**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO**

Felipe Maia Campos Velloni

Marcus Vinicius ArioliAndrigheto

Natália Corrêa

Raquel Oliveira Flori

Thayane Akiko Oishi

**ANÁLISE DO MODELO ADHOCRÁTICO DA PAULA CECCHI ARQUITETURA E INTERIORES**

**Ribeirão Preto**

**Junho/2016**

Sumário

[1 INTRODUÇÃO 5](#_Toc452600450)

[2 A EMPRESA 7](#_Toc452600451)

[2.1 Histórico 7](#_Toc452600452)

[2.2 Apresentação da empresa atualmente 7](#_Toc452600453)

[2.3 Estrutura organizacional 8](#_Toc452600454)

[2.3.1 Descrição dos cargos 8](#_Toc452600455)

[2.3.2 Organograma 8](#_Toc452600456)

[2.3.3 Evolução da estrutura 9](#_Toc452600457)

[3 ENQUADRAMENTO NO MODELO ADHOCRÁTICO 11](#_Toc452600458)

[3.1 Natureza do negócio 11](#_Toc452600459)

[3.2 Coordenação do trabalho 12](#_Toc452600460)

[3.3 Especialização das tarefas 12](#_Toc452600461)

[3.4 Ambiente externo 12](#_Toc452600462)

[4 EFICIÊNCIAS E INEFICIÊNCIAS 15](#_Toc452600463)

[5 AS 16 HIPÓTESES DE MINTZBERG 17](#_Toc452600464)

[6 BIBLIOGRAFIA 23](#_Toc452600465)

[7 APÊNDICES 25](#_Toc452600466)

# 

# 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é detectar na empresa Paula Cecchi Arquitetura e Interiores fatores que a enquadrem no um modelo de organização adhocrático, no qual cada projeto é responsabilidade de uma equipe multidisciplinar direcionada especialmente para a criação de uma solução inovadora para este.

O método de investigação utilizado para a realização do trabalho foi uma entrevista pessoal. Fomos até ao escritório da arquiteta e lá coletamos as informações necessárias para a análise da estrutura da empresa. O grupo priorizou informações referentes aos principais parâmetros de *design* organizacional expostos no livro “Criando organizações eficazes” de Mintzberg, dentre eles: tipo de coordenação do trabalho, especialização de funções, formalização do comportamento, centralização do poder, tamanho de unidades, entre outros.

De forma geral, o estudo foi dividido em: apresentação da empresa, análise de suas principais características e como se encaixam no modelo adhocrático e teste das hipóteses formuladas e apresentadas por Mintzberg no capítulo 6 de seu livro.

Finalmente, o grupo se propôs a identificar formas de melhorar a operacionalização do trabalho por meio da otimização dos problemas percebidos durante a análise.

# 2 A EMPRESA

## 2.1 Histórico

A empresa Paula Cecchi Arquitetura e Interiores passou por várias modificações até chegar à sua estrutura atual. Durante a entrevista, a proprietária, Paula Cecchi, contou que a empresa teve início quando duas sócias, já responsáveis por um negócio focado em *design* de interiores, convidaram-na a participar da sociedade para acrescentar um diferencial ao negócio: a arquitetura.

Dessa forma, em 2008 foi criada a empresa WMP Arquitetura e Ambientação, na qual Paula cuidava dos projetos de arquitetura, e as outras sócias eram responsáveis pelos projetos de *design* de interiores. Segundo Paula, nessa época a empresa ainda era um pouco desorganizada. A empresa não contava com uma conta corrente separada e as responsabilidades não eram bem definidas entre as sócias. Com o tempo, a empresa foi evoluindo ao ponto de contratarem mais pessoas para ajudarem na área financeira e nos projetos da empresa.

Em 2011, uma das sócias decidiu sair da sociedade. Nessa época, a estrutura da empresa contava com quatro desenhistas, uma assessora financeira, uma sócia que desenvolvia projetos de *design* de interiores e a outra que realizava projetos de arquitetura.

Ao longo de 2015, a sociedade foi desfeita por motivos pessoais, e a atual proprietária passou a seguir com sua empresa sozinha, agora com um novo nome “Paula Cecchi Arquitetura e Interiores”.

## 2.2 Apresentação da empresa atualmente

Atualmente, a empresa Paula Cecchi Arquitetura conta com apenas três funcionários: uma projetista, uma desenhista e uma assessora financeira e administrativa.

Em relação às soluções oferecidas pela empresa, seus projetos envolvem tanto o setor comercial, como: empresas, escritórios de advocacia, consultórios médicos, lojas, restaurantes, salões de beleza, entre outros; quanto o setor familiar, como residências, edículas, entre outros.

No entanto, a empresa não desenvolve projetos de arquitetura e interiores em prédios e galpões industriais, por ser algo muito específico. Assim como também não desenvolve projetos de urbanismo.

## 2.3 Estrutura organizacional

### 2.3.1 Descrição dos cargos

No tocante aos cargos da organização, a proprietária, Paula Cecchi, atua no cargo de projetista e tem como função elaborar os projetos de arquitetura e *design* de interiores. Além dessa função, ela também realiza o processo de atendimento e negociação inicial com o cliente, desde a primeira reunião até o início do projeto.

Assim que se inicia o projeto, ele passa a ser responsabilidade de toda a equipe de trabalho. A desenhista é responsável por detalhar e adequar o projeto aos requisitos técnicos, e ainda exerce algumas funções burocráticas, como por exemplo, conseguir a aprovação na prefeitura. Além disso, depois de o projeto ser iniciado, ela passa a frequentar as reuniões de alinhamento com o cliente.

É necessário ressaltar, que a desenhista tem total liberdade de criação e inovação no projeto. Caso ela discorde com algo que a projetista elaborou, ela é livre para exercer sua opinião. Porém, todo projeto deve ser validado com a projetista/proprietária antes de ser enviado ao cliente, já que este levará seu nome.

Além disso, há o cargo de assessora financeira e administrativa. Esta cuida de toda a parte financeira e administrativa da empresa, como: elaboração do contrato, verificação da data do pagamento de cada cliente, entrar em contato com cliente, emitir notas fiscais, realizar o pagamento das contas a pagar da empresa, elaborar orçamentos e, entre outros.

### 2.3.2 Organograma

O grupo encontrou certa dificuldade em elaborar o organograma da empresa. A própria entrevistada não soube organizar os cargos em uma modelo tradicional. No entanto, depois de discutirmos alguns conceitos, chegamos à seguinte configuração:

### 2.3.3 Evolução da estrutura

Desde a separação definitiva da sociedade, houve algumas modificações na estrutura organizacional da empresa. Por exemplo, em relação ao número de funcionários, antes a empresa contava com sete profissionais e agora conta com apenas três deles: uma projetista (proprietária atual), uma desenhista e uma assessora financeira e administrativa.

Além disso, antes havia o cargo de secretária na empresa. Porém, os responsáveis pelos projetos achavam que o cargo era desnecessário, por conta de suas funções serem muito simples, como: atender ao telefone, agendar reuniões e passar recados. Ainda mais, frequentemente os clientes entravam em contato diretamente com a projetista, devido à facilidade e à rapidez das redes sociais. A exclusão desse cargo beneficiou o trabalho da equipe, que podia deliberar a respeito de qual cliente atender primeiro e qual poderia ser atendido posteriormente.

Em relação às outras funções básicas do cargo de secretária, como atender ao telefone e servir os clientes, houve uma diluição nas tarefas entre todos os funcionários da empresa, ou seja, todos podem colaborar dependendo de sua disponibilidade.

Vale ressaltar também, que com a separação da sociedade, a função de decoradora que antes era exercida pela sócia, passou a ser exercida por Paula. Então, a atual proprietária desempenha o trabalho de projetista e *designer* de interiores.

# 3 ENQUADRAMENTO NO MODELO ADHOCRÁTICO

    Para determinarmos o objeto de estudo do nosso trabalho, buscamos organizações em ramos como publicidade e propaganda, advocacia e arquitetura. Tais negócios apresentam ciclos operacionais bem definidos pelo começo e fim de projetos independentes e pela organização do trabalho em torno de equipes multidisciplinares passíveis de sofrerem realocações ao fim de cada projeto. Além disso, atuam em ambientes complexos e dinâmicos e utilizam do ajustamento mútuo como forma de coordenação do trabalho.

    A empresa escolhida, Paula Cecchi Arquitetura e Interiores, apresenta poucos funcionários, mas a operacionalização do negócio a enquadra claramente no modelo de adhocracia operacional. Os motivos para o seu enquadramento serão apresentados nos tópicos a seguir:

## 3.1 Natureza do negócio

Os clientes que procuram por empresas na área de projetos de arquitetura ou outras empresas prestadoras de serviços não desejam adquirir um produto ou serviço em si, mas principalmente uma solução para seus problemas. Assim como as burocracias profissionais, as adhocracias direcionam suas atividades para o oferecimento da solução que seus clientes precisam. A diferença entre esses dois modelos consiste na forma como essa solução é oferecida.

    Enquanto nas burocracias profissionais os colaboradores tentam encaixar o problema do cliente em protocolos já definidos, nas adhocracias a equipe trabalha com a criatividade e a inovação, propondo uma solução que se adeque exatamente ao problema do cliente.

A Paula Cecchi Arquitetura e Interiores operacionaliza seu negócio dessa forma. Ao assumir um projeto, a equipe se compromete a entregar uma solução que se encaixe exatamente nas expectativas do cliente. Para tanto, sua equipe utiliza suas habilidades aliadas à criatividade para gerar valor em forma de projetos de arquitetura e de *design* de interiores. Ao desenvolver o projeto, os membros da equipe lidam diretamente com o cliente, o que categoriza a empresa como uma adhocracia operacional.

## 3.2 Coordenação do trabalho

    Uma das principais características do modelo adhocrático é a coordenação do trabalho feita através do ajustamento mútuo. Essa característica se faz marcante na operacionalização do negócio da empresa escolhida pelo grupo.

A realização do trabalho por uma equipe multidisciplinar exige que haja um contato direto e constante entre os membros desta para que os problemas que surgirem possam ser rapidamente solucionados.

    Além disso, a falta de padronização dos processos de trabalho faz com que haja um grande nível de incerteza no que tange o limite dos trabalhos individuais dos profissionais. O ajustamento mútuo se faz então necessário para que a equipe assegure a coesão do projeto final.

## 3.3 Especialização das tarefas

Outra característica do modelo adhocrático é a organização do trabalho em torno de equipes de profissionais em suas áreas. Quando questionada sobre a especialização das tarefas de cada cargo em sua empresa, Paula respondeu que cada membro da equipe desenvolve uma parte específica do projeto, embora não haja uma cobrança sobre as ferramentas, modelos e inspirações empregados em sua realização. Ou seja, no que se refere à especialização das tarefas, os funcionários da empresa estudada se enquadram na categoria de profissionais. As tarefas são altamente especializadas horizontalmente, embora verticalmente sejam ampliadas, o que confere ao profissional autonomia para realizar suas funções da maneira que considera agregar mais valor para o projeto.

## 3.4 Ambiente externo

Durante a entrevista, a proprietária da empresa foi questionada a respeito dos fatores externos à organização que influenciavam diretamente seu trabalho. Segundo ela, cada projeto desenvolvido pela empresa é único, pois apresenta diferentes desafios e imprevistos. Os clientes interferem diretamente na elaboração do projeto, tornando o trabalho extremamente personificado e imprevisível. Além dos clientes, muitos outros fatores influenciam seu trabalho durante o desenvolvimento do projeto, como outros profissionais técnicos, órgãos reguladores, condições econômicas, entre outros.

    A atuação em um ambiente complexo e dinâmico como esse obriga a organização a adotar uma estrutura mais flexível. Para tanto, a equipe de trabalho minimiza a padronização dos processos ao máximo (principalmente porque a interferência do cliente a dificulta), criando condições de trabalho bastante orgânicas. Além disso, o processo de tomada de decisões abrange todos os membros da equipe de trabalho, de forma que todos tenham a capacidade de influenciar uma decisão. Apesar disso, cabe a proprietária dar o último aval antes da execução de qualquer decisão que envolva o projeto.

# 4 EFICIÊNCIAS E INEFICIÊNCIAS

A eficiência encontrada na estrutura organizacional é o tamanho das unidades de trabalho. Este é definido como a quantidade de funcionários em um agrupamento funcional ou por mercado. Por se tratar de uma empresa pequena, os colaboradores não estão divididos em unidades. No entanto, pra fins didáticos, consideramos a equipe responsável como uma unidade de trabalho. Neste sentido, o enxugamento de funcionários ao longo dos anos, melhorou a operacionalização e a distribuição de tarefas, deixando a tomada de decisão descentralizada e a estrutura da empresa mais orgânica.

Como principal ineficiência, proprietária mencionou durante a entrevista, o próprio ajustamento mútuo. A empresa lida diariamente com falta de repasse de recados tanto da parte dos funcionários que não se organizam, quanto da parte de Paula, que fica sobrecarregada em alguns momentos e acaba por centralizar algumas decisões, esquecendo-se de consultar os outros membros da equipe. Por se inserir em um ambiente dinâmico, o trabalho exige uma comunicação rápida e eficiente para a resolução dos imprevistos que surgem. Assim, o ajustamento mútuo é considerado como uma das vantagens deste modelo organizacional. No entanto, para que seja eficaz, a empresa necessita de um sistema de comunicação sem falhas.

# 5 AS 16 HIPÓTESES DE MINTZBERG

**Hipótese 1: Quanto maior a idade da organização, mais formalizado será seu comportamento**

A hipótese 1 é fundamentada a partir do fato de que quanto maior o tempo de existência de uma organização, maiores seriam as tentativas de melhoria em sua estrutura para alcançar os objetivos desejados, portanto, mais formalizado seria seu comportamento.

A Paula Cecchi Arquitetura e Interiores possui 8 anos desde seu surgimento e 1 ano desde sua reestruturação, se tratando, portanto, de uma empresa relativamente jovem. O que se nota quando consideramos a operacionalização do trabalho é que a empresa mantém um perfil de trabalho ainda orgânico, pouco formalizado, o que comprova a hipótese 1 de Mintzberg. No entanto, isso também pode ser explicado pelo ambiente complexo em que a empresa está inserida, que impossibilita a formalização do trabalho dos colaboradores pelo fato de que as variáveis que o influenciam estão em constante mudança.

**Hipótese 2: A estrutura reflete a época da origem do setor**

Segundo Mintzberg, a idade do setor terá uma ligação direta com a especialização deste. O setor arquitetônico, devido à sua necessidade, é antigo, datando do desenvolvimento de civilizações mais sofisticadas. No entanto, os primeiros escritórios voltados para isso surgiram em 1800. Em contraposição, a adhocracia surgiu devido à necessidade de respostas rápidas às condições do ambiente, que se tornava cada vez mais dinâmico à medida em que a tecnologia se desenvolvia.

Deste modo, esta hipótese não se justifica com a empresa em questão, já que a sua estrutura não manteve a moda da época de origem do setor, mas passou por modificações para uma melhor adaptação à natureza do negócio.

**Hipótese 3: Quanto maior a organização, mais elaborada é a estrutura – isto é, suas tarefas são mais especializadas, suas unidades mais diferenciadas e seus componentes administrativos mais desenvolvidos**

De acordo com Mintzberg, quanto mais diferenciada for a estrutura, mais esforço terá que ser dispendido para a coordenação das unidades de trabalho. Devido à mudança na empresa, esta passou de uma empresa maior e mais elaborada para uma mais enxuta. Com isso, houve uma diluição das tarefas entre os membros que restaram e o gerenciamento, que antes era realizado por três pessoas, é agora feito apenas pela proprietária, Paula Cecchi.

Logo, considerando a empresa estudada, a hipótese está correta, principalmente pelo fato de que a redução de pessoal resultou na simplificação da estrutura.

**Hipótese 4: Quanto maior a organização, maior o tamanho médio de suas unidades**

O crescimento de uma organização acarreta a necessidade de um número maior de funcionários e mais especialização, ou seja, unidades maiores e mais específicas.

A empresa nunca teve tantos funcionários ao ponto de precisar dividi-los em unidades. No entanto, a redução de funcionários implicou em menos especialização destes, para que os poucos que continuaram ativos pudessem atender a todas as necessidades da empresa. Portanto, esta hipótese também se confirma considerando a empresa estudada.

**Hipótese 5: Quanto maior for a organização, mais formalizado será seu comportamento**

           De acordo com Mintzberg: “Da mesma forma que a organização mais antiga formaliza o que já viu antes, a organização de maior porte formaliza o que ela fez muitas vezes”. Assim, quanto maior a organização, mais os eventos se repetem e, como resultado, mais previsíveis se tornam e maior a propensão para formalizá-los.

           Embora seja uma empresa de pequeno porte, com poucos funcionários, a falta de formalização não se explica por seu tamanho. O modelo de negócio exige uma estrutura que permita a inovação, que seria prejudicada pela formalização do comportamento. Além disso, o ambiente complexo em que a empresa atua impossibilita a formalização, pois não se pode prever o comportamento da pluralidade de variáveis que afeta o negócio. Assim, a hipótese se confirma com ressalvas.

**Hipótese 6: Quanto mais regular o sistema técnico, mais formalizado o trabalho operacional e mais burocrática a estrutura do núcleo operacional**

De acordo com Mintzberg, “o trabalho operacional torna-se mais rotineiro e previsível e por isso mais facilmente especializado e formalizado.”

O trabalho operacional da Paula Cecchi Arquitetura e Interiores é dividido entre seus funcionários, tendo cada um uma responsabilidade no projeto, no entanto, o ajuste mútuo é fundamental para que todas as ideias possam se unificar, proporcionando um resultado consistente. Todavia, o fato de cada projeto ser personalizado e distinto aos outros, requer um sistema técnico diferente a cada projeto.

Assim, por ser um trabalho dinâmico, a rotina não ocorre nesta empresa, impedindo uma estrutura burocrática, o que confirma esta hipótese.

**Hipótese 7: Quanto mais sofisticado (difícil de entender) o sistema técnico, mais elaborada a estrutura operacional; – Especificamente, quanto mais ampla e mais profissional a assessoria de apoio, maior a descentralização seletiva (dessa assessoria) e maior o uso dos instrumentos de religação (para coordenar o trabalho dessa assessoria)**

De acordo com Minztberg, “Se uma organização for utilizar maquinário complexo, deve contratar especialistas de assessoria que possam entender este maquinário”. De fato, a empresa de arquitetura apresenta um sistema técnico relativamente sofisticado, com o uso de softwares específicos. Além disso, as técnicas utilizadas são totalmente especializadas, pois demandam habilidades especiais dos trabalhadores envolvidos na realização do projeto. Para assegurar o sucesso do trabalho, a proprietária deve monitorar o resultado da utilização do sistema técnico, embora proporcione total autonomia aos seus colegas de equipe para desempenharem suas funções no projeto. Dessa forma, a hipótese também se confirma, embora a religação seja realizada por um membro da equipe e não por um membro externo.

**Hipótese 8: A automação do núcleo operacional transforma uma estrutura administrativa burocrática em uma estrutura orgânica**

           Conforme Mintzberg, “Os sistemas técnicos automatizados, tipicamente os mais sofisticados, requerem maior proporção de especialistas em assessoria. Estas pessoas tendem a comunicar-se entre si informalmente e a confiarem na coordenação dos instrumentos de religação”.

           De acordo com a empresa apresentada e sua estrutura flexível, a tecnologia, na realização de projetos de arquitetura, aparece como um instrumento primordial, já que não apenas facilitam a execução, como promovem a visualização das tarefas operacionais incorporadas em uma só. Da mesma forma, o ajustamento mútuo será o meio de comunicação aplicado para realização, adaptação e conserto das tarefas, por ser uma empresa pequena e pela necessidade de ter um acordo por parte dos envolvidos no projeto.

**Hipótese 9: Quanto mais dinâmico o ambiente, mais orgânica a estrutura**

O ambiente dinâmico irá proporcionar uma estrutura orgânica, já que irá demandar mais flexibilidade na estrutura e seus processos serão menos formalizados, com supervisão direta e ajustamento mútuo.

A estrutura da empresa Paula Cecchi Arquitetura e Interiores é claramente uma estrutura orgânica, pelo fato de haver uma mobilização informal por parte dos funcionários para lidar com os problemas imprevistos que surgem frequentemente. Isto ocorre por não ser um ambiente estável, rotineiro e sim mutável a cada projeto.

**Hipótese 10: Quanto mais complexo o ambiente, mais descentralizada a estrutura**

A complexidade em um ambiente proporciona um difícil processo de tomada de decisão, tendo assim, a necessidade de transferir a tomada de decisão para mais pessoas. Por isso descentraliza-se a estrutura e parte do poder caminha hierarquia abaixo para que as decisões sejam tomadas de maneira mais eficiente.

Na empresa em questão o processo de tomada de decisões é bastante descentralizado. Todos os membros da equipe de trabalho influenciam a discussão conforme necessário. O aval final é dado pela proprietária, mas por se tratar de uma empresa pequena, isso não acarreta atrasos que possam prejudicar o andamento do projeto.

**Hipótese 11: Quanto mais diversificados os mercados da organização, maior a proprensão de ela decidir-se em unidades baseadas no mercado (dada a economia de escala favorável)**

Segundo Mintzberg, a identificação de diferentes mercados irá proporcionar a divisão em diferentes unidades, para que a empresa consiga comercializar todos os produtos potenciais. A diversificação deverá promover a divisionalização e cada unidade necessitará do seu próprio núcleo operacional.

A empresa em questão trabalha apenas com os mercados doméstico e comercial, portanto não há necessidade de uma divisão de unidades por mercado. No entanto, caso a empresa viesse a contratar mais funcionários ou houvesse uma diferenciação maior entre as soluções oferecidas, talvez fosse necessário o agrupamento por mercado.

**Hipótese 12: A hostilidade extrema em seu ambiente leva qualquer organização a centralizar temporariamente sua estrutura**

De acordo com Mintzberg, “Em situações de risco a melhor maneira para controlar é a supervisão direta e a centralização das decisões. Em períodos de crise o presidente toma decisões de cortes de pessoas e outras mais urgentes”.

Na empresa em questão, a decisão de separação da sociedade foi centralizada na antes sócia e atual proprietária, Paula Cecchi, que percebeu os malefícios que a sociedade estava trazendo para sua empresa. Assim, cortou funções desnecessárias, e especializou mais seus funcionários, para que eles pudessem realizar tarefas necessárias e diversas, e ela pudesse ter mais controle da organização.

**Hipótese 13: As disparidades no ambiente encorajam a organização a descentralizar seletivamente em constelações de trabalho diferenciadas**

A instabilidade do ambiente produz uma descentralização na organização, para que o processo de tomada de decisão ocorra mais facilmente. Assim, segundo Mintzberg, cada constelação irá possuir poder nas decisões. O porte da empresa impossibilita a divisão de seu pessoal em constelações de trabalho, de forma que todos os funcionários da empresa trabalhem em uma equipe única.

**Hipótese 14: Quanto maior o controle externo da organização, mais centralizada e formalizada sua cultura**

Embora o negócio seja influenciado por vários fatores externos, eles não chegam a exercer tanto controle sobre a empresa, de forma que seja possível manter a estrutura descentralizada.

**Hipótese 15: As necessidades de poder dos membros da organização tendem a gerar estruturas excessivamente centralizadas**

De acordo com Mintzberg, os membros da organização tendem a sentir uma maior necessidade de controle sobre as decisões que lhe afetam, querendo uma maior autonomia. A empresa Paula Cecchi Arquitetura trabalha com grande autonomia a seus funcionários, e embora a decisão final seja avalizada pela proprietária, não há nenhum excesso de centralização, já que o ajustamento mútuo atua em todos os processos, facilitando a compreensão e atuação de ambos os lados.

**Hipótese 16: A moda favorece a estrutura do momento (e a cultura), algumas vezes mesmo quando inapropriada**

De acordo com a hipótese 2, a “estrutura do dia” é a estrutura favorecida por setores criados em um determinado período e influenciada pela cultura vigente neste. A adhocracia é a estrutura que está na moda nos dias atuais, pois possui características inovadoras como: estrutura orgânica, equipes de projeto e força-tarefa, descentralização sem concentração unificada do poder, estrutura matricial.

Portanto, a empresa segue a “estrutura do dia”, embora não seja inapropriado, já que o setor no qual está inserida demanda uma estrutura capaz de proporcionar soluções inovadoras.

# 6 BIBLIOGRAFIA

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes.** São Paulo: Atlas, 2011.

# 7 APÊNDICES

Apêndice 1: Questionário

1. Você pode nos contar um pouco sobre como a empresa surgiu, quais foram as motivações para sua criação, seus principais desafios e conquistas? (breve histórico da empresa)
2. Quais as principais soluções oferecidas pela empresa (produtos/serviços) e quem é o público-alvo? Há uma segmentação de mercado relevante?
3. Quantos funcionários a empresa possui? Qual a diversidade de cargos? Como esses cargos estão organizados em uma linha de autoridade/responsabilidade?
4. A empresa já passou por alguma grande mudança em sua estrutura? Houve criação ou exclusão de algum cargo? Houve alteração das responsabilidades de algum cargo? O que motivou tais alterações?
5. Você nota alguma dificuldade na operacionalização do trabalho? Existe algum problema recorrente na execução dos projetos? Por outro lado, há algum aspecto que você considere realmente bem sucedido na organização do trabalho desempenhado em sua empresa?
6. Os processos da organização são claramente definidos ou há certa liberdade para sua execução?
7. Você considera o ambiente PEST em que a empresa atua instável? Como a empresa se organiza para lidar com imprevistos externos? (em termos de padronização e centralização)
8. Os funcionários participam ativamente do processo de tomada de decisões? Você acha que os funcionários possuem desejo por maior participação nas decisões que influenciam a empresa e o trabalho?
9. Você considera a estrutura de sua empresa adequada para a realização do trabalho ou deve haver alguma mudança?