Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios
Vol. 2 | Nº. 3 | Ano 2015 | ISSN: 2358-9817

INTRODUÇÃO AOS PARÂMETROS ORGANIZACIONAIS DE UMA ESTRUTURA PRODUTIVA

Marcos Roberto Bonfadini
Doutor, Mestre e Bacharel em Física Aplicada pelo Instituto de Física de São Carlos.

Karyn Cristine de Almeida Barros
Pós-graduada em Administração Financeira pela FGV-SP. Bacharel em Engenharia de Produção pela Universidade Anhembi Morumbi. Graduanda do curso de tecnologia em Gestão de Negócios e Inovação na FATEC SEBRAE,

FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia Sebrae - CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – São Paulo, Brasil.

Revista FATEC Sebrae em debate gestão, tecnologias e negócios

Editor Geral
Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

Organização e Gestão
Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência
Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.
+55 (11) 3224.0889 ramal: 218
E-mail:
f272dir@cps.sp.gov.br

Resumo

Este artigo apresenta as origens e evoluções das estruturas organizacionais. Uma vez que existam diferentes tipos de empresa em diversas áreas de atuação, é possível levantar os tipos de estruturas organizacionais existentes e suas características principais, além de relatar sobre dois assuntos cada vez mais discutidos na área de gestão empresarial - mudanças organizacionais e liderança corporativa.

Palavras-chave: Estrutura organizacional. Mudança organizacional. Liderança. Planejamento. Administração de empresas.

Abstract

This article presents the origins and evolution of organizational structures. Since there are different types of companies in several areas, it is possible to raise the types of organizational structures and their main features, besides reporting on two issues ever discussed at the management level - organizational change and corporate leadership.

Keywords: Organizational structure. Organizational change. Leadership. Planning. Business Administration.

Introdução

Não é de hoje que se compara a administração de empresas à guerra. Assim como em grandes batalhas, para que uma empresa se destaque diante das outras, esta deverá possuir um planejamento estratégico condizente à realidade do mercado atual, uma estrutura organizacional clara e adequada à necessidade, além de possuir fácil adequação às mudanças, caso seja necessário replanejar a estratégia da organização.

Tendo seu planejamento estratégico elaborado, as organizações subdividem as tarefas em departamentos ou em outras unidades com o intuito de se tornar mais rentável, reestruturando as pessoas de acordo com as necessidades surgidas das estratégias.

Organização é um grupo de pessoas que trabalham juntas para atingir um propósito comum e estrutura da organização é o modo como grupos de pessoas e tarefas são arranjandas para alcançar as metas organizacionais.

O que dá a uma instituição o caráter de empresa, seja qual for o sistema econômico e social em que esteja inserida, é a sua atividade e não o seu objetivo, pois é a partir do ramo de sua atividade que será analisado o tipo de estrutura organizacional que melhor se adeque à ela.

A estrutura organizacional é de grande importância para empresas de pequeno, médio, e principalmente, grande porte, pois, para realizar e determinar a distribuição de funções de uma empresa com um número expressivo de colaboradores é preciso ter critérios de avaliação bem definidos.

Uma das considerações às estratégias empresariais é de que um raciocínio estratégico deve sempre ser a ligação entre a situação externa (oportunidades e ameaças) e a capacidade interna da organização (pontos fortes e fracos). No início de um planejamento estratégico são consideradas as variáveis ambientais que influenciam a organização, identificando aquelas que contribuem para a vulnerabilidade interna e os pontos fortes necessários ao aproveitamento das oportunidades. A seguir é feita a definição de uma estratégia apropriada para promover a evolução da organização no futuro, o que só ocorrerá a partir da significativa mudança organizacional.

Desta maneira, a mudança organizacional tem por finalidade manter as organizações em atividade, pois a estabilidade em sua maneira de pensar e agir as levará à falência. Além disso, a mudança, se considerada como sendo item de planejamento, está diretamente relacionada com a eficácia e eficiência organizacional.

Para que as organizações consigam alcançar seus objetivos não basta apenas ter uma estrutura organizacional condizente à sua necessidade. É preciso que seus líderes, incluindo a alta gestão, estejam alinhados com a missão da empresa, de acordo com os seus valores e estratégias.

Estrutura Organizacional – Origens e Evolução

Com base na evolução das Teorias de Administração, através de suas contribuições diretas e indiretas, a estrutura organizacional teve seu desenvolvimento, tornando-se uma ferramenta de alta importância na administração empresarial, de tal maneira que é possível afirmar que problemas relacionados à estrutura organizacional de uma empresa são capazes de impedí-la de obter um melhor desempenho ou até mesmo prejudicá-la em seu desenvolvimento natural.

Segundo a definição de Oliveira (2006, p. 4), Teoria da Administração é o conjunto estruturado de estudos, análises, e proposições que possuem a finalidade de

explicar as evidências e os fatos de uma realidade prática no contexto administrativo de empresas.

A partir de estudos e do resumo da evolução das escolas de administração, obteve-se a relação das principais contribuições para a evolução da estrutura organizacional.

De acordo com a teoria da administração científica, em 1903, Frederick Winslow Taylor contribuiu para a origem dos estudos da estrutura organizacional ao redesenhar o processo dos trabalhos e ao mudar a atitude dos trabalhadores, melhorando a produtividade. Além desta, Henry Ford no início do século XX estudou a especialização dos trabalhadores.

Ainda relacionando a teoria da administração científica, na década de 1910, Henri Fayol estabeleceu as atividades do processo administrativo (planejamento, organização, comando, coordenação e controle), definiu a função do dirigente, consolidou a divisão do trabalho entre as áreas das empresas, bem como as unidades de comando e de direção, estabeleceu os primórdios da autoridade e da responsabilidade, analisou a questão da centralização e da descentralização, estruturou a cadeia de comando e incentivou o espírito de equipe.

Já com relação a teoria da administração burocrática Max Weber, na década de 1920, contribuiu ao estabelecer que as empresas que têm normas, leis ou políticas são as mais produtivas e ao consolidar a autoridade formal, baseada nas leis, normas e políticas.

Com referência à teoria das relações humanas, na década de 1930 Elton Mayo estabeleceu que a qualidade da supervisão e dos relacionamentos com empregados melhora a produtividade, definiu que a média administração deve otimizar a ligação entre a alta e baixa administração e que os trabalhos em equipes são importantes.

Na teoria do pensamento sistêmico Ludwig von Bertalanffy, no final da década de 1930, consolidou a análise de toda a empresa e de cada uma de suas partes de forma interligada. A sua contribuição deve ter sido a mais forte para toda a moderna análise da departamentalização das empresas.

Por outro lado, em 1955, Peter Drucker, dentro da teoria da administração por objetivos consolidou a administração voltada para resultados e com avaliação de desempenho das pessoas.

Em meados da década de 1970, de acordo com a teoria da aprendizagem organizacional, Peter Senge concluiu que as empresas devem aprender a lidar com a mudança contínua, a qual é básica para a evolução da estrutura organizacional.

Na década de 1990, a teoria da administração virtual contribuiu diretamente para a estruturação em rede das empresas e a teoria da administração do conhecimento, no início do século XXI, corresponde atualmente ao principal aspecto da evolução das estruturações organizacionais.

Estrutura Organizacional e sua relação com o Planejamento Estratégico nas empresas

O termo instrumento administrativo pode ser traduzido como sendo a técnica estruturada que a Teoria da Administração proporciona para o desenvolvimento do processo administrativo das empresas e dos negócios. Desta forma, a estrutura organizacional é considerada como tal, pois ela permite que o planejamento estratégico, que é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de maneira mais eficiente, eficaz e efetiva, com o melhor aproveitamento de recursos, seja concretizado nas organizações.

De modo sucinto, Oliveira (2002, p.35) define planejamento estratégico como o estabelecimento de um conjunto de decisões a serem tomadas pela gestão para a situação em que o futuro seja diferente do passado mas que, para isso, a empresa necessita possuir recursos e meios de agir sobre as variáveis e fatores que possam a vir ter alguma influência sobre essas decisões.

Existem alguns princípios gerais que devem ser respeitados dentro do planejamento estratégico de uma empresa para que os resultados de sua implementação sejam atingíveis. Dentre esses princípios, o de maior penetração e abrangência é o que mais se relaciona com a questão da estrutura organizacional, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa, como por exemplo nos sistemas[1], que podem passar por modificações nas responsabilidades estabelecidas nos níveis de autoridade,

[1] Sistema é um conjunto de partes que se interagem e são interdependentes onde, juntas, formam um todo unitário com objetivos e funções predeterminadas

dencentralização, procedimentos, entre outras, onde há necessidade de se reestruturar ou até mesmo elaborar uma nova estrutura organizacional que seja condizente com o que foi traçado no planejamento estratégico.

O design e as principais características das estruturas organizacionais

Para toda atividade realizada por um grupo de pessoas de forma organizada, é preciso que haja a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas, além de possuir uma coordenação dessas tarefas para a realização da atividade predestinada. A partir desse pressuposto, é elaborada a estrutura organizacional, onde seus elementos devem ser selecionados para a obtenção de uma harmonia interna, bem como ser coerente com a situação da organização, diz Mintzberg (2003, p.13).

Durante anos, era consideranda uma boa estrutura organizacional aquela que era baseada em somente em regras e com forte hierarquia de autoridade, onde o dimensionamento do controle não ultrapassava de seis níveis.

Atualmente, relacionando a citação de Mintzberg, é esperado que o *designer* da organização utilize as informações geradas pelo planejamento estratégico a longo prazo, bem como o enriquecimento do trabalho, etc. Se for levar em consideração todas as escolhas, haverão diversas configurações de estruturas, porém, na prática, a quantidade realmente eficaz para as organizações é bem menor, o que explica a maioria das tendências que fazem as organizações eficazes se estruturarem sem um estudo prévio de sua real necessidade.

Ao determinar a coordenação de uma atividade, é envolvida uma série de mecanismos, os quais explicam as maneiras fundamentais que as organizações coordenam suas atividades – ajuste mútuo, supervisão direta, padronização dos resultados do trabalho e das habilidades dos trabalhadores.-, elementos estes considerados os mais básicos da estrutura, sendo a causa da união das organizações.

O ajuste mútuo permite que a coordenação do trabalho seja baseada pelo simples processo de comunicação informal, onde o controle da atividade permanece com os operadores. Esse tipo de coordenação é usado naturalmente nas organizações mais simples – por exemplo, por dois escaladores em uma alta montanha. De um outro modo, também pode ser utilizado em organizações mais complexas, como a que foi

responsável por levar um homem à Lua pela primeira vez. Esse tipo de atividade necessita de uma divisão do trabalho imensa, com milhares de especialistas exercendo diversas funções, onde o sucesso do empreendimento depende diretamente da habilidade de adaptação mútua desses especialistas ao longo de caminhos desconhecidos, o que não difere da situação em que foi citado os escaladores.

Já a supervisão direta é utilizada à medida que uma organização deixa seu estado mais simples - o número de pessoas torna-se relativamente razoável para a execução de uma atividade, onde é necessário que uma pessoa seja responsável pelo trabalho das demais, dando o direcionamento correto para melhor execução da atividade. Um exemplo desse tipo de coordenação é um time de futebol, onde onze jogadores são treinados e recebem orientações de uma única pessoa, o treinador.

Os processos do trabalho podem ser padronizados, onde a coordenação é feita através de um documento que consta o modo como deve ser executada a tividade e o que é esperado deles durante a execução. Esse tipo de coordenação pode ser aplicado em toda a extensão das organizações desde que o conteúdo do trabalho seja especificado ou programado.

Ao padronizar os resultados do trabalho, a coordenação é predeterminada, focando-se no controle dos padrões de desempenho dos produtos, uma vez que suas dimensões ou mesmo o seu desempenho possuem especificações.

Por outro lado, quando há a padronização das habilidades e do conhecimento, o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho precisa ser especificado. Desta forma, este tipo de padronização age indiretamente no controle e coordenação do trabalho, pois os trabalhadores, ao executarem suas atividades de acordo com suas respectivas habilidades, tornam-as responsáveis por grande parte da coordenação da atividade.

Sendo assim, à medida que o trabalho organizacional se torna mais complexo, a coordenação deixa de ser por ajustamento mútuo, evolui para supervisão direta e segue posteriormente com a padronização dos processos. Se a padronização for dos resultados ou das habilidades, a coordenação tende a retornar, finalmente, ao ajustamento mútuo, pois cada trabalhador saberá qual a sua responsabilidade diante das atividades propostas a cada um deles.

Sabe-se que as organizações são estruturadas com a finalidade de obter e direcionar os sistemas de fluxo, bem como definir as inter-relações possíveis. Os fluxos

e as inter-relações são lineares na forma, onde um elemento é posicionado após o outro. Todavia, as palavras também devem assumir a forma linear. Isto, algumas vezes, acaba tornando difícil a descrição da estrutura somente por palavras, sendo necessário o uso de imagens como complemento.

Por este motivo, utiliza-se diagramas para ilustrar os diferentes formatos de estrutura que as organizações podem assumir e também as situações que podem ocorrer nas organizações.

Ao considerarmos as diferentes partes que compõem a organização e as pessoas que pertencem a ela, é possível desenvolver seu diagrama, onde na base estarão seus operadores, as pessoas que executam o trabalho básico, seja de fabricação de serviços ou de prestação de serviços. Essas pessoas formam o núcleo chamado operacional. Quando as organizações são as simples, como citado anteriormente, os operadores não necessitam são autosuficientes, trabalhando por ajustamento mútuo. No entanto, as organizações necessitam mais do o núcleo operacional somente.

À medida que a organização evolui e adquire uma divisão mais complexa do trabalho para o seu núcleo operacional, surge a necessidade de uma supervisão direta, tornando –se obrigatória a presença de um gerente em tempo integral (cúpula estratégica). Com o crescimento da organização, é necessário um número maior de gerentes, não somente para supervisionar os operadores, mas também para os gestores. Desse modo uma linha intermediária é elaborada, localizada entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica, o que origina uma nova forma de divisão do trabalho (tipo administrativo), entre os que executam o trabalho e os que administram a organização de forma geral.

Com a contínua expansão da organização, ela pode aumentar a padronização com o intuito de coordenar o trabalho. A responsabilidade, a sua maioria devido a essa padronização, é transferida para um outro grupo de pessoas, que são chamados freqüentemente de “assessores”. Essas pessoas são analistas que formam a tecnoestrutura e são posicionados fora da linha de autoridade estruturada até então. Dessa maneira, tem-se uma segunda divisão da área administrativa – entre os que fazem (ou supervisionam) o trabalho e os que são responsáveis pelo mantimento da padronização dos produtos fabricados ou serviços prestados. De fato, ao substituir a padronização pela supervisão direta (processo chamado de “institucionalização” do trabalho gerencial), os analistas diminuem o controle que os gerentes exerciam sobre o

trabalho dos operadores, assim como ocorre ao substituir o ajustamento mútuo pela supervisão direta, onde é enfraquecido o controle dos operadores sobre o próprio trabalho que exercem.

Por último, quando a organização tende a evoluir mais, são criadas unidades de assessoria de natureza diferente, não com a finalidade de efetuar a paronização, mas sim para o fornecimento indiretos, variando de um restaurante a um departamento de consultoria jurídica. Esse outro grupo é chamado de assessoria de apoio.

Ao observar a figura 1 é possível localizar as posições de cada uma das cinco partes da organização dentro de seu diagrama estrutural. Nota-se que a pequena cúpula estratégica (responsável pelo planejamento estratégico) é ligada pela linha intermediária (planejamento tático) ao núcleo operacional (planejamento operacional) largo e achatado, são representadas por uma sequência ininterrupta para indicar que estão conectadas por uma simples linha de autoridade formal. Já a tecnoestrutura e a assessoria de apoio são exibidas ambas do lado de fora para indicar que são separadas dessa linha de autoridade e posuem influência indireta sobre os operadores.

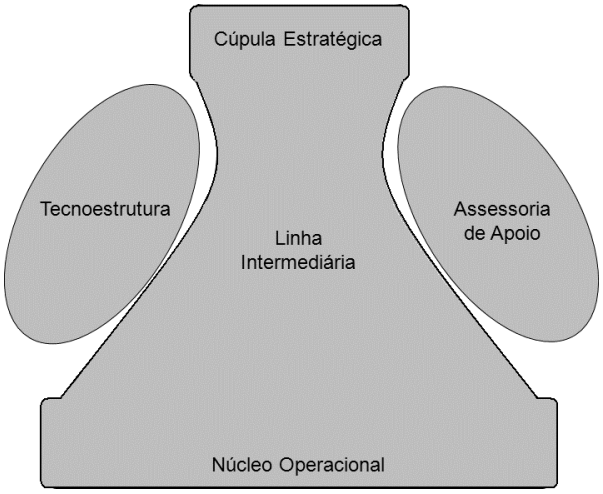

Figura 1- As cinco partes básicas da organização (Mintzberg, 2003).

Ainda com base na figura 1, a chamada gerência intermediária é composta por três grupos distintos, que são os gerentes da linha intermediária, os analistas e a assessoria de apoio. Do mesmo modo, o termo administração é utilizado para citar os gerentes da cúpula estratégica e da linha intermediária.

De acordo com Herbert Simon (1969), a essência das ciências feitas pelo homem – sejam engenharia, medicina ou administração – é o *design*. No caso da estrutura organizacional, *design* significa implementar os parâmetros essenciais da estrutura organizacional que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação, que influenciam por sua vez nas funções da organização.

Conforme análise sobre as necessidades da organização – distribuição de tarefas, habilidades e conhecimento, número de unidades, mecanismos, entre outros, são obtidos nove parâmetros de *design*, estes classificados em quatro grupos amplos.

Os parâmetros de *design*

No primeiro grupo – *design* das posições – há três parâmetros a ser considerados. O primeiro, chamado de especialização da tarefa, envolve a divisão básica dos trabalhos, de acordo com a quantidade de tarefas contidas em cada trabalho e quão ampla ou estreita é cada uma dessas tarefas. Na formalização do comportamento, são relacionados o conceito de padronização do conteúdo do trabalho e o sistema de fluxos regulamentados, onde não importa os modos de formalização utilizados – por posição, fluxo do trabalho ou regras -, o efeito sobre a pessoa que executa o trabalho é o mesmo, tendo o seu comportamento regulamentado da mesma maneira. No último parâmetro – treinamento e doutrinação, o conceito relacionado é o de padronização das habilidades, onde as organizações podem estabelecer procedimentos de recrutamento e seleção para a triagem de candidatos de acordo com as exigências dos cargos.

O segundo grupo chamado de *design* da superestrutura engloba dois parâmetros. No agrupamento em unidades, os principais conceitos relacionados são o da supervisao direta, a divisão administrativa do trabalho e os sistemas de autoridade formal, de fluxos regulamentados, de comunicação informal e de constelações de trabalho, e o organograma. Isto porque este parâmetro de *design* é o meio pelo qual o mecanismo de coordenação da supervisão direta é construído na estrutura. O segundo parâmetro – tamanho da unidade – envolve os conceitos de sistema de comunicação informal, supervisão direta e amplitude de controle. É através deste parâmetro que se

é determinada a quantidade de subordinados de cada gerente e o formato da estrutura (verticalizada ou plana).

O outro grupo, chamado de *design* de vínculos laterais, corresponde a dois parâmetros. Os sistemas de planejamento e controle basicamente são relacionados os conceitos de padronização dos resultados e de sistemas de fluxos regulamentados, onde o uso de planos é feito com o propósito de especificar a quantidade, a qualidade, o custo e o tempo para os resultados. Já os instrumentos de vínculo utilizam conceitos de ajuste mútuo e de sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisão *ad hoc* [2]. De acordo com Mintzberg (2003), o conjunto de instrumentos encoraja contatos de interligação entre os indivíduos, instrumentos que podem ser incorporados na estrutura formal.

No último grupo – *design* do sistema de tomada de decisão, há dois parâmetros de *design*. A descentralização vertical possui conceitos da divisão administrativa do trabalho, sistemas de autoridade formal, fluxos regulamentados, constelações de trabalho e processos de decisão *ad hoc*. Este tipo de descentralização trata sobre a delegação do poder de tomada de decisão aos níveis inferiores à cadeia de autoridade, da cúpula estratégica para a linha intermediária. Já a descentralização horizontal, diferente da vertical, utiliza conceitos de sistemas de comunicação informal. Ao discutir esse tipo de descentralização, é abandonada a suposição de que o poder formal, necessariamente, está na estrutura de linha.

Sendo assim, quando a tomada de decisão encontra-se em único ponto da organização, sugere que seja utilizada a estrutura de forma centralizada, por ser o meio mais seguro de coordenar a tomada de decisão da organização. Por outro lado, à medida que o poder torna-se disperso entre muitas pessoas, o melhor é utilizar a estrutura de forma descentralizada, pois ela permite que a organização responda rapidamente, de acordo com as condições locais, além de ser um estímulo para a motivação – fator chave na maioria das tarefas gerenciais.

Ao adotar a centralização vertical e horizontal na estrutura, o poder de decisão ficará concentrado nas mãos de um único indivíduo, o dirigente no topo da hierarquia, o *CEO*[3], que retém os poderes formal e informal, é responsável por todas as decisões

[2] *Ad hoc*: expressão latina cuja tradução é "para determinada finalidade".
[3] *Chief Executive Officer*: o executivo principal da organização.

importantes e coordena sua execução através da supervisão direta de seus subordinados – os diretores.

Em outra situação, quando utiliza-se a descentralização horizontal limitada, também chamada seletiva, a organização burocrática possui tarefas não especializadas que confia na padronização dos processos de trabalho para a coordenação. Todavia, a estrutura é centralizada na dimensão vertical, onde o poder formal fica concentrado nos níveis hierárquicos mais elevados, especialmente na cúpula estratégica e, em razão de seu papel na formalização do comportamento, os analistas são habilitados a ganhar algum poder informal, explicando assim o uso da descentralização horizontal limitada.

Por outro lado, ao utilizar a descentralização vertical limitada, também chamada de paralela, a organização encontra-se dividida em unidades de mercado ou divisões, onde os gerentes recebem delegação (paralelamente) de muito poder formal para as tomadas de decisão serem condizentes a seus mercados.

Quando ocorre a descentralização vertical e horizontal seletivas, ao analisar a dimensão vertical, é verificado que o poder para diferentes tipos de decisões é delegado às constelações de trabalho em vários níveis hierárquicos. Já na dimensão horizontal, essas mesmas constelações utilizam seletivamente os especialistas de assessoria, de acordo com a dimensão técnica das decisões que devem tomar. Além disso, a coordenação interna (entre as constelações) é efetuada principalmente através do ajustamento mútuo.

Por fim, quando há a descentralização vertical e horizontal, o poder de decisão está amplamente concentrado no núcleo operacional, pois seus membros são profissionais cujo trabalho é amplamente coordenado pela padronização das habilidades.

A partir dessas informações, é possível levantar as características de cada uma das cinco configurações de estrutura, assim como seus pontos positivos e negativos. O primeiro tipo a ser analisado é a estrutura simples.

A estrutura simples é caracterizada pela elaboração. Basicamente, a organização que a utiliza tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, pouca diferenciação entre as unidades (quando houver) e pequena hierarquia gerencial. Além disso, pouco de seu comportamento é formalizado e faz pouco uso de planejamento, treinamento e de instrumentos de religação.

A coordenação desse tipo de estrutura é em sua maioria por supervisão direta. O poder sobre todas as decisões importantes tende a estar focado nas mãos do *CEO*, tornando a cúpula estratégica o principal ponto da estrutura. De fato, esta consiste freqüentemente em pouco mais de uma cúpula estratégica de uma pessoa e de um núcleo operacional orgânico.

Outra característica a ser considerada é que o ambiente desse tipo de estrutura tende a ser, simultaneamente, simples e dinâmico, uma vez que sua situação futura não pode ser prevista e a organização não pode efetuar a coordenação por padronização.

Toda nova organização, em seu período de adaptação, adota a estrutura simples. Entretanto, muitas pequenas organizações permanecem com a estrutura além deste período, devido a comunicação informal ser eficiente e eficaz ao seu modo de vista.

Um ponto a ser considerado é que a estrutura simples é também a mais arriscada das configurações, uma vez que depende totalmente de um único indivíduo. Além disso, a centralização pode causar confusão entre questões estratégicas e operacionais na organização.

Uma vantagem ao utilizar a estrutura simples é seu sentido de missão, onde os colaboradores podem desenvolver sólida identificação com tal organização.

Outro tipo estrutura existente é a de burocracia mecanizada, onde o principal mecanismo de coordenação é a padronização dos processos de trabalho, onde as tarefas operacionais são rotineiras e altamente especializadas, os procedimentos são muito formalizados a nível operacional, além da proliferação de normas, regulamentos e comunicação ser formalizada em toda a organização. Devido a isto, a tecnoestrutura torna-se a peça principal neste tipo de estrutura.

De todas as cinco configurações, a burocracia mecanizada é a que mais fortemente enfatiza a divisão do trabalho e a diferenciação entre as unidades, em todas as suas formas, seja ela vertical, horizontal, assessoria, funcional, hierarquizada e *status*.

Deste modo, esta configuração é uma estrutura com uma obcessão pelo controle, que reflete dois fatos centrais: tentativas são feitas para eliminar qualquer dúvida possível de modo que a máquina burocrática possa funcionar sem interrupção e, em virtude de seu *design*, esse tipo de estrutura são dominadas por conflito, onde sistemas de controle são necessários para contê-lo.

Por outro lado, é a configuração mais eficiente, ou a única aceitável, quando um conjunto integrado de tarefas simples e repetitivas deve ser precisa e consistentemente executado por seres humanos.

O terceiro tipo de estrutura é o de burocracia profissional. Este baseia-se na coordenação da padronização das habilidades e em seus parâmetros de *design* associados. É contratado profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados, para o núcleo operacional e, depois, lhes é concedido considerável controle sobre seu trabalho.

Enquanto a burocracia mecanizada gera seus próprios padrões, os padrões da burocracia profissional têm origem fora de sua própria estrutura, vindos de associações autogovernadas que seus operadores reunem-se com colegas de outras organizações de mesma configuração estrutural. Sendo assim, a peça principal nesse tipo de configuração é o núcleo operacional.

A burocracia profissional é a única entre as cinco configurações que responde a duas das necessidades supremas de homens e mulheres contemporâneos. Dá-lhes ampla autonomia e libera-os da necessidade de coordenar o trabalho de seus companheiros e de todas as pressões e políticas existentes. Entretanto, há qualquer controle paralelo do trabalho estabelecido pela profissão e nenhuma forma de corrigir as deficiências que os próprios profissionais optam por omitir.

A seguir, a próxima configuração a ser analisada é a forma divisionada. Esta confia na base de mercado para organizar as unidades no topo da linha intermediária. A dispersão (e duplicação) das funções operacionais geradas por ela reduzem a interdependência entre as divisões, onde cada uma atua como uma entidade semiautônoma.

O principal mecanismo de coordenação nesta configuração é a padronização dos resultados e um parâmetro essencial de *design* é o sistema de controle de desempenho, onde cada divisão deve ser tratada como um sistema integrado único, com um conjunto de metas único e consistente, que permitam ser mensuráveis.

Ainda nesta configuração, é possível que um forte conjunto de forças encoraja os diretores do escritório central a usurpar o poder das divisões, a centralizar certas decisões de produto-mercado no esritório central e, assim, anulando o propósito inicial da divisionalização. Além disso, esse tipo de estrutura não funciona eficazmente fora do setor privado e é a menos utilizada diante das demais. Não dispõe de ambiente que

lhe é apropriado, sendo necessário utilizar a estrutura de burocracia mecanizada em conjunto, no ambiente simples e estável.

Por último, a adhocracia é uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento. De todas as configurações, é a que demonstra menor reverência aos princípios clássicos da administração, especialmente a unidade de coordenação. Diferente da burocracia profissional, esta não pode confiar nas habilidades padronizadas de seus especialistas para obter a coordenação. Todavia, uma característica essencial desta estrutura é que seu trabalho administrativo e operacional tende a unir-se em buca de um mesmo propósito, mesmo objetivo.

A adhocracia é o único tipo de estrutura para os que acreditam em mais democracia com menor burocracia. Mesmo assim, periodicamente, os membros mostram pouca tolerância por sua fluidez, confusão e ambigüidade. Além disso, não é eficaz para fazer atividades comuns, sendo utilizada para a fabricação sob encomenda.

A Mudança Organizacional e sua importância nas estruturas organizacionais

De acordo com Jack Welch (2001), quando o ritmo de mudança dentro da empresa for ultrapassado pelo ritmo da mudança fora dela, o fim está próximo.

Após a análise dos tipos de estrutura existentes, fica evidente que as organizações atuais enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e flexível, fazendo com que as mesmas necessitem se adaptar a novas situações como, por exemplo, a ambientes multiculturais.

Há vários agentes responsáveis pelo dinamismo dos ambientes – estes são conhecidos como forças que levam a mudança. São eles: a natureza da força de trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a competição, as tendências sociais e a política internacional.

De acordo com Robbins (2005), algumas organizações tratam todas as mudanças como sendo acidentais. No entanto, é preciso estar preocupado com as mudanças originadas da pró-atividade das organizações, consideradas como atividade programada e orientadas para resultados.

O objetivo da mudança planejada é melhorar a capacidade da empresa de se adaptar às mudanças em seu ambiente, visando modificar o comportamento dos

colaboradores. Esse tipo de mudança ocorre com frequência em empresas que possuem o planejamento estratégico como ferramenta para determinação de metas e objetivos.

Além disso, foi confirmada através de pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas que, tanto as organizações como seus colaboradores resistem à mudança. As consequências de certo modo são positivas, pois oferece um grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento. Por outro lado, essa resistência também pode ser uma fonte de conflitos funcionais, bem como um dos motivos que dificultam a adaptação e o progresso.

Conforme Robbins (2005), a resistência à mudança não se apresenta sempre de forma padronizada, podendo esta ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Para os executivos, é mais fácil lidar com a resistência quando ela é aberta e imediata, onde é proposta uma mudança e os colaboradores logo se manifestam contrariamente, fazendo protestos, diminuindo o ritmo de trabalho. Já o maior desafio é quando ela é implícita ou protelada, pois os efeitos da resistência implícita são sutis – como perda de lealdade à organização e perda de motivação para o trabalho – e, portanto, mais difíceis de identificar.

Seguindo o mesmo raciocínio, as ações proteladas podem ser uma ligação entre a fonte da resistência e a reação a ela, onde uma mudança pode aparentemente causar apenas uma reação mínima no momento de sua implementação, mas a resistência acaba se mostrando realmente depois de certo tempo, podendo então explodir em alguma reação aparentemente fora de proporção, vindo à tona o acúmulo das reações causadas pelas mudanças anteriores.

É possível resumir as principais fontes de resistência à mudança em duas categorias: individual, que estão presentes nas características humanas básicas, e a organizacionais, na própria estrutura da organização. São considerados como fontes de resistência individual os hábitos, a segurança, os fatores econômicos, o medo do desconhecido e o processamento seletivo de informações.

Criamos hábitos ou “respostas programadas” para enfrentar a complexidade da vida. Ao defrontar com mudanças, a tendência de responder de acordo com o costume torna-se uma fonte de resistência. Da mesma maneira, as pessoas que possuem grande necessidade de segurança têm costume de resistir às mudanças por vê-las como ameaças.

As mudanças nas atividades ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor em relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade, isso porque muitas vezes o medo do desconhecido faz com que aquilo que era conhecido seja trocado pela ambiguidade e pela desconfiança.

Sobre o processamento seletivo de informações, as pessoas as absorvem seletivamente com o intuito de manter intactas suas percepções, onde podem ignorar informações que possam soar como desafios para o mundo que projetaram.

Como fontes de resistência organizacional têm-se a inércia estrutural, onde nas organizações, ao se confrontarem com com a mudança, há uma reação semelhante a um contrapeso para sustentar a estabilidade antes obtida através de seus mecanismos internos (exemplos são processo de seleção e as regras formais).

Ainda falando de inércia, mas esta chamada de inércia de grupo ocorre que, mesmo que as pessoas queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo são como limites, não permitindo mudanças diferentes daquilo que é esperado para a organização.

Outra fonte é o foco limitado de mudança, onde as mudanças limitadas aos subsistemas de uma organização geralmente são anuladas pelo sistema geral.

Ao analisar as fontes de resistência organizacional, observa-se três tipos de ameaças: à especialização, às relações de poder estabelecidas e às alocações de recursos estabelecidas. Para a especialização, as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados. Já para as relações de poder, qualquer remanejamento de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações já existentes dentro da organização. E, para a alocação de recursos, os grupos que controlam os recursos consideráveis costumam se contentar em manter as coisas sempre estáveis, onde qualquer mudança seria vista como uma ameaça.

Sendo assim, é preferível que as mudanças existentes nas organizações sejam decorrentes de um planejamento estratégico ou mesmo algo que tenha sido estruturado com antecedência, uma vez que as organizações são constituídas de grupos de indivíduos que, naturalmente, já possuem uma prédisposição a resistirem a novas ações, vistas muitas vezes como ameaças a ele próprio ou ao meio em que convivem.

Neste ponto a liderança das organizações tem papel de extrema importância, pois ela pode conduzir seus subordinados a um comportamento menos resistente, desde que saiba trabalhar com a influência sobre tais.

A liderança corporativa

À medida que as equipes crescem em popularidade, a importância do papel do líder que orienta seus membros também aumenta.

Muitos líderes que surgiram na fase do individualismo não estão preparados para enfrentar a mudança para equipes, pois grande parte deles não são capazes de sublimar seu estilo dominador para o bem da equipe, ou mesmo por não ser algo natural deles, mas não impossível de se aprender.

O desafio enfrentado pela maioria dos líderes é, portanto, tornar-se um líder de equipe eficaz, onde é preciso desenvolver habilidades como a paciência para compartilhar informações, a confiança nos outros, abrir mão da autoridade e saber qual é o momento certo de intervir.

Além disto, os líderes que lidam com o trabalho em equipes necessitam assumir algumas responsabilidades como o aconselhamento, a facilitação, o trato com problemas disciplinares, a revisão dos desempenhos coletivos ou individuais, o treinamento e a comunicação. Ou seja, o trabalho de um líder de equipe foca em duas prioridades: administrar as fronteiras externas da equipe e facilitar o processo da mesma. Essas prioridades podem ser vistas também em quatro papéis específicos, a seguir:

1- **Elementos de ligação com os componentes externos:** Podem ser a administração superior, outras equipes internas, os clientes e fornecedores. Ele é o representante da equipe diante desses grupos, onde assegura os recursos necessários, esclarece as expectativas dos outros sobre a equipe, colhe informações de fontes externas e as compatilha com os membros da equipe.

2- **Solucionadores de problemas:** Quando os membros enfrentam dificuldades – raramente essas se tratam de questões técnicas ou operacionais - e pedem ajuda, os líderes se reúnem com eles em busca de soluções, onde a contribuição mais provável

vinda deles será no aprofundamento das questões, na ajuda para fazer com que as pessoas comentem sobre os problemas, bem como na busca de recursos externos.

3- **Administradores de conflitos:** Quando surgem desavenças, os líderes ajudam a analisar o conflito, buscando saber qual é a fonte do mesmo, quem está envolvido, quais são as questões envolvidas, quais são as opções de solução disponíveis e quais são as vantagens e desvantagens. A partir do momento que os membros conseguem se direcionar para essas perguntas, o líder minimiza os aspectos destrutivos dos conflitos internos da equipe.

4- **Treinadores:** Os líderes definem os papéis e as expectativas, ensinam, apoiam, torcem e fazem o possível para ajudar os membros a melhorar seu desempenho no trabalho.

Baseando-se em todas as informações citadas até o momento, foi realizado um estudo de caso onde foram analisadas três organizações distintas, através de questionários de diagnóstico de clima, sob o aspecto de como é vista a liderança pelos colaboradores. Abaixo, é possível visualizar a estratificação das respostas obtidas para algumas questões chave, através da porcentagem de colaboradores que confirmaram os assuntos abordados nas questões.

O primeiro gráfico é referente a uma empresa do ramo de saúde, onde 143 colaboradores responderam o mesmo questionário, que contemplava outros temas além da gestão de pessoas.

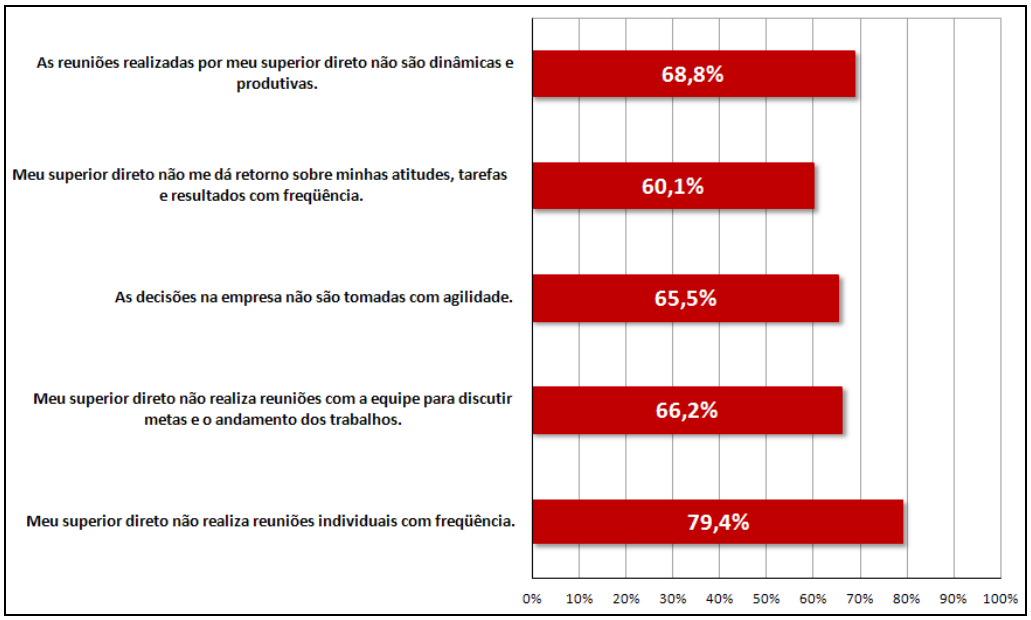

Gráfico 1- Apresentação dos resultados da pesquisa de clima em empresa do ramo de saúde

O próximo trata-se de uma empresa do ramo de alimentação, onde 252 colaboradores responderam a mesma pesquisa.

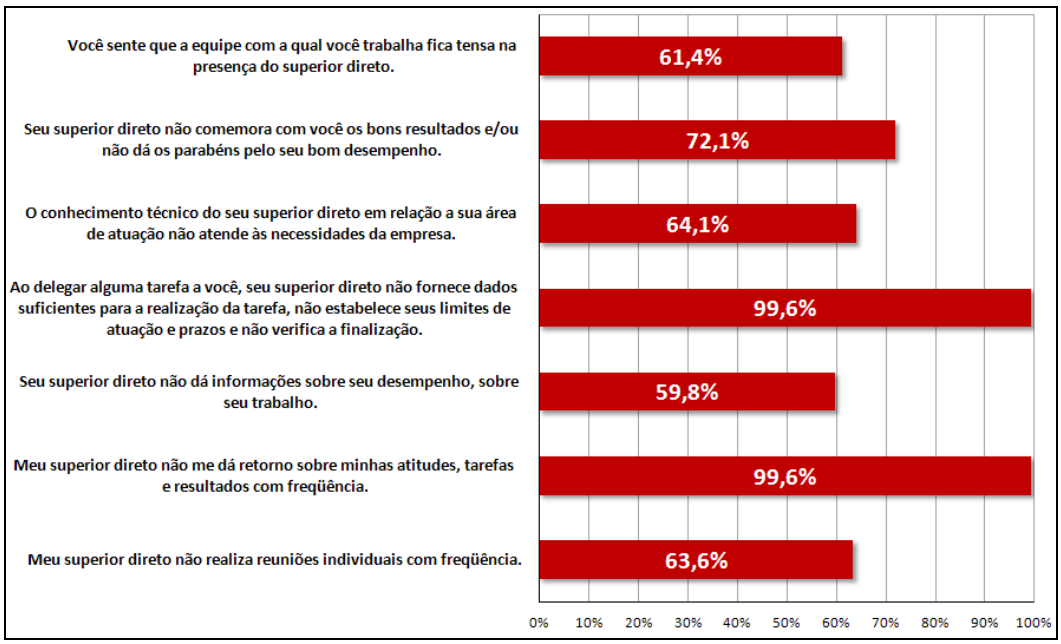

Gráfico 2 - Apresentação dos resultados da pesquisa de clima em empresa do ramo de alimentação

Por fim, o último trata-se de uma empresa do ramo de educação e cultura, onde 100 colaboradores responderam o mesmo questionário.

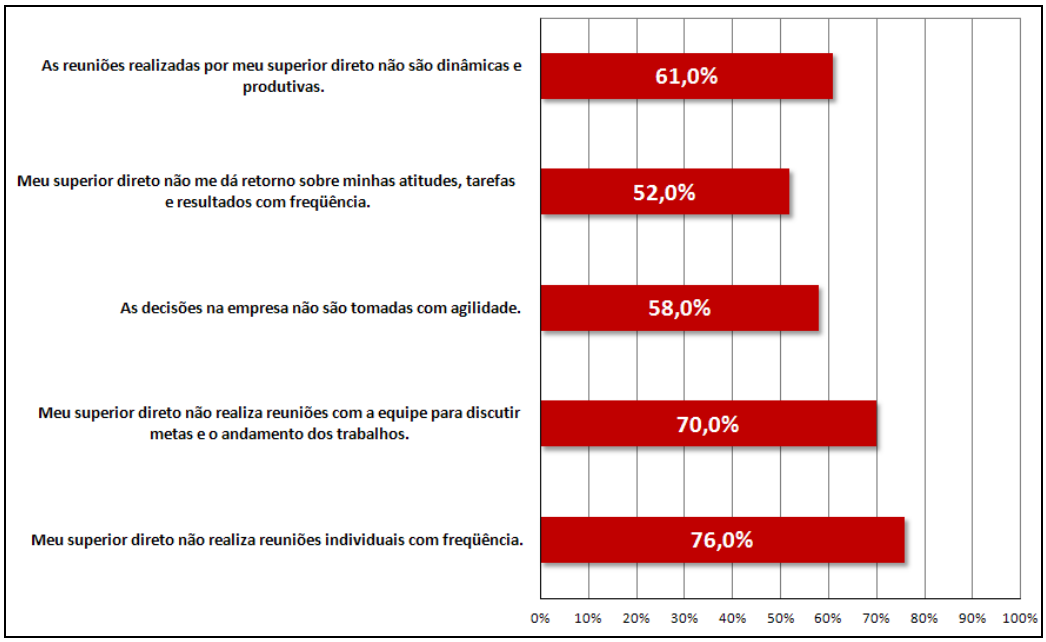

Gráfico 3 - Apresentação dos resultados da pesquisa de clima em empresa do ramo de educação e cultura

Analisando as informações obtidas com o estudo de caso e comparando-as com o que é proposto a um líder de equipes, é notável como a grande maioria dos líderes atuais não possuem de fato a definição explícita de seus papéis dentro de sua função, pois foram avaliados gestores de ramos distintos e os mesmos tiveram praticamente os mesmos resultados perante aos olhos dos membros de suas equipes, onde estes sentem a necessidade de um líder que tenha os quatro papéis acima especificados nítidos em sua atuação.

Além disso, como consequência da não vivência desses papéis em seu dia-a-dia, os líderes acabam desta forma se mostrando aos membros de suas equipes como seres de nível superior, chegando ao ponto de ser – à visão deles – uma pessoa incomunicável. Como consequência, toda e qualquer mudança proposta a estas equipes provavelmente será recepcionada, tanto pelos membros como pelos líderes, com uma ou mais formas de fonte de reação à mudança, podendo gerar transtornos maiores para a equipe ou até mesmo para a organização, dependendo da intensidade e agravância das reações.

Considerações finais

Após o encerramento da pesquisa, verificou-se o quão importante é para uma organização o modo como são segmentados e dimensionados os grupos de colaboradores, de acordo com a necessidade apontada pelo planejamento estratégico, geralmente. É principalmente através da segmentação dos grupos que o desenvolvimento e produtividade das empresas serão caracterizados, uma vez que são seus colaboradores que as representam diante dos mercados.

Nesta segmentação dos grupos inclui-se também o envolvimento e performance dos líderes de cada equipe, pois serão eles que orientarão seus colaboradores rumo ao objetivo proposto às áreas, bem como para a empresa em si.

Ser líder é estar alinhado ao objetivo proposto a sua empresa, mantendo e orientando sempre que necessário seus subordinados a este.

O conteúdo exposto neste poderá servir de embasamento para demais projetos que se relacionam a estrutura organizacional, por se tratar de princípios relacionados aos temas citados, devido à dimensão e quantidade de informação existente.

Referências bibliográficas

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século / tradutor Nivaldo Montigelli Jr.* – São Paulo: Pioneira, 1992.

DUBRIN, Andrew J*. Fundamentos do comportamento organizacional / tradutores James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal; revisor técnico Reinaldo O. da Silva*. - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

JR., Thomas Wood (coordenador). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.* - 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

JÚNIOR, Alder Silveira; VIVACQUA, Guilherme. *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional* - 2. ed.- São Paulo: Atlas, 1999.

KOTTER, John P. *Liderando mudança / tradução Follow – Up Traduções e Assessoria de Informática.* – Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 20ª reimpressão.

MACHLINE, Claude; et al. *Manual de administração da produção.* – 4. ed. – Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. *Administração da produção.*- 2. ed. rev.,aum. e atual. – Saraiva, 2005.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações / tradutor Ailton Bomfim Brandão.* – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade.* – São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.* – 18. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

ROBERTS, John. *Teoria das organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos* / tradutoras Ana Beatriz Tavares e Daniela Lacerda. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WELCH, Jack (John Francis). *Jack: definitivo – segredos do executivo do século / tradutor Afonso Celso da Cunha Serra.* – Rio de Janeiro: Campus, 2001.