

## Criando Organizações Eficazes

2ª Edição

Henry Mintzberg

Logo no início da leitura do livro, na Nota para o Leitor, o autor delinea os objetivos do livro inferindo que a estrutura das organizações é de fundamental importância pra seu conhecimento profundo das organizações e o *design* destas estruturas é a parte importante para esse conhecimento.

Refere também que a acessibilidade destes *designs* é dificultada para profissionais como gerente, assessores especialistas e consultores, pois apenas no meio acadêmico e para pesquisadores é que se tem a necessidade de leitura de inúmeros artigos e livros.

Em resumo ele descreve o livro como um grande resumo das principais fontes acadêmicas para esses dados e compara o texto a um banquete onde convida o leitor a saborear na ordem dos pratos, desde sua entrada até a sobremesa.

### CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTOS DO DESIGN ORGANIZACIONAL

#### **SÍNTESE: DIVISÃO DE TAREFAS E MECANISMOS DE COORDENAÇÃO**

Este capítulo inicia-se com um caso de uma senhora que fabricava vasos cerâmicos no porão de sua casa. Essa atividade produtiva envolvia várias tarefas distintas onde ela própria executava todas elas. No entanto, os pedidos foram aumentando e a necessidade de contratação de outro funcionário, ocorrendo então a primeira divisão das tarefas. Com o passar do tempo os pedidos foram aumentando e a necessidade de ampliação fez com que se contratasse outros profissionais. Com maior número de funcionários a empresa começou a sentir a necessidade de coordenação. Resumindo o *case*, o autor introduz após essa história os conceitos principais na sua visão de uma organização: **“A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras, pela qual, o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas.”**

Refere que há várias maneiras de dividir tarefas e diferentes maneiras de coordená-las, que devem ser cuidadosamente selecionados. **“Os elementos da**

**estrutura devem ser selecionados para obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como consistência básica com a situação da organização”.**

Todos os fatores situacionais são, frequentemente, “escolhidos”, não menos que são os elementos da própria estrutura. Isso leva a conclusão de que tanto os parâmetros do design quanto os fatores situacionais devem ser agrupados para criar configurações.

O tema central deste livro é que um número limitado dessas configurações explica a maioria das tendências que levam as organizações eficazes à estruturar-se por si mesmas. O design de uma organização eficaz parece envolver a consideração de apenas algumas configurações básicas.

Este livro aborda cinco configurações que são chamados “**cinco**”. O mecanismo de coordenação dos “cinco” parece explicar as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam seu trabalho:

- ajuste mútuo;
- supervisão direta;
- padronização dos processos de trabalho;
- padronização dos resultados do trabalho;
- padronização das habilidades dos trabalhadores.

Estes devem ser considerados os elementos mais básicos da estrutura, a “cola” que mantém as organizações unidas.

- O ajustamento mútuo obtém a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal, o controle do trabalho permanece nas mãos dos operadores.
- A supervisão direta assume a coordenação quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações, um cérebro coordena várias mãos.
- Os processos do trabalho são padronizados quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado.
- Os “outputs” são padronizados quando os resultados do trabalho – por exemplo, as dimensões do produto ou o desempenho - forem especificados.
- As habilidades (e o conhecimento) são padronizadas quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho for especificado, por exemplo, hospitais que contratam médicos de faculdades de medicina.

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

O favorecimento e mesclagem dos mecanismos de coordenação são também refletidos na bibliografia de administração do último século.

A escola dos “princípios da administração”, patrocinada por Henri Fayol estava preocupada com a autoridade formal, isto é, com o papel da supervisão direta na organização, popularizando os termos **unidade de comando** (a noção de que um subordinado deve ter apenas 1 único superior), **cadeia de comando** (a linha direta de comando do executivo principal passando por superiores e subordinados sucessivos até os operários) e **amplitude de controle** (nº de subordinados que se reportam a um único superior).

A segunda escola promove a padronização do trabalho em toda a organização – Frederick Taylor liderou o movimento da administração científica e na Alemanha, Max Weber escreveu a respeito da mecanização do trabalho ou das estruturas burocráticas em que as atividades eram formalizadas por regras, descrições de tarefas e treinamento.

Uma terceira escola de pensamento dos anos 50 e 60, originalmente denominada “Relações Humanas”, cujos proponentes procuravam demonstrar por pesquisa empírica que confiar na estrutura formal era um perigo para saúde psicológica do trabalhador.

Pesquisas recentes demonstraram que as estruturas formais e informais são entrelaçadas e, frequentemente, indistinguíveis.

Pode-se dividir também a organização em cinco partes que serão descritas a seguir:

- O **núcleo operacional**: envolve os membros que executam o trabalho básico diretamente relacionado a fabricação dos produtos e a prestação dos serviços. Desempenham quatro funções principais:

1. Asseguram os “inputs” para a produção,
2. Transformam os “inputs” em “outputs”,
3. Distribuem os “outputs” e
4. Fornecem apoio direto as funções de “input”, transformação e de “output”.

- A **cúpula estratégica** é encarregada de assegurar que a organização cumpra a sua missão de modo eficaz e também que atenda as necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela.

- A cúpula estratégica está conectada ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes intermediários que possui autoridade formal (a **linha intermediária**).
- Os analistas de controle da **tecnoestrutura** efetivam certas formas de padronização da organização.
- Uma olhada no organograma de qualquer organização contemporânea de grande porte revela numerosas unidades, criadas para dar apoio a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional (**assessoria de apoio**).

Estas cinco estruturas podem funcionar com fluxos distintos dependendo da tarefa a ser executada, muito embora o organograma não mostre relacionamentos informais, pode representar um quadro preciso da divisão de trabalho, mostrando em uma rápida olhada que cargos existem na organização, como estão agrupados em unidades e como autoridade formal flui entre eles.

## **CAPÍTULO 2 – DESIGN DAS POSIÇÕES INDIVIDUAIS**

**SÍNTESE: ESPECIALIZAÇÃO DAS TAREFAS, FORMALIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO E O TREINAMENTO E DOCTRINAÇÃO EXIGIDOS POR ELA.**

A especialização do trabalho é sua dimensão horizontal – a forma predominante da divisão do trabalho; é a parte inerente de qualquer organização, ou mesmo de qualquer atividade humana; relacionada á divisão do trabalho.

Já a especialização vertical do trabalho separa o desempenho do trabalho de sua administração, A especialização do trabalho cria vários problemas, notadamente de comunicação e coordenação. Na ampliação horizontal do trabalho, o trabalhador engaja-se em ampla variedade de tarefas associadas à fabricação de produtos e à prestação de serviços.

Quando um trabalho é verticalmente ampliado ou “enriquecido”, não apenas o trabalhador executa maior número de tarefas, mas também obtém maior controle sobre elas. No entanto a ampliação do trabalho compensa na extensão em que os ganhos decorrentes de trabalhadores mais motivados em determinada tarefa compensam as perdas da especialização técnica menos otimizada. Alguns trabalhadores preferem trabalhos repetitivos e estreitamente especializados. Os trabalhos complexos, horizontalmente, mas não verticalmente especializados, são geralmente, considerados profissionais.

## **ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO POR PARTE DA ORGANIZAÇÃO**

		Especialização horizontal	
		Alta	Baixa
Especialização Vertical	Alta	Trabalhos não especializados (núcleo operacional e unidades de apoio)	Trabalhos gerenciais de nível mais baixo
	Baixa	Trabalhos profissionais (núcleo operacional e unidades de apoio)	Todos os outros trabalhos gerenciais

## **FORMALIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO**

Não importa os meios de formalização – por posição, fluxo do trabalho ou regras -, o efeito sobre a pessoa que executa o trabalho é o mesmo: seu comportamento é regulamentado.

As organizações formalizam o comportamento para reduzir sua variabilidade e, finalmente, para prevê-lo e controlá-lo e dentro deste raciocínio podemos definir uma estrutura como burocrática na extensão em que seu comportamento seja predeterminado ou previsível, na realidade, padronizado. Define a estrutura orgânica pela ausência da padronização na organização.

Quanto mais estável e repetitivo o trabalho, mais programado ele será e mais burocrático será a parte da organização que o contém, sendo mais comum a formalização do trabalho no núcleo operacional.

Na cúpula estratégica, que, tipicamente, está face a face com a fronteira mais fluida – o ambiente mais amplo -, o trabalho é menos programado e, portanto, devemos encontrar condições altamente orgânicas.

## **TREINAMENTO E DOCTRINAÇÃO**

Treinamento refere-se ao processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho, enquanto doutrinação é o processo, pelo qual, as normas organizacionais são adquiridas.

- treinamento: parâmetro importante no design em qualquer trabalho que chamarmos de profissional, porém não é considerado importante na cúpula estratégica à linha intermediária e sim à operacional.

- doutrinação: rótulo utilizado para o parâmetro de design pelo qual a organização, formalmente, socializa seus membros em seu próprio benefício. (cultural)

## **RELACIONANDO OS PARÂMETROS DO DESIGN DE POSIÇÃO**

-formalização e o treinamento são substitutos

-organização profissional cede grande parte do controle na escolha de seus trabalhadores, bem como seus métodos de trabalho, às instituições externas que os treinam e os certificam e, conseqüentemente, que estabelecem os padrões que os orientam na condução de seu trabalho.

Profissionalismo e burocracia podem coexistir na mesma estrutura.

## **CAPÍTULO 3 - DESIGN DA SUPERESTRUTURA**

É mediante o processo de agrupamento em unidades que o sistema de autoridade formal é estabelecido e a hierarquia da organização construída. O organograma é a representação pictórica dessa hierarquia – isto é, dos resultados do processo de agrupamento. O agrupamento pode ser visto como um processo de conglomerados sucessivos. As posições individuais são agrupadas em conglomerados ou unidades de primeira ordem; essas, por sua vez, são agrupadas em conglomerados ou unidades maiores; e assim por diante até a organização inteira estar contida no conglomerado final.

## **AGRUPAMENTO DE UNIDADES**

O agrupamento das posições e das unidades não é simplesmente uma convivência para a criação segura de um organograma, um recurso à mão para manter-se a par do que ocorre na organização. Ao contrário, o agrupamento é um meio fundamental para coordenar o trabalho na organização.

O agrupamento pode ter pelo menos três efeitos importantes:

-estabelece um sistema de supervisão comum entre as posições e as unidades. Assim, o agrupamento em unidade é o parâmetro de design pelo qual o mecanismo de coordenação da supervisão direta é construído na estrutura.

-requer posições e unidades para compartilhar recursos (instalações e equipamentos em comum).

-cria medidas de desempenho comuns (custos de atividades em comum e avaliações de produção em comum).

-encoraja o ajuste mútuo (contatos informais freqüentes que estimulam a coordenação por ajuste mútuo).

Assim, o agrupamento pode estimular em importante grau dois mecanismos importantes de coordenação – a supervisão direta e o ajuste mútuo – e pode formar a base para um terceiro mecanismos – a padronização dos outputs – ao fornecer medidas de desempenho comuns.

Pela mesma razão por que o agrupamento encoraja a forte coordenação dentro de uma unidade, ele cria problemas de coordenação entre as unidades. Cada unidade desenvolve uma propensão a focar ainda mais estreitamente seus próprios problemas, enquanto se separa ainda mais rapidamente dos problemas do restante da organização. Assim, o agrupamento em unidades encoraja a coordenação intragrupal às expensas da coordenação intergrupala.

### Bases para o agrupamento

Talvez, seis bases sejam mais comumente consideradas:

-Agrupamento por conhecimento e habilidade (ex: especialidades médicas agrupadas em grupos dentro de um Hospital).

-Agrupamento por processo de trabalho e função (ex: uma equipe de futebol pode dividir seus jogadores em uma unidade de ataque e outra de defesa).

- Agrupamento por tempo (ex: diversos turnos de uma fábrica)
- Agrupamento por output (ex: uma grande empresa pode ter divisões separadas para cada uma de suas linhas de produtos).
- Agrupamento por cliente (ex: uma seguradora pode ter departamentos de vendas separados para apólices individuais e em grupo).
- Agrupamento por local (ex: regiões geográficas em que a organização opera).

### Critérios para agrupamento

Podemos isolar quatro critérios fundamentais que as organizações são capazes de usar para selecionar as bases para agrupar posições e unidades: as interdependências relacionadas ao fluxo do trabalho, ao processo do trabalho, à escala do trabalho e aos relacionamentos sociais em torno do trabalho.

**Interdependências do fluxo do trabalho.** No agrupamento baseado no mercado, os membros de uma unidade isolada têm um sentido de integridade territorial; controlam um processo organizacional bem definido; a maioria dos problemas que surge no curso do trabalho pode ser simplesmente resolvida mediante ajuste mútuo; e grande parte do que resta, que deve ser responsabilidade da hierarquia superior, também pode ser tratada pela unidade, por um único gerente responsável pelo fluxo do trabalho.

James Thompson esclarece esses conceitos, descrevendo como organizações consideram os vários tipos de interdependência entre as tarefas. Discute três tipos básicos de interdependência: o coletivo, que envolve apenas os recursos compartilhados; o seqüencial, em que o trabalho é transferido de uma tarefa para a seguinte; e o recíproco, em que o trabalho transita entre as tarefas. Thompson sustenta que as organizações tentam agrupar as tarefas de modo a minimizar os custos de coordenação e comunicação. Como a interdependência recíproca é a mais complexa e a de maior custo, seguida da seqüencial, as unidades básicas poderão ser moldadas por interdependência coletiva.

**Interdependências de processos.** Essa segunda classe importante de interdependência relaciona-se aos *processos* usados nos fluxos de trabalho (Ex: um operador de torno pode ter que consultar outro que trabalha em uma linha de produtos diferente (fluxo de trabalho diferente) sobre que ferramenta de corte usar em determinada tarefa).

**Interdependências de escala.** Relaciona-se às economias de escala. Grupos podem ser formados para atingir tamanhos grandes o suficiente para funcionarem eficientemente (Ex: grupo de manutenção para toda o hospital).

**Interdependências sociais.** Refere-se aos relacionamentos sociais (Ex: grupos de mineradores facilitam o apoio mútuo em ambiente perigoso).

### Agrupamento por função

O agrupamento por função – por conhecimento, habilidade, processo de trabalho ou função de trabalho – reflete preocupação exagerada por interdependências de processo e escala (e, talvez, secundariamente, por interdependências sociais), geralmente, às expensas de interdependências do fluxo de trabalho. Ao agrupar em base funcional, a organização pode concentrar recursos humanos e materiais em diferentes fluxos de trabalho. Mas a ênfase na especialização diminui a atenção para um output mais amplo. Os indivíduos focam seus próprios meios e não as finalidades mais amplas da organização. Além disso, o desempenho não pode ser facilmente mensurado na estrutura funcional (falta um mecanismo interno para coordenar o fluxo do trabalho).

### Agrupamento por mercado

Nesse caso, o agrupamento baseado no mercado é utilizado para estabelecer unidades relativamente independentes, destinadas a lidar com fluxos de trabalho específico (Ex: agência de publicidade que é dividida em unidades para cada cliente e responsáveis por todo o trabalho de arte, televisão e texto de suas contas). Em geral a estrutura baseada no mercado é menos mecanizada e há menos especialização no processo, entretanto tem mais flexibilidade, pois cada unidade é independente uma da outra.

### Agrupamento em diferentes partes da organização

O agrupamento de primeira ordem envolve operadores, analistas e profissionais de apoio (tendem a ser agrupados em suas respectivas unidades), enquanto o agrupamento de ordem superior envolve os gerentes que compõem a hierarquia formal.

A questão é: não em que base agrupar, mas qual a ordem de prioridade? As organizações são freqüentemente construídas variando as bases de agrupamento das unidades. A evidência não científica (organogramas publicados e semelhantes) sugere que a base de mercado para agrupamento é mais comum

nos níveis mais elevados da linha intermediária do que nos níveis inferiores, particularmente em grandes organizações.

Deve-se destacar que, por definição, há apenas um agrupamento na cúpula estratégica que engloba toda a organização – todas as suas funções e mercados. Do ponto de vista da organização, isso pode ser imaginado como um agrupamento baseado no mercado, embora, do ponto de vista da sociedade, toda a organização possa ser considerada desempenhando alguma função específica.

## ***DIMENSÃO DA UNIDADE***

A segunda questão básica no desenho da superestrutura diz respeito à dimensão de cada unidade ou grupo de trabalho. Quantas posições devem ser contidas no agrupamento de primeiro nível e quantas unidades em cada uma das sucessivas unidades de ordem mais alta? Qual deve ser o formato da superestrutura: verticalizado, com pequenas unidades e amplitudes de controle estreitas, ou plano, com grandes unidades e amplitudes de controle maiores?

### Tamanho da unidade em relação aos mecanismos de coordenação

Em comparação à supervisão direta, quanto maior o uso da padronização para a coordenação, maior o tamanho da unidade de trabalho.

Em comparação à padronização e, frequentemente, à supervisão direta, quanto maior a confiança no ajustamento mútuo (envolvendo as interdependências entre as tarefas complexas), menor o tamanho da unidade de trabalho.

O trabalho profissional sempre é complexo, mas nem sempre é interdependente. Assim, há dois tipos de trabalho profissional – independente e interdependente. Em uma situação, a padronização das habilidades está presente na maioria das interdependências com pouca necessidade de ajustamento mútuo, e o profissionalismo pode funcionar independentemente nas unidades maiores. Em outra situação, permanecem as interdependências que não podem ser trabalhadas pela padronização das habilidades, devendo haver considerável ajustamento mútuo (pequenas unidades informais Ex: laboratórios de pesquisa).

Estruturas verticalizadas versus planas: alguns estudos mostram que gerentes da alta administração ficam mais satisfeitos com a primeira (maior controle enquanto gerentes de nível inferior preferem a segunda (maior liberdade, pois há menos níveis hierárquicos). As primeiras também interrompem mais freqüentemente o fluxo de informação de cima para baixo (levando a maior distorção) e as planas exigem mais discussão e consulta para tomada de decisões.

### **Assim, o tamanho da unidade aumenta por:**

- padronização de todos os três tipos;
- similaridade das tarefas desempenhadas;
- necessidade dos funcionários por autonomia e auto-realização e
- necessidade de redução da distorção do fluxo de informação hierarquia cima .

### **O tamanho da unidade diminui por:**

- necessidade de supervisão direta acirrada;
- necessidade de ajustamento mútuo entre tarefas interdependentes complexas;
- extensão em que o gerente de uma unidade possui tarefas não de supervisão a desempenhar e
- necessidade de acesso freqüente dos membros da unidade ao gerente para consulta ou orientação, talvez por motivos de segurança.

### Tamanho da unidade em relação à organização

É no núcleo da operação que esperamos encontrar as maiores unidades, uma vez que essa parte da organização tende a confiar mais extensivamente na padronização para a coordenação, especialmente a padronização dos processos do trabalho. Geralmente, o trabalho gerencial é complexo. Portanto, podemos esperar que o tamanho das unidades da estrutura administrativa dependa fortemente da interdependência encontrada em determinado nível da hierarquia. À medida que subimos na hierarquia, a tomada de decisão gerencial torna-se complexa e menos sujeita à regulação. A hierarquia gerencial global deve ter forma parecida a um cone – muito embora ondulado – com lados progressivamente íngremes.

Já as unidades de assessoria devem ter tamanho pequeno, agrupando profissionais com trabalho complexo com interdependência entre eles.

Para concluir, esperamos, em geral que o núcleo operacional da organização assuma um formato plano, que a linha intermediária tenha formato de cone, com lados progressivamente íngremes, e que a tecnoestrutura e as unidades de apoio mais profissionais sejam verticalizadas.

## **CAPÍTULO 4 - DETALHANDO A SUPERESTRUTURA**

## **SISTEMAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE**

O propósito de um plano é especificar um output desejado – um padrão – em algum momento futuro. O propósito do controle é avaliar se o padrão foi ou não alcançado. Não pode haver controle sem planejamento, e os planos perdem sua influência sem controles de acompanhamento. Os planos e os controles regulam os outputs e indiretamente o comportamento.

Os planos podem especificar (padronizar) a quantidade, a qualidade, o custo e o timing dos outputs, além de suas características específicas (como tamanho e cor). Orçamentos são planos que especificam os custos dos outputs em determinados períodos de tempo; programações são planos que definem os tempos para os outputs; objetivos são planos que detalham as quantidades de outputs para determinados períodos de tempo; os planos operacionais estabelecem uma variedade de padrões (as quantidades e os custos dos outputs).

Podemos distinguir dois tipos diferentes de sistemas de planejamento e controle:

### Controle do desempenho

Envolve o monitoramento dos resultados globais de determinada unidade após sua ocorrência. Usado em estruturas baseadas no mercado. O desempenho é mensurado conforme os objetivos, orçamentos, planos operacionais e vários outros tipos de padrões gerais estabelecidos para a unidade. Os resultados fornecem feedback à hierarquia mediante o sistema de informações gerenciais (SIG).

### Planejamento das ações

Usados em estruturas funcionais. As ações propostas não necessariamente respeitam a autonomia da unidade, podendo ir além das fronteiras das mesmas. Impõe decisões e ações específicas a serem adotadas em pontos específicos do tempo. O planejamento das ações surge como o meio pelo qual as decisões e as ações não rotineiras de toda uma organização, tipicamente estruturada em base funcional, podem ser desenhadas como um sistema integrado.

## Hierarquia dos sistemas de planejamento das ações e de controle do desempenho

O sistema de planejamento das ações é essencialmente de cima para baixo. Começa com o planejamento estratégico, em que a organização avalia sistematicamente suas forças e fraquezas nas tendências ambientais e formula um conjunto de estratégias explícitas e integradas que pretende seguir no futuro. Essas estratégias são depois desenvolvidas em “programas” ou projetos específicos. Por sua vez, esses programas são elaborados e programados, emergindo como um conjunto de especificações operacionais e ações específicas. Os efeitos das ações específicas sobre os resultados globais devem ser avaliados, desde a passagem do planejamento das ações ao controle do desempenho. À medida que a organização avalia seu desempenho, ela dá início a novos planos de ações para corrigir os problemas que aparecem.

## Sistemas de planejamento e controle por parte da organização

O planejamento estratégico e o orçamento de capital são encontrados na cúpula estratégica e nos níveis mais elevados da linha intermediária, as técnicas de programação em PERT ou CPM nos níveis intermediários e a programação da produção no nível do núcleo operacional. No controle do desempenho, os objetivos, orçamentos e padrões podem ser estabelecidos para unidades e cargos em qualquer nível, da cúpula estratégica ao núcleo operacional. No topo está o estabelecimento dos objetivos organizacionais globais; na parte superior da linha intermediária são comumente encontrados os sistemas de relatórios financeiros que tratam das grandes unidades de mercado; na linha intermediária estão o sistema de custeio-padrão para controlar o desempenho agregado e próximo à base encontramos os planos operacionais e o sistema de controle de qualidade.

No nível hierárquico mais elevado, maior a propensão para o controle de seu desempenho global em vez de suas ações específicas.

## ***INSTRUMENTOS DE INTERLIGAÇÃO***

Frequentemente, nem a supervisão direta nem as três formas de padronização são suficientes para atingir a coordenação exigida por uma organização. A organização deve então passar ao ajustamento mútuo mediante a coordenação. As organizações desenvolveram um conjunto de instrumentos para

encorajar contatos de interligação entre indivíduos, instrumentos que podem ser incorporados na estrutura formal.

### Cargos de interligação

Quando considerável volume de contato é necessário para coordenar o trabalho de duas unidades, um cargo de “interligação” pode ser formalmente criado para conduzir diretamente a comunicação, passando por cima dos canais verticais. Seu poder é informal, derivado do conhecimento, não do status.

### Forças-tarefas e comitês permanentes

É um comitê formado para realizar uma tarefa específica, e logo após dissolvida. Em contraste, o comitê permanente é um agrupamento interdepartamental que se reúne regularmente para discutir assuntos de interesse comum.

### Gerentes integradores

Quando é necessário mais coordenação por ajustamento mútuo do que por cargos de interligação, a organização pode designar um gerente integrador – na verdade, um cargo de interligação com autoridade formal. Seu poder inclui alguns aspectos de decisão que cruzam os departamentos afetados, mas não sobre o pessoal desses departamentos.

### Estruturas matriciais

Podem-se distinguir dois tipos de estruturas matriciais:

1. **Uma forma permanente**, em que as interdependências permanecem mais ou menos estáveis e, como resultado, o mesmo sucede com as unidades e seus funcionários (ex: administração de algumas cidades)

2. **Uma forma mutante**, ajustada ao trabalho com projetos, em que as interdependências, as unidades de mercado e seus funcionários estão em freqüente mudança (Ex: empresas em que os outputs mudam com freqüência, empresas aeroespaciais, laboratórios de pesquisas...).

### Um continuum dos instrumentos de interligação

A figura 4.5 resume nossa discussão sobre esses quatro instrumentos de interligação – cargos de interligação, forças-tarefas e comitês permanentes, gerentes integradores e estrutura matricial. A figura forma um continuum, com a estrutura funcional pura em um extremo (como a única cadeia de autoridade de linha) e a estrutura por mercado pura no outro extremo.

### Instrumentos de interligação e outros parâmetros de design

Os instrumentos de interligação podem ser utilizados com qualquer base de agrupamento, uma vez que são desenhados para superar as limitações apresentadas quando se emprega apenas uma delas. São as ferramentas disponíveis para o ajustamento mútuo na comunicação informal. Quanto maior a utilização de instrumentos de interligação, menor o tamanho médio das unidades organizacionais. Alguns dos instrumentos de interligação, especialmente a estrutura matricial, resultam na proliferação de gerentes na organização. Espera-se que os instrumentos de interligação sejam usados quando a organização não pode padronizar seus comportamentos, mas deve confiar no ajustamento mútuo para coordenar suas atividades. Os instrumentos de interligação são geralmente usados quando o trabalho é, ao mesmo tempo:

horizontalmente especializado,

complexo,

altamente interdependente.

### Instrumentos de interligação por parte da organização

Os instrumentos de interligação estão mais bem ajustados ao trabalho executado nos níveis intermediários da estrutura, envolvendo muitos gerentes de linha, bem como especialistas de assessoria.

## **CAPÍTULO 5 – DESCOMPLICANDO A SUPERESTRUTURA**

A conotação das palavras descentralização e centralização serão utilizadas em termos do poder sobre as decisões tomadas na organização.

Quando todo o poder para a tomada de decisões situa-se em um único ponto da organização, denomina-se estrutura centralizada, enquanto que se o poder estiver disperso entre muitas pessoas; estrutura descentralizada.

Alguns acreditam que a centralização é o meio mais seguro de coordenar a tomada de decisões na organização, entretanto, nem todas as decisões podem ser entendidas em um centro, um cérebro. Uma razão para tal é que quanto mais informações o cérebro tenta receber, menor é o volume que realmente pode captar (sobrecarga de informações).

A descentralização permite à organização responder rapidamente às questões locais. Além disso, constitui um estímulo para a motivação à medida que pode delegar à gerência a tomada de decisões.

A centralização ou descentralização são fenômenos complexos de distribuição de poder na organização e não devem ser tratadas como absolutas, mas ao contrário, como os extremos de um continuum.

O termo descentralização pode ser utilizado na literatura de modos diferentes:

- A dispersão do poder formal cadeia abaixo da autoridade de linha é denominada descentralização vertical.
- À extensão em que os não-gerentes controlam os processos de decisão denomina-se descentralização horizontal, isto é, o poder de decisão, principalmente informal, pode permanecer com os gerentes de linha no sistema de autoridade formal, ou fluir para as pessoas fora da estrutura de linha.
- Na descentralização seletiva, o poder sobre os vários tipos de decisões está em locais diferentes da organização.
- Na descentralização paralela, o poder está disperso para muitos tipos de decisões no mesmo local.

A princípio é necessário entender o significado do controle do processo de decisão e sem dúvida, o mais importante não é o controle das decisões em si, mas o controle sobre as decisões.

O processo decisório pode ser dividido em etapas: (1) a coleta da informação; (2) o processamento da informação (aconselhamento); (3) a escolha do que se pretende fazer; (4) a autorização; e (5) a execução.

O poder de um indivíduo é determinado por seu controle sobre as várias etapas. Um processo de decisão é mais centralizado quanto mais etapa controla e mais descentralizado quando o tomador de decisão controla apenas a fase de escolha.

De maneira generalizada, a descentralização vertical diz respeito à delegação do poder de tomada de decisão aos escalões inferiores da cadeia de autoridade, da cúpula estratégica para a linha intermediária. Enquanto que a descentralização horizontal se dá pela transferência de poder dos gerentes aos não-gerentes (gerentes de assessoria, analistas, especialistas de apoio e operadores). Com isso, iremos descrever brevemente cinco tipos de descentralização:

**Descentralização vertical e horizontal:** o poder de decisão está concentrado nas mãos de um único indivíduo, o executivo principal (CEO). O mesmo retém o poder formal e informal, toma todas as decisões e coordena sua execução por supervisão direta.

**Descentralização horizontal limitada (seletiva):** o poder de decisão é transferido dos gerentes aos não-gerentes. Isto ocorre numa organização burocrática com tarefas não especializadas que confia na padronização dos processos de trabalho para a coordenação. Os analistas exercem poder de liderança por formalizarem o comportamento de outras pessoas, operadores; a padronização diminui a importância da supervisão direta, reduzindo o poder dos gerentes de linha intermediária. Como resultado, a estrutura é centralizada na dimensão vertical; o poder está concentrado nos níveis hierárquicos mais elevados, especialmente na cúpula estratégica. Em razão do seu poder de formalização do comportamento, os analistas estão habilitados a ganhar algum poder informal, o que significa descentralização horizontal limitada. Isto é, o poder salientado na cúpula estratégica e levemente presente na tecnoestrutura.

**Descentralização vertical limitada (paralela):** o poder para as diferentes decisões funcionais está centrado em um único nível hierárquico, especificamente nas unidades agrupadas com base no mercado. A estrutura é conhecida como “divisionalizada”. Assim, a organização estará dividida em unidades de mercado, cujos gerentes recebem delegação de muito poder formal para tomar decisões concernentes a seus mercados. Em razão de o poder não ser delegado aos níveis mais baixos da cadeia, a descentralização é limitada e de os gerentes divisionais não necessitarem dividir o poder, a organização é centralizada na dimensão horizontal.

**Descentralização vertical e horizontal seletivas:** na dimensão vertical, o poder para diferentes tipos de decisões é delegado às constelações de trabalho em vários níveis hierárquicos. Na dimensão horizontal, essas

constelações utilizam seletivamente os especialistas de assessoria, conforme decisão técnica que precisam tomar. A coordenação interna ou entre as constelações é efetuada mediante ajustamento mútuo.

Descentralização vertical e horizontal: o poder de decisão está concentrado no núcleo operacional porque seus membros são profissionais cujo trabalho é amplamente coordenado pela padronização das habilidades.

A descentralização está formalmente relacionada ao design dos cargos. A formalização do comportamento retira poder formal dos operadores e dos gerentes que os supervisionam e o concentram próximo ao topo da hierarquia de linha e na tecnoestrutura, centralizando a organização em ambas as dimensões.(1) O treinamento e a doutrinação produzem efeito oposto; desenvolvem especialização abaixo da linha intermediária, descentralizando a estrutura em ambas as dimensões. (5)

## **CAPÍTULO 6 – AJUSTANDO O DESIGN À SITUAÇÃO**

A descentralização vertical envolve apenas a cadeia de autoridade, isto é, a cúpula estratégica e a linha intermediária. A descentralização horizontal traz as outras partes da organização; a tecnoestrutura, a assessoria de apoio e o núcleo operacional; para o sistema de poder.

A estrutura organizacional pode sofrer influências de fatores intrínsecos e extrínsecos à própria organização. Dentre os intrínsecos encontramos sua idade, tamanho e o sistema técnico utilizado em seu núcleo operacional.

Dessa maneira, podemos afirmar que quanto mais antiga a organização, mais formalizado é o seu comportamento; e quanto maior, mais elaborada é a sua estrutura, isto é, quanto mais especializada suas tarefas, mais diferenciadas suas unidades e mais desenvolvido seu comportamento administrativo.

Em relação ao sistema técnico há três sistemas de produção descritos na literatura: por unidade, em massa e por processo. A primeira tem como característica ter uma estrutura orgânica, em razão de seus produtos serem encomendados e não padronizados ou formalizados. Com isso, possuem uma amplitude de controle estreita na primeira linha de supervisão. A estrutura de produção em massa é moldada conforme padrões estabelecidos. Os produtos padronizados levam ao comportamento formalizado, que leva a todas as características de burocracia clássica. A administração possui uma tecnoestrutura para formalizar o trabalho, tornando-se uma das estruturas mais segmentadas e com uma amplitude de controle nos níveis do topo. Na produção por processo o núcleo operacional transcende o estado de burocracia

e a administração altera sua orientação. Este fato decorre da inserção da automação, o que permitiu a substituição do núcleo operacional formado por operários sem qualificação por operários qualificados para mantê-la. Nos níveis intermediários da estrutura permite a substituição dos gerentes e assessores tecnocráticos que controlam o trabalho de outras pessoas por uma assessoria de apoio formada por profissionais de design que controla o próprio trabalho.

Quanto mais regular o sistema técnico, mais formalizado o trabalho operacional e mais burocrática a estrutura do núcleo operacional. Quanto mais sofisticado o sistema técnico, mais elaborada a estrutura, quanto mais ampla e mais profissional a assessoria, maior a descentralização seletiva e maior o uso de instrumentos de religação. A automação do núcleo operacional transforma a estrutura administrativa burocrática em uma estrutura orgânica.

Até o momento falamos de fatores internos, entretanto, toda organização insere-se em um meio ao qual deve responder ao desenhar sua estrutura. A importância do ambiente no design da estrutura é o seu efeito específico sobre a organização, isto é, não é o ambiente por si só que conta, mas a habilidade da organização enfrentá-lo, prevê-lo, compreendê-lo, lidar sua diversidade e responder rapidamente a ele.

Os ambientes simples e estáveis dão origem às estruturas centralizadas e burocráticas, o tipo organizacional clássico que confia na padronização dos processos de trabalho mediante coordenação.

Os ambientes estáveis e complexos levam a estruturas burocráticas e descentralizadas, o tipo organizacional que confia na coordenação para padronização das habilidades. O poder é delegado aos profissionais altamente treinados do núcleo operacional que entendem o trabalho complexo e rotineiro.

Quando o ambiente dinâmico for complexo, a organização deve descentralizar as decisões aos gerentes e especialistas que podem entender os problemas, permitindo-lhes interagir flexivelmente em uma estrutura orgânica e, assim, responder às mudanças imprevisíveis. O ajustamento emerge como principal mecanismo de coordenação.

Quando o ambiente for dinâmico e simples, a organização requer a flexibilidade da estrutura orgânica, mas seu poder pode permanecer centralizado e a supervisão direta torna-se o principal mecanismo de coordenação.

Por último, fatores de poder também entram no design da estrutura, notadamente a presença do controle externo da organização e as necessidades pessoais de seus vários membros inseridos na cultura em que elas se encontram. Em relação ao controle externo da organização, quanto maior o controle, mais centralizada e formalizada sua estrutura. A organização por ter que justificar seu comportamento tende a concentrar seus poderes de tomada de decisão no topo de sua hierarquia, em seu executivo principal (CEO), e impor normas e regulamentos para o controle interno. Já as necessidades pessoais de poder dos membros da organização tendem a gerar

estruturas excessivamente centralizadas. Isto decorre do fato que todos os membros da organização procuram poder desde a cúpula estratégica ao núcleo operacional.

## **CAPÍTULO 7 – DESIGN COMO CONFIGURAÇÃO**

Diferentemente do postulado até aqui, passa-se a entender design como fruto de uma consistência interna da organização e não como uma adaptação à situação atual da mesma.

Existem cinco mecanismos de força que desenham as configurações básicas, para a definição do design organizacional, sendo eles:

1- Centralização: supervisão direta usada para tomada de decisão

Configuração: **Estrutura Simples**

2- Padronização: design dos padrões é a razão de ser, estrutura por processos, descentralização limitada

Configuração: **Burocracia Mecanizada**

3- Profissionalização: núcleo operacional procura minimizar influência dos administradores, descentralização horizontal e vertical

Configuração: **Burocracia Profissional**

4- Fragmentação: concentração de poder na média gerência, fragmentando organização, descentralização vertical limitada

Configuração: **Divisionalizada**

5- Colaboração: assessoria experiente tem influência na tomada de decisões, constelações de trabalho com independência para atuação intra e entre si

Configuração: **Adhocracia**

Os mecanismos e configurações explicitados acima podem ser clareados através do exemplo de uma empresa. Quando se tem um diretor forte e conceituado, tende-se a uma Estrutura Simples. Na situação de se ter uma equipe tecnicamente restrita haverá uma pressão no sentido da habilitação da mesma padronizando o processo produtivo através de uma Burocracia Mecanizada. Do contrário, uma equipe habilitada poderá exercer pressão de descentralização no sentido da Burocracia Profissional. Diretores conceituados e fortes em uma mesma organização geram a configuração Divisionalizada. E um ambiente cooperativo entre a equipe gera pressão para a configuração da Adhocracia.

As configurações citadas objetivam categorizar as organizações, além de eliminar a suposição de que fatores situacionais são as variáveis independentes que ditam as escolhas dos parâmetros do design. O que se torna consistente é o fato de não existirem variáveis dependentes e independentes, mas sim conglomerados (clusters) de relacionamentos fortemente interdependentes.

Antes de se iniciar a análise particularizada de cada uma das configurações cabe destacar que as mesmas são apresentadas como modelos puros e estéreis, ou seja, sem hibridismos. Esses modelos não se aplicam diretamente a realidade, uma vez que cada organização pode apresentar particularidades, as quais mesclam duas ou mais configurações que pautam a estruturação do seu design organizacional.

## **CAPÍTULO 8 - ESTRUTURA SIMPLES**

Principal Mecanismo de Coordenação: **Supervisão Direta (CEO)**

Parte – Chave da Organização: **Cúpula estratégica**

Principais Parâmetros de Design: **Centralização, estrutura orgânica**

Fatores Situacionais: **Organização jovem e pequena, sistema técnico sem sofisticação, ambiente simples e dinâmico, possibilidade de hostilidade extrema ou forte necessidade de poder executivo principal, não segue a moda.**

Definitivamente, uma das atribuições que falta à configuração da **Estrutura Simples** é a elaboração. Tal fato materializa-se na pequena estrutura, nos poucos assessores de apoio, na pobre divisão de trabalho e no escasso uso do planejamento como ferramenta de gestão. Em síntese é a representação da negação da estrutura.

A grande maioria das novas organizações passa pelo formato de Estrutura Simples até por que, no início, não é tão fácil organizar uma estrutura administrativa, além do fato de que a organização necessitará da simplicidade e dinamicidade desta estrutura, na qual a alta liderança participa diretamente do fluxo de decisões diminuindo o tempo de informação e resposta.

O equívoco é permanecer neste modelo estruturante por tempo prolongado em nome do encurtamento dos tempos de fluxo de informação e decisão, que não passam pela apreciação de uma média gerência.

A autocracia e a liderança carismática são expressões das lideranças nas Estruturas Simples. Quanto menos habilitadas para os processos produtivos e administrativos estiverem as classes economicamente ativas de uma organização

ou nação, mais culturalmente propensos estes indivíduos estarão para requisitar e adaptar-se a modelos de liderança, como os citados.

O empreendedorismo tem um componente alicerçado na Estrutura Simples, posto que organizações simples, dinâmicas, orgânicas e desburocratizadas, têm maior chance de lograr êxito nas incursões a que se propõe, até por que se projeta em ramos nos quais o empreendedor (autocrático e/ou carismático) tem grande fluência.

Se por um lado a modelo em questão oferece a seus participantes o conforto de um líder que aponta os rumos a serem seguidos, por outro lado trata-se de um formato extremamente restritivo à criação e ao desenvolvimento de outro ente que não o líder.

## **CAPÍTULO 9 – BUROCRACIA MECANIZADA**

Este tipo de estrutura é caracterizado pela altíssima especialização, tarefas operacionais rotinizadas e padronizadas com proliferação de normas e regulamentos, nível operacional de grandes dimensões e poder de decisão relativamente centralizado.

O **núcleo operacional** apresenta tarefas simples e repetitivas, estreitamente definidas e especializadas e com ênfase na padronização, requerendo mínima habilidade e pouco treinamento.

O **componente administrativo** é altamente elaborado para estabelecer uma regulamentação estreita do trabalho operacional. Conseqüentemente a linha intermediária formada pelos gerentes intermediários é muito desenvolvida e responsável por:

-Cuidar dos trabalhadores operacionais altamente especializados.

-Interligar-se com os analistas da tecnoestrutura para incorporar seus padrões nas unidades operacionais.

-Dar suporte ao fluxo vertical na estrutura.

Pelo motivo da Burocracia Mecanizada depender para coordenar principalmente da padronização de seus processos do trabalho operacional, a tecnoestrutura – a qual abriga os analistas que fazem a padronização – emerge com a **parte-chave** da organização.

A padronização se estende muito além do núcleo operacional e com ela segue a influência dos analistas. Normas e regulamentos permeiam por inteiro a estrutura da Burocracia Mecanizada; a comunicação formal é promovida em todos os níveis; e a tomada de decisão tende a seguir a cadeia formal de autoridade. O

reflexo desta formalização é a nítida divisão de trabalho e a diferenciação entre as unidades.

A Burocracia Mecanizada é uma estrutura com uma obsessão para o controle o que ajuda a explicar a proliferação de assessorias de apoio nesta estrutura. A autoridade formal é hierarquizada de cima para baixo e claramente definida (princípio de unidade de comando). São estruturas avessas ao conflito para que a máquina burocrática possa operar sem interrupções.

A **cúpula estratégica** está ocupada em grande parte com o afinamento preciso de suas máquinas burocráticas, “organizações de desempenho”, justamente para manter a estrutura unida frente a seus conflitos. Um considerável poder permanece com os gerentes da cúpula estratégica dividido com os analistas da tecnoestrutura que detém um poder indireto ao determinarem a padronização do trabalho do núcleo operacional.

O processo de elaboração da estratégia é claramente um assunto de cima para baixo, com grande ênfase no planejamento para a ação, onde a cúpula formula e a linha intermediária e núcleo operacional implantam.

### ***CONDIÇÃO PARA BUROCRACIA MECANIZADA***

O fluxo de trabalho da Burocracia Mecanizada é grandemente racional e suas tarefas simples e repetitivas. É caracteristicamente encontrada na organização madura, com tamanho suficiente para ter o volume de trabalho operacional necessário para a repetição e padronização.

As Burocracias Mecanizadas estão no segundo estágio do desenvolvimento estrutural, sendo conseqüências das Estruturas Simples que cresceram e envelheceram. São as primeiras manifestações do alto grau de especialização de nossa sociedade.

Quando um conjunto integrado de tarefas simples e repetitivas deve ser precisa e coerentemente realizado por seres humanos, a Burocracia Mecanizada é a estrutura mais eficiente, na realidade, única.

As empresas de produção em massa talvez sejam as mais conhecidas Burocracias Mecanizadas. Seus fluxos de trabalho operacional compõem uma cadeia integrada horizontal, segmentada em elos, cada um compondo um departamento funcional que reporta para a cadeia vertical de autoridade.

### ***PROBLEMAS ASSOCIADOS À BUROCRACIA MECANIZADA***

Certamente que a máquina é precisa, confiável, controlável e eficiente – pelo menos quando fica restrita ao serviço para qual foi delineada para executar.

Problemas humanos no núcleo operacional: Tratar as pessoas como “meios”, como classes de posições e funções em lugar de individualidades. Gera o conflito entre a engenharia da eficiência na estrutura padronizada e a satisfação individual do trabalhador.

Problemas administrativos no centro administrativo: Desde que o núcleo operacional não é delineado para tratar com o conflito, muitos problemas humanos sobem dali para se espalhar pela estrutura administrativa. A padronização que orienta a administração na Burocracia Mecanizada trata apenas dos problemas rotineiros e seu mecanismo de coordenação, a supervisão direta, não é adequado para os problemas não rotineiros.

Problemas de adaptação na cúpula administrativa: A informação do Sistema de Informações Gerenciais (SIG), pela demora que chega na cúpula estratégia - depois de ser filtrada e agregada através dos níveis hierárquicos – muitas vezes não é confiável, conseqüentemente a gerência de topo não consegue formular estratégias sensatas. A Burocracia Mecanizada fundamentalmente é uma estrutura não adaptativa e mal talhada para mudar suas estratégias, pois exibem procedimentos padronizados de operações. Seu forte é a eficiência e não a inovação.

A Burocracia Mecanizada é uma configuração inflexível. Ela só é eficiente em seu próprio e limitado ambiente e não pode suportar dinamismo ou complexidade. Entretanto permanecerá dominante enquanto demandarmos por bens e serviços padronizados e de baixos custos e enquanto as pessoas se mantiverem mais eficientes do que as máquinas automatizadas para os prover.

## **CAPÍTULO 10 – BUROCRACIA PROFISSIONAL**

### **CONCEITUAÇÃO E ESTRUTURA BÁSICA.**

Trata-se de um tipo de estrutura na qual uma organização é burocrática sem ser centralizada. Trata-se de um mecanismo de coordenação que permite, simultaneamente, a padronização e a descentralização: uma **padronização das habilidades**. É encontrada mais comumente em hospitais, sistemas escolares e universidades, órgãos de trabalho social, e outras, nas quais seja necessária uma confiança nas habilidades e conhecimentos dos profissionais para uma adequada funcionalidade.

A Burocracia Profissional baseia-se na coordenação da padronização das habilidades e no treinamento dos associados: cerca-se de profissionais

especializados, devidamente treinados e doutrinados, e concede-lhes considerável controle sobre o seu próprio trabalho. O profissional trabalha independente de seus colegas, mas diretamente com os clientes que serve. Dessa maneira, a maior parte da coordenação necessária entre os profissionais operacionais é: (1) tratada pela padronização de habilidades e conhecimentos (todos confiam nas habilidades e conhecimentos dos profissionais para as operações da organização, ao mesmo tempo em que produzem produtos e serviços padronizados, ou seja, o resultado do trabalho é semelhante); e (2) pelo que aprenderam a esperar de seus colegas. Como exemplo tem uma cirurgia cardíaca, quando pouco é o que tem que ser acertado entre os profissionais: cada um dos agentes sabe o que tem que fazer e razoavelmente o que espera do outro.

Treinamento e doutrinação são assuntos complicados no âmbito da Burocracia Profissional. São necessários anos e, no final, ainda é fundamental uma avaliação pela entidade profissional, que determina se o profissional possui as habilidades, os conhecimentos e as normas necessárias para seguir na profissão. Mas, o processo não se esgota nesse ponto: o treinamento e a atualização são contínuos e nunca terminam. Existe uma especialização horizontal das tarefas, associada também a uma distribuição horizontal dos profissionais operacionais, que compõem a base da estrutura organizativa.

A estrutura dessas organizações é burocrática e sua coordenação definida por um desenho predeterminado do que deve ser feito. Mas, os padrões da Burocracia Profissional têm origem fora de sua estrutura, em associações nas quais seus profissionais se reúnem com profissionais de outras Burocracias Profissionais. Diferente, portanto, da Burocracia Mecanizada que se baseia numa autoridade de natureza hierárquica e que gera e impõem aos seus operadores seus próprios padrões de trabalho.

Na base da Burocracia Profissional temos um alto grau de autonomia profissional, com liberdade de não responder somente às ordens gerenciais, mas, também, consultar largamente os colegas de profissão.

### ***PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO OU CATEGORIZAÇÃO.***

A Burocracia Profissional é como um conjunto de habilidades ou programas padrões que os profissionais dispõem para usar e aplicar em situações predeterminadas, chamadas de contingências. O profissional deve categorizar a necessidade do cliente em termos de uma contingência e indicar o programa padrão a ser usado (tarefa também chamada de diagnóstico), além de aplicar ou executar esse programa. Isso permite à Burocracia Profissional se decompor em várias frentes operacionais, atribuindo aos seus diversos profissionais uma relativa autonomia de ação e um foco no auto-aperfeiçoamento, ao invés de dedicar muita atenção à coordenação do seu trabalho com o de seus colegas. Este tipo de estrutura é, ao mesmo tempo, funcional, pois agrupa profissionais de acordo com suas especificidades, e direcionada ao mercado, já que os clientes estão

categorizados ou direcionados aos diversos profissionais especializados que os atendem conforme as suas necessidades.

### ***NÚCLEO OPERACIONAL.***

O núcleo operacional é a parte essencial da Burocracia Profissional, visto o alto custo dos profissionais. A tecnoestrutura, a linha intermediária de administração e as assessorias de apoio não precisam ser altamente elaboradas e podem ser pequenas, pois pouco pode influir na coordenação do trabalho operacional nas Burocracias Profissionais.

*Desenho esquemático da Burocracia Profissional – sugestão pág. 218.*

A Burocracia Profissional é uma estrutura bastante descentralizada, tanto na dimensão vertical quanto na horizontal. Uma boa parte do poder de controle sobre o trabalho do núcleo operacional encontra-se na própria base da estrutura e em seus profissionais: cada um deles trabalha direta e independentemente com seus clientes, estando sujeitos somente ao seu próprio controle, ao controle coletivo por parte de seus colegas e por aqueles que os treinaram/treinam.

Em termos administrativos, a Burocracia Profissional é uma estrutura relativamente democrática: não apenas os profissionais controlam seu próprio trabalho, como também procuram o controle coletivo das decisões administrativas. Muitos dos profissionais operacionais executam também tarefas administrativas, participando de comissões, por exemplo.

Frequentemente, a Burocracia Profissional apresenta-se com duas hierarquias administrativas paralelas, uma mais democrática, baixo para cima, voltada aos profissionais operacionais, e outra, burocrática e mecanizada, de cima para baixo, dirigida para as assessorias de apoio.

*Desenho esquemático das duas hierarquias – sugestão pág. 222.*

### ***ADMINISTRADOR PROFISSIONAL.***

O administrador profissional não exerce grande poder sobre os profissionais operacionais, mas executa uma série de tarefas que lhe proporciona um considerável poder indireto na estrutura. Ele mantém este poder na medida

em que os profissionais o virem como servindo eficazmente a seus interesses e ao crescimento e solidificação da Burocracia Profissional. O profissional operacional em certa medida torna-se dependente do administrador eficaz, pois este lida, não só com os distúrbios da estrutura, mas exerce um papel-chave na fronteira da organização entre os profissionais internos e as instâncias externas relacionadas (governos, entidades de classe, clientes e suas associações, e inúmeras outras).

### ***FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.***

A noção de estratégia como um padrão único e integrado de decisões comuns para toda a organização não tem muito significado na Burocracia Profissional. Nesta, as estratégias representam um efeito cumulativo das estratégias e diretivas que os profissionais operacionais (internos) e as associações profissionais (externas) têm condição de impor ou convencer sua implantação. O administrador profissional não é passivo nesse processo. Sua função é ajudar os profissionais operacionais a negociar seus projetos com o sistema/organização, além de possuir habilidades gerenciais necessárias ao andamento das negociações e execução posterior dos projetos.

### ***CONDIÇÕES DA BUROCRACIA PROFISSIONAL.***

O ambiente é o principal fator situacional na utilização da Burocracia Profissional, sendo que os fatores idade e tamanho são menos significativos. Isso se deve ao fato de que os profissionais utilizam procedimentos complexos, adquiridos em extensos treinamentos e regulados em grande parte por associações externas. Quando um profissional ou grupo de profissionais entra em uma estrutura previamente formada, rapidamente se adaptam e iniciam o trabalho se maiores dificuldades, como se lá trabalhassem há muito tempo. Como exemplos têm um grupo de médicos assumindo um setor de um hospital ou advogados associando-se a um grande escritório: eles já trazem consigo padrões estabelecidos de atuação, reduzindo assim o tempo de preparação e treinamento. As organizações maiores ou mais antigas tendem a possuir estruturas de apoio maiores e plenamente desenvolvidas. O tamanho parece ser, também, um fator de menor impacto, porque os profissionais em sua maioria trabalham independentes. A Burocracia Mecanizada, por sua vez, possui um tempo de preparação maior em razão dos padrões a serem empregados na organização, passando pelo período de Estrutura Simples até suas padronizações estarem plenamente desenvolvidas.

Na Burocracia Profissional elementar, a tecnologia da organização (sua base de conhecimento) é sofisticada, enquanto seu sistema técnico (conjunto de instrumentos que utiliza para aplicação da sua base de conhecimento) não é sofisticado. Isso se deve porque o trabalho operacional em si está calcado no

relacionamento direto entre o profissional e o cliente. Nesse sentido, quanto maior a regulação e a automação impostas ao trabalho, maior a despersonalização do atendimento.

O grande exemplo das Burocracias Profissionais é a organização de serviços pessoais, que executa trabalho complexo e estável: escolas e universidades, empresas de consultoria e auditoria, escritórios jurídicos, hospitais com sistemas técnicos simples, etc. Os hospitais com maiores complexidades e equipamentos mais sofisticados tenderiam a adotar uma estrutura híbrida e mais livre como a *Adhocracia*. Mas essa tendência é mitigada pela enorme preocupação dessas organizações com a segurança, em todos os níveis, relativa aos seus clientes: somente aquilo testado e autorizado pode ser usado nos pacientes. Essa tendência também pode ser reconhecida em boa parte dos setores envolvidos com serviços na sociedade contemporânea: programas padronizados para problemas específicos.

A Burocracia Profissional também pode ser encontrada fora do setor de serviços, nas empresas artesanais, onde o ambiente demanda trabalho complexo, o qual não está regulado nem é sofisticado (fotografia artística, cozinha gastronômica e outros).

Na Burocracia Profissional temos uma grande influência dos operadores. Profissionalismo é questão importante para todos os operadores dessas estruturas. Eles procuram melhorar suas habilidades, manter a tecnoestrutura afastada e se organizar em associações que estabeleçam padrões amplos para proteger seu trabalho. Isso é o que sempre lhes escapa na Burocracia Mecanizada: o controle de seu trabalho e as decisões que o afetam.

### ***PROBLEMAS ASSOCIADOS À BUROCRACIA PROFISSIONAL.***

A Burocracia Profissional é a única entre as cinco configurações que é democrática ao disseminar o poder diretamente aos seus operadores (pelo menos aos profissionais), além de lhes dar ampla autonomia (permite o aperfeiçoamento das habilidades, sem interferências), liberando-os da necessidade de coordenar o trabalho de seus colegas e de todas as pressões políticas existentes. O profissional está, dessa maneira, vinculado a uma organização, com liberdade para servir seus clientes a sua própria maneira, adstritos somente aos padrões estabelecidos por sua profissão.

Justamente essas características de democracia e autonomia geram os maiores problemas para a Burocracia Profissional, visto faltar um controle adequado do trabalho estabelecido pela profissão e formas de corrigir as deficiências omitidas pelos profissionais. Esses problemas são classificados a seguir.

### Problemas de coordenação.

A coordenação eficaz no núcleo operacional somente é atingida pela padronização das habilidades, sendo que a supervisão e ajustamentos diretos infringem a autonomia profissional. Mas a padronização das habilidades é um mecanismo de coordenação livre, que deixa de suprir muitas das necessidades que surgem na Burocracia Profissional. Existem problemas de coordenação entre os profissionais e o pessoal de apoio. Estes estão sujeitos a dois sistemas de poder: o horizontal exercido pelos profissionais e o vertical, pela administração. Existem também problemas de coordenação entre os próprios profissionais, muitas vezes mais importantes, tendo como fonte de conflito o processo de categorização (reavaliação contínua de contingências imperfeitas e artificialmente distinguidas).

### Problemas de autonomia.

A Burocracia Profissional não consegue lidar facilmente com profissionais incompetentes ou inescrupulosos, pois, mesmo com toda a padronização possível, o trabalho requer considerável exercício de julgamento e habilidade técnica, não existindo dois profissionais igualmente habilitados. Em relação aos incompetentes, uma estratégia é maior rigor no treinamento e na seleção dos profissionais. Em relação aos inescrupulosos a situação é mais difícil: ocorre uma inversão dos meios pelos fins, estando os profissionais mais interessados em assuntos outros que as necessidades reais dos clientes. A autonomia então permite a certos profissionais ignorar as necessidades de seus clientes e também as necessidades da organização.

### Problemas de inovação.

Assim como a Burocracia Mecanizada, a Burocracia Profissional é uma estrutura inflexível, bem ajustada para produzir seus *outputs* padronizados, mas mal ajustada para adaptar a produção de novos *outputs*. As inovações dependem da cooperação das equipes interdisciplinares, pois os novos programas exigem um rearranjo das categorizações. A estrutura não está desenhada para estabelecer soluções para necessidades nunca antes encontradas. Os profissionais tendem a forçar a adaptação de novos problemas às antigas categorizações. As associações e a Burocracia Profissional tendem a ser conservadoras e a evitar o pensamento divergente.

## **RESPOSTAS DISFUNCIONAIS.**

Esses problemas evocam respostas disfuncionais, na medida em que, pessoas fora da profissão, clientes, mídia e outros tendem a vê-los como resultado da falta de controle externo do profissional e de sua entidade de classe. Tentam então controlá-los mais intensamente.

Mas, o trabalho complexo não pode ser eficazmente desempenhado sem o controle estrito do operador que o executa. Os controles levam à amortização do profissional e dificultam o relacionamento entre o profissional e seu cliente, embasado no contato pessoal e livre entre ambos.

A inovação e o incentivo para o aperfeiçoamento também podem ser mitigados pelo controle externo, levando o profissional a uma passividade excessiva. O mesmo pode ocorrer com o administrador sujeito a um controle externo extraordinário.

Mudanças no âmbito das Burocracias Profissionais não decorrem de novos administradores que assumem os cargos diretivos, nem dos controles exercidos por tecnoestruturas sobre os profissionais. As mudanças devem ser graduais, mediante processos lentos de transformação dos profissionais, mediante atuação sobre aqueles que estão ingressando na profissão e na organização, sobre o conteúdo do que se aprende nas escolas e centros formadores, e também naqueles que já operam na organização e estejam dispostos a ampliar suas habilidades.

## **CAPÍTULO 11 - FORMA DIVISIONALIZADA**

**Principal mecanismo de coordenação:** padronização dos *outputs*;

**Parte-chave da Organização:** Linha intermediária;

**Principais parâmetros de design:** agrupamento baseado no mercado, sistema de controle de desempenho, descentralização vertical limitada;

**Fatores situacionais:** mercados diversificados (particularmente produtos ou serviços); empresa antiga e de grande porte; necessidade de poder dos gerentes intermediários.

### **ESTRUTURA BÁSICA**

A organização configurada na Forma Divisionalizada agrupa suas unidades na linha intermediária, conferindo aos gerentes dessa linha a maior concentração de poderes de tomada de decisões.

Os gerentes na linha intermediária passam a retirar o poder da cúpula estratégica para baixo e, se necessário, do núcleo operacional para cima, ficando a coordenação (cúpula estratégica) restrita à padronização de suas saídas. O mecanismo de coordenação é a padronização de resultados viabilizados por meio de sistema de controle de desempenho.

As divisões são criadas conforme o mercado e, depois, assumem o controle sobre as funções operacionais exigidas para servir a esses mercados. Cada divisão

contém suas próprias atividades de compras, engenharia, produção, marketing etc. Essa dispersão (e duplicação) das funções operacionais proporciona maior autonomia à divisão, ficando ela livre da necessidade de coordenação com as outras unidades.

Cabe ao escritório central (cúpula estratégica), após delegar o poder de tomada de decisões os gerentes das divisões (obviamente, tal poder se restringe às atividades desenvolvidas pela respectiva unidade), monitorar os resultados apresentados.

O principal mecanismo de coordenação na Forma Divisionalizada é a padronização de resultados viabilizados por meio de sistema de controle de desempenho.

O sucesso da organização configurada na forma divisionalizada depende da competência dos gerentes divisionais, a quem muito poder de tomada de decisões é delegado. É por isso que uma das ações que o escritório central deve necessariamente executar é o treinamento dos gerentes divisionais (doutrinação).

### ***PODERES DAS DIVISÕES E DO ESCRITÓRIO CENTRAL***

Na forma divisionalizada, as divisões recebem poder para dirigir seus próprios negócios. Controlam as operações e determinam as estratégias para os mercados que estão sob sua responsabilidade.

O escritório central, basicamente, exerce atividades empreendedoras e tomam decisões estratégicas para manter a empresa viva e em crescimento, bem como coordena, avalia e planeja o trabalho da divisão. Os mais relevantes poderes do escritório central são:

- Gerenciar a estratégia global de mercados-produtos da organização;
- Alocar recursos financeiros globais, distribuindo-os entre as divisões de acordo com suas necessidades e importância na linha estratégica da organização;
- Desenhar o sistema de controle de desempenho;
- Substituir e contratar os gerentes das divisões;
- Monitorar o comportamento divisional;
- Fornecer serviços de apoio comuns às divisões;

### ***FATORES SITUACIONAIS QUE LEVAM UMA ORGANIZAÇÃO A UTILIZAR A FORMA DIVISIONALIZADA***

### Diversidade de mercado

A diversidade de mercado é o principal fator situacional que leva a organização a utilizar a Forma Divisionalizada. A facilidade com que o escritório central pode criar novas divisões nessa estrutura encoraja-o a fazer isso.

### Sistema técnico

A divisionalização é possível apenas quando o sistema técnico da organização pode ser eficientemente separado em segmentos, um para cada divisão. Linhas de produtos diferentes requerem, desde o início, sistemas técnicos também diferentes.

### Ambientes

A Forma Divisionalizada funciona melhor em ambientes que não sejam nem muito complexos nem muito dinâmicos.

### Idade e tamanho

À medida que as organizações crescem em tamanho ou idade, tornam-se inclinadas a diversificar e, depois, a divisionalizar.

### Poder

A Forma Divisionalizada é de longe a estrutura mais eficaz para aumentar o poder global de sua organização, pois permite concorrer em diversos nichos do mercado.

## ***ESTÁGIOS DA TRANSIÇÃO PARA A FORMA DIVISIONALIZADA***

O início se dá com a grande corporação que fabrica todos os seus produtos em uma cadeia de produção de forma integrada. À medida que a corporação começa a vender alguns produtos intermediários de seus processos de produção, faz a primeira mudança em direção à divisionalização, a denominada forma de subprodutos. Na seqüência, movimenta-se na mesma direção, ao ponto em que os subprodutos tornam-se mais importantes do que os produtos finais, embora um tema central que permanece na estratégia de produto-mercado leve a uma estrutura mais próxima à divisionalizada, denominada forma de produto relacionado. Finalmente, o rompimento completo da cadeia de produção, ao ponto em que os diferentes produtos não têm relacionamento entre si, leva a corporação à forma conglomerada, uma estrutura divisional pura.

## **ALGUNS PROBLEMAS ASSOCIADOS À FORMA DIVISIONALIZADA**

### Vantagens econômicas da divisionalização (e contra-argumentos):

A Forma Divisionalizada encoraja a alocação eficiente do capital; (**contra-argumento:** inviabiliza ao acionista escolher em que setor investir seu capital);

Ao criar oportunidades para dirigir empresas individuais, a Forma Divisionalizada ajuda a treinar gerentes gerais; (**contra-argumento:** a autonomia é a base para o desenvolvimento gerencial; na forma divisionalizada a autonomia é de certa forma limitada ao controle rigoroso do escritório central)

A Forma Divisionalizada dilui seu risco em diferentes mercados; (**contra-argumento:** a divisionalização pode ocultar uma situação falimentar, em que divisões com problemas são, as vezes, apoiadas além do necessário; além disso, um grande problema de uma divisão pode refletir nas demais em razão do esvaziamento de recursos);

A Forma Divisionalizada é estrategicamente responsiva. As divisões podem ajustar suas máquinas burocráticas, enquanto o escritório central concentra-se em seu portfólio estratégico, podendo adquirir novas empresas e descartar outras mais velhas e ineficazes. (**contra-argumento:** o escritório central assume uma postura que prestigia a pequenas mudanças incrementais. Empresas independentes são mais empreendedoras; os gerentes divisionais, que tem um perfil mais empreendedor, ficam limitados às decisões estratégicas do escritório central.);

### Contribuição do escritório central

Um forte conjunto de forças encoraja o escritório central a usurpar o poder das divisões, desvirtuando a própria essência da forma divisionalizada.

### Desempenho social do sistema de controle de desempenho

A forma divisionalizada requer que o escritório central controle as divisões, principalmente por algum critério de desempenho quantitativo, sendo o controle financeiro um dos mais adotados. Cada decisão estratégica da grande corporação envolve conseqüências tanto sociais quanto econômicas. Como resultado, o sistema de controle da Forma Divisionalizada a leva a agir, na melhor forma, sem qualquer preocupação social, e na pior forma, com irresponsabilidade social. Forçado a concentrar as conseqüências econômicas em suas decisões, o gerente divisional passa a ignorar suas conseqüências sociais.

### Problemas da concentração de poder

Quanto maior uma organização, mais formalizado e burocrático é seu funcionamento. O sistema de controle desempenho torna as divisões ainda mais burocráticas do que seriam como corporações independentes. A presença de um escritório central – um órgão de controle externo – também as torna mais centralizadas.

Conclusão: uma estrutura à beira do abismo

Diante dos problemas elencados, o autor conclui que a Forma Divisionalizada pura é um tipo ideal – a ser aproximado, mas nunca alcançado. Talvez, justifique-se apenas em suas formas intermediárias – subproduto ou produto relacional, pois são as interdependências entre suas atividades que dão à organização sua justificação, sua razão para “organizar”.

## **CAPÍTULO 12 - ADHOCRACIA**

**Principal mecanismo de coordenação:** ajustamento mútuo

**Parte-chave da organização:** assessoria de apoio

**Principais parâmetros de design:** instrumentos de interligação, estrutura orgânica, descentralização seletiva, especialização horizontal do trabalho, treinamento, agrupamentos funcional e baseado no mercado que concorrem entre si.

**Fatores situacionais:** ambiente complexo e dinâmico; jovem; sistema técnico sofisticado e frequentemente automatizado; segue a moda.

### ***ESTRUTURA BÁSICA***

A Adhocracia é a configuração estrutural ideal para a organização que prescinde de inovação sofisticada, como no caso de uma agência espacial, uma empresa cinematográfica de vanguarda ou uma empresa de produção de protótipos complexos.

Na Adhocracia, a assessoria de apoio consegue mais influência na organização quando sua colaboração é solicitada para a tomada de decisão em virtude de sua perícia. Isso ocorre quando a organização é estruturada em constelações de trabalho para as quais o planejamento é descentralizado seletivamente, proporcionando a inovação sofisticada e a capacidade de

fundamentos tirados de diferentes especialidades em equipes de projeto *ad hoc* que operam suavemente. Ou seja, ninguém monopoliza o poder para inovar.

Inovar significa romper padrões estabelecidos. Portanto, a organização inovadora não pode confiar em qualquer forma de padronização para a coordenação. Na Adhocracia, os processos de informação e decisão fluem flexível e informalmente.

A Adhocracia deve contratar e dar poder aos especialistas profissionais cujos conhecimentos e habilidades são altamente desenvolvidos em programas de treinamento. Entretanto, diferente da Burocracia Profissional, a Adhocracia não pode confiar nas habilidades padronizadas desses especialistas para obter a coordenação, porque levaria à padronização em vez de à inovação. Ao contrário, deve tratar os conhecimentos e as habilidades existentes meramente como bases para construir outros novos.

Nas Adhocracias, o objetivo principal é a execução de projetos inovadores, que, na maioria das vezes, envolvem atividades, habilidades e conhecimentos diversos. Assim, é crucial a união de esforços e o bom relacionamento de equipe multidisciplinar.

A Adhocracia pode ser dividida em dois tipos:

**Adhocracia Operacional:** o objetivo é inovar e solucionar os problemas de interesse direto de seus clientes.

**Adhocracia Administrativa:** o objetivo é assumir projetos inovadores em seu próprio benefício.

Na Adhocracia Administrativa, o núcleo operacional está separado e torna-se parte da organização relativamente sem importância; na Adhocracia Operacional, os dois fundem-se em uma única entidade. Em ambos os casos, há pouca necessidade de os gerentes de linha exercerem supervisão direta e intensa sobre os operadores. Ao contrário, os gerentes tornam-se membros funcionais das equipes de projeto com a responsabilidade especial de efetuar a coordenação entre elas. Entretanto, nessa tarefa, agem mais como colegas do que como supervisores e suas influências derivam da experiência e das habilidades interpessoais do que de seus cargos formais.

Em razão de a Adhocracia não depender de padronização para a coordenação, tem pouca necessidade de uma tecnoestrutura para desenvolver sistemas de regulação.

A Adhocracia combina arranjos de trabalho orgânico, em vez de trabalho burocrático, com o poder nas mãos de especialistas, e não da autoridade formal. Essas condições juntas geram agressividade e conflito, elementos necessários na Adhocracia; o trabalho da administração é canalizá-los para fins produtivos.

Os altos dirigentes da Adhocracia devem:

-ser mestres em relações humanas, hábeis em utilizar persuasão, negociação, coalizão, reputação, harmonia ou no que for necessário para reunir especialistas em equipes multidisciplinares que funcionem regularmente;

-dedicar muito tempo na monitoração dos projetos para assegurar que estarão concluídos conforme as especificações, os prazos e as estimativas previstos;

-dedicar tempo para assegurar um fluxo contínuo e balanceado de novos projetos. Isso significa o desenvolvimento de contatos com clientes potenciais para a negociação de contratos.

## **CONDIÇÕES DA ADHOCRACIA**

### Ambiente básico

A Adhocracia está claramente posicionada em um ambiente dinâmico e complexo. Um ambiente dinâmico exige estrutura orgânica e um complexo requer estrutura descentralizada. O trabalho inovador, sendo imprevisível, está associado a um ambiente dinâmico; e o fato de que a inovação deve ser sofisticada significa que é difícil compreendê-la, ou seja, trata-se de um sistema complexo.

### Forças díspares no ambiente

As disparidades no ambiente de uma organização encorajam-na a descentralizar seletivamente em constelações de trabalho diferenciadas – em outras palavras, estrutura-se como uma Adhocracia Administrativa.

### Mudança freqüente de produto

Várias organizações são desenhadas como Adhocracias em razão das condições dinâmicas que resultam de mudança muito freqüente de produto. Nesse caso a inovação é constante.

### Juventude como condição para a Adhocracia

Todos os tipos de forças levam a Adhocracia a burocratizar-se à medida que envelhece. Por outro lado, as organizações jovens tendem a ser organicamente estruturadas, uma vez que ainda estão encontrando seu caminho e, também, estão mais ansiosas para trabalhar em projetos inovadores. Daí fica fácil concluir que a Adhocracia tende a estar associada aos primeiros estágios do desenvolvimento das estruturas organizacionais.

### Sistema técnico como condição para a Adhocracia

Quando seu sistema técnico é sofisticado, a organização exige uma assessoria de apoio altamente treinada e organizada para executar *designs* ou

compra-los externamente, modifica-los e mantê-los. O resultado é que esses assessores emergem como membros poderosos da organização, reunindo o poder que vem da cúpula estratégica, do núcleo operacional e da linha intermediária.

## **ALGUNS PROBLEMAS ASSOCIADOS À ADHOCRACIA**

Por ser um modelo de configuração relativamente novo, há pouca exploração a respeito dos problemas encontrados na Adhocracia. Todavia, alguns contratempos são aparentes, e três, em particular, merecem atenção:

### Reações humanas à ambigüidade

A Adhocracia é a única configuração para os que acreditam em mais democracia com menos burocracia. Ocorre que nem todos os participantes do processo de trabalho compartilham a mesma visão de utopia organizacional. Há os que preferem a vida da Burocracia Mecanizada, uma vida de estabilidade e relacionamentos bem-definidos. Mesmo os membros dedicados das Adhocracias, periodicamente, mostram pouca tolerância por sua fluidez, confusão e ambigüidade. Todos os gerentes, em algum momento, e muitos gerentes, em todos os momentos, anseiam por mais definição e estrutura.

As reações humanas à ambigüidade da Adhocracia que mais se destacam são:

- A ansiedade relacionada à eventual desativação dos projetos;
- Confusão dos membros sobre quem é o chefe, quem impressionar para ser promovido;
- Falta de clareza nas definições das tarefas, nos relacionamentos de autoridade e nas linhas de comunicação;
- Desenvolvimento pessoal aleatório e não planejado devido ao curto tempo subordinado a determinado gerente; e
- Competição intensa por recursos, reconhecimento e recompensas.

### Problemas de eficiência

Embora seja idealmente adequada para o tipo de projeto único, a Adhocracia não é competente para fazer coisas comuns. Ela é desenhada para o extraordinário. Todas as burocracias são estruturadas para produtores em massa; ganham eficiência mediante padronização. A Adhocracia é desenhada para a fabricação sob encomenda, incapaz de padronizar e, assim, de ser eficiente.

Quando há necessidade de tomar uma decisão na Burocracia Mecanizada, alguém do alto escalão dá uma ordem e tem-se por resolvida a questão. Isso não se dá na Adhocracia. O processo de tomada de decisão é lento e demanda intenso debate entre os especialistas envolvidos no projeto.

Outra fonte de ineficiência na Adhocracia está no desbalanceamento das cargas de trabalho. Num determinado momento, os especialistas estão ociosos enquanto aguardam um projeto; noutro momento, estão trabalhando além do expediente sem esperança de concluir o novo projeto no prazo previsto.

#### Perigos da transição inapropriada

A Adhocracia enfrenta intensa e constante pressão para se burocratizar, o que desvirtuaria completamente sua configuração. O *output* padronizado da burocracia não é a saída quando as condições exigem a criatividade da Adhocracia.

## **CAPÍTULO 13 – ALÉM DAS CINCO CONFIGURAÇÕES**

### **AS CINCO CONFIGURAÇÕES COMO UM SISTEMA**

A teoria das configurações é discutida como um conjunto de cinco forças que atuam em quase todas as organizações como um conjunto de cinco tipos puros, que refletem as estruturas e as situações de muitas organizações como a base para descrição de estruturas híbridas e para descrição das transições de uma estrutura e situação para outra.

Tais configurações existirão se provarem constituir uma teoria simples, embora poderosa e útil.

A estrutura simples é o primeiro estágio de muitas organizações e situa-se na parte superior do polígono (polígono das configurações, fig.1). No nível seguinte, aos lados estão as duas Burocracias, Mecanizada à esquerda e a Profissional à direita. No terceiro nível da base estão as configurações mais elaboradas, a Forma Divisionalizada à esquerda e a Adhocracia à direita.

### **AS CONFIGURAÇÕES REPRESENTAM UM CONJUNTO QUE IMPULSIONAM A ORGANIZAÇÃO EM CINCO DIREÇÕES DIFERENTES.**

O impulso exercido pela cúpula estratégica em favor da centralização da coordenação por supervisão direta e assim por estruturar a organização como Estrutura Simples.

-Impulso exercido pela tecnoestrutura em favor da coordenação pela padronização–estruturação da organização como Burocracia Mecanizada.

-Impulso exercido pelo operador em favor do profissionalismo, coordenação e padronização das habilidades para maximizar sua autonomia e assim estruturar a organização como uma Burocracia Profissional.

-Impulso exercido pelos gerentes intermediários em favor da fragmentação da autonomia das unidades estruturando uma forma Divionalizada.

-Impulso exercido pela assessoria de apoio em direção à colaboração na tomada de decisão estruturando a organização como uma Adhocracia.

A estrutura que a organização desenha depende de quão forte será cada um dos impulsos, sendo que quando um desses prepondera esperamos que a organização situe-se bem próximo a um dos tipos puros de configuração e quando dois impulsos coexistem em relativo equilíbrio esperamos o surgimento de uma organização Híbrida.

Quando um impulso é superior a outro descrevemos a organização como um estado de transição entre duas configurações.

### ***AS ORGANIZAÇÕES COMO UM CONJUNTO DE TIPOS PUROS***

A organização, na busca de harmonia em sua estrutura, freqüentemente esta orientada para uma das configurações, podendo experimentar impulsos em direções a diferentes configurações, mas freqüentemente mostra uma tendência a favorecer uma delas, assim as vezes constatamos que diferentes organizações do mesmo setor tendem a configurações diferentes dependendo do impulso a que decidem responder.

### ***AS CONFIGURAÇÕES COMO UM SISTEMA PARA DESCREVER ESTRUTURAS HÍBRIDAS***

Estruturas Híbridas são tendências que as organizações mostram de características de mais de uma configuração, sendo em mesmos seguimentos de uma organização ou em partes diferentes da mesma.

### ***AS CONFIGURAÇÕES COMO SISTEMA PARA DESCREVER TRANSIÇÕES ESTRUTURAIS.***

O sistema formado pelas configurações pode ser usado como base para nos ajudar a entender como e por que as organizações empreendem transições de uma estrutura para outra, apresentando dois importantes padrões, ambos relacionados aos estágios de desenvolvimento estrutural das organizações.

Aplicam-se as organizações originadas em ambiente simples, partindo do topo (Estrutura Simples) seguindo pelo lado esquerdo do pentágono (Burocracia Mecanizada) à medida que crescem e/ou ficam submetidas a controle externo, tendendo a formalizar seus comportamentos.

Quando tendem a diversificar dão início a segunda transição para Forma; Divisionalizada; e aí pode ficar como Híbrida intermediária (como forma de subproduto ou produto relacionado) ou migrar para Forma Divisionalizada Pura, seguindo caminho para uma Adhocracia.

O segundo padrão aplica-se às organizações que tiveram origem em ambientes complexos. Esse padrão inicia-se na base do pentágono e depois se move para cima em direção à esquerda. Nesse caso iniciam como Adhocracia tendendo a "posteriori" sair de tais ambientes complexos e dinâmicos migrando para Burocracia (quando especializadas e concentradas em poucas contingências - Profissional; ou contingências simples e exclusivas—Mecanizada).

### **SEXTA CONFIGURAÇÃO**

Uma nova configuração que se apresenta é uma espécie de miscelânea das cinco anteriores, apresentando traços ou pequenas tendências, uma configuração missionária, a qual tem seu próprio mecanismo chave de coordenação, a socialização ou, se preferir, a padronização das normas, e um correspondente parâmetro de design principal, a doutrinação, bem como uma sexta parte-chave da organização, a ideologia.

A configuração Missionária é uma força de Burocracia, desde que sua coordenação esteja baseada na padronização de normas. Nesse sentido inflexível e não adaptativa; a missão precisa ser distinta e inspiradora, mas nem ela nem seu conjunto de normas podem ser mudados.

Às vezes uma estruturação eficaz requer a criação de uma nova configuração, uma combinação original embora consistente, dos parâmetros de design e dos fatores situacionais.