente para a Ásia]     P2 --&gt; VP3[Vice-presidente para a A. Latina]     P2 --&gt; VP4[Vice-presidente para a África]     </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Apresenta as mesmas características da estrutura funcional em termos de mecanismos de coordenação.</li> <li>▶ Diferencia-se por ser mais descentralizada – parte das decisões importantes é delegada para níveis hierárquicos imediatamente inferiores.</li> <li>▶ Diferencia-se pelo processo de departamentalização: os grupos são agregados pela similaridade de produtos, de área geográfica ou de tipo de clientes.</li> </ul> <p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Uma moderada descentralização assegura maior flexibilidade, permitindo que partes da organização reajam de forma mais rápida a mudanças no seu contexto imediato.</li> <li>▶ Assegura que uma divisão que deixe de operar não afetará seriamente as operações das demais.</li> </ul> <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Há aumento de custos em razão da duplicação de esforços entre as divisões.</li> <li>▶ É apenas moderadamente eficiente.</li> </ul>
<p><b>Estrutura matricial</b></p> <pre> graph TD     D[Diretoria] --&gt; DA[Depto A]     D --&gt; DB[Depto B]     DA --&gt; A1     DA --&gt; A2     DA --&gt; A3     DB --&gt; B1     DB --&gt; B2     DB --&gt; B3     ProjA[Proj A] --- A1     ProjA --- B1     ProjB[Proj B] --- A2     ProjB --- B2     ProjC[Proj C] --- A3     ProjC --- B3     </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Utiliza, ao mesmo tempo, a departamentalização funcional e a divisional para criar grupos estruturais (os projetos que agregam funcionários vindos das diversas unidades).</li> <li>▶ Ajuste mútuo é o meio básico de coordenação nas camadas superiores, e a tomada de decisão é descentralizada, com mais autonomia para os coordenadores dos projetos.</li> <li>▶ A padronização e a supervisão direta atuam nas camadas inferiores.</li> </ul>

(Continua)

**Quadro 3.3** Modelo e características das estruturas burocráticas (*continuação*)

Organograma	Características
Estrutura matricial	<p>Vantagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Extrema flexibilidade.</li> </ul> <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>É custosa, em razão do maior número de gestores e da duplicação de esforços. Mostra-se mais ineficiente.</li> </ul>

tuição às estruturas de governança tradicionais – a hierárquica e o mercado –, são chamadas de “híbridas” pelos institucionalistas (Williamson, 1985, 1996). Entre as formas híbridas, destacam-se as redes globais (grupo de empresas inter-relacionadas com uma ampla gama de estruturas de propriedade), as alianças estratégicas e as *joint-ventures*.

Vamos nos deter, aqui, em dois formatos organizacionais bastante contemporâneos: as organizações em rede e as organizações virtuais, as quais, na realidade, estão fortemente associadas nos modelos emergentes de organizações.

### A organização em rede

Há, hoje, um crescente interesse científico e prático em compreender as redes sociais, como bem destacam Loiola e colaboradores (2013). A abordagem das redes sociais tem sido aplicada em diversos domínios, desde o interpessoal, passando pelos movimentos sociais, pelas políticas públicas, assim como pelo campo da produção e circulação de bens e serviços. É nesse campo que podemos identificar estudos de redes inter e intra-organizacionais. As redes intraorganizacionais constituem a forma por excelência de analisar o que chamamos de “estrutura informal” (como veremos adiante). Já as redes interorganizacionais constituem um novo formato, um novo *design* organizacional que busca superar os limites das organizações burocráticas.

As organizações em rede são vistas como sistemas cujos subsistemas se relacionam entre si e, ao mesmo tempo, apresentam variados padrões de integração. Envolvem uma pequena organização central vinculada a um conjunto de

outras organizações, que desempenham as funções de fabricação, distribuição, *marketing* ou qualquer outra, com base em um contrato.

O conceito de rede tem sido crescentemente utilizado como alternativa para estruturar uma organização que assegure maior flexibilidade, descentralização e capacidade de conectar diferentes atores sociais. Charan (2000), no entanto, chama atenção para a imprecisão do conceito de empresa em rede. Segundo ele, em algumas empresas, redes correspondem a uma malha de relacionamentos externos, a exemplo de alianças e *joint-ventures*, enquanto em outras traduzem-se em um conjunto de ligações informais entre gerentes – equipes temporárias e interfuncionais. Em outras empresas, ainda, redes ganham a conotação de novas formas usadas pelos executivos para compartilhar informações por meio da utilização de sistemas de informações gerenciais, videoconferências e outras ferramentas similares (vide *box*).

#### A rede de tecnologia do SEBRAE

A rede foi criada para estimular a difusão de tecnologias nos segmentos de pequenas e médias empresas no Brasil. Para tanto, desenvolve um programa de conscientização junto ao empresariado e promove a articulação e aproximação entre empresas, universidades e centros de pesquisa tecnológica. Por meio de suas “clínicas tecnológicas”, as empresas podem consultar especialistas de várias instituições. Em 2000, essa rede realizou 772 atendimentos a empresas do setor de vestuário e calçados, o que representou 29,5% do seu total de atendimentos no Rio de Janeiro (Rovere; Medeiros, 2002).

Na realidade, afirma Charan (2000), o fundamento de uma rede é sua arquitetura social, que é substancialmente diferente do que se convencionou chamar de estrutura. A arquitetura social compreende os mecanismos por meio dos quais as interações e as informações fluem dentro da rede. Uma arquitetura social robusta não implica harmonia absoluta entre os elementos em rede; em vez disso, estimula que os membros da rede tenham maturidade para enfrentar e resolver seus conflitos.

Uma característica central da organização em rede, cuja representação gráfica pode ser vista na Figura 3.14, é que ela, diferentemente da forma piramidal que caracteriza os modelos burocráticos de organização, se estrutura horizontalmente. No formato piramidal, distintos níveis se sobrepõem, com número cada vez menor de integrantes, que, conforme sua proximidade do topo, têm maior poder decisório e capacidade de controle. Nas redes, por meio de vínculos horizontais, é criada uma malha de múltiplos fios, que pode crescer para todos os lados. O que mantém essa rede unida são os vínculos de confiança entre elementos. Tal característica é reportada como “desagregação vertical” por Gordon (2002).

Em uma situação extrema, nenhum dos seus “nós” assume uma posição central, inexistindo um “chefe”, ou um núcleo coordenador responsável pela consecução do objetivo. A rede pode ser vista como uma comunidade de agentes atuando para a realização de uma meta comum, o que requer trabalho cooperativo e participativo.

Organizações em rede são mais comuns em empreendimentos pequenos e iniciantes como estratégia para diminuir custos e ganhar agilidade, como acontece nos ramos editoriais e de

vestuário. O crescimento das tecnologias de informação e comunicação tem levado à difusão desse modelo em vários segmentos da indústria. Um exemplo de arranjo interorganizacional é o Consórcio Social da Juventude (CSJ), programa do Ministério do Trabalho, que funciona por meio da articulação de entidades em cada local de atuação (vide *box*). É importante lembrar, no entanto, que redes podem existir dentro de uma organização.

Bowditch e Buono (2012) apontam como vantagens desse formato de organização:

- a) maior agilidade e rapidez;
- b) menor necessidade de capital;
- c) custos fixos mais baixos;
- d) maior capacidade empreendedora;
- e) maior capacidade de absorver tecnologia externa.

A essas vantagens, no entanto, associam-se algumas características negativas, tais como:

- a) maior vulnerabilidade à concorrência dos seus fornecedores;
- b) menor controle sobre a produção;
- c) risco de perder a exclusividade na tecnologia de projeto e fabricação;
- d) menor garantia de fornecimento;
- e) menor capacidade de manter linhas de produto que não sejam lucrativas;
- f) resultados mais voláteis.

### A organização virtual

Como afirma Wood Júnior (2007), é comum pensarmos em organizações como entidades,

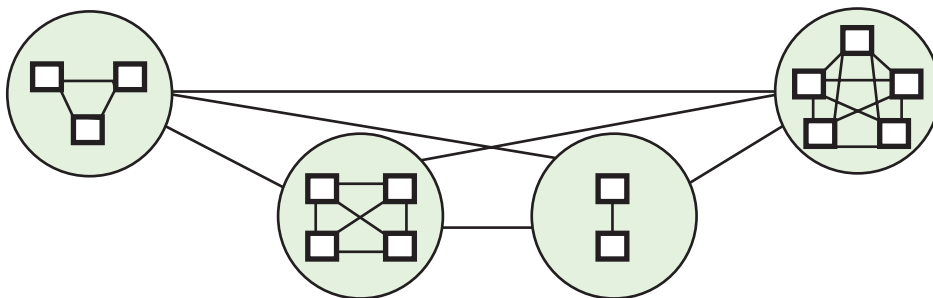
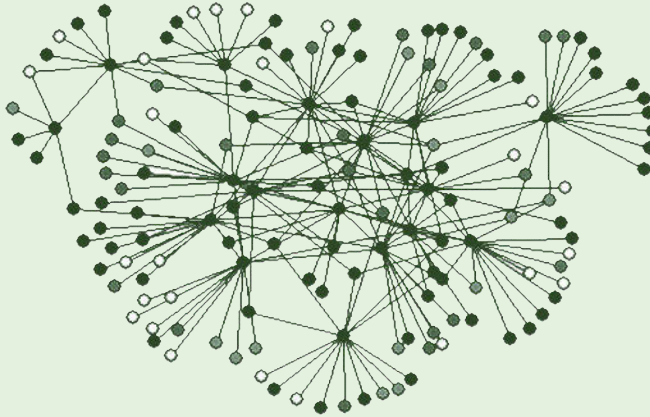


Figura 3.14 Organização em rede.

### O Consórcio Social da Juventude

O CSJ/RMS é um programa do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – Governo Federal. O programa tem por objetivo qualificar e inserir jovens “excluídos” no mercado de trabalho. O MTE estabelece convênio com uma entidade da sociedade civil organizada denominada entidade âncora, que, por sua vez, contrata uma rede de entidades para a execução consorciada das ações de qualificação básica, social e profissional, durante cerca de cinco meses. A figura a seguir representa graficamente o mapeamento da teia de interações formada pelas organizações participantes do estudo e suas parcerias na Região Metropolitana de Salvador (RMS).



o mapeamento da teia de interações formada pelas organizações participantes do estudo e suas parcerias na Região Metropolitana de Salvador (RMS).

Fonte: Ribeiro e Bastos (2011).

com ativos mensuráveis, estrutura definida e uma base física. No entanto, cada vez mais, estamos lidando com um mundo de terceirizações, teletrabalho e diversos tipos de parcerias, mais pontuais ou mais permanentes entre organizações a partir do incrível desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs). Tais associações são estratégicas para a sobrevivência em ambientes altamente competitivos. Para o autor, a organização virtual “[...] é um palco para a interação de atores organizacionais [...]” (Wood Júnior, 2007, p. 62). Elas nascem de um “[...] casamento de conveniências entre empresas para fazer frente à falta de agilidade das grandes corporações e à falta de músculos das pequenas empresas [...]” (Wood Júnior, 2007, p. 62).

Na realidade, as redes organizacionais podem ser comunidades presenciais ou virtuais. O conceito de “organização virtual” é utilizado quando é a tecnologia de computação o que mantém conectada a rede de fornecedores e parceiros. Assim, toda organização virtual é uma rede organizacional, mas nem toda rede organizacional é uma organização virtual. As tecnologias de informação e comunicação permitem às dife-

rentes unidades da rede compartilhar custos, habilidades e acesso a mercados, ampliando a flexibilidade e a agilidade de resposta da rede. Dada a

#### Organização virtual

“Organizações virtuais referem-se a uma nova forma organizacional caracterizada por uma coleção permanente ou temporária de indivíduos, grupos e departamentos organizacionais dispersos geograficamente que não pertencem a uma mesma organização – ou uma organização na sua totalidade – que são dependentes de comunicação eletrônica para conduzir seus processos de produção.” (Travica, 1997 apud Hughes et al., 2001).

#### Equipe virtual

“Uma equipe virtual, de forma similar a qualquer equipe, é um grupo de pessoas que interagem em tarefas interdependentes guiadas por um propósito comum. Diferente das equipes convencionais, uma equipe virtual trabalha entre limites espaciais, temporais e organizacionais cujos vínculos são reforçados por tecnologia de redes de comunicação.” (Sieber; Grese, 1998 apud Hughes et al., 2001).



difusão dessas tecnologias hoje em dia, podemos considerar que as organizações em rede ou modulares são cada vez mais virtuais.

A palavra “virtual” é utilizada para designar que o trabalho está se tornando cada vez mais “invisível”, diminuindo o manuseio de objetos materiais e sendo realizado por meio eletrônico. A noção de virtualidade associa-se à de desterritorialização (Lévy, 1996), como uma nova forma de lidar com as dimensões de espaço e tempo. Ao se aplicar essa noção à organização, podemos, como clientes, acessar organizações virtuais em qualquer lugar, desde que tenhamos acesso a um computador (esse é o caso, por exemplo, da Amazon.com, a maior livreria virtual do mundo).

Também inexistente um conceito único de organização virtual, algo que é dificultado pela própria novidade do fenômeno. Para Strausak (1998), existem duas vertentes para se definir organizações virtuais.

A primeira destaca o uso das TICs como elemento central para as interações e a condução dos negócios, em detrimento da presença física. Assim, nessa vertente, são virtuais as organizações que usam intensivamente tais tecnologias para romper as barreiras de tempo, de espaço e de unidades (vide *box*).

### MercadoLivre.com

Fundada em 1999, a MercadoLivre é líder em comércio eletrônico na América Latina. Por meio de suas principais plataformas, MercadoLivre.com e MercadoPago.com, pessoas e empresas compram, vendem, pagam, anunciam e enviam produtos por meio da internet. MercadoLivre.com atende milhões de usuários e criou um mercado com ampla variedade de bens e serviços de uma forma fácil, segura e eficiente. É um dos 50 sites com mais *page views* do mundo, décimo site de *e-commerce* mais acessado do planeta e plataforma de varejo líder em visitantes únicos nos 9 países (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru, Equador, Uruguai e Venezuela) em que opera na América Latina. Está na Nasdaq desde 2007. Ganhou o prêmio Top of Mind DataFolha Internet 2012, categoria *e-commerce*, e Marca Mais Buscada no Brasil em 2012, segundo o Google Zeitgeist”.

Fonte: Mercado Livre ([2013?]).

A segunda vertente enfatiza o caráter temporário de tais organizações – elas seriam redes de organizações independentes que se articulam em torno de um objetivo para ganhar vantagem competitiva. Assim, tal associação permite somar as competências centrais dos participantes, que podem ser instituições, empresas ou mesmo profissionais especializados.

Como afirmam Robbins, Judge e Sobral (2010), as organizações virtuais contrastam fortemente com a típica burocracia e seus diversos níveis verticais de administração. Ao eliminarem cadeias de comando, elas buscam substituir departamentos por equipes com poder decisório. São, portanto, organizações enxutas nas quais questões como *status* e posição têm menor peso. Assim, tais organizações apresentam estruturas leves, e os processos decisórios ocorrem de forma horizontal.

Gordon (2002) aponta cinco principais características de uma organização virtual:

- a) **Tecnologia:** redes de computadores conectam parcerias baseadas em contratos eletrônicos.
- b) **Excelência:** cada parte traz para a rede sua competência central, o que permite criar níveis elevados de desempenho.
- c) **Oportunismo:** a organização virtual surge em função de oportunidades de mercado e é desfeita quando a necessidade é atendida. Ou seja, esse tipo de organização é menos permanente, menos formal e mais fluido. Uma empresa pode, portanto, participar de várias alianças ou redes virtuais simultaneamente.
- d) **Confiança:** há maior confiança entre os membros e parceiros, que necessitam uns dos outros para atingir os objetivos.
- e) **Ausência de limites:** rompe os limites das organizações tradicionais, ampliando a cooperação entre competidores, fornecedores e clientes, o que torna difícil estabelecer onde começa e onde termina a “organização”.

Admitindo-se que pode haver diferentes formas e diferentes níveis de virtualidade de uma organização (muitas delas caracterizam-se por ter algumas atividades virtuais e outras tangíveis), há um conjunto de elementos comuns às organizações virtuais, sintetizados na Figura 3.15.

**Ausência de estrutura física:** apresenta menos bens tangíveis, como prédios. Pode vir a existir somente no ciberespaço.

**Baseada em tecnologia das comunicações:** utiliza redes de comunicação, com suporte de internet e outros sistemas. TICs são o cerne das organizações virtuais.

**Mobilidade no trabalho:** menor importância de onde o trabalho está fisicamente localizado. As equipes podem ter membros de diferentes países, sem qualquer contato físico.

**Formas híbridas:** envolve colaboração entre empresas ou indivíduos, formando redes ou consórcios que podem ser temporários ou de prazos mais longos (p. ex., cadeias virtuais de abastecimento).

**Sem fronteiras e abrangente:** não está presa a entidades jurídicas – abrange fornecedores e distribuidores; clientes podem se envolver no processo de produção.

**Flexível e capaz de boas reações:** capaz de reunir pessoas e recursos dispersos para atingir metas, sendo, depois, desmobilizadas.

**Figura 3.15** Elementos comuns às organizações virtuais.  
Fonte: Com base em Child (2012).

No cenário de intensas mudanças, concorrência exacerbada e globalizada, ritmo intenso de desenvolvimento das TICs, as estruturas virtuais, muitas vezes, são vistas como a saída para muitas organizações. De fato, há alguns claros benefícios associados à virtualidade:

[...] boa coordenação entre as fronteiras de tempo e espaço; diminuição de custos, com a eliminação de transações intermediárias; combinação mais flexível de atividades; e simplificação da administração [...] (Child, 2012, p. 293).

As organizações em rede e as virtuais diferenciam-se daquelas organizações que terceirizam várias de suas atividades para outras empresas, fornecedores, especialistas ou consulto-

res independentes, como no caso da Nike e da Benetton (vide *box*). Tais empresas são chamadas de *modulares* (Williams, 2011). Mantêm apenas suas principais atividades, delegando a terceiros aquilo que não é essencial, adquirindo a flexibilidade de poder agregar e desagregar esses parceiros terceiros. Hoje, convivemos com cada vez mais casos de empresas que terceirizam até a produção dos seus bens mais característicos (como foi o caso da Apple, que terceirizou o projeto e a fabricação do *chip* de áudio para outra empresa, assim como a montagem final do iPod). Tal modelo, que tem vantagens competitivas com a redução de custos com a terceirização, depende de parceiros confiáveis para ter êxito em seus projetos.

## ▸ UM OLHAR SOBRE AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Finalizando a discussão sobre as estruturas organizacionais, três pontos são destacados: o papel da tecnologia, a distinção entre estruturas mecânicas e orgânicas e a distinção entre estrutura formal e informal.

### Tecnologia e estrutura

Os modelos pós-burocráticos, tanto as redes como as organizações virtuais, tornam ainda mais claro o papel da tecnologia como elemento importante na configuração das organizações. Co-

#### O caso da Benetton

A empresa foi fundada em 1965, na região de Veneto, Itália. A subcontratação nunca foi superada pela produção em fábricas, algo dominante nessa região. Assim, a Benetton se estruturou como uma rede flexível de produção e distribuição. Suas lojas estão equipadas com tecnologias que geram informações atualizadas sobre o que foi vendido, que tamanho, que cores. Tais informações fundamentam as decisões do *design* e da produção, que é feita por 200 empresas de pequeno porte, e não por uma grande empresa. Com isso, reduz-se bastante o prazo de resposta a mudanças no mercado (Cunha et al., 2004).

mo afirmam Scott e Davis (2007), por tecnologia entende-se a forma como o trabalho é realizado pela organização. Em uma acepção restrita, pensa-se como tecnologia apenas o *hardware* (equipamentos, máquinas, instrumentos) que as pessoas utilizam para realizar suas tarefas. Todavia, há uma perspectiva mais ampla, adotada pela maioria dos estudiosos, de que a tecnologia vai além do *hardware* para incluir habilidades e conhecimentos dos trabalhadores e mesmo características do objeto sobre o qual o trabalho é realizado. Uma clássica definição de tecnologia foi oferecida por Hulin e Roznowsky (1985 apud Scott; Davis, 2007), como a combinação de processos físicos e intelectuais ou de conhecimentos envolvidos na transformação de materiais em algum tipo de produto transformado. Podemos, considerando a natureza dos processos de trabalho, falar em tecnologias de produção (manufatura) e em tecnologias de serviço. Como sabemos, uma das importantes transformações contemporâneas é o crescimento do setor de serviços, cujo número de trabalhadores supera aqueles inseridos em manufaturas ou indústrias. São empregados inseridos em consultorias, escritórios, corretoras, empresas aéreas, hotéis, agências de publicidade, instituições financeiras, organizações de ensino, de saúde, entre tantas outras. Todas essas organizações caracterizam-se por prestarem serviços à sociedade – produtos intangíveis. Assim, as tecnologias de serviço são definidas a partir de duas características básicas (Daft, 2006):

- a) **saídas intangíveis:** diferentemente dos produtos físicos (carros, geladeiras, móveis, etc.), os serviços não podem ser estocados, sendo consumidos imediatamente ou se perdendo para sempre (uma consulta médica, uma aula, uma consultoria para decisão financeira, por exemplo);
- b) **contato direto com os clientes:** há uma necessária interação entre quem fornece e quem adquire um serviço; produção e consumo são concomitantes. Assim, diferentemente de uma indústria que produz automóveis, os funcionários de um banco têm contato direto com os clientes.

É bem verdade que essas duas características devem ser relativizadas e vistas como dimensões ao longo das quais os produtos do segmen-

to industrial de serviços diferenciam-se. Verifica-se que os avanços tecnológicos têm permitido a disponibilização de serviços, armazenados em bases ou sistemas de informação que asseguram seu acesso em momentos escolhidos pelo consumidor, não necessariamente de forma concomitante com sua produção. Uma aula, por exemplo, pode ser gravada (estocada) e disponibilizada em um curso *on-line*, que o aluno faz no momento mais oportuno. Essa possibilidade também relativiza a segunda característica apontada por Daft (2006), já que o contato direto muitas vezes não ocorre, sendo mediado por sistemas de informação e computadores. Um exemplo é o acesso a *sites* de companhias aéreas nos quais, antes de se conversar com um atendente, se podem esclarecer dúvidas e solucionar o problema a partir de um conjunto de questões e respostas disponibilizado no próprio *site*; outro exemplo é o atendimento das companhias telefônicas, que automatizaram vários processos, dando informações que muitas vezes tornam desnecessário o atendimento realizado por uma pessoa do seu *call center*. Embora a possibilidade de estocagem de serviços rompa a contiguidade entre produção (momento em que a aula foi gravada ou as respostas às questões mais comuns foram escritas) e consumo, não rompe a concomitância entre prestação do serviço e seu efetivo consumo (a aula é dada, e as informações são prestadas no momento em que o aluno ou o cliente acessa o sistema). Assim, é mais pertinente falar, para definir tecnologias de serviços, sobre a concomitância entre prestação de serviço consumo e não entre produção e consumo. Da mesma forma, deve-se entender que o contato direto com o cliente pode ser mediado pela tecnologia, não se restringindo ao contato face a face, como antigamente.

Compatível com as noções de que vivemos em uma sociedade tecnológica, em uma sociedade da informação, constata-se que os avanços das TICs estão impactando fortemente a vida social e a vida organizacional, nesse caso, afetando tanto os processos produtivos (pela automação) quanto os de prestação de serviços. Costa (2011) destaca um conjunto de novas tecnologias que ampliaram enormemente a capacidade de comunicação nos últimos anos: os semicondutores avançados e os microprocessadores; as fibras óticas; a tecnologia celular, a dos satélites; as redes avançadas; a interação pessoa-computador avançada; a transmissão e com-

pressão digital; e os computadores avançados. Todas elas, tendo o computador no seu centro, ampliam a velocidade, a capacidade, a flexibilidade e o acesso a informações, algo fundamental em todos os processos sociais e organizacionais.

Tais tecnologias e seus avanços têm profundos impactos nas organizações, como bem destaca Costa (2011). Ao alterarem a forma como o trabalho é realizado, impactam nos desenhos estruturais; ao reconfigurarem as sociedades, afetam os ambientes em que as organizações se movem; ao afetarem as relações entre as pessoas, impactam nas redes informais que estruturam a dinâmica das organizações; ao reduzirem o tempo e a distância entre produtores e consumidores (vide o comércio eletrônico), influenciam os processos de formulação de estratégias; ao ampliarem o fluxo de comunicação, afetam a cultura da organização; ao fornecerem suporte para decisões complexas, fornecem base para novos modelos e práticas de gestão. As novas tecnologias estão afetando, inclusive, a definição do espaço de trabalho, o *layout* dos escritórios e, sobretudo, a emergência do teletrabalho.

É nesse contexto de acentuadas mudanças tecnológicas que emergem as organizações em rede, as organizações modulares e as virtuais, que relativizam o espaço e o tempo, agregando flexibilidade e, portanto, capacidade para lidar com as novas demandas ambientais. Tais arranjos inovadores configuram novos locais de trabalho, que são denominados **organizações de aprendizagem**, definidas por Daft (2006) como “[...] uma organização em que todos estão engajados na identificação e resolução de problemas, possibilitando que a empresa continuamente experimente, melhore e aumente sua capacidade [...]” (Daft, 2006, p. 251). E isso é potencializado em estruturas de rede, mais descentralizadas, com equipes horizontais, forças-tarefas, com estratégias definidas participativamente, com responsabilidades compartilhadas, comunicação horizontal, face a face – características, como veremos a seguir, que definem os modelos orgânicos de estrutura organizacional.

### Organizações mecânicas versus orgânicas

Como vimos até aqui, são inúmeras as possibilidades de configuração estrutural das organiza-

ções, e a diversidade é a característica dominante. Quando examinamos as transformações que estão conduzindo a diferentes experimentos de construção de organizações pós-burocráticas, temos que ter em mente que tais movimentos se inserem em mudanças mais amplas. De fato, as mudanças nos padrões de organização da produção e do trabalho inserem-se em um movimento maior de transformação do capitalismo, que se desloca da etapa do fordismo ou de produção em massa avançando para uma nova etapa, denominada pelos estudiosos de “pós-fordismo” ou “especialização flexível”, questão tratada no Capítulo 1. No atual cenário, mostra-se bastante útil um conceito que emergiu da teoria contingencial, o qual estabelece um *continuum* mecanicista-orgânico para analisar as configurações estruturais das organizações.

No início dos anos de 1960, T. Burns e G. Stalker, pesquisadores do Instituto Tavistock, na Inglaterra, distinguiram dois tipos de estruturas: a mecanicista, na qual os papéis organizacionais são fortemente definidos por superiores – que detêm, por seu turno, o monopólio do conhecimento organizacional –, e a orgânica, que se caracteriza por menor rigidez na definição dos papéis, resultante da discussão entre partes diversas, em um ambiente marcado por maior distribuição do conhecimento necessário à execução de tarefas entre os empregados, como apresentado na Figura 3.16, a qual sintetiza as principais características do *continuum* mecanicista-orgânico.

No extremo desse *continuum*, as estruturas mecanicistas puras correspondem à metáfora da **máquina**, como descrito por G. Morgan, apresentada no Capítulo 2. As organizações mecânicas são altamente centralizadas, com muitos níveis hierárquicos, elevado nível de padronização, constituindo aquilo que no senso comum chamamos de “burocracias”. No outro extremo, as estruturas orgânicas puras são descritas por G. Morgan como **organismos**, caracterizando-se por flexibilidade e capacidade adaptativa a ambientes instáveis e turbulentos. Tais organizações são conectadas por redes descentralizadas, e nelas prevalecem as relações horizontais, que favorecem o processamento de informações e o gerenciamento de atividades. Com menor grau de padronização, há maior uso de ferramentas computacionais para coordenação e comunicação entre tarefas interdependentes.

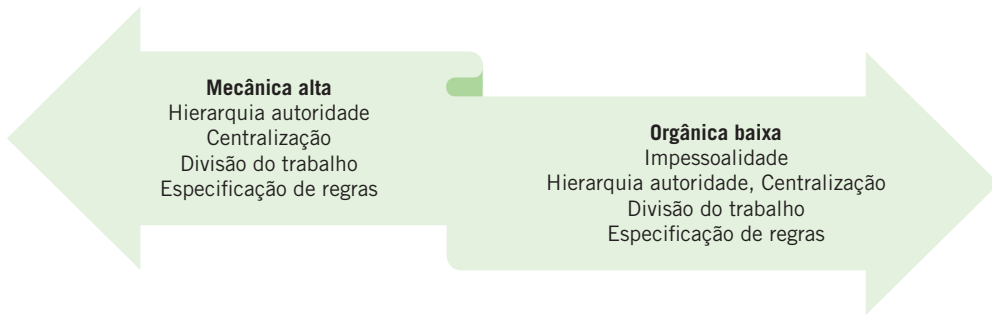


Figura 3.16 Continuum mecanicista-orgânico.

É importante lembrar que estamos falando de um *continuum*. Ou seja, é difícil encontrarmos casos puros de organizações mecânicas ou orgânicas. A maioria das organizações combina características de ambos os modelos, sendo comum que em uma mesma organização existam alguns setores, departamentos ou unidades mais mecânicos e outros mais orgânicos. Nesse caso, a natureza da tarefa e a tecnologia são fatores que também condicionam o *design* organizacional. Imagine, por exemplo, as duas seguintes organizações:

- ▶ Uma agência de publicidade e propaganda, constituída por uma pequena equipe técnica, altamente qualificada, desenvolve um produto que requer elevada criatividade individual, cooperação, interação e comunicação face a face entre os membros da equipe, o que conduz a estruturas bem enxutas, com muito poucos níveis hierárquicos, maior comunicação horizontal. As tarefas são mais abertas e difíceis de serem padronizadas, o que requer o uso de mecanismos de ajuste mútuo para a coordenação das atividades.
- ▶ Um Departamento Estadual de Trânsito e, dentro dele, o setor de multas, com todos os seus procedimentos padronizados, abarcando todas as possibilidades de transgressão das normas do trânsito para aplicar as punições em conformidade com a gravidade do delito. Tal setor insere-se em uma organização bem maior, com vários níveis hierárquicos, regras impessoais para orientar as ações dos seus funcionários, tarefas prescritas, elevado grau de controle do desempenho – ou seja, tarefas que podem ser descritas e prescritas prestam-se a maiores níveis de mecanização.

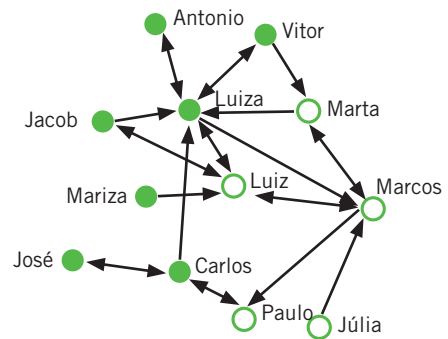
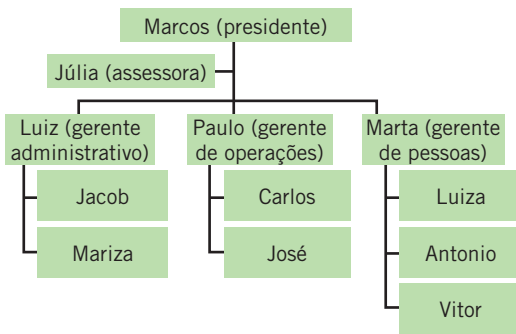
### Organização formal e informal

Até o momento, ao tratarmos de estrutura, estamos sempre nos referindo à estrutura formal, aquela representada nos organogramas e que consiste das relações prescritas pelos papéis que as pessoas desempenham. **As relações contidas nos organogramas especificam a distribuição de responsabilidades e autoridades por unidades organizacionais, apontando, em princípio, a quem cada trabalhador deve se reportar.**

Sabemos, contudo, que as organizações consistem de pessoas que interagem para além daqueles papéis que lhes estão prescritos. Emergem, portanto, redes de relacionamentos os mais diversos, que constituem uma estrutura subjacente à formal e que dinamizam, a vida na organização.

A Figura 3.17 representa as duas estruturas organizacionais que estamos discutindo.

Embora o organograma formal preveja um conjunto de relações dentro de cada grupo, de cada membro com seu gestor, o mapeamento das redes sociais mostra que as relações entre as pessoas não seguem, necessariamente, aquilo que está prescrito. Tome, como exemplo, que a rede da Figura 3.17 descreve a busca de informações sobre o trabalho ou sobre aspectos da vida organizacional. Repare, também como Luiza, que é uma funcionária da gerência de RH, ocupa, na rede informal, uma centralidade que é superior à de Marta, sua gerente. Ou seja, se esta for uma rede de informação, significa que as pessoas buscam-na muito mais frequentemente para ter informações do que à gerente de RH, Marta, e mesmo a outros gerentes, que, por seus papéis na organização seriam as fontes oficiais de informações. Em outras palavras,



**Figura 3.17** Estruturas formal e informal de uma mesma organização.

os líderes informais em diversas redes (de amizade, de confiança, de cooperação, entre outras) não necessariamente coincidem com os líderes formais que ocupam as gerências. Pode-se afirmar que, em função das trocas que são efetuadas entre as pessoas, dentro de uma organização convivem diversas estruturas informais (diversas redes de atores que se conectam ou não em função de temas, questões, interesses, proximidades, etc.). Vale ressaltar, ademais, que tais redes emergem fortemente determinadas por características pessoais (competências, idade, antiguidade, estilos de personalidade, interesses comuns), como bem aponta Oliveira (2010).

Ou seja, subjacente à estrutura formal existe uma estrutura informal pela qual fluem informações que são fundamentais para a vida organizacional, quer no sentido de favorecer a coordenação entre setores e pessoas, quer no sentido de criar tensões, disputas e conflitos. Parte importante da dinâmica de poder (vide Capítulo 12) em uma organização ocorre nessa estrutura subjacente e nem sempre visível das

redes informais. Um exame mais completo do papel das redes sociais informais na vida organizacional pode ser visto em Loiola e colaboradores (2013).

Enquanto a análise da estrutura informal focaliza as pessoas e suas relações, a da estrutura formal enfatiza as posições em termos de autoridade e responsabilidades. Assim, são análises necessariamente complementares para um diagnóstico organizacional (Oliveira, 2010).

Verifica-se, muitas vezes, a expectativa dos gestores de obter um controle sobre as redes informais que são vistas como empecilhos ao desempenho, especialmente como mecanismos de resistência a normas e ordens vindas da estrutura formal. Na realidade, como se vê na Figura 3.17, as redes informais cumprem papel importante na dinâmica da organização, quer positiva, quer negativamente, como descreve Oliveira (2010).

A Figura 3.18 sintetiza um conjunto de vantagens e desvantagens das estruturas informais em relação às formais.

Vantagens	Desvantagens
<input type="checkbox"/> Maior rapidez no processo decisório	<input type="checkbox"/> Provoca desconhecimento da realidade organizacional pelas chefias
<input type="checkbox"/> Redução das distorções da estrutura formal	<input type="checkbox"/> Gera maior dificuldade de controle
<input type="checkbox"/> Complementa a estrutura formal	<input type="checkbox"/> Pode gerar conflitos entre as pessoas
<input type="checkbox"/> Reduz a carga de comunicação dos chefes	
<input type="checkbox"/> Motiva e integra pessoas na organização	

**Figura 3.18** Vantagens e desvantagens das estruturas formais e informais.



## ▶ AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Como vimos, uma importante transição na forma de conceber as organizações foi o reconhecimento de que elas não são sistemas fechados, e sim abertos. Essa visão introduz a noção de ambiente e a necessidade de entender a natureza das relações entre organização e ambiente como fundamental para a compreensão da dinâmica organizacional.

Apesar da centralidade que a noção de ambiente organizacional assume nas formulações teóricas, esse conceito não encontra uma definição clara na literatura especializada. Um ponto de partida é considerar como ambiente tudo que é externo ou está fora da organização. Todavia, os limites que definem o interno e o externo são difíceis de se estabelecer, sobretudo com as novas configurações organizacionais, como vimos na seção anterior.

Vejam algumas tentativas de definir o que é ambiente organizacional:

- ▶ são todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para afetá-la como um todo, ou partes dela;
- ▶ é qualquer coisa que não faça parte da própria organização;

- ▶ são forças que afetam o desempenho organizacional e sobre as quais as organizações têm pouco ou nenhum controle.

Para uma melhor delimitação do conceito de ambiente organizacional, vamos explorá-lo a partir de algumas dicotomias comuns no campo e que se encontram sumariamente apresentadas no Quadro 3.4.

O ambiente geral é infinito e inclui tudo o que existe fora da organização. No contexto atual de crescente globalização, esse ambiente geral nem sequer se limita aos contornos da sociedade ou do país em que a organização está inserida. São condições que afetam potencialmente todas as organizações e envolvem fatores sociais, tecnológicos, políticos, econômicos, demográficos, culturais. O ambiente geral, assim, abrange os setores que podem não ter impacto direto nas operações diárias de uma empresa, mas que têm influência indireta sobre ela, incluindo os setores governamentais, socioculturais, econômicos, tecnológicos e de recursos financeiros. Esses setores afetam, em algum momento, todas as organizações.

Já o ambiente organizacional específico (também chamado de “ambiente da tarefa”) é definido como aquele em que todos os ele-

**Quadro 3.4** Dicotomias que definem o conceito de ambiente nos estudos organizacionais

Ambientes	
<p>Conceito amplo e que inclui todos os elementos do contexto social em que a organização se insere. ← <b>Geral</b></p>	<p><b>Específico</b> → Elementos desse macrocontexto social que afetam diretamente a organização.</p>
<p>São entidades, objetos e eventos que ocorrem fora da organização e dos quais existem indicadores objetivos. ← <b>Real</b></p>	<p><b>Percebido</b> → Trata-se da interpretação ou do significado atribuído a objetos, entidades e eventos por parte da organização.</p>
<p>Fatores social, cultural, econômico, político, tecnológico que caracterizam o contexto maior em que se insere a organização. ← <b>Macro</b></p>	<p><b>Competitivo</b> → Entidades concorrentes atuais e potenciais, fornecedores e clientes que funcionam como ameaças ou vantagens competitivas.</p>
<p>Espaço de competição econômica onde ocorrem as trocas de bens e serviços. ← <b>Técnico</b></p>	<p><b>Institucional</b> → Espaço de construção e difusão de regras e procedimentos que condicionam a legitimidade da organização.</p>



**Uma visão de mudanças no ambiente geral**

Desde 2007/2008, voltamos a viver uma nova crise generalizada do sistema capitalista, que começa com as bolhas do mercado imobiliário norte-americano – denominação habitual do fenômeno de relativo descolamento entre valores financiados e reais dos imóveis – e que se espalha por quase todo o sistema financeiro, especialmente dos países desenvolvidos (Estados Unidos, União Europeia e Ásia), ensejando o que hoje se denomina “financeirização das economias”. Vejamos um quadro particular dessa crise: nos Estados Unidos, por exemplo, a riqueza mediana caiu 40% entre 2007 e 2010, levando-a de volta ao patamar do início dos anos 1990. Isso mostra que, apesar de décadas de enorme crescimento da riqueza no país, essa riqueza acumulou-se nas mãos de pessoas que se situam bem no topo (da pirâmide) e que muito poucos se apropriaram e se beneficiaram dela. Sob o eterno argumento de que as pessoas no topo da pirâmide eram os criadores de emprego, as desigualdades continuaram a ser justificadas (Stiglitz, 2012).

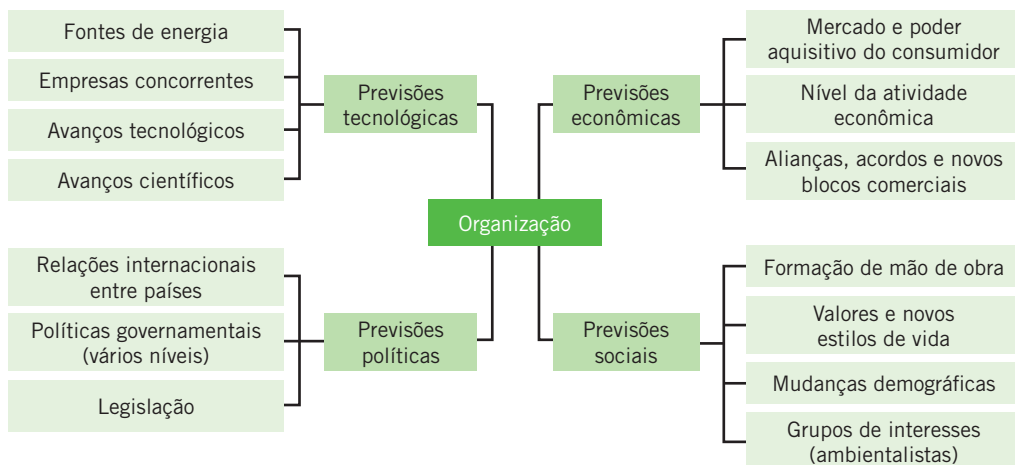
mentos que têm o poder de afetar a organização em seu todo, ou em parte, estão fora dela (Daft, 2002, 2006).

O domínio específico de uma organização é associado, também, a dois outros conceitos.

**Domínio ambiental** é o campo de ação ambiental escolhido. É o território que uma organização demarca para si mesma em relação a produtos, serviços e mercados atendidos. Define o nicho da organização e os setores externos com os quais ela vai interagir para alcançar suas metas – por exemplo, uma escola particular, ao construir suas instalações em uma região, ao fixar tempo integral de atividades e ao oferecer cursos complementares de idiomas, artes, atividades esportivas, etc. O preço fixado para esses produtos, pela escola, definirá seu nicho de mercado.

O segundo conceito é o de **ambiente de tarefas**, que circunscreve os setores com os quais a organização interage diretamente e que têm impacto direto na capacidade que a organização tem em alcançar seus objetivos. O ambiente de tarefas normalmente inclui indústria, matérias-primas e setores de mercado, setores de recursos humanos e internacional. A Figura 3.19 ilustra um exemplo dos elementos que compõem o ambiente geral de uma organização.

Uma segunda dicotomia diferencia **ambiente real** de **ambiente percebido**. Como vemos na Figura 3.19, o ambiente geral que pode afetar a organização traduz-se em previsões feitas pelas organizações acerca do conjunto de fatores e suas perspectivas de mudança. Ou seja, todos os eventos ambientais devem ser interpretados pelos atores organizacionais de forma a gerar as decisões tidas como pertinentes para li-



**Figura 3.19** Conceito de ambiente geral de uma organização.

Fonte: Com base em Bowditch e Buono (2012).

dar com eles. Esse fato é que leva à distinção entre ambiente real e ambiente percebido.

Embora as percepções sejam fundamentais para entender como a organização lida com os elementos dos seus ambientes geral e específico, podemos ter indicadores objetivos acerca dos elementos que integram o ambiente organizacional independentemente das percepções destes pelos executivos e trabalhadores da empresa. Assim, toda organização apresenta um ambiente objetivo – uma nova legislação, um novo plano econômico, uma nova ferramenta desenvolvida, uma nova empresa concorrente, um corpo de conhecimento tornado disponível, e assim por diante. Todos esses eventos são, todavia, percebidos ou não pela organização, o que configura a noção de **ambiente percebido**. Vale ressaltar que nem sempre há correlação entre esses dois ambientes – eventos significativos para a vida organizacional deixam de ser percebidos ou o são de forma distorcida, gerando dificuldades de ajuste organização-ambiente.

Tal distinção incorpora a visão de que o ambiente não é algo dado pronto, e sim algo socialmente construído pelos múltiplos agentes organizacionais – o que se expressa nas “previsões” de diferentes ordens, que são produtos da leitura ou interpretação que a organização faz do ambiente, conforme as análises cognitivistas de organização apresentadas no Capítulo 2.

A terceira dicotomia reporta-se à distinção entre **macroambiente** e **ambiente competitivo**, conceitos representados na Figura 3.20. A noção de macroambiente coincide com a de ambiente geral, já apresentada. A noção de ambiente competitivo, contudo, é mais específica, ao circunscrever uma análise da concorrência e

dos fatores que ameaçam ou facilitam a sobrevivência da organização. Trata-se de identificar a concorrência atual e a possibilidade de entrada de novos concorrentes no nicho de mercado escolhido pela empresa. Complementa tal ambiente o papel dos fornecedores e dos consumidores, analisado em termos do quão dependente deles é a organização.

Por fim, Meyer e Rowan (1977) propuseram a visão de ambiente como sendo composta de duas dimensões – a **técnica** e a **institucional**. Nos ambientes técnicos, ou espaços de competição econômica, ocorrem as trocas de bens ou serviços. O critério de avaliação das organizações nesses ambientes é a eficiência e a eficácia no processamento do trabalho. Já nos ambientes institucionais, ocorrem a elaboração e a difusão de regras e procedimentos que condicionam a legitimidade da organização e seu suporte contextual. A concepção de ambiente institucional indica que a sobrevivência das organizações depende de legitimidade, aceitabilidade social e prestígio. Por extensão, os mecanismos de controle do ambiente sobre as organizações não são aqueles restritos à dependência de recursos, mas regras, regulamentações e inspeções. Uma síntese dos aspectos mais relevantes dos ambientes institucional e técnico, na perspectiva institucionalista, consta na Figura 3.21.

Os críticos chamam atenção para o fato de que a distinção entre ambiente técnico e institucional deve ser relativizada, uma vez que também o ambiente técnico é social e historicamente construído. Por exemplo, o próprio mercado, um dos elementos do ambiente técnico, na realidade, é produto de processo histórico que reflete poder, estruturas, convicções, normas e con-

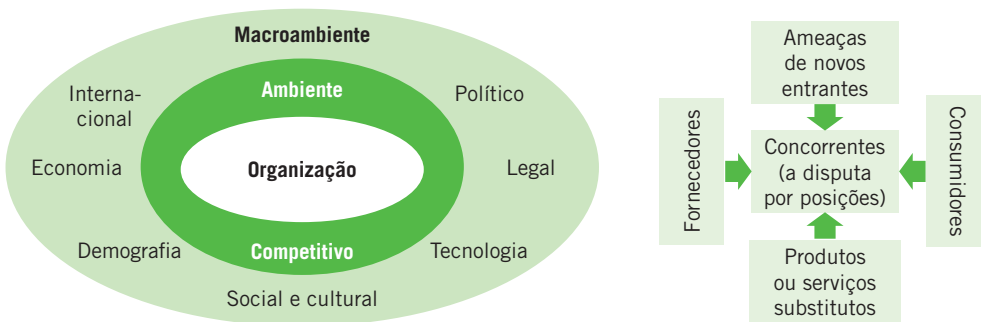


Figura 3.20 Relação e distinção entre macroambiente e ambiente competitivo.

	Ambiente institucional	Ambiente técnico
Contexto ambiental	Político e legal	Mercado
Demanda chave	Legitimidade	Recursos
Tipo de pressão	Coercitiva, mimética e normativa	Competitiva
Constituintes-chave	Estado, agências e associações profissionais	Fontes de fatores de produção, escassos recursos
Mecanismos de controle externos	Regras, regulamentações e inspeções	Troca crítica de dependências
Fatores de sucesso organizacional	Conformidade às regras e às normas institucionais	Aquisição e controle de recursos críticos

**Figura 3.21** Ambiente institucional *versus* ambiente técnico.  
 Fonte: Com base em Oliver (1997, p. 102 apud Pacheco, 2002).

troles sociais, cujo funcionamento depende fundamentalmente dos ambientes institucionais em que o mercado ou a organização está inserido. Assim, os mercados são sistemas estruturados, institucional, histórica e socialmente construídos, sustentados por crenças relativas à propriedade privada e às normas que regulam a honestidade das trocas.

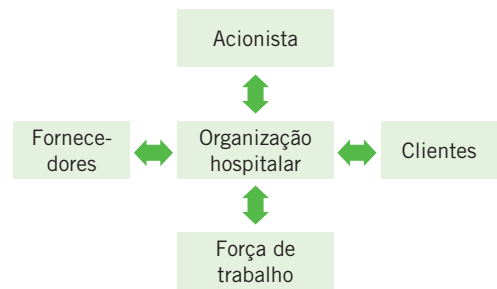
As diversas conceituações de ambiente exploradas até aqui revelam a complexidade desse conceito, ao mesmo tempo que apontam o quão importante é a compreensão da sua estrutura e da sua dinâmica para o funcionamento de qualquer organização. A análise de como essa relação vem sendo estudada é o que veremos a seguir.

Dois grandes modelos existem e, de alguma forma, competem para se analisar as relações entre os diversos elementos que definem a organização e seu ambiente.

Tradicionalmente, o modelo que dominou a análise das relações organização-ambiente restringia seu foco aos elementos do seu ambiente técnico. É o que vemos representado na Figura 3.22 e que foi denominado “modelo de acionista”. Nessa acepção, notadamente contingencialista, o ambiente é reduzido a uma força geral e externa, compreendendo um conjunto de pressões técnicas e econômicas com o qual a or-

ganização tem de lidar para se manter funcionando.

Como afirmam Bowditch e Buono (2012), trata-se do evangelho empresarial dominante: “[...] uma organização é vista como uma porção de propriedade privada, possuída por aqueles que dela têm ações [...]”. Tais proprietários elegem uma diretoria cuja responsabilidade é zelar pelos interesses dos donos. Assim, as relações entre a organização e as partes tomadas como significativas do seu ambiente são caracterizadas como transações de mercado, cujo objetivo último é maximizar os lucros dos acionistas.



**Figura 3.22** Modelo dos acionistas para análise da relação hospital particular-ambiente.  
 Fonte: Com base em Bowditch e Buono (2012).

Em oposição ao modelo de acionista, desenvolveu-se o modelo denominado dos “interessados”, ou “*stakeholders*”, representado na Figura 3.23.

Por grupos de interessados entende-se qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela organização no âmbito de seus produtos, políticas e processos. Com isso, amplia-se o número de grupos que colocam exigências crescentes às organizações. Os acionistas continuam em uma posição de destaque, mas seus interesses específicos devem ser defendidos no contexto mais amplo do interesse público. Funcionários, consumidores, comunidades locais e outros públicos relevantes não são apenas instrumentos para o enriquecimento dos acionistas – têm metas e interesses próprios e legítimos, o que é coerente com o conceito de organização desenvolvido, por exemplo, no seio do institucionalismo, já discutido no Capítulo 2.

Trata-se de um modelo ampliado que, como pode ser visto na Figura 3.23, incorpora elementos do ambiente institucional. Subjacente a esse modelo, encontra-se o pressuposto de que uma organização deve estar a serviço de uma sociedade maior, e não apenas do seu dono. Inco-

pora, portanto, a noção de responsabilidade social.

O modelo de interessados amplia significativamente a tarefa de se descrever e analisar as relações da organização com seu ambiente e, de alguma forma, recupera a importante noção de que qualquer organização é uma unidade social e, como tal, encontra-se fortemente imbricada em uma complexa rede de influências e trocas.

### Dimensões de análise do ambiente organizacional

Os diversos conceitos de ambiente já revelaram que, para cada organização, ele assume feição particular. No entanto, podemos analisar os ambientes organizacionais em termos de algumas dimensões gerais que são úteis para compreender seus impactos sobre as organizações. Podemos ter ambientes extremamente ricos quanto aos elementos relevantes situados ao lado de ambientes mais simples (compare, por exemplo, o ambiente de uma universidade e o de uma pequena escola de ensino fundamental). Podemos, também, ter ambientes que estão em constante mutação,

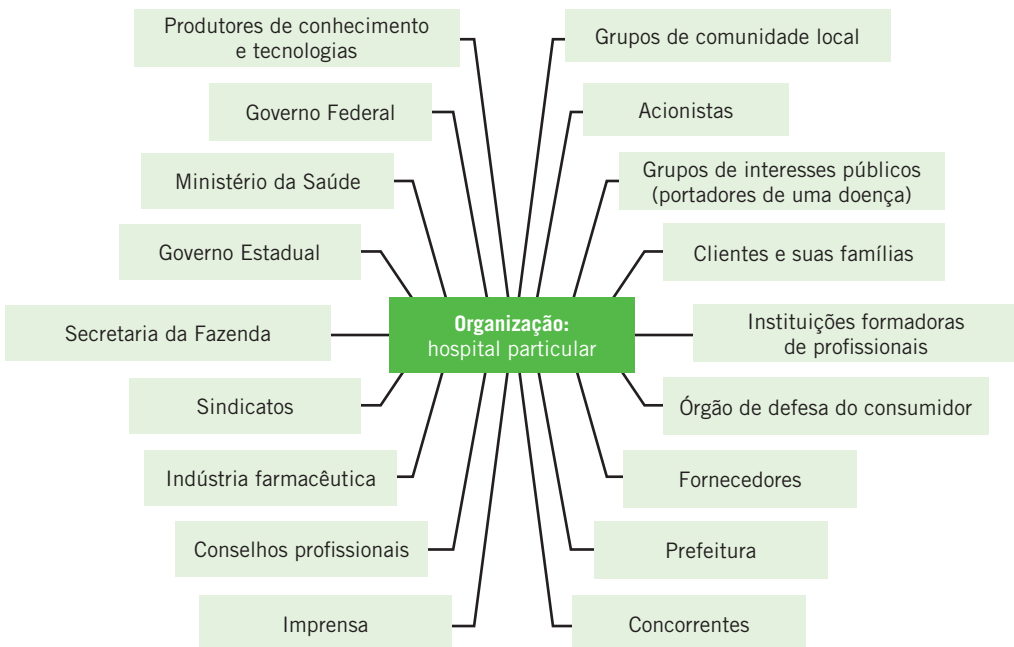


Figura 3.23 Modelo dos “interessados” na organização – o caso de um hospital particular.

quer pela incorporação de novos elementos, quer pelas mudanças nos elementos existentes, ao lado de ambientes mais ou menos constantes ou cujas mudanças ocorrem mais lentamente.

Temos, assim, duas principais dimensões apontadas pela literatura para análise do ambiente organizacional: dinamismo e complexidade.

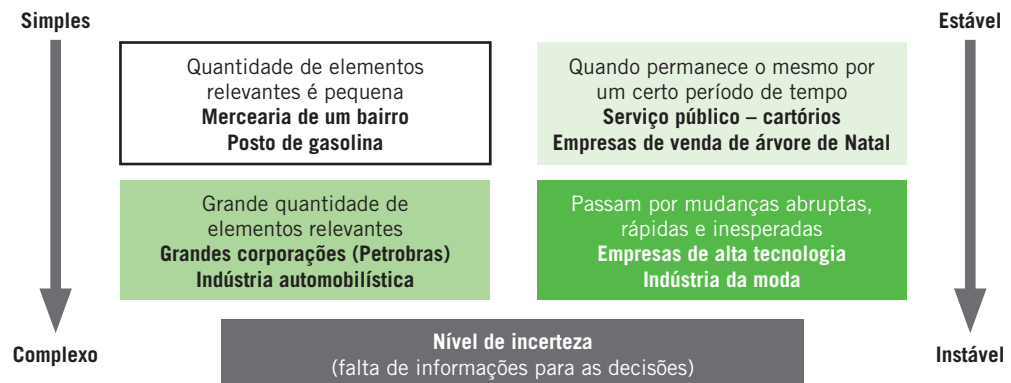
- **Dinamismo:** refere-se ao grau de estabilidade ou instabilidade, traduzindo-se no ritmo de mudança que coloca novas exigências à organização. Refere-se, também, à volatilidade ou à imprevisibilidade das condições ambientais.
- **Complexidade:** refere-se ao grau de concentração observado e a quão homogêneas ou heterogêneas são as unidades que compõem o setor no qual a organização se insere.

A depender de como essas dimensões se apresentam em cada caso, define-se a influência do ambiente sobre as organizações, seja em termos de necessidade de informações sobre ele, seja de necessidade de recursos vindos dele. Isso porque a combinação de complexidade e dinamismo determina o nível de **incerteza ambiental**. Incerteza significa que os tomadores de decisão não dispõem de informações suficientes sobre os fatores ambientais e encontram dificuldades na previsão das mudanças externas.

A Figura 3.24 sintetiza e exemplifica os componentes básicos do ambiente, revelando como eles interagem de modo a gerar incerteza ambiental.

Para serem eficazes, as organizações precisam enfrentar e administrar a incerteza ambiental. Considerando-se os limites cognitivos ao se tomar uma decisão, quanto mais complexo (diversificado) e instável o ambiente, maior a probabilidade de que os gestores se guiem por atalhos de julgamento que facilitem sua tarefa. Assim, a incerteza aumenta o risco de falhas das respostas organizacionais, tornando difícil o cálculo dos custos e das probabilidades relacionadas com as alternativas de decisão. (Observe, na Figura 3.25, exemplos de organizações inseridas em ambientes com diferentes níveis de incerteza.)

Além das duas dimensões clássicas de análise do ambiente, Gordon (2002) acrescenta uma terceira dimensão geral – a **hostilidade**. Trata-se, como o próprio termo sugere, do grau em que elementos ou características do ambiente são ameaçadores, geradores de conflito ou de supercompetição. Muitos são os exemplos que historicamente revelam grupos e comunidades mobilizados contra empresas e indústrias que contrariam interesses ou valores ou que colocam em risco a comunidade em que se inserem – a implantação de usinas atômicas, empresas de produtos químicos letais, confecções que vendem casacos de pele de animais, etc. O conceito de hostilidade não se restringe, no entanto, a essas reações de grupos de interesse. Outras fontes de hostilidade são apontadas pelo autor: excessiva regulação estatal, forte competição, ameaça de obsolescência.



**Figura 3.24** Dimensões de análise do ambiente.  
Fonte: Com base em Hellriegel, Slocum Júnior e Woodman (2011).

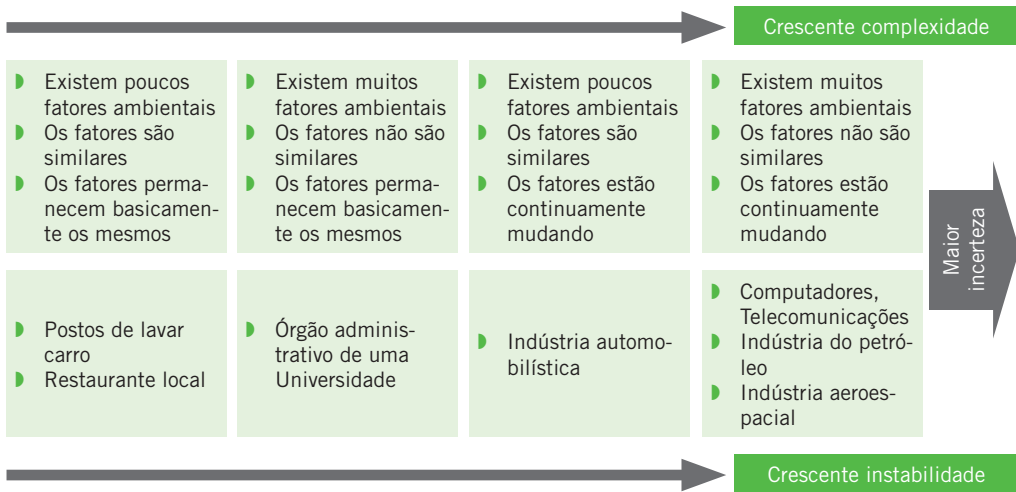


Figura 3.25 Níveis de incerteza ambiental e exemplos de organizações.

### Relação entre ambiente e design organizacional

A teoria contingencial postula que o desempenho de unidades organizacionais é função da congruência (*fit*) entre ambiente e estrutura organizacional. Mais recentemente, há um interesse crescente em relação ao *design* organizacional, termo mais amplo que “estrutura organizacional”, que abarca questões relativas a ela, mas também processos cognitivos de *sensemaking*, de criatividade, além de aspectos políticos e socioeconômicos que acompanham movimentos de mudança em programas, políticas e rotinas nas organizações. Isso significa dizer que as forças do ambiente, como veremos mais adiante, funcionam como moderadoras do *design* e dos desempenhos, postulação central da teoria contingencial (Van de Ven; Ganco; Hinings, 2013).

Essa renovação de interesse reflete a percepção, cada vez mais consensual, da importância, centralidade e permanência do *design* organizacional para a gestão, o que, por sua vez, retroaje em termos de demanda por teorias e pesquisas mais robustas, tendo como objeto novas e sempre mais complexas formas do fazer organizacional (*organizing*) e de sua dinâmica (Van de Ven; Ganco; Hinings, 2013), como já vimos no Capítulo 2.

De fato, o mundo das organizações está mudando, assim como teorias e pesquisas sobre

organizações. Atualmente, os contextos ambientais mostram-se menos previsíveis, mudam com rapidez e tendem a demandar de forma contínua formas criativas de desenho organizacional.

Abordagens sobre inovação, por sua vez, oferecem explicações tanto para as mudanças nos *designs* organizacionais quanto em seus ambientes. Para essas abordagens, a introdução e a difusão no mercado de novos produtos, processos, fontes de matéria-prima, formas de organização da indústria ou mesmo de constelação de tecnologias físicas, organizacionais e institucionais inter-relacionadas (sistemas de inovação) são vetores de transformação socioeconômica. Essas transformações são denominadas “destruição criadora”, significando que novas estruturas substituem aquelas que não se mostram aptas a acompanhar as mudanças ambientais (vide *box* “Mudanças organizacionais e ambientais segundo abordagens sobre inovação”), embora essa substituição se dê a ritmos variados, o que implica a permanente convivência entre estruturas inovadoras e tradicionais.

Na realidade, embora os ataques à burocracia tenham conduzido a previsões sobre seu fim, isso não se concretizou e não está no horizonte que venha a se concretizar. Organizações, mesmo aquelas que experimentam novas arquiteturas que lhes assegurem flexibilidade e elevado desempenho em contextos hipercompetitivos, mantêm níveis de burocratização nas suas

### Mudanças organizacionais e ambientais segundo abordagens sobre inovação

Invenção e inovação não são sinônimos. A invenção realiza-se na esfera técnico-científica, enquanto a inovação é um fato econômico que se materializa na transferência das invenções para a esfera econômica, isto é, para os mercados. Essa transferência pode ser bem ou malsucedida. A difusão massiva das inovações é o que transforma efetivamente a invenção em fenômeno socioeconômico. Invenções podem ocorrer em qualquer tempo; variam em grau de importância e ritmo de difusão em função não apenas da apropriabilidade dos benefícios financeiros pelo inovador pioneiro como também de fatores internos a cada local (atualização das instituições, posição na fronteira tecnológica, padrões de desigualdade social e de pobreza, coesão social, capital social, entre outros fatores), assim como de padrões de difusão da inovação em si. Por consequência, novas estruturas e instituições convivem com velhas estruturas e instituições, tornando suas variáveis estratégicas difíceis de serem identificadas e compreendidas, e panoramas, cenários e direções e ritmos de novas mudanças também difíceis de serem projetados (Perez, 2004; Schumpeter, 1982).

estruturas internas. Em um quadro de economia baseada em conhecimento em progresso, é pouco provável que questões de *design* limitem-se às fronteiras de uma única organização ou instituição, apontam Van de Ven, Ganco e Hinings (2013). Mais comum é que essas questões transcendam as fronteiras organizacionais, profissionais e nacionais. O estudo desses novos arranjos organizacionais requer a expansão das fronteiras organizacionais e da teoria organizacional para estudar cadeias de suprimento (*supplychain*), redes interorganizacionais, associações profissionais e arranjos institucionais multinacionais que são usados para organizar sistemas de trabalho e trocas econômicas.

Apesar das muitas mudanças no mundo das organizações e em suas teorias, postulações sobre a relação entre estrutura, ambiente e de-

sempenho, elaboradas na década de 1960 por Lawrence e Lorsch, ainda estão atualizadas. Esses autores concluíram que as organizações têm melhor desempenho quando os níveis de diferenciação e integração equivalem ao nível de incerteza do ambiente. As organizações com bom desempenho em ambientes com elevada incerteza tinham altos níveis de diferenciação e integração, enquanto as que funcionavam bem em ambientes com menores níveis de incerteza tinham níveis mais baixos de diferenciação e integração.

A incerteza também afeta o nível de diferenciação da estrutura formal entre os setores da organização e de integração entre os departamentos, de acordo com a abordagem cognitivista, em função das orientações cognitivas e emocionais dos gerentes dos distintos setores funcionais.

São múltiplas as tipologias desenvolvidas para categorizar tipos distintos de ambientes organizacionais. É bastante representativo desse conjunto o trabalho desenvolvido pelos psicólogos Fred Emery e Eric Trist, o qual descreve quatro distintos ambientes com níveis crescentes de incerteza e os vincula a algumas características estruturais. A Figura 3.26 sintetiza as principais conclusões das relações entre ambiente e estrutura organizacional.

Toda a análise do ambiente organizacional aponta a evidente necessidade que a organização tem de controlar as fontes de incerteza que afetam sua vida. Ou seja, a atividade gerencial busca reduzir a incerteza ambiental e, sempre que possível, ter controle ou mesmo criar um ambiente propício às suas atividades. Esse fato é o que torna importante o conhecimento sobre as estratégias e condutas organizacionais, tema abordado a seguir.

## ▸ ESTRATÉGIAS E CONDUTAS ORGANIZACIONAIS

Há registros históricos dando conta de que ações orientadas por estratégias têm sido empreendidas desde 2500 a.C., sobretudo no campo militar. Os estudos de Sun-Tzu sobre a arte da guerra são considerados pioneiros, antecipando muitas das ideias correntes sobre estratégias. Podemos



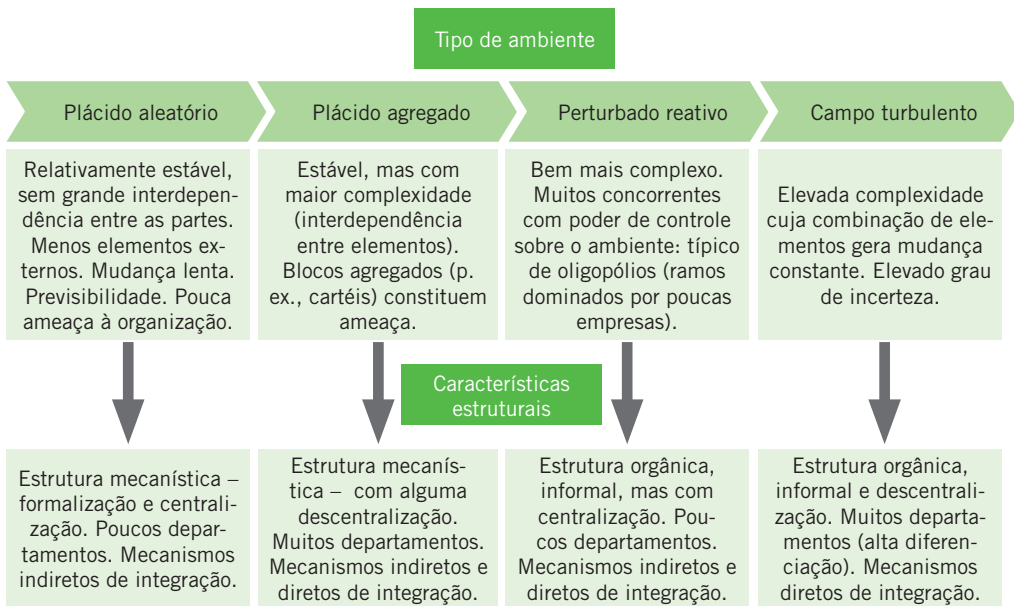


Figura 3.26 Tipos de ambientes e características estruturais das organizações.

citar também Maquiavel, que, na obra *O príncipe*, sugeriu uma série de estratégias para que o “soberano” conseguisse manter-se no poder. Tais estratégias, se implementadas, deveriam criar as condições para prevenir eventos que ameaçassem o poder, constituindo-se, portanto, em regras para as ações de governo. Os estudos clássicos de Carl von Clausewitz sobre a guerra, desenvolvidos ainda no século XIX, também exemplificam a longevidade da utilização de estratégias. Apesar dessa trajetória milenar, a sistematização de conhecimentos teóricos sobre estratégias no campo dos negócios é relativamente recente.

Na área empresarial, grandes corporações começam a adotar práticas mais sistematizadas de planejamento de longo prazo na década de 1940, do século XX. Todavia, apesar desse marco histórico, pode-se afirmar que estudos mais sistematizados sobre o tema aparecem apenas com mais visibilidade ao longo dos anos de 1960. Tais estudos e a própria prática de formular e implementar estratégias tornam-se mais

conhecidos entre 1970 e 1971, quando a General Eletric (GE) começa a utilizar essa ferramenta. Depois da GE, muitas empresas e modelos de planejamento estratégico ganharam notoriedade. Com essa trajetória não é estranho que, quando falamos em estratégia, hoje, encontramos-nos, novamente, diante de um conceito que suscita bastante diversidade na forma como é delimitado.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2002, 2010) identificaram e analisaram 10 escolas de pensamento sobre estratégia. Para eles, a exemplo da fábula dos homens cegos que, tateando um elefante, buscavam identificar ou descrevê-lo, no campo da estratégia, os autores também não exergam o “animal inteiro”, cada um tocando em um aspecto do processo de formulação de estratégias, o que os leva priorizar determinadas dimensões, ignorando outras. Na realidade, as 10 escolas são reunidas em três grupos, como se vê na Figura 3.27.

As três primeiras escolas – *design*, planejamento e posicionamento – formam um gru-

po que tem em comum o tratamento normativo da estratégia. Os autores filiados a esse grupo interessam-se mais em como as estratégias devem ser formuladas e menos na maneira como foram concebidas. Ou seja, são abordagens prescritivas, que gravitam em torno de trabalhos clássicos desenvolvidos no fim dos anos de 1950 por Philip Selznick e início dos anos de 1960 por Alfred Chandler.

O segundo grupo reúne seis escolas de pensamento, cujos filiados concentram-se no estudo do processo de concepção da estratégia. Aqui, destaca-se o trabalho de Schumpeter, principal teórico da “escola do empreendedorismo”. Outras escolas vão enfatizar a natureza cognitiva do processo de formulação da estratégia; o peso da cultura, que vê a estratégia como um processo coletivo; o papel do poder, que vê a formação da estratégia como um processo de negociação; e o papel do ambiente, que toma a estratégia como um processo reativo, seguindo os fundamentos da teoria da contingência.

Por fim, o terceiro grupo é constituído de apenas uma escola, a da configuração, que procura integrar várias partes – gênese, conteúdo, estruturas organizacionais, contextos – em função de diferentes estágios de vida da empresa,

como, por exemplo, os do crescimento e da maturidade. Nesse grupo, encontra-se o próprio trabalho de H. Mintzberg.

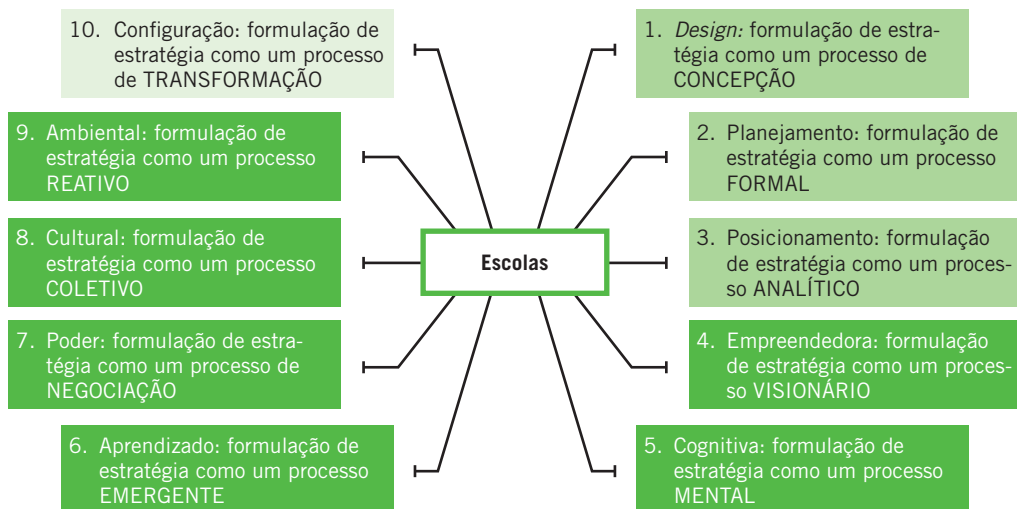
Tal multiplicidade de escolas, ou abordagens, expressa diferentes respostas a questões básicas no campo das estratégias, as quais estão sumarizadas na Figura 3.28.

Na próxima seção, vamos nos limitar a discutir as seguintes problemáticas: o que é estratégia, para que serve a estratégia, tipos de estratégias e suas definições, quem é o estrategista e modelos de formulação de estratégias.

### Dimensão conceitual: o que é estratégia

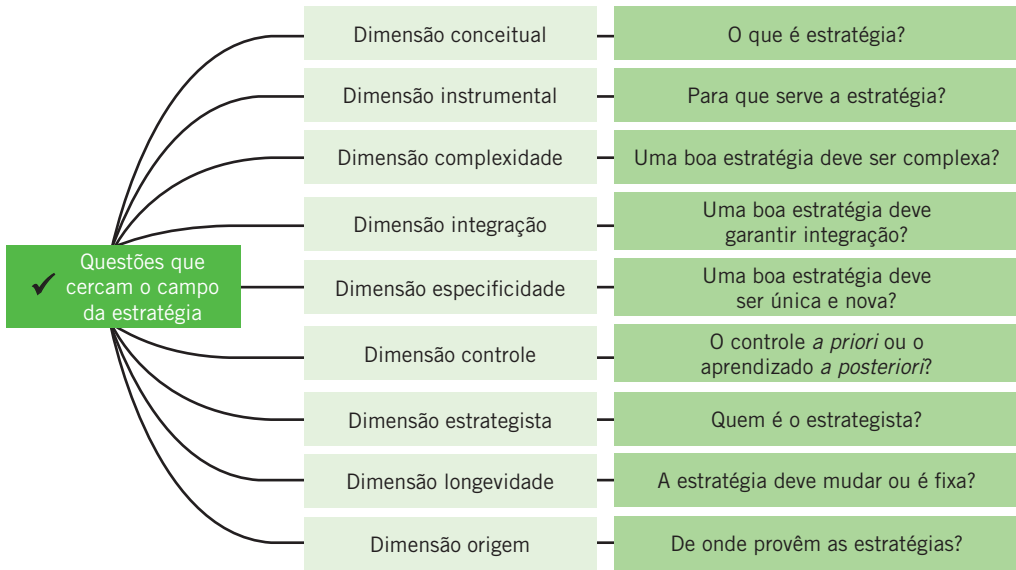
Como qualquer outro conceito, a palavra “estratégia” evoca distintos significados, tanto em seu uso pelo senso comum quanto em seu uso científico. As diversas escolas apresentadas já revelam como esse fenômeno pode ser apreendido sob diferentes perspectivas. A Figura 3.29 sintetiza o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 2002, 2010) consideram.

Estratégia pode ser tanto planejamento como modelo. As organizações planejam o futuro e procuram modelos no passado. Pode-se

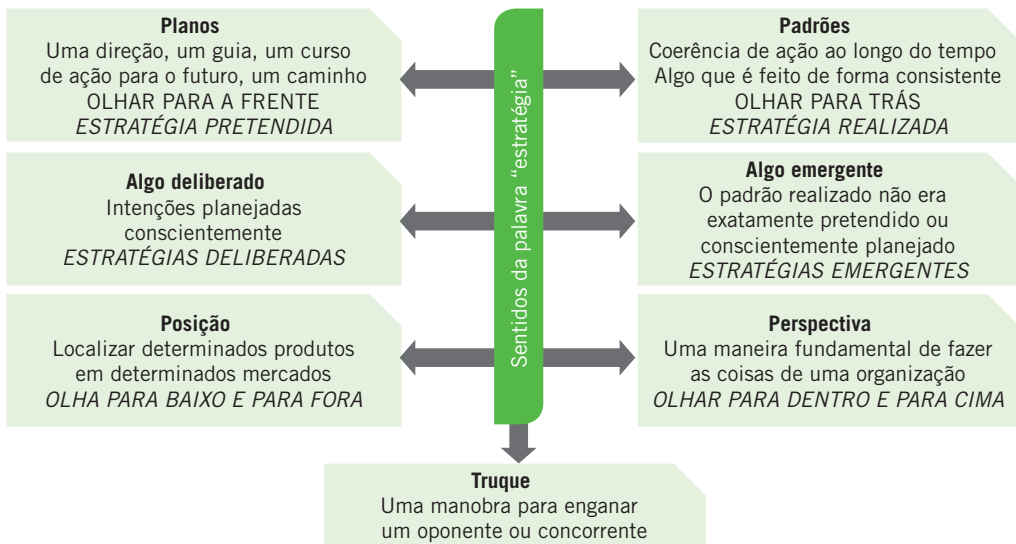


**Figura 3.27** Escolas de estratégia.

Fonte: Com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).



**Figura 3.28** Problemáticas clássicas do campo de estudos sobre estratégias.  
 Fonte: Com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 2002, 2010).



**Figura 3.29** Sentidos associados à palavra "estratégia".  
 Fonte: Com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

falar de estratégias desejadas e executadas. A estratégia pode, ainda, ser (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Daft, 2006):

- a) posicionamento: lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados;
- b) perspectiva: meio fundamental para que uma empresa execute suas atividades;
- c) armadilha/truque: manobra específica destinada a abalar um concorrente, sendo mais a ameaça do que a execução desta propriamente dita;
- d) tipo específico de planejamento (planos estratégicos), oferecendo um guia de ação para as organizações;
- e) aprendizagem (emergente): nutre-se das ações e dos conhecimentos que emergem ao longo do caminho;
- f) padrão que tende a conferir coerência a atividades e ações organizacionais.

No discurso predominante, dois significados complementares sobre estratégia prevalecem. Capitalizando sua origem militar, em seu primeiro significado, a estratégia é fruto de processos controlados de análise e de seleção de posições competitivas, realizados pela alta cúpula da organização, em resposta às pressões de seu ambiente de tarefa. As estratégias são mais produto que processo.

Enfatizando o discurso objetivo, racional e maximizador, com vistas ao alcance de objetivos de ordem econômica, outras definições de estratégia não agregam novas dimensões ao seu significado militar, uma vez que continua prevalecendo um modelo mecanicista de formulação, com foco exclusivo em aspectos técnico-econômicos. Nesse caso, também, as estratégias são mais produto que processo (Quintella; Dias, 1997). A abordagem porterianna exemplifica as concepções de estratégia como produto.

Existem, todavia, outras abordagens, que incorporam não apenas definições diferenciadas de estratégia como também novas maneiras de explicar seus processos de formulação e de implementação, a exemplo das abordagens baseadas em recursos e da institucionalista. De acordo com elas, as estratégias são mais um processo

político, além de técnico-econômico, do que um produto. Além disso, seus processos de formulação e de implementação desenvolvem-se em meio a relações de conflito/cooperação entre os atores organizacionais, que buscam a legitimação de seus interesses particulares; envolvem em seu jogo um conjunto amplo de *stakeholders*, dotados de racionalidades heterogêneas e de múltiplos interesses; e são fruto de mediação de conflitos e de cooperação negociada, entre *stakeholders* heterogêneos, o que implica dizer que é um jogo de soma positiva. Nesse caso, os famosos objetivos estratégicos tornam-se metaobjetivos, no sentido de que são móveis e mutáveis.

Com a abordagem dos sistemas abertos, a formulação da estratégia passou ser analisada não só de acordo com a concepção da ação racional, mas também com respeito à forma como responde às demandas ambientais, consolidando-se como um conceito que inclui tanto escolha como adaptação ambiental. Ademais, a capacidade de ação não é um estado natural, mas é antes socialmente determinada por instituições que definem quem pode exercê-la.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 2002, 2010), “estratégia” e “estabilidade organizacional” são termos quase equivalentes, uma vez que a primeira é um meio de se alcançar a coerência organizacional. Para cumprir tal objetivo, por mais paradoxal que pareça, a estratégia deve, às vezes, ser modificada – sempre que for preciso vencer novas dificuldades, originadas tanto no ambiente externo quanto no interno, e quando estas refletem desalinhamento entre a organização e seu ambiente externo.

Enfim, a análise de algumas respostas às questões da Figura 3.29 sobre as diferentes escolas sugere que as estratégias executadas situam-se em um *continuum*, cujos extremos são as estratégias planejadas puras, que refletem a capacidade de pensar o futuro e são dele versões simplificadas, e as estratégias emergentes puras. Estas espelham a capacidade de aprendizagem ao longo do caminho, em resposta às situações não previstas frutos de mudanças internas ou externas às organizações, provocadas pelo próprio processo de implantação das estratégias e pela incerteza e complexidade que caracterizam os ambientes técnico e econômico.

### Dimensão instrumental: para que serve a estratégia

O ponto de partida de uma boa estratégia é ter o objetivo correto: um excelente retorno sobre o investimento a longo prazo, no caso das organizações com o foco no mercado, especialmente as empresas privadas, para que possam identificar sua posição em seu setor de atividade e em relação aos seus concorrentes, da qual dependerá sua rentabilidade. No caso das organizações sem fins lucrativos, a exemplo da organização Médicos sem Fronteiras, a estratégia é meio para atingir objetivos e assegurar sustentabilidade. No jargão de estrategistas e estudiosos do campo das estratégias, o pensamento estratégico permite que as organizações adquiram vantagem competitiva, isto é, capacidade de ofertar produtos e serviços com maior valor para os clientes em comparação com a concorrência. Essa vantagem é sustentável quando esse maior valor dos produtos e serviços envolve a utilização de recursos difíceis de serem imitados pelos concorrentes (Williams, 2011).

A Figura 3.30 sintetiza vantagens e desvantagens apontadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) para as estratégias organizacionais. Como afirmam os autores, em uma perspec-

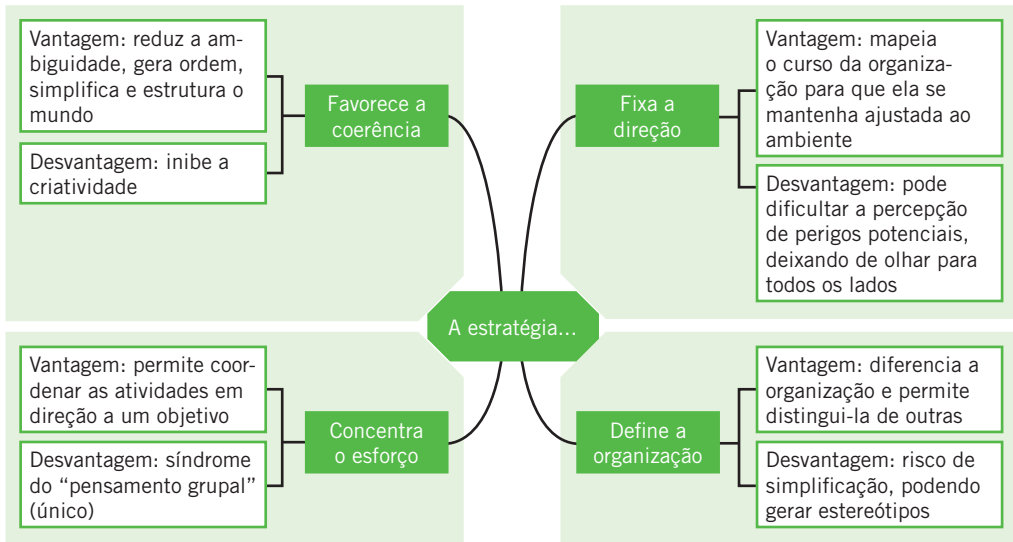
tiva instrumental, ter estratégias é como “[...] caminhar sobre a lâmina de uma faca [...]” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010, p. 30), pois para cada vantagem há riscos associados à estratégia.

A afirmação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a seguir reflete bem a ambiguidade que cerca o uso de estratégias pela organização:

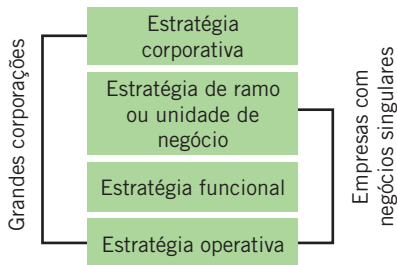
É preciso compreender que toda estratégia, como toda teoria, é uma simplificação que necessariamente distorce a realidade. Estratégias e teorias não são realidades, mas apenas representações (ou abstrações) da realidade nas mentes das pessoas. Ninguém jamais tocou ou viu uma estratégia. Isto significa que cada estratégia pode ter um efeito de informação falsa ou distorção. Esse é o preço de se ter uma estratégia. (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, p. 32).

### Dimensão nível e tipologia: quais os tipos de estratégia e suas definições?

A estratégia realiza-se em diferentes níveis das organizações, como representado na Figura 3.31.



**Figura 3.30** Vantagens e riscos associados à estratégia organizacional. Fonte: Com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).



**Figura 3.31** Níveis de aplicação da administração estratégica.

Fonte: Com base em Maximiano (2012).

As estratégias classificam-se nos seguintes níveis: corporativo, dos negócios, funcional e operativo.

Em um primeiro nível, podemos falar de estratégias corporativas ou globais quando a organização envolve múltiplos negócios, atuando em diferentes ramos, o que coloca questões como: em que negócio atuar? Qual o peso dos diferentes negócios? Quais os objetivos de cada negócio?

A estratégia em nível corporativo orienta as organizações de forma global, abrangendo o conjunto de suas unidades de negócio e linhas de produtos e de serviços (vide *box* A Ara-cruz Celulose). Alguns subtipos dessas estratégias são:

- **estratégia de crescimento:** realiza-se por investimento na expansão em linhas de produtos e serviços existentes ou na diversificação dessa linha ou, alternativamente, por investimento externo em aquisição de unidades de negócio preexistentes, fusão ou incorporação;
- **estratégia de estabilidade:** reflete a decisão da empresa de manter seu tamanho ou crescer lentamente; e
- **estratégia de redução:** pode ser temporária em resposta a dificuldades temporárias da organização, mas pode também espelhar mudanças no seu ambiente competitivo – por isso, assume um caráter mais duradouro; envolve atividades de desinvestimento, de venda de ativos (unidades de produção, linhas de produto, entre outras atividades).

Ademais, as estratégias em nível corporativo podem ser de globalização, quando a organização padroniza produtos e estratégias de publicidade; multidoméstica, quando, diferentemente da anterior, estratégias de produto e de publicidade ajustam-se a especificidades de cada mercado; e transnacional, que representa uma combinação dos dois tipos anteriores de atuação estratégica em nível de produtos e de *marketing*. Exemplos de ações estratégicas nesse nível são: crescimento e penetração em novos mercados ou em novas áreas de atuação por aquisição, fusões, incorporações e vendas de unidades ou por investimentos em capacidades de produção já existentes ou na implantação de novas unidades de negócio ou de prestação de serviços (Daft, 2006; Williams 2011).

Em um segundo nível, temos as estratégias setoriais e as estratégias de unidades de produção, caso em que se inclui uma empresa dentro de um grupo de empresas ou mesmo uma divisão dentro de uma empresa. São questões típicas desse nível de formulação de estratégias: qual a estratégia adequada para competir em um mercado específico? Que produtos oferecer? Quais os clientes prioritários?

Tomando como referência as estratégias corporativas ou globais, a estratégia em nível de negócios foca em como cada unidade de negócio da organização compete pelos clientes dentro do setor (saúde, creches, petroquímica, petróleo e gás, soja, atendimento a idosos, etc.) (Daft, 2006; Williams, 2011). Algumas questões que estão envolvidas nesse nível de decisão estratégica são: investimentos, direção e extensão das atividades em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I); atualização tecnológica de processos e produtos; e expansão, diversificação ou enxugamento de linhas de produtos. Já a estratégia em nível funcional desenvolve-se no plano micro da unidades funcionais de cada unidade de negócio, e dão sustentação às estratégias não só de suas unidades de negócios como também da corporação (Daft, 2006).

No terceiro nível, estão aquelas denominadas “funcionais” (*marketing*, produção, tecnológica, finanças, recursos humanos, etc.). Tais estratégias são desdobramentos nas diferentes áreas da estratégia mais global da unidade de negócio.

Por fim, temos as estratégias operacionais, que são diretrizes específicas para o desenvolvi-

### A Aracruz Celulose

No extremo sul da Bahia, encontra-se a Aracruz Celulose, grande produtora de celulose. Nessa localidade, a Aracruz reúne três plantas industriais, que usam processos produtivos diferenciados e fabricam diferentes tipos de celulose, destinados a diferentes mercados. A celulose *standard* é produzida ainda com base em tecnologia que usa cloro-soda para branqueamento e que é muito poluente. Essa celulose destina-se aos mercados da América Latina e Ásia. A celulose *Elemental Chloraine Free* (ECF) é fabricada com tecnologia menos poluente e destina-se a países como a França e Espanha. A celulose *Total Chloraine Free* (TCF) é produzida com base em tecnologia de última geração, a mais moderna e ambientalmente menos poluidora, que se destina aos mercados mais exigentes, como Dinamarca, Suécia, Alemanha e Inglaterra (Andrade, 2000).

mento das atividades cotidianas na organização. Nesse nível, as estratégias voltam-se para tornar a organização mais flexível, melhorando seu ajuste ao ambiente.

Qualquer que seja seu nível, a estratégia baseia-se em atividades, implicando a mobilização de recursos (financeiros – investimentos e custos –, humanos, tecnológicos, insumos, entre outros) – atividades que refletem escolhas das necessidades e quais clientes ou usuários a organização quer satisfazer. Essas escolhas compõem o plano estratégico e, se implementadas e bem-sucedidas, buscam criar uma vantagem sustentável, de difícil imitação, diferenciando a organização de seus concorrentes (Daft, 2006; Maximiano, 2012; Ohmae, 2002; Porter, 2002; Williams, 2011).

### Dimensão processo de formulação: quem é o estrategista?

Quando se atribuem ações e respostas às organizações, essa postura é, na verdade, atribuída a seus dirigentes, a sua coalizão dominante, que assume a função de comandar os processos decisórios estratégicos. Nesse sentido, é esse grupo que se incumbem de interpretar o ambiente, traduzindo-o por meio de esquemas interpreta-

tivos compartilhados no contexto institucional que servirá de referência para as respostas estratégicas. Os esquemas interpretativos, por sua vez, são compartilhados em meio a uma disputa entre diversificadas visões e valores dos diferentes grupos que compõem a organização e vão ser moldados de acordo com a condução dos processos de disputa de poder.

As tipologias de DiMaggio e Powell (1983) sobre as formas de influência ambiental por meio dos mecanismos isomórficos (apresentados quando se analisou o conceito institucionalista de organizações, no Capítulo 2) incorporam um grande potencial para a compreensão e a análise do processo de formulação de estratégias como respostas às demandas ambientais institucionalizadas. Tais padrões de respostas vão variar da ação passiva à resistência ativa, muito baseados na estrutura e nas características das pressões e na forma como as organizações as compreendem e as interpretam. De acordo com essa abordagem, o nível de escolha organizacional está condicionado de forma inversamente proporcional à força das pressões institucionais impostas à organização. Dessa forma, reforça-se a posição de que a escolha estratégica está, em certo grau, delimitada pelos processos institucionalizados.

**Missão:** propósito da organização e sua razão de existir. É fonte de legitimidade para a organização (Daft, 2006).

**Missão das Obras Assistenciais Irmã Dulce (OSID):** “Amar e servir aos pobres e necessitados, oferecendo atendimento gratuito na saúde e assistência social, inovando as ações educacionais.” (Obras Sociais Irmã Dulce, [2011?]).

No Capítulo 2, observamos que as organizações vistas como processo abrem espaço para compreender seus processos constitutivos e atividades como fruto da ação de seus sujeitos. Assim, em consonância com essa visão, podemos dar outra resposta a essa questão. Inferimos que a formulação de estratégias pode envolver desde a alta gerência até trabalhadores do chão de fábrica, tendência essa muito atual em um con-



texto em que as organizações buscam empoderar seus trabalhadores – tradução do termo em inglês *empowerment*, que significa transferência da autoridade e da responsabilidade pela tomada de decisão dos gestores para seus trabalhadores subordinados. Sobre o assunto, Daft (2006, p. 167) reforça esse posicionamento, afirmando que

[...] em um ambiente comercial complexo e competitivo, o planejamento tradicional, feito por uma equipe seleta, já não funciona mais. O planejamento estratégico e a execução passam a ser a expectativa de cada funcionário [...] O planejamento ganha vida quando os funcionários estão envolvidos no estabelecimento das metas e na determinação dos meios para alcançá-las. (Daft, 2006, p. 167).

**Visão:** o que a organização deseja ser ou onde deseja estar no horizonte temporal do plano. É fonte de estímulo ao crescimento.

**Visão das Obras Assistenciais Irmã Dulce (OSID):** “Rede organizacional filantrópica, inovadora e sustentável, reconhecida nacional e internacionalmente, com excelência em gestão de serviços na saúde, ensino, pesquisa e assistência social.” (Obras Sociais Irmã Dulce, [2011?]).

**Metas:** objetivos quantificados/qualificados; identificam o que os funcionários devem fazer (Daft, 2006).

Vimos, ainda no Capítulo 2, que a racionalidade dos sujeitos é limitada, seja por atributos dos seus sistemas cognitivos, seja porque ainda é técnica ou economicamente inviável processar todas as informações disponíveis. A racionalidade limitada dos sujeitos é outro fator que contingencia a formulação de estratégias e sua implementação.

Da perspectiva técnica, o processo de formulação de estratégias envolve três passos. O primeiro consiste na avaliação da necessidade de mudança estratégica, enquanto o segundo corresponde à realização da análise da situação; por fim, o terceiro passo compreende a escolha das alternativas estratégicas, que pode levar à elaboração do plano estratégico que consolide missão,

visão, metas, cursos de ação alternativos, investimentos (vide *boxes* Misão e Visão). Já a etapa de implementação representa a estratégia em ação e envolve a utilização de ferramentas administrativas e organizacionais no sentido de direcionar os recursos para a realização dos objetivos estratégicos e da visão da organização. A etapa de monitoramento e avaliação, por sua vez, consiste em acompanhar a implementação da estratégia para verificar se ações e investimentos estão conduzindo aos objetivos e à concretização da visão organizacional. Nessa fase, verifica-se o acompanhamento das metas, e pode ser necessário o desenvolvimento de fontes de verificação das metas, atividades, ações e indicadores (Daft, 2006; Williams, 2011). As informações geradas retroalimentam o processo de planejamento estratégico, indicando, em alguns casos, necessidades de reorientações de ações, investimentos e até mesmo das estratégias em si.

No âmbito das unidades de negócio ou das corporações, uma das metodologias mais conhecidas de análise da situação é a SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), que leva à avaliação dos fatores ambientais e organizacionais que afetam o desempenho das unidades de negócio ou das corporações. Essa análise permite identificar estratégias que potencializem as oportunidades ambientais e pontos fortes das organizações, bem como mitiguem as ameaças ambientais e pontos fracos organizacionais, favorecendo o alcance de objetivos estratégicos.

A importância dos fatores ambientais varia de acordo com o setor. Exemplos de fatores ambientais que podem ser analisados no caso de uma organização prestadora de serviços de educação superior, os quais podem representar uma ameaça ou oportunidade em cada caso específico, encontram-se na Figura 3.32, a qual também ilustra pontos fortes e fracos da organização, que também variam conforme o setor. A interpretação dos resultados das variáveis registradas nessa figura depende, logicamente, dos seus valores. No entanto, é importante ressaltar que as variáveis do ambiente geral podem ser favoráveis ou desfavoráveis ao crescimento do setor. Se desfavoráveis, aumentam as restrições ao crescimento e à sustentabilidade da organização específica. Vejamos um exemplo: se a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) apresentar tendência à diminuição em relação a sua média dos

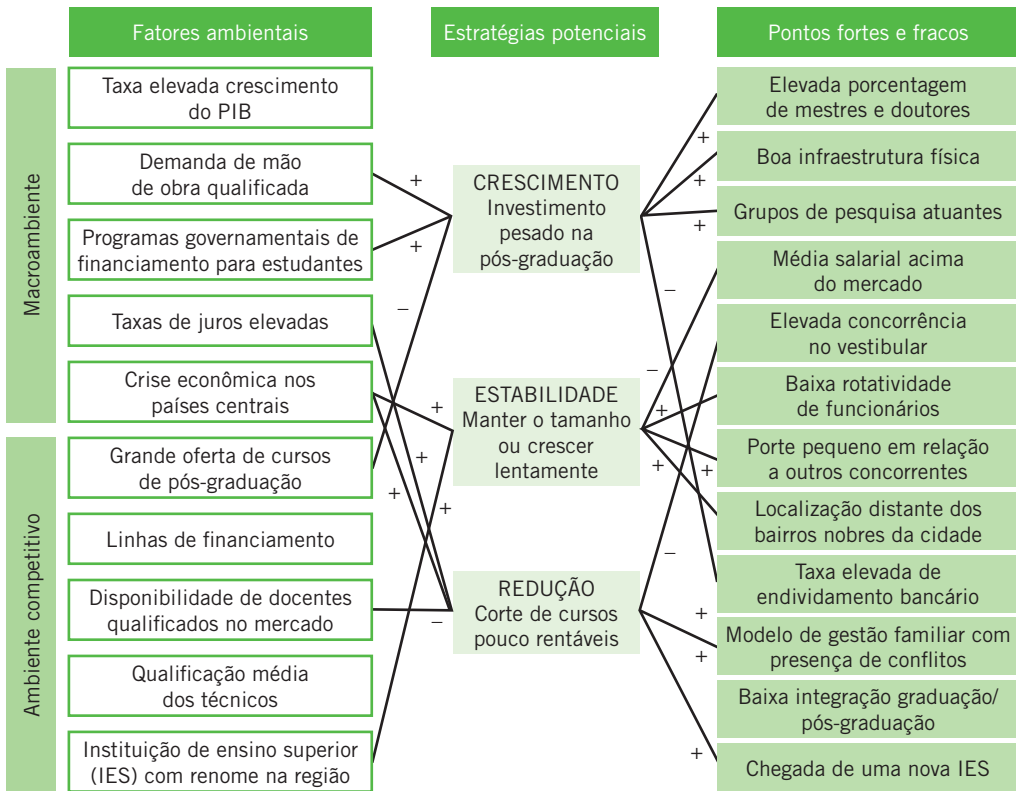


Figura 3.32 Mapa estratégico de uma instituição de ensino superior privada.

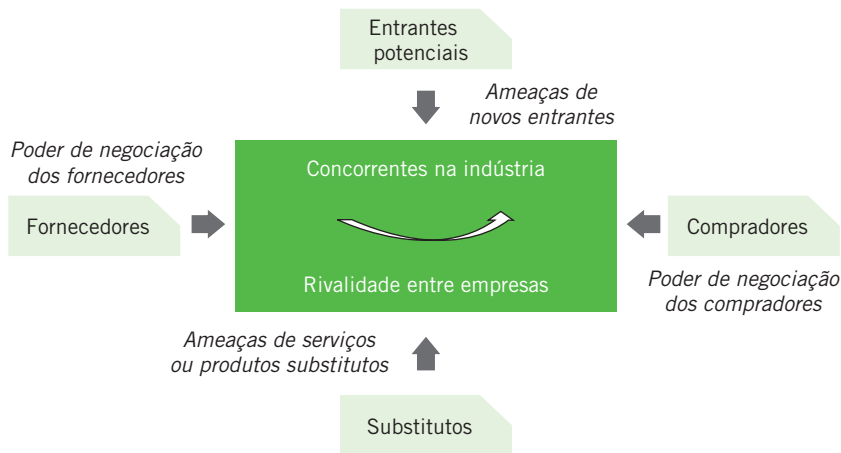
últimos cinco anos, isso pode indicar uma tendência estrutural de redução do ritmo da atividade econômica, com impactos negativos sobre a demanda de mão de obra com formação superior. Certamente, tal comportamento da economia repercutirá sobre o desempenho e as possibilidades de crescimento da organização em estudo, sobretudo se seus indicadores de pontos fortes situarem-se abaixo dos indicadores de oportunidades de seu ambiente competitivo, isto é, se sua infraestrutura for frágil, seus grupos de pesquisa, pouco atuantes, e assim sucessivamente. É evidente que, nesse contexto, se a organização escolher uma estratégia de crescimento, mais recursos e esforços de inteligência competitiva serão necessários para que essa estratégia seja efetivada e atinja seus resultados.

Para a definição de estratégias em nível setorial, contudo, um dos modelos mais conhecidos e aplicados é o denominado “Cinco Forças Estruturais”, de Porter. Vejamos os principais

componentes desse modelo e suas estratégias genéricas.

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva está no centro do sucesso ou fracasso competitivo das empresas. A estratégia competitiva equivale à busca, pelas empresas, de posições favoráveis sustentáveis na indústria – arena onde ocorrem os lances principais da concorrência. A escolha da estratégia competitiva deve ter como referência a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam essa atratividade. O modelo das cinco forças estruturais permite analisar os determinantes de atratividade das indústrias. Essas cinco forças competitivas são: novos entrantes, compradores, substitutos, fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes na indústria (Fig. 3.33).

A estratégia competitiva deve surgir da compreensão das regras da concorrência (que se infere da análise das cinco forças estruturais), as



**Figura 3.33** O modelo das cinco forças competitivas.  
Fonte: Com base em Porter (1989, p. 4).

quais determinam a atratividade de uma indústria. Por exemplo, nas palavras de Porter,

[...] o poder dos compradores influencia os preços que as empresas podem cobrar, da mesma forma que a ameaça de substituição [...]. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos [...]. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e dos outros insumos [...]. A ameaça do entrante coloca um limite nos preços e modula o investimento para deter os entrantes [...] (Porter, 1989, p. 4).

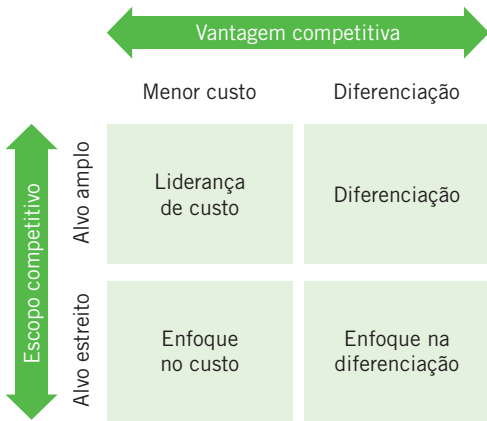
Em síntese, a atratividade de uma indústria ocorre em função do vigor das cinco forças competitivas da estrutura industrial ou das características técnicas e econômicas subjacentes em uma indústria.

Como pode ser visto na Figura 3.33, Porter (1989) apresenta três tipos de estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque (custo e diferenciação). A estratégia de liderança em custo requer inovações e racionalizações de processo, ou de fontes de matérias-primas, para que a empresa consiga operar com um nível de custos abaixo do de seus competidores. Essas inovações devem ser de difícil imi-

tação, para que a vantagem competitiva não seja erodida. Já a estratégia de diferenciação pressupõe que uma empresa deva procurar ser única em sua indústria. Os meios de diferenciação são singulares em cada indústria, podendo basear-se no próprio produto, no sistema de distribuição e de comercialização, no *marketing* e em uma grande variedade de outros fatores. Entretanto, essa fonte de diferenciação deve ser, também, de difícil imitação, sustentável e renovável ao longo do tempo. A estratégia de enfoque requer que seu adotante escolha um nicho de mercado para atuar. Essa estratégia tem duas variantes: enfoque no custo – quando uma empresa procura alcançar e manter uma vantagem de custo em seu segmento-alvo – e enfoque na diferenciação – quando a empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo (Fig. 3.34).

### Modelo das Cinco Forças Estruturais de Porter e suas estratégias genéricas

Porter (1989) chama atenção para o fato de que, em seu modelo de análise, cada estratégia genérica relaciona-se com estruturas diferentes, entre outros fatores. O sucesso da estratégia de liderança em custo depende da existência de sistemas de controle rígidos, da minimização das despesas indiretas, da busca de economias de escala e da aprendizagem de inovações que levem



**Figura 3.34** Estratégias genéricas.  
 Fonte: Com base em Porter (1989, p. 10).

à otimização dos processos. Já o sucesso de uma estratégia de liderança em diferenciação parece depender da flexibilidade organizacional para, tendo como ponto de partida as competências acumuladas pela organização, detectar os sinais do mercado e criar novos produtos ou melhorar os já existentes. O sucesso dessa estratégia depende, ainda, do grau de institucionalização de

**Inovação:** trata-se da introdução de um novo conhecimento, consubstanciado na forma de produtos, processos produtivos, organizacionais (estrutura, práticas de gestão, formas de organização do trabalho) e sociais, na economia. Por extensão, as inovações podem ser de âmbito tecnológico, gerencial ou social – formas por meio das quais novas relações intra e interinstitucionais fluem, alterando estruturas, comportamentos, valores e padrões de relação consolidados na sociedade. (Johnson, 1992). Podemos citar como exemplo desse tipo de renovação o surgimento da ideologia feminista, dos hospitais, da filosofia de tratamento dos transtornos mentais sem privar a pessoa do convívio social, dos seguros, das compras pela internet e das mobilizações sociais via redes sociais virtuais, etc. Pode ser radical, envolvendo rupturas e mudanças estruturais na economia, ou incremental, representada por melhoramentos nas inovações radicais, com base na experiência e no aprendizado de usuários e produtores, as quais podem, também, ser aprimoradas a partir de inovações organizacionais.

uma cultura favorável ao aprendizado na organização e do grau de estruturação de setores de P&D&I. Depende, também, dos níveis de gastos em P&D&I e em capacitação de mão de obra. Qualquer que seja a estratégia genérica adotada pelas empresas, há riscos envolvidos com a opção feita. Os grandes riscos estão vinculados à incapacidade de sustentar a posição de liderança em custo ou em diferenciação e à imitação, pelos concorrentes, da estratégia de enfoque. A manutenção e a renovação das vantagens competitivas são pré-condições para que as empresas mantenham suas lideranças, o que implica a necessidade permanente de investimentos em inovação.

Como já foi ressaltado, existem ainda as estratégias funcionais, que materializam as estratégias empresariais, globais ou de unidades de negócio. Considerando-se a importância da inovação para o sucesso competitivo e para a geração de vantagens competitivas sustentáveis,

**Estratégias da BRASKEM S.A.**

A Braskem S.A. é uma empresa brasileira de capital aberto que atua no segmento da petroquímica, combinando operações de produção de matérias-primas petroquímicas (primeira geração) e de resinas termoplásticas (PVC, poliestireno e polietileno, segunda geração). Dessa combinação derivam vantagens competitivas, como escalas de produção e eficiência operacional. Apesar de atuar também na Ásia e na Europa, seu foco é o mercado das Américas, sendo líder na América Latina em resinas termoplásticas. É ainda líder mundial em biopolímeros e a terceira maior produtora de resinas termoplásticas. Possui, em sua estrutura, centros de tecnologia e inovação. Sua rede de inovações inclui, ainda, universidades e instituições de pesquisa do Brasil e do exterior. Essa rede de inovações agrega-lhe valor e competitividade empresarial. O número de patentes depositadas pela Braskem cresce a cada ano e atesta a efetividade de suas estratégias de inovação, assim como seu alinhamento às estratégias competitivas. Até 2008, eram 200 patentes. Em 2010, mais de 420. Mensalmente, em média, 10 novos projetos são encaminhados para análise do potencial para transformarem-se em patentes. Nos últimos três anos, aproximadamente 12% do faturamento da Braskem foi gerado por produtos desenvolvidos nesse período (Loiola; Mascarenhas, 2013).

vamos aqui nos deter sobre as estratégias tecnológicas e de inovação (vide *box*). Há organizações que se caracterizam por uma estratégia ofensiva em relação à inovação. Comumente, essas organizações são ou passam a ser líderes em seus respectivos mercados, definindo os padrões de melhor prática. Outras, todavia, embora decidam não ficar muito atrás na corrida inovacional, não querem correr os riscos de ser pioneiras. Essas firmas adotam estratégias defensivas, enquanto outras, ainda, adotam uma conduta extremamente passiva em relação às inovações, sendo suas estratégias denominadas “dependentes”. A sintonia entre estratégia de inovação e estratégia competitiva mostra-se como uma condição necessária, embora insuficiente, para assegurar condições de competitividade sustentáveis ao longo do tempo.

Como explicar as diferentes condutas das organizações em relação à inovação? Múltiplos fatores concorrem para tanto. Eles estão localizados dentro das empresas e podem estar sintetizados em suas arquiteturas organizacionais; fora das empresas, em seus ambientes técnicos ou de tarefas; ou nos ambientes geral, local e internacional. Aqui, vamos destacar o papel do ambiente de tarefas, onde essas empresas estão inseridas.

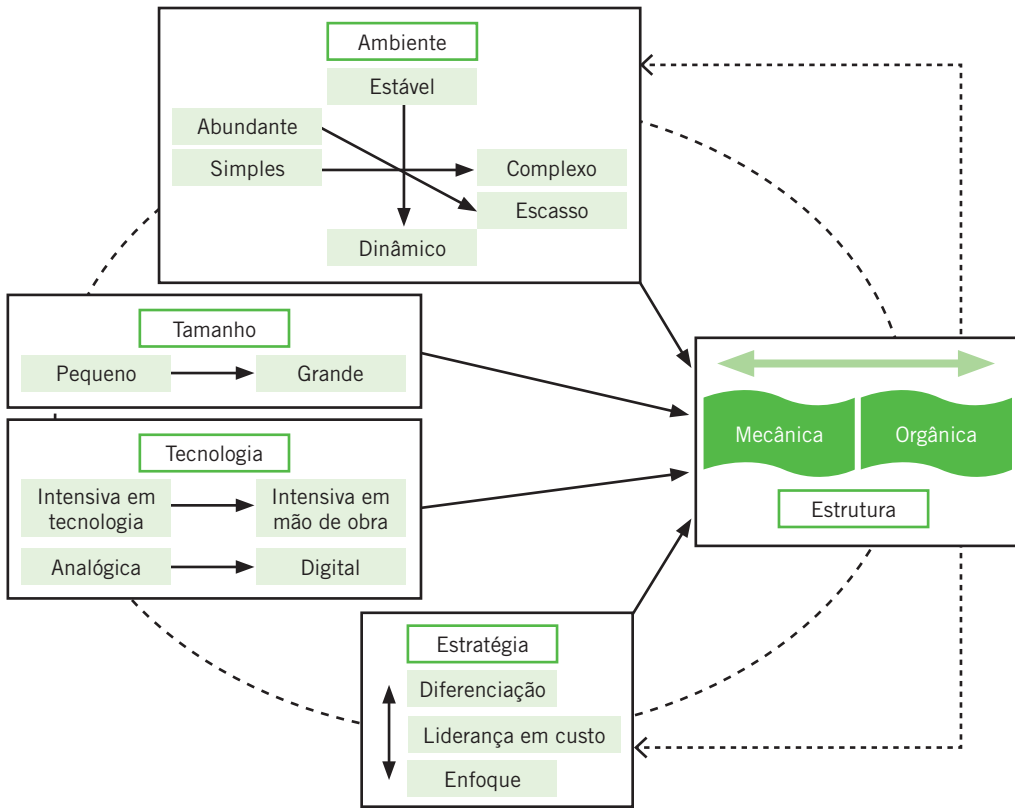
Em ambientes de produtos tecnologicamente estáveis (padronizados), em que o fator de sucesso competitivo é o preço do produto, como os termoplásticos (PVC, polietileno e poliestireno), a soja e o petróleo, as empresas bem-sucedidas são aquelas que têm sistemas de produção em grande escala e otimizados (vide *box*, Estratégia da Braskem S.A.). Em ambientes em que a persuasão de consumidores e a resposta às suas necessidades são primordiais, mas em que não há grandes diferenças entre os produtos, como geladeiras, máquinas de lavar, supermercados e serviços de telefonia móvel, a função de *marketing* ganha proeminência, com vistas a diferenciar os produtos no imaginário do consumidor. Empresas que atuam nesse segmento aplicam grande volume de recursos em propaganda e publicidade. Em setores tecnologicamente intensivos, nos quais o desempenho do produto é central para o sucesso, e em que a procura não é sensível ao preço (variações de preços não afetam a procura, pelo menos de for-

ma significativa), a exemplo da indústria farmacêutica (insulinas, antibióticos, corticoides, etc.), atividades de P&D ganham proeminência, porque são a base para a geração de inovação. Em ambientes competitivamente maduros, em que a maximização do fluxo de caixa é o fator determinante do sucesso, a função controle ganha *status* principal. Em ambientes nos quais mais de uma função condiciona o sucesso igual e simultaneamente, a administração geral é a função-chave, uma vez que se torna necessário compatibilizar e integrar interesses entre as diferentes áreas – interesses estes que são, muitas vezes, conflitantes. Também quando ocorre mudança tecnológica, é vital que a administração geral ganhe *status* de função hegemônica, para assegurar não só o sucesso como também a sobrevivência da organização.

## ▸ CONSIDERAÇÕES FINAIS: ARTICULANDO AS DIMENSÕES DE ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES

A natureza socialmente construída dos conceitos de estrutura, ambiente e estratégias organizacionais e, por extensão, da própria organização impõe que estes sejam vistos e analisados como fenômenos dinâmicos, fluidos e, portanto, em permanente processo de mudança. Também nos remete a uma visão de interinfluência entre essas dimensões que moldam o fenômeno organizacional. De forma sintética, a Figura 3.35 evidencia as relações entre ambiente, tamanho, tecnologia e estratégia, que são considerados os principais fatores que influenciam as decisões acerca da estrutura organizacional. Refletindo a complexidade das relações que se estabelecem entre as dimensões do fenômeno organizacional e suas estruturas, mecânicas ou orgânicas, a figura mostra as inter-relações e retroalimentações entre todos os elementos, representando um modelo integrado das relações entre ambiente, tamanho, tecnologia, estratégia e estruturas organizacionais.

De forma sintética, Daft (2006) afirma que a estrutura segue a estratégia, reflete o ambiente, se adapta à tecnologia e segue o fluxo de trabalho. Embora seja mais comum tomar ambiente, tecnologia e estratégia como anteceden-



**Figura 3.35** Modelo integrado das relações entre ambiente, tamanho, tecnologia, estratégia e estrutura.

tes ou determinantes da estrutura, ao considerarmos a estrutura organizacional como algo que vai além do simples organograma e, portanto, algo construído socialmente, podemos ver que as relações entre esses elementos não são de mão única; elas envolvem retroalimentações, com elementos da estrutura afetando as decisões estratégicas, tecnológicas e, inclusive, a forma como o ambiente é configurado e percebido.

Conforme vimos, o ambiente organizacional pode ser estável ou dinâmico e simples ou complexo. Em ambientes estáveis e simples, os recursos são abundantes, e maior é a probabilidade de ocorrência de organizações com *design* mecanicista, enquanto em ambientes complexos e dinâmicos, os recursos são escassos, e maior é a probabilidade de que as organizações de bom

desempenho, que atuam nesse ambiente, apresentem um *design* orgânico. Em síntese, em ambientes estáveis, a estrutura mecanicista é mais efetiva, enquanto em ambientes caracterizados por elevado grau de dinamismo e de complexidade, ou seja, em ambiente com tarefas de alta incerteza, a cooperação espontânea entre equipes de especialistas, a estrutura orgânica, torna-se necessária, sendo a mais efetiva.

Como vimos, ainda, estruturas burocráticas/mecanicistas – altamente formalizadas, especializadas, centralizadas e dependentes da padronização para a coordenação de seus processos – podem impedir a iniciativa individual e ser fortemente disfuncionais em períodos de incerteza e de mudanças rápidas. A burocracia tem sido associada, do mesmo modo, a outros ti-

pos de disfunções: resistência intraorganizacional, papelada, tensão, falta de responsabilidade, reificação dos meios, falta de integração entre as partes, baixa motivação dos funcionários, etc. O controle burocrático, porém, ajusta-se bem à realização de trabalhos rotineiros em larga escala, segundo a literatura da área.

No entanto, essa descrição das relações entre tipos de ambientes e tipos de estruturas está incompleta se não levarmos em consideração que o tipo de estrutura das organizações também pode influenciar as configurações ambientais, tendo em vista a visão processual das organizações e o relativo poder de processos internos reverberarem suas fronteiras, difundirem-se pelo tecido produtivo e, consequentemente, provocarem mudanças ambientais. Essa é uma possibilidade concreta em um contexto em que as fronteiras das organizações estão cada vez mais tênues.

De igual modo, observamos na Figura 3.35, que o tamanho e o tipo de tecnologia também afetam as estruturas organizacionais. Pequenas empresas estão mais propensas a adotar estruturas orgânicas. A intensidade tecnológica também é fator que favorece a adoção de estruturas orgânicas, sobretudo a intensidade de uso de tecnologias de informação e comunicação, que facilitam os processos de coordenação de pessoas, equipes e tarefas independentemente da sua localização e do tempo. Outra fonte de influência sobre o *design* organizacional é que as tecnologias digitais demandam um conjunto de competências dos trabalhadores essencialmente diferentes das que são exigidas pelas tecnologias analógicas. Mais uma vez, não podemos deixar de registrar que há uma relação biunívoca entre essas dimensões, no sentido de que estruturas orgânicas ou mecânicas associam-se a diferentes demandas tecnológicas, o que, por sua vez, impacta o contexto tecnológico. Empresas intensivas em mão de obra podem, ainda, ser bem-sucedidas utilizando tecnologias analógicas, enquanto empresas intensivas em capital tendem a utilizar mais tecnologias digitais.

A relação entre estratégia e estruturas também é de mão dupla. Estratégias empresariais de diferenciação podem requerer mudanças em áreas funcionais de grandes empresas,

tornando-as mais orgânicas para que possam ter flexibilidade e agilidade para captar os sinais de mercado e rapidamente transformá-los em produtos radical ou incrementalmente novos. Estratégias de diferenciação e de liderança de custos podem, ainda, criar a necessidade do estabelecimento de redes de inovação, impondo mais uma vez mudanças e adaptações no *design* organizacional.

No modelo integrado da Figura 3.35, a exploração das relações não se esgota, no entanto, com o tratamento das interinfluências entre ambiente, tamanho, tecnologia e estratégia. Para completar esse exame, torna-se indispensável apontar, ainda, as interinfluências e interdependências entre ambiente, tamanho, tecnologia e estratégias.

Como vimos, a teoria contingencial postula que o desempenho aumenta não apenas quando demandas do ambiente organizacional e suas estruturas internas mostram-se ajustadas, como também se verifica congruência entre estruturas, estratégias e sistemas tecnológicos (tangíveis e intangíveis). Isso significa dizer que é previsível, teoricamente, que o tipo de ambiente influencie o tamanho das organizações, as tecnologias e as estratégias, e vice-versa. Essa leitura relacional entre as diferentes dimensões – estrutura, ambiente, tecnologia, tamanho e estratégia – do modelo integrado aqui proposto encontra respaldo adicional nas abordagens sobre inovações. Da perspectiva das abordagens sobre inovação, aprendemos que a mola propulsora da mudança organizacional e de seu *design* é sua capacidade de inovar e de criar vantagens competitivas difíceis de imitar. Aprendemos, por extensão, que ambientes, tecnologias e estratégias estão fortemente correlacionados. Vantagens competitivas sustentáveis e a consequente manutenção de posições de liderança em mercados, sejam elas alcançadas por meio de estratégias de diferenciação, de liderança de custos ou de enfoque, requerem a incorporação continuada de inovações, o que se reflete em mudanças tecnológicas das organizações e no lançamento de novos produtos e processos ou novas matérias-primas, por exemplo, o que tende a reconfigurar o ambiente técnico das organizações.



Retomando a perspectiva das estratégias como posicionamento (lugar escolhido para determinados produtos ou serviços em determinados mercados ou segmentos de ação), perspectiva (meio fundamental para que uma organização execute suas atividades), armadilha

(manobra específica destinada a abalar concorrentes) e aprendizado (nutre-se das ações e dos conhecimentos que emergem ao longo do caminho), o poder relativo de provocar mudanças ambientais fica mais uma vez evidenciado, tornando-se quase inquestionável.



## O Departamento de DST, aids e hepatites da Secretaria de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde, Brasil

Embora tenhamos aprendido que o mundo está em permanente mudança, assim como as organizações, quando falamos em estruturas de governo, a imagem que nos vem a mente imediatamente é a da burocracia, com muitos níveis hierárquicos, elevada centralização, comunicação de baixo para cima, etc. Esse não parece ser o caso do Departamento de DST, aids e hepatites, ligado à Secretaria de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde do Brasil, instituído em 1986. Com atuação focada e eficaz, com vistas à redução da transmissão do HIV/aids e das hepatites virais e à promoção da qualidade de vida dos pacientes, o departamento tornou-se referência mundial.

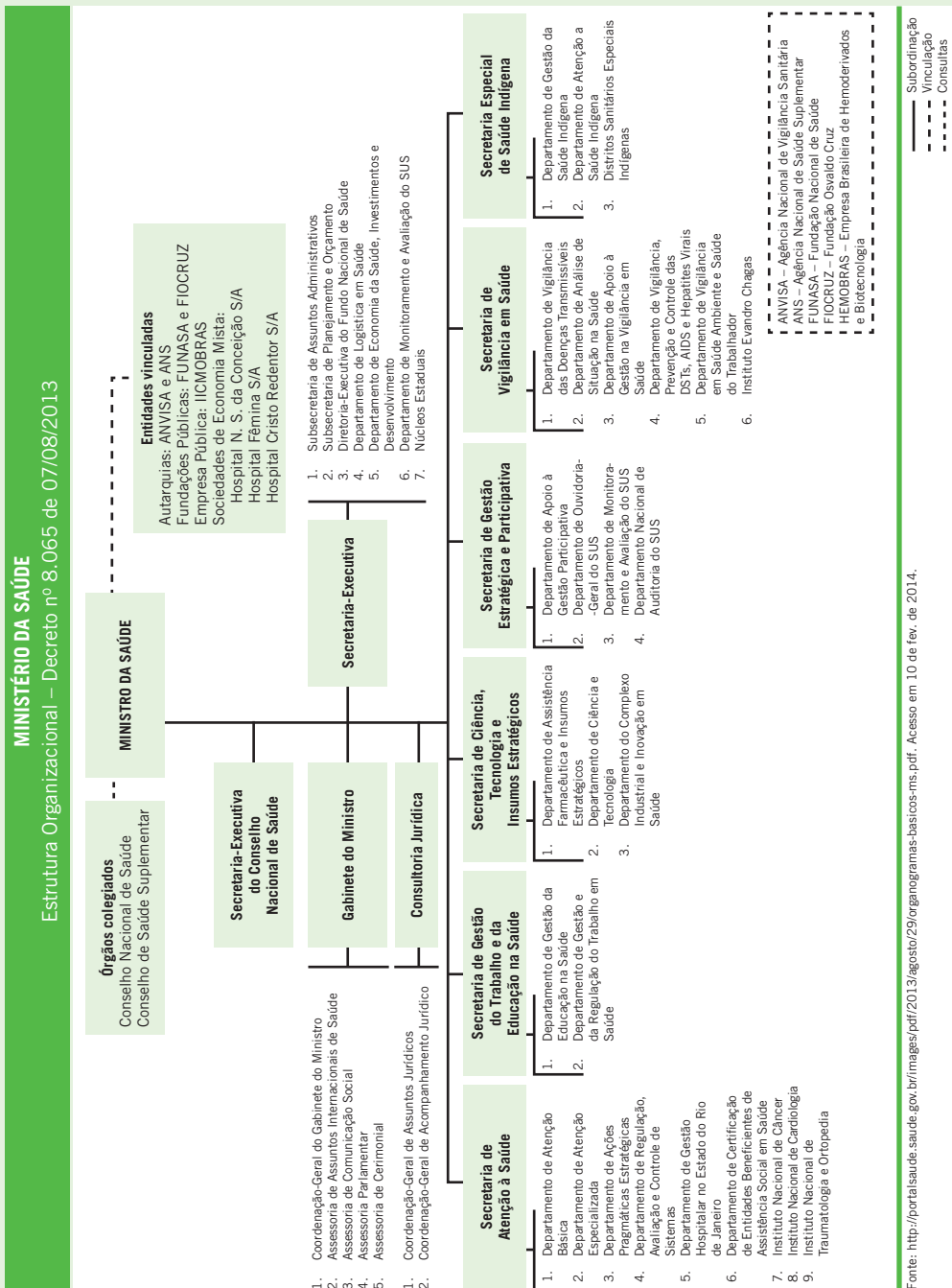
Outras informações sobre ele são destacados a seguir:

1. **Objetivos:** Reduzir a transmissão do HIV, das DSTs e das hepatites virais e melhorar a qualidade de vida das pessoas com DST, HIV, aids e hepatites virais.
2. **Processos prioritários:**
  - Fortalecimento da rede de atenção e linhas de cuidado às DSTs, à aids e às hepatites virais.
  - Prevenção, diagnóstico precoce da infecção pelo HIV, pelas hepatites virais e redução de risco e vulnerabilidade.
  - Promoção de direitos humanos e articulação com redes e movimentos sociais.
  - Aprimoramento e desenvolvimento da vigilância, informação e pesquisa.
  - Aprimoramento da governança e da gestão.
  - Acesso universal aos medicamentos, preservativos e outros insumos estratégicos.
3. **Missão:** Formular e fomentar políticas públicas de DST, HIV/aids e hepatites virais de forma ética, eficiente e participativa, fundamentadas nos Direitos Humanos e nos princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS).
4. **Visão:** Contribuir para a excelência do Sistema Único de Saúde respondendo de forma ousada, inovadora e com forte articulação política às necessidades da população em relação às DSTs, ao HIV/aids e às hepatites virais.
5. **Organograma:** Observe os dois organogramas apresentados. O primeiro é do Ministério da Saúde, com uma apresentação sintética de todas as unidades que o integram. O segundo é o do Departamento de DST, aids e hepatites virais, uma unidade da Secretaria de Vigilância em Saúde.

(continua)



(continuação)

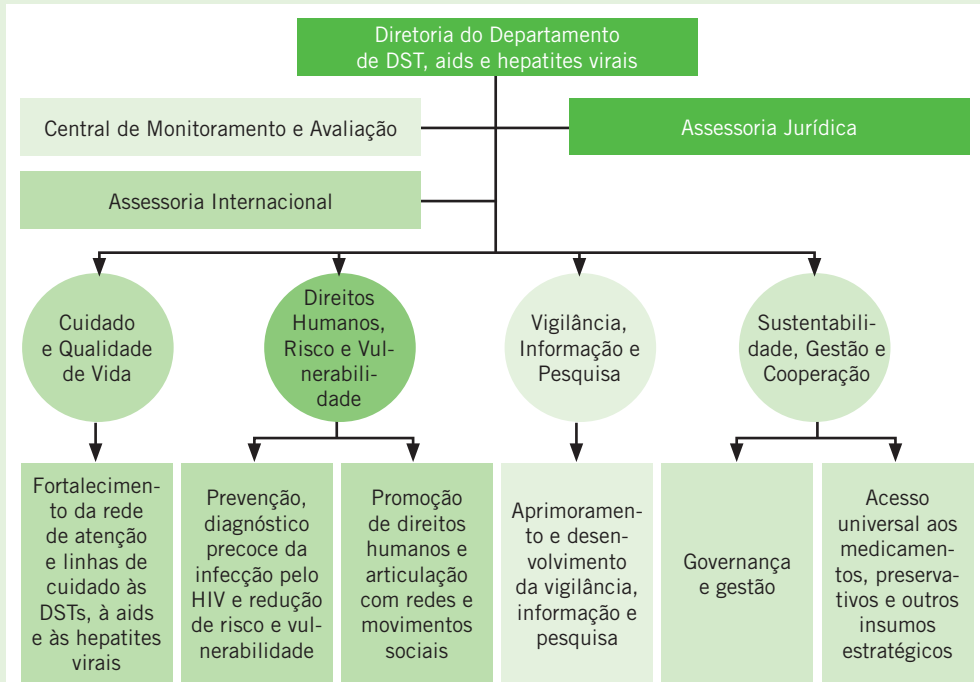


Fonte: <http://portalsaude.saude.gov.br/images/pdf/2013/agosto/29/organogramas-basicos-ms.pdf>. Acesso em 10 de fev. de 2014.

(continua)



(continuação)



Fonte: Brasil ([2013?]).

### Questões para reflexão

1. O Departamento descrito no caso insere-se na estrutura do Ministério da Saúde, dentro da Secretaria de Vigilância Sanitária. Sobre essa estrutura mais ampla:
  - a) Em que tipo poderia ser classificada? Que características são mais importantes para incluí-la no tipo escolhido?
  - b) Considerando o tipo de estrutura, caracterize-o em termos dos mecanismos de coordenação de uso mais provável.
  - c) Como você avaliaria tal estrutura mais geral em termos de complexidade, centralização e formalização?
  - d) Que problemas são frequentemente associados a esse tipo de estrutura organizacional?
2. Quanto à estrutura do Departamento de DST:
  - a) Ela se diferencia da estrutura maior do Ministério? Em caso afirmativo, qual o tipo de estrutura que mais se aproxima?
  - b) Há, na estrutura do Departamento, elevada diferenciação vertical e horizontal?
  - c) Como se explica a convivência, em uma mesma organização, de possíveis estruturas diferentes?
  - d) Que possíveis fatores podem justificar as características estruturais do Departamento de DST?
3. Examine a missão, os objetivos e os processos de trabalho do departamento de DST. Partindo dessa análise:
  - a) Descreva o “ambiente” do departamento.

(continua)



(continuação)

- b) Caracterize o ambiente quanto a sua complexidade e dinamismo.
  - c) Estabeleça possíveis ligações entre o ambiente e a estrutura do departamento.
4. Em se tratando de um órgão público responsável por conceber, implantar, acompanhar e avaliar políticas públicas diante de um problema de grande impacto social, é possível pensarmos que há estratégias guiando ou orientando as ações e decisões? Ou estratégia é algo que existe apenas no setor privado?
- a) Que desafios ambientais podem conduzir a estratégias específicas do Departamento de DST?
  - b) Que possíveis pontos fortes e fracos o departamento apresenta para atingir seus objetivos?
5. O Ministério da Saúde, no qual se insere o departamento, seria uma estrutura funcional ou divisional? Justifique.



## A Estante Virtual

### O começo da história e a situação atual

Fundada em 2005, a Estante Virtual é um portal de compra e venda de livros usados e seminovos que congrega mais de 1.300 sebos espalhados por mais de 300 cidades do Brasil. O cliente potencial encontra em seu acervo mais de 9 milhões de livros, a preços muito abaixo dos praticados pelas livrarias convencionais. A Estante Virtual diferencia-se da concorrência pois vai além da simples intermediação e se responsabiliza pelas vendas realizadas no portal. Também as soluções tecnológicas, sobretudo relativas ao *site* de busca, asseguram uma interface amigável com o cliente potencial, ou seja, facilidade de navegação e alta funcionalidade.

### Posicionamento no mercado, ambiente e estratégias

Atualmente, é líder absoluta em vendas *on-line* de livros seminovos e usados no Brasil, recebendo, em média, mais de 50 mil visitas diárias e 14 buscas por segundo, e vendendo 7 mil livros por dia. Esses indicadores mostram que a Estante Virtual vende 1 livro a cada 5 segundos. Seu *marketshare* é de 90% do mercado de livros seminovos e usados do Brasil.

Seu fundador, Garcia, relata que, em 2012, a Estante Virtual viveu um período de turbulência devido à prolongada greve das universidades. Mas, em meio a mudanças ambientais, a exemplo de crise econômica, crise política, difusão do uso do livro digital e falta de leitores no Brasil, a Estante Virtual aposta no crescimento continuado. Além de investimentos em TICs para aprimorar o sistema de navegação (oferecer, por exemplo, livros semelhantes aos procurados por determinado cliente), o bem-estar do trabalhador e implantação da modalidade de pagamento PayPal apoiam a captação de fornecedores individuais, modalidade de fornecedor que não estava sendo priorizada por deficiências na tecnoestrutura da organização. Também investe em equipe de atendimento. Para que os leitores sintam-se ainda mais seguros ao realizar suas compras no portal, a Estante Virtual mantém uma equipe de atendimento especializada para esclarecer dúvidas e resolver qualquer imprevisto, garantindo a entrega ou a devolução do dinheiro.

### Receitas

Em 2009, a Estante Virtual faturou R\$ 36 milhões. As receitas da empresa são compostas por uma taxa de 6% do valor da venda do livro mais uma cota paga pelos milhares de sebos hospedados no portal, que recebe mais de 15 milhões de visitas por mês.

(continua)



(continuação)

### Tamanho da empresa

Hoje, reúne 22 funcionários, que ocupam a sede da empresa, localizada em uma casa de dois andares, em um bairro tradicional da Zona Sul carioca. Sua gestão é realizada por três pessoas, inclusive seu criador. Tanto empresário quanto trabalhadores têm um regime de trabalho de 6 horas/dia. Esta é uma regra básica da organização. Empregados *workaholics* são reeducados, pois, na visão da empresa, o tempo livre é fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional. Seu fundador, Garcia, diz que lê por prazer e que “sua cachaça” é a música. Alguns funcionários da empresa têm o mesmo *hobby* de seu fundador e usam as duas horas livres para aperfeiçoamento desse *hobby*.

### Rede de fornecedores

A rede é formada por livreiros parceiros comprometidos com o alto padrão de atendimento, sendo monitorados e avaliados continuamente pela Estante Virtual a cada venda por meio de informações do cliente.

### Principais concorrentes

1. Sebo do Messias: Com mais de 40 anos de história, o Sebo do Messias é um dos mais tradicionais de São Paulo – e se anuncia como o maior do Brasil. Em sua página na internet, é possível encontrar todo o acervo disponível na loja física.
2. Livros Difíceis: O *site* está há aproximadamente 10 anos no ar e é considerado uma ótima opção para a busca de livros raros e esgotados nas livrarias. Não tem um acervo específico, pois recebe as solicitações e faz as pesquisas em bibliotecas pessoais à venda, bem como em outros sebos ou mesmo em editoras.
3. Traça: O *site* conta com um acervo de mais de 60 mil obras e cataloga aproximadamente 300 novos títulos por dia. Além disso, contém um *blog* com as tirinhas da “Traça”, mascote do sebo.
4. Sebos Online: O *site* conecta sebos, livreiros e leitores ao redor do Brasil e do mundo. Nele, é disponibilizado um vasto acervo de livros e revistas, bem como CDs, DVDs e vinis. Conta com peças novas e até as esgotadas nas demais lojas.

Fontes: Estante Virtual ([2013?]), Sebo do Messias ([2013?]) e Sebos OnLine ([2013?]).

### Questões para reflexão

1. Com base no conteúdo do capítulo e nas informações do caso, classifique e justifique o tipo de *design* organizacional (pós-burocrático) da Estante Virtual:
  - a) Diferencie o *design* organizacional das organizações burocráticas.
  - b) Diferencie e justifique por que a Estante Virtual não pode ser considerada uma organização pré-burocrática, considerando seu tamanho.
  - c) Nesse tipo de organização, quais são os mecanismos de coordenação de uso mais provável?
  - d) Podemos afirmar que nesse tipo de organização não há (ou há em níveis muito reduzidos) padronização e formalização?
  - e) Entre os fatores que afetam a decisão quanto à estrutura da organização, quais se destacam com maior influência?
2. Com base no conteúdo do capítulo e nas informações do caso, analise o ambiente da Estante Virtual:
  - a) Identifique elementos do seu ambiente competitivo.
  - b) Identifique elementos do seu ambiente técnico.
  - c) Identifique elementos do seu macroambiente.
  - d) Analise como o ambiente da Estante Virtual se caracteriza em termos de complexidade e incerteza.

(continua)



3. Quanto às estratégias competitivas utilizadas pela Estante Virtual para lidar com os desafios ambientais:
  - a) Identifique duas estratégias utilizadas e classifique-as segundo Porter.
  - b) Os resultados obtidos pela empresa são evidências de êxito das estratégias adotadas?
  - c) Complemente as informações dadas na descrição do caso com pesquisas adicionais sobre o mercado de livro no Brasil e os diferenciais competitivos de cada concorrente direto da Estante Virtual. Com o enriquecimento de informações, aplique o Modelo das Cinco Forças Estruturais de Porter para analisar as atratividades da Estante Virtual no mercado.
4. Retome a Figura 3.35, que sintetiza as relações entre as dimensões de análise da organização tratadas neste capítulo, e analise o caso da Estante Virtual.

## ▀ REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S. Tempos e movimentos reconquistados. In: HOWARD, R. (Org.). *Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campos, 2000. p. 267-287.
- ADOCRACIA. In: UNIVERSIDADE DE COIMBRA. *Glossário Geral*. Coimbra: Universidade de Coimbra, [20--?]. Disponível em: <<http://eden.dei.uc.pt/gestao/forum/glossario/#A>>. Acesso em: 15 jan. 2014.
- ANDRADE, J. C. S. *Conflito, cooperação e convenções: a dimensão político institucional das estratégias sócio ambientais da Aracruz Celulose*. Salvador: EAUFBA, 2000.
- ARAUJO, L. C. G. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2012.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Departamento de DST, Aids e Hepatites Virais. *Organograma*. Brasília: Ministério da Saúde, [2013?]. Disponível em: <<http://www.aids.gov.br/pagina/2010/38332>>. Acesso em: 13 jul. 2013.
- CHARAN, R. Como as redes reconfiguram as organizações: para resultados. In: HOWARD, R. (Org.). *Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campos, 2000. p. 115-138.
- CHILD, J. *Organização: princípios e prática contemporâneos*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- COSTA, J. J. M. Tecnologias da informação: diversidade nas e para as organizações. In: GOMES, D. (Coord.). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2011.
- CUNHA, M. P. et al. *Manual de comportamento organizacional*. 3. ed. Lisboa: RH, 2004.
- DAFT, R. L. *Administração*. São Paulo: Pioneira, 2006.
- DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective reality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.
- DONALDSON, L.; LUO, B. N. The Aston Programme contribution to organizational research: a literature review. *International Journal of Management Reviews*, v. 16, n. 1, p. 84-104, 2013.
- ECCLES, R. G.; NOHRIA, N.; BERKLEY, J. D. *Assumindo a responsabilidade: redescobrimo a essência da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- ESTANTE VIRTUAL. [Site]. [S.l.: s.n.], [2013?]. Disponível em: <<http://www.estantevirtual.com.br/>>. Acesso em: 12 jul. 2013.
- GORDON, J. R. *Organizational behavior: a diagnostic approach*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.
- HELLRIEGEL, D.; SLOCUM JÚNIOR, J. W.; WOODMAN, R. W. *Organizational behavior*. 13th ed. Minneapolis: West, 2011.
- HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. *Comportamento Organizacional*. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- HOWARD, R. O principal executivo como um arquiteto: uma entrevista com Paul Allaire, da Xerox. In: HOWARD, R. (Org.). *Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campos, 2000. p. 139-160.
- HUGHES, J. A. et al. Some real problems of virtual organization. *New technology, Work and Employment*, v. 16, n. 1, p. 49-64, 2001.

- JOHNSON, B. Institutional learning. In: LUNDVALL, B. A. (Ed.). *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. Londres: Pinter, 1992.
- KINICKI, A.; KREITNER, R. *Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- LÉVY, P. *O que é o virtual*. São Paulo: 34, 1996.
- LOIOLA, E.; et al. Redes Sociais em contextos de organizacionais: ferramenta de análise e intervenção. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 150-180.
- LOIOLA, E.; MASCARENHAS, T. Gestão de ativos de propriedade intelectual: um estudo sobre as práticas da Braskem S.A. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, p. 42-63-63, 2013.
- MAGGI, B. *Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem*. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MERCADO LIVRE. Institucional. [S.l.: s.n., 2013?]. Disponível em: <<http://institucional.mercadolivre.com.br/sobre-mercadolivre/>>. Acesso em: 11 jul. 2013.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, p. 340-363, 1977.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Todas as partes do elefante. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). *Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 9-20.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- OBRAS SOCIAIS IRMÃ DULCE. Missão, visão e valores. Salvador: OSID, [2011?]. Disponível em: <[http://www.irmadulce.org.br/obrassociais/institucional\\_missao.php](http://www.irmadulce.org.br/obrassociais/institucional_missao.php)>. Acesso em: 07 jul. 2013.
- OHMAE, K. *O continente invisível*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Teoria geral da administração: uma abordagem prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PACHECO, F. L. O isomorfismo institucional nos teatros da região metropolitana do Recife. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- PEREZ, C. Technological revolutions, paradigm shifts and socio-institutional change. REINERT, E. (Ed.). *Globalization, economic development and inequality: an alternative perspective*. Cheltenham: Edward Elgar, 2004. p. 217-242.
- PORTER, M. A nova era da estratégia. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). *Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 21-38.
- PORTER, M. Estratégia competitiva. In: PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- QUINTELLA, R.; DIAS, C. Trends in international business thought and literature: business strategy in Brazil – how a definition may help. *The International Executive*, v. 39, n. 3, p. 433-458, 1997.
- RIBEIRO, E. M. B. A.; BASTOS, A. V. B. Redes sociais interorganizacionais na efetivação de projetos sociais. *Psicologia e Sociedade*, v. 23, p. 282-292, 2011.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional*. 14. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.
- ROVERE, R. L. L.; MEDEIROS, J. R. de. Gestão da inovação em pequenas e médias empresas: o caso das empresas de confecções da região metropolitana do Rio de Janeiro. In: SBRAGIA, R.; STAL, E. (Ed.). *Tecnologia e inovação: experiências de gestão na micro e pequena empresa*. São Paulo: PGT/USP, 2002. p. 76-86.
- SCHUMPETER, J. *Capitalismo, socialismo, democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- SCOTT, W. R.; DAVIS, G. F. *Organizations and organizing: rational, natural, and open systems perspectives*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
- SEBO DO MESSIAS. [Site]. [S.l.: s.n., 2013?]. Disponível em: <<https://sebodomesias.com.br/>>. Acesso em: 13 jul. 2013.
- SEBOS ONLINE. [Site]. [S.l.: s.n., 2013?]. Disponível em: <<http://www.sebosonline.com/>>. Acesso em: 13 jul. 2013.
- STIGLITZ, J. *Desigualdade é raiz da crise, diz Stiglitz*. São Paulo: Valor Econômico, 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/internacional/2783746/desigualdade-e-raiz-da-crise-diz-stiglitz>>. Acesso em: 12 set. 2012.
- STRAUSAK, N. Resumée of Votalk. In: SIEBER, P.; GRIESE, J. (Ed.). *Organizational virtualness: proceedings of the VoNet – Workshop*. Bern: Simowa Verlag Bern, 1998. p. 9-24.



VAN DE VEN, A.; GANCO, M.; HININGS, C. R. Returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *The Academy of Management Annals*, v. 7, n. 1, p. 391-438, 2013.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WILLIAMS, C. *ADM*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

WILLIAMSON, O. *The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting*. New York: Free, 1985.

WILLIAMSON, O. *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

WOOD JÚNIOR, T. Novos formatos organizacionais. In: WOOD JÚNIOR, T.; CALDAS, M. *Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.