

7

Design como Configuração

No decorrer deste livro, desde a introdução dos cinco mecanismos de coordenação em suas primeiras páginas, vimos convergências crescentes em suas constatações. Por exemplo, a padronização dos processos de trabalho foi examinada no Capítulo 1 para relatar mais rigorosamente a visualização da organização como um sistema de fluxos regulados. Depois, no Capítulo 2, vimos essas duas considerações associadas ao parâmetro de *design* da formalização do comportamento em particular e ao tipo tradicional de estrutura burocrática em geral, em que o trabalho operacional é altamente especializado, mas não exige habilidade especial. No Capítulo seguinte, constatamos que as unidades operacionais de tais estruturas são grandes e tendem a ser agrupadas por função, como as unidades posicionadas acima delas na linha intermediária. No Capítulo 5, chegamos à conclusão de que a descentralização nessas estruturas tende a ser do tipo horizontal limitado, em que o poder reside, primeiramente, na cúpula estratégica e, secundariamente, na tecnoestrutura que formaliza o trabalho das demais pessoas. Depois, no Capítulo 6, constatamos que essa combinação dos parâmetros de *design* aparece mais provavelmente nas organizações maiores e maduras, especificamente em seu segundo estágio de desenvolvimento, nas organizações que adotam os sistemas técnicos de produção em massa, regulamentadas, mas não automatizadas, nas organizações que operam em ambientes simples e estáveis, e nas que estão sujeitas ao controle externo. Outras convergências aparecem em nossas constatações. Certamente, **os elementos de nosso estudo – os mecanismos de coordenação, os parâmetros de *design* e os fatores situacionais – parecem situar-se em conglomerados (*clusters*) naturais ou configurações.**

Recordamos que na discussão sobre a estruturação eficaz das organizações no último Capítulo 6, duas hipóteses foram levantadas. A hipótese da congruência, que postula que as organizações eficazes selecionam os parâmetros de *design* que se ajustam a sua situação, foi objeto desse capítulo. Neste capítulo, estudaremos a hipótese da configuração, que defende que as organizações eficazes atingem uma consistência interna entre seus parâmetros de *design*, bem como de compatibilidade com seus fatores situacionais – na verdade, configuração. Essas configurações são refletidas nas convergências deste livro.

Quantas configurações necessitamos para descrever todas as organizações? A matemática afirma que p elementos, cada um deles podendo assumir n formas, leva a p^n combinações possíveis. Com nossos vários parâmetros de *design*, esse número cresceria ainda mais. Todavia, podemos começar construindo uma matriz ampla e tentar preencher cada uma de suas células. Mas, o mundo não funciona desse modo. Há ordem no mundo, de longe muito mais profunda do que isso – um sentido de união ou harmonia que vai além do agrupamento natural dos elementos, sejam eles astros, formigas ou as características das organizações.

O número “cinco” aparece repetidamente em nossa discussão. Primeiro, há cinco mecanismos básicos de coordenação. Sem dúvida, cinco não é um dígito comum. “É signo de união, o número nupcial conforme os pitagóricos; também o número do centro, da harmonia e do equilíbrio.” O *Dictionnaire des symboles* informa ainda que cinco é o “símbolo do homem – de modo semelhante, do universo (...) símbolo da vontade divina que busca apenas ordem e perfeição”. Para os autores antigos, cinco era a essência das leis universais, havia “cinco cores, cinco sabores, cinco tonalidades, cinco metais, cinco vísceras, cinco planetas, cinco orientes, cinco regiões do espaço, sem dúvida, cinco sentidos”, sem deixar de mencionar “as cinco cores do arco íris”. Nossa modesta contribuição a essa impressionante lista são as cinco configurações da estrutura e da situação que aparecem repetidamente em nossa discussão; são as mais freqüentemente descritas na bibliografia.¹

De fato, a recorrência ao número “cinco” em nossa discussão parece não ser coincidência ao revelar que há correspondência uma a uma entre todas as cinco configurações. Em cada configuração, um mecanismo de coordenação di-

1 Citações do *Dictionnaire des symboles*, sob a direção de Jean Chevalier, com a colaboração de Alain Gheerbrant (Editions Robert Laffont, 1969, p. 208). A obsolescência da maioria desses cinco não é nossa preocupação central aqui e agora; simplesmente, sugere que, freqüentemente, começamos com quintetos antes de passarmos a tipologias mais bem elaboradas.

Há tradução desse livro em língua portuguesa: CHEVALIER, Jean; GHEERBRANT, Alain. *Dicionário de símbolos: mitos, sonhos, costumes, gestos, formas, figuras, cores, números*. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1990. p. 241-245. (N.T.)

ferente é dominante, uma parte diferente da organização exerce o papel mais importante e um tipo diferente de descentralização é usado.² Essa correspondência está resumida na tabela seguinte:

Configuração estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de descentralização
<u>Estrutura simples</u>	<u>Supervisão direta</u>	<u>Cúpula estratégica</u>	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma divisionalizada	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

* Veremos no Capítulo 12 que há dois tipos básicos de *adhocracias*. No segundo tipo – mais provável na burocracia profissional –, o núcleo operacional é também parte-chave.

Podemos explicar essa correspondência ao considerar que a organização exerce uma força em cinco diferentes direções, cada qual por uma de suas partes. (Essas cinco forças são mostradas na Figura 7.1.) A maioria das organizações experimenta os cinco tipos de força. Entretanto, na extensão em que as condições favoreçam uma em relação às outras, a organização é levada a estruturar-se de acordo com uma das configurações.

- **Assim, a cúpula estratégica exerce uma força para a centralização, permitindo-lhe manter controle sobre a tomada de decisão. Isso é obtido quando a supervisão direta é utilizada para a coordenação. Na extensão em que as condições favoreçam essa força, surge a configuração denominada *Estrutura Simples*.**

² Colocando minha credibilidade em risco, gostaria de destacar que essa clara correspondência não foi inventada. Apenas após decidir sobre as cinco configurações é que encontrei a correspondência entre os cinco mecanismos de coordenação e as cinco partes da organização. Entretanto, pequena modificação na tipologia da descentralização (que mostrou ser mais lógica) foi sugerida para as cinco configurações.

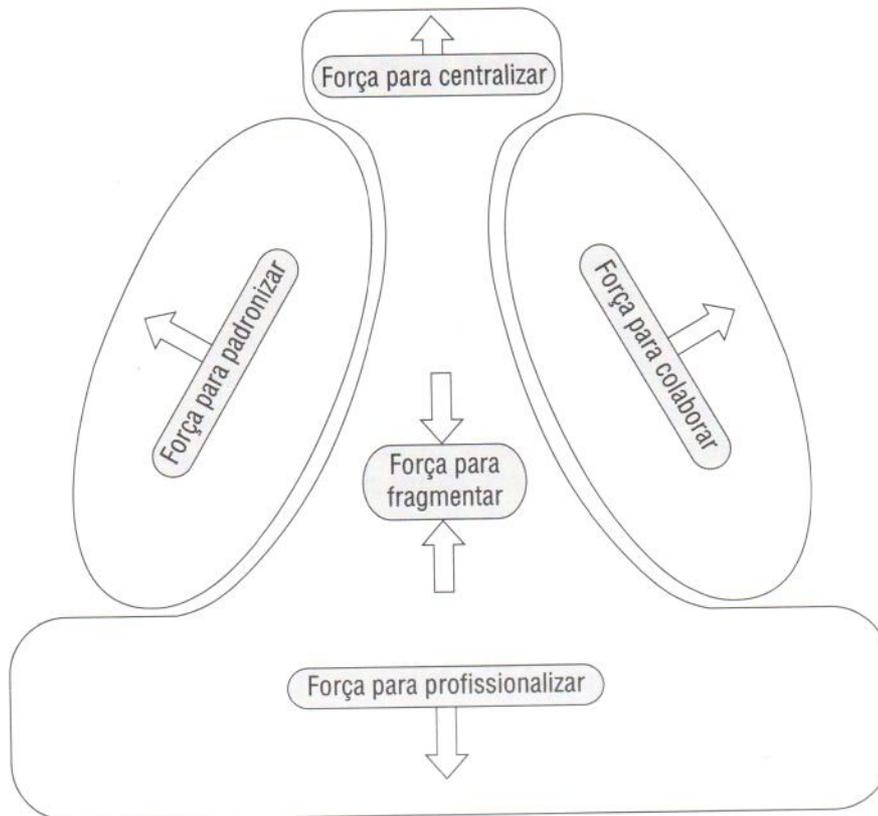


Figura 7.1 Cinco forças que impulsionam a organização.

- A tecnoestrutura exerce força para a padronização – notadamente, dos processos de trabalho, a forma mais rigorosa –, porque o *design* dos padrões é sua razão de ser. Representa uma força em direção à descentralização limitada. Na extensão em que as condições favoreçam essa força, a organização toma a forma de *Burocracia Mecanizada*.
- Em contraste, os membros do núcleo operacional procuram minimizar a influência dos administradores – tanto gerentes quanto analistas – sobre seu trabalho. Isto é, promovem descentralização horizontal e vertical. Quando são bem-sucedidos, trabalham com relativa autonomia, adotando qualquer coordenação que for necessária mediante a padronização das habilidades. Assim, os operadores exercem força em direção ao profissionalismo – isto é, para a adoção do treinamento externo que amplia suas habilidades. Na extensão em que as condições favoreçam essa força, a organização estrutura-se como *Burocracia Profissional*.

- **Os gerentes da linha intermediária também procuram autonomia, mas devem obtê-la de modo muito diferente – retirando poder da cúpula estratégica e, se necessário, do núcleo operacional, para concentrá-lo em suas próprias unidades. Na verdade, favorecem a descentralização vertical limitada. Como resultado, exercem uma força em direção à fragmentação da estrutura, pulverizando o poder entre as unidades baseadas no mercado que podem controlar suas próprias decisões, restringindo a coordenação à padronização de seus *outputs*. Na extensão em que as condições favoreçam essa força, temos a *Forma Divisionalizada*.**
- **Finalmente, a assessoria de apoio consegue a maior influência na organização, não quando seus membros são autônomos, mas quando sua colaboração é necessária para a tomada de decisão, atribuível a sua experiência. Isso ocorre quando a organização é estruturada em constelações de trabalho nas quais o poder é descentralizado seletivamente e que são livres para coordenar intra e entre si por ajustamento mútuo. Na extensão em que a coordenação favoreça essa força em direção à colaboração, a organização adota a configuração de *Adhocracia* (ver o Capítulo 12).**

Por exemplo, consideremos o caso de uma empresa cinematográfica. A presença de um diretor forte favorecerá a centralização e encorajará o uso da Estrutura Simples. Na presença de vários diretores fortes, cada um procurando autonomia própria, a estrutura, provavelmente, será fragmentada e tomará a forma Divisionalizada. Ou a empresa empregará atores e *cameramen* altamente habilitados, produzirá filmes complexos, embora industrialmente padronizados, e terá forte incentivo para descentralizar e adotar a estrutura da Burocracia Profissional. Em contraste, a empresa empregará pessoal relativamente não habilitado, talvez para a produção de filmes de faroeste estilo espaguete e terá forte incentivo para padronizar a estrutura como uma Burocracia Mecanizada. Entretanto, se, ao contrário, desejar inovar, resultando em forte pressão para unir os esforços de diretor, *designers*, atores e *cameramen*, haverá forte incentivo ao uso da configuração de *Adhocracia*.

Essas cinco configurações são o assunto dos próximos capítulos do livro. A descrição de cada uma delas atende a dois propósitos. Primeiro, possibilita-nos propor uma forma básica de categorizar as organizações – e as correspondências que temos observado dão-nos alguma confiança para assegurar essa fundamentação. Segundo, ao possibilitar a reunião do material dos seis primeiros capítulos, as descrições servem como excelente meio de resumir e, mais importante, de *sintetizar* as constatações apresentadas por este livro.

Ao descrever essas configurações, eliminamos a suposição de que os fatores situacionais são as variáveis independentes, as que ditam a escolha dos pa-

râmetros de *design*. Ao contrário, adotaremos agora uma abordagem “sistêmica”, tratando as configurações dos parâmetros contingenciais e situacionais como *gestalts*, conglomerados (*clusters*) de relacionamentos fortemente interdependentes. Não há variável dependente ou independente em um sistema; todas dependem das demais. O grande porte pode burocratizar uma estrutura, mas as burocracias também procuram crescer para se tornarem grandes; os ambientes dinâmicos podem requerer estruturas orgânicas, mas as organizações com essas estruturas também procuram ambientes dinâmicos onde possam sentir-se mais confortáveis. As organizações – pelo menos as eficazes – parecem mudar independentemente dos parâmetros que possam – tanto situacionais quanto estruturais – manter a coerência de seus *gestalts*.

Cada um dos próximos cinco capítulos descreve uma das configurações, extraindo seu material dos capítulos anteriores. Cada capítulo começa com uma descrição da estrutura básica da configuração: como ela utiliza os mecanismos de coordenação e os parâmetros de *design*, além de seu funcionamento – como a autoridade, o material, as informações e os processos de decisão fluem no decorrer de suas cinco partes. Isso é acompanhado por uma discussão sobre as condições da configuração – os fatores de idade, tamanho, sistema técnico, ambiente e poder tipicamente associados a ela. (Todas essas conclusões estão resumidas na Tabela 12.1.) Procuramos também identificar exemplos bem conhecidos de cada configuração e observar alguns híbridos comuns que ela forma com outras configurações. Finalmente, cada capítulo encerra-se com uma discussão de algumas das questões sociais mais importantes associadas à configuração. É aqui que tomo a liberdade, normalmente concedida a um autor, de expressar minhas opiniões na seção de conclusão deste trabalho.

Um último ponto antes de iniciarmos. As partes dessa seção têm um ar de conclusão sobre as configurações, como se estas fossem perfeitamente distintas e abrangessem toda a realidade organizacional. Isso não é verdadeiro, como veremos no último capítulo. Até então, melhor seria que o leitor assumisse a suposição de que cada sentença nessa seção é um exagero (inclusive esta!). Às vezes, precisamos caricaturar ou fazer um estereótipo da realidade para destacar as diferenças e, assim, melhor entendê-la. Dessa forma, a apresentação de cada configuração é exagerada para ficar mais clara, não para sugerir que todas as organizações – de fato, qualquer organização – ajusta-se exatamente a determinada configuração. Cada configuração é um tipo *puro* (o que Weber denominou tipo “ideal”), uma combinação que, teoricamente, consiste nos parâmetros situacionais e no *design*. As cinco configurações juntas podem ser imaginadas como limitando um polígono no qual a organização real pode ser encontrada. De fato, nosso breve capítulo de conclusão apresenta tal pentágono, mostrando dentro de suas fronteiras os híbridos das configurações e as transições entre eles. Entretanto, podemos entender o interior do espaço somente com a identificação de suas fronteiras. Portanto, vamos prosseguir com nossa discussão sobre as configurações.